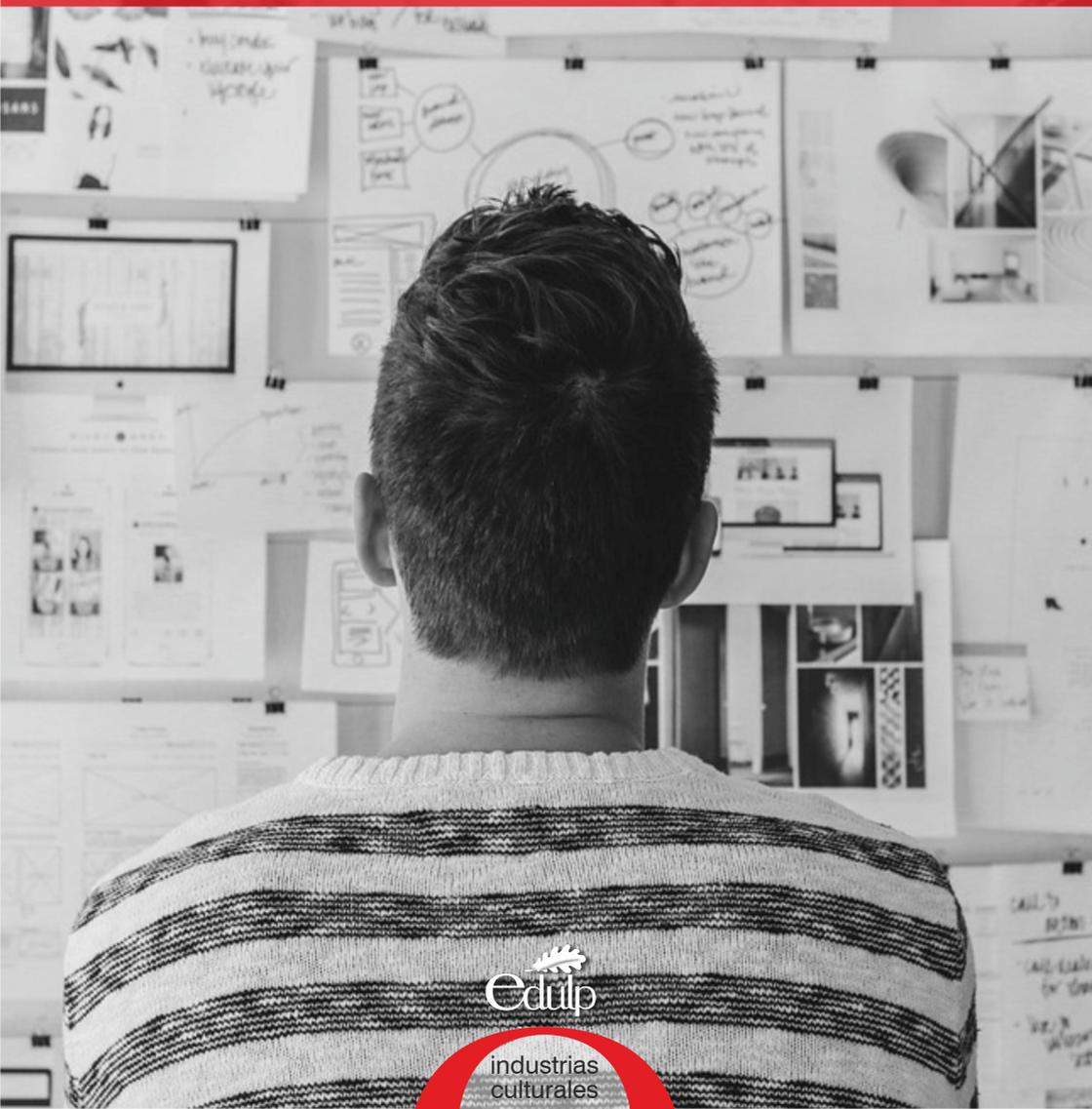


PACHI MARINO (coordinador)

La guía de Usina de Ideas

Estrategias y herramientas para emprendimientos




Edulp

industrias
culturales

La Guía de Usina de Ideas
Estrategias y herramientas
para emprendimientos

La Guía de Usina de Ideas
Estrategias y herramientas
para emprendimientos

PACHI MARINO
(coordinador)



La guía de la usina de ideas: estrategias y herramientas para emprendimientos /
Pachi Marino ... [et al.]. - 1a ed. - La Plata: EDULP, 2023.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-8475-80-6

1. Emprendimientos. I. Marino, Pachi.
CDD 338.04

La Guía de Usina de Ideas Estrategias y herramientas para emprendimientos

PACHI MARINO
(coordinador)



EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA (EDULP)
48 N° 551-599 4° Piso/ La Plata B1900AMX / Buenos Aires, Argentina
+54 221 44-7150
edulp.editorial@gmail.com
www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales de las Universidades Nacionales (REUN)

ISBN 978-987-8475-80-6

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
© 2023 - Edulp
Impreso en Argentina

Agradecimientos

A la comunidad de la Universidad Nacional de La Plata, autoridades, docentes, no docentes, extensionistas investigadores, estudiantes, graduados y a todo el ecosistema emprendedor platense.

Índice

PRESENTACIÓN	7
PRÓLOGO	10
CAPÍTULO 1	13
Nociones de Emprendedorismo / <i>Pachi Marino</i>	
CAPÍTULO 2	29
Técnicas Creativas / <i>Pachi Marino</i>	
CAPÍTULO 3	50
Creatividad, invento e innovación / <i>Matías Poggio</i>	
CAPÍTULO 4	65
Origen de un proyecto / <i>Pachi Marino</i>	
CAPÍTULO 5	84
Pretotipado y Validación / <i>Damián Grimberg</i>	
CAPÍTULO 6	100
Análisis de Mercado / <i>Santiago Salgado</i>	
CAPÍTULO 7	121
Modelo de Negocios / <i>Nicolás Perazzo</i>	
CAPÍTULO 8	136
Finanzas para Emprendedores / <i>Víctor Espinosa</i>	
CAPÍTULO 9	156
Estructura societaria e impositiva / <i>Mariano Ricciardi</i> , <i>con colaboración de Pachi Marino</i>	
CAPÍTULO 10	171
Las Claves / <i>Pachi Marino</i>	
Capítulo 11	185
Marketing para Emprendedores / <i>Santiago Salgado y Pachi Marino</i>	
CAPÍTULO 12	204
Presentaciones Efectivas / <i>Martín Esteban Gutiérrez</i>	

PRESENTACIÓN

Recuerdo con nitidez los primeros pasos de este proyecto en 2016, cuando era Decano de la Facultad de Ciencias Económicas. “Usina de Ideas” nació como un espacio colaborativo para el desarrollo emprendedor de estudiantes, docentes y graduados de la Universidad Nacional de La Plata, que logró canalizar el entusiasmo de quienes venían trabajando en el tema y entendieron que el emprendedorismo y la innovación son claves para el desarrollo de nuestra ciudad y región.

“Usina de Ideas” se formó con el propósito de vincular a nuestra comunidad universitaria para crear proyectos innovadores sostenibles en el tiempo y con impacto en la comunidad. Antes de su creación, ya existían iniciativas ligadas al emprendedorismo que se sintetizaron en este programa donde confluyeron ideas, experiencias y, sobre todo, muchísimas ganas y capacidades para hacer crecer el proyecto.

Desde mi rol de Decano respaldé las ideas que dieron forma a “Usina” y me genera una enorme alegría ver cómo llegó a convertir-

se en una red de graduados, docentes y estudiantes apuntalados en el desarrollo de los emprendimientos. Las autoridades universitarias tenemos la responsabilidad de apoyar y encauzar las ideas que surgen en nuestras facultades y aportan conocimientos novedosos y útiles a nuestra Universidad. En este caso, la satisfacción de ver prosperar todo esto es aún mayor cuando quienes lo llevan adelante son integrantes de nuestra comunidad, con quienes compartimos el interés por impulsar la innovación, el emprendedorismo y las posibilidades de trabajo.

“Usina de Ideas” ha desarrollado seminarios, capacitaciones, charlas, mentorías personalizadas y proyectos de extensión. Ahora, este libro representa un paso más en el proceso de vinculación con la sociedad: reúne conocimientos de los “usineros” y experiencias de emprendedores y los pone a disposición de aquellas personas que necesitan orientación, consejos y herramientas para poner en marcha sus emprendimientos.

El crecimiento de los desarrollos productivos e innovadores enfocados en las necesidades sociales ocupa un lugar central en las políticas de la Universidad Nacional de La Plata. Nuestra comunidad universitaria está decidida a llevarlos a cabo para generar sinergias de trabajo y capacitación mucho más potentes que las posibles desde el esfuerzo aislado e individual. “Usina de Ideas” encarna este eje clave del quehacer universitario.

Por su formación, nuestros alumnos, graduados y docentes reúnen las características para relacionar a la Universidad con la comunidad emprendedora de la región; y potenciarla. A su cultura emprendedora y conocimiento del *management* se le suman atributos propios del ámbito universitario como la docencia, la investigación y la extensión al servicio de aquellos proyectos emprendedores que requieran un puente para convertirse en realidad.

A lo largo del libro, los lectores podrán conocer cómo construir emprendimientos perdurables en el tiempo, a partir de los conocimientos de especialistas en cada una de las temáticas que hacen al

emprendedorismo. Al mismo tiempo, accederán a relatos en primera persona de emprendedores que cuentan qué obstáculos enfrentaron y cómo los superaron.

Celebro la publicación de este libro y el crecimiento de un proyecto que, surgido en la Facultad de Ciencias Económicas, vino a empoderar la cultura emprendedora y el entramado universitario y productivo de la región para convertirse, sin dudas, en un espacio de referencia.

MARTÍN LÓPEZ ARMENGOL
Presidente de la Universidad Nacional de La Plata

septiembre de 2022

Fue en el año 2007 donde empezó a gestarse, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, lo que actualmente es “Usina de Ideas”.

Por un lado, un grupo de estudiantes avanzados de la Licenciatura en Economía estaban desarrollando Encuentros para Emprendedores Universitarios. Ellos notaron que había que exhibir casos para contagiar, para que se multipliquen. Por otro lado, se dio el inicio de un Seminario de grado que, en ese entonces, se llamaba “Estrategias y Herramientas para Emprendimientos Sustentables”, un nombre largo y pretencioso que fue mutando en el tiempo. Pero lo importante nunca fue su nombre, sino la posibilidad de gestar un espacio que contuviese a mucha gente que demandaba estos temas. De hecho, este Seminario que mantiene el mismo espíritu de sus orígenes, tiene actualmente una denominación cariñosa: “*El Semillario*”. El viento fue amontonando estas iniciativas y a las personas comprometidas con la causa para que lo esporádico se convierta en algo continuo.

El tiempo fue pasando y cada vez fueron más las personas que se sumaron a colaborar en la construcción de un colectivo fantástico que comenzó a tener impacto no sólo con estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, debido a que se fueron agregando emprendedores de toda la Universidad Nacional de La Plata. Es un seminario que se volvió masivo y cuyos participantes tenían una voracidad que les impedía quedarse solamente con lo que podía ocurrir en un aula. Se realizaron encuentros multitudinarios de emprendedores en el Aula Magna de la Facultad, en el Teatro Coliseo Podestá y en el Teatro Argentino. La bola empezó a correr y se hizo imparable, hasta que en el año 2016 vio la luz el proyecto más importante que hoy nos aglutina: **Usina de Ideas**. Con la firme intención de acompañar a los emprendimientos universitarios, se creó el complemento perfecto del ya clásico “Semillario”. Un proyecto que vio su nacimiento dentro de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad y que, mediante un espacio físico que permite el trabajo colaborativo, comenzó a reunir a quienes venían con diferentes iniciativas relacionadas a la temática. Dentro del proyecto, se creó el Programa Usina para potenciar emprendimientos que quieren trascender y generar impacto. Hoy Usina cuenta con un sinfín de actividades multidisciplinares y de colaboración, pero tiene dos pilares fundamentales: “el Semillario”, al que entran personas que quieren o tienen curiosidad por emprender; y el “Programa Usina”, al que ya ingresan proyectos más consolidados y con posibilidades de potenciarse, independientemente de la industria que aborden.

Gracias al apoyo institucional y a la gran colaboración de mentores y ex participantes que regresan voluntariamente a dar una mano, Usina sigue fluyendo. Además de las camadas iniciales, quienes continúan aportando muchas horas y experiencias, se siguen sumando nuevas caras que le dan continuidad y aires de renovación al proyecto y que seguramente, en algún momento, les cederán su rol a otras personas. Porque acá nadie es indispensable, lo es el conjunto.

En este libro se nos ocurrió llevar temas esenciales para emprendedores a un formato escrito con la intención de interpelarte para descubrir si realmente estás en posición de llevar adelante tus ideas: ¿Qué es emprender? ¿Cualquiera puede hacerlo? ¿Están dadas las condiciones?

Cada quien tendrá su propia historia y esperamos aportar un puñado de arena que te sea útil para tomar la decisión que creas conveniente. Porque en “Usina de Ideas” no te vamos a enseñar cómo ser feliz, pero te acompañaremos para que puedas materializar el trabajo de tus sueños.

A partir de este momento, ya empezás a formar parte de la Comunidad Usinera.

Así que.... ¡Tírala buena que vuelve!

PACHI MARINO

Director del Proyecto *Usina de Ideas*
Coordinador de la publicación

Nociones de Emprendedorismo

*Pachi Marino*¹

La gran mayoría de los proyectos nacen cuando una persona descubre una oportunidad, concibe una idea y moviliza recursos para ponerla en práctica. Algunos rasgos distintivos de estas personas son **la pasión por hacer, la propensión al riesgo, la perseverancia y sobre todas las cosas, mucho trabajo.**

Somos un equipo de docentes que viene trabajando en la temática desde el 2007, cuando recién se empezaba a escuchar la palabra “emprendedorismo”. A través de esta publicación, queremos entregar nuestro humilde conocimiento, exhibir experiencias como modelos inspiradores y poner nuestra pasión al servicio de la comunidad. En este marco, te ofrecemos algunas preguntas esenciales para considerar a la hora de emprender, así como también algunas herramientas básicas que permitan disminuir las probabilidades de que te vaya mal

1 Nació en La Plata. Es Licenciado en Administración de la UNLP. Su primer emprendimiento fue Frankville, el primer Hostel de su ciudad natal, por el cual escribió el libro “Historias de Hostel”. Se desempeñó como *Head of Startups Programs* en Creatrube. Es socio de la Cervecería ‘Cinco Sabios’ y cofundó la *startup* de viajes Positrip. Es docente y director de Usina de Ideas, en la Escuela de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP y embajador de ASEA - La Plata.

al momento de llevar a cabo tu emprendimiento. Si bien no podemos asegurar que te va a ir bien, te presentaremos un camino más seguro para “emprender conscientemente” y, de esta forma, aprovechar y disfrutar cada uno de los pasos a transitar en esta travesía apasionante.

¿Quiénes son emprendedores?

No creemos que haya una definición absoluta de lo que significa ser emprendedor/a. Agrupando algunos conceptos, podemos obtener definiciones diversas. Sentite a gusto de elegir la que mejor te represente.

Emprendedores son:

- quienes tienen una **idea** y saltan todos los **obstáculos** que aparecen en el camino con el fin de **materializarla**.
- quienes detectan una **oportunidad** y, para aprovecharla, **crean, adquieren o integran una organización**.
- quienes crean procesos **innovadores**, que agregan valor a una organización, desde adentro.

El arranque

Según Eduardo Kastika (2007), el arranque es el primer componente del emprendimiento. Significa dar el primer paso. Él sugiere que “arrancar” es verse a sí mismo/a como emprendedor/a y da su ejemplo en el que tuvo que hacer un trabajo para la materia *Planificación a Largo Plazo* y expuso como se veía su CV 20 años después. Aquel *currículum* futurista incluía una intención de seguir y eso significaba arrancar. **Arrancar es empezar a hacer algo con la utopía que uno tiene**. Una primera acción que debe tener las características de corporalidad e incluir cierto esfuerzo y riesgo en lo que uno hace.

“Quien acude a un curso denominado “Herramientas para emprender negocios exitosos”: ¿ya puede considerarse como que ha arrancado? No necesariamente. Depende

del esfuerzo y del riesgo que asuma esta persona participando del curso. Si tuvo que invertir dinero propio que no le sobraba. Si tuvo que hacerse el tiempo dejando de lado otras obligaciones importantes. Si tuvo que elegir entre el gasto de inscripción al curso sobre otras cosas. Ahí sí es arrancar. Pero si participa por obligación o porque quiere copiar ejemplos, etc. Ahí no significa arrancar” (*Ibíd.*).

Arrancar implica vivir una nueva experiencia que te saque de la rutina, que te exponga a la necesidad de desarrollar otras habilidades, que te dé la ilusión de empezar algo nuevo y te obligue a poner atención en otras cosas.

¿Cualquiera puede emprender?

Seguramente no cualquiera pueda. **Hay situaciones que se convierten en verdaderos obstáculos** o, al contrario, hay circunstancias que inclinan la balanza a nuestro favor. En la actualidad, se puede notar una tendencia de “emprendedores aspiracionales”, a quienes los moviliza autodenominarse de esa forma. También existen los que se consideran emprendedores porque invierten en un determinado negocio, una moda pasajera pero momentáneamente rentable.

En este apartado, nos interesa derribar ciertos mitos en el imaginario social que pueden convertirse en paradigmas y que lejos están de cumplirse en la realidad. Veamos:

- **No tengo capital para invertir:** Lamentablemente, vivimos en un mundo donde no todas las personas tienen las mismas oportunidades, y muchas trabajan de lo que pueden y no de lo que quieren. Hay gente que se lanza a emprender por el mero hecho de subsistir ¿Eso hace que dejen de ser emprendedores/as? Al contrario, puede ser que en el camino encuentren su vocación. Está claro que quien cuenta con dinero u otros recursos para invertir en un proyecto, corre con muchísima ventaja respecto a

quienes no tienen esa posibilidad. Pero muchos emprendedores suelen suplir esa deficiencia con **tiempo, esfuerzo y creatividad**.

Si no contás con capital, pero contás con una buena idea y tenés actitud para llevarla a la práctica, te podés hacer un tiempo para aprender. No te desanimes y “arrancá”.

- **Sólo la gente joven puede emprender:** No hay edad para emprender. Los jóvenes pueden tener ventajas en cuanto a sus condiciones físicas, el tiempo que tienen por delante o la posibilidad de equivocarse y volver a levantarse varias veces. No por ello nos debemos dejar llevar por el prejuicio de que tienen más tiempo y menos responsabilidad que los mayores. Aquí es clave el factor familiar, por el cuidado y la crianza de hijos/as u otros familiares, y la seguridad económica que eso conlleva; cuestiones que no tienen edad.
- **La experiencia es clave para emprender.** Hoy en día, antes que segmentar el potencial por edad, se debería considerar la etapa de vida por la cual atraviesa alguien que desea llevar adelante su proyecto, y por sobre todas las cosas, evaluar su motivación.
- **Tengo que tener títulos y honores:** Lejos estamos de querer que abandones tus estudios. Somos producto de la Universidad Pública y creemos fuertemente en que las diversas carreras son una fuente inagotable, no solo de conocimientos, sino también en la formación de criterios. Sin embargo, somos conscientes de que no todas las personas tienen la oportunidad de finalizar sus estudios por diferentes situaciones de la vida. **Podés emprender sin tener certificados de instituciones prestigiosas**, aunque seguramente te va a ir mejor si te preparás y estás en modo de aprendizaje constante. Esto incluye otros recursos que muchas veces no se encuentran en la facultad. **Explorá, buscá en internet, consultale a otras personas que estén emprendiendo** dónde podés encontrar contenido interesante para seguir investigando y formándote para este camino tan desafiante.

- **Tengo que saber hacer negocios:** Esta frase, en el imaginario colectivo, está asociada a personas que saben qué hacer con sus recursos para generar constantemente más dinero. La mayoría de los emprendimientos son de largo plazo y requieren de muchísima paciencia para conseguir resultados. Confundir a un emprendedor con alguien que realiza inversiones en proyectos o ideas nuevas donde su única aspiración es la de conseguir un resultado económico beneficioso; suele ser muy común. Si la persona no está involucrada en las actividades operativas, si no tiene a esa unidad de negocios como prioritaria, probablemente estemos hablando de un inversor y no de alguien que realmente “quiere emprender”. Le puede dar lo mismo a esa persona abrir un *cyber*, una cervecería artesanal o invertir en *bitcoins*. ¿Está mal? Al contrario, los socios inversores son piezas clave y con ellos es más fácil llevar adelante buenas ideas a la práctica. Es más, puede darse la combinación inversionista/emprendedor. Pero no está de más aclarar que, normalmente, **los emprendedores ven al dinero como una consecuencia del buen trabajo realizado, como un producto de su paciencia y pasión.**

El perfil emprendedor

Si bien no existe un perfil perfecto, a continuación enlistamos algunos conceptos y habilidades destacadas que, desde Usina de Ideas, creemos que son elementos importantes a tener en cuenta por parte de quienes quieren desarrollar su propio emprendimiento:

Riesgo e incertidumbre

La propensión al riesgo es fundamental. Desde el momento en que alguien sacrifica algo obtenido en dirección a poner en práctica su idea, está demostrando su instinto emprendedor. Resignar un salario mayor, un empleo fijo, el tiempo de ocio o ahorros conseguidos en vistas de conseguir un resultado incierto, es una habilidad indis-

pensable y necesaria para emprender. Salirse de la famosa “zona de confort” habilita otro escenario donde las buenas ideas nacen, se potencian y se convierten en impulso y motor diario.

Empatía

Entendemos a la empatía como un elemento clave en dos aspectos. Hacia afuera, es prioritario, desde el inicio, comprender que nuestro proyecto realmente le ofrece una solución a alguien. Hacer cosas que la gente quiera es una premisa. Muchas veces nos ponemos en un rol protagónico y creemos que nuestras necesidades personales son exactamente las mismas que las del resto de las personas. Y eso no siempre es así. Hay que dejar de lado los egos para entender bien qué es lo que nuestros usuarios necesitan. Y hacia dentro, creemos que el reconocimiento a los integrantes del equipo, compartiendo el valor creado, es de suma importancia. En esta línea, tenemos que dejar de asumir el papel de víctimas ante cualquier adversidad, y antes de culpar a los demás por una situación no deseada, plantearnos qué hubiese pasado de haber actuado de otra manera, y si, quizás por ello, ese inconveniente hubiese podido evitarse.

Pasión

La pasión es uno de los ingredientes con los que debe contar alguien que decide emprender. **Dedicarle el tiempo necesario** al trabajo por gusto personal, sortear obstáculos con humor y disfrutar las marchas y contramarchas son, sin duda, elementos que permiten al emprendedor/a fortalecer su actitud ante el riesgo y sus ansias de consecución inmediata de resultados, sobre todo, en aspectos económicos.

Resiliencia

La resiliencia es la capacidad de los seres humanos para adaptarse positivamente a las situaciones adversas. Sea por inexperiencia, por falta de conocimientos o por azar, **todo emprendimiento va a atrave-**

sar un cúmulo de hechos desfavorables que tendremos que afrontar de la mejor manera. Debemos ser conscientes de que esto va a ocurrir para saber dónde enfocar nuestra energía. Evitar la queja constante, saber cuándo reinventarse, canalizar esos malos momentos para poder seguir adelante, alimentar nuestra perseverancia y paciencia que, como ya hemos dicho, son virtudes indispensables para emprender.

Trabajo

Ser emprendedor tiene un costado romántico. Cuando hablábamos de la pasión, dejamos traslucir un disfrute que, a veces, termina generando aquel “emprendedor aspiracional”. Si bien es clave disfrutar del recorrido, es esencial entender que las horas de trabajo aportadas a un proyecto pueden, en muchos casos, exceder el promedio. Mientras más datos e información recolectemos y sepamos cómo ser eficientes, más probabilidades tendremos de que nos vaya bien. La pasión puede derrumbarse si los resultados adversos son constantes y la mala gestión es evidente. **Trabajar para conseguir los objetivos planteados** en el tiempo que sea necesario, es fundamental para cualquier emprendimiento.

Hacer

Hacer es tomar las riendas, poner en funcionamiento una idea. Podemos transitar por una fantasía brillante, pero si nunca la llevamos a la práctica corre el riesgo de ser una simple anécdota. Si queremos emprender de verdad, tenemos que lanzar nuestro proyecto, **validar nuestras ideas y equivocarnos las veces que haga falta** hasta lograr un producto o servicio acorde a lo que los usuarios o clientes necesitan. Si tenemos intenciones de que nos vaya bien, tenemos que decir menos y hacer más.

Vocación

La palabra *vocación*, de origen latino, tiene su etimología en la idea de un llamado, aquel que se atribuye al sentimiento que tienen las personas por desarrollar un camino o una carrera profesional. Hay gente que, desde muy pequeña, siente ese llamado y trabaja haciendo lo que le gusta desde temprano. Otras personas no lo encuentran tan fácil, pero el ser conscientes de esto, puede facilitar ese hallazgo. La pasión y el trabajo, conceptos a los que nos referíamos antes, están fuertemente vinculados a la vocación. Trabajar de lo que nos gusta alimenta esas ganas de salir a esforzarnos para la consecución de nuestros objetivos disfrutando, en lo posible, cada día que transcurre.

¿Crees que estás en condiciones de desarrollar todas estas habilidades y conceptos? Entonces es probable que tengas las características necesarias del perfil emprendedor. Y si aún no contás con alguna de ellas, no te preocupes, podés continuar aprendiendo y tener una actitud que te movilice a conseguirlas. Todo depende de tus ganas reales por emprender. Desde Usina de Ideas, estamos para colaborar con ello.

Tipología de Emprendimientos

A medida que el emprendedorismo comenzó a tomar relevancia global, empezaron a aflorar emprendedores de todo tipo, además de innumerables negocios que se autopercebían como emprendimientos. Lejos vamos a estar de hacer una clasificación exacta, pero sí nos interesa abordar una tipología propia, producto de las instancias incipientes en las cuales comenzamos a interactuar con los proyectos desde Usina, los cuales creemos que son válidos para cualquier persona que quiera emprender. El objetivo es que cada quien pueda descubrir el tipo de emprendimiento que quiere llevar adelante, ya que la clasificación que expondremos requiere de un accionar muy diferente entre sí. Es por ello que presentamos la siguiente tipología:

- **Un negocio:** es un emprendimiento que tiene como epicentro de motivación el mero hecho de **obtener un beneficio económico**, el objetivo constante es que haya ingresos mayores a los costos, y que de allí se produzca una rentabilidad. Las personas que se involucran en este tipo de emprendimientos buscan una ganancia en función de oportunidades que se les presentan, aportando trabajo, capital y/o *know how*². **Si bien les puede resultar atractivo el mercado o la industria en la cual se desarrolla el proyecto, les da lo mismo hacer lo que hacen, o vender otra cosa si se les presenta otra oportunidad mejor. Les da lo mismo saltar de una cervecería artesanal a una cancha de paddle porque son parte de las tendencias del momento, y el compromiso no lo tienen con el proyecto en sí, sino con la oportunidad de acrecentar su rentabilidad.**

El único impacto que generan estos emprendimientos es económico, ya que, en la búsqueda incesante de maximizar la ganancia, puede que el negocio crezca y traiga aparejado un derrame económico beneficioso para su entorno en términos de generación de empleo, nuevos negocios relacionados, generación de riquezas, etc.

Más allá de lo explicado, debemos hacer una primera diferenciación. Están los negocios de quienes lo único que buscan es maximizar su ganancia, y están los negocios de quienes lo realizan por cuestiones de supervivencia y tienen que salir a obtener un rédito económico para subsistir.

Startlikes:

Por empezar, una *Startlike* es un negocio, pero con una característica preponderante que la diferencia de la tipología anterior: Son emprendimientos en los cuales quienes los llevan adelante **gustan**

² Es un término que, en su traducción, significa “saber hacer”. Hace referencia a las habilidades o saberes que un individuo, un grupo de personas o una organización poseen a la hora de realizar una tarea específica.

mucho del producto o servicio que ofrecen y/o de la actividad principal que desarrollan. Tienen pasión y disfrutan de su trabajo. Como hay pasión por un club de fútbol, por la poesía o por la música; también la hay por quienes llevan adelante un determinado negocio. Sea esto por el vínculo y la vocación entre emprendedores con el producto o servicio que se vende, por gustos y preferencias de quienes lo impulsan, por cuestiones emocionales propias de las personas o por el impacto que puede generar su emprendimiento. Dado que, para quien desarrolla una *Startlike*, la maximización de la ganancia no es lo más importante, al impacto económico que ocasionan se les pueden sumar otras motivaciones, que son las de producir impacto social y/o medioambiental. En el caso de que aborden las tres problemáticas, además de ser una *Startlike*, serían un **emprendimiento de Triple Impacto**. Como es el caso de **Juaga**, quien, mediante su emprendimiento de indumentaria y accesorios, genera impacto positivo desde lo medioambiental, ya que sus productos provienen de materiales reciclados; desde lo social, ya que la manufactura de dichos productos se realiza en Centros de Detención, por gente privada de su libertad, lo que permite a esas personas poder vincularse con el mundo laboral y tener espacios de concentración y conducta; y por supuesto, un impacto económico.

“Para crecer rápidamente, se necesita hacer algo que se pueda vender a un gran mercado. Esa es la diferencia entre Google y una barbería. Una barbería no tiene posibilidad de escala”, dice Paul Graham (2012), fundador de la Aceleradora de *Startups* más reconocida del mundo, *Y Combinator*. Dicha afirmación es cierta, ya que, a diferencia de una *Startup*, una *Startlike* tiene un crecimiento limitado y/o paulatino, sea por las posibilidades propias del emprendimiento o por decisión de quién emprende.

Puede haber dos tipos de *Startlikes*: las que prefieren quedarse a desarrollar algo en un entorno local y las que quieren trascender.

En el primer caso, puede ser una barbería exitosa en una determinada ciudad, donde quien emprenda logre sus objetivos socioeconómicos

y no busque trascender, ni expandirse territorialmente. Elige no hacerlo, para mantener su estilo de vida y disfruta mucho de lo que hace.

También está la posibilidad de que quien tenga dicha barbería, cuente con intenciones de expansión. Esto, quizás, lo pueda lograr de manera más rápida, mediante un sistema de franquicias. Igualmente, la dinámica de aperturas de nuevos locales lleva un tiempo prudencial, y esto es incomparable con la posibilidad que tiene, por ejemplo, una *Startup* relacionada al *software*, que puede salir al mercado en un instante y vender sus servicios al mismo tiempo en Canadá y en Argentina, haciendo crecer muy velozmente el proyecto.

Más allá de este último ejemplo, es bueno recalcar que la trascendencia no solo depende de una expansión territorial, ya que los emprendimientos pueden trascender igualmente desde el impacto que generan. Es el caso de *Materia Prima*, la *Startlike* de Cielo Ambrosius, quien recolecta neumáticos residuales, y con ellos produce diferentes accesorios, mochilas, riñoneras, etc. A veces los encuentra tirados en la calle, los sube a su bicicleta y los lleva a su taller, en el que mediante una máquina los limpia, los aplana, y luego los convierte en muy bellos productos. Cielo quiere trascender, y dar un mensaje al resto de quienes emprenden mediante su accionar y su impacto, pero no necesariamente lo realizará a escala global, si no apalancándose en el mensaje y en grandes marcas que consumen su producto.

Startups:

El término *startup* que también incluye diferentes implicaciones según quienes las definen, asimismo poseen algunas características esenciales. En el caso de Paul Graham (*Ibíd.*), concluye que las mismas son las siguientes:

- Son pequeñas compañías con un modelo de negocio altamente escalable y replicable. A diferencia de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (pymes), sus planes a largo plazo no terminan con el establecimiento del negocio.

- Buscan innovar. Compiten en sus mercados añadiendo nuevo valor a través de sus productos, sus procesos o sus modelos de negocio. No necesariamente son la primera empresa que aplica un modelo de negocio innovador, pero pueden adaptarse a lo que otras empresas empiezan a hacer.
- Utilizan la tecnología. No es fácil encontrar una *startup* que no haga uso de la tecnología en alguna de las partes clave de su negocio. La tecnología facilita la escalabilidad.
- Se centran en el crecimiento y la expansión continua.

A dicha caracterización le agregamos consideraciones diferenciadoras de las tipologías anteriores. En términos de impacto, una *startup*, indefectiblemente, busca trascender, ya que puede agregar mucho valor a escala masiva, y también buscar el triple impacto. Es el caso de **Pachama**, una *startup* argentina que, mediante el aprovechamiento de datos satelitales y de la inteligencia artificial, busca impulsar financiamiento para la reforestación y la conservación de espacios verdes. El modelo se basa en la venta de bonos a empresas que quieren compensar su huella de carbono. Cada vez que una empresa adquiere dichos bonos, la *startup* planta un árbol en un bosque y transmite su crecimiento en tiempo real a través de imágenes satelitales. La gente que trabaja la tierra puede obtener el financiamiento, y las empresas compensan su huella, resolviendo un problema socio ambiental, relacionado a incendios, sequías y deforestación.

Pero el triple impacto no es condición *sine qua non* para una *Startup*, como tampoco lo es la pasión por llevarla a cabo. El incentivo por realizarla puede ser puramente económico, o aspiracional. El solo hecho de fundar una *startup* y hacerla funcionar, ya brinda un *status* social que antes solo lo obtenía quien lideraba una empresa tradicional y rentable. Es por ello que mucha gente decide llevar adelante este proceso, sin importarle demasiado lo que hace, si no la motivación misma de impulsar una *startup*.

Como dice Paul Graham (2012), en las *startups*, los planes a largo plazo no terminan con el establecimiento del negocio. Una característica bien propia de una *startup* es aquella relacionada a la planificación de una estrategia de *Exit*. A diferencia de lo que puede suceder en una empresa que crece en forma paulatina, donde el llegar a una etapa de madurez tiene una relación directa con su rentabilidad y se da de una forma más natural; en una *Startup* puede que eso no suceda. El crecimiento puede ser vertiginoso a nivel de usuarios, de territorio y a nivel marca, pero puede que pase bastante tiempo hasta que el negocio sea rentable. Es allí donde los fundadores van encontrando el modelo de negocios, y en algún momento deberán decidir si quieren ser los responsables de mantenerlos, hacerse a un lado o seguir participando con roles diferentes. A esa definición se la llama “estrategia de *exit*” (salida) y los emprendedores deberán trabajar en un plan para abordarla. Los formatos del *exit* que el fundador puede tener claro desde los inicios de una *startup* son:

- La venta/adquisición de un tercero.
- La fusión con otra/s empresas.
- La Oferta Pública de Venta (OPV o IPO según siglas en inglés) o salir a la Bolsa. Siendo esta la estrategia de *exit* más relacionada al éxito y la continuidad de la empresa como tal. Es una opción que toman los emprendedores que quieren que su marca sea una de las líderes del mercado y rechazan la venta.

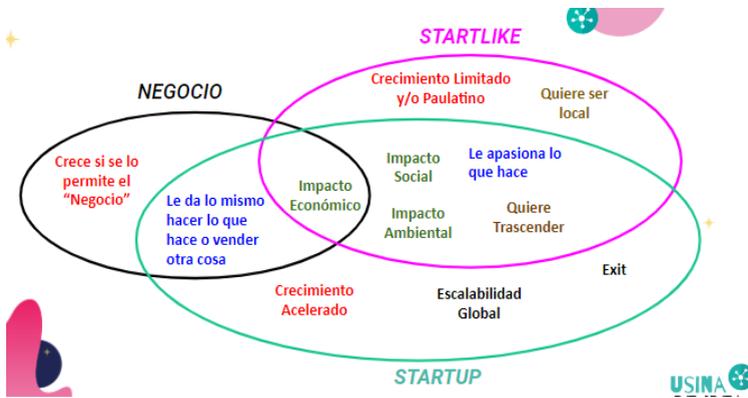


Imagen de elaboración propia

Algunas consideraciones

Es bueno remarcar que los tipos de emprendimientos expuestos no son excluyentes entre sí, ya que pueden compartir algunas de sus características e incluso pueden convivir entre ellos inconscientemente. Tampoco es algo incremental, donde pasar de una tipología a la otra te va a convertir en algo mejor, como quien pasa de grado en el colegio. Debido a esto último, puede que tu emprendimiento comience de una forma y continúe de otra. A veces, la dinámica del día a día o el mero hecho de no tomarnos el trabajo introspectivo de revisar los motivos por los cuales hacemos las cosas, nos llevan a actuar de una determinada forma más emparentada con una tipología determinada, y que al elevar dichas cuestiones al plano consciente elijamos otro camino. Lo que debe quedar claro es que cada tipología mencionada tiene formas muy distintas de encarar los proyectos. Un negocio convencional puede ser a corto plazo, una *Startlike* puede convertirse en una empresa familiar para toda la vida, una *startup* que requiere un crecimiento acelerado puede que necesite de mucho financiamiento externo al inicio. Lo importante de todo esto es intentar ser conscientes de que existe, además de tener claro a donde querés llegar con

ello para tomar la ruta adecuada y no perder tiempo haciendo cosas que son propias de otro tipo de emprendimientos. Seguramente en el capítulo 4 vas a poder encontrar más respuestas a estas inquietudes.

Desde Usina buscamos impulsar emprendimientos con alto impacto, materializados por gente que disfrute de lo que hace y que genere aportes positivos. Si identificamos emprendedores con potencial, y que aún no se autopercebieron como tales, nos vamos a encargar de decirles que tienen en sus manos la posibilidad de mejorar el mundo.

Los parámetros de éxito mayormente difundidos están en función de acumulación de riquezas y no de acumulación de alegrías, buenos momentos y futuros recuerdos.

Me encantan esos emprendimientos de escala pequeña, en lugares con paisajes hermosos, donde se ve gente que produce chocolates o alfajores. Negocios que son rentables, administrados por personas que disfrutaban de dónde están y de lo que hacen. Ojo, no quiero que esto se interprete como un mensaje del tipo: “todos pueden trabajar de lo que les gusta”, “todos pueden ser su propio jefe” y “nada es imposible, piénsalo fuerte y lo lograrás”. Lamentablemente no todas las personas tienen las mismas oportunidades de base, y muchas trabajan de lo que pueden. En mi caso, me encontraba en una posición en la que había conseguido un título universitario, tenía donde vivir y qué comer, estaba soltero y sin hijos, y eso me permitía arriesgarme a buscar otros horizontes. También es cierto que cambiar de aires ponía en riesgo mi aceptable realidad, ya que dejar un empleo estable con ciertas chances de proyección, tenía un costo de oportunidad que se iba a ver afectado claramente por lo económico, con todo lo que eso significaba para la “teleaudiencia”. Convencido de que el dinero iba a ser consecuencia de hacer un buen trabajo, y que lo que dejase

de ganar hasta construir un negocio sustentable, iba a ser compensado por un sinfín de sensaciones que mejorarían mi día a día, me incliné por llevar a la realidad una idea. Y fue la mejor decisión que pude haber tomado. Fue realmente un hito existencial, el momento donde pude tomar la palanca de las vías del ferrocarril y desviar las cosas para el lado que me hicieron bien. Me preguntaban en cuánto tiempo iba a recuperar la inversión. ¿Sabés qué? Pese a mi formación, ni lo había pensado. En el momento que abrimos, recuperé lo más importante, **una forma de vivir como yo quería** (Marino, 2021).

Referencias bibliográficas:

- Freire, Andy. (2004) *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Aguilar.
- Kastika, Eduardo. (2007) *Creatividad para emprendedores*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Innovar, Escuela de Innovadores de Buenos Aires.
- Marino, Pachi. (2021) *Historias de Hostel*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Autores de Argentina.
- Graham, Paul. (2012) Startup= Growth. *Paul Graham*. Disponible en su sitio web: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Pachi Marino

La creatividad como elemento clave para emprender

En todas las actividades que realizamos desde Usina de Ideas, nos cansamos de repetir que no siempre hay que estar en búsqueda de la ‘idea genial’ a la hora de desarrollar un nuevo emprendimiento. Hay ideas esenciales que pueden ser simples o que se parecen mucho a algo ya inventado. Existen dos factores que pueden explicar esto:

- **Contexto:** Hay iniciativas o empresas que resuelven una determinada problemática en otras regiones geográficas o en otras culturas. La idea central de Mercado Libre no fue brillante en términos imaginativos, ya que su modelo de negocios estuvo basado, en gran parte, en lo que ya venía desarrollando E-Bay en los Estados Unidos. Sin embargo, ¿quién puede negar su excelente funcionamiento en Latinoamérica? Los restaurantes de sushi aparecieron en la ciudad de La Plata a principios del 2000 gracias a *Akari*³. En ese entonces, el sushi ya había ingresado

3 Akari: emprendimiento gastronómico de sushi.

a Buenos Aires como tendencia. No era ninguna novedad el producto en sí, aunque lo era el contexto, ya que se desconocía cómo podía llegar a reaccionar el mercado platense ante esta oferta que aparentaba ser muy sofisticada. Hoy *Akari* es un emblema de la comida japonesa en La Plata y son varias las actividades gastronómicas que ofrecen sushi como plato principal. La actitud y el interés por validar algo que ya existía en otros lugares fue mucho más potente que la idea central del emprendimiento. Por eso, cuando viajamos, es clave estar alerta a lo que se vende u ofrece en los destinos visitados y que podrían ser replicados (como novedad) en el lugar donde vivimos.

- **Implementación:** Siempre repetimos una famosa frase, atribuida a Peter Drucker, que expresa: *“Por una idea pago 5 centavos, por una buena implementación, un millón”*, la entendemos como un aliciente para la concreción de proyectos, y no tanto por el valor de la idea. Seguramente todas las ideas no valgan lo mismo, hay algunas de ellas que realmente aportan un valor sustancial, pero es clave saber que lo original puede que no esté en la idea en sí, sino en cómo implementarla mejor que los demás. Podemos hablar del icónico caso de *Zoom*, que nació el mismo año en el que Microsoft y, con toda su batería de recursos, compró *Skype*. Ni más ni menos que una empresa que hacía varios años había logrado insertarse con una tecnología de videollamadas.

La implementación tiene mucho que ver con la **impronta** de cada emprendedor/a. La formación del equipo, una misión y visión común, la cultura organizacional y las formas de relacionarse con usuarios y clientes, pueden variar mucho en casos muy similares. Y eso es lo que finalmente va a convertir a tu emprendimiento en algo único.

La mayoría de las ideas surgen de actividades que se vinculan al emprendedor, o de la interacción con un sector del mercado. Son

muy pocas las inspiraciones que llevan a desarrollar ideas grandilocuentes. Esto puede ser por dos razones:

- Al **relacionarnos constantemente con una determinada temática, podemos conocer más de cerca las necesidades y problemáticas que tenemos como usuarios/as**. La cotidianidad laboral nos permite conocer en detalle ciertos problemas que existen en nuestro entorno más cercano y allí es donde nuestra actitud emprendedora suele activarse para resolverlos. Si no ponemos a repasar, la mayoría de los casos se dan de esa manera. Por ejemplo, Auth0, el quinto *unicornio*⁴ argentino, que fue fundada por un ingeniero informático y otro electrónico, Matías Woloski y Eugenio Pace, para desarrollar soluciones de autenticación y contraseñas, o como dicen ellos para simplificar, para “hacer las cajitas de Login” o todo lo que se te ocurra en Internet. Ellos detectaron que, ante el auge de tantas nuevas apps y plataformas que requerían cuentas de usuarios, los *hackers* podrían vulnerarlas rápidamente si no estaban bien desarrolladas. Imaginen eso en las computadoras del trabajo de cada usuario donde podrían entrar a hackear el sistema de toda una organización. A ese problema los fundadores lo conocían muy bien porque Pace venía de hacer carrera en Microsoft y Woloski trabajaba en una empresa proveedora de esta última (donde conoció a su socio) para dedicarse full-time a *Auth0*. Otro ejemplo, esta vez vinculado a *hobbies* o actividades de desempeño constante, es el caso de Pablo Silva, quien creó el *spray* evanescente que emite un producto no tóxico similar a una espuma y permite mantener las distancias entre la barrera y el punto de un tiro libre en los partidos de fútbol. Si bien este proyecto no formaría parte de su actividad laboral diaria, la idea surgió de jugar campeonatos amateurs con amigos, lo

4 Se le llama unicornio a aquellas empresas que están valuadas en más de un billón de dólares.

que lo ponía en la situación de un usuario que vivía en carne propia la problemática y le brindaba la energía necesaria para desarrollarlo.

- **Otra razón que puede impulsarnos a desarrollar una idea, depende del *Know How* que podemos tener sobre algún rubro en particular, a partir de nuestra experiencia laboral o formación técnica específica.** Muchos emprendimientos surgen de ese “saber hacer las cosas” en las que sé que soy bueno/a, y ya. Cómo es el caso de Diego de Benedictis, quien estuvo cinco años en Bariloche gestionando la primera cervecera artesanal de la Argentina (Blest), y volvió a La Plata, su tierra natal, para crear Cinco Sabios, un emprendimiento gastronómico que, si bien se dio en el marco de una oportunidad de mercado, sus motivos de regreso estuvieron fuertemente vinculados al arraigo a un determinado lugar. Su *expertise* le permitió desarrollar un proyecto que hoy se volvió un clásico en la ciudad. A veces, al contrario de esta situación, se pueden encontrar ideas brillantes, como en su momento lo hicimos en uno de los Seminarios de Usina de Ideas, en las cuales el cuerpo docente debía exhibir una idea y trabajar en paralelo con el alumnado, y elegimos el *Macroondas*, un producto que resolvía la necesidad de enfriar una bebida en minutos, inversamente a lo que realiza un microondas (de allí el nombre de fantasía). Claramente la idea era buenísima, porque casi todos nos sentíamos usuarios/as, pero el *know how* del equipo lejos estaba de poder cumplimentar con las complejidades técnicas y de inversión que un producto de ese estilo podría presentar. Y allí quedó, como una idea que aparentemente ya tiene ingeniería desarrollada en otro país. Este equipo no tuvo la suficiente voluntad de Pablo Silva para atravesar todas las dificultades específicas que le presentaba el *spray* evanescente.

Como conclusión, si queremos emprender, vamos a tener que estar más alertas a detectar oportunidades de negocio en mercados o elementos con los cuales nos sentimos familiarizados/as, en lugar de esperar que se nos caiga una manzana en la cabeza que nos inspire de golpe. Y si sucede que un día despertamos y encontramos esa idea original pero no somos las personas idóneas para llevarla a cabo, debemos tener la humildad y voluntad suficientes para conformar equipos complementarios, o contar con las ganas y el tiempo para aprender las cuestiones técnicas requeridas que nos conduzcan a desarrollar verdaderamente el emprendimiento.

Otra cosa que sucede a menudo (cada vez menos, pero sigue sucediendo), es que hay mucha gente que cree que el proyecto depende de tener una súper idea y cuando se les ocurre algo, no se la cuentan a nadie por miedo a que se la roben. Por ello no terminan de validar nada en el mercado ni consultan a gente con experiencia que les pueda dar una mano, lo que lleva a que dicho emprendimiento finalmente fracase o ni siquiera se convierta en algo real. Si bien puede existir gente mal intencionada que te puede robar tu súper idea, el hecho de que la implementes con tu equipo la va a convertir en algo único. Lo ideal es encontrar el equilibrio, contar tus proyectos en ámbitos en los que te generen confianza.

En nuestro historial de más de diez años en Usina y Seminario, deben haber pasado más de 500 ideas y nunca tuvimos un problema de ese tipo, y eso es algo común en Universidades, Incubadoras y Aceleradoras. Su reputación está en juego si se cometen este tipo de atropellos. Si aun así seguís siendo una persona desconfiada, es cuestión de que empieces a construir dicha confianza porque, sin interacción con otras personas, es probable que tu idea se muera en el intento, o quizás no sea tan genial como pensabas.

Entonces, si la idea no es tan importante como parece ¿por qué la creatividad es un elemento esencial para emprender?

Porque si vamos a emprender, y sobre todo desde países donde todavía no está tan desarrollado el ecosistema para potenciar em-

prendimientos, lo más probable es que nos sea muy difícil conseguir capital, y la creatividad es fundamental para abordar los diferentes procesos requeridos para que un emprendimiento avance. Es clave tener ese enfoque creativo para resolver cada situación que se nos presente e intentar cumplir con los objetivos. ¿En qué situaciones podríamos utilizar el ingenio?

- En la definición de la identidad y marca.
- En las formas de relacionarnos con clientes, competidores y socios clave.
- En los modos de potenciar el trabajo en equipo.
- En las formas de generar fuentes de ingresos.
- En las formas de pensar la reducción de costos.
- En las estrategias de *pricing*.
- En los beneficios o atributos que nos sirvan para diferenciarnos.
- En la difusión de nuestros productos o servicios.
- En las publicaciones en las redes sociales.
- En las promociones para clientes.

Seguramente habrá muchas más situaciones en las cuales necesitamos usar la creatividad para optimizar nuestros recursos. Lo importante es tener conciencia de ello, y abordar cada desafío con un enfoque creativo, en su debido equilibrio.

Pensamiento lateral y creatividad

El pensamiento tradicional tiene que ver con el análisis, el juicio y la argumentación. En un escenario sin incertidumbre y estabilidad, pensar de esa manera nos basta para identificar problemas habituales y aplicar soluciones que ya tenemos normalizadas. En un mundo cambiante, lleno de incertidumbre y plagado de ofertas, puede que las respuestas normales no nos ofrezcan los resultados esperados. Para ello, Edward de Bono (1970) creó y desarrolló el concepto y las herramientas del *pensamiento lateral*, que nos permite pensar las formas

de resolver problemas y necesidades en coyunturas impredecibles y complejas, utilizando el lado creativo de nuestras mentes. Y lejos de hacerlo sofisticado, decidió aportar técnicas didácticas disponibles para la mayoría de las personas. Hay varios libros del autor citado que nos presentan desafíos y acertijos muy entretenidos y útiles para hacernos entender dicho concepto.

Unas más, otras menos, todas las personas tenemos un costado creativo y el contexto influye mucho en el desarrollo de esta potencialidad. En la infancia, se suelen manifestar a menudo nuestras intenciones creativas, las que se pueden ir perdiendo a medida que nuestro entorno nos genera prohibiciones o condiciona nuestra perspectiva y manera de pensar. Esto nos conduce hacia paradigmas que nos limitan a la hora de resolver diferentes situaciones que se nos presentan. Es por ello que debemos ser conscientes, buscar entornos y técnicas que estimulen nuestra creatividad para lograr la mayor cantidad de ideas posibles. Una vez que nos convenzamos de que tenemos que aplicar la creatividad, primero debemos tener voluntad e **intención creativa** para estimular nuestro **pensamiento creativo**, buscando la forma de generar ideas diferentes para hacer las cosas de otra manera. Si a esto le sumamos el **actuar de manera creativa**, poner en acción las nuevas ideas, completaremos el proceso transformando lo que ya existe.

Son innumerables las técnicas que se pueden utilizar. Seleccionamos tres que, aplicándolas en orden, te pueden ser útiles para generar ideas en esos momentos donde no se te ocurre nada.

Brainstorming

Autor: Alex Osborne (1954)

Concepto: *brainstorming* es una técnica de trabajo en grupo que favorece la aparición de nuevas ideas en relación a un problema concreto o un tema, en un ambiente relajado donde se desestiman los juicios de valor.

Objetivo: Permite descubrir el potencial de cada idea y evita que descuidemos posibles efectos adversos.

Ejecución:

1. Se define un tema o problema a resolver.
2. Se selecciona una persona que cumpla con el rol de facilitador/a.
3. Quien cumpla con el rol de facilitador/a, da comienzo a la *tormenta de ideas* recordando las siguientes cuatro reglas elementales:
 - 3.1. Suspender el juicio de valor sobre las ideas propias y ajenas.
 - 3.2. Pensar libremente.
 - 3.3. Priorizar la cantidad. Concentrarse en generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar.
 - 3.4. Generar un efecto multiplicador. Cada idea vertida puede ser continuada o complementada por el resto del grupo.
4. Cada participante del equipo debe aportar ideas de manera libre, sin turnos, ni restricciones de orden.
5. Se anotan cada una de esas ideas propuestas.
6. Se evita, en la medida de lo posible, que haya repeticiones de ideas.

7. Quien cumpla con el rol de facilitador/a, finaliza la ronda según el tiempo asignado a la actividad o si percibe algún bloqueo creativo.
8. Se puede hacer más de una ronda, incorporando otras técnicas.
9. Se enumeran todas las ideas, se ordenan y analizan las distintas propuestas para valorar su uso y viabilidad en términos reales.

SCAMPER

Autor: Bob Eberle (1977)

Concepto: El método *SCAMPER*, que deviene del acrónimo de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Propósito, Eliminar y Reorganizar/Revertir; es una mezcla de varias técnicas y puede ser muy útil para complementar el *brainstorming*. Tiene como base la utilización de una regla mnemotécnica que nos permitirá afrontar la divergencia en la generación de ideas, abordándolas desde disparadores situacionales.

Objetivo: Estimular la generación de ideas dentro de un marco de preguntas que obligarán a quienes participen a pensar respuestas a las situaciones planteadas.

Ejecución:

1. Se define un tema o problema a resolver. Para continuar con los círculos, vamos a tomar como ejemplo un típico dibujo que surge del juego: una pizza; y vamos a presentarle una problemática: gente que vive sola, que quiere comer pizza, pero una entera es mucho y al pizzero no se le justifica enviar una pizzeta sola.
2. Quien cumpla con el rol de facilitador/a da comienzo a la dinámica facilitando cada disparador según el planteamiento *SCAMPER*:

- 2.1. **Sustituir:** sustituiremos cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas. Todo lo que se nos presente que pueda generar cambios positivos. ¿Podemos pensar nuestro producto o servicio en otros formatos? ¿Puedo usar otros ingredientes o materiales? ¿Si le cambiamos el nombre? *Ya que la pizza para nuestros clientes solitarios es muy grande, la cambiaremos a un formato individual más pequeño y la llamaremos “pizzolita”.*
- 2.2. **Combinar:** combinaremos temas, conceptos, ideas y emociones. ¿Qué pasaría si combinamos un servicio con nuestro producto? ¿Qué combinaciones reducirían costos? ¿Podemos combinar nuestro servicio con el de otra empresa para aportar valor? *Ya que no vale la pena para alguien que hace un delivery enviar sólo una pizzolita, ésta irá en un combo con cerveza y maní.*
- 2.3. **Adaptar:** buscaremos ideas de otros contextos, tiempos, escuelas, personas, y las adaptaremos ¿Cómo podemos adaptar el producto para que cumpla otra función? ¿Qué procesos podrían adaptarse? ¿Cómo podemos adaptar nuestro servicio para que llegue a más personas? ¿Hay algún producto o servicio simple al que nos podamos adaptar? *Los sabores de nuestra pizzolita van a estar basados en países: la mexicana viene con pollo y chipotle, la francesa con roquefort y nuez, la argentina con chimichurri, etc.*
- 2.4. **Modificar:** Transformaremos todo o parte del producto que ofrecemos ¿Qué se puede modificar para organizar mejor las relaciones con nuestros clientes? ¿Qué pasaría si se modifica el envoltorio del producto? *La pizzolita no puede ir en la típica caja*

de pizza. Va en un plato que se adapta al growler de recarga de cerveza.

- 2.5. **Poner de otra manera:** ¿De qué otra forma se puede usar el producto? ¿En qué otros contextos podemos presentar nuestro servicio? ¿En qué otros medios funcionaría nuestra campaña publicitaria? ¿Puedo atender nuevas industrias o mercados? *Vamos a hacer una campaña de pizzolita en Tinder, ya que hay mucha gente solitaria que la pide.*
 - 2.6. **Eliminar:** Eliminaremos conceptos, partes y elementos del problema ¿Qué se puede eliminar para simplificar el producto/servicio? ¿Qué tareas se pueden eliminar de nuestra carga de trabajo y podemos tercerizar? *Para lanzar este nuevo proyecto, comenzaremos solo con ese formato y mediante el delivery. No venderemos más pizza en un local y le sacamos todo lo que sea descartable.*
 - 2.7. **Reordenar:** Cambiaremos las cosas de lugar e invertiremos roles ¿Qué pasa si modificara mis horarios de atención o mis formas de trabajar? *El cliente como “cocinero/a”. Las variedades de las pizzas están diseñadas por los clientes, los cuales tendrán el honor de que lleven su nombre. La promoción del local y el rasgo distintivo es que se harán sorteos para que la carta vaya cambiando, y la idea, además de la fidelización de los clientes, es que la gente quiera participar siempre.*
3. Se evalúan las ideas. Durante este proceso se han generado respuestas a las preguntas planteadas. Muchas de ellas serán ideas que deben ser evaluadas poniendo en juego criterios que pueden ser elaborados por el grupo o establecidos con anterioridad.

PNI

Autor: Edward de Bono (1970)

Concepto: La técnica PNI nos permite enfocarnos en cuáles son los aspectos positivos, negativos e interesantes de una serie de ideas que hemos generado.

Objetivo: Se utiliza para realizar un filtrado de ideas producto de otras técnicas como, por ejemplo, el *brainstorming*, cuando ya ha habido un filtraje de las ideas generadas y nos quedamos con unas pocas de ellas.

Ejecución: Se analiza cada idea según los siguientes apartados:

- Aspectos Positivos (“P”): sus potenciales y aquellas razones por las que consideramos que la idea puede funcionar con éxito.
- Aspectos Negativos (“N”): sus debilidades y aquellas razones por las que consideramos que la idea puede no funcionar o que nos llevan a la precaución y cautela.
- Aspectos Interesantes (“I”): aquellas cuestiones que es importante tener en cuenta, pero que no son ni positivas ni negativas o que pueden tener ambos efectos.

Se puede realizar en grupo, analizando las ideas una por una y anotando los comentarios en las columnas correspondientes a “P”, “N” o “I”. También se puede realizar en solitario y luego poner en común en grupo.

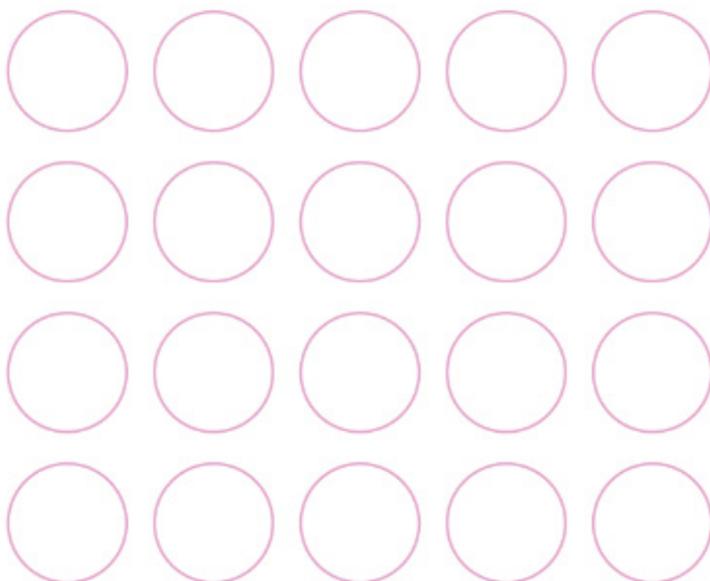
Enfoques de la creatividad

Si vas a emprender, es importante que puedas “delirar” aplicando las diversas técnicas que estimulan los procesos creativos. También es fundamental entender que cada situación particular a resolver, tiene un contexto diferente. No siempre tenemos todo el tiempo del mundo, ni la posibilidad de juntarnos en grupo para discutir ideas, ni

contamos con los recursos que nos permitirían recorrer las diferentes instancias de solución.

Eduardo Kastika (2001) ha definido ocho enfoques que, si los entendemos en conjunto, nos pueden ayudar a abordar los problemas de manera creativa, aplicando en cada caso lo que corresponda según la coyuntura. Antes de explicarlo, sugerimos que resuelvas el juego que requiere de la siguiente consigna:

Dados 20 círculos, en tres minutos, intentá ocupar la mayor cantidad con dibujos, donde los círculos sean elemento esencial.



¿Cumpliste con la consigna?

Si no lo hiciste, no pasa nada. Lo importante es que ahora, gracias a dicho juego, te podremos explicar los ocho enfoques de la creatividad:

1. **Fluidez:** este enfoque está asociado a dar varias respuestas y generar muchas ideas. No importa la calidad de las mismas, solo nos interesa que se ofrezcan soluciones diferentes. Una persona con esta perspectiva va a ofrecer varias formas de hacer una cosa, y eso la puede acercar a tener más chances de generar una buena idea. Es cuestión de activar a una persona con fluidez en una atmósfera confiable y, seguramente, se deje llevar generando nuevas ideas, aunque a veces la fluidez puede engañarnos y llevarnos a dar respuestas muy similares entre sí para responder a la problemática en cuestión.

La fluidez por sí sola no basta. Si generamos muchas ideas, pero son muy parecidas entre sí, podemos pensar que a nuestra solución “le falta algo”. En el juego de los círculos, tenía fluidez el que ocupaba los 20 espacios con dibujos de emojis o de pelotas de todos los deportes que se le ocurriese, cumplían con la consigna. Pero normalmente, suele suceder en el juego, que llega un punto que la persona que lo está resolviendo, luego de completar 10 círculos con emojis, se cuestiona si realmente está siendo del todo creativa. Porque la creatividad, no solo es cantidad de ideas, también es diversidad y calidad.

2. **Flexibilidad:** ser flexible, en este caso, significa tener adaptabilidad para generar nuevos y diferentes puntos de vista. Cuando a un determinado problema le queremos dar una solución desde la flexibilidad, debemos dar respuestas totalmente diferentes. Quienes abordan la generación de ideas desde este enfoque, seguramente no resuelvan el juego de los círculos con *emojis*. Bastará con que lo pongan, para luego dibujar una pelota, un planeta o un plato de fideos. Esto hará que la resolución se retrase y se corra el riesgo de no completar la consigna. Por otro lado, nada asegura que dichas respuestas sean del todo creativas ¿Cómo podemos abordar la solución de problemas desde el enfoque de la flexibilidad?

- **Interdisciplinariedad:** resolver problemas con gente o conocimientos de otros campos y experiencia para encontrar soluciones originales. **Usina de Ideas** es un espacio que promueve lo interdisciplinario. El caso *Modhouse* del Seminario 2017, que juntó a una estudiante de Administración con dos estudiantes de Arquitectura y permitió un nuevo proyecto de casas modulares transportables, es uno de los tantos ejemplos que se fortalecieron desde lo interdisciplinar.
- **Experimentar:** Participar de experiencias en las que se apliquen enfoques no conocidos por nosotros. Ir a una clase de teatro, por ejemplo, puede ser una buena forma de incorporar perspectivas que nos ayuden a mejorar nuestras presentaciones.
- **Ponerse en el lugar de otro/a:** ¿Qué haría yo como cliente? ¿Cómo reaccionaría la competencia? Pensar desde otro rol nos permite salirnos de nuestro ego y brindar soluciones alternativas que realmente estén alineadas con el problema a resolver.
- **Iterar:** Prueba y error. Ante la falla, seguir intentando. Las aplicaciones móviles se modifican constantemente, brindando funciones totalmente diferentes en base a los errores reportados por usuarios/as.
- **Generar alternativas sin juicio previo:** Hay que proponer, aunque el contexto sea adverso. Como mencionamos antes, si *Akari* se hubiese basado en la opinión general, nunca hubiese aterrizado con sushi en La Plata, debido a que se entendía que era muy caro y sofisticado para la sociedad platense.
- **Transferir experiencia:** Utilizar experiencias de algún campo similar o que sea aplicable a la situación requerida. Por ejemplo, cuando se combina un deporte con situaciones propias de un emprendimiento. Es común que personas que saben interpretar sus roles en un equipo, luego trasladen esos comportamientos a sus grupos de trabajo.

En síntesis, para ser flexibles necesitamos ser tolerantes ante la incertidumbre, lo desconocido y lo impredecible. El humor es otro elemento que puede hacer despertar nuestra imaginación. También es clave resistirse a los prejuicios e intentar no generalizar ni rotular a las personas, para que nuestras ideas puedan salirse del enfrascado marco de nuestro pensamiento habitual.

3. **Originalidad:** Si bien la definición dice que la originalidad no puede derivar de una copia o imitación, también se define como algo que se distingue por ser novedoso, que se destaca por su singularidad, por ser insólito o extraño. Y es por ello que, en este caso, le vamos a dar una vuelta de rosca a la definición del diccionario, incorporando un componente clave para determinar si algo es original: el **contexto**. Hay situaciones que en un determinado contexto son habituales o comunes y llevadas a otro, se vuelven totalmente novedosas, singulares, diferentes y únicas. Es decir, son originales en este nuevo contexto. Las sandalias que crearon los hermanos *Reef* en Mar del Plata o las alpargatas *Paez* tenían un formato conocido por los argentinos. Pero su crecimiento exponencial de ventas se produjo al ubicar sus diseños tan particulares en otros países, que los tomaron como algo muy novedoso, además de que supieron entrar en los gustos de aquellos mercados. El segundo componente importante, que está directamente ligado con la originalidad, es el **riesgo**. Si mañana vamos a dar una clase presencial en pijamas, seguramente, la gente se sorprendería. Más allá de que no tendría sentido, no dejaría de ser original y al hacer eso, podríamos arriesgar nuestros trabajos. Cuando algo es insólito, novedoso y extraño puede estar al borde del ridículo. Una persona que piensa que su idea es original debe asumir riesgos que lo exponen ante premios y castigos. Lo mismo le podría haber pasado a la banda de rock **Bersuit Vergarabat**, que decidió hacer sus presentaciones en pijamas. En

un contexto mucho menos hostil, podrían haber sido tomados para la burla, cuestión que nunca sucedió.

Por último, convencernos y defender nuestra idea es lo que nos puede ayudar a sostenerla aún en entornos adversos y, de esa forma, resolver una situación con mucha originalidad. Siguiendo con el rock, hay una frase que se le atribuye a Kurt Cobain, vocalista de la banda **Nirvana**, que irrumpió en los años '90 creando un nuevo género musical llamado *grunge*; que decía: *“Se ríen de mí porque soy diferente. Yo me río de ustedes porque son todos iguales”*.

4. **Redefinición:** La creatividad a veces nos lleva por territorios tan laxos que, en el afán de resolver las cosas con enfoque creativo, subestimamos la consigna. Es clave identificar y entender claramente el problema que queremos resolver. Caso contrario, no seremos eficientes ni eficaces. También sucede lo contrario. Al leer una problemática establecida, comenzamos a resolver sacando conclusiones sobre percepciones que no están escritas en ningún lado. Esas limitaciones son una constante en el juego de los 20 círculos. En ningún lado de la consigna decimos que los dibujos no deben ocupar más de un círculo, sin embargo, el ejercicio nos puede llevar a la suposición de que eso es así, porque mentalmente estamos preparados para ver 20 imágenes que nuestro pensamiento puede asociar con 20 dibujos. Quienes tienen la particularidad de redefinir y pensar claramente la consigna, orientan su enfoque creativo hacia la dirección de la problemática planteada.

5. **Imaginación:** La imaginación es la capacidad de representar mentalmente sucesos, historias o imágenes de cosas que no existen en la realidad, o que son o fueron reales, pero no están presentes. Algo imaginario puede estar más allá de lo entendible, de la lógica, de lo razonable o de lo verdadero. Es un

concepto que va de la mano de la originalidad, pero que no la define, ya que algo puede ser original, pero no necesariamente inentendible o ultra novedoso.

El objetivo de pensar enfocándonos en lo imaginario es que ese algo, a priori difícil de explicar, pueda transformarse en algo aplicable a nuestra realidad y a la de las personas a quienes les voy a resolver un problema. Un ejemplo de ello es la película **Volver al Futuro II** o la serie **Black Mirror**, que están repletas de hechos e imágenes que plantean un futuro en el que, mediante una tecnología imaginaria, resuelven de diferentes maneras las más diversas situaciones. Si bien los autos voladores aún no han llegado, las videoconferencias hoy son una realidad que, en su momento, era una fantasía inexplicable.

- 6. Elaboración:** Al inicio de este capítulo, destacamos la importancia del *know how* al momento de impulsar nuevas ideas. Si bien la creatividad debe conducir a dar respuestas diferentes, originales e impensadas, la construcción de los proyectos mediante el “saber hacer” es un elemento a tener en cuenta al momento de enfocarse en una solución. **La elaboración es la capacidad de tratar algo minuciosamente, por lo que una respuesta elaborada puede demorar más tiempo.** En el juego de los círculos, se dan situaciones donde algunas personas reparan en determinados dibujos que los convierten en verdaderas obras de arte. Normalmente, son quienes no terminan cumpliendo con la consigna debido al tiempo que le dedican, pero, si la redefinición les permitía más tiempo, hubiesen conseguido resultados asombrosos. Un ejemplo conocido del enfoque creativo orientado a la elaboración es el de la empresa *Apple*, ya que parte de sus valores están centrados en ofrecer diseños exclusivos y trabajados al detalle, sea desde sus productos o desde el packaging.

7. **Impacto:** Todos los enfoques anteriores pierden efecto si no tienen impacto. Salvo que la solución que busquemos sea para nosotros mismos y nadie más. Si tenemos que hacer algo para otras personas, tenemos que ofrecer algo que llame la atención de nuestros destinatarios que son quienes, finalmente, van a decidir si nuestra idea tiene impacto.

Algo que puede ser creativo para nosotros, puede no serlo para nuestros clientes. O quizás una idea simple, comunicada de manera especial, termina funcionando mucho mejor. En épocas de redes sociales, comunicar masivamente puede ser más barato que nunca. Agudizar el ingenio para generar contenido y viralizar nuestra marca, es una de las premisas de cualquier emprendedor/a. En consecuencia, es fundamental conocer bien a nuestro público para que lo que ofrecemos sea especial para ellos. Un caso que reúne varios de los enfoques anteriores y que, además, genera impacto, es la gestión del equipo de fútbol **Sacachispas**, que, siendo un club de la tercera categoría, en sus redes tienen más seguidores que otros clubes de primera y han conseguido mejores *sponsors*, por hacer salir a la cancha a sus jugadores disfrazados en sintonía con quienes manejan sus redes sociales, y utilizando al humor como herramienta.

8. **Orientación al objetivo:** Las ideas pueden ser muy novedosas e ingeniosas, pero, si no resuelven la problemática planteada, pierden totalmente su sentido. Este enfoque está directamente relacionado con el de *redefinición*, que nos exhibe los recursos con los que contamos para cumplir los objetivos. Sin entender la consigna, probablemente, no podamos resolver la problemática, y si no la resolvemos, por más dedicación creativa que hayamos empeñado, la solución no estará a la vista. Si en el juego de los círculos alguien se hubiera puesto a dibujar algo muy sofisticado en un determinado círculo, y eso le hizo perder los 3 minutos de tiempo, por más que el dibujo

haya sido el más original, el más elaborado, el más novedoso y con un impacto tremendo, igualmente no habría cumplido con el objetivo que era de llenar la mayor cantidad de círculos, y esa persona perdería una eventual contienda con otra que, solamente, llenó los 20 dibujos con *emojis*. Asimismo, si dibujamos un mantel a lunares en el que se ocupen los 20 círculos, estaríamos logrando el objetivo, pero quizás sintamos que el tiempo que nos sobra se lo podríamos haber dedicado a la originalidad, elaboración, impacto o imaginación.

En conclusión, entender los ocho enfoques nos va a permitir **integrarlos** para que se **complementen**. Cada problemática requerirá que consideremos más un enfoque que en otro, todo dependerá de la situación y de los recursos con los que contamos.

Retomando el juego de los círculos lo ideal sería ocupar todos con dibujos (**fluidez**), que sean diferentes (**flexibilidad**) y que haya alguien que participe de la dinámica con un dibujo que nadie más tenga (**originalidad**) además de fantasía, pero que la gente puede comprenderlo y lo reciba con agrado (**imaginación**); de tal modo que generaría **impacto**, y si algún dibujo está muy bien hecho, nos daría la sensación de que también hay **elaboración**. Todo eso en tres minutos. Quizás quien haya **redefinido** el problema y revisado la consigna, utilice más de un círculo con sus dibujos, y cuando vea que se queda sin tiempo, podrá dibujar algo que le lleve a utilizar los círculos que quedan por completar y, de esta forma, será evidente que se tiene una efectiva orientación al objetivo planteado de ocupar los 20. Obviamente conseguir todo esto es muy difícil, y hasta ahora no hemos visto a nadie que pueda integrar perfectamente todos estos conceptos en el juego. Es así porque los recursos y/o el tiempo nos limitan, y cada situación puede requerir de mayor fluidez o flexibilidad que otras. Por eso, lo que recomendamos ante una problemática planteada, es tener bien clara la **finalidad** y las **razones** por las cuales hacemos las cosas, para luego **definir objetivos** y **orientarnos en esa dirección**,

buscando cumplirlos dentro de nuestras posibilidades e intentando optimizar la combinación de estos enfoques, para que la creatividad esté al servicio de nuestro emprendimiento.

La creatividad del equipo emprendedor **es uno de los recursos intangibles y diferenciales más valiosos que un proyecto puede tener**. Se puede invertir en creatividad, sin poner un peso con una unidad monetaria llamada **tiempo** que está al alcance de cualquiera. Depende de nosotros como la estimulemos y la utilicemos, para que nos añada valor real y nos diferencie del resto.

Referencias bibliográficas:

- Kastika, E. (2001). *Desorganización Creativa. Organización Innovadora*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.
- De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking. A textbook of Creativity*. Londres, Reino Unido. Mica Management Resources.
- Osborn, A. (1954). *Applied Imagination. Principles and Procedures of Creative Thinking*. Nueva York, Estados Unidos. Scribner Book Company
- Eberle, B. (1984). *Scamper on: Games for Imagination Development*.

Creatividad, invento e innovación

*Matías Poggio*⁵

¿Cuál es la diferencia entre creatividad, invento e innovación? En principio, los tres términos se nos presentan como diferentes y está claro que lo son; pero es muy frecuente que al realizar esta pregunta en grupo se desprendan diferentes definiciones o versiones o para cada uno. Intuitivamente, tenemos la sensación de que no son sinónimos, sino conceptos complementarios, y de hecho es así.

Ahora bien, vamos a dejar un espacio en blanco, solo a los efectos de que pienses cuál sería tu definición para cada uno de estos términos:

Creatividad:

Invento:

Innovación:

⁵ Nació en La Plata. Es Licenciado en Administración y Magister en Innovación y Emprendimiento, Universidad Pompeu Fabra, Tecnocampus Mataró, Barcelona - España. Es emprendedor, fundador de Wagon, Kusco, Jobbier, Franquify, Follow The Blue y Fractor X. Impulsor de Coequipo y Usina de Ideas en la Universidad Nacional de La Plata. Es Docente especializado en emprendimientos, innovación y tecnología en UNLP y UPF (España).

¿Ya lo pensaste? Parece evidente la diferencia, la respuesta la tenemos, pero juramos que a veces tarda en salir. También te proponemos que lo pienses desde la pregunta que abre el texto: ¿Cuál es la diferencia entre estos tres conceptos: creatividad, invento, innovación? ¿Puede haber uno sin el otro?

Te cansaste y ya querés la respuesta, a nosotros también nos pasa con los acertijos, y en realidad este no es uno de ellos, así que avancemos.

Nos quisimos poner creativos y no sabemos si habrá salido bien, es el riesgo al innovar, ¿verdad? En todo caso hubiésemos escrito un texto y listo. Podíamos poner las tres definiciones y ya estaba. Basta, vamos al grano.

La creatividad está presente en todos/as. No tiene que ver con “algo”, sino con “todo”, está más vinculada a una manera de hacer o a una especie de “cosa”, que se tiene. Es muy frecuente escuchar que alguien es creativo y alguien no lo es. En realidad, los neurocientíficos han demostrado que **todos/as tenemos las mismas capacidades para explotar nuestra creatividad, pero no todos/as lo ponemos en práctica**. Digamos que, simplemente, lo podemos expresar como “pensar fuera de la caja”, y esto puede aplicarse a un artículo para nuestro blog, a una clase, a un proceso clásico y concreto o bien, a la obra más imponente de arte contemporáneo.

La definición correcta de “creatividad”, según Wikipedia (esa que habría que marcar en un *multiple choice*) sería: “la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales”.

Casi que podríamos decir que, si somos creativos/as, estaríamos inventando “algo” y, por lo tanto, si inventamos “algo” ¿quiere decir que eso es un “invento”? En parte sí y en parte no.

Para ser inventor es necesario ser creativo, pero no todo/a creativo/ es inventor/a. Entonces, ¿qué hace al invento? Básicamente, su ser único, que no haya nada igual que lo preceda. De esta manera,

podríamos argumentar que necesitamos ser creativos/as para crear “cosas” que no hayan sido inventadas antes. Siempre está la persona escéptica que dice: “*ya está todo inventado*”. Sin embargo, siguen creándose nuevas patentes y récords Guinness.

La definición de un invento, según Wikipedia, es “*un objeto, técnica o proceso que posee características novedosas y transformadoras*”.

Ahora bien, **¿qué diferencia a un invento de una innovación?**

Dejá de leer por un momento e intentá responder esta pregunta, dejá que te venga algo a la mente.

Tal vez pensaste lo siguiente: “*Si un invento es algo absolutamente nuevo, una innovación podría ser algo que transforma una parte de una cosa ya existente*”

Algo de cierto hay, pero lo que diferencia a una innovación de un invento es que haya tenido **utilidad práctica**, que haya sido adoptado por algún mercado en algún momento. Podemos inventar cosas inútiles y seguirán siendo inventos, pero jamás serán innovaciones. Por lo tanto, **no sólo es necesario ser creativo para inventar, sino tener la capacidad de encontrar la forma de que dicho invento tenga llegada real a un público concreto.**

Una innovación es, entonces, un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos (Müller-Prothmann y Dörr, 2009).

Al hablar de proyectos, emprendimientos, empresas y organizaciones, en definitiva, lo que pretendemos es que nuestra creatividad se aplique a casos concretos para que pueda ser adoptada por un público determinado, logrando así ser innovadores. En general, la innovación juega un rol protagónico para los problemas de siempre pero que tienen soluciones imparciales, incompletas o que, directamente, todavía no tienen solución. Hay una frase célebre que dice: “*No podemos pretender resultados diferentes haciendo siempre lo mismo*”. Por eso, para resolver los problemas, debemos innovar. Ahí está la oportunidad de que la innovación sea adoptada, solucionando un dolor real y concreto.

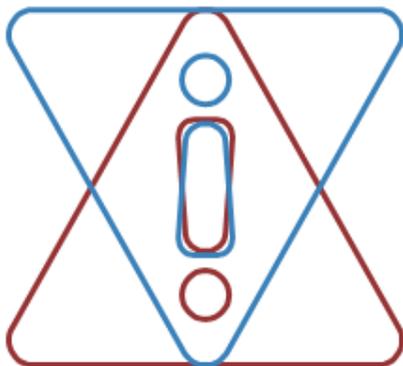
Pirámides de ideación y niveles de actuación

Generalmente, cuando tenemos una idea, un *insight* o revelación, lo usual es pretender que dicha conceptualización se convierta, casi mágicamente, en una empresa u organización que pueda, de manera automática, brindar solución a un problema concreto. Aquí hay una pequeña trampa, y es que no siempre esa idea, tiene la estructura tal para ser concebida como “empresa”.

La pregunta que debemos hacernos al respecto de esta idea no es, necesariamente, si es “buena o mala” (al menos no en esta instancia), sino más bien **cuál es su ámbito de implicancia y de actuación.**

¿Este concepto nuevo “a desarrollar” es, en realidad, una potencial **empresa nueva?**, ¿tiene la capacidad de desarrollar toda una nueva **unidad de negocio?**, ¿es un **producto o servicio nuevo?**, o bien, ¿es un **atributo de un producto** ya existente?

No existe una respuesta correcta, pero la pregunta es relevante en sí misma, porque esta pirámide nos arrojará el ámbito o nivel de actuación y nos ayudará a modelar para convertir nuestra idea en algo concreto, susceptible de ser llevado a la práctica; y, por lo tanto, validado en algún contexto específico.



Empresa
Unidad de negocio
Producto/servicio
Atributo

Usualmente, estamos convencidos/as de querer construir alrededor de esa inspiración, algo que sea único y que contenga un atributo que, a la vez, sea un producto comercializable, con capacidad de convertirse en una unidad de negocio para un determinado segmento, sobre el cual poder construir una empresa. Pero antes, repasemos estos conceptos:

Atributo: Nos referimos, en este caso, a algunas características nuevas o adicionales de un servicio, producto o proceso preexistente. No necesariamente hay que fabricar la rueda, pero si agregamos ruedas a una valija estaremos encontrando que un determinado atributo mejora un producto ya existente.

Producto: Por producto (o servicio), interpretamos un bien susceptible de ser adquirido de manera unitaria. Es bastante simple, es lo que consumimos todos los días. En este caso, la ocurrencia que acabamos de tener es un artefacto nuevo que resuelve una problemática determinada. Por ejemplo, la *Coca-Cola* o un jugo de frutas orgánico, envasado, etc.

Segmento: Con este término, nos referimos a toda una unidad de necesidades, a un grupo de productos que resuelven un mismo problema. En el ejemplo anterior podríamos decir “gaseosas” o “jugos naturales” que necesariamente deben actuar en conjunto para satisfacer la demanda. Forzando el ejemplo podríamos decir que, sin una variedad de sabores, no estaría satisfecha “la demanda”.

Empresa: Una organización determinada que, habiendo creado cualquiera de las anteriores, es capaz de ofrecer (vender) a un determinado valor una determinada cantidad de aquellos y que, gracias a eso, puede subsistir en el tiempo.

Es probable que las “definiciones” resulten algo obvias, pero creemos que no están de más ya que normalmente confundimos en cuál de estos cuatro niveles estamos actuando. No siempre un atributo puede convertirse en empresa o, ni siquiera, en producto. Por otra parte, frente a esa terrible y genial idea de agregar valor diferencial a un producto o servicio ya existente. ¿soy yo quien tiene la capacidad de producir, ofrecer y comercializar esta innovación? Probablemente no, tal vez sí. Entonces, el desafío es repensar la idea identificando dónde crear valor y, en función de eso, construir emprendimientos sostenibles.

A modo de ejemplo, frente a la idea de agregar ruedas a una valija (atributo), puedo construir un determinado bien como una valija nueva (producto), apuntarla a un determinado público como, por ejemplo, ejecutivos que viajan por negocios (segmento), y construir una empresa que fabrique valijas.

Probablemente, el costo de aprendizaje (si no conozco la industria productiva, ni la del turismo, ni la del plástico, etc.) sea muchísimo para lograr esto con éxito en un tiempo adecuado. Está claro que nada es imposible. Ahora bien, tal vez puede repensarse el mismo factor, buscar alianzas y reconvertir la idea de la siguiente manera: realizar un diseño que permita incorporar ruedas a una valija (atributo), construir un determinado prototipo de muestra (producto), apuntarla a un determinado público específico como, por ejemplo, empresas de valijas (segmento), y armar una empresa alrededor de esto, que ofrezca ese valor diferencial para desarrollarlo en conjunto con quien ya posee el *know-how* para que reduzca la curva de aprendizaje. De esta manera, nos podremos centrar en el valor diferencial de la idea, y no en todo lo que es necesario para llevarla a cabo en la forma original que habíamos pensado.

El objetivo de este ejemplo es pensar fuera de la caja, corriendo-nos de la idea general que sostiene que la única forma de hacer los proyectos realidad, es haciendo todo nosotros/as mismos/as.

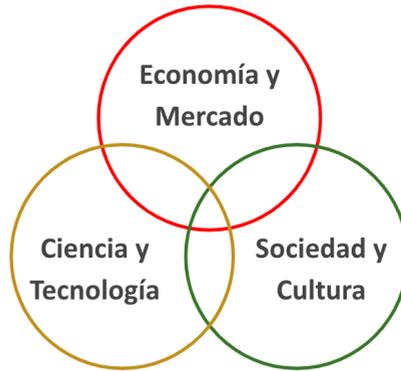
Esferas de contexto y oportunidad

Existen tres ópticas del conocimiento humano que son fundamentales en la identificación, el análisis y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Más allá de los diferentes tipos de análisis de contexto y de modelos existentes, para poder analizar factores internos o externos de un contexto potencial de negocio, este enfoque nos aporta la posibilidad de identificar el momento en el que se encuentra nuestro proyecto o nuevo modelo de negocio. No es sustituto de otros, como la matriz FODA o DAFO, sino que es complementario y busca generar un análisis más centrado en el modelo de negocios específico. Se analizan tres aspectos:

- **Economía / Mercado:** engloba las tendencias en los modelos de negocio o intercambio de valor, e incluye los fenómenos en ámbitos como el económico, de negocios y financiero. Es la entrada al plan financiero, pero pretende que podamos responder lo siguiente: ¿Pagará alguien algún valor por encima de los costos para acceder a este bien o servicio? ¿Cuántos estarán dispuestos a pagarlo y dónde están?
- **Tecnología / Ciencia:** engloba las tendencias en el ámbito científico- tecnológico de los estados de la técnica (*state of the art*). Podríamos pensarlo como la entrada al Plan de Operaciones de nuestro Plan de Negocios. Busca responder y conocer cuán disponible está la tecnología que necesitamos para llevar a cabo nuestro producto/servicio.
- **Sociedad / Cultura:** se refiere a las tendencias del comportamiento, hábitos, usos, percepciones y emocionalidad de las personas. Se centra en la propuesta de valor, pero desde el punto de vista de la percepción del consumidor. Tan simple como: ¿Hay mayor percepción de valor en esto que estamos llevando a

cabo? Es el corazón del proyecto y probablemente la entrada al Plan de Marketing.

CONTEXTO



El factor relevante de esta construcción teórica es la adaptación intelectual que podemos realizar para explorar cada una de las ideas-proyectos a llevar adelante. La riqueza fundamental de esta técnica radica en lo dinámico del análisis, ya que cada una de estas esferas corresponde a diferentes momentos históricos que nos devolverán, al fin y al cabo, una determinada intersección entre las esferas, a la cual llamaremos **“tamaño de la oportunidad”**.

La oportunidad se basa en la identificación de la convergencia de esos movimientos y relaciones. Implica distinguir el momento oportuno de implementación, o lo que también se define **“timing”**, un factor crítico en la puesta en marcha de proyectos. Algo así como **“llegar a tiempo”**. Queda claro que hoy nadie quiere ser *Yahoo*, y todos quieren ser *Google*, por poner un ejemplo.

Es muy frecuente encontrar sesgos de conocimiento o perspectiva que generen una miopía en el análisis cuando existe una tendencia a centrarse más en un factor que en otro. Tres posibles riesgos de análisis son:

1. **Tecnocentrismo:** Muy clásico en ingenieros o perfiles puramente técnicos:
 - a. Centrados en la Tecnología
 - b. Saturación en las ofertas y funcionalidades
 - c. Apalancamiento excesivo en propiedad intelectual
 - d. Secreto industrial y poco *networking*

2. **Mercadocentrismo:** Muy orientado al *Marketing* Financiero. Perfiles típicos de análisis de negocio clásicos. Centrado en los números:
 - a. Verticalización de procesos
 - b. Estrategias de canal y segmento
 - c. Absorciones y fusiones
 - d. Centralización de compras
 - e. Crecimiento por expansión geográfica

3. **Usuariocentrismo:** Orientado a perfiles de *marketing* y *socialmedia*
 - a. Customización
 - b. Nichificación
 - c. Etnográficos
 - d. Discursivos

Las oportunidades de negocios se generan cuando se identifica el momento de convergencia entre fenómenos de los tres ámbitos pertinentes a la evolución de la empresa. Un proyecto de innovación es un proyecto de inversión y, como tal, la aproximación y el análisis de tendencias es un factor crítico decisivo en los resultados de ganancias o pérdidas del proyecto/empresa. **Por lo tanto, realizar este análisis se vuelve crucial.**

Para el análisis, vale interpretar el movimiento de las esferas, si es entrante o saliente. Llamamos “entrante” a una tendencia marcada en la industria/contexto de cualquiera de las tres esferas, y “saliente” a algo que va dejando su huella y entra en desuso. Un ejemplo para graficar esto es la tecnología SMS. Hoy, en los países desarrollados, la comunicación de datos a través de *smartphones* es un círculo

completamente establecido. Sin embargo, en regiones como el continente africano, esta tecnología todavía no está disponible y se siguen vendiendo teléfonos “antiguos”, sin internet, porque si bien es una tecnología saliente en cuanto a tendencia, todavía tiene un mercado residual por explotar. La innovación o la oportunidad no siempre van de la mano con “lo nuevo”, a veces la oportunidad está frente a nosotros y por querer ser “creativos” no somos capaces de aprovecharla.

La cerveza artesanal: estudio de caso

Hay ejemplos que explican cómo interactúan estos círculos, cómo pueden ser los movimientos y el impacto sobre el tamaño de la oportunidad. En realidad, hay un ejercicio interesante que consiste en tomar cualquier caso y pasarlo por el tamiz de este análisis para poder mirarlo desde un ángulo diferente, para ver si surge algo distinto o confirmar lo que anticipábamos.

Elegimos tomar el caso de la cerveza artesanal, ya que creemos que es un producto de público conocimiento, fácil de entender y que le agrega un poco de cebada al asunto. Hace varios años, la industria (aunque suene paradójico) de cerveza artesanal empezaba a asomar en La Plata. Sin embargo, producir cerveza artesanal suponía unos costos muy elevados. Los insumos eran caros, la maquinaria semi profesional era difícil de conseguir, y solo quedaba la alternativa de la producción casera, que ofrecía poca capacidad de producción. De a poco, aparecieron los primeros arriesgados que se animaban a invertir sumas de dinero que suponían una barrera de entrada para cualquier aventurero con la chispa y la picardía de “hacer birra”.

Analicemos dicha situación utilizando las esferas de contexto y oportunidad:

Economía / Mercado: Insumos y maquinarias costosos. Baja disponibilidad de colocación del producto basado en normativas y logística escasa. Necesidad de invertir en *pubs* para despachar el producto.

El costo final del producto está por encima del valor de venta de la cerveza industrial.

Tecnología / Ciencia: Tecnología disponible a gran escala. Aparecen los primeros equipos para productores pequeños y medianos.

Sociedad / Cultura: Empieza a crecer la inquietud por un producto diferente. Se valora la diversidad y la multiplicidad de sabores. Hay un sector de la sociedad muy dispuesto a pagar un precio de casi el doble por litro y, aun así, percibir valor añadido en este producto artesanal.

Con este panorama, la oportunidad es pequeña, pero todos los círculos son entrantes. La tecnología empieza a estar cada vez más disponible y eso empieza a bajar los costos de producción. Los insumos empiezan a encontrar más mercado donde colocar sus materias primas y logran ofrecer mejores precios. Empiezan a surgir cervecerías con el nombre de las cervezas en cuestión. La audiencia valora esta oferta nueva y se empieza a generar una cultura alrededor de la cerveza artesanal. Esos *pubs* y restaurantes cubren sus mesas completamente y los clientes felices pagan ese precio diferencial por un producto diferente y de calidad. Una industria rentable que deja dividendos y permite reinvertir en mejorar algunos procesos productivos y logísticos.

Veamos la fase dos de nuestro caso: Pasan varios años, y la oportunidad se hace evidente, aparecen nuevas marcas y nuevos jugadores. La industria se ve rentable y a los que están, les va bien. Nace la competencia porque hay una demanda que atender. Analicemos desde las esferas esta nueva situación:

Economía / Mercado: Hay productores establecidos, con compras y volúmenes frecuentes. Empiezan a aparecer nuevos productores importantes y grupos de pequeños productores. Crece la demanda de insumos y maquinaria. Las economías de escala abaratan los costos de producción.

Tecnología / Ciencia: La tecnología ha crecido enormemente. Ya no es necesario ser una gran cervecería o invertir grandes sumas de dinero para poder obtener *kits* profesionales de mediana o baja escala de producción. Se consiguen por internet, al igual que las recetas y los métodos de producción que, si bien son de nicho, cada vez evolucionan más rápido. Los ingenieros agrónomos se vuelcan a esta industria para aportar sus conocimientos y mejorar recetas. Se mejoran los procesos y hay más tecnología disponible.

Sociedad / Cultura: ¿A qué cervecería vamos? Se empieza a priorizar la bebida del *pub* antes que la comida. Se sigue pagando un precio alto por un valor percibido todavía mayor. Los jugadores no son tantos, y las cervecerías explotan, hay que reservar.

Con un mercado por atender, demanda en aumento, precio muy por encima del costo, bajas barreras tecnológicas de entrada y diversificación de la oferta, una oportunidad se hace grande, clara y evidente. Empiezan a entrar cada vez más jugadores. Aparecen productores nuevos, más grandes y más pequeños. Las cervecerías industriales empiezan a atender esta tendencia luego de dormir la siesta. Se suman al juego con nuevas marcas, comprando otras, y hasta abriendo *pubs* con aires patagónicos. Como si fuera poco, suceden dos tendencias críticas: por un lado, los bares clásicos se adaptan a las nuevas preferencias de los consumidores, incorporan equipamiento y comienzan a ofrecer cervezas artesanales de productores independientes; y por otro, abren los expendios de cerveza artesanal “*growleras*”. De esta manera, bajan aún más las barreras de entrada, ya que no es necesario ir desde el producto al consumidor, y van surgiendo oportunidades intermedias que permiten vender la cerveza a través de otros negocios, como pizzerías de toda la vida o despachos al paso. Algunos se aventuran y empiezan a embotellar.

La oportunidad es tan evidente que todos quieren entrar. Esto nos lleva a la fase tres: los costos han bajado, la tecnología es apta para cualquier curioso, la propuesta de valor ya es clara y con un mercado

establecido, pero cada vez aumenta más la oferta. Aparecen ferias y productores en cada rincón. Va bajando la calidad del producto en general, ya que entran todo tipo de jugadores. Ofrecer una cerveza artesanal en un bar ya es un deber y son muy poquitos los bares que no la ofrecen, que se han quedado con las industriales solamente. La oferta empieza a competir y entonces empiezan los *happy hours*, los 2x1, los días con descuento, las *apps* que te dan oportunidades en la compra, etc. Analicemos cómo están las esferas ahora.

Economía / Mercado: Costos de producción bajos, economía de escala establecida. Bajas barreras de entrada. Logística establecida y diferentes lugares de la cadena de valor donde situarse.

Tecnología / Ciencia: Productos nacionales e importados. Fabricantes locales. Fácil acceso a *kits* desde Internet, compra online o en sitios especializados. Industria abierta que comparte conocimiento sobre cómo producir.

Sociedad / Cultura: Ya no alcanza con que tengas cerveza artesanal para que vayan a tu *pub* o a tu despacho. Los precios empiezan a bajar y el valor percibido también. Tras las promociones, el público busca oportunidades y, si bien un grupo de culto valora la calidad, la tendencia es imposible de frenar.

Ahí nos encontramos hoy... ¿Hay lugar para más cervecerías? ¿Es un buen momento para la industria? ¿Cómo seguirá evolucionando? Hoy los círculos están salientes, y aprietan una oportunidad que se reduce con muchos jugadores dentro del partido. ¿Habrá que esperar para ver los resultados y la evolución?

Historia de Diego De Benedictis - Fundador de Cinco Sabios Brewing Co.

Ver nevar es algo tan habitual como milagroso. Los que tuvimos la posibilidad de vivir cerca de la montaña sabemos que, para que esto suceda, se tienen que dar un montón de condiciones climáticas. Tantas, que pareciera imposible que vaya a suceder. Sin embargo, sucede y de manera natural. Cuando nos lanzamos a emprender sabemos que, aunque pensemos en cada detalle del plan y hayamos estudiado muy bien su implementación, que el éxito suceda también puede ser un hecho milagroso porque, para que ello ocurra, deben combinarse varios factores. Sin embargo, es natural ver a diario personas a las que les va muy bien con sus emprendimientos. Uno puede prepararse toda la vida, pero cuando el contexto socioeconómico es propicio y los hábitos culturales comienzan a alinearse, las probabilidades de éxito son aún mayores. Y la gran oportunidad se presenta justo en ese momento, ni antes ni después. En dicha situación, el hecho de ser de los primeros en incursionar en el mercado, pierde trascendencia y hasta puede ser irrelevante. **Es cuestión de que la preparación te encuentre con esas circunstancias favorables, para que las cosas funcionen bien de manera inminente.**

Tuve la suerte de gerenciar *Blest*, una tradicional Cervecería de la Patagonia, y recuerdo siempre una frase de Julio Migoya, mi jefe en aquel momento. Es una frase que hoy puede parecer una carga en medio de tanta euforia cervecera, y hasta un poco fuera de momento, pero que, en aquella oportunidad, despertó mi interés. En uno de nuestros primeros almuerzos laborales, me dijo: “Acá en Bariloche estamos hace años, y hemos visto abrir y cerrar muchos bares y restaurantes. La gente no se da por vencida, hacen todos lo mismo, no ofrecen nada nuevo y terminan cerrando. Nosotros zafamos porque tenemos la fábrica que es un atractivo distinto, y poner una fábrica no es para cualquiera”. Enseguida tomé nota de aquello y pensé: ¡cuánta verdad!

Pasaron los años y, actualmente, no pensaría lo mismo ante semejante declaración, pero, con el tiempo, entendí que, en ese entonces, sin querer, o como parte de mi permanente búsqueda, estuve en el momento justo y en el lugar indicado para comenzar *Cinco Sabios*. En una gran parte del mundo comenzaba a gestarse una nueva ola, una nueva movida o una nueva cultura, la de la cerveza artesanal. Paralelamente estaba ahí, experimentando, formándome y aprendiendo, con referentes y expertos en el tema. Abrimos justo. Fuimos una de las cervecerías artesanales pioneras en La Plata. Gracias a ello y a la ola en pleno crecimiento, el éxito fue inmediato. Hoy el mercado está colmado de cervecerías y ya Julio no podría decir lo mismo para estos tiempos. Pero estoy convencido de que, en algún rincón del planeta, algún otro Julio, debe estar pensando algo parecido acerca de lo que hace. Mientras tanto, se debe estar gestando una nueva ola. Quizás, alguien con inquietudes y en plena búsqueda de oportunidades, tenga la posibilidad de surfearla.

Referencias bibliográficas

- Creatividad. (2022, 01, agosto). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>
- Invento. (2022, 08, junio). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Invento>
- Müller- Prothmann, T.; Dörr, N. (2009). *Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co, Alemania.

Origen de un proyecto

Pachi Marino

Hasta aquí, estuvimos repasando diversas técnicas para estimular nuestros enfoques **creativos**, para **inventar** o **innovar** con un nuevo producto o servicio. Una vez que se nos ocurre una idea, puede suceder lo siguiente: se la contamos a todo el mundo y no hacemos nada; no se la contamos a nadie y, probablemente, no podemos hacer nada; o ponemos manos a la obra. Y muchas veces, ese accionar del día a día termina dejando por debajo de la superficie algunos componentes que son determinantes para que un emprendimiento que recién comienza, establezca sus **bases fundamentales**. La emoción de querer impulsar algo nos sumerge en hacer trámites, en pensar cómo vamos a vender, y en toda la etapa previa a la apertura o lanzamiento, que es muy linda pero que, por momentos, nos hace olvidar de exteriorizar algunas cuestiones que existen en el interior de cada fundador/a. Esto puede ser contraproducente a futuro, sobre todo cuando los equipos comienzan a agrandarse y requieren de una dirección clara y liderazgo. Por eso, creemos que cualquier persona que quiera emprender, se

debe tomar el trabajo de definir junto a sus socios/as los siguientes conceptos que iremos desarrollando en este capítulo y nos ofrecen un efecto “cascada”.



El propósito

Desde Usina, creemos que este concepto es la raíz de muchos emprendimientos y que responde a la pregunta: ¿Por qué estamos haciendo esto? Ojo, a veces el **por qué** y el **para qué** pueden coincidir y nos armamos unos líos bárbaros para redactar estos conceptos como corresponden. Por eso, recomendamos que tengan bien en claro que la definición de un propósito deviene de lo **inspiracional** y no pretende tener una finalidad fuera de ello, como sí la puede tener la precisión de una misión.

El propósito es la expresión del **enfoque filosófico** de la organización, por lo que puede construirse en función de diversos aspectos motivacionales que pueden partir del origen que inspiró a los/as fun-

dadores/as y que luego se pueden ir transformando en las relaciones del equipo. Es **intrínseco** y, no necesariamente, está relacionado con nuestros usuarios. Podemos iniciar un emprendimiento por el solo hecho de querer compartir un sueño con amistades, hacer las cosas por nuestro equipo y/o nuestra comunidad, o encontrar a la gente con la que compartimos valores y emprender juntos/as. Pero lo ideal es que, desde el origen de nuestro proyecto, encontremos elementos motivacionales **en la actividad principal** que desarrollamos y le ofrecemos a los destinatarios finales: nuestros clientes. Porque si bien es clave hallar elementos motivacionales que fortalezcan a un equipo, estas intenciones tienen una relación fundamental después con el efecto que producen fuera de la empresa. Entendemos que, para construir un propósito que cohesione y esté alineado con una misión y visión estratégica desde lo comercial, **sería importante hacer sentir a los integrantes y a los que están afuera, el impacto que nuestros productos o servicios tienen en los clientes o usuarios.**

Por ejemplo, mucha gente se ve motivada por trabajar en **Google**, debido a que tiene una cultura organizacional muy flexible, lúdica y con varios beneficios. Seguramente este es un componente clave del propósito, que se complementa muy bien con el desafío que tienen sus integrantes de encontrar soluciones que le brinden a las personas, la posibilidad de organizar toda la información del mundo, hacerla útil, y accesible de forma universal.

Si bien lo explicamos al final, recomendamos definir primero el propósito para luego incorporar el elemento motivacional que pueda expresarse en la misión, y en la siguiente instancia, imaginarnos el futuro venturoso de nuestra visión.

Existen muchas empresas que, desde su origen, buscan el “Triple Impacto”, intentando que su finalidad no sólo se concentre en el lucro, sino también en resolver una problemática socioeconómica y una amenaza medio ambiental. Este tipo de organizaciones alimentan su misión y visión gracias a esa motivación que promueven sus

impulsores/as y quienes se van sumando. Tener bien definido el propósito, para quienes buscan el Triple Impacto, es indispensable.

Nuestras mejores aliadas: la Misión y la Visión

A veces vilipendiadas o menospreciadas, estas hermanitas de la vida organizacional siguen dando ejemplos de lo fundamental que es tenerlas en cuenta en los orígenes de un emprendimiento. Son términos que suelen generar confusión porque no hay un criterio unificado sobre su significado y uso, pero al momento de definir, establecer e implementar las políticas de nuestra organización, los conceptos asociados a estos términos son de gran utilidad.

Puede que, en tu trayecto como estudiante, te haya tocado redactar una misión y/o visión, y hayas hecho el ejercicio **para cumplir** y aprobar. O quizás hayas leído estas definiciones institucionales en algún sitio web, sin entender si lo que está escrito realmente tiene un sentido o utilidad, o simplemente es un enunciado que está ahí **porque tiene que estar**. En ambos casos, estaría faltando un ingrediente clave para que cada palabra escrita tenga un real significado y pueda impregnarse en cada miembro de la organización.

A la misión y a la visión hay que escribirlas con el alma. Puede sonar medio cursi, pero es la mejor forma de graficar la importancia de redactar estos lineamientos. La definición de una misión ayuda a clarificar posiciones y creencias de los/as fundadores/as, permite unificar criterios básicos y exteriorizar la finalidad original del emprendimiento.

La visión es nuestra guía, es el Norte que queremos alcanzar, por el cual se van a ir definiendo objetivos y las políticas de la empresa.

La importancia de definir los valores

Otro concepto imprescindible que puede formar parte de la construcción de la misión y la visión, es el de los **valores**, ya que constituyen la base de la cultura organizacional.

¿Cómo vas a comenzar un emprendimiento con otra persona si no tenés claro cuáles son sus valores? ¿Cómo pensás definir políticas de personal, de identidad, de marketing, o de cualquier otro aspecto en el que la organización requiera de una ética, si no tenés en claro los valores compartidos?

Si vas a empezar un emprendimiento, comenzá a escribir un listado de entre cinco y diez de tus valores más importantes, eso que **no vas a negociar por nada del mundo, tu mínimo no negociable**. Conversá esos valores con tus socios/as, dedíquenle el tiempo que se merece. Puede parecer algo menor, un detalle “marketinero” o algo que se va a ir dando en el camino, pero les garantizamos que, si tienen esto construido desde el comienzo, cuentan con una base sustancial de la cual hacer emerger todo lo demás. Y si van a armar un equipo, deben compartir esos valores e implicar a todas las personas que formen parte, mientras se va desarrollando la dinámica de la organización. Es fundamental que los valores siempre estén visibles para todos/as ya que nos permitirán tomar decisiones coherentes, sobre todo en momentos en los cuales nos encontramos ante ciertos dilemas.

Por ejemplo, uno de los valores de tu emprendimiento puede ser el **cuidado del medio ambiente**. Entonces, la **cultura organizacional** va a promover el reciclado, la reutilización de materiales y la reducción del uso de plásticos, etc. Si en la organización se promueven esos principios, pero luego hay integrantes que no separan los residuos, gastan más papel del necesario o actúan en contra de lo establecido a sabiendas de que son pilares de la cultura; hay dos posibilidades: que las personas se adapten progresivamente, aunque no compartan ese valor al comienzo y actúen en consecuencia; o que la misma cultura los rechace por no estar alineados con esta premisa. Estos pilares no solo van a configurar un ambiente de convivencia y respeto, sino también serán la base para decidir nuevos productos, estrategias comerciales, modalidades de trabajo y cualquier otra relación interpersonal dentro de nuestra organización.

Misión es posible

No hay que dar muchas vueltas. La misión es la **finalidad máxima** por la cual el proyecto tiene razón de ser. Responde a la pregunta: ¿Para qué estamos haciendo esto **hoy**?

De las oportunidades surgen las ideas y, como dijimos en los capítulos anteriores, esas oportunidades están alineadas con una determinada problemática o necesidad. Esto significa que nuestro emprendimiento nace para resolver algo, además de las motivaciones personales y compartidas que nos invitan a llevarlo a cabo.

Las organizaciones con culturas consistentes, sentido de pertenencia y una forma de trabajar que funciona pasados los años, cuentan con valores centrales y una misión que se mantienen inalterables en el tiempo, mientras las estrategias y las políticas comerciales se van adaptando a los contextos cambiantes. Nuestros proyectos deben contar con un margen de maniobra que está sujeto a modificaciones permanentes vinculadas a la realidad que se nos presenta. Pero no sucede lo mismo con nuestros principios básicos: si los modificamos todo el tiempo, puede que nos jueguen una mala pasada, ya que nuestra organización podría llegar a descompensarse y generar dilemas a la hora de tomar decisiones importantes.

Características de la misión:

- Su **esencia** se compone del **problema** que queremos resolver, de la **necesidad** que queremos satisfacer o de la **mejora** que queremos aportar.
- Suele ser **extrínseca** porque es algo que queremos exteriorizar y contarle no solo a nuestro equipo, sino también a las personas que no forman parte de nuestra organización. Incluso la forma en la que esté redactada, puede generar simpatía en nuestros destinatarios y/o mercado potencial, quienes seguramente están sufriendo la problemática o necesidad.

- La identificación del equipo con la misión puede ser un **elemento motivador**, tanto para fundadores como para quienes se vayan incorporando. Las organizaciones que consiguen una misión alineada con el propósito, serán más consistentes y tendrán estos conceptos más afianzados. como veremos más adelante.
- Los **valores** más destacados deberían formar parte de la misión. Estos pueden ser elementos que le agreguen un diferencial a la identidad. Lo mismo sucede con los atributos principales que formarán parte de nuestra propuesta de valor.
- El **propósito** o parte de lo que lo compone, puede formar parte de la misión.
- Responde a la finalidad de existir en el momento actual, por lo tanto, puede llegar a verse modificada con el paso del tiempo, pero tiende a ser invariante.

Veamos algunos ejemplos de misión:

“Agregar valor a la leche para el beneficio de sus asociados”
- Sancor (s/f)

La primera definición es directa y sin vueltas. Ya que Sancor es una cooperativa, lo que pretende es mejorar una materia prima para generar productos que puedan venderse y que así, sus asociados vivan felices.

“Refrescar al mundo, inspirando momentos de optimismo y felicidad, creando valor y dejando una huella positiva” -
Coca Cola (Quiroa, 2021)

Esta misión es un poco más pretenciosa y romántica. Basa su primera parte en lo que le dio origen hace ya muchos años a esta famosa bebida, la idea de refrescar a la gente. Esa fue la finalidad de John Pemberton, farmacéutico que creó la fórmula mágica con la intención de hacer una bebida refrescante. A la definición le agregan

sus valores, ya que hablan de que refrescan el mundo (trascendencia), con optimismo y felicidad, dejando una huella positiva. Si nos ponemos a repasar la infinidad de publicidades de Coca Cola que hemos visto, seguramente reconozcamos alguno de estos valores que esta empresa líder, nos guste o no, quiere comunicar.

La Visión es una maravilla

- ¿Podrías decirme, por favor, qué camino he de seguir desde aquí? - dijo Alicia.
- Eso depende en buena medida del lugar a dónde quieras ir - dijo el gato.
- No me importa mucho a dónde - dijo Alicia
- Entonces no importa por dónde vayas - dijo el gato (Carroll, trad. en 2003).

Este fabuloso diálogo extraído del libro de *Alicia en el País de las Maravillas*, nos ilustra desde la fantasía, la importancia de definir una visión para motivar nuestra conducta y modelar nuestro destino. Comenzar a pensar en la visión de nuestro emprendimiento nos permitirá darle un marco a nuestro camino, para no desviarnos y construir una propuesta focalizada. Va a ser el punto donde comience a gestarse nuestro futuro, ya que expresa aquello que los/las fundadores/as y quienes comparten la visión, se esforzarán por crear.

Saber hacia dónde vamos nos permite saber qué somos hoy y qué no. Muchas personas, al empezar con un emprendimiento, no dedican el tiempo necesario para proyectarse en un futuro. Aquellos que sí lo hagan, tendrán la gran ventaja de poder ir moldeándolo.

Definir bien una visión nos permite, por ejemplo, no distraernos con clientes cuando nos piden cosas que no teníamos pensado ofrecer y que demuestran no ser rentables. Por eso es mejor dedicar tiempo a pensarla, ya que, si no lo hacemos, además de tiempo, podemos perder dinero.

Probablemente el proyecto nunca llegue a concretar su visión, pero trabajará en pos de su cumplimiento. Es el sueño que perseguimos desde el origen. La visión nos indica la dirección hacia dónde queremos encaminar nuestro emprendimiento, exhibiendo un futuro deseable y atractivo para quienes formen parte del mismo. Además de ser una guía invaluable, una visión *compartida* es clave en la construcción de la cultura organizacional. Y si, pasados los años, se da el caso en que aquel sueño se vuelve realidad, es hora de pensar una nueva visión que siga manteniendo a los equipos motivados.

En este sentido, les contaremos dos anécdotas relacionadas con el ex Presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, quien dijo, durante su mandato, que en 10 años el hombre debía llegar a la Luna. En una de sus visitas a la NASA, comenzó a saludar a todo el personal y en un momento se detuvo a charlar con un hombre que estaba barriando los pasillos. Lo saludó y le comentó que lo veía muy feliz, a lo que el señor agregó “¿Cómo no voy a estar feliz? ¡Si estoy ayudando a que el hombre llegue a la luna!”. Este es un claro ejemplo de una visión compartida. Más allá de la trascendencia de las tareas, cada función en el engranaje de una organización es una pieza elemental para alcanzar los sueños.

Por otro lado, se dice que, faltando tres meses para que se cumplieran los 10 años dispuestos por Kennedy, se logró lo propuesto y finalmente el hombre pisó la Luna por primera vez. Aunque seas escéptico/a de aquel acontecimiento, lo interesante acá es lo que dice la leyenda, ya que la NASA, producto de aquel desembarco lunar, bajó considerablemente la motivación y la productividad.

Características de la visión:

- Debe contener **optimismo**. Explicitar la visión requiere de determinación y fuertes convicciones por parte del equipo.
- La visión **no necesariamente debe ser medible**. Es más, sugerimos que no lo sea. Puede ser utópica o inalcanzable.

- Debe complementar a nuestra **Misión**. La misión pensada a futuro puede conformar la visión de un proyecto.
- Debe ser **desafiante y motivante**. Hay que tener en cuenta que la visión nos pone en funcionamiento y nos da algo por lo cual estamos dispuestos a dedicar tiempo y ganas, porque expresa nuestros valores y parte de nuestro propósito.
- Estratégicamente, se sugiere redactar una **visión enfocada hacia un mercado específico** al cual apuntamos. Esto nos permitirá brindar un marco de referencia que sirva de faro, para mantener una dirección alineada entre toda la gente que participa del proyecto.

Ejemplos de visión:

“Ser líderes en el mercado lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores, que contribuyan a la nutrición de los consumidores”

Sancor (s/f)

Sancor nos vuelve a ofrecer un concepto conciso y sin rodeos. Aquí cada palabra tiene un sentido de ser y es muy probable que, cuando alguien lo lea, interprete que esta cooperativa va en esa dirección. Es una visión clásica, auténtica y poco romántica.

“Ser líderes mundiales en la producción y provisión de entretenimiento e información”.

Walt Disney Co. (Williams, 2022)

La empresa de Walt Disney también aspira a un liderazgo, en este caso **mundial**. Esto nos demuestra su pretensión de trascendencia. Afirman querer ser **líderes en la producción y provisión**, por eso no se conforman con producir *El Rey León*, también incursionan

en plataformas propias de *streaming* para proveer sus contenidos. Y como últimos conceptos a analizar, el **entretenimiento** y la **información**, que perfectamente Disney aborda no solo con sus películas, sino también con sus parques de atracciones, que se multiplican en distintos puntos geográficos y con sus canales como *FOX*, *National Geographic* y *ESPN*, entre otros. Entonces, aquella visión amplia y ambiciosa puede contener una infinidad de unidades de negocios coherentes, apuntadas a diferentes segmentos y/o destinatarios. Esta visión le da un marco que la hace consistente dentro de dicha amplitud y, seguramente, quien forme parte de alguna de las actividades de Disney, tendrá muy claro que va en esa dirección.

Los ejemplos más buscados

Desde Usina, entendemos que no es suficiente con mostrar un par de frases lindas, que, aunque contengan la suficiente información para resultar creíbles, muchas veces cuesta percibir la utilidad real de estos conceptos. Por eso, queremos compartir dos ejemplos que, en base a su historial, pueden demostrar aún más porqué nos ponemos tan insistentes en que definas tu misión y tu visión.

Para situarnos, presentamos la misión y visión de dos empresas muy conocidas:

SEMINARIO
EMPRENEDORES UNLP





Fundada en 1994 por David Filo y Jerry Yang, en Stanford, logró convertirse en 1996 en el buscador más consultado del mundo.

Productos: Yahoo! Correo, Yahoo! Messenger, Yahoo! Grupos, Flickr, Yahoo preguntas, etc.

Visión: Darle a la gente la posibilidad de usar, encontrar, compartir y expandir todo el conocimiento humano.

Misión: Proveer el servicio de búsquedas más confiable y valorado del mundo.



Fundado en 1998 por Larry Page y Sergey Brin, en Stanford, logró establecerse como el buscador líder de internet al poco tiempo de ser creado.

Productos: Gmail, Earth, Drive, YouTube, Google+, Android, Glasses, etc.

Visión y Misión: Organizar toda la información del mundo, hacerla accesible y útil de forma universal

Como verán, ambas empresas se hicieron conocidas como “motores de búsqueda” en la *web*. *Yahoo*, que comenzó cuatro años antes, tenía todo para triunfar por el mero hecho de ser pionera y encontrarse en el momento justo y lugar indicado. Pero, como vimos en el capítulo anterior, llegar primero no siempre significa pegar mejor. El liderazgo ganado por *Yahoo* en sus primeros años de actividad fue prontamente destronado por *Google*.

Si prestamos atención a la redacción de ambos, vemos que *Google* es más consistente con cada palabra elucubrada para su misión que, pensada en un futuro utópico, toma forma de visión. A diferencia de *Yahoo*, *Google* habla de información y no de conocimiento. Para compartir el universo del conocimiento humano, deberíamos meternos en las cabezas de todas las personas. La información está disponible y, si bien suena utópico querer **organizar toda la información del mundo**, la visión de *Google* es menos fantásica porque, al fin y al cabo, y por más increíble que parezca, lo están logrando.

Por otro lado, *Yahoo* tenía como misión la de **proveer el mejor servicio de búsquedas**. Sin embargo, diseñaron productos, como *Yahoo Messenger*, que poco tenían que ver con esa misión. Como en ese entonces el *MSN Messenger* de *Microsoft* era una herramienta

muy usada, *Yahoo* pretendió salir a competirle a este otro gigante, aprovechando el apalancamiento en un equipo de investigación y desarrollo, lo que les permitió generar un producto de calidad, pero bastante alejado de lo que se suponía que *Yahoo* tenía como finalidad. En cambio, *Google* siempre mantuvo una coherencia entre sus productos innovadores y su misión/visión ya que, si bien comenzaron con un servicio de búsquedas, nunca dijeron que esa era su finalidad. Lo que buscaban era organizar toda la información del mundo y hacerla accesible (cualquier persona con internet puede usar la mayoría de los productos *Google*), útil (¿alguien va a cuestionar la utilidad de los productos *Google*?) de forma universal (hasta nos proveen un traductor).

La consistencia e inmutabilidad de los valores y la misión/visión de *Google* se mantienen hasta el día de hoy. Son un ejemplo bien explícito de lo importante que es pensarlos de antemano. De hecho, en sus valores estaba el no contaminar su sitio con publicidades, y cualquier anuncio que se haga vía productos *Google* debe respetar los parámetros de la empresa.

¿Qué sucedió con *Yahoo*? En el año 2006, sus directivos exhibieron un manifiesto en el que expresaban las razones por las cuales creían que habían perdido el liderazgo. Se lo llamó *Peanut Butter Manifesto*⁶ y era una referencia al concepto criollo “el que mucho abarca poco aprieta”, pero llevándola al caso de una tostada con manteca de maní.

⁶ Para acceder a más información sobre el *Peanut Butter Manifesto*, léase Wattenbergh (2006) en las referencias bibliográficas.



YAHOO!

PEANUT BUTTER MANIFESTO - AÑO 2006

"Somos carentes de una visión focalizada y cohesionada"

"Queremos hacer todo y ser todo para todos, pero sin dirección"

"Estamos separados dentro de silos que no nos permiten comunicarnos y cuando lo hacemos no es para focalizar en una estrategia, sino para pelearnos para mostrar nuestras estadísticas y tácticas"



Yahoo entendió que el no estar focalizada la había llevado a perder aquel trono que habían ganado al descubrir una oportunidad y ser pioneros en un mercado muy atractivo. Esto la obligó a repensar todo y, en 2007, redactar nuevamente su misión y su visión:



YAHOO!

(Cambiemos todo muchachos...)

Visión: construir el depósito abierto de conocimiento más comprensivo y dinámico de la web.

Misión: Conectar a la gente a sus pasiones, comunidades, y el conocimiento humano.
(Año 2007)

Independientemente de si estas nuevas versiones le sirvieron a *Yahoo* o no para recuperar el territorio perdido, nos parece interesante traer este ejemplo a colación ya que permite visualizar cómo una empresa como *Google*, que tuvo una volatilidad tremenda respecto a sus productos y servicios ofrecidos, además de un incentivo mayúsculo en lo que a innovación se refiere; pudo mantener inalterables

durante décadas sus pilares fundamentales, que la siguen manteniendo en un liderazgo casi absoluto. Mientras tanto, *Yahoo* se tuvo que convertir para poder subsistir y lograr una cultura organizacional afianzada.

Como, supuestamente, diría el humorista Groucho Marx: “Estos son mis principios. Si no le gustan, tengo otros”. Este chiste grafica hasta dónde estamos dispuestos a ceder y a qué costo.

Todo objetivo es político: conclusiones de los orígenes del proyecto

Ya remarcamos la importancia de la misión, la visión, el propósito y los valores. Seguramente, mucha de la información que engloban estos conceptos ya la tenías presente pero quizás no te tomaste el trabajo de pasarlo a una hoja o, probablemente, haya algunas cuestiones que aún no revisaste. Hacerlo en el momento en el que se origina el proyecto es fundamental.

Si a nuestra misión y visión le agregamos un propósito y valores, vamos a tener mucho más claras nuestras **políticas**. Una vez definidos los conceptos anteriores, la organización podrá comenzar a definir políticas que forjarán la cultura organizacional y el comportamiento de sus participantes. Ya que las políticas son **directrices básicas que orientan mediante acciones globales**.

Definir una misión y una visión nos va a permitir ir en una dirección y así, determinar nuestros **objetivos**, aquellos que definen los logros cuantitativos y medibles. Estos, a diferencia de la visión, deben medirse y obtenerse en un determinado umbral de tiempo y tener personas que se responsabilicen por su cumplimiento. “Aumentar las ventas un 5%” es un objetivo, por ejemplo. Un objetivo que exprese una determinada política, puede ser el de “que en el año 2022 un 60% del plantel sean mujeres”, como es el caso de *Arbusta*, en el que tienen como un valor explícito sumar mujeres que trabajan en tecnología. Este ejemplo expresa claramente una voluntad relacionada con los valores compartidos.

Si definimos todos estos conceptos en la gestación de nuestro proyecto, es más probable que las decisiones fluyan y los equipos se vayan consolidando dentro de un ambiente deseado. Seguramente consolidarán aquel propósito e irán en la dirección de cumplimentar la misión y la visión, las personas se sentirán representadas y los equipos estarán alineados con los ideales y formas de pensar.

¿Ya empezaste tu emprendimiento y todavía no te pusiste a redactar el propósito, la misión, la visión y los valores del mismo? ¡Empezá ya mismo! ¡Todavía estás a tiempo!

Y no te olvides, ponle el **alma**.

Si no puede ser, que no sea: Caso Wagon

Año 2015. Recuerdo una mañana húmeda de primavera con jacarandás brotando, celestes y violetas, por las diagonales. *Wagon*, el nombre de la empresa que habíamos creado con dos amigos, ya era un sueño hecho realidad y, de a poco, parecía querer crecer.

Para los que no conocieron el proyecto, *Wagon* era un *Drive Thru*, es decir, un *AutoMac* en el cual podías comprar todos los productos que necesitaras para un evento cualquiera: pizzas, empanadas, picadas, hamburguesas, bebidas, postres, hielo; con la particularidad de no tener que bajarte del auto. Ofrecíamos tiempo y comodidad, y el local comercial estaba construido en *containers* marítimos. Una locura hecha realidad con mucho esfuerzo, con mucha manija.

Nos habíamos propuesto crecer. Desde que iniciamos el proyecto, el crecimiento era un valor fundamental, por encima de la rentabilidad o de cualquier otro. Era un modelo innovador y construido para que pudiera franquiciarse. Cuantos más hubiera, mejor se cumpliría la profecía de

ahorrarle tiempo y ofrecerle comodidad a los usuarios, al menos en esas compras puntuales.

Sin haber logrado dividendos exorbitantes, tras dos años de existencia, *Wagon* ya es una marca instalada en la ciudad. Tiene reconocimiento público, ha salido en varios medios y nos han invitado a participar en programas de radio y algunos de televisión, de esos que no ve nadie. Pero lo más importante, le soluciona las compras a mucha gente. Los días festivos, fines de semana, o momentos de festejo, *Wagon* explota con música y buena onda, atendido por jóvenes, a muy buen ritmo, con aire innovador y sentido de pertenencia.

Para lograr esto hubo que pasar por un sinfín de trámites de todo tipo: constructivos, legales, comerciales, municipales, etc. Al ser un proyecto novedoso, la burocracia no sabe cómo encasillarlo. ¿Es un kiosco? ¿Un almacén? ¿Un supermercado? ¿Se puede entrar con el auto? ¿Por qué en *containers*? ¿Cómo lo rotulo? A un empleado público estas preguntas le generan fastidio y le arruinan el día. Creo que les duele más recibir estas solicitudes que la muerte de un familiar. Sí, exagero, pero sabemos a qué me refiero. No son trámites fáciles.

El primer local, en calle 31 y 44 (La Plata), estuvo habilitado con un permiso provisorio. Todo lo que nos daban era un “bueno, dale, pero si alguien nos dice algo te lo levantamos”. Un poquito de riesgo que solo unos dementes enfrentan, pero ahí estábamos queriendo tercamente llevar el proyecto adelante.

Crecer, el valor fundacional. Sabíamos que no sería fácil. Pero el primero costó más de lo esperado.

Resulta que uno de los empleados de este primer local, y muy amigo mío, empieza a ilusionarse con abrir uno propio, así que luego de muchísimo trabajo, ya tenemos un

terreno donde montarlo, en una locación que parecía excelente y con el entusiasmo de crecimiento en las venas. Con proveedores, constructores de *containers* y otros aliados claves en marcha, me acerco a la Municipalidad, donde ya conocía a algunos buenos muchachos predisuestos, con su mejor cara de “esto no se puede”, a darte las mejores noticias.

Y acá viene lo jugoso de la anécdota. Necesitaban una firma mía, un “ok”, porque si metían este expediente a revisar (el nuevo, el de *Wagon 2*) haría que revisen también el anterior. Por lo tanto, no solo poníamos en juego que no nos habilitaran el segundo local, sino también corríamos el riesgo de que nos retiraran la habilitación que teníamos del primero, que era provisoria.

¿Pero por qué provisoria? ¿Por qué nos la sacarían? Los argumentos: el código urbano, el tránsito, la ciudadanía, que gimnasia salga campeón, una invasión extraterrestre; quién sabe cuántos miedos burócratas de gente sentada detrás de un escritorio con olor a tabaco y bizcochitos de grasa. El punto es que nos podían cerrar el local que, en ese momento, iba a fondo.

Era una decisión instantánea. Yo estaba ahí parado con “Jony” de Comercio e Industria de Torre 2, mirándome con cara de “¿Y?” (capítulo aparte para Jony porque se portó siempre de primera pero ese preaviso que me daba era letal). Teníamos la oportunidad de meterlo rápido y agilizar el trámite muchísimo, pero con el riesgo de que revisen el anterior. No había tiempo de salir a mandar mensajitos, de charlar con socios y dueños de la franquicia, de un debate nacional por cadena abierta para decidir esto. Era sí o no.

¿Y cómo hace uno para tomar esas decisiones sabiéndose en el camino correcto? O bien en el equivocado, pero con

la convicción de que “es lo que hay que hacer”, o que tus socios estarán de acuerdo independientemente del resultado. ¿La respuesta? Los valores, la visión.

Nos habíamos planteado crecer, no tener un almacén de barrio. Eso es lo que soñamos y nos prometimos. Ese es el espíritu del proyecto y tras eso vamos. “Jony, metele al expediente nomás. Que sean dos locales o que no sea ninguno”, le dije “Wagon fue pensado para crecer, y si no puede ser, que no sea”.

Matías Poggio. Fundador de Wagon - La Plata

Referencias bibliográficas:

- Carroll, L. (2003). *Alicia en el País de las Maravillas*. Lanús, Argentina. Ediciones del Sur. (Trabajo original publicado en 1865) Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/119-2014-02-19-Carroll.AliciaEnElPaisDeLasMaravillas.pdf>
- Sancor. (s/f). *La empresa. Misión, visión y valores*. Disponible en: <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-mision-vision-y-valores?es>
- Quiroa, M. (08 de febrero, 2021). *Misión y visión de Coca Cola*. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/mision-y-vision-de-coca-cola.html>
- Williams, A. (17 de junio, 2022). *Declaración de misión y declaración de visión de Walt Disney (un análisis)*. Instituto Panmore: <https://panmore.com/walt-disney-company-mission-statement-vision-statement-analysis>
- Wattenbergh, B. (18 de noviembre, 2006). *Yahoo Memo: The 'Peanut Butter Manifesto'*. Disponible en: <https://brunowatt.files.wordpress.com/2014/09/peanut-butter-manifesto-wsj.pdf>

Pretotipado y Validación

Damián Grimberg⁷

Primero lo primero

Comencemos por diferenciar ambas ideas: la **validación** es un proceso que conviene realizar antes de comenzar cualquier emprendimiento, mientras que el **pretotipado** es la herramienta que permite realizar precisamente la validación de una idea. Este último se ajusta muy bien a la realidad de los proyectos de Usina de Ideas.

Revisemos la importancia de la validación: En los inicios de un proyecto, suele suceder que estamos tan enamorados/as de nuestra idea y tenemos tantas ganas de verla concretada, que solemos caer en un inevitable **sesgo cognitivo**.

⁷ Nació en La Plata. Es Analista en Computación, Lic. en Informática y Lic. en Administración con títulos expedidos por la Universidad Nacional de La Plata. Es fundador de Snappler, una empresa de desarrollo de *software* y creador de Teytu, producto tecnológico para agencias de viaje. Se desempeñó como ayudante en las cátedras de *Programación Funcional* de la Facultad de Informática y *Sistemas de Información I* de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, además de ser mentor del programa Usina de Ideas desde 2016 y colaborador en el *Seminario de Emprendedores* de la Facultad de Ciencias Económicas, UNLP.

Un **sesgo cognitivo** es un efecto psicológico que produce una desviación en el procesamiento mental, lo que lleva a una distorsión, juicio inexacto, interpretación ilógica, o lo que se llama en términos generales irracionalidad, que se da sobre la base de la interpretación de la información disponible, aunque los datos no sean lógicos o no estén relacionados entre sí. Los sesgos sociales se denominan generalmente sesgos atribucionales y afectan a nuestras interacciones sociales de cada día, también están presentes en la probabilidad y toma de decisiones. Ante un estado de confusión, es importante precisar y destacar los mecanismos netamente cognitivos de los intelectivos ya que estos últimos corresponden en la intuición a sesgos preceptivos conocidos comúnmente como **falacias**.

La existencia de sesgos cognitivos surge como necesidad evolutiva para la emisión inmediata de juicios que utiliza nuestro cerebro para asumir una posición rápida ante ciertos estímulos, problemas o situaciones, que debido a la incapacidad de procesar toda la información disponible se filtra de forma selectiva o subjetiva. Si bien nos pueden conducir a errores que pueden ser graves, en determinados contextos conducen a acciones más eficaces o permiten adoptar decisiones más rápidas cuando la inmediatez es el mayor valor (Wikipedia, 2022).

Si llevamos este concepto a nuestro campo, suele suceder que nuestras ganas, el enamoramiento con el proyecto, el entusiasmo y la ansiedad; nos parcializan la escucha (¿No dicen que el amor es ciego? Será que también es un poco sordo). Cuando nos alientan y ven con buenos ojos nuestro proyecto, creemos que **entienden realmente la idea**, y cuando nos hacen críticas no los escuchamos, justamente, porque **decidimos que no entienden el proyecto**, decimos que **no la**

ven. Pero luego quizás nos planteamos: “¿Por qué no escuché un poco más?” O peor, escuchamos el indeseable “yo te dije”.

Ese ímpetu de ir hacia el objetivo a como dé lugar, suele ser una característica de los y las emprendedores/as indudablemente. Una característica que, como suele ocurrir con muchos adjetivos, tiene una versión halagüeña y otra peyorativa, el anverso y reverso de la misma moneda ¿Perseverancia **u obstinación**? Aquellos que intentaron una y mil veces y lograron llegar a hacer que su proyecto funcione serán vistos como aquellos que perseveraron con un objetivo definido por tener claro lo que querían en la vida, etc. Aquellos que, en cambio, habiendo tenido también constancia durante años, no llegaron a ese “éxito” serán vistos quizá como obstinados que no escucharon a los que le advertían lo alocado de su empresa.

¿Moraleja? No hay recetas ni verdades. No existen fórmulas para poder hacer que esa **persistencia** nos lleve a un puerto que nos resulte grato. Lo que sí podemos hacer, en cambio, es seguir algunos procedimientos que van a hacer que ese tránsito sea **más rápido y barato** y, por lo tanto, que nos mantenga más tiempo en el juego.

Rápido y Barato

Una pregunta que nos gusta hacerles a los/as emprendedores/as (y cuya respuesta difícilmente sea clara para “primerizos/as”) es si están pensando en llevar adelante el proyecto porque **esa idea** les resulta movilizante; si es **esa la razón única** por la que lanzarse a emprender, pero que, si no resulta, sin dudar entrarían a CompuTrabajo o alguna plataforma del estilo. O, por el contrario, **esa idea** es una excusa, porque sabemos que queremos **hacer algo** (incluso a veces sin proyecto, sin idea) e intentaremos con esta idea, pero, si no resulta, seguiremos con otra. O mejor aún, si resulta y nos permite consolidar algún proyecto del que podamos vivir y generar empleo o algo más; esto será un puente para un nuevo emprendimiento. A éstos, los llamamos **emprendedores y emprendedoras seriales**.

En definitiva, **¿nos enamora el proyecto o nos enamora emprender?** ¿La presa o la caza? Esa respuesta la tenemos que elaborar cada uno/a de nosotros/a. La mayoría, en realidad, la estamos tratando de responder (y entender) todos los días. Incluso el primer proyecto que llevamos adelante nos puede conectar con este mundo, con la posibilidad de hacer, de descubrir aristas de lo que significa emprender que jamás se nos hubieran ocurrido, nos puede interpelar frente al dogma que sostiene que **conseguir un trabajo** es la única manera de vivir (algo que, afortunadamente, cada vez es más cuestionado).

En cualquier caso, si hubiera algo así como una verdad predestinada, querríamos saberla lo antes posible. Saber que quizá, esa idea en la que creíamos con una fe religiosa, no tiene esa misma percepción en el mercado. Y si es así, puede que tenga que ver con cuestiones que van más allá de la idea. Puede que no sea el momento -el *timing* del proyecto es clave-; o que el equipo que lo está llevando adelante no sea el adecuado, o tal vez existan aspectos sutiles que con ligeros cambios ¿quién sabe?

La validación sirve para echar luz sobre estas cuestiones. No resuelve nada, como ya dijimos, no hay recetas mágicas. Lo mejor que tenemos es aprovechar las experiencias (sobre todo de los otros). ¿Para qué cometer los mismos errores que otras personas ya cometieron?

En definitiva, **validar es poner a prueba la idea**, trascender el miedo escénico y largarse rápidamente. Como dijo el fundador de *LinkedIn*: “Si no te avergüenza la primera versión de tu proyecto, lo lanzaste muy tarde” (Hoffman, 2017). Hay, además, una cuestión psicológica cuando esa idea se va perfeccionando en un *garage*, cuando pasan los meses, cuando nuestro entorno nos ve día tras día dándole vueltas al asunto; de pronto sentimos la responsabilidad del éxito (otra vez la palabrita). Si le dedicamos tanto tiempo, ¿cómo vamos a fallar? Y eso genera un círculo vicioso en el que, ante la duda de fracasar, prolongamos el lanzamiento de nuestro proyecto buscando perfeccionarlo más.

Para quienes gustan de números y estadísticas, hay también un motivo matemático del que apoya la validación. Si jugásemos un juego de azar como la ruleta, o simplemente eligiéramos cara o ceca en el vuelo de una moneda, quisiéramos tener varias chances. Sabemos que, si podemos arrojar cinco veces la moneda en lugar de una, es altamente probable que acertemos alguna vez. ¿Y qué tiene que ver esto con validar? El tiempo y el dinero son dos recursos limitados (¡limitadísimos!). Si pensamos en que sólo podemos dedicarle unas cantidades finitas de dinero y tiempo a un volumen de proyectos **en nuestra vida**, seguramente queramos optimizar ambas variables, para maximizar los proyectos en los que probar suerte (es la misma angustia de saber que no podremos ver todas las películas ni leer todos los libros que nos gustaría, ¡hay que elegir!). Acá es donde la disyuntiva de perseverancia *versus* obstinación se pone de manifiesto. Desde esta óptica, todo ese amor por el proyecto, esa seguridad de los primeros tiempos, posiblemente, se relativice. Queremos dedicarle tiempo, paciencia y recursos a cada proyecto, pero en su justa medida ¿Hasta dónde perseverar para no convertirnos en obstinados?

Vale decir que **la validación no siempre es posible**. A veces algún proyecto requiere un *timing* o tiene tales características que nos obliga a tener que jugar muchas fichas sin poder validar. Si queremos lanzar un proyecto enfocado en un mundial de fútbol y tenemos el tiempo justo, seguramente haya que tirarse a la piletta y esperar que haya agua (o decidir no tirarse). Lo que no deberíamos es hacernos la trampa de “crearnos” esas restricciones. ¿Es realmente imprescindible para el proyecto salir antes de fin de año?

Atentos al camino: serendipias

Eduardo Saenz de Cabezón, matemático español y divulgador científico, cuenta que en la historia por encontrar una demostración del *Teorema de Fermat* (un teorema de descripción muy sencilla, pero que durante 300 años nadie pudo demostrar hasta que, a fines del siglo pasado, Andrew Wiles lo logró) muchísimos matemáticos se

metieron con una de las bestias negras de las matemáticas. En esos 300 años, muchos “fracasaron” y, en este contexto más que nunca, la palabra **fracaso** tiene la connotación que pretendemos reformular desde Usina de Ideas.

En ese camino, los matemáticos que no hallaron la demostración del Teorema, se encontraron con descubrimientos mucho más relevantes para la humanidad que la confirmación de que no hay ninguna combinación de tres números enteros tales que la suma de dos de ellos a la potencia n , sea igual al tercero a la misma potencia n , siendo n entero también (ese es el Teorema de Fermat). A ese camino de “fracasos” debemos cuestionar como, por ejemplo, la criptografía que, a su vez, es una de las bases de la seguridad cibernética. Mientras que esto último es algo que usamos a diario, dudamos que cotidianamente apliquemos de alguna manera el hecho de saber que no existen números que cumplan la propiedad de Fermat. Dirigirnos al proyecto con rigidez. Pensar y hacer como el caballo que va con anteojeras, nos impide ver quizá oportunidades aún más valiosas que aquello que estamos construyendo conscientemente. En cambio, hacer un proceso de validación nos coloca en una postura de permeabilidad, escucha y atención; ya sea para pivotar nuestra idea (es decir mantenerla en su esencia, pero con algunas variaciones como debería ocurrir en el 99% de los casos), o bien para desestimarla e ir por el hallazgo: **una serendipia**.

Pretotipos: una forma de validar

Aunque cueste creerlo, el concepto de **pretotipo** ha sido una serendipia en Usina de Ideas, también. Un participante de Usina halló por azar, en su computadora, un PDF sobre pretotipado. Nunca pudimos saber el origen real, pero ¿qué importa? El pretotipo es, como ya dijimos, una herramienta de validación. El subtítulo de aquel texto hallado rezaba: “Estar seguro de estar construyendo lo correcto antes de construirlo correctamente” (Savoia, 2011). Si no quedaba claro

qué significa validar, esa frase es contundente y sintética para confirmarlo.

Cuando se produce un *insight*, el instinto automáticamente nos genera esa excitación para llevarla adelante y pensamos en diferentes versiones de la idea, nuevas cosas que se podrían agregar para mejorarla, aunque aún no exista afuera, quizá se lo comentamos a alguien que sabemos que acompaña, apoya y genera ideas (y a veces de ahí surgen sociedades). Pero pensar si realmente es algo que el mercado puede querer o necesitar nos parece absurdo ¿Quién no va a querer un X?

En ese momento, aquello que mencionábamos en el capítulo de creatividad sobre las ideas que surgen porque conocemos el ámbito de aplicabilidad; nos puede engañar aún más. Nos puede restar esa humildad de aquellos que tratan de emprender en ámbitos que le son ajenos y que, como niños en una juguetería preguntan, curiosean, conscientes de su ignorancia en el tema. En estos casos, sin quererlo ¡estamos validando!

Vale la pregunta: ¿Qué es, entonces, un prototipo? El concepto se lo debemos hasta donde sabemos a Alberto Savoia y podemos definirlo como una “prueba inicial del atractivo y uso real de un **potencial** nuevo producto mediante la **simulación** de la experiencia básica con la inversión más pequeña posible de tiempo y dinero” (2011). Prototipar es una forma de probar una idea rápida y económicamente mediante la creación de versiones extremadamente simplificadas, simuladas o virtuales de ese producto, para ayudar a validar la premisa “Si construimos esto, lo utilizarán”.

¿Cómo construimos el **esto** correcto? Muchos emprendedores verán asomarse el trillado, pero no por ello infructuoso, **Producto Mínimo Viable (PMV)**. Sí, pero no. Primero: las definiciones de prototipo y PMV no son ni pretenden ser taxativas, más bien todo lo contrario. Se trata de herramientas que funcionan como disparadores. No creemos que sea muy relevante determinar si algo que vamos a hacer para comenzar a validar es un PMV o un prototipo. ¿Qué importa? (y en todo caso ¿quién podría definirlo? ¿Saquémosle el jugo

y ya!). Segundo: desde nuestra óptica, el pretotipo tiene como único objetivo la validación. **No sirve como producto** (ya veremos ejemplos, un poco de paciencia). En cambio, el PMV suele ser una forma de comenzar un proyecto, de construir el **esto** poniendo foco en la economía y en el minimalismo: “Lo hice, lo probé. Si no funcionó, perdí menos plata y tiempo que si hubiera armado todo lo que tenía en mente”. Pero el objetivo de la validación no es el único ya que, por ejemplo, podemos pretender monetizar para recuperar parte de la inversión inicial.

Una última mención respecto al PMV es un artículo muy interesante que revela que el concepto de **mínimo** debería dejarle lugar al de **asombroso** para poder realmente **validar** (Beneyto, 2018): Los productos, en particular en el ámbito de la tecnología, tienen cada vez mayor calidad, y son pensados con UX extremas. Un producto mínimo que solo sea concebido desde un aspecto funcional sin considerar aspectos claves como la estética y la usabilidad, seguramente sea descartado por los usuarios y no porque no esté resolviendo un problema, sino porque hoy el mercado no usa productos que no sean intuitivos y que nos requieran hacer más de 2 *clicks* para una acción básica. ¿Cuál es la mejor opción entonces?

Algunas cifras que no comprobamos pero que la sola verosimilitud las hace relevantes:

- El 90% de las aplicaciones móviles no ganan dinero
- 4 de cada 5 *startups* hacen perder dinero a los inversores (¡ellos lo saben!)
- El 80% de los restaurantes cierran el primer año

A menos que tengamos la plena convicción de estar tocados por una varita mágica...

Caso Yugo

El caso de las motos eléctricas *Yugo* es un ejemplo hermoso para captar la esencia de validación y cómo se puede pretotipar, para demostrar que esto es, en definitiva, **un ejercicio de creatividad**.

Yugo es un sistema de alquiler de motos eléctricas que nació en Barcelona y que funciona mediante una aplicación a la que le cargamos crédito. Podemos ver la ubicación de todas las motos disponibles en la ciudad a través de un mapa que toma la geoposición de los vehículos. Uno elige la moto que quiere (seguramente la más cercana), se dirige hasta allí y, con un botón de la aplicación, habilita la moto que abre su caja para retirar el casco (sí, desde la aplicación). Luego, desde la misma aplicación, se enciende la moto (sí, nuevamente desde la aplicación, sin llave ni nada). Al llegar al destino, uno avisa que llegó y finaliza el consumo de crédito (similar al estacionamiento medido).

Hasta ahí la explicación. Ahora te pedimos que detengas la lectura en este punto y que pienses, imagines: ¿Cómo harías para validar esto de la manera más rápida y barata posible? Está claro que el desarrollo de la aplicación, la compra de una flota de motos eléctricas, el hardware para geoposicionamiento, apertura de cajas y encendido no debe ser nada barato ¿Entonces? ¿Qué podemos hacer? No hay una única explicación. Claro que, para que el pretotipo tenga sentido, habría que tratar de mantener lo esencial de lo que ofrecemos. Por ejemplo, hacer una experiencia similar con bicicletas quizá esté lo suficientemente lejos de nuestra idea final de proyecto como para que la validación mediante un pretotipo que incluya bicicletas en lugar de motos, nos dé información lo suficientemente **válida**. Esto último es clave. Debemos saber que, por definición, nuestro pretotipo tendrá una brecha con respecto a nuestra idea original, de eso se trata. Lograr ese equilibrio entre simplicidad y *gap* mínimo es algo que hay que probar.

Lo que hicieron los muchachos de Yugo fue comprarse tres hermosas motos eléctricas e invertir su tiempo. Esa sería toda la inver-

sión para pretotipar ¿Tu solución era más compleja? ¿Querés seguir pensando? ¡Dale! Con esas tres motos y sus celulares, lo que hacían era recibir pedidos de moto mediante el geoposicionamiento que brinda WhatsApp y solicitaban la dirección de destino a la que iría el usuario. Luego iban dos motos al lugar donde estaría la persona esperando su moto y la otra iba al punto de destino. Lógicamente la tercera moto siempre llegaba antes para esperar al usuario. Simple (y hermoso), ¿no?

Ese ejemplo nos gusta porque tiene todos los condimentos de un hermosísimo pretotipo: es simple, mantiene los aspectos más relevantes de lo que podría ser un potencial servicio posterior y, más allá del tiempo de los emprendedores (insumo invariable en cualquier experiencia, validación, desarrollo de PMV o producto final), el costo de la inversión es bajísimo: ¡La diferencia del precio de compra y de venta de tres motos eléctricas!

Caso Óchimo

El segundo caso lo que tiene de interesante es que se está pretotipando mientras se están escribiendo estas líneas. Óchimo -nombre derivado de la fonía en portugués de óptimo- es una idea que contó hace unos años uno de los integrantes de Usina. La idea es la siguiente: uno adquiere una especie de opción de compra de algo (por ejemplo, una cena en un restaurante). La diferencia con las opciones de compra del mercado financiero es que la ejecución no depende de un valor en una fecha, sino de la disponibilidad del proveedor. Si no hay más *stock*, el proveedor retira la oferta y paga un valor compensatorio que recibe el cliente. Este valor es una proporción del valor de la opción que se compró. Si hay *stock* disponible, el cliente puede comprar a un precio que tiene un descuento importante.

Lógicamente, podría haber desde una aplicación, *fanpage*, algoritmos, hasta automatización, *machine learning* y un montón de cosas más para llevar adelante esta idea. Lo que se hizo fue más sencillo: un restaurante se sumó a la movida y uno de los “usinos” que arran-

có con el proyecto se contactó por WhatsApp con algunos amigos y conocidos para ofrecerles esta posibilidad y llevó los menús él mismo hasta las casas de algunos consumidores.

Lo malo del caso es que solo podemos contar como empezó, aún no tenemos el diario del lunes. Por lo pronto, se divirtió bastante y, sobre todo, ya consiguió información relevante no sólo para él, sino para el restaurante. La idea, lógicamente, es poder escalar a nivel geográfico y apoyarse en los rubros gastronómicos, de espectáculo y de turismo.

Algunas herramientas concretas

Hasta acá, más allá de los casos, mucha teoría. Ahora bien, ¿cómo podemos llevar adelante un pretotipo de nuestra idea para validarla? *Spoileo*: No lo sabemos. Cada idea es particular y también puede que queramos validar aspectos puntuales de un producto ya existente. No es lo mismo comenzar con un proyecto desde cero que querer comprobar una hipótesis sobre un producto o prototipo ya construido que falló. A veces estamos cerca de una buena idea, pero quizá un detalle o tema puntual (el tamaño, la forma de promoción, el mercado, el modelo de negocios, etc.) puede estar impidiendo que la idea se concrete y se transforme en un verdadero negocio.

Si bien no podemos dar un algoritmo para la construcción de pretotipos, lo que sí podemos hacer es una clasificación completamente arbitraria e incompleta que nos puede generar algún disparador sobre cómo hacer un pretotipo para nuestro proyecto.

El Autómata Turco

Esta técnica para pretotipar toma su nombre de una “máquina” de ajedrez que estuvo de gira por el mundo en el siglo XVIII. A las personas se les hizo creer que el “turco” era un artilugio mecánico (un autómata) programado para jugar al ajedrez. Pero, en realidad, el artilugio era un talentoso jugador de ajedrez enano que, haciendo

los movimientos mediante la manipulación del maniquí, jugaba al ajedrez realmente.

Un prototipo *Autómata Turco* básicamente reemplaza tecnologías costosas, complejas o que aún no han sido desarrolladas, por un ser humano oculto que realiza las funciones de esa tecnología⁸. El ejemplo de Yugo tiene mucho de esto. La aplicación que hoy sabemos que existe era reemplazada por los tres emprendedores paseando en sus motos eléctricas por las calles de Barcelona.

Pinocho

Un prototipo *Pinocho* es muy útil para el caso de proyectos ya existentes, pero que, por alguna razón que aún desconocemos, no están funcionando y tenemos algunas hipótesis de por qué podría estar sucediendo esto (por ejemplo, características como el tamaño, forma, peso, portabilidad, etc.) Entonces, tomamos algunas de estas variables que suponemos que pueden estar representando el *gap* por el que un producto no logra tener la aceptación esperada y tratamos de usar un objeto de fantasía a efectos de validar la hipótesis⁹.

El Provincial

En muchos casos, los mayores costes asociados a un producto no están en el desarrollo de la funcionalidad básica, sino en la ampliación del producto para su soporte y en hacer que sea útil para un gran número de usuarios: modelos de negocios basados en la escala. Un prototipo **Provincial** proporciona las características básicas del producto final deseado, pero limita su alcance (y escala) al atender a un subconjunto pequeño del mercado de destino final.

8 Amazon tenía un servicio de estas características. Muy útil para tareas de alta complejidad computacional a la hora de tener un alto grado de “aciertos”, como en su momento podía ser reconocer si en una imagen había o no seres humanos.

9 En el texto de A. Savoia (2011) hay un excelente ejemplo sobre esto, para el caso de lo que fue el desarrollo de la Palm (un producto contemporáneo a “Elige tu propia aventura” y el prototipo utilizado fue un pedazo de madera).

Además de simplificar y acelerar el desarrollo de la aplicación pretotipo, el enfoque de la provincia también va a simplificar y acelerar la comercialización, así como el esfuerzo de la prueba. En lugar de anunciar la aplicación a nivel nacional, se puede centrar en una región más pequeña y ahorrar mucho dinero, y aun así saber si la aplicación podría ser la correcta.

La Puerta Falsa

Con un pretotipo **Puerta Falsa**, el único requisito es la creación de un punto de “entrada” para un producto potencial (o nueva característica). El producto (o característica) no tiene por qué existir en absoluto. En el desarrollo de una web, por ejemplo, esto significa simular que existe una función y ver si alguien hace *click* en ella.

Este tipo de pretotipo es útil para determinar el nivel de interés para un **esto**. En Internet, una **Puerta Falsa** puede ser implementado en la forma de un enlace, un botón en una página, o un anuncio. Por ejemplo, podríamos querer traducir nuestra *web* a otro idioma y dudamos si conviene hacerlo al portugués, al francés o al inglés. ¡Un contador de las 3 banderitas nos resuelve la decisión!

El simulador de posesión

Algunos de los pretotipos pueden requerir importantes inversiones iniciales. En estos casos, es importante pretotipar la idea, ya sea pidiendo prestados o alquilando los objetos de valor.

Un nuevo negocio que requiere de un almacén físico, por ejemplo, nos comprometería a un contrato de alquiler por 3 años antes de estar seguros de que la idea es viable. Esto puede ser muy arriesgado. En su lugar, se podría tratar de llegar a un acuerdo de 3 meses en un espacio no alquilado o (mejor aún) hacer lo necesario para poder presentarnos dentro de otra tienda que pueda atraer el mismo tipo de compradores.

Consideraciones éticas

Claramente, las ideas anteriores pueden resultar divertidas en un primer momento, pero debemos ser conscientes que, desde un punto de vista ético, pueden generar algunas dudas. ¿Está bien crear una “puerta falsa”, por ejemplo, sólo para ver si la gente hace clic en ella?

Una idea de A. Savoia que nos resultó interesante:

Los estos incorrectos son responsables de una enorme cantidad de despilfarro. Hacen perder el tiempo de las personas inteligentes que los desarrollan, así como el dinero y los recursos que deberían haber sido utilizados para construir algo mejor y más útil. Tiempo, dinero y recursos invertidos en estos incorrectos son tiempo, dinero y recursos robados a los estos correctos (2011).

Pensemos en todos los productos que hemos comprado y utilizado sólo una o dos veces antes de tirarlos a la basura, lamentando la compra. Pensemos en todos los productos no vendidos que terminan en la basura.

Pretotipar nos permite ahorrar, a nosotros y a nuestros clientes potenciales; nos evita perder un montón de tiempo y dinero en un proyecto incorrecto. Al aplicar un poco de sentido común y de ética en el desarrollo y prueba de prototipos, se podrá dormir bien por la noche.

Consideraciones finales: tres formas de fracasar

El **fracaso** es el resultado más probable para cualquier propuesta, pero no se llega igual a todos los fracasos. Hay, por lo menos, tres maneras de proceder con nuestras ideas, tres maneras de lidiar con la bestia del fracaso:

- No hacer nada con **esto**
- Ir a por **esto** (producirlo)
- Darle una oportunidad a **esto** (pretotiparlo)

Vale decir que consideramos sumamente importante el hecho de capitalizar el o los fracasos, de conocer donde estuvieron los errores, así como el estar atentos a las serendipias de ese camino, además de hacerlo rápido y barato.

Referencias bibliográficas:

- Beneyto, C. (5 de febrero de 2018). *The MVP is dead, long life to the MAP. (Minimum Awesome Product)*. The Medium: <https://medium.com/swlh/the-mvp-is-dead-long-life-to-the-map-minimum-awesome-product-404df90fef7f>
- Hoffman, R. [@reidhoffman]. (2017, marzo 29). *You may have Heard me say: If you're not embarrassed by the first version of your product, you've launched too late*. <https://twitter.com/reidhoffman/status/847142924240379904>
- Savoia, A. (2011). *Pretotipar esto. Estar seguro de estar construyendo lo correcto antes de construirlo correctamente*. http://www.pretotyping.org/uploads/1/4/0/9/14099067/pretotipar_esto.pdf
- Sesgo cognitivo (6 de octubre, 2022). En *Wikipedia*. https://es.wikipedia.org/wiki/Sesgo_cognitivo

Análisis de Mercado

*Santiago Salgado*¹⁰

Las ideas son inútiles a menos que puedan ser usadas.

Theodore Levitt

¿Por qué investigar el mercado?

Hay una palabra recurrente en todos los libros sobre emprendimientos y empresas. En algunos casos, es el epicentro de las charlas de emprendedores, pero, en otros, profundizar sobre ella podría ser un tabú: la famosa “idea”.

Todos los proyectos parten de una. En las historias épicas de emprendedores podemos leer sobre sus momentos de conexión, en los que se escuchó ¡*Eureka!* o se tuvo un *Aha! moment*. *Eureka* (en griego εὕρηκα *héurēka*, “¡Lo he descubierto!”) es una famosa frase atribuida al matemático griego Arquímedes de Siracusa. La exclamación *eureka* es utilizada hoy en día como celebración de un descubrimiento, hallazgo o consecución que se busca con afán. *Aha! moment*, por

10 Es licenciado en Administración por la Universidad Nacional de La Plata y Magister en Marketing y Comunicación por la Universidad de San Andrés. Fundó Wagón, Kusco y otros proyectos. Coordinó el programa Usina de Ideas hasta el año 2021. Actualmente se desempeña como docente de Marketing y Planeamiento Organizacional (Facultad de Ciencias Económicas, UNLP), y es consultor en diversas organizaciones.

su parte, refiere a una realización repentina, inspiración, perspicacia, reconocimiento o comprensión.

Pero, por más fantástico que parezca, seguimos insistiendo en que **una idea no es una oportunidad de negocio**. Estos conceptos suelen usarse como sinónimos, por más que no lo sean, y eso puede ser un problema al momento de crear una solución. Las ideas de negocio son ideas, y como tales, no suelen tener estudios de viabilidad, ni gran análisis sobre el segmento de mercado, ni acerca del modelo de negocio o de si hay público dispuesto a pagar por esta solución.

Tener “ideas” no lleva mucho tiempo, ni tiene un costo asociado, y, generalmente, valoramos lo que nosotros/as creamos, por ser propio. Es habitual que conozcamos a una infinidad de personas que creen tener grandes ideas.

Por otro lado, encontrar una oportunidad de negocio nos obliga a salir de las creencias y percepciones individuales para preguntarnos sobre las necesidades y problemáticas de un **conjunto de consumidores reales** que deben dejar de comprar otros bienes y servicios para gastar su tiempo y dinero en nuestra propuesta. Entonces, podemos decir que **una buena idea es solo el primer paso para crear una oportunidad real**.

Si tuviésemos un montón de oportunidades de negocio para seleccionar cuál deberíamos implementar, consideraríamos:

- Poder cuantificar el segmento de mercado al cual estará dirigido
- Analizar el potencial de crecimiento del mercado
- Dilucidar el valor concreto que agrega al usuario
- Que no existan impedimentos legales
- Que la tecnología sea accesible y conocida

Crear y llevar adelante un emprendimiento conlleva dedicación y constancia, lo que, en la esfera personal, significa **tiempo** (que le sacaremos a nuestro trabajo, ocio, vida familiar, horas de sueño, apro-

vechando cualquier minuto disponible) y **dinero** (utilizaremos todos los recursos a nuestro alcance para llevar eso adelante).

Algunos emprendedores se enamoran tanto de “su idea” que olvidan analizar si les agrega valor a los consumidores, si estarían dispuestos a pagar por ella, y cuánto vale para ellos/as. **Lo mejor que nos podría pasar sería enamorarnos del problema y buscar las mejores soluciones para éste.**

Vale la pena detenernos a pensar (en la oportunidad de negocio) antes de dedicarle todo nuestro tiempo y dinero a **esa idea**. Como dijimos en el capítulo anterior, es fundamental validar nuestras hipótesis y percepciones para confirmar si realmente nos encontramos frente a una oportunidad.

Para esto existe la **Investigación de Mercado** que, según Malhotra (2017), “es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercado”.

Análisis del entorno

El entorno es todo aquello ajeno al proyecto. Necesitamos comprender las fuerzas que rodean y pueden llegar a afectar al emprendimiento, para analizar si es viable. Podemos diferenciar dos tipos de entornos, uno macro y otro micro:

Macroentorno: está constituido por todos aquellos factores no controlables y que afectan de forma directa a nuestro emprendimiento. Son aquellos elementos que no interactúan en el conjunto del proyecto pero que influyen en su desarrollo.

Microentorno: está dominado por fuerzas del entorno no controlables que inciden de forma general en la actividad de nuestro emprendimiento y en el resto de las empresas. Son agentes muy cercanos y se encuentran en interacción constante.

Análisis del Macroentorno

Hay diferentes metodologías para profundizar el análisis del Macro Entorno. Proponemos realizar el **Análisis PESTEL**, ya que ofrece una vista panorámica. Esta herramienta permite analizar el entorno desde muchos ángulos diferentes y complementarios. Es una mnemotécnica que en su forma expandida denota P para Política, E para Económica, S para Social, T para Tecnológica, E para Ecológico (o Ambiental), y L para Legal. Lo que debemos hacer es preguntarnos cómo afecta cada factor al proyecto. De cada factor hay que analizar si influye de forma positiva (**oportunidad**), o de forma negativa (**amenaza**). Esta metodología nos puede ayudar a entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones.

Factores Políticos: se refiere al grado de intervención por parte de los gobiernos en la economía. Específicamente, se trata de factores como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política. Por ejemplo: si tu emprendimiento requiere de materias primas que se producen en otro país, dependiendo de las políticas proteccionistas de los distintos gobiernos, pueden cambiar los valores de tus insumos.

Factores Económicos: tienen gran impacto sobre las operaciones de las empresas y la toma de decisiones. Incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación. Por ejemplo, si la tasa de interés del plazo fijo sube, probablemente sea más difícil que consigas un inversor para tu emprendimiento.

Factores Sociales: incluyen aspectos culturales y sociodemográficos como la conciencia de la salud, la tasa de crecimiento de la población, la distribución de edades, el nivel de educación, entre otros. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de

una compañía y cómo dicha compañía opera. Por ejemplo, la pandemia por el Covid-19 afectó fuertemente a todos los emprendimientos, independientemente de las medidas gubernamentales, por el solo hecho de que la gente tomó conciencia de la gravedad de la situación.

Factores Tecnológicos: pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación. Por ejemplo, la utilización de las nuevas tecnologías para relacionarnos con los clientes que convirtieron al *delivery* en algo más eficiente.

Factores Ecológicos o Ambientales: incluyen aspectos relacionados al medio ambiente. Los cambios que afectan el clima tienen impacto, especialmente, en industrias como el turismo, la farmacéutica y compañías de seguros. Por ejemplo, la inundación que se vivió en abril del 2013 en la ciudad de La Plata tuvo un alto impacto negativo en muchos comercios.

Factores Legales: incluyen las leyes para el consumidor, contra la discriminación, o a favor de la salud y la protección, etc. Estos factores pueden afectar cómo opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos o servicios. Por ejemplo, la reglamentación que se impuso durante la década del 2000 que impedía fumar en espacios cerrados hizo que algunos comercios gastronómicos replantearan sus espacios para no perder clientes.

Veamos PESTEL aplicado a un determinado proyecto:

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Nuevo régimen de política fiscal	Cambio de Gobierno
	Apoyo al sector	Cambio en tratados internacionales
Económicos	Desregulación del sector	Aumento de Tasa de Interés
	Crecimiento de regiones emergentes	Inflación
		Aumento de costos laborales
		Entorno de crisis mundial
Sociales	Mayor nivel formativo	Conflictos en la cadena productiva
	Tendencias de vida saludable	Incremento de la ciberdelincuencia
	Mayor consumo de productos orgánicos	
Tecnológicos	Desarrollo del Polo Productivo Tecnológico	
	Ley Antimonopolio	
	Leyes de Seguridad laboral y Salud	
Ecológicos	Conciencia ecológica	Ley de semillas
	Productos agroecológicos	Residuos generados por el sector
Legales	Ley Antimonopolio	Regulación cambiante, no unificada
	Leyes de Seguridad laboral y Salud	
	Mejora en los derechos de los habitantes	

El Análisis PESTEL se puede realizar de manera independiente, pero, también, su resultado sirve como Oportunidades y Amenazas para realizar otro análisis llamado “FODA” (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Análisis del Microentorno

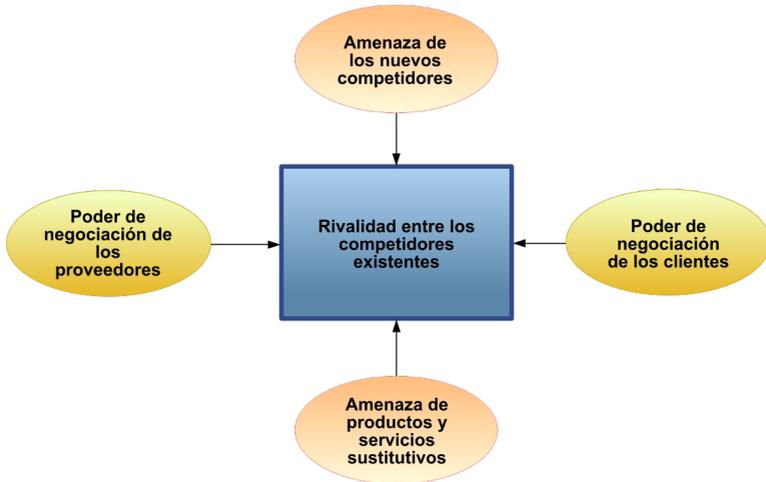
El análisis de mercado nos dará información para definir con mayor precisión el alcance y los límites de la demanda, comprender quiénes son y serán los actores importantes en la dinámica competitiva, analizar la forma de funcionar del mercado, sus perspectivas de evolución y cuantificar la oportunidad.

Luego de haber analizado el Macroentorno, pasamos a analizar el Micro. Pensá en aquellos agentes muy cercanos a tu emprendimiento que se encuentran en interactividad constante.

Debemos profundizar el análisis a partir de investigar cómo es el mercado, que tan fragmentado está, y cuál es el poder de los participantes; cómo se compite, como son las ganancias en el sector, qué tendencias y expectativas afectan al futuro. Conocer la estructura del mercado nos permite adelantarnos a cómo está organizado, conocer las reglas de juego, y saber si de ahí podremos obtener una ganancia.

Un modelo muy extendido para comprender la dinámica competitiva es el **Análisis de las 5 fuerzas** desarrollado por Michael Porter (2008):

Este modelo se crea por la articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y rivalidad en una industria y, por ende, determina qué tan atractiva es en términos de rentabilidad. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización (microentorno), y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.



Como consecuencia de este análisis, podremos identificar debilidades y fortalezas del proyecto:

Amenaza de potenciales competidores: Se refiere a las barreras de entrada que se pueden crear para que no ingresen nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor es la amenaza. Se hace hincapié en la facilidad o dificultad que puede experimentar un nuevo competidor cuando quiere empezar a competir.

Porter identificó seis barreras de entrada que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- **Economías de escala:** Las economías de escala en producción, investigación, marketing y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática.
- **Diferenciación del producto:** Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo mediante el servicio, su historia y los productos existentes.

- **Inversiones de capital:** A mayores recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector.
- **Desventaja en costes independientemente de la escala:** Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el *know-how* del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno y la experiencia de la fuerza laboral.
- **Acceso a los canales de distribución:** Algunas firmas pueden haber desarrollado canales de distribución, hasta llegar al cliente.
- **Política gubernamental:** El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos, o bien, con otro tipo de regulaciones.
- **Integración vertical:** Algunas organizaciones pueden obtener ventajas competitivas por estar integrados con proveedores y/o clientes.

Poder de Negociación de los proveedores: se refiere a una amenaza impuesta por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen, ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Dado que los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, naturalmente surge una lucha de poder entre éstos y las empresas. Las variables a analizar son la variación de precios y de calidades. El poder de los proveedores depende de la capacidad que tienen de aumentar los precios, de afectar la calidad de sus productos, y de la importancia de su producto en nuestro negocio cuando el costo de cambiar de proveedor es muy alto.

Poder de negociación de los clientes: Si los clientes son pocos o están organizados, podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la rentabilidad de la empresa. Si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor.

El poder de negociación de los clientes también se describe como la capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión. El poder de los compradores es alto si los compradores tienen muchas alternativas. En cambio, es bajo si tienen pocas opciones.

Factores Determinantes:

- Concentraciones del comprador
- Condiciones de venta
- Volúmenes de venta
- Costos de cambio del comprador
- Disponibilidad de información al comprador
- Disponibilidad de productos sustitutos existentes
- Sensibilidad al precio del comprador
- Ventaja diferencial: singularidad de productos de la industria

Amenaza de productos sustitutos: Todas las empresas pueden enfrentarse a la amenaza de productos sustitutos. Un error común es centrarse demasiado en la competencia directa y cometer el error de no detectar los productos sustitutos que hacen o pueden hacer disminuir la participación en el mercado. Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales y ponen un tope a los precios que podemos cobrar.

Hay algunos factores que incrementan la amenaza de sustitutos:

- La percepción de los clientes o consumidores de que ambos tipos de productos no se diferencian para satisfacer una necesidad o problema
- La facilidad en el acceso a uno u otro tipo de producto

- Cuando el precio del producto sustituto no supone una gran diferencia respecto al ofrecido o el primero es menor
- Cuando la calidad y el rendimiento del producto sustituto es superior al ofrecido

Rivalidad entre los competidores: La rivalidad define la rentabilidad de un sector: a menos competidores en un sector, normalmente más rentabilidad económica y viceversa. Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad.

Las variables a analizar en este punto deben ser el número de empresas existentes, su tamaño, el crecimiento del mercado y las barreras de salida de la industria.

La rivalidad dependerá de cuántos son los competidores, del crecimiento de la industria, de si los costos fijos son elevados, de si hay poca diferenciación entre los productos, del porcentaje de mercado que tengan las principales empresas y de las barreras que podría haber para salir del negocio.

Caso X

Aplicando lo aprendido: Les compartimos un breve ejemplo de un supuesto análisis del Microentorno para un novedoso local al estilo comidas rápidas, pero con propuestas naturales y desintoxicantes de los alimentos e infusiones. **Este análisis nos ayudará a comprender las Fortalezas y Debilidades de nuestro proyecto, yendo de una escala de bajo a alto impacto.**

Amenaza de nuevos participantes: La principal amenaza para el proyecto radica en la copia de su modelo de negocio, al ser un mercado de no tan difícil acceso y con pocas barreras al ingreso. Las principales barreras de ingreso son:

- **Economías de escala:** las economías de escala en la industria gastronómica impactan más en temas de volúmenes y producción. El hecho de poseer múltiples sucursales hace que los vo-

lúmenes de compra logren una baja en los costos de materia prima en comparación a si solo se tuviera una única sucursal. Las economías de escala no tienen mucho impacto en la producción del proyecto, ya que la compañía es aún pequeña.

- **Costo de cambio para los clientes:** es bajo.
- **Requisitos de capital:** para poder competir dentro de este sector se debe hacer una inversión inicial elevada. A su vez, se requiere un contrato de locación comercial junto con las habilitaciones municipales correspondientes, lo que eleva aún más la demanda de capital.

Poder de los proveedores: Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando tienen la capacidad de imponer sus deseos en un contexto de negociación, ya sea en relación al precio o a la calidad de los bienes o servicios suministrados. Para la mayor parte de los insumos existen, actualmente, numerosos proveedores y estos no presentan un gran costo de cambio para la compañía, ya que para todo lo que se precisa existen múltiples empresas proveedoras o, en su defecto, distribuidores en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores. Más aún, la mayoría de los insumos son estándar no siendo diferenciables, como la fruta o la verdura. Al mismo tiempo, la abundancia de productores dificulta la cartelización y reduce la indispensabilidad hacia proveedores particulares.

Amenaza de los sustitutos: Son las organizaciones que ofrecen productos sustitutos que pueden reemplazar los bienes o servicios de una industria, o bien, presentar una alternativa que cubra la misma necesidad. En este sentido, como sustituto directo se puede considerar cualquier producto que sea capaz de satisfacer la necesidad del consumidor de alimentarse y nutrirse de manera saludable, sin por ello tener que prescindir de la variable tiempo. De igual manera, otro buen sustituto son los jugos envasados de venta masiva, ya que cubrirán la misma necesidad fisiológica incluso a un precio mucho me-

nor, pero sin el beneficio de ser un producto 100% natural. De igual manera, en competencia con la ocasión de consumo, las infusiones como el café o el té ocupan un lugar importante, más en temporadas invernales.

Poder de los clientes: Los clientes pueden considerarse una amenaza cuando poseen la capacidad de obligar a bajar los precios o a demandar una mejora en la calidad del producto o servicio. En este sentido, si bien los clientes no poseen la capacidad de negociación con respecto a los precios, lo cierto es que poseen un único factor amenazante en este aspecto, que es el bajo costo de cambio que enfrenta cualquier cliente para buscar otras alternativas.

Análisis de la competencia: Esta variable marca la intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria. En aquel caso, en donde la fuerza competitiva fuera débil, las empresas de la industria pueden aprovechar dicha circunstancia para aumentar los precios o disminuir la calidad. Esta industria se caracteriza por estar fragmentada en múltiples segmentos en relación al formato de negocio, la calidad, el costo y el tipo de comida, que admite muchísimas variantes, no habiendo problemas de falta de diversidad y permitiendo la diferenciación del producto. En este sentido, el proyecto opera hoy en día en la industria gastronómica, más específicamente en el sector de comida rápida saludable.

Conclusión Microentorno

Como se observa, la rivalidad existente entre los actuales competidores es fuerte, sobre todo en relación al poco crecimiento del mercado. Las amenazas de nuevos entrantes son altas y el poder de negociación de compradores es prácticamente nulo por la atomización de la demanda. Por su parte, la amenaza de sustitutos es baja y la de proveedores es moderada a baja por el equilibrio en el músculo financiero

(inyección de “dinero” que permite cumplir con las obligaciones en corto plazo).

En conclusión, si bien se estaría hablando de un ambiente moderado a oportuno, es menester ponderar con mayor peso la rivalidad de la competencia actual. Es importante destacar el rol clave que puede llegar a tener esta fuerza y el tamaño del mercado en el futuro competitivo de la organización, ya que la proliferación de este tipo de lugares puede ser muy creciente si sigue la tendencia de la moda.

Investigando para conocer la Oportunidad de Negocio

“La investigación de mercados no es un fin, es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones”

Peter Chisnall

El entorno actual en el que se desarrollan las organizaciones se caracteriza, cada vez más, como Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA por sus siglas en inglés). Es por esto que debemos tomar decisiones en base a información relevante, y no a meras impresiones particulares y subjetivas.

Los proyectos **deben poner en el centro de su estrategia al cliente**, además de diseñar sus productos y servicios considerándolo. En función del entorno VUCA, debemos crear proyectos que agreguen valor a los clientes, cada acción que realicemos debe estar pensada en impactar positivamente en este sentido.

Generalmente, las investigaciones de mercado se realizan **para diagnosticar, desarrollar productos, evaluarlos o para controlar**. Para realizar una investigación de mercado podemos recurrir a información primaria y secundaria.

Una típica pregunta que nos suelen hacer en Usina es “¿Cómo puedo definir mi Mercado?” o “¿Cómo puede identificar a quienes les voy a vender?”. Para eso hay que llevar adelante una investigación.

Cada búsqueda dependerá de lo que se quiera investigar y del tiempo y recursos disponibles. No recomendamos que hagan **todo** lo que se propone de acá en más, sino que analicen cuáles de estas herramientas aportarían valor a su proyecto, y apliquen esas.

El primer paso para elaborar una investigación de mercado es **encontrar el problema a investigar**. Es muy importante ser claros y precisos sobre qué es lo que queremos investigar. Definiremos un objetivo, que es exactamente lo que queremos investigar. El proceso estará guiado por una pregunta general que debe ser acotada y específica.

Luego de haber definido el **problema de investigación** y las **teorías e hipótesis sobre las que se desarrollará la investigación**, debemos clarificar los **objetivos de la investigación**. El proceso continuará con el **diseño metodológico**, en el que se definirá la muestra, enfoque, técnicas e instrumentos de recolección. Luego, se continúa con la **recolección de datos, procesamiento de la información, y análisis** para la toma de decisiones.

Las técnicas de recolección tradicionales suelen ser cualitativas, como entrevistas en profundidad, *Focus Groups*, Blogs y grupos virtuales; o cuantitativos, como las Encuestas y *Big Data*.

Enfoques e Instrumentos de recolección

Enfoque Cuantitativo y Cualitativo

Todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: **el enfoque mixto**.

Enfoque Cuantitativo: El primer gran desafío es el armado del cuestionario, ya que debe traducir la información que queremos recabar en un conjunto de preguntas específicas, para reducir al mínimo la fatiga y minimizar el error. Cada pregunta debe contribuir a la información requerida. Si una pregunta no es estrictamente necesaria,

debe ser eliminada. Las preguntas pueden ser abiertas, semi abiertas o cerradas. Las abiertas brindan más información, pero es más costosa y podría tener el sesgo del encuestador; las preguntas cerradas no necesitan codificación, son más rápidas de realizar, aunque menos profundas.

La redacción de la pregunta consiste en traducir el contenido en palabras que los encuestados puedan entender clara y fácilmente. Por eso es importante utilizar lenguaje llano, evitando palabras ambiguas o tendenciosas.

Enfoque Cualitativo: Se debe preparar una guía de pautas que oriente el trabajo y contenga todas las herramientas necesarias para profundizar en los objetivos cualitativos del proyecto. La finalidad de la moderación en los encuentros es propiciar el discurso por parte de los participantes, encauzándolo de tal modo que responda a los objetivos de la investigación. Por lo general, las preguntas serán abiertas para que los participantes se expresen espontáneamente.

Por ejemplo, se pueden realizar ejercicios proyectivos para conocer opiniones sobre el producto o la marca. Los *tests* proyectivos son métodos de evaluación que se basan en estímulos ambiguos y poco estructurados. Veamos algunos casos:

- **Personificación:** La marca se transforma en una persona con el objetivo de proyectar atributos y valores percibidos
- **Planeta / Habitación:** La marca se transforma en un planeta o habitación que los participantes visitan y describen en detalle, para proyectar atributos y valores
- **Fiesta:** Dinámica de personificación de diversas marcas en el mismo ejercicio, haciéndola interactuar
- **Collage de imágenes:** Elección de imágenes nuevas o preseleccionadas que evoquen atributos o valores de marca
- **Pitonisa:** Ejercicio para proyectar percepciones a futuro de la marca

La investigación cualitativa y cuantitativa son formas complementarias de investigación

La investigación cualitativa suele ser, por lo general, a pequeña escala. Los resultados no se expresan en cifras. Se puede aplicar como investigación preliminar para estructurar el problema para la investigación cuantitativa, y, a su vez, para comprender y explicar los resultados numéricos.

El investigador cualitativo analiza el lenguaje de la persona (discurso libre), su comunicación no verbal, y su comportamiento.

Cada estudio que se diseña es comparable con hacer un traje a medida, ya que cada investigación es diferente.

Algunos tipos de estudios cualitativos:

- **Estudio sobre la categoría:** estudio sobre las necesidades del consumidor dentro de una categoría determinada para conocer las oportunidades que hay en ella
- **Estudio de concepto:** *Concept screening*, *Test* de concepto, y estudio para el desarrollo de un nuevo concepto de producto
- **Estudios sobre nombres, marcas y logos**
- **Estudios de imagen de marca:** *Brand Equity*, estudio de salud de marca y estudio de reposicionamiento de una marca
- **Estudios sobre comunicación:** Estudio para el desarrollo de un eje de comunicación, *Pre-test* de comunicación, *Pos-test* de comunicación, estudio de usabilidad Web.
- **Estudios sobre *packaging***
- Estudio sobre promociones

Con el objetivo de abordar al *target*, proponemos las siguientes metodologías:

- *Focus Groups*
- Entrevistas presenciales en profundidad
- Entrevistas *online*
- Facebook *Groups*

- WhatsApp Chat
- *Life Streaming*

Investigación para el Desarrollo de Productos

Entendiendo la innovación como la creación de una propuesta viable, relevante y novedosa para un mercado o industria, existen tres tareas básicas en el proceso de innovación.

- **Exploración:** Identificación de necesidades no cubiertas en el mercado
- **Generación:** Construcción y selección de *insights* para satisfacer las necesidades no cubiertas
- **Validación:** identificaciones, diagnósticos y optimizaciones antes del lanzamiento

Las herramientas que se pueden usar en la **Exploración:**

Desk Research: Análisis de estudios y fuentes secundarias para obtener información de los clientes y de la competencia con la finalidad de realizar un diagnóstico del mercado, identificar oportunidades y generar hipótesis a comprobar en fases siguientes. Es el punto de partida que da mayor certeza en la dirección que debe seguir la investigación

Etnografías: Fase exploratoria que permite identificar necesidades de los consumidores que no están cubiertas actualmente, a partir de la observación de su comportamiento en su habitual forma de compra y consumo de productos

Diarios: Son un complemento a la información proporcionada en forma declarada por los consumidores. En estos diarios, los consumidores registran las actividades que realizan rutinariamente y la forma en que interactúan con los productos

Sesiones de grupos con expertos: Fase exploratoria que permite identificar las necesidades no cubiertas en el mercado, tomando en cuenta la experiencia de los expertos en el tema

Idea Blog: Recopila información de manera cualitativa y cuantitativa. Los participantes forman parte de un grupo durante un período determinado donde se pueden identificar necesidades para desarrollar conceptos e ideas

Estudios de hábitos

Desk Research

Con el objeto de tener una primera aproximación al mercado, podríamos iniciar nuestro recorrido procurando conseguir toda la información relevante disponible desde la comodidad de nuestro escritorio.

El *Desk Research* es un método de investigación que implica el uso de datos ya existentes. Es un tipo de investigación que se basa en material publicado en informes y documentos, disponibles en bibliotecas públicas, sitios web, datos obtenidos de encuestas ya efectuadas, etc. Algunas organizaciones, cámaras y Estados también almacenan datos que pueden ser utilizados con fines de investigación. Podríamos utilizar información disponible de: Indec, Ministerios y Secretarías, Organismos de Control, Censo Nacional, Encuesta permanente de hogares, Cámaras, Asociaciones, Informes de Consultoras, y muchas fuentes más.

Esta es una forma muy económica de acercarnos al objeto de estudio, y nos puede dar información relevante para continuar el análisis.

Existen algunos referentes en materia de Investigaciones de mercado, de donde algunas veces se pueden obtener información secundaria relevante. Aquí adjuntamos algunos de ellos:

<https://www.gfk.com/es/home>

<https://www.ipsos.com/>

<https://www.kantarworldpanel.com/>

<https://www.tnsglobal.com/es>
<http://www.millwardbrown.com/>
<https://www.euromonitor.com/>
<https://www.theiwsr.com/>
<http://www.saimo.org.ar/>
<https://www.esomar.org/>

Las herramientas que se pueden usar en la Generación de ideas:

- **Workshops y procesos creativos para la generación de conceptos (*Design Thinking*):** Participan distintas personas, con intereses y experiencias distintas.
- **Insightment:** Mediante la combinación de la observación del consumidor, la materia prima de los *insights* y el uso de técnicas, proporciona datos cualitativos sobre los comportamientos, necesidades y percepciones.

En la **Validación**, las herramientas a utilizar:

- **Concept Test:** Un concepto debe comunicar el producto al consumidor de una manera efectiva y realista. Debe ser corto, unívoco, y hablar en el lenguaje del cliente. El objetivo es crear una propuesta breve y convincente que resuene.
- **Screening de Ideas:** Un proceso utilizado para evaluar ideas innovadoras de productos, estrategias y tendencias de *marketing*. Los criterios de selección de ideas se utilizan para determinar la compatibilidad con los objetivos comerciales generales y si la idea ofrecería un retorno de la inversión viable. Lo que no cumpla con estos criterios generalmente se descarta.
- **Conjoint:** Consiste en una técnica estadística que permite determinar cómo afectan los diferentes atributos de un producto o servicio en la preferencia de los clientes.

- **Product Test:** se centra en revelar *insights* que permitan descubrir las valoraciones, percepciones, emociones y otros elementos hacia el producto evaluado.
- **Pack Test:** se refiere a la evaluación de visibilidad, reacciones iniciales, impacto atencional, imágenes y sensaciones que son proyectados a partir del **packaging** de los productos.

Referencias bibliográficas:

- Malhotra, N.K. (2017). *Marketing Research: An applied approach*. Philadelphia, Estados Unidos. Trans-Atlantic Publications, Inc.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 's. Boston, Estados Unidos. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Modelo de Negocios

Nicolás Perazzo¹¹

Modelo de Negocios

Desde la existencia del intercambio, trueque o cualquier medio de comercialización, siempre hubo detrás un modelo de negocios (ya sea de forma consciente o inconsciente) que permitía darle un sustento a la generación de productos, bienes o servicios. Durante el recorrido de la historia, por medios diversos, la forma de realizar negocios ha ido mutando acorde aumentaban las maneras, los medios, los mecanismos y las tecnologías que permitían los mismos. A partir del nacimiento de Internet, con la globalización sobre nuestras espaldas, con el crecimiento que las comunicaciones permitieron y las ventajas de las intermediaciones financieras; las formas de modelar los nego-

11 Nació en La Plata. Es Licenciado en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Es asesor de Dirección en Tecnom y Auditor de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires. Fue uno de los impulsores de Usina de Ideas, y director y fundador de la aceleradora de *startups* LPHub. Fundó GOBLAB y director de Minerva, la incubadora de la Universidad Nacional de La Plata.

cios cambiaron en forma amplia, con modelos diferentes que años atrás no habríamos imaginado.

En estos últimos años, desde que Eric Ries conceptualizó el modelo *Lean Startup* (2012), el mundo de los emprendimientos cambió drásticamente la forma de hacer negocios. El modelo experimentó, en forma positiva, una mutación que orientó la creación de valor hacia un enfoque puesto en el usuario o cliente y dejó en un segundo plano, más técnico, la forma en que se sustenta el negocio, con nuevas variables brindadas por las vías y modalidades de comunicación existentes, por los cambios en las formas de consumo, por el potencial transaccional y, especialmente, por la capacidad de crecimiento y exponenciación que nos brinda la tecnología.

Los avances tecnológicos, los cambios en los hábitos de consumo, el surgimiento de nuevas plataformas y formas de interacción en las mismas; no nos garantizan que, dentro de unos años, cuando hablemos de modelos de negocios, esta literatura aún sea de utilidad. Si hace 15 años alguien nos hubiera dicho que en el 2020 un chico menor de 18 años podría generar ingresos en dólares al grabar videos jugando a un juego electrónico desde su casa, subiéndolos a una plataforma de contenidos y cobrando por los *likes* y reproducciones de videos en cualquier lugar del planeta en forma atemporal; claramente no lo hubiésemos creído.

Modelos antiguos, modelos modernos

El modelo de negocios es como el motor de un auto o de una moto. Si te gusta más la biología que la mecánica, el modelo de negocios sería como el corazón mezclado con el cerebro, algo bastante más complejo. Como no entendemos nada de estos temas, te lo explicamos en nuestro lenguaje que mezcla la práctica, la academia y un poquito de historia, que nos sirve para comprender dónde ubicamos hoy al modelo de negocios. Pero hacer una definición lineal no es tan sencillo como muchos libros nos lo han mostrado, porque el modelo de negocios no tiene sólo que ver con lo que hacés o desarrollás, sino

con el contexto, el momento, la tecnología, los segmentos de clientes, entre otras variables.

La terminología sobre el modelo de negocios tiene su aparición en la literatura con el nacimiento de los planes de negocios y la estructura de los mismos que requería un concepto para desarrollar la manera en que este plan podía lograr sostenibilidad en el tiempo, o, dicho de otro modo, la forma en que el negocio se hacía de ingresos y se podría sostener económicamente.

Las definiciones iniciales se basaban en modelos más tradicionales inspirados en empresas grandes en tamaño y estructura, en mecanismos de comercialización y ventas muy bien desarrollados, pero basados en contextos sociales totalmente diferentes a los actuales. Además, los modelos de negocios se estructuraban sobre dos modalidades bien diferenciadas y marcadas: productos o servicios.

La literatura sobre modelos de negocios nos arrojaba el modelo de “productos” basado en empresas como *Coca Cola* o *Pepsi*, con su modelo de monetización basado en el “*retail*” o público final, por intermedio de canales como las empresas distribuidoras y comercializadores. También podíamos encontrar las siderúrgicas o empresas petroleras, que se dedicaban a la producción de insumos necesarios para el desarrollo comercial e industrial, que también basan sus modelos de negocios en la relación con otras empresas que distribuyen y comercializan a público más lineal. Todos estos modelos tenían su desarrollo en la producción y venta a distribuidores, que, a su vez, lo revendían a comercializadores finales.

Para los servicios, los modelos de negocios se basaban en brindar auditorías, asesorías e informes a nichos de mercado, basados en *expertise* propio y manejo de información y métricas que permitían a las grandes empresas utilizarlas para sus decisiones internas. Por ejemplo, la consultora *Nielsen* o las empresas como *Ernst & Young* o *Price* han sido casos emblemáticos de estudio de modelos de negocios.

Pero estos modelos ya no están tan vigentes, y si lo están, la tecnología los ha cruzado de forma horizontal. Es así como el entorno digi-

tal y las nuevas tecnologías propician la creación de nuevos modelos de negocio, por lo que, conforme vaya avanzando la tecnología, se crearán modelos para dar respuesta a las necesidades y a los nuevos hábitos de consumo de la sociedad.

Veremos más adelante cómo la tecnología ha propiciado el cambio en el modelo de negocios, empujando a ciertas empresas a transitar este camino en forma escalonada y gradual; a otras en forma desordenada pero exitosa; y algunas no lo hicieron y vieron caer sus negocios.

Como cambiaron los negocios, también cambió la bibliografía referente a éstos y, en ese cambio, el modelo de negocios también sufrió sus modificaciones. Como mencionamos previamente, el libro de Eric Ries (2012) nos dio un argumento central sobre cómo enfocar la creación de empresas con el eje en la creación de un valor, la interacción con un usuario adoptante (posible cliente) y la validación de este para llegar al mejor producto o servicio mínimo viable para empezar a hacer el mismo comercializable, validando en ese recorrido aspectos de precio, modalidad de venta, formas de cobro y demás características particulares del negocio.

Pero anteriormente al libro de Eric Ries, hubo otra publicación que nos permitió observar la manera en que las grandes empresas empezaban a cambiar los modelos de negocios: *La economía Long Tail* (2006), de Chris Anderson. *Long tail* (o “cola larga” en español) refiere a un modelo de negocios que desmitifica la tradición que planteaba que los productos que se deben vender son los que tienen mayor rotación. Este libro empezó a romper, desde la academia, la definición del modelo de negocios.

Modelo de negocios hoy

La conceptualización de modelo de negocios ha ido mutando con el correr del tiempo, originándose bajo la forma en que el emprendimiento genera dinero, pasando por cómo un emprendimiento “se hace” de clientes, hasta pensarse en cómo el emprendimiento podría

hacerse de dinero. La evolución de los negocios ha ido cambiando en forma exponencial en los últimos años.

Además de las modificaciones que realizaron diferentes autores como Chris Anderson sobre el concepto de modelo de negocios, creemos que la irrupción del modelo *Lean Start Up* (2012) abrió un amplio abanico a nuevas metodologías que fueron modificando los conceptos conocidos. La mayor modificación llegó con el libro *Generación de Modelos de Negocios* de Alex Osterwalder e Yves Pigneur (al menos hasta la fecha de publicación de este *Ebook*), quien reformula el concepto: “Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente” (2011). Sabiendo que no será la última vez que se altere este concepto, nos parece que es el que más se acerca a la actual forma en la que hacemos negocios, con una fuerte orientación hacia el valor y el cliente.

Si analizamos el concepto que redefine Osterwalder, la **creación de valor** es lo que más nos llama la atención ya que nos saca del encasillamiento previo. Lo destacable es el **componente innovador en esto de crear valor para aquellos que consideremos nuestros clientes**, ya sean personas físicas, empresas, o bien, la sociedad en general. Este enfoque sustituye los modelos ya obsoletos, que se centraban en el emprendimiento y perdían de vista la importancia en el cliente. Este cambio que se da en la conceptualización, tanto en la literatura y libros sobre el tema, tiene su origen en la manera en que estamos desarrollando y ejecutando negocios en la práctica. Bajo este concepto debemos orientar la creación de un emprendimiento, un posible giro en un proyecto o pequeña compañía, hacia una perspectiva basada en el cliente y en la interacción con él y su entorno, con el fin de generar, entregar y capturar valor.

En el libro de Osterwalder obtenemos un concepto muy intuitivo para esquematizar, en forma correcta, el modelo de negocios. Éste debe responder, en forma sencilla, a cuatro preguntas vinculadas a nuestro emprendimiento:

1. ¿**Qué** se va a ofrecer y **qué** valor va a aportar?
2. ¿A **quién** se lo vas a ofrecer?
3. ¿Con **quiénes** lo desarrollarás?
4. ¿**Cómo** vas a hacerlo sostenible en el tiempo?

Lo ventajoso de esta modalidad de responder a esta serie de preguntas conceptuales es que la definición o la aproximación a un modelo de negocio no será algo estático o fijo de por sí, sino que podrá ir mutando, debiendo ser lo suficientemente flexible para ir adaptándose a los diferentes cambios que pueden surgir en el entorno, en los clientes, en las relaciones o asociaciones y en los nuevos hábitos de consumo.

Podemos concluir que un modelo de negocios es la herramienta, que precede al plan de negocio, que te permite definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, qué valor vas a aportar, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos.

A continuación, desarrollaremos las modalidades de negocios según los clientes.

Tipologías de Negocios

Cuando pensamos en un modelo de negocios, debemos entender nuestro segmento de clientes en forma correcta y esto nos llevará a comprender el tipo de negocios que debemos plantear. Luego de comprender nuestros clientes, tenemos que realizar una primera identificación en relación a sus características y robustecer el valor generado a ese tipo de clientes. Esta caracterización nos va a permitir armar modelos más orientados y reducir enormes esfuerzos que surgen de querer abarcar diversos tipos de segmentos de negocios con diferentes intereses, objetivos, modalidades de comercialización y de pago. Por eso es relevante trabajar sobre el tipo de modelos de negocios.

Modelo B2B

El más conocido, y sobre el que más literatura hay, el *B2B* se refiere a la relación Empresa a Empresa (*Business-to-Business*), un modelo de negocio o de intercambio de información entre dos empresas. La esencia del *B2B* es ayudar a otras empresas a ganar más dinero. Lo relevante aquí es la especialización en el segmento. Si crees que tu compañía o emprendimiento se enfoca en trabajar con empresas, no desvíes el foco en otro tipo de cuentas o clientes y estructurará el modelo de negocios en base a éstos.

Modelo B2C

Las siglas hacen referencia al comercio más común, el que resulta de empresas a particulares, de la relación Empresa a Clientes (*Business to Costumer*), donde el eje del modelo de negocios está en la interacción con el cliente final, el que debe percibir valor en la solución, producto o servicio. Hay un modelo comercial que sería más de escala o *retail*, con una modalidad de generación de valor y comunicación diferente a la que podría enfocarse si fuese a una empresa.

Modelo B2G

La G hace referencia al Gobierno. Si decidís tener como cliente al Estado nacional, provincial, municipal, o alguna dependencia de estos tres; estarás teniendo una relación *Business-to-Government*. Venderle al Estado es una gran oportunidad, pues en muchos países es el principal comprador, pero tiene cuestiones muy particulares, incluso en modelo de gestión, comunicación y cobro.

Modelo C2B

Este modelo es anti intuitivo, pero veremos que funciona de maravillas. Ocurre cuando una empresa le “paga” a un consumidor por su información ya que el consumidor crea valor para la empresa. El

sistema de afiliación o de encuestas son ejemplos del *C2B*, como el de recomendación o el de un *influencer*, que consiste en recibir una comisión o producto por parte de una empresa cuando ésta vende un producto gracias a una recomendación hecha por alguien y se certifica a través de un enlace o cupón.

Entender la tipología del modelo de negocios basado en el segmento de clientes nos permitirá robustecer el mismo y enfocar el esfuerzo en el valor a generar, optimizando las acciones para obtener ventajas en el desarrollo posterior del negocio.

Diferentes modelos de negocios

Hay diferentes tipos de negocios que fueron surgiendo con el tiempo y que nos dan una idea de cómo se pueden enfocar los negocios, cómo interactuar con los clientes, cómo generar valor para éstos y de qué forma monetizarlos.

Modelo de Negocios de Afiliación

Este modelo se define por la generación de algún tipo de “recompensa” (comisión o beneficio) para los clientes actuales que atraigan nuevos consumidores o pedidos. La forma más tradicional es la comisión a un agente turístico que “atraiga” a un grupo de turistas a un bar, hotel, lugar de compras, etc. La tecnología hace que el modelo de afiliación sea muy interesante en la *web* y *apps*, donde hay varios modelos de beneficios: por tráfico, por acercar consumidores y similares, que nos hacen estar atentos a métricas.

En el caso de la *web* tendremos, por un lado, el espacio de alquiler de anuncios, los molestos y queridos *ads*. Como las empresas necesitan tráfico, se ofrecen beneficios a aquellos/as que lo generen. Las *apps* hoy están trabajando sobre los beneficios para los clientes que recomienden clientes, para ello les pagan un monto por lograr la recomendación y el uso de aplicaciones financieras o bursátiles, por ejemplo.

Otro caso es el de un *Instagrammer* o *Youtuber*, que puede mostrar productos de una marca determinada y obtener un premio en especies o dinero por conseguir que más gente consuma el producto o servicio que promociona.

En estos modelos de negocios es importante medir algunos ratios¹²:

- Número de personas que se registran o se dan de alta a una *app* respecto al número de personas que visita la *web* o que la pueden recomendar.
- Número de personas que compran, dan de alta un usuario y/o invierten dinero respecto al número de personas que se registran.
- Volumen de personas que mueven los llamados “*influencers*”.

El uso de datos y la visibilidad de los mismos se torna crítica para diseñar o trabajar en el modelo de negocios, tratando de conseguir una medida conocida como el **costo de adquisición de cliente**, el cual debería ser menor al beneficio de los clientes. Si ese cálculo resulta positivo, el modelo de negocios es rentable.

Modelo de Negocios *Long Tail* o Cola Larga

El modelo *Long Tail* es una modalidad de hacer negocios basada en poner a disposición de mucha gente una serie de activos, bienes o servicios que no podían llegar a una demanda por los medios tradicionales como, por ejemplo, a través de un lugar físico.

La innovación del modelo de negocio se caracteriza por permitir la oferta de un amplio abanico de artículos con poca demanda, pero que pueden convertirse en negocios rentables y generar beneficios gracias a un gran volumen de ventas pequeñas.

¹² Así se denomina a la relación cuantitativa entre dos fenómenos que refleja una situación concreta de rentabilidad.

El modelo tradicional de demanda física, se regía por los principios de Pareto ¹³, donde el 80% de la población compraba el 20% de los artículos disponibles. Esto aún sucede en un supermercado, lo que hace poco rentables los productos menos vendidos o de menor rotación, por los altos costes de desarrollo, almacenamiento, distribución y comercialización. Las empresas, para ahorrar costes, limitaban su producción y comercialización únicamente a los artículos más vendidos, es decir, el 20%.

Pero con la llegada de Internet se han generado nuevos modelos de negocio innovadores, que consisten en ofrecer un enorme abanico de productos que antes tenían poca demanda, pero que se convierten en negocios rentables al vender a nivel mundial, lo que genera en conjunto una elevada facturación.

Este tipo de modelo de negocio es especialmente interesante a la hora de vender productos de *software* (por ejemplo, aplicaciones por medio de *Google Play*), contenidos digitales (*Spotify*, *iTunes*) pero sin dudas también, productos físicos como se venden en *Mercado Libre*, *Ebay* o *Amazon*.

En el caso de *Amazon*, como vemos en el gráfico, el 80% no hubiese sido exitoso o no hubiese tenido potencial de mercado si no existían los medios de consumo y de distribución adecuados.

Modelo de Negocios de Franquicia o Licencia

Bajo este modelo podemos desarrollar negocios que ya estén validados, probados y contengan un proceso ya estandarizado (con su propio modelo de negocios detrás). Por un lado, se puede apostar por “explotar” un negocio que ya está probado, que funciona, y replicarlo en un lugar donde todavía no existe.

13 En honor a un viejo italiano que, en su antigua Italia, decía que el 80% de las propiedades o terrenos corresponden a un 20% de la población y que jamás imaginó que estaría siendo nombrado en un *E-book* en Argentina, en el 2020, en épocas de pandemia. Pareto enunció este término por primera vez en su curso de Economía Política, en 1896.

Es un modelo de negocio donde una empresa o persona física que cuenta con productos o servicios consolidados y reconocidos en el mercado, permite a otras personas o empresas que exploten su imagen de marca, sus productos o servicios, bajo su supervisión, a cambio del pago de un porcentaje de las utilidades.

El modelo de negocios por franquicias podría pensarse para empezar un negocio, comprando la comercialización de una marca con cierto recorrido, pero también para llevar nuestra marca o negocios a otros lugares y poder obtener beneficios a bajo riesgo.

Es un modelo muy normal en casas de ropa, en espacios gastronómicos o en hotelería.

Las desventajas de este modelo son el monto que hay que pagar por explotar la franquicia y que baja el margen de ganancia; el hecho de que el franquiciado está más limitado en la toma de decisiones y, naturalmente, la cuestión de que una franquicia no asegura el éxito. No obstante, son negocios en auge y se pueden convertir en rentables en época de crisis.

Modelo de Negocios de Suscripción

Este modelo nos resulta muy sencillo de entender, ya que tiene una relación muy cercana al modelo del *Long Tail* que mencionamos previamente. En este caso, el modelo de negocio consiste en que el usuario paga una suscripción y a cambio recibe una propuesta de valor, un servicio o un producto que compensa la cuota que paga. Algunos ejemplos clásicos son las suscripciones a revistas y/o periódicos. Actualmente es uno de los modelos más buscados porque permite mantener al cliente y éste “se olvida” de que está pagando. *Amazon*, *HBO*, *Netflix* y *Spotify* lo usan.

Modelo de Negocios Free o Freemium

Este modelo de negocios contiene una característica muy particular que es la “gratuidad” del servicio que uno/a puede obtener. Cualquiera-

ra de nosotros/as, por ejemplo, utiliza *LinkedIn* sin tener que pagar un centavo y con beneficios muy grandes (tal vez el mejor empleo, recurso o asociación que puedas tener, pasará por esa plataforma).

En modelos como éste, para que existan usuarios que utilizan las plataformas en forma gratuita, hay otros que pagan por servicios que se ofrecen, como el uso de datos o la publicidad.

Pero *LinkedIn*, *Spotify*, *Dropbox* o varias de las herramientas que están disponibles *online* bajo el modelo “*free*”, poseen el anzuelo de las funcionalidades limitadas. De este modo, una vez que un usuario requiere el uso de mayor número de herramientas, el modelo pasa a ser de suscripción o de escala.

Modelo de negocios de captación a pérdida

En este tipo de modelos comenzamos desarrollando el negocio a pérdida consciente y asumida (o sea, sabiendo que estamos decidiendo perder, en los números) con el fin de lograr cuentas o clientes para luego poder crecer. Los trabajos de desarrollo de servicios, de *software* o de consultoría, muchas veces comienzan con un plan de crecimiento posterior que hace rentable el modelo, en el mediano y largo plazo.

Modelo SaaS (Software as a Service)

SaaS es un modelo orientado a proyectos escalables que pueden abordar rápidamente diferentes mercados, gracias a la tecnología. Este modelo hace referencia al servicio que ofrecen empresas (de tecnología, obviamente) desde la nube, sin la necesidad de instalaciones complejas en los equipos o *hardware* adicional, en la que se cobra una mensualidad por todos los servicios prestados. Un modelo que fue evolucionando con la tecnología, ya que antiguamente, si querías contratar un Sistema de Gestión para tu empresa, te ofrecían un enlatado que normalmente provenía de una instalación previa de varios CD'S.

Servicios como *Shopify*, *HubSpot*, *Tecnom*, *Sales Force*, *Google G Suite* o *Microsoft 365* son ejemplos de este nuevo modelo de negocio que permite definir una política de uso de la aplicación e incluso una autogestión por el usuario.

El momento del modelo

Queda por responder el interrogante acerca del momento de definir el modelo de negocios de un emprendimiento, y cómo llevarlo a la práctica. La respuesta es realmente ambigua ya que, si bien el momento de definición del modelo de negocios **debería** ser en el inicio del proyecto, el hecho de llevarlo a la práctica nos mostrará que ese diseño original puede ser incorrecto o inoportuno. En este caso, debemos ser flexibles para entender que puede haber mejores modelos que se adapten a nuestros clientes y al contexto en el que deseamos desarrollar el negocio.

El modelo debe pensarse, ponerse a prueba, validarse y, en caso de ser necesario, redefinirse. En este sentido, debemos permitirle ser dinámico, adaptativo con capacidad de crecer y transformarse acorde al contexto, los clientes y el valor generado para éstos.

La mejor manera de validar el modelo de negocios es con el cliente o usuario final, y allí la metodología *Lean Start Up* es la que permitirá el proceso de proponer, validar, medir y generar un aprendizaje acerca del modelo de negocios que se planteó frente a esa realidad.

La metodología que, a nuestro entender, permite desarrollar mejor el modelo de negocios (al menos hasta el momento de escribir estas líneas) está en la propuesta realizada por Alex Osterwalder (2011) bajo el nombre de *Modelo Canvas*, que nos ayuda a responder esas 4 preguntas sobre el **¿Qué?**, el **¿Para Quién?**, el **¿Con Quién?** y el **¿Cómo?** de un emprendimiento en un entorno muy dinámico y sencillo, con mucha interacción con el usuario y que permite ir validando, probando, midiendo, hasta encontrar el mejor modelo para el emprendimiento.

Generar el modelo de negocios desde el *Canvas* nos permitirá trabajar desde el **Qué**, lo que llamamos **la propuesta de valor**; entendiendo bien el **Para Quién**, que será nuestro **segmento de clientes** y construir valor en base a la interacción con éstos y comprendiendo su percepción de valor. El *Canvas* nos permitirá conocer **Con Quién**, es decir, aquellos actores que nos permitirán hacer el escalado del proyecto y, sobre todo, **cómo** lograremos la sustentabilidad en el tiempo, en relación a los costos e ingresos.

El modelo de negocios se torna una herramienta clave en el andamiaje del emprendimiento, siendo un eje claro para pensar todos los aspectos relativos al negocio y, especialmente, la articulación con los segmentos de clientes y su percepción del valor.

Cuando el problema es no definir el modelo de negocios: análisis de caso

Podría hablar de experiencias en el desarrollo de algún modelo de negocios exitoso que haya acompañado y que haya crecido. Pero lo más gráfico es hablar de un error que a veces solemos cometer, que he cometido y que me valió la experiencia.

Hace varios años fundé una empresa que tenía como objetivo “incubar y acelerar proyectos de base tecnológica con impacto global”; un objetivo que se basaba en el recorrido que tenía en el sector y algunos contactos

Por más que tenía entendido dónde podía generar valor para terceros, nunca comprendí **cómo** quería escalarlo, dónde estaba realmente mi segmento de clientes, cómo iba a continuar mi modelo junto a ellos y tampoco cómo pensaba el desarrollo monetario del emprendimiento; lo que me llevó a no darle sustentabilidad en el tiempo.

Pero lo peor no fue no haber definido *a priori* un modelo de negocios, sino que en el tiempo que duró esta experiencia, no logré darme cuenta que era necesario mutarlo y readaptarlo.

Hoy comprendo la importancia de estar abiertos a esta **flexibilidad**, de pensar con los actores pertinentes y de focalizar en la creación y captación de valor para el usuario.

<p>Asociaciones clave </p>	<p>Actividades clave </p>	<p>Propuestas de valor </p>	<p>Relaciones con clientes </p>	<p>Segmentos de mercado </p>
	<p>Recursos clave </p>		<p>Canales </p>	
<p>Estructura de costos </p>		<p>Fuentes de ingresos </p>		

Referencias bibliográficas

- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Anderson, C. (2006). *La economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Tendencias Editores, Ediciones Urano. Barcelona, España.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, Ediciones Deusto.

Finanzas para Emprendedores

Víctor Espinosa¹⁴

Tenemos claro que, para que un emprendimiento subsista, tiene que generar ingresos y que estos deben, al menos, equiparar los costos. El concepto de monetización es el que nos permitirá entender las diferentes maneras en las que vamos a generarlos. No es lo mismo cobrar en efectivo, con tarjeta de crédito, medios de pago virtual o cheques. En este capítulo, ilustraremos los diversos formatos de monetización para que puedas incluir en tu proyecto, los que sean más acordes a tus clientes. También abordaremos cuáles son los costos a tener en cuenta a la hora de analizar la viabilidad económica de tu proyecto, y los diversos momentos y formas de incurrir en ellos para realizar una buena estrategia de planificación financiera.

14 Nació en La Plata. Es Contador Público graduado en la Universidad Nacional de La Plata, con un posgrado en Costos y Gestión Empresarial. Es docente universitario de la Cátedra de Costos para la Gestión. Es director y fundador de GESAC, Consultora de Gestión Empresarial y Costos, además de ser fundador y socio del estudio contable REG.

La fuente de vida de nuestro negocio: los ingresos

La **fente de ingresos** es el origen, de donde proviene el dinero que le permite a un emprendimiento mantenerse y crecer. Ese dinero circulará por todos los bloques del modelo de negocio y permitirá su funcionamiento. Normalmente, esta fuente de ingresos surge como consecuencia de entregar valor al cliente mediante nuestro producto o servicio principal, recibiendo a cambio el precio que hayamos fijado. Si el cliente está dispuesto a pagar ese precio y está de acuerdo con la forma de pago, entonces, estamos en condiciones de cerrar una venta y generar un ingreso.

Como comentamos en el capítulo anterior, la fuente de ingresos puede depender del modelo de negocios elegido. ¿Esto significa que solo debe existir una sola fuente de ingresos por proyecto? No, al contrario. Es conveniente crear varias, porque de esta manera estaremos reduciendo el riesgo de quedarnos sin dinero para que el modelo funcione. Si nuestro emprendimiento depende de una sola fuente de ingresos seremos muy vulnerables ante cualquier cambio en la demanda de nuestro producto o servicio, y así será muy difícil crecer. Estas fuentes de ingresos pueden surgir de ofrecer nuestro producto o servicio a nuevos segmentos de clientes y/o de crear nuevos productos o servicios para el segmento actual. Otro caso puede darse con fuentes de ingresos adicionales. Por ejemplo, si nuestra fuente principal de ingresos proviene de la venta online de algún producto, pero, a su vez, tenemos un sitio tan bien diseñado que tiene muchísimas visitas, podríamos generar ingresos añadiendo publicidad a nuestro sitio web. Es importante estar alerta a este tipo de cosas para generar la mayor cantidad posible de fuentes de ingresos.

“El que quiere celeste, que le cueste”, ojalá este viejo refrán pudiese ser reemplazado por “el que quiere celeste, que mezcle azul y blanco”, pero no, en los negocios parece que la única forma de conseguir ingresos es generando costos, mediante la utilización de los recursos necesarios. El resultado de multiplicar las cantidades necesarias de

cada recurso (horas de trabajo, insumos, etc.) por su precio unitario de compra nos permitirá conocer los costos de generar un ingreso determinado. Por ejemplo, si queremos obtener ingresos mediante la producción de pan, para conocer su costo tendremos que anotar el precio de la harina, el de la levadura, el de las horas de trabajo, etc., y multiplicarlo por la cantidad que necesitaremos de cada uno de esos recursos. Por eso, una vez definidas las fuentes de ingresos de nuestro emprendimiento, nos guste o no, tendremos que analizar los costos que implican. ¿Y si no lo hacemos? no sabremos si los ingresos son mayores a los costos o los costos mayores a los ingresos, y hay una diferencia enorme entre un escenario y otro. En el primero, estamos ganando, y en el segundo, estamos perdiendo; y un emprendimiento que no genera ingresos mayores a sus costos, ergo, no genera ganancias, no podrá sostenerse en el tiempo y tenderá a desaparecer. Parece una idea básica, pero los emprendedores solemos concentrarnos tanto en cuestiones propias del producto o servicio que es común desatender el cumplimiento de esta premisa vital.

En este sentido, debemos analizar en detalle nuestras fuentes de ingresos y los costos necesarios para obtenerlas. En primer lugar, vamos a fijar el precio de venta de nuestro producto o servicio; luego, las cantidades que estimamos vender a ese precio; y, por último, los recursos necesarios, en la cantidad y precios a los que los conseguiremos. Esto nos permitirá ver si la diferencia entre los ingresos y los costos es positiva o negativa, es decir, si con ese precio que establecimos, esas cantidades de ventas y esos costos, obtenemos ganancias o pérdidas.

Hasta este punto, hemos descrito el **aspecto económico** de un emprendimiento. Y aquí entra en consideración otro aspecto muy importante a tener en cuenta, el **financiero**. Este último consiste en analizar las cobranzas de los ingresos (ventas) y los pagos de las compras (costos) con el propósito de lograr que siempre contemos con el efectivo necesario para funcionar. Es fundamental que podamos entender y diferenciar bien estos dos aspectos, porque son claves para

el funcionamiento de cualquier tipo de negocio y muy fáciles de confundir el uno con el otro.

Nuestro pan de cada día: el análisis económico

Para facilitar la comprensión de los conceptos que debemos conocer para hacer un análisis económico, trabajaremos sobre un emprendimiento hipotético como si fuese nuestro. Supongamos que vamos a lanzar un *E-Commerce* llamado UGULELE a través del cual vendremos camisas hawaianas. A continuación, hemos estimado en una planilla todos los gastos de la puesta en marcha, nuestra inversión inicial, la cual será financiada íntegramente con ahorros propios.

INVERSIÓN INICIAL				
Nº	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Estudio del mercado			\$40.000
2	Hosting y otros			\$5.000
3	Imagen, logo y contenidos			\$20.000
4	Registro de marca y honorarios			\$18.000
5	Impuestos y honorarios			\$5.000
6	Camisas	150	\$500	\$75.000
7	Packaging	150	\$80	\$12.000
8	Notebook	1	\$72.000	\$72.000
Inversión inicial				\$247.000

Veamos cómo se comportan los ingresos y los costos de UGULELE:

Ingresos

Precio (p)

El p (así se habla en el ámbito de la economía y finanzas) es una herramienta estratégica clave, ya que, al fijarlo, estamos posicionándonos en la mente del cliente con la intención de nos elija, y al mismo tiempo, estamos determinando el sostenimiento económico del emprendimiento, debido a que el p tendrá un efecto directo sobre el ingreso.

Como vimos en el capítulo 6, fijar el p requiere de un análisis del mercado. De forma general, podemos decir que, si el p que fijamos se encuentra dentro de la franja de lo que el cliente considera razonable, entonces es posible que el cliente compre el producto/servicio. Algunos de los factores que influyen en la construcción de esa franja de razonabilidad del cliente, lo constituyen los precios de referencia que tenga de nuestros competidores y la consideración del p como un indicador de calidad. Estos factores hacen que cada p que fijemos nos permita obtener una cantidad de demanda de nuestro producto o servicio diferente.

Luego de nuestro análisis, decidimos: el precio de lanzamiento de nuestras camisas hawaianas será de \$1000.

Cantidad (q)

Ya notamos que existe una **relación entre el p** de un producto o servicio **y la q** que de él se demanda. Ahora debemos preguntarnos: ¿cómo es esa relación?

Un caso frecuente, es que el p tenga una relación **inversa** con la q , es decir, si el p aumenta, la q demandada del producto/servicio disminuirá, si el p disminuye, la q demandada aumentará.

Si aumento el precio de las camisas, me van a comprar menos. Si lo bajo, probablemente venda más. ¿Pero si aumento el precio en un 10%, significa que voy a vender un 10% menos de camisas? No necesariamente, porque la relación entre el p y la q puede ser, además de inversa, **proporcional**. Por ejemplo, si aumentamos el p en un 10%,

la q demandada disminuirá un 10%. O puede ser **más que proporcional**: si aumentamos el p un 10%, la q demandada disminuye un 20%. **Menos que proporcional**: si aumentamos el p en un 10%, la q demandada disminuye un 5%. Estas variantes reflejan qué tan sensibles son nuestros clientes a los cambios en el p .

Puede ser que a nuestros clientes no les importe tanto el p , y se concentren más en la calidad o funcionalidad del producto/servicio y, en ese caso, la relación con el p , seguramente sea menos que proporcional. Una buena forma de obtener esta información puede provenir de las encuestas que hayamos realizado en el análisis de mercado y de la información que podamos recabar de nuestros clientes.

Veamos algunas relaciones que pueden darse si aumentamos p de \$1000 a \$1500.

RELACIÓN ENTRE EL p Y LA q			
INVERSA PROPORCIONAL			
p	q	VARIACIÓN p	VARIACIÓN q
\$1.000,00	 10	 50%	 -50%
\$1.500,00	5		
INVERSA MENOS QUE PROPORCIONAL			
p	q	VARIACIÓN p	VARIACIÓN q
\$1.000,00	 10	 50%	 -10%
\$1.500,00	9		
INVERSA MÁS QUE PROPORCIONAL			
p	q	VARIACIÓN p	VARIACIÓN q
\$1.000,00	 10	 50%	 -70%
\$1.500,00	3		

En el caso de nuestras camisas, la relación entre el precio y la cantidad, según nuestra investigación del mercado, indica que es inversa y menos que proporcional (clientes poco sensibles al precio).

Ventas (*V* o *IT*)

Las *V* o ingresos totales (*IT*) resultarán de multiplicar el *p* fijado por la *q* de productos/servicios que nos demanden ($IT = p \times q$). Si anotamos en una planilla cómo consideramos que será la relación entre el *p* y la *q*, por ejemplo, para el primer semestre de vida de nuestro emprendimiento, podremos comenzar a crear posibles escenarios económicos futuros para elaborar un **pronóstico de ventas**.

Luego de haber definido el *p* y el tipo de relación que creemos que tiene con la *q*, podremos plantearnos tres escenarios futuros: uno **normal**, con la *q* que indica nuestra investigación que venderemos al *p* considerado como aceptable y representativo de la propuesta de valor; uno **optimista** donde las *q* vendidas sean mayores a las consideradas como normales para ese mismo *p*; y uno **pesimista**, en donde las cantidades vendidas sean menores a las consideradas normales.

PLAN DE VENTAS						
ESCENARIO NORMAL						
20XX	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<i>p</i>	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<i>q</i>	100	100	100	100	100	100
<i>V</i>	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
ESCENARIO PESIMISTA						
20XX	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<i>p</i>	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<i>q</i>	80	80	80	80	80	80
<i>V</i>	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000
ESCENARIO OPTIMISTA						
20XX	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<i>p</i>	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<i>q</i>	150	150	150	150	150	150
<i>V</i>	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000

Vemos que para el p de \$1000 por camisa estimamos que sería normal vender 100. En un escenario pesimista venderíamos 80; y en uno optimista, 150 camisas por mes.

Costos

Ahora podemos analizar los costos que se corresponden con cada uno de los escenarios. Primero, haremos una lista de todos los costos que tendremos en cuatro columnas. En la primera, tendremos los costos de funcionamiento del emprendimiento, a los que llamaremos **costos fijos (CF)**; en la segunda, estarán los costos propios del producto/servicio, a los llamaremos **costos variables (CV)**; pero con la diferencia que a estos últimos los consideraremos por unidad de producto/servicio, obteniendo un **costo variable unitario (CVu)**. Los **CF** son aquellos que se mantienen fijos ante cambios en la q de unidades que vendemos, es decir, vendamos o no, los vamos a tener igual por el mismo monto; y los **CV**, se caracterizan por variar cada vez que se modifica la q de unidades que vendemos. La tercera columna contendrá la q de ventas del escenario con el que vamos a trabajar, y la cuarta, mostrará la suma del total de **CF** y **CV**, que será el **costo total (CT)** del escenario. En conclusión, $CT = CF + CV = CF + (CVu \times q)$.

Empecemos probando una estructura de costos para el *escenario futuro pesimista*:

ESTRUCTURA DE COSTOS					
N°	CONCEPTO	CF	Cvu	q PESIMIS- TA	CT
1	Marketing digital	\$4.500,00			\$4.500,00
2	Internet y teléfono	\$2.000,00		Costos que nos permiten vender hasta 150 camisas	\$2.000,00
3	Sueldo	\$19.000,00			\$19.000,00
4	Cargas sociales	\$7.500,00			\$7.500,00
5	Impuestos fijos	\$2.000,00			\$2.000,00
6	Amortización notebook	\$1.000,00			\$1.000,00
7	Camisas		\$500,00	80	\$40.000,00
8	Packaging		\$80,00	80	\$6.400,00
9	Envíos		\$60,00	80	\$4.800,00
TOTAL		\$36.000,00	\$640,00		\$87.200,00

El cálculo de los CF totales de \$36.000, se hizo considerando la posibilidad de que pueda darse cualquiera de los tres escenarios futuros. Es decir, esos CF de \$36.000 nos permitirán vender 80, 100 o 150 camisas.

Ahora bien, si nos demandan más de 150 camisas será necesario, por ejemplo, incorporar a otra persona para ayudar a confeccionarlas, por lo que tendríamos que agregar \$19.000 de sueldo y \$7.500 de cargas sociales al total de costos fijos. Como vemos, nuestros costos fijos se corresponden con una capacidad máxima de ventas que, si se supera, tendremos costos fijos adicionales.

Si se diera el escenario pesimista, nos sobraría capacidad, ya que estaremos vendiendo 80 camisas por mes, cuando tenemos capacidad para vender 150. Esto significaría que no estamos aprovechando de la mejor manera nuestros recursos y, probablemente, corramos el riesgo de que nuestros costos sean más altos que nuestros ingresos

y tengamos pérdidas. Esto nos conduce al concepto de **escalabilidad**, un término que, como emprendedores, seguramente nos resulte familiar. Tal vez hayamos oído la frase “La clave es desarrollar un modelo de negocio escalable”. Si las características de un modelo de negocio hacen que un aumento considerable de las ventas no implique tener que aumentar los costos fijos o implique aumentarlos en una proporción mucho menor, entonces ese negocio es escalable. Generalmente, los negocios más automatizados o apoyados en *software* son más escalables que los que dependen de personas, porque los primeros pueden aumentar sus ventas sin necesidad de aumentar sus costos, y los segundos tendrán que contratar más personas para poder vender más. Por ejemplo, *Instagram* cuando se vendió a *Facebook* por 715 millones de dólares sólo contaba con trece empleados. Por ende, los negocios más rentables son los negocios escalables.

Punto de equilibrio (Q_e)

El Q_e es una herramienta muy útil en esta instancia, ya que nos permite probar todas las opciones que se nos ocurran de precios y costos, y ver qué cantidad de unidades Q_e tendremos que vender para que el **ingreso total** por ventas sea igual al **costo total** ($IT=CT$), es decir, que el negocio esté en equilibrio. Con esa cantidad de equilibrio de ventas (Q_e) no generamos ganancias ni pérdidas, y al mismo tiempo, sabremos que si vendemos menos que (Q_e) perdemos, o lo que es igual, con los ingresos totales no cubriremos nuestros costos totales ($IT<CT$), y si vendemos más que la cantidad de equilibrio Q_e ganamos, ya que con nuestros ingresos cubrimos la totalidad de los costos con holgura ($IT>CT$).

A continuación, observamos la fórmula del Q_e , la diferencia en el denominador ($p - cvu$), se llama **contribución marginal unitaria** ($Cmgu$), que no es más que el margen absoluto que le queda al emprendimiento luego de vender una unidad, que, si la multiplicamos por la cantidad de equilibrio Q_e , dará la **contribución marginal total** (CMT) que absorberá los costos fijos.

Recordemos la simbología:

Q_e = cantidad de equilibrio

CF = costos fijos

pv = precio unitario de venta

cvu = costo unitario de venta

cmg = contribución marginal unitaria

$$Q_e = \frac{CF}{pv - cvu} \quad \xrightarrow{\text{O También}} \quad Q_e = \frac{CF}{cmg}$$

Si reemplazamos las variables de la fórmula con el precio y los costos de UGULELE:

$$100 = \frac{36.000}{1000 - 640} \quad \xrightarrow{\text{O También}} \quad 100 = \frac{36.000}{360}$$

La cantidad de camisas que debemos vender para alcanzar el punto de equilibrio es de 100. Ahora veamos qué resultados y qué rentabilidades obtenemos en cada escenario con las q de ventas que hemos proyectado.

CUADRO DE RESULTADOS			
CONCEPTOS	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
	80	100	150
Ventas	\$80.000,00	\$100.000,00	\$150.000,00
Costos variables	\$51.200,00	\$64.000,00	\$96.000,00
Contribución marginal total (CMT)	\$28.800,00	\$36.000,00	\$54.000,00
Costos fijos	\$36.000,00	\$36.000,00	\$36.000,00
Resultado	\$-7.200,00	\$ -	\$18.000,00
Rentabilidad = $\frac{\text{Resultado}}{\text{Inversión (CV + CF)}}$	\$-7.200,00	\$ -	\$18.000,00
Inversión (CV + CF)	\$87.200,00	\$100.000,00	\$132.000,00
Rentabilidad mensual	-8%	0%	14%

Análisis del escenario pesimista: ¿El barco se está hundiendo?

Si se diera este escenario, en donde vendemos 80 camisas a \$1000, estaríamos perdiendo \$7200 por mes, ya que la CMT de \$28.800 no cubre los CF de \$36.000, y, en consecuencia, el emprendimiento tiene una rentabilidad negativa del 8%. Si el escenario real se pareciera al pesimista, entonces habría que buscar las causas por las cuales la demanda es tan baja, para crear planes de acción que permitan aumentar la q de ventas, y hacer que el escenario real se parezca más al normal o al optimista.

Las causas pueden ser muchas: el cliente puede no estar dispuesto a pagar el precio que fijamos, la propuesta de valor puede no resultar atractiva, los envíos tal vez estén demorando demasiado, quizá no estemos comunicando bien la propuesta de valor y debemos revisar nuestra estrategia de *marketing*, etc. Como vemos, será clave identificar el problema, ya que, de lo contrario, estaremos cambiando innecesariamente variables que tal vez funcionaban bien y empeoraríamos aún más la situación. Aquí será útil el *feedback* de nuestros clientes que nos brindará información sobre su satisfacción en relación a nuestros productos/servicios.

Análisis del escenario normal: ¿Podría empezar a entrar agua en cualquier momento?

En este escenario, vendemos 100 camisas a \$1000, cantidad que coincide con nuestro punto de equilibrio, pero, como ya sabemos, el emprendimiento necesita ingresos mayores a sus costos para mantenerse y crecer, es decir, necesita ganancias. Por ello, será necesario identificar las causas por las cuales no estamos ganando y tomar medidas al respecto. En este escenario la rentabilidad de UGULELE es cero.

Análisis del escenario optimista: la brújula nos indica que avanzamos hacia buen puerto

Nuestra ganancia es de \$18.000, y esto nos permite obtener una rentabilidad mensual del 14%. El producto o servicio ha sido aceptado y el negocio es económicamente viable, lo que indica que vamos bien. Pero tenemos que seguir conociendo a nuestro cliente, innovando, pensando en la escalabilidad, ya que, si nos estancamos, podríamos llevar nuestro barco al escenario pesimista.

Estos tres análisis pueden dar lugar a nuevas decisiones, ya sea de p , CF , o CV . Cualquier modificación en estas variables, cambiará nuestra cantidad de equilibrio Q_e y, consecuentemente, el resultado y la rentabilidad de cada escenario. Vemos que, como los pilotos de carreras suelen comenzar en cabinas de simulación para no chocar en la primera curva, será necesario que hagamos estas simulaciones de la realidad para poder tomar las curvas quemando cubiertas a toda velocidad, pero sin irnos al pasto, aunque la intención tampoco es pasarnos de simulación y planificación.

Otras variantes para la simulación de escenarios con el punto de equilibrio

¿Cuántas unidades tenemos que vender para ganar 30.000 mensuales?

$$Q_e = \frac{CF + G}{pv - cvu} \xrightarrow{\text{Reemplazando}} Q_e = \frac{36.000 + 30.000}{1.000 - 640} = 184$$

Nuestra capacidad máxima es de 150 camisas, y para aumentarla a 200 y así disponer de las 184 camisas que nos permiten ganar los \$30.000, tendremos que pagar horas extras de trabajo por \$6.000, llevando los CF de \$36.000 a \$42.000. La nueva situación demostrara que 184 camisas ya no son suficientes para ganar los \$30.000 deseados.

$$Q_e = \frac{CF + G}{pv - cvu} \xrightarrow{\text{Reemplazando}} Q_e = \frac{42.000 + 30.000}{1.000 - 640} = 200$$

Ahora, supongamos que la posible salida de un competidor del mercado nos permite vender las camisas a un precio de \$1.500. Veamos si sigue siendo necesario el aumento de los CF.

$$Q_e = \frac{CF + G}{pv - cvu} \xrightarrow{\text{Reemplazando}} Q_e = \frac{36.000 + 30.000}{1.500 - 640} = 77$$

Vemos que vendiendo 77 camisas logramos estar en equilibrio, o sea, cubrir los CF y CV del negocio, y, además, ganar los preciados \$30.000. Pero estos \$30.000 podrían aumentarse si logramos vender las 73 camisas restantes que somos capaces de producir sin tener que afrontar aumentos de costos fijos.

También, despejando cualquier variable de la fórmula, podremos responder nuevos interrogantes. Por ejemplo, ¿cuál sería el *pv* que nos permitiría ganar los \$30.000 si vendemos las 150 camisas?

$$pv = \frac{CF + G}{Q} + cvu \xrightarrow{\text{Reemplazando}} pv = \frac{36.000 + 30.000}{150} + 640 = 1080$$

Análisis Financiero: Un peso hoy, vale más que un peso mañana

Como hemos comentado en la introducción del capítulo, es muy importante complementar con un análisis financiero todas las conclusiones a las que se haya llegado en el análisis económico. El motivo fundamental es que podemos tener un emprendimiento que logre fuentes de ingreso diversificadas, un mercado disponible para que vendamos todo lo planificado. Podemos haber analizado y tenido en cuenta todos los costos necesarios para el proyecto, llegado a con-

cluir que los ingresos serán superiores; y, por lo tanto, tendremos una ganancia, lo cual indicaría viabilidad económica pero no necesariamente financiera, por lo que tendremos que responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué momento del tiempo voy a tener que hacer frente a cada uno de los pagos de los costos y gastos?
- ¿Cuándo voy a comenzar a cobrar los ingresos provenientes de cada una de las distintas fuentes con las que cuente?
- ¿Tengo disponible el dinero necesario para la inversión inicial?
- ¿Voy a contar con el efectivo necesario para el continuo funcionamiento del negocio?

Todas estas preguntas dependen, básicamente, de las condiciones de compra que logremos con los proveedores y las opciones de financiación que otorguemos a los clientes según la fuente de ingresos. El escenario ideal es comprar al mayor plazo de financiación posible y vender al contado. Todos sabemos que las oportunidades de que esto suceda no abundan, por eso, una vez que tengamos definidas las condiciones de financiación hacia ambos lados, proveedores y clientes, podemos comenzar a desarrollar un **análisis financiero** y responder estos interrogantes.

Volvamos al caso hipotético de UGULELE, nuestro emprendimiento de camisas hawaianas. Tomemos el escenario optimista de ventas de 150 camisas por mes y veamos las formas de cobro y pago definidas:

- La forma de pago ofrecida a los clientes es de 50% al contado y 50% al mes siguiente.
- El proveedor de las camisas nos exige un adelanto del 100% en el mes anterior a la entrega, tanto para la compra del producto como para el *packaging*.

- El *marketing* digital, sueldo y los impuestos fijos se pagan en el mes vigente.
- Internet, teléfono y las cargas sociales se pagan a mes vencido.

Ahora armemos el *Cash Flow* (Flujo de Fondos) del primer semestre, agregando una columna para el **mes 0**, en donde cargaremos el efectivo que calculamos como inversión inicial y los pagos que debemos realizar para poner en marcha el emprendimiento. En las siguientes columnas están los restantes meses, en donde cargaremos las cobranzas por ventas y los pagos de los costos de funcionamiento del emprendimiento y los específicos del producto.

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Efectivo: Inversión inicial	\$247.000,00	\$ -	\$-47.500,00	\$-29.500,00	\$-11.500,00	\$6.500,00	\$24.500,00
Ventas		\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00
Cobranzas		\$75.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00
Total de efectivo		\$75.000,00	\$102.500,00	\$120.500,00	\$138.500,00	\$156.500,00	\$174.500,00
Pagos de costos							
Estudio del mercado	\$40.000,00						
Hosting y otros	\$5.000,00						
Imagen, logo y contenidos	\$20.000,00						
Reg. de marca y honorarios	\$18.000,00						
Impuestos y honorarios	\$5.000,00						
Notebook	\$72.000,00						

Camisas	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00
Packaging	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Marketing digital		\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00
Internet y teléfono			\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Sueldo		\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00
Cargas sociales			\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00
Impuestos fijos		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Envíos		\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Total de pagos	\$247.000,00	\$122.500,00	\$132.000,00	\$132.000,00	\$132.000,00	\$132.000,00	\$132.000,00
Cobranzas - (menos) pagos	0	-47.500,00	-29.500,00	-11.500,00	6.500,00	24.500,00	42.500,00

La inversión inicial de \$247.000 que hacía viable el emprendimiento desde el punto de vista económico, **no es suficiente para que sea viable desde el punto de vista financiero**. En el mes 1 tenemos un faltante de dinero de \$47.500, en el mes 2 de \$29.500, y en el mes 3, de \$11.500. Para que el emprendimiento sea viable financieramente serán necesarios, al menos, \$47.500, que es el faltante más grande que tenemos, y con eso quedaría resuelto el problema. Las opciones para obtenerlos pueden ser varias: podemos ponerlo de nuestro bolsillo, negociar con nuestro proveedor de camisas un pago menor al 100% por adelantado, pagar en cuotas el estudio de mercado, etc. Ninguna de estas decisiones modificará el análisis económico, sólo el financiero. Supongamos que optamos por aprovechar una financiación de 6 cuotas sin interés para la compra de la notebook y veamos que sucede.

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Efectivo: Inversión inicial	\$247.000,00	\$60.000,00	\$500,00	\$6.500,00	\$12.500,00	\$18.500,00	\$24.500,00
Ventas		\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00
Cobranzas		\$75.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00
Total de efectivo		\$135.000,00	\$150.500,00	\$156.500,00	\$162.500,00	\$168.500,00	\$174.500,00
Pagos de costos							
Estudio del mercado	\$40.000,00						
Hosting y otros	\$5.000,00						
Imagen, logo y con- tenidos	\$20.000,00						
Reg. de marca y honorarios	\$18.000,00						
Impuestos y honorarios	\$5.000,00						
Notebook	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	
Camisas	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00
Packaging	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Marketing digital		\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00
Internet y teléfono			\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Sueldo		\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00
Cargas sociales			\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00
Impuestos fijos		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Envíos		\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Total de pagos	\$187.000,00	\$134.500,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$132.000,00
Efectivo disponible	\$60.000,00	\$500,00	\$6.500,00	\$12.500,00	\$18.500,00	\$24.500,00	\$42.500,00

Podemos observar en el cuadro que esta simple decisión ha resuelto el inconveniente volviendo viable el emprendimiento desde el punto de vista financiero y sin requerir inversiones adicionales de fondos.

A modo de conclusión

El único propósito de hacer un análisis económico y financiero de nuestro emprendimiento, mediante las herramientas utilizadas en el presente capítulo, es obtener más datos para reducir la incertidumbre a la que nos enfrentamos al tomar decisiones de negocios y conocer mejor el riesgo al que nos exponemos al tomarlas. Complementando estos análisis con nuestra intuición emprendedora, aumentaremos nuestras posibilidades de conseguir las metas que nos fijemos para acercarnos al futuro que imaginamos.

Fragmento Personal: tirarse a la pileta

Si queremos tirarnos a una pileta, podemos hacerlo de varias formas. Una de ellas sería cerciorándonos antes de que hay agua suficiente, o podemos simplemente tirarnos sin mayores recaudos, por supuesto, asumiendo riesgos muy diferentes en cada una de las opciones. Si somos precavidos, además de acercarnos al borde de la pileta y ver si tiene agua, podemos también medir la profundidad, la temperatura, la pulcritud del agua, el comportamiento del clima durante la tarde, y hasta tomar una muestra de agua y llevarla al laboratorio para que sea analizada; asegurándonos así, de que las bacterias que la habitan no pueden dañarnos.

Debemos considerar también que puede haber mucha más gente interesada en tirarse a esa misma pileta, por lo que si tomamos todos estos recaudos es posible que, para cuando regresemos del laboratorio, tal vez sabiendo definitivamente que el agua está libre de bacterias peligrosas, la pileta esté repleta de gente, o peor aún, el sol ya se haya escondido y solo queden los rastros de una tarde de diversión en el

agua. Pero si en el laboratorio nos hubiesen informado de la existencia de una peligrosa bacteria que hace que cualquiera que entre en contacto con ella termine hospitalizado, tal vez nos alegremos de no habernos tirado.

Como emprendedores, nos caracteriza la pasión y la propensión al riesgo, y posiblemente nos simpatice más la idea de vendarnos los ojos, tomar carrera y saltar de cabeza que el análisis minucioso de las variables, pero debemos buscar un punto medio, y, en esa búsqueda, desarrollar la disciplina suficiente para volvernos personas que toman decisiones basadas tanto en datos como en la propia intuición.

Estructura societaria e impositiva

*Mariano Ricciardi*¹⁵, con colaboración de *Pachi Marino*

Las formas societarias pueden ser múltiples según el momento y el tipo de emprendimiento. Las estructuras impositivas también, aunque suelen estar directamente relacionadas a ellas, por eso conviene tener una buena estrategia de planificación. Lo mismo sucede con la constitución del equipo fundador. No porque sea una relación que recién comienza, no se puede hablar de las diferentes participaciones societarias. Todos estos aspectos serán desarrollados en este capítulo, con la idea de que logres identificar lo más conveniente para tu proyecto.

Sociedades ante las personas, el fisco y la ley

Un equipo fundador, tiende a convertirse en una Sociedad:

— *¡Hola, yo soy Gastón! Te presento a Florencia, mi socia.*

15 Nació en La Plata. Es Contador Público graduado de la Universidad Nacional de La Plata y cuenta con un posgrado en Finanzas y una maestría en Economía de la Universidad Católica Argentina. Es director y fundador de BDI, consultora de inversiones, además de ser fundador y socio del estudio contable Ricciardi & Asociados.

A partir de aquella declaración, sabemos que Florencia está asociada de alguna manera con Gastón y lo expresan públicamente. Entendemos que allí hay algún tipo de acuerdo entre esas dos personas que les permite darse a conocer de esa forma.

Dicho encuentro societario puede tener diferentes aristas. El primero, y el que consideramos más importante, está relacionado con la palabra y con los hechos. Si bien no nos han mostrado ningún papel, entendemos que Florencia y Gastón forman parte de una sociedad, porque hablan y actúan como tal. Y ya que estamos hablando con emprendedores/as, a decir verdad, así es como comienza todo tipo de relación societaria y puede que se prolongue por un tiempo, hasta que llega el momento en el que debemos formalizar la estructura societaria. Probablemente, en los inicios, no sea necesario hacerlo y, dependiendo del tipo de proyecto, no es necesaria su formalización inmediata hasta que una validación o inversión de capital nos lleva a hacerlo. Con el devenir natural, llega una instancia en la cual se hace imprescindible acudir a los papeles donde van a empezar a formalizarse estos equipos fundadores.

La primera obligación, que deviene de un equipo fundador que pretende ser una sociedad, está dada por dos circunstancias. Una posible inversión de capital que deberá registrarse en algún lado, y la otra, un poco más estricta, es la relacionada con la venta. Cuando un emprendimiento comienza a vender, probablemente, requiera una habilitación comercial, lo que derivará en la necesidad de inscribir a dicha sociedad en algún registro vinculado a la administración fiscal. En el caso de Argentina, el organismo nacional competente es la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos). Suponiendo que no requiere una habilitación comercial, igualmente las ventas deberán facturarse para que nuestros actos de comercio estén cumpliendo con las reglamentaciones del fisco. Si vendemos y no facturamos, estaríamos incumpliendo con este organismo. Es entonces cuando esta sociedad, de alguna manera, comienza a formalizarse ¿Y por qué de alguna manera y no del todo? Porque una Sociedad,

no necesariamente al registrarse en la AFIP, tiene existencia jurídica como tal, solamente cumple con una parte de su formalidad. Las personas que forman parte de ella cumplirán con todos los requisitos impositivos, pero sin ser necesariamente una **Sociedad regularmente constituida**. Esto último es lo que expone a dicho equipo ante la ley. Una Sociedad puede cumplir con el fisco, pero, para la ley, puede que sea irregular y no sea reconocida con todos los instrumentos que la misma puede brindar.

Por todo lo enunciado, es que primero debemos definir, mediante la palabra y los hechos, quiénes serán las personas que integren dicha Sociedad. Luego, si empezamos a vender, debemos ver la situación de nuestra estructura societaria frente al fisco, y una vez definidas estas dos situaciones, finalmente formalizar la Sociedad ante la ley.

Las cuestiones relacionadas con el fisco y la ley pueden resolverse simultáneamente en un acto, ya que las sociedades formales, como las S.A., S.R.L. y S.A.S. tienen implicancias directas con el fisco. Esto significa que si Gastón y Florencia quieren crear una S.R.L., ingresarán directamente como empresa a responder a las obligaciones de la AFIP y formarán parte del Régimen General Impositivo. En el transcurso del capítulo, veremos los motivos por los cuales se recomienda optar por este tipo de sociedades.

Es típica la confusión que se genera ante la pregunta “¿Qué tipo de sociedad sos?”, entre las personas que no saben del tema y están emprendiendo, y que responden: “Soy monotributista”. Por empezar, ser monotributista no es ser una sociedad. Es un régimen impositivo al que pueden acceder los pequeños contribuyentes. Conociendo el sentido que le quieren dar a dicha respuesta, este es un gran ejemplo que expresa que tienen “algún tipo de formalización”, pero ese efecto es con el fisco y, desde la ley, se considera que dicha sociedad es irregular, ya que no existen sociedades regularmente constituidas que comprendan ese régimen impositivo.

Pasando en limpio, normalmente las sociedades surgen de un acuerdo entre personas que se conocen, que suelen tener confianza

entre sí y que comienzan a desarrollar el emprendimiento hasta que, en un momento, deben optar por su grado de formalización. Esto sucede para que dicho equipo fundador no solo cumpla con las exigencias impositivas, sino que esa Sociedad tenga entidad propia y se encuentre bajo las implicancias y protecciones que ofrece el Código Civil y Comercial.

A medida que un proyecto va tomando forma y se desarrolla, puede que requiera del ingreso de nuevos inversores, puede que necesite emplear nuevas personas y que el patrimonio aportado pase a ser exclusivo de dicha sociedad. En este sentido, la ley ofrece todos los mecanismos para que estas situaciones se den dentro de un marco formal y probatorio. Entonces, si Gastón y Florencia son socios y quieren proteger su patrimonio personal ante cualquier eventualidad deberán saber que, si no constituyen una sociedad ante la ley, no podrán hacerlo.

“Repartiendo la torta”: ¿Cómo distribuir los porcentajes de participación en una sociedad?

Hay un tema primordial que deben tomar en cuenta quienes conformen una Sociedad porque, como quedó claro en lo enunciado anteriormente, si una Sociedad es irregular la participación accionaria de cada socio tiene grandes dificultades de ser probada.

En este entusiasmo de comenzar un emprendimiento, sabemos muy bien que, más allá de la dificultad probatoria, también es complicado charlar estos temas ¿Por qué? Porque normalmente no hay una regla específica que defina cómo debemos repartir un porcentaje accionario. Hay una forma muy simple que suele ser la de mejor efectividad, relacionada al aporte de dinero. Por ejemplo, si Gastón y Florencia requieren de una inversión inicial de 100.000 dólares para realizar su proyecto, donde Gastón aporta 50.000 y, en ese mismo momento, Florencia hace exactamente lo mismo; fácilmente podemos definir que esta sociedad está repartida en un 50% y 50% para cada uno/a.

Sin embargo, no siempre lo que se aporta es sólo dinero, y menos en el mismo instante. **Se pueden aportar ideas, horas de trabajo, experiencia, *know how* de cómo llevar adelante el negocio, contactos, etc.** Entonces, habrá que revisar todos los aportes de cada socio/a para llegar a un esquema que permita definir la estructura societaria, antes de formalizarla. ¿Y cuánto vale cada uno de esos aportes? Para clarificar, lo que se recomienda es generar algún tipo de métrica que le dé un valor a cada uno de los aportes realizados. No hay una fórmula mágica que lo defina, buscando referencias en el mercado, podemos llegar a acercarnos y justificar lo que creemos que se está aportando. Luego, eso deberá negociarse hasta generar el consenso necesario que permita definir dicha estructura.

En Usina, siempre planteamos ejercicios grupales con diversas hipótesis de aportes, en los cuales los participantes deben definir una estructura societaria. En el 90% de los casos, con los mismos conceptos para aportar, los resultados siempre son diferentes. Y esto es en función de las percepciones, la habilidad de negociación y la información de métricas que se ofrecen en dichas prácticas. Esto demuestra que, en un emprendimiento real, es muy común que las estructuras no solo dependan de estos razonamientos, sino que lo más probable es que un inversor experimentado, pueda aprovecharse de un emprendedor que no sabe cómo hacer frente a la definición de estas formas de repartir el *equity*.

Sociedades frente al Fisco. El camino impositivo:

Tax Planning

Antes de tomar decisiones drásticas, tenemos que conocer los diferentes regímenes impositivos porque, como emprendedores, puede que aún no sepamos cuánto vamos a vender. Por eso es conveniente tener la asistencia profesional que nos permita definir un *Tax Planning*. Este consiste en el diseño de la estructura impositiva óptima para reducir el impacto fiscal. La evaluación debe hacerse antes de

iniciar un proyecto y revisar la estrategia periódicamente debido al frecuente cambio y complejidad de las leyes.

Al iniciar un proyecto se debe realizar una evaluación de las distintas alternativas jurídicas para encararlo. **Una incorrecta planificación impositiva puede llevar a aumentos (a veces bastante significativos) de los costos.** En algunos casos, los impuestos son uno de los aspectos clave al momento de realizar una determinada operación.

Objetivos del Tax Planning:

- Evitar el pago de impuestos innecesarios
- Elegir la mejor alternativa de negocio posible
- Conocer el costo impositivo que tendrá la empresa según las alternativas de negocios seleccionadas
- Ayudar a los niveles directivos a tomar decisiones
- Preparar a la empresa ante cambios debidos a ciertas disposiciones legales referidas a impuestos

Anteriormente hablamos del tipo de Sociedades, por eso, antes de elegir el tipo societario específico para el proyecto, es necesario distinguir entre Personas Físicas y Personas Jurídicas:

- **Persona Física:** personas de Existencia Visible. Ejemplos: Monotributista, Responsable Inscripto, Sociedad de hecho, Condominio.
- **Persona Jurídica:** personas de Existencia Ideal. Ejemplo: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad En Comandita Simple (S.C.S.), Fideicomisos, etc.

Sociedades Anónimas (S.A.): las más conocidas, aunque se llamen anónimas

La S.A. es un tipo de sociedad adoptada mayormente por las grandes **empresas**, ya que permite muchos socios, variedad de negocios, y

su capital se divide en acciones. Su constitución tiene más requisitos, es más costosa y está sujeta a mayores controles que otras. Pero tiene como ventajas la gran motivación de los socios, dado que participan directamente en los beneficios; las acciones pueden adquirirse por transferencia o herencia y pueden ser vendidas; la transferencia es un trámite rápido y sencillo, lo que permite el ingreso o salida de socios sin grandes formalismos; y la responsabilidad de los socios está limitada a sus aportes.

Principales características:

- Concentración de capital. Su capital se encuentra dividido en acciones, que pueden o no cotizar en bolsa
- Limitación de la responsabilidad de los socios (responsabilidad limitada al aporte realizado)
- Capital social dividido en acciones, de carácter transferible
- Facilidad de financiación
- Mayor estabilidad
- La forma de administración es ejercida por órganos elegidos por los accionistas. Los órganos de gobierno de la S.A son: Órgano de Gobierno, a cargo de la Asamblea; y Órgano de Administración, a cargo de un directorio formado por uno o más miembros que pueden ser o no accionistas. La mayoría de los directores deben residir en el país

Los **bienes sociales** pertenecen a la sociedad y no a sus socios, quienes tienen sobre esos bienes acciones que representan una porción ideal del **capital social**. Los socios están facultados para examinar los libros y los papeles de la sociedad, y pedir al administrador que se les informe sobre lo que requieran en este sentido.

Las Sociedades Anónimas deben constituirse por instrumento público y por acto único, o por suscripción pública. El instrumento de constitución es un contrato. Si se trata del acto constitutivo de una Sociedad Anónima, se lo denomina **Estatuto** o Estatuto social.

Si Gastón y Florencia validaron que tienen un negocio escalable que pretende crecer y adoptar nuevos inversores en diferentes rondas de capital, la Sociedad Anónima sería una buena opción para este caso.

La vieja y querida Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Una S.R.L. es aquella sociedad cuyo capital se divide en cuotas, y en la que los socios limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran. Es un tipo de sociedad mercantil donde la responsabilidad está limitada al capital aportado, es decir, las deudas adquiridas no se responden con el patrimonio de los socios.

Se constituye a través de un contrato social por Instrumento Público o Privado (con certificación de firmas), en el que se detallan todas las características de la Sociedad, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Sociedades Comerciales (LSC): nombre, duración, objeto (actividad), capital social (suscripto por los socios al momento de formar la sociedad), quiénes estarán a cargo de la administración, qué día del año cierra su ejercicio económico, qué ocurre si algún socio quiere dejar de serlo, si fallece o si los socios deciden dar por terminada la sociedad.

Principales características:

El capital estará integrado por los aportes de todos los socios, dividido en participaciones sociales indivisibles y acumulables. Solo podrán ser objeto de aportación los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero, en ningún caso, trabajo o servicios. Las participaciones sociales no son equivalentes a las acciones de las S.A., dado que existen obstáculos legales para su transferencia. Además, no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos negociables, siendo obligatoria su transmisión por medio de un documento público.

Las cuotas no pueden ser cedidas a menos que los socios estén de acuerdo, en cuyo caso son libremente transmisibles. El contrato social puede limitar el traspaso, pero no prohibirlo. Esto tiene su razón de ser en la circunstancia de que, en este tipo de sociedad, es importante el factor personal. Es decir, los socios deben tener confianza entre sí. Una de las limitaciones a las que nos referimos para la transmisión de las acciones es otorgar el derecho a los socios de adquirir las cuotas de otros socios que quieran vender con prioridad a un tercero, para lo cual se debe establecer el procedimiento. La otra limitación puede consistir en exigir la aprobación de la transferencia de las cuotas por determinadas mayorías. Se debe justificar la no aprobación de las transferencias de cuotas de manera documentada.

En la S.R.L. los socios son la figura central de este tipo de sociedades y su número es limitado. El art. 146 de la LSC establece un mínimo de dos socios y un máximo de cincuenta¹⁶.

La administración y representación está a cargo de “la gerencia”, que puede ser ejercida por socios o terceros y ser unipersonal o plural. Si Gastón y Florencia tienen una Pinturería en Bahía Blanca que pretende crecer teniendo sucursales en la Zona Sur de la Provincia de Buenos Aires, pero no tienen pensado mucho movimiento societario, ni aspiran a cotizar en la bolsa de valores; la SRL es una buena opción.

¡Viva la diferencia! ¿Qué hace que una S.A. sea diferente a una S.R.L.?

Las S.A. y las S.R.L. tienen regímenes legales muy similares. En ambas, la responsabilidad está limitada al aporte. En estas sociedades no se tiene en cuenta la calidad de los socios, sino la solvencia patrimonial de la sociedad. A su vez, el capital se divide en cuotas, partes o acciones.

¹⁶ Para acceder al artículo completo, acceder al siguiente link: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

La elección del tipo societario, ya sea una S.A. o una S.R.L., dependerá de diversos aspectos: la cantidad de socios, las características de las actividades, el tipo de emprendimiento que se proyecta y la estructura que tendrá la firma. Como vimos, son muchos los factores a tener en cuenta. A continuación, analizaremos las posibles ventajas y desventajas de estas sociedades.

En las S.R.L. el capital se divide en cuotas que no son títulos negociables, es decir, para vender a un tercero se requiere el consentimiento de los socios. En la S.A. el capital se divide en acciones que son títulos negociables y su principal ventaja es la rapidez y sencillez al momento de la transferencia de acciones, permitiendo ingreso o salida de socios sin mucha formalidad. El único requisito que se encuentra establecido en la LSC es que la transmisión se notifique por escrito a la sociedad emisora o entidad que lleve el registro.

El capital social mínimo necesario es menor en las S.R.L. Sin embargo, si se produce algún cambio en la estructura societaria, esto implica modificar el estatuto y realizar las correspondientes publicaciones, lo que aumenta considerablemente los gastos. El ingreso de un posible socio-inversionista dentro de una S.R.L. requiere la modificación del contrato, su publicación en el Boletín Oficial y la autorización judicial pertinente para inscribir esa cesión en el Registro Público de Comercio. En cambio, en la S.A. la incorporación de terceros no exige mayores requisitos.

La S.R.L. puede administrarse por un socio, varios o un tercero y tiene como ventaja que es más ágil su gestión y administración, mientras que los órganos societarios que administran las Sociedades Anónimas -directorios- son más complejos.

Es importante mencionar que, en ambos tipos sociales, los **representantes legales** que no procedan con la debida diligencia en sus funciones, **serán solidariamente responsables de las obligaciones tributarias, avales por préstamos y juicios laborales.**

Entonces... ¿Qué conviene?

- Si lo importante del negocio son las personas: S.R.L.
- Si lo importante es el aporte de capital: S.A.
- El tipo de emprendimiento, ¿es un negocio de alto riesgo? S.A.
- La envergadura del negocio, ¿comienza de a poquito? S.R.L.
- ¿Hay mucho dinero en juego? S.A.
- ¿Para el negocio interesa personalizar los socios? S.R.L.
- ¿...o interesa el anonimato? S.A.
- ¿La incorporación de terceros debe ser flexible y rápida? S.A.

La S.R.L. es la forma más común de asociación en las PyMEs. La constitución es más simple y el estatuto más flexible que una S.A. pero, a diferencia de ésta, no pueden cotizar en bolsa. Es recomendable cuando se desea salvaguardar el patrimonio personal de los socios.

Una nueva tipología: La Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)

La S.A.S. es un nuevo tipo societario que, a diferencia de una S.A. o S.R.L., se puede constituir de manera simple, rápida y desde una computadora, ahorrando costos y haciendo menos trámites.

Principales características:

- Creás tu sociedad en un día y desde una computadora.
- Podés constituir con un estatuto modelo.
- Tus libros societarios y contables van a ser digitales.
- No necesitás un socio para constituirla.
- Capital mínimo: 2 Salarios Mínimo Vital Móvil.
- Podés darte de alta en impuestos y solicitar factura A en línea.

Este tipo societario es similar a las *Limited Liability Company* (LLC) en Estados Unidos, pero, lamentablemente, en Argentina fue muy mal organizada su implementación. La facilidad para constituir-

la en 24hs llevó a varias sociedades “fantasmas” bajo este formato que se utilizaron para llevar adelante fraudes impositivos. En la actualidad, la constitución de este tipo de sociedades está suspendida por 180 días, y en análisis de transformarse en S.A. o S.R.L. tradicionales.

Categoría PYME según FACTURACIÓN ANUAL:

CATEGORÍA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
MICRO	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
PEQUEÑA	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
MEDIANA	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Tramo 1					
MEDIANA	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000
Tramo 2					

Esquema impositivo argentino

Cualquier actividad comercial está sujeta a 3 niveles de carga impositiva.

- **RÉGIMEN NACIONAL – AFIP:** Existen dos regímenes diferentes:
 - * Régimen General: Responsable Inscripto y Sociedades.
 - * Régimen Simplificado: pequeños contribuyentes (Monotributo)
- **RÉGIMEN PROVINCIAL – ARBA:** Toda actividad comercial debe pagar un porcentaje sobre sus ventas, que varía entre el 3% y 5% de acuerdo a sus actividades.

- **RÉGIMEN MUNICIPAL-APR:** Toda actividad comercial paga un impuesto municipal que, generalmente, es el 1% sobre las ventas netas. Además, deben pagar una tasa de publicidad en caso de tener locales al público.

En los siguientes ejemplos se puede ver la incidencia impositiva para los supuestos de facturación mensual de \$50.000 y \$100.000.

VENTAS MENSUALES \$ 50.000	Monotributista	Responsable Inscripto	S.A. o S.R.L.
Monotributo	\$ 2.947	-	-
Autónomos	-	\$ 4.127	\$ 11.792
IVA	-	\$ 3.150	\$ 3.150
Ing. Brutos 3,5%	\$ 1.750	\$ 1.750	\$ 1.750
APR 1%	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Impuesto a las Ganancias	-	\$ 8.500	\$ 15.000
Total TAX	\$ 5.197	\$ 18.027	\$ 32.192
Porcentaje / Ventas	10,39%	36,05%	64,38%

VENTAS MENSUALES \$ 100.000	Monotributista	Responsable Inscripto	S.A. o S.R.L.
Monotributo	\$ 5.406	-	-
Autónomos	-	\$ 4.127	\$ 11.792
IVA	-	\$ 6.300	\$ 6.300
Ing. Brutos 3,5%	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500
APR 1%	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Impuesto a las Ganancias	-	\$ 17.000	\$ 30.000
Total TAX	\$ 9.906	\$ 31.927	\$ 52.592
Porcentaje / Ventas	9,91%	31,93%	52,59%

Estos ejemplos demuestran que lo ideal es planificar el paso de un esquema al otro en base al crecimiento de tu proyecto. Como planteamos al inicio, las sociedades comienzan con la palabra y los hechos. Su formalización no tiene que coincidir con ese momento de apretón de manos, sino más bien con la etapa en la cual se encuentra tu emprendimiento. Si aún no tenés ventas ni generás ingresos, es mejor que tengas presente estos esquemas antes de incurrir en gastos que puedan hacer quebrar tu negocio al poco tiempo de verlo nacer.

Fragmento personal - por Agustín Parraquini

Los socios son, para mí, la parte fundamental de cualquier iniciativa. Uno arranca ganando o perdiendo este partido que se llama “emprender”, en base a quienes elija tener al lado para enfrentar los desafíos que se irán presentando. No creo que exista el socio ideal. Creo que es parte de una utopía esa idea. Uno tiene que elegir personas con las que se pueda complementar, en cuanto a saberes y emociones, de una forma que permita elevar el proyecto a una situación que se encuentre por encima de lo que uno puede dar individualmente. Con esto me refiero a que la sociedad tiene que lograr el concepto de **sinergia**, poder lograr una unión que genere beneficios a cada uno de los socios y a la sociedad.

¡BUSCÁ COMPLEMENTARTE!

Para la elección, no hay un momento ideal, ni tampoco una participación ideal. Como siempre **depende**. Las reglas mágicas en el emprendedorismo no existen, al menos para mí.

Probablemente, elegir mal a los socios, pueda condicionar o no el “éxito” del negocio. Si uno elige mal a quien acompaña en este camino, posiblemente pierda más tiempo teniendo discusiones sin ningún sentido, en vez de estar trabajando en pos de una visión común para alcanzar los objetivos planteados.

El primer proyecto tecnológico que fundé se llamó “Está Reservado”, un emprendimiento que buscaba centralizar las reservas en un solo lugar (desde una mesa en un bar para ir a comer con amigos, una cancha de fútbol, un centro de estética o una peluquería entre otros rubros). Durante dicha experiencia, cambié varias veces de socios, por suerte siempre fue de manera sana. Paramos la pelota y entendimos que la visión no era la misma, no queríamos lo mismo. Para algunos era un *hobby*, para otros era un “intento de prestigio”, y para mí era mucho más que eso. Buscaba un desafío constante para generar valor. Creo que lo importante es eso: hacer un parate, pensar, charlar, discutir, pelearse y amigarse, pero siempre con la verdad, dejando de lado egos y poniendo a la sociedad por delante. Ser claros y sinceros. Tal fue la transformación, que de allí surgió nuestra *startup* actual, llamada *VICI*, una *app* que se creó con el fin de unir a todos los comercios de ciudades a las que aún no ha llegado la transformación digital, de manera online con sus clientes.

En Usina encontré los socios con los que fundamos *Shibily* y con los que hoy trabajamos en *VICI*. Usina es un foco de concentración donde se pueden encontrar mentes con visiones similares a las que uno tiene, pero que muchas veces provienen de ramas diferentes, lo que permite generar la **sinergia** que antes mencioné.

A modo de recomendación: Sé cauto. No decidas nunca en caliente. Reflexioná. Sé sincero. Y por sobre todas las cosas, el bien de la sociedad tiene que estar por encima de cualquier aspereza personal.

CAPÍTULO 10

Las Claves

Pachi Marino

Existen actividades, recursos y socios que son imprescindibles para el funcionamiento de un proyecto. Desde maquinarias y equipamiento hasta una buena conexión a internet y el desarrollo de un buen sistema de pagos o los puestos requeridos para llevar adelante las diferentes tareas. En este capítulo te ayudaremos a identificar recursos, actividades y socios que, en conjunto, conforman las claves indispensables para que puedas desarrollar tu emprendimiento. Asimismo, te presentaremos técnicas y sugerencias para abordarlas desde el inicio.

Dar en la clave

En el primer capítulo enumeramos ciertas características necesarias del perfil emprendedor, donde concluimos en qué se pueden trabajar para mejorar nuestra manera de afrontar nuevos proyectos. Lo que está claro es que, por más que cumplamos con cada uno de esos atributos, eso no nos convierte en una especie de súper emprendedores ni nos otorga superpoderes. Siempre recomendamos conformar equipos de trabajo antes que comenzar un proyecto unipersonal,

en el cual las cosas sucedan de una manera más lenta. Pero a veces no depende solamente del equipo fundador el hecho de que nuestro emprendimiento funcione como quisiéramos. Por más que tengamos una propuesta de valor interesante y un público que se siente atraído por ella, es necesario tener en cuenta tres cuestiones:

1. ¿Cómo voy a hacer para que este emprendimiento funcione?
2. ¿Qué necesito para que mi propuesta de valor llegue al cliente en tiempo y forma?
3. ¿Quiénes nos pueden ayudar a llevar adelante este proyecto sin ser parte del equipo?

A la primera pregunta, la responden las **Actividades Clave**. Para cada emprendimiento, debemos tener en cuenta ciertas actividades que nos van a permitir darle vida a nuestro negocio. Por ejemplo:

- **Marketing:** actividades vinculadas a difundir mi propuesta de valor.
- **Ventas:** actividades relacionadas con la atención a clientes, transacción y servicios post venta.
- **Facturación:** actividades de gestión administrativa e impositiva.
- **Selección del personal:** actividades de captación de talentos para nuestro equipo de trabajo.
- **Cash Flow:** actividades relacionadas con nuestra planificación financiera.
- **Producción:** actividades vinculadas a compra/venta de insumos, planificación laboral y todo lo referido a la producción de bienes, si fuese el caso.

Estas son algunas opciones que pueden atravesar a casi todos los emprendimientos. La idea es que puedas detectar cuáles son esenciales para que el tuyo funcione de manera acorde, en el sentido de

hacer hincapié en optimizar recursos y no descuidarlos, ni improvisar sobre la marcha. Cuando estas cuestiones no son abordadas como corresponde, es como una torre de naipes: donde quitás una, se viene abajo todo el proyecto.

La segunda pregunta se responde con los **Recursos Clave**. Para su realización, las actividades enumeradas anteriormente requieren de gente, máquinas, locaciones, dinero, etc. Muchos de estos recursos son tangibles, se ven y se tocan. Pero esa gente requiere de un determinado *know how*; esas máquinas precisan un *software* específico; y el dinero a veces no se ve. Por eso, los recursos clave son imprescindibles para poder cumplir con las actividades que harán funcionar el negocio.

Si realizás alguna actividad productiva, es muy probable que necesites insumos y alguna máquina que te permita transformarlos en el producto final. Si vendés algún servicio relacionado con lo digital, vas a necesitar una buena *notebook* y conexión a internet. Si querés dar a conocer tu emprendimiento, además de la computadora con *wifi*, vas a necesitar una persona que sepa de *marketing* digital o tiempo para vos mismo/a.

Estos serían algunos ejemplos de recursos clave:

- Inmuebles
- Equipamiento/Máquinas
- *Software*
- Patentes/ Propiedad intelectual
- *Know How* específico

Pasemos a la tercera pregunta: ¿Quiénes nos pueden ayudar a llevar adelante este proyecto **sin ser parte del equipo**? ¿Hay alguien o algo por fuera de mi equipo que pueda ayudarme realmente a que mi proyecto funcione?

Esperamos que esta pregunta se conteste inmediatamente con un sí rotundo y que, lo primero que se le venga a la cabeza, sea Usina de Ideas.

Más allá de la humorada, por supuesto que es posible que nuestros negocios funcionen mejor debido a externos y, en algunos casos, es tan fundamental como el engranaje del equipo interno. Esto se debe a que existen **alianzas y socios clave**.

¿Quiénes serían y por qué podrían ser tan importantes para nuestros proyectos?

- **Proveedores:** un buen acuerdo con proveedores puede ser fundamental para tener una buena ingeniería financiera, sobre todo en los inicios de un proyecto. Una típica de gastronomía es que las compañías de bebidas suelen dejar en consignación heladeras, mobiliario y bonificación en pedidos, a cambio de publicidad gráfica en los locales que están por realizar una apertura.
- **Inversores:** llega un momento en el que los proyectos necesitan inversión para conseguir los recursos clave para desarrollar las actividades previstas.
- **Alianzas entre empresas** que permitan apalancarnos en alguno de sus recursos clave que nosotros no tenemos y ellas sí, y viceversa. O potenciar algo entre ambas. Por ejemplo, la alianza que mantiene *Pepsi* con *Burger King*, o para ir a un caso de Usina, la alianza que generó *Materia Prima* con *Armagedron* para hacer las correas que sostienen las baterías de sus drones elaborados con materiales sustentables.
- **Intermediarios:** son los casos en los que otras organizaciones, empresas, negocios forman parte de nuestros canales de venta o son quienes venden.
- **Universidades:** La Universidad puede generar acuerdos y convenios marco de distinta índole, desde la selección de talento humano hasta cuestiones vinculadas a la capacitación y la for-

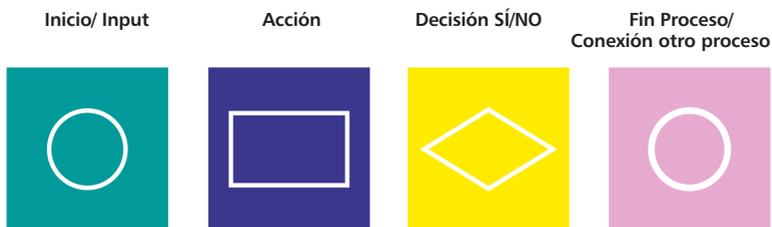
mación. Incluso presenta laboratorios donde se pueden producir prototipos si se encuentran intereses en común.

- **Instituciones Públicas:** acuerdos que se celebren con diversos proyectos con vínculo estatal. Por ejemplo, *Juaga*, uno de los proyectos de Usina de Ideas, estimula el trabajo en centros de detención, a través de un Programa establecido por el Servicio Penitenciario.
- **ONG:** pensando en un proyecto de Triple Impacto, las organizaciones no gubernamentales también llamadas “tercer sector”, tienen mucho que aportar y son, sin duda, aliadas clave de cualquier empresa que quiera dedicar parte de su trabajo a la responsabilidad social. Por ejemplo, la alianza de la *ONG Aldeas Infantiles* con la *Fundación Marolio*, perteneciente a la empresa *Maxiconsumo*.

Actividades Clave: Debido proceso

Ya hicimos mención a algunas de las actividades que, dependiendo del tipo de emprendimiento, tendrán mayor o menor importancia: el *marketing*, la venta, la facturación, etc. Una vez identificadas cuáles son las que tendrán mayor incidencia en su proyecto, deberán organizarlas y gestionarlas. Como cualquier emprendedor/a, cuando arrancamos solemos tener cierto grado de desprolijidad, y nos adentramos en un caos que nos acostumbramos a sobrellevar a medida que las exigencias se van presentando. Una vez que surfeamos ese momento, el negocio comienza a encontrar un rumbo y la demanda comienza a ser mayor, probablemente terminemos desbordados porque no supimos cómo organizarnos para afrontar esta fase. Por eso es importante tener presente que cualquiera de esas actividades clave requiere de procesos y procedimientos.

Observemos el siguiente **diseño de un proceso** bien básico como modelo para que puedas aplicar a tus actividades clave:



Para diseñar un proceso, tenemos que realizar lo siguiente:

- Listar la actividad e identificar un responsable (puesto/gerencia/entidad)
- Separar en acción y decisión
- Asignar cada acción y decisión a un responsable
- Establecer tiempos y procedencia
- Crear un diagrama con el proceso

Proceso de venta online con dos responsables

Supongamos que Gastón y Florencia participan del proceso de venta online en su emprendimiento. Gastón es Responsable de Ventas y Florencia es Responsable de Administración.

Acciones y decisiones de cada responsable

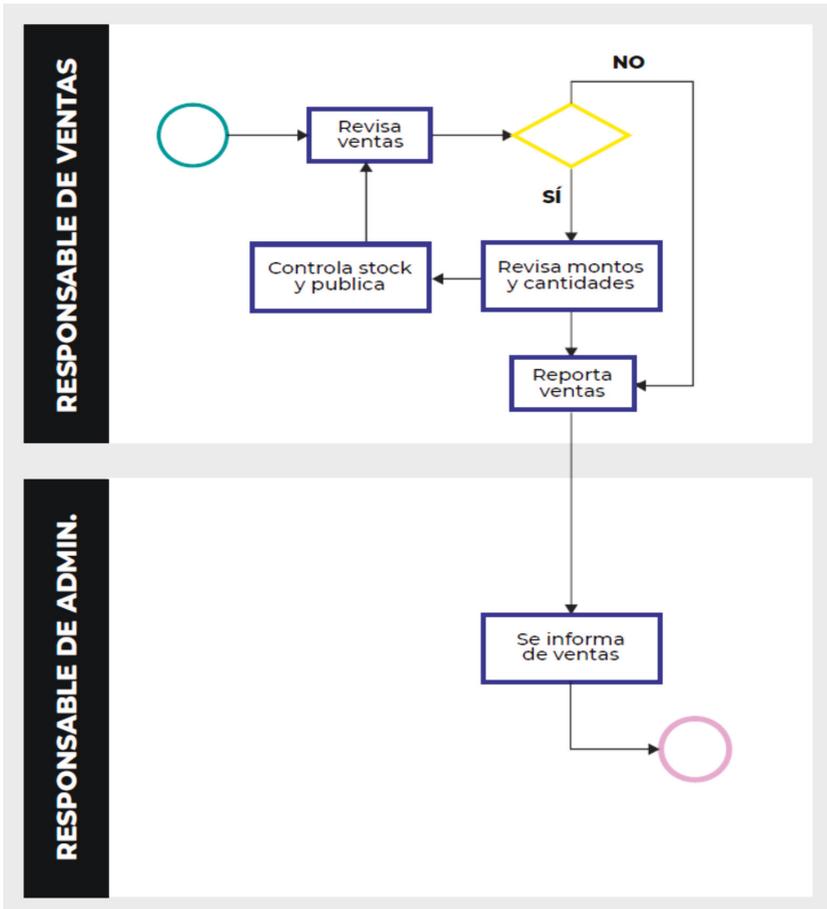
Como somos emprendedores, el Responsable de Ventas no solo tendría la función de vender. En este caso, también revisa el *stock* y se carga toda la información de los productos que están en venta en la tienda *online*. Por eso, sus tareas son las de revisar las ventas realizadas, controlar el *stock* y volver a publicar, en el caso que se agote el producto y reportarlo.

La Responsable de Administración deberá revisar las ventas, informarse de sus montos y tomar dicha información para realizar la facturación.

Tiempos y Procedencia

Esta actividad debe ser diaria y deviene del proceso de producción y *stock*.

Los siguientes gráficos nos permiten visualizar el recorrido del proceso de venta online:



Recursos clave: El equipo ampliado

Si hay algo que genera confusión al momento de formar un equipo emprendedor es, justamente, qué rol va a tomar cada aportante societario. En el capítulo anterior hablamos del equipo fundador en relación a los porcentajes de participación accionaria del emprendimiento, independientemente de la etapa y del grado de formalización en el que se encuentre.

Cuando arrancamos un emprendimiento, lo que suele suceder es que hacemos un poco de todo. Por otro lado, también puede haber socios que aporten capital y no participen activamente de la operatoria. Asimismo, las tareas previas al lanzamiento de una *startup* o apertura de un negocio; son muy diferentes a las requeridas una vez que la dinámica del proyecto ya es pública. No es lo mismo lo que tenés que hacer si querés abrir un local para vender ropa antes de abrirlo que a los dos meses de abierto, ya vendiendo. No vas a tener que hacer los mismos trámites, ni pintar o arreglar cosas, gestionar habilitaciones, idear una marca, contratar gente o definir procesos. Podrás ser muy bueno/a vendiendo ropa, pero eso no significa que seas bueno/a en todo lo enumerado anteriormente, o viceversa.

Es fundamental saber el rol de cada participante del equipo emprendedor antes y después del lanzamiento, no sólo en relación a lo que aporta, sino también a cuál será su función operativa del emprendimiento una vez que esté funcionando, independientemente de que genere ventas o de que haya alcanzado el Punto de Equilibrio.

Todo lo que se aporta previamente al lanzamiento, y que es el combustible necesario para que eso suceda, se denomina “**inversión inicial**”, que puede ser monetaria o en especies, pero deberá tener un número definido.

Cuando quisieron poner su negocio, Gastón y Florencia tuvieron que hacer un montón de trámites, pero quien les ayudó a poner en condiciones el local fue Ulises, ya que es un amigo de confianza y un astro en todo lo que a refacciones se trata. Ulises, además de ayu-

dar en esto, aportó US\$1.500 a la inversión inicial. Ahora bien, una vez que arranque el proyecto, él no va a trabajar en lo operativo ya que debe ocuparse de su trabajo en una empresa subcontratista de la construcción.

Entre Gastón, Florencia y Ulises, consiguieron el dinero necesario para comprar todo lo que necesitaban y, a su aporte laboral, le pusieron un valor que consideraron como capital de trabajo, aunque no lo hayan aportado en billetes físicos o digitales. La inversión inicial, finalmente, llegó a ser de US\$ 5000. Y ahora que el negocio ya está en marcha, como sabemos, Gastón es Responsable de Ventas; y Florencia, Responsable de Administración. **Ambos se asignaron un sueldo por ello.**

En el caso que haya un Beneficio Neto o, como también llamamos, Rentabilidad, podrán decidir si la reinvierten en el negocio o la reparten. Pero esta vez lo deberán hacer también con Ulises quien, en este caso, tiene una participación societaria, pero con un rol de inversor.

En conclusión, antes de empezar el emprendimiento, los tres tenían roles más o menos definidos, pero ayudaban haciendo un poco de todo. En ese momento, se convirtieron en una Sociedad de tres personas. Sin dejar de ser socios, en la dinámica del negocio, los tres tienen roles diferentes.

Antes de comenzar tu emprendimiento, revisá bien estas cuestiones, porque pueden ser muy ingratas en un futuro en el que el escenario se modifique y no sepas cómo reaccionar. Incluso si ya estás emprendiendo y no tuviste en cuenta estas consideraciones, éste puede ser el momento para hacerlo.

Una vez que el proyecto comienza, es probable que necesitemos nuevas personas que se sumen. Hay dos posibilidades: una es tercerizar algún servicio o tarea que escapa a nuestra capacidad como, por ejemplo, quienes contratan a una agencia de *marketing* digital para que gestione la comunicación en redes sociales; y la otra consiste en incorporar a alguien al equipo, lo que implica una relación laboral

entre la sociedad y las personas contratadas. Si vamos a abrir un local de ropa, lo más probable es que necesitemos que alguien atienda en alguna franja horaria.

En el caso que identifiquemos que es necesario incorporar personal, vamos a tener que realizar actividades de selección, pero, previamente, tenemos que definir la estructura de nuestro negocio y los puestos que necesitamos. Para ello se realiza la **Descripción del Puesto**, que nos va a ser muy útil para luego saber el perfil de la persona requerida para ocupar está vacante. El siguiente es un ejemplo de búsqueda de Recepcionista para un Hostel.

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Recepcionista

Misión del puesto: Ser el nexo con toda persona ajena al Hostel que quiera hospedarse o comunicarse con el mismo, brindando una atención adecuada, asegurando el funcionamiento del establecimiento.

Funciones y responsabilidades:

- Recibir a la gente que se va a hospedar en el hostel, administrar su ingreso y egreso correctamente
- Brindar e informar proactivamente a todas las personas que se encuentren en el establecimiento, los servicios necesarios para que el visitante se encuentre cómodo y cumpla con sus expectativas
- Recibir y administrar reservas de viajeros
- Fomentar la interacción de las personas que se encuentran en el establecimiento

Perfil requerido:

Requerimientos técnicos (datos)

1. Estudios relacionados con turismo, hotelería o experiencia en trabajos del estilo.
2. Experiencia en atención al público.
3. Que haya viajado al menos a otros 2 países y que conozca al menos 5 destinos diferentes de Argentina.
4. Edad: 21 y 30 años.
5. Flexibilidad horaria.

Aptitudes

1. Manejo de relaciones interpersonales. Atención al público.
2. Que le guste viajar y conocer otras culturas.
3. Simpatía.
4. Capacidad de asimilar trabajo rutinario y de oficina.

Una vez definido el puesto, vamos a gestionar el proceso de selección. Suponiendo que, dentro del equipo fundador, haya alguien que cumpla con las consignas mencionadas y tenga la idoneidad para desarrollar las tareas enumeradas, podemos decir que la Selección es interna. Esto se da muy a menudo en empresas que ya tienen un determinado rodaje, donde realizan ascensos o movimientos de personal que ya está trabajando en la misma organización. Si dentro de nuestro emprendimiento no tenemos personas con dichas capacidades, la selección será externa. En este caso, debemos salir a buscar a esta gente ¿Cómo se puede hacer eso?

- Publicando un aviso en los clasificados de un diario
- Publicando un posteo en redes sociales como *Facebook*, *Instagram* o *LinkedIn*
- Buscando en *LinkedIn*

- Publicando en sitios de búsqueda de empleo, como *Computrabajo* o *Bumeran*
- Conectándose con las universidades que suelen tener bolsas de empleo
- Haciendo uso de la red de contactos que te rodea, pidiendo recomendaciones a personas de tu confianza

Ahora ¿cómo armamos una publicación o aviso?

Esto es muy fácil si realizamos la **Descripción del Puesto** pertinente. Si prestamos atención a cualquier aviso que se publique en los medios nombrados, van a ver que la información es la misma, sólo se modifica la forma de exhibirlos ya que, en estos casos, debemos “vender” el atractivo de nuestra empresa para que alguien quiera incorporarse a trabajar. Y no solo ello, debemos utilizar el lenguaje que definimos en base a nuestra identidad. No podemos tratar de usted a alguien que queremos convocar, si tenemos una identidad irreverente como, por ejemplo, la tiene el emprendimiento *Van Goat*.

Si el talento humano va a ser clave para desarrollar tu emprendimiento, es muy importante que lleves adelante estas prácticas ya que, como emprendedores, otro típico error que solemos cometer es convocar a gente allegada (familiares o amistades) a quienes, en general, no hacemos pasar por un proceso de evaluación para confirmar si cumplen con las capacidades que describimos en el puesto. Eso, el día de mañana, puede ser un problema muy grande, porque no solo la persona no va a rendir, sino que también puede haber un conflicto personal que, de saberlo de antemano, se hubiese podido evitar.

Otro aspecto central que nos gustaría destacar y que suele descuidarse en los emprendimientos, es la inversión en el talento humano. Hay ejemplos claros de pequeñas empresas que destinan una parte de sus ingresos a financiar capacitaciones elegidas por los miembros de sus equipos, o fijan una meta de ventas que, al cumplirse, todas las personas ganarían un beneficio extra (y esto puede ir desde un viaje hasta una cerveza para todo el equipo). Sin embargo, a diferencia de

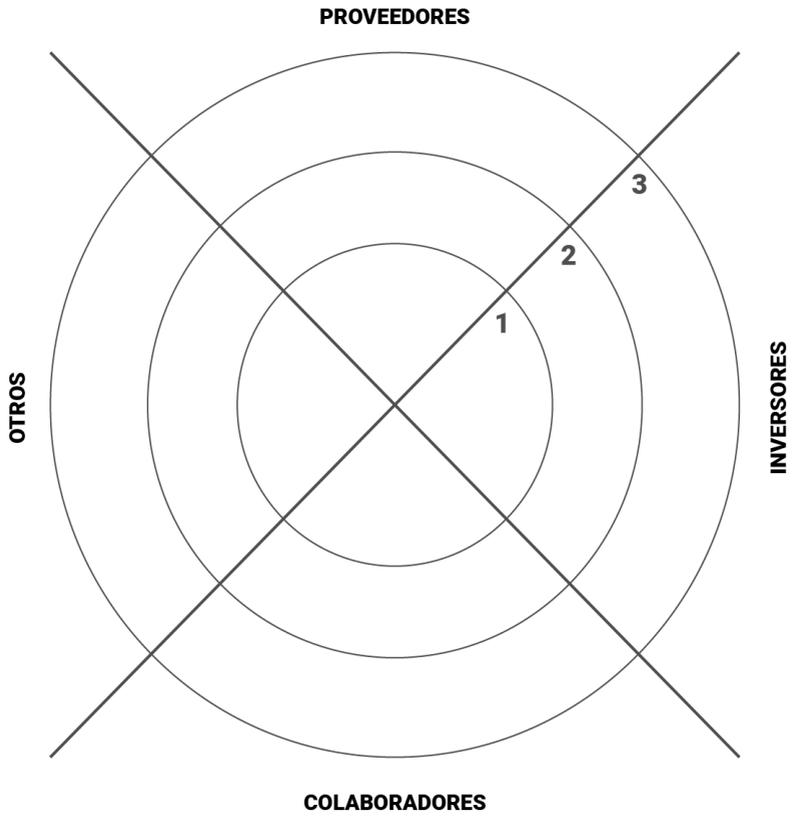
lo que muchos creerían, no tiene que implicar necesariamente una inversión de dinero. Destinar tiempo a cada integrante del equipo, saber cómo están, estar atento/a a los detalles que sabemos que pueden marcar una diferencia, es elemental dentro de la gestión del equipo y, generalmente, tiene un efecto directo sobre la productividad.

Definí el tipo de actividades clave que son relevantes para el proyecto, el tipo de puesto requieren, los perfiles de las personas que pueden cumplir con las tareas y funciones asignadas y, por favor: **“No armes puestos para socios si la Organización no lo requiere”**. Esta es otra de las grandes causales de fracaso de muchos emprendimientos, donde los socios dicen que tienen capacidad para trabajar en algo, pero el negocio aún no está en instancia ni de pagar, ni de necesitar. Volviendo al ejemplo anterior, si Ulises dijera que es experto en *marketing*, que quiere trabajar de Responsable de Marketing y cobrar USD 1000 por mes cuando quizás, contratando un servicio de una agencia, pagamos USD 300. Todo bien con Ulises, pero le diremos que es el momento. Este llegará cuando la facturación y los ingresos sean acordes.

Alianzas y Socios Claves: entender la Matrix

Una herramienta que nos permite pensar previamente y enumerar el grado de importancia de nuestros aliados, es la matriz de *partners*.

En el gráfico siguiente, podrán poner en cada círculo los nombres de los proveedores, inversores, colaboradores y otros jugadores clave como, por ejemplo, la Universidad. A medida que estén más cerca del núcleo, más preponderancia en el proyecto tendrán. Sí están en el 2 o el 3, serán de menor importancia, pero no por ello habrá que dejar de tenerlos en cuenta.



Marketing para Emprendedores

Santiago Salgado y Pachi Marino

Cuando nos queremos dar a conocer, es fundamental que podamos definir de antemano las diversas formas de exhibir nuestra identidad. En este capítulo te ayudaremos a que tus valores y la propuesta de valor de tu proyecto se comuniquen de manera eficiente a tus clientes, y que puedas definir claramente los canales y las relaciones que tendrás con ellos.

¿Qué es el Marketing?

El *marketing* o mercadotecnia es una disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y de las necesidades de consumidores con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar clientes a través satisfacer sus deseos y resolver sus problemas.

Si bien el *marketing* como disciplina nace a comienzos del siglo XX, se considera a Philip Kotler -profesor universitario estadounidense- el padre del *marketing* moderno, quien continuó el trabajo de Peter Drucker -el mayor filósofo de la administración del siglo XX- en la tesis de que las empresas debían estar más centradas en la satisfacción de los clientes y en los beneficios del producto que en

la distribución y el precio. A partir de sus aportes el marketing fue entendido como una forma de comunicación e intercambio con los clientes, no sólo para empresas o comercios sino también para políticos, ONG e instituciones como museos, servicios de ayuda, fundaciones solidarias, y otras agrupaciones sin fines comerciales.

Kotler fue el primero en aplicar la teoría de que el *marketing* puede utilizarse para influenciar en el cambio de comportamiento, hoy en día objetivo de muchas campañas. En más de un siglo de historia y con los cambios producidos en la sociedad y en los medios, el *marketing* ha ido ganando posiciones, renombre y espacio profesional. Comparte tareas con especialistas en administración, comunicadores, diseñadores, prensa, publicistas y desarrolladores, en los medios de comunicación tradicionales (radio, prensa, televisión, vía pública, etc.); donde el cliente potencial o consumidor es más bien un simple receptor y no tiene posibilidades de responder; y en los medios digitales interconectados por Internet (sitios *web*, *e-mails*, redes sociales, mensajería, aplicaciones, etc.) donde los clientes son “usuarios” que pueden responder, proponer, colaborar, es decir, interactuar.

El *marketing* ha ido evolucionando desde posiciones orientadas al producto (1.0) a otras centradas en el cliente (2.0) con foco en el ser humano y sus valores (3.0), llegando en la actualidad a un modelo 4.0, donde la convergencia entre el *marketing* digital y el tradicional lleva a los consumidores a la recomendación de la marca. “El papel de los mercadólogos es guiar a los clientes a lo largo de su viaje desde el *awareness* a la recomendación” (Kotler, 2016). El *awareness*, el darse cuenta, en *marketing* tiene que ver con el reconocimiento de la marca es decir cuánto puede el usuario recordar y/o identificarla, o aspectos vinculados a ella, para poder posicionarse en la mente del consumidor.

¿Por qué y para qué es importante?

El *Marketing* o Mercadotecnia se encarga no sólo de definir estrategias y acciones para lograr determinados resultados, sino también

de realizar o procurar investigaciones de mercado, comprender la comunicación de adentro hacia afuera, satisfacer al cliente para captarlo, agregar valor a la marca y ayudar a que sea reconocida, apreciada, se elija por sobre otras y tenga sus propios fans y defensores. Si pensaste en hacer *marketing*, comunicación o acciones relacionadas a la venta y/o difusión de tu marca (es decir de su producto, servicio o proyecto), entendemos que:

- ✓ Tenés una marca con una identidad y un diferencial definido que busca distinguirse de su competencia
- ✓ Tenés definidas las 5P de su marca: Producto (y/o servicio), Precio, Plaza (o Punto de venta o distribución), Promoción y Post venta
- ✓ La **ofreciste o comercializaste** a tu **audiencia** potencial
- ✓ Necesitás **difundir**, promocionar y/o vender más

¡Tengo un Plan...de Marketing!

Con el fin de armar un Plan de Acción que concrete sus objetivos y esté enmarcado en la Estrategia de *Marketing* y Comunicación de Marca, te proponemos continuar el análisis, contestar las preguntas que proponemos (o hacerte otras más) y profundizar aún más cada uno de los aspectos planteados.

1. Objetivos

Comenzamos por el principio, su Norte, y te recomendamos que queden por escrito ¿Cuáles son los objetivos de tu marca?; y diferenciarlos de ¿Cuáles son sus objetivos publicitarios?; ya que, si bien deben estar alineados con la primera pregunta, suelen ser más concretos, tales como: difundir, promocionar, vender más, obtener reconocimiento, generar interacción, tener más contactos ya sea de corto, mediano o largo plazo, entre otros.

En los medios digitales -que nos proveen de datos estadísticos- debemos ser más precisos al definir nuestros objetivos. Recomen-

damos hacerlo en formato *smart*, un acrónimo que hace referencia a:

- *Specific* (específico ¿qué?)
- *Measurable* (medible ¿cuánto?)
- *Achievable or attainable* (alcanzable ¿posible de realizar?)
- *Relevant* (relevante ¿importante para mí marca?)
- *Timely* (temporalidad ¿en cuánto tiempo?)

En función de nuestros objetivos, ¿qué necesitamos que haga nuestra audiencia? Eso se denomina **llamado a la acción**, y pueden ser una o varias acciones que, si se concretan, son definidas como **conversiones**. La conversión en *Marketing Digital* sucede cuando el usuario realiza una acción clave de acuerdo a nuestros objetivos. Puede ser que interactúe, pregunte, ponga “Me gusta”, se haga fan, complete un formulario, realice una compra, descargue un contenido, se registre, etc.

2. Audiencia

El público objetivo o *target* es la **audiencia** que le interesa a tu marca. Es el conjunto de personas que, debido a sus características (sociodemográficas, socioeconómicas, psicológicas, geográficas, etc.), son potenciales clientes. Este grupo no es un simple conjunto con generalidades, debemos saber más quiénes y cómo son: ¿Cuánto conocés a tus clientes? ¿Por qué eligen tu Marca? ¿Cuáles son sus hábitos de consumo? ¿Cómo lo ayudás o satisfacés sus deseos con tu Marca? Si dentro de tu audiencia hay personas que no eligen tu marca ¿Por qué es así? ¿Le compran a la competencia? ¿Por qué otra marca reemplaza a la tuya?

Por otro lado, ninguna audiencia es homogénea y es necesario realizar una **segmentación** para distinguir a nuestros clientes potenciales y organizarlos en distintos grupos con características comunes. De esta manera, podemos llegar mejor a cada segmento, enviar mensajes personalizados y optimizar costos de campañas al clarificar qué retorno tengo con cada grupo.

En su libro *Fundamentos del Marketing* (1980), Kotler y Armstrong sostienen que segmentar es reconocer que no se puede servir a todos los clientes con el mismo nivel de satisfacción.

¿Cuántos segmentos tiene tu marca? ¿Distingúis por edad, género, nivel de ingreso, grupo familiar? ¿Tu marca se dirige a un **nicho**, es decir a un grupo de consumidores aún más estrecho que un segmento de mercado y cuyas necesidades se encuentran insatisfechas? (Kotler, 2001). Si es así, tu porción de mercado es más reducida, pero puede ser muy efectiva si no hay demasiada competencia y tu marca es la indicada para ese conjunto. Conocer a tus clientes potenciales es una parte esencial, consolidarla en una base de datos es otra. Construir, mantener y explotar los datos de clientes actuales y potenciales facilita y perfecciona la comunicación con esas personas, la optimiza, estimula la demanda de productos y servicios. Las bases de datos se pueden utilizar para fidelizar a tus clientes y medir las interacciones con cada uno de ellos: ¿Qué compran, piden o preguntan? ¿Cada cuánto? ¿En qué fechas? ¿Les retribuimos con descuentos especiales, saludos u ofertas personalizadas?

3. Competencia

¿Cómo gana mercado su competencia? Puede ser por precio, calidad, servicio, logística, posicionamiento, *sponsors*, referentes, comunidad en redes sociales, socios estratégicos, entre otras. No es necesario que compitan en todos estos aspectos, es importante que observen y analicen a la competencia y al mercado, pero sin dejar de tener **su propia identidad de marca**, su diferencial y sus ideas. Tomar estrategias de otras marcas exitosas sin tener todo el conocimiento, respaldo o producto/servicio desarrollado no siempre conduce a los resultados buscados.

4. Contexto

¿A tu marca la afecta el contexto? (local, regional, global o todos) ¿Es favorable o desfavorable para tu marca? ¿Qué oportunidades vislum-

brás? ¿Hay situaciones del contexto que podés tomar para potenciar o diferenciar aún más tu marca? ¿Este contexto es similar en el tiempo o durante el año? En contexto de pandemia, por ejemplo, salieron muy beneficiados los emprendimientos que tenían muy claro cómo llevar a cabo sus ventas por *e-Commerce* frente a quienes se tuvieron que adaptar repentinamente.

5. Inversión

¿Con qué recursos contás? Tiempo y dinero también son necesarios para la etapa de difusión de la marca. Parte del plan es definir en cuánto tiempo se consiguen determinados resultados y cuánto dinero se necesita para hacerlo. Se pueden realizar acciones orgánicas donde no se paga publicidad y se realizan acciones, gestiones, canjes con *influencers* u otros que difundan la marca. Esto, igualmente, tiene un costo que hay que considerar, ya sea en tiempo o en retribución en forma de productos o servicios. Si no se cuenta con el dinero que la marca necesita para difundirse ¿Se necesita financiación, inversores o programas de ayuda? Determinar en qué y cuánto invertir es clave. Recomendamos buscar asesoramiento en especialistas para tener el conocimiento necesario para tomar una buena decisión.

6. Medios

¿Con qué medios se vincula tu audiencia? ¿Tenés la inversión necesaria para estar presente en esos canales con continuidad? ¿Tu marca está en el estadio necesario para tener una tienda *online* o una *app*? Se requiere analizar y conocer bien tanto a los clientes potenciales con sus comportamientos de consumo como a los medios donde la audiencia “conversa”, busca y le dedica tiempo y atención.

Con el mapa de medios se puede definir una estrategia escalable para evaluar si se puede acceder a todos los necesarios en la primera etapa, probar y ver en cuáles hay más resultados, elegir los esenciales para la marca y trabajar sólo con ellos o seleccionar los medios en

base a resultados, inversión, tendencias, búsqueda de nichos, etc. No hay una sola forma de definirlos, la clave es utilizar aquellos en donde está tu audiencia o, al menos, los clientes potenciales y los que reportan mejores conversiones.

En el mapa de medios de la marca hay que contemplar:

- **Redes Sociales:** donde se encuentra activa la audiencia. Recomendamos verificar este punto anualmente, puesto que hay muchos cambios de comportamiento. Recordemos que cada red tiene su política de funcionamiento y al utilizarlas para la marca, aceptamos sus reglas.
- **Aplicaciones de mensajería:** *WhatsApp, Facebook Messenger* y los mensajes directos de las redes que usen.
- **Sitio web propio:** si bien requiere de programación y puede requerir más inversión que una red social para su actualización, el sitio *web* es realmente propiedad de la marca, sus condiciones y posibilidades.
- **E-mail:** sigue estando vigente y permite tener presencia de marca y enviar todo tipo de contenidos a bases de datos propias. Recomendamos enviarlos a través de servicios dedicados a esto para que no sean tomados como Spam.

7. Acciones orgánicas y anuncios pagos

No por hacer una acción orgánica que funcione debemos prescindir, si es que tenemos la posibilidad, de pagar anuncios. En una buena estrategia, recomendamos realizar ambas. Las acciones sin inversión de dinero que pueden realizar son: canjes, *sponsors, influencers*, una buena estrategia de contenidos, de *hashtags, storytelling*; difusión en grupos de influencia; charlas en redes desde la marca; envíos de *mails* a bases de datos y muchas otras tareas que requieren, sobre todo, tiempo, conocimiento y creatividad.

En buscadores (*Google, Bing* y otros) podés también hacer acciones orgánicas o pagas. El posicionamiento orgánico o *SEO (Search Engine Optimization)* es natural y requiere buen contenido, uso de palabras clave, optimización de imágenes, velocidad de navegación

y cuidado en relación a la experiencia del usuario, entre otras tareas. Por otro lado, los enlaces patrocinados en los motores de búsqueda o *SEM* (*Search Engine Marketing*) logran mayor visibilidad de una *web* mediante campañas de publicidad como *Google Ads* o *Bing Ads*, donde el anunciante paga cada vez que un usuario hace clic en el “Anuncio” y aparece siempre esta etiqueta que indica que es una publicidad.

Las acciones pagas, publicidad patrocinada o anuncios en redes sociales, se realizan en cada red. En el caso de las Campañas de *Facebook ADS*, los anuncios pueden aparecer tanto en *Facebook* como en *Instagram*, y permiten vincular la publicidad con los servicios de mensajería de *WhatsApp* y *Facebook Messenger*. También en estas publicaciones aparece la indicación de que se trata de una publicidad. La inversión en publicidad es fundamental puesto que permite a la marca llegar a su audiencia, aunque no la conozcan o no la sigan en sus redes. Ser preciso y realista en esta etapa es decisivo para la vida de la marca, puesto que la inversión en publicidad puede ser infinita y no por eso efectiva. Definir cuánto dinero durante cuánto tiempo, en qué medios y acciones; es clave para la estrategia, que luego se contrastará con los resultados.

8. Conexión

¿Tenés claro el diferencial de tu marca? ¿Cómo se conecta tu servicio/producto con tu audiencia? ¿Qué emociones entran en el vínculo con tu marca? ¿Qué valores tienen en común (ecológicos, solidarios, humanitarios, etc.)? ¿Qué historia le contás? ¿Qué contenidos? ¿Tu audiencia se conecta con tu diferencial de marca?

Si conocés a tu comunidad de clientes y de consumidores potenciales podés potenciar lo que distingue tu marca, a la vez que conectás con lo que necesita tu audiencia, lo que le gusta, desea, aspira, lo que despierta sus emociones. También es importante saber cuánto conoce tu audiencia a tu marca y cuán lejos o cerca está de convertir. Este proceso es conocido como *Buyer Journey*: la persona (consumidor potencial o *lead*), tiene una búsqueda activa y puede pasar de

ser un público frío al que tienen que darle datos para que conozca su marca, a ser un público más caliente que puede comprar, recomendar, defender, ¡ser fan y seguidor!

Ese camino del cliente se traduce en el *funnel* o embudo de conversión: en la parte superior o *TOFU* (*Top of the funnel*) se busca que entren la mayor cantidad de prospectos, pasando por *MOFU* (*Middle of the funnel*) donde los usuarios necesitan más información y conocimientos. Hacia abajo se va estrechando y van quedando menos personas para llegar a la zona *BOFU* (*Bottom of the funnel*) con los usuarios verdaderamente interesados o clientes. Entonces, en este recorrido el usuario pasa por varias etapas:

- Atención: consciente (“conozco la Marca”)
- Interés y Deseo: interacción y atracción (“me gusta la Marca”)
- Cuestionamiento y decisión (“estoy convencido de la Marca”)
- Conversión o acción (“estoy comprando la Marca”)
- Recomendación (“recomiendo la Marca”)

El embudo de conversión es esencial en la **Metodología Inbound**, donde la publicidad no interrumpe al usuario (que no es un receptor pasivo), y trabaja con el *marketing* de contenidos para lograr el posicionamiento de la marca y construir una relación a largo plazo con el cliente. Esta metodología considera el contexto en el que se encuentra el consumidor potencial a quien estudia a través del establecimiento de uno o varios *buyer personas*, que son la representación semi ficticia del cliente ideal, basada en información real; del que hablaremos más adelante.

9. Resultados y medición

Toda estrategia necesita verificarse, las hipótesis de resultados contrastan con los datos obtenidos y, en el calendario del plan, hay que incluir el monitoreo semanal. En los medios digitales, las acciones orgánicas y las pagas dejan datos para analizar gran cantidad de pará-

metros. Cada red social tiene su herramienta estadística: los sistemas de envío de mails dan reportes, las *webs* pueden usar *Google Analytics* o reportes del *hosting* donde se encuentran alojadas. Los datos están, hay que tomarlos y compararlos en el tiempo, considerando los recursos y acciones invertidas.

¿Cuántas conversiones se logran en cuánto tiempo, con cuánto dinero y cuántos recursos? ¿Cuál es la tasa de efectividad? Como ya hemos repetido, hay que fijar metas concretas. Para saber si se han alcanzado hay gran variedad de **Indicadores Clave de Desempeño** o **KPI (Key Performance Indicator)**, que son métricas que permiten analizar, comparar y evaluar periódicamente las acciones y verificar si se cumplen los objetivos planteados. Destacamos algunos *KPI* para que se vayan interiorizando: la **Tasa de Conversión** es el porcentaje de conversiones realizadas por acción; **CPC (Cost per Click)** es el costo de cada clic; **CTR (Clickthrough Rate)** es la tasa que mide la relación entre la cantidad de usuarios que han visto un anuncio y los que hicieron clic; **CPA (Cost Per Acquisition)** es el precio por adquisición de nuevos *leads*, entre otros.

El **ROI o Retorno de la Inversión** también es un *KPI* que mide la relación que existe entre los recursos invertidos en dinero (o por invertir) y los beneficios obtenidos (o por obtener). Hay que considerar que si se necesita calcular cuánto cuesta difundir la marca, ganar presencia o captar seguidores; el resultado no se mide en dinero, pero se puede determinar el *ROI* para esos casos y evaluar en el tiempo su evolución. La clave es utilizar los indicadores más adecuados para cada acción porque la estrategia puede ser correcta pero no la forma de medirla. Trabajar con datos duros nos permite tener resultados en números concretos y no presunciones, optimizar la inversión en campañas publicitarias y acciones, ser más objetivos en la toma de decisiones y tener bien claros nuestros costos.

Si lograste responder los interrogantes planteados, ya tenés la información que servirá de base para armar tu estrategia y tu Plan de Comunicación y *Marketing*. Considerá la posibilidad de tercerizar o

delegar en parte del equipo que se especialice en esto. Esta área es tan importante como el desarrollo de tu marca y requiere recursos: personas, tiempo, dinero y mucha dedicación.

¡Sorpresa! Marketing para emprendedores

Luego de este recorrido, ahora que ya entendiste las cuestiones básicas del *marketing*, de cómo funciona esta disciplina, vamos a afinar algunos conceptos que te sirvan en tu calidad de emprendedor/a.

Cuando alguien inicia un proyecto desde cero, es probable que no cuente con los recursos monetarios y financieros suficientes como para salir al mercado con una campaña de *marketing* acorde a un lanzamiento ideal y menos aún, cuando la marca todavía está en fase inicial, las redes apenas si comienzan a tener algunos seguidores, y la inteligencia artificial no tiene ni siquiera las hipótesis de mercado meta que podés llegar a tener. Es por esto que, en algún momento a una persona llamada Jay Conrad Levinson, se le ocurrió el concepto de **Marketing de Guerrilla** (1993). Éste refiere a que quienes carecen de capital, puedan usar ciertas técnicas en las cuales, con el ingenio y el efecto sorpresa, consigan generar impacto y efecto en el público deseado. Este nombre de matiz bélico se debe a una metáfora relacionada a la Guerra de Vietnam, en la que los Estados Unidos perdieron, pese a ser potencia y contar con muchísimo más poderío económico que el país en el que se desarrollaba la disputa. ¿A qué se debió? A que los propios vietnamitas conocían muy bien el terreno, y mediante ataques sorpresivos y una estrategia a puro ingenio, supieron contrarrestar la ofensiva estadounidense.

Así es que Levinson orientó las técnicas de *marketing* conocidas hasta ese momento, buscando agudizar el ingenio, utilizando espacios públicos, medios no pagos, situaciones cotidianas, elementos encontrados en las calles; y transformando todo esto en experiencias sorpresivas que generan impacto y se instalan en la mente de las personas. Gente disfrazada de empanadas bailando en una esquina,

humor sobre lo cotidiano en redes sociales (ejemplo: *Turismocity*¹⁷) o *graffitis* en fachadas de locales, como hace la cervecería *Temple* para llamar más la atención.

Tan interesante fue lo que se planteó con este abordaje que las empresas corporativas comenzaron a apelar a este tipo de campañas. Todo comenzó con un Gerente Comercial holandés de *Quiksilver*, que consiguió mejores resultados que sus pares de otros países, por la realización de un video en *YouTube*, donde unos *surfers* tiraban dinamita en el medio de un río céntrico de una ciudad europea por el que había gastado el 5% de lo que habían invertido el resto. Por eso también se utiliza el término *Marketing Below the Line*, que sirve para justificar la utilización de estas técnicas por parte de grandes empresas, donde ya comienza a haber un billete extra.

En síntesis, la premisa es que utilices la creatividad como pilar fundamental para activar todo tu recorrido comercial y comunicacional. Es hora de parar, pensar e idear. Y si no recordás cómo hacerlo, volvé al capítulo 1.

Abajo, al medio y al centro: el cliente

Hemos hablado sobre ideas, propuesta de valor, y otros conceptos relevantes a la hora de emprender, pero nos resta pensar en lo más valioso que tiene un proyecto: **el cliente**.

Debemos poner el foco en una metodología de investigación y análisis de nuestro mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a nuestro proyecto a satisfacer necesidades reales de los consumidores y entregarle valor de una forma más óptima y eficiente que el resto de los competidores. Para llevarlo a cabo debemos tener un *mindset* que ponga en el centro de nuestra estrategia al cliente. Una estrategia *customer centric* se basa en **poner al cliente en el centro del proyecto**.

17 <https://www.turismocity.com.ar/>

Una empresa con este enfoque trata de **poner en valor la captación de clientes**, generando relaciones sólidas que extiende su ciclo de vida, es decir, se trata de sacar lo máximo posible de cada cliente captado. Cada acción que realices tiene que estar pensada desde el impacto que tendrá en el cliente.

Como ya sabemos, no todos los clientes son iguales. Por esto, es necesario que **dividas y clasifiques** (segmentes) a tus clientes en función de determinados parámetros, que te permitan visualizar con qué clientes implican mayores esfuerzos. Esto no quiere decir que dejes de lado al resto de clientes, simplemente **es invertir más en los mejores** con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad a largo plazo. Ojo: los clientes menos valiosos no deben ser ignorados.

Por tanto, lo primero que hay que hacer en una estrategia *customer centric* es reconocer y clasificar a tus clientes. Necesitas hacer una segmentación lo más precisa posible, que introduzca todas las variables que puedan ser relevantes (sociodemográficas, geográficas, de estilo de vida, de comportamientos, de hábitos de consumo, etc.). Recomendamos utilizar *Buyer persona* para ajustar el contenido, la estrategia de captación, promoción e incluso el desarrollo de producto.

A medida que avancemos en poner al cliente en el centro, será cada vez más necesario contar con su opinión. Recordemos que existen métodos cualitativos y cuantitativos para obtener información sobre lo que piensa, siente y dice. Es clave combinarlos y que armonicemos todas las acciones en nuestro *customer journey*.

El siguiente paso es comenzar a desarrollar tu estrategia y tus acciones de **adquisición, conservación y desarrollo** necesarias para conseguir el máximo rendimiento de tus clientes. La principal dificultad al implantar una verdadera estrategia *customer centric* está en impregnar a todo el equipo, la idea de no vender los productos o servicios de la empresa, sino en satisfacer con éstos las necesidades concretas de cada tipo de cliente. El fin último es que la empresa deje de preocuparse por producir, y se centre en **crear una experiencia completa y única**. De esa forma creamos valor y nos diferenciamos a la vez.

Para poner al cliente en el centro de la estrategia debemos comprender que no todos los clientes son iguales y que debemos elegir en qué segmento de clientes conviene realizar más esfuerzo. Será muy importante cuantificar cuánto te vale y cuánto te cuesta la adquisición de cada nuevo cliente, de esta forma será más sencillo priorizar los esfuerzos y medir los resultados. Luego, será muy importante mantener una comunicación permanente con el cliente y conseguir comprometerlo con lo que hacemos.

Si es *Buyer*, es bueno: Creando a nuestro cliente prototípico

Crear *buyer personas* nos pueden dar las claves para conocer a los clientes en profundidad, lo que servirá para crear valor y acercarnos mejor a ellos. Algunas de las preguntas fundamentales serán acerca de su personalidad y comportamiento, como: ¿qué es lo que necesita? ¿qué desafíos tiene? ¿qué redes sociales utiliza más? y ¿qué podemos crear para satisfacerlo?

Como dijimos antes, los *buyer personas* son representaciones semi ficticias de los clientes ideales. Te ayudan a definir quién es la audiencia a la que querés atraer y convertir y, sobre todo, **te ayudan a humanizar y entender con mayor complejidad a tu público objetivo.**

Desarrollar tus *buyer personas* es un ejercicio fundamental para la creación de contenido, el diseño de producto, el seguimiento de *leads*, ventas y cualquier otra actividad que esté relacionada con la adquisición y retención de clientes. La clave para crear estas representaciones es hacer las preguntas adecuadas a las personas que aportarán la información más útil para un estudio detallado y representativo del segmento en cuestión.

Los mejores *buyer personas* son los que han sido creados **investigando en profundidad a los clientes actuales y potenciales** de nuestro proyecto. Recordá que podés utilizar fuentes como entrevistas, encuestas y, en menor medida, la experiencia previa acumulada.

Para comenzar debemos analizar la base de datos para ver si se pueden reconocer tendencias sobre el consumo de información de ciertos grupos de *leads* y clientes. También debemos escuchar nuestra experiencia en ventas y todo el conocimiento que tenemos sobre el cliente. Es muy importante entrevistar a clientes actuales y potenciales para descubrir qué les gusta (o no) del producto, sus motivaciones y retos, las tareas que desea realizar, sus *pains and gains* y la forma en que consumen, entre otras.

Para tomar buenas decisiones necesitamos buena información, por lo que debemos entrevistar a personas relevantes y adecuadas que nos proporcionen la información necesaria y más. Un buen inicio podría ser empezar con la base de datos de clientes actuales, ya que tienen tu producto y conocen tu proyecto. Debemos entrevistar a los buenos clientes y a los malos también, para tener información divergente. Los que no están contentos con tu producto te ayudan a identificar áreas de mejora, los obstáculos y dificultades que tienen y los clientes que no son ideales para tu empresa.

También deberíamos incluir a personas que aún no han comprado el producto, ya que nos aportarán información desde otra etapa del *funnel*.

Por lo general, intentamos entrevistar a cerca de cinco personas por cada *buyer* que realizamos. Cuanto mejor sea la información que consigamos, el trabajo será mejor y el costo será menor. El objetivo de estas entrevistas es entender cuáles son los objetivos, retos, necesidades y comportamientos de estas personas. Se trata de comprender las razones que los motivan a hacer lo que hacen.

Una vez que termines la fase de investigación, tendrás mucha información valiosa sobre tus clientes actuales y potenciales. El próximo paso será poner manos a la obra para crear los clientes prototípicos. Recordá que el objetivo de este ejercicio es identificar patrones de comportamiento y similitudes entre las respuestas obtenidas. Con la información que obtengas podrás definir tus propios *buyer*.

NOMBRE DEL BUYER PERSONA		1	Raquel Recursos Humanos	PARTE 1: QUIÉN
PERFIL GENERAL	Trabajo, historia laboral, familia	2	<ul style="list-style-type: none"> Jefa de recursos humanos Trabaja en la misma compañía desde hace 10 años Casada, con 2 hijos (10 y 8 años) 	
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad, salario, ubicación, sexo	3	<ul style="list-style-type: none"> Mujer Edad entre 30 a 45 Ingreso promedio por familia: \$ 75, 000 Vive en los suburbios 	
IDENTIFICADORES	Trato, personalidad, comunicación	4	<ul style="list-style-type: none"> Es tranquila Probablemente tiene un ayudante que filtra llamadas Prefiere recibir material adicional impreso o por correo 	

Extraído de Silva, 2023.

NOMBRE DEL BUYER PERSONA			Raquel Recursos Humanos	PARTE 2: QUÉ
OBJETIVOS	Objetivos primarios y secundarios	5	<ul style="list-style-type: none"> Que sus empleados estén felices y que haya pocos reemplazos Ayudar a sus equipos financieros y legales 	
RETOS	Retos primarios y secundarios	6	<ul style="list-style-type: none"> Tiene muchísimo trabajo y tiene poca ayuda Responsable de implementar cambios en toda la compañía 	
CÓMO PODEMOS AYUDAR	...para que obtenga los objetivos deseados ...para que pueda superar los retos	7	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar y centralizar la administración de la información de sus empleados Integración con los sistemas del equipo financiero y legal 	

Extraído de Silva, 2023.

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Raquel Recursos Humanos	PARTE 3: POR QUÉ
<p>COMENTARIOS</p> <p>Ejemplos de comentarios reales sobre sus retos y objetivos</p>	<p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> • "En el pasado ha sido difícil adoptar nuevas tecnologías en toda la compañía". • "No tengo tiempo para capacitar a nuevos empleados". • "He tratado con tantas integraciones difíciles con bases de datos y software de otros departamentos". 	
<p>QUEJAS COMUNES</p> <p>Razones por qué no comprarían nuestro producto o servicio</p>	<p>9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me preocupa perder información al hacer la transición a un nuevo sistema. • No quiero capacitar a toda la compañía para que aprenda a usar un sistema nuevo. 	

Extraído de Silva, 2023.

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Raquel Recursos Humanos	PARTE 4: CÓMO
<p>MENSAJE DE MARKETING</p> <p>Cómo describirías la solución de tu empresa a este buyer persona.</p>	<p>10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración integrada de base de datos de RR. HH. 	
<p>MENSAJE DE VENTAS</p> <p>Cómo venderías las solución a tu buyer persona</p>	<p>11</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te ofrecemos una base de datos intuitiva que se integra con tu software y plataformas existentes y capacitación ilimitada para ayudar a tus nuevos empleados a ponerse al día rápidamente. 	

Extraído de Silva, 2023.

Reflexiones finales

Hasta hace un tiempo los emprendedores construían sus emprendimientos alrededor de una gran idea o producto, lo que generaba emprendimientos que ponían a este último en el centro. Hoy en día, para crear un proyecto, debemos escuchar las necesidades y demandas de nuestro *target*. A lo largo de este capítulo nos enfocamos en poner al cliente en el centro de la estrategia, dado que todas las acciones y esfuerzos que realizamos son para ganarnos su confianza y preferencia. Orientar las acciones al cliente nos va a permitir construir productos centrados en lo que realmente necesita y espera, y no en meras creencias sin fundamentos.

Desde el inicio de nuestro proyecto debemos tener en claro que, para avanzar hacia donde queremos ir, necesitamos un buen plan. Lo primero que debemos hacer es pensar en los objetivos que tiene la marca, y en la que será la audiencia. El análisis de situación, que involucra el estudio del contexto y competencia, nos ayudará a tener una visión más completa de lo que pasa fuera de nuestra organización para luego volver hacia adentro y definir la inversión necesaria y las acciones en un *mix* de medios. Debemos recordar la frase atribuida a William Thomson: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. Por eso debemos pensar en los indicadores claves de nuestro plan para ir monitoreando nuestro avance.

De lo que hacen los mejores de nuestra industria o de otras, tenemos mucho por aprender. La estrategia de guerrilla puede ser una gran aliada cuando tenemos poco margen de acción o recursos. Lo importante es pensar qué tácticas pueden hacer que nos conozcan, se interesen y se decidan a elegir nuestro producto. Al tener claro quién es nuestro cliente, será mucho más fácil pensar en actividades que nos acerquen a él y detectar oportunidades para que conozcan nuestra propuesta de valor.

Referencias bibliográficas

- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. LID Editorial.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (1980). *Fundamentos del marketing*. Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Levinson, J.C. (1993). *Guerrilla Marketing Excellence- the 50 Golden Rules for Business Success*. Judy Piatkus Publishers Ltd. England, United Kingdom.
- Silva, L. (actualizado el 21 de enero de 2023). Qué es un buyer persona y cómo crearlo (con plantillas gratis). *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>

CAPÍTULO 12

Presentaciones Efectivas

Martín Esteban Gutiérrez¹⁸

“Normalmente me lleva más de tres semanas preparar un buen discurso improvisado”

Mark Twain

Finalmente, llega el día de hablar en público. El proyecto fue avanzando en sus diferentes etapas y está listo para darse a conocer. Y entonces, el miedo.

Si bien podés estar acostumbrado/a a presentaciones familiares, frente a amigos o compañeros de facultad; la situación cambia bastante cuando tenés que subir a un escenario y hablar ante una sala repleta de gente. No es sólo cuestión de cantidad, a veces puede paralizarnos una exposición ante una sola persona. Todos/as hemos rendido exámenes orales y somos conscientes del pánico de los días previos a ese momento.

Por ejemplo, en *Usina de Ideas*, todos los años se presentan proyectos en diferentes etapas de gestación que acompañamos a lo lar-

18 Es Licenciado en Administración y Magister en Administración por la Universidad Nacional de La Plata. Se desempeñó como Director de Administración y Finanzas en Radio y Televisión Argentina SE. Fue Gerente de Administración y Finanzas en Télam SE y Director de Contabilidad en diversos ministerios de la Provincia de Buenos Aires. Es CEO y cofundador de Lupacan y socio inversor en proyectos como Casa Tomada Wine House, VICI, FractorX y Rocats.

go del programa que realizamos. En la primera entrevista nos deben contar sobre el emprendimiento respondiendo a preguntas del tipo: ¿Por qué crees que debes ingresar a Usina? ¿Qué estás necesitando? ¿Cuál es tu modelo de negocio?, y cosas por el estilo. Las respuestas, en algunos casos, tardan en llegar y cuando lo hacen son un tanto confusas, cuando no ininteligibles.

Al terminar el ciclo, todos los proyectos deben exponerse ante una sala repleta de emprendedores, profesores, familia en un tiempo máximo de 3 minutos.

¿Qué? ¡Es muy poco tiempo! Es cierto, pero si realmente conocemos nuestro proyecto y aprendemos a comunicarlo con la ayuda de diversas técnicas, no tengan dudas de que haremos un buen papel.

El objetivo de este capítulo es conocer algunas de las herramientas en las cuales podemos apoyarnos para hablar ante tres tipos posibles de audiencias: potenciales clientes, auspiciantes y fondos de inversión. No podemos garantizarles que las futuras presentaciones que realicen sean perfectas, pero sí que tengan menos errores.

El arte de presentar

Como hemos dicho antes, casi todo el mundo ha experimentado el miedo a hablar en público. De hecho, en encuestas en las que se pide a la gente que enumere sus temores, hablar en público suele aparecer como el más mencionado por la mayoría, por delante del miedo a las serpientes, a las alturas e incluso a la muerte.

¿Cómo es posible? Hay mucho en juego, no solo en la experiencia del momento sino en nuestra reputación a largo plazo. Lo que los demás piensan de nosotros/as importa muchísimo. Buscamos el afecto, el respeto y el apoyo de los demás.

Con todo, dentro del marco mental adecuado, podemos usar ese miedo como un activo. Ese puede ser el motor que nos convenza para preparar bien una exposición.

Hay cientos de maneras de dar una charla y cada cual puede encontrar el enfoque que le resulte más adecuado y adquirir las habili-

dades necesarias para llevarlo a cabo de manera satisfactoria. Como dice Chris Anderson, director de las famosas charlas *TED*: “Nuestra meta no debe ser convertirnos en un Winston Churchill o un Nelson Mandela. Nuestra meta es ser nosotros mismos. Si eres científico, sé un científico; no pretendas ser un activista. Si eres artista, sé un artista; no pretendas ser un académico. Y si eres una persona sencilla no intentes fingir un estilo grandilocuente, intelectual: límitate a ser tú”.

Preparaciones eficaces: planificar la presentación

La presentación debe construirse sobre pilares sólidos:

- a. **Contenido:** la audiencia espera que le contemos algo de valor
- b. **Diseño:** el mensaje que deseamos transmitir debe reforzarse con signos visuales claros y simples
- c. **Exposición:** comunicar pasión y credibilidad al hablar

Es importante saber que una exposición no empieza cuando arrancamos a hablar, sino en el momento en que se fija su fecha, hora y lugar. Tan pronto tengamos esa información debemos comenzar a planificarla. Las primeras preguntas que debemos responder son:

- ¿Cuál es el propósito de la presentación? ¿Informar, defender, vender, convencer, inspirar? ¿Qué cambio se espera que se produzca en la audiencia?
- ¿Cómo son los asistentes? ¿Cuál es su edad media, nivel de formación medio, conocimientos previos? ¿Qué esperan de esa exposición? ¿Qué necesitan?
- ¿De cuánto tiempo se dispone? ¿Cuáles son las circunstancias de la exposición? ¿En qué contexto se desarrolla?
- ¿Cómo son las instalaciones? ¿Qué posibilidades ofrece?
- ¿Cuál es la idea fundamental que se desea comunicar? En otras palabras ¿Cuál es el mensaje que se desea transmitir?

- ¿Qué conocimientos debo poseer como ponente? ¿Sé todo lo que preciso? ¿Necesito aprender algo? ¿Qué recursos personales se requieren?

Se dice que una presentación es eficaz cuando alcanza el objetivo para el cual fue creada. Supongamos que, como estudiante de la cátedra Administración de la Comercialización, para promocionar la materia se pide que formes un equipo y realices una presentación sobre un nuevo automóvil de la empresa *Volkswagen*. Si les preguntamos acerca del objetivo de la presentación ¿Qué dirías?

Por lo general, las respuestas suelen ser: promocionar el lanzamiento del producto, alcanzar una determinada cuota del mercado en un plazo determinado, o cosas por el estilo. Sin embargo, **la respuesta correcta es para promocionar la materia**. Teniendo esto en claro, la audiencia pasa a ser el profesor que nos está evaluando. Por supuesto que la presentación intenta vender el producto, el público aparente son los demás estudiantes de la cátedra, pero el objetivo implícito es que el profesor vea que aplican los conceptos aprehendidos en la presentación que están realizando.

Comprender las necesidades de la audiencia

En esta etapa todavía no hemos abierto *PowerPoint*, o ninguna otra herramienta de creación de presentaciones. A veces, para ganar tiempo, comenzamos a trabajar sobre las diapositivas que se expondrán y eso condiciona la estructura de la exposición porque nos focalizamos en el diseño, cuando aún no tenemos claro qué queremos comunicar: primero levantamos la pared, luego pintamos la casa. Entonces, les sugerimos que durante la fase de planificación prueben utilizar lápiz y papel o una pizarra.

Alguien dijo alguna vez que **diseñar una presentación sin una audiencia en mente es como escribir una carta de amor y encabezarla con “a quién corresponda”**.

Cuanto mejor conozcamos las necesidades de los/as asistentes mejor conectaremos con ellos/as. Debemos conocer el perfil de nuestra audiencia. Si nos tomamos en serio esta tarea deberíamos dedicar tiempo a investigar qué espera de nuestra presentación.

La empatía es determinante durante todo el proceso de creación de una presentación efectiva. Teniendo esto en mente durante la planificación, podremos llevar a cabo una exposición que responda a las siguientes preguntas:

Actitudes:

- ¿Por qué están aquí?
- ¿Cuál es su interés hacia nuestro proyecto?
- ¿Cómo podrían resistirse?

Demografía:

- ¿Cuántos son? ¿Quiénes son?
- ¿Qué saben sobre el tema?
- ¿Cómo podemos llegarles mejor?

Necesidades:

- ¿Cuáles son sus inquietudes?
- ¿Cómo podemos solucionar su problema?
- ¿Quién asistirá a la presentación y qué rango tiene?
- Ante las situaciones relevantes ¿quién toma las decisiones?
- ¿Vendrán los asistentes a la presentación por propia voluntad?
- ¿Es una audiencia bien informada? ¿Contará con unos conocimientos previos del tema? Si es así ¿hasta qué punto? ¿Cuenta con el resumen ejecutivo de nuestro proyecto?
- ¿Cómo crees que debes presentar tu material para fomentar una reacción positiva y evitar la negativa?

A través de los años, en Usina hemos visto diferentes comportamientos en nuestro público: emoción, aburrimiento, expectativa y

lo más temido, el abandono de una charla. Es importante recordar que las audiencias, al igual que nosotros/as, tienen sentimientos. Al preparar una presentación, siempre es útil considerar cómo la va a recibir el público presente. Una buena técnica es la de ponernos en los zapatos de nuestra audiencia, y pensar cómo responderíamos las siguientes preguntas:

- ¿Sentimos que nos estaban presionando para elegir un producto o servicio o sólo intentaban convencernos de su propuesta de valor?
- ¿Nos estaban orientando o manipulando?
- ¿El expositor daba demasiada o muy poca información, o la cantidad adecuada?
- ¿Tuvimos oportunidad de formular preguntas?
- ¿Creemos que las respuestas a las preguntas de los miembros de la audiencia fueron relevantes y completas?
- ¿Nos pareció una exposición demasiado larga?

Elaboración del mensaje a transmitir

A la hora de elaborar el mensaje, debemos poder expresarlo en una frase completa. No confundir el tema con el mensaje. El problema de partir de un tópico más o menos general en lugar de expresar un mensaje claro y definido, es que terminaremos volcando mucha información sin un determinado propósito.

En la entrevista inicial a emprendedores que les comentábamos algunos párrafos atrás, suele ocurrir que los miembros de un proyecto creen que entendemos a la primera todo lo que nos dicen, ya sea porque están muy involucrados, llenos de información del mercado y de datos; o porque confunden volumen de información con calidad a la hora de comunicar.

En la vida cotidiana hay una gran diferencia entre lo que pretendíamos decir y lo que dijimos en realidad, lo que el otro piensa que hemos dicho y lo que nosotros pensamos que el otro pretendía decir ¿Confu-

so, no? De ahí la importancia de comunicar correctamente. Vamos a ilustrar con un ejemplo: “**Ayer vi a un niño que jugaba con un perro**”.

¿Qué podría ser más sencillo que esta frase? Si leemos estas palabras comprendemos exactamente lo que significan, ¿no es cierto? ¿Estás seguro/a?

¿Se trataba de un niño pequeño o una niña pequeña? ¿Qué edad tenía? ¿Dónde sucedió la acción? ¿A qué hora? ¿Con qué clase de perro estaba jugando el niño/ la niña?

¿De qué color era el perro? ¿Crees que al perro le gustaba jugar con el niño/ la niña?

¿Acaso era mi hijo/a, mi perro, ambos o ninguna de las dos?

Generalmente, estamos convencidos de que comunicamos de manera correcta nuestro mensaje, pero en realidad nuestro lenguaje es ambiguo y poco preciso. Veamos algunos ejemplos de esta “ambigüedad”:

- **Sustantivos indefinidos:** “Si es necesario proporcionaremos transporte”.

Lo que falta aquí es la definición de la palabra transporte (bicicleta, coche, zancos).

- **Verbos indefinidos:** “Queremos que venga a Londres”.

¿En avión, a pie? ¿Quién va a costear el viaje?

- **Comparaciones indefinidas:** “Nuestro nuevo producto es mejor y más impactante”.

Pero ¿con respecto a qué?

- **Normas sin fundamentos:** “Tenemos que hacerlo así”.

¿Por qué? ¿Porque siempre lo has hecho así?

- **Citas sin atribuir:** “Todas las investigaciones muestran...” o “En un estudio el año pasado...”

Resulta demasiado simple atribuir el significado que nosotros/as queremos a las palabras que han pronunciado otras personas y luego asumir que, en realidad, esas palabras pretendían decir lo que pensamos que querían decir.

Reconocimiento del campo de juego: espacio físico y equipos

Es importante conocer el lugar en el que se llevará a cabo la presentación. Si bien la mayoría de las veces se desconoce, si tenemos acceso al espacio físico podremos tener en cuenta:

- La disposición de la sala (distribución de las sillas y mesas de trabajo)
- La iluminación del lugar
- Los equipos de proyección y sonido

Otro aspecto a considerar es la distancia entre el lugar de la reunión y nuestro domicilio. Muchas veces los ejecutivos cuentan con muy poco tiempo y llegar tarde nos haría perder una buena oportunidad, requiriendo la coordinación de una nueva reunión.

Recomendamos tener la presentación en más de un soporte digital – *USB, Drive, Mail* – pero también impresiones físicas por si se suscitan problemas eléctricos. Si se pretende dejar un *brochure* de la presentación, lo mejor es entregarlos al final dado que puede distraer a los ejecutivos durante la presentación.

Nuestras aliadas a la hora de presentar: herramientas de diseño

A modo de ejemplo, las herramientas más utilizadas dependiendo del tipo de audiencia son:

- *Power Point*
- *Google Slides*
- *Prezi*
- *Timerime*

De todas existen versiones *online* gratuitas y cientos de tutoriales para cada una de ellas, así como sugerencias y plantillas de diseño. Debemos poner especial atención a la cantidad de colores que pongamos en las presentaciones. Recordemos que una imagen vale más que mil palabras y resistamos la tentación de volcarlo todo a las diapositivas.

Para todos los gustos: distintas formas de presentar

Hasta ahora, hemos aprendido algunos conceptos que nos permiten planificar la presentación teniendo en cuenta la audiencia, el contenido del mensaje a transmitir, las particularidades propias del lugar donde se llevará a cabo, etc. A esta altura deberíamos sentirnos un poco más relajados porque sabemos que podemos trabajar estas herramientas y que realmente no es tan difícil.

A continuación, describiremos sintéticamente los formatos de presentación más conocidos para que elijan el que mejor se adapte a su forma de ser y circunstancia de uso. También pueden combinarse y crear formas nuevas de exposición usando la creatividad e imaginación. Recordá lo que dijimos al principio: “No intentes fingir un estilo grandilocuente, intelectual: limitate a ser vos”.

a) *Storytelling*

Es una de las técnicas más utilizadas en diferentes charlas y exposiciones. El *storytelling* es el arte de contar una historia, la creación y aprovechamiento de una atmósfera mágica a través del relato.

Para presentaciones efectivas constituye una técnica que facilita la conexión de la audiencia con el mensaje que se está transmitiendo ya sea a viva voz, por escrito o a través de una historia con su perso-

naje y su trama. Esta capacidad de contar historias, así como el arte que va asociado a ésta, es de las más antiguas que existen: conectar emocionalmente a través de una historia, dejar que llegue y toque el corazón, la cabeza, el cuerpo y el espíritu: lo racional y lo instintivo. Como alguna vez, supuestamente, dijo Maya Angelou: “La gente olvidará lo que dijiste, la gente olvidará lo que hiciste, pero la gente nunca olvidará cómo la hiciste sentir”.

Tipos de *storytelling*

Los diferentes tipos de *storytelling* que pueden existir se basan principalmente en la naturaleza de la historia que queremos contar, es decir que todo dependerá del tipo de historia en que apoyará el mensaje que queremos transmitir:

- **Ficción:** contaremos una historia en la que los hechos que se relatan no son reales, sino que nos apoyamos en personajes o situaciones creados e inventados, en muchas ocasiones, solo para transmitir nuestro mensaje.
- **Histórico:** la clásica marca con años de experiencia y con una gran reputación, o de producto o de servicio, que basa sus comunicaciones en un *storytelling* histórico. Para este tipo de marcas, puede ser la mejor opción, ya que repasar su propia historia puede evocar diferentes sentimientos entre su audiencia. Por ejemplo, imaginemos una empresa tradicional como *La Serenísima* que repasa hitos de su historia empresarial vinculada al público consumidor.
- **Situaciones reales de consumo:** este es uno de nuestros tipos favoritos, aunque no siempre se consigue que estas historias reflejen fehacientemente las situaciones de consumo del producto en las que se apoya el mensaje. La finalidad de este tipo de *storytelling* es que nos sintamos identificados con las situaciones que viven los protagonistas de la historia mientras consumen el producto o el servicio de la marca en cuestión.

- **Basados en los valores de marca:** la clave de este tipo de *storytelling* es hacer que los protagonistas de la historia encarnen los valores de la marca. El objetivo principal será que el consumidor relacione la marca con la personalidad de los protagonistas, consiguiendo posicionarse de una manera mucho más potente.

b) *One Page*

Se dice que una *One Page* es “un resumen del resumen ejecutivo” de un proyecto que debe ocupar una sola página. Es la carta de presentación de los proyectos y *startups* cuando se dan a conocer ante audiencias en las que quieren despertar un interés vinculado a los grandes hitos de la compañía: inversores, instituciones, programa, etc.

Es la versión extendida de la tarjeta de visita de la empresa o la versión reducida del resumen ejecutivo.

El objetivo de la *One Page* no es otro que el de buscar que se fijen en nuestro emprendimiento, seduciendo en una primera impresión, despertando el interés para lograr que quieran conocernos más. Dado el límite que establece el formato –una página- debemos priorizar los aspectos más significativos de nuestro proyecto, aquello que nos hace diferentes o, mejor aún, importantes.

c) Exposición

La exposición oral nos sirve para explicar un tema por lo general, a través de diapositivas. El fin es el aprender a explicar un tema de forma que el público lo comprenda. Su preparación suele llevar bastante tiempo para que pueda producir el efecto deseado.

d) *Elevator Pitch*

Imaginemos que un día nos subimos a un ascensor y, en el viaje, nos cruzamos con un empresario, directivo o cliente con quien podríamos entablar el negocio de nuestras vidas. Es una oportunidad única, puede que nunca vuelva a repetirse.

Contamos con apenas 2 minutos (o menos) para dirigirle unas palabras que despierten su interés por nuestro proyecto. No valen los titubeos ni las dudas. Debemos ser precisos, directos y claros a la hora de transmitir nuestro mensaje. ¿Qué le diríamos? ¿Cuál sería nuestra jugada?

Es importante comprender que un *Elevator Pitch* no es un discurso de venta. Recibe su nombre en referencia al poco tiempo que tenemos para hacerlo. De ahí la referencia a un viaje en ascensor.

El principal objetivo es posicionar la imagen sobre el emprendimiento, producto o servicio. La idea básica es condensar un mensaje que llame la atención de alguien en pocos minutos, obteniendo como resultado de ese encuentro el compromiso para una entrevista o reunión futura con esa persona.

Revisemos cuáles serían los pasos para poner en práctica esta técnica:

- 1) **Tener en claro lo que ofrecemos:** Suena obvio, pero, a veces, no somos precisos a la hora de transmitir un mensaje: ¿Cuál es nuestro producto, servicio o contenido? ¿Por qué es útil para el público?
- 2) **Quiénes somos, de dónde venimos y cuál es nuestra experiencia:** Este paso puede intercalarse con el anterior. En unas cuantas palabras definiremos quiénes somos, la experiencia que tenemos en el mercado donde nos desenvolvemos o pretendemos hacerlo, en qué etapa está nuestro proyecto, etc.
- 3) **En qué consiste nuestra idea:** Hechas las presentaciones, el siguiente paso es explicar brevemente la idea de nuestro negocio. Aquí es donde comienzan las complicaciones. Muchos emprendedores se extienden demasiado o no son lo suficientemente precisos y el ascensor llega a su destino sin haber generado interés en la otra persona.
- 4) **Cuál es nuestra propuesta de valor:** Del poco tiempo que tenemos, seguramente para esta altura ya transcurrió la mitad. Es

hora de contar qué nos hace diferentes, por qué nuestro interlocutor/a debería invertir en nuestro proyecto.

- 5) **Qué ofrecemos a los potenciales clientes o inversores:** Habiendo llegado hasta aquí, el último paso consistirá en confirmar que la persona que tenemos delante sí está interesada en nuestra idea, producto o servicio. ¿Cómo conseguirlo? dirigiéndonos a ella como inversor, financiador, cliente o interesado, es decir, apelando a los beneficios directos e indirectos que podría obtener si se suma a nuestro proyecto.

e) *Pitch Deck*

Es una técnica que ha tomado mucha relevancia en los últimos años. Si con el *Elevator Pitch* logramos captar la atención y que nos dieran una reunión, con el *Pitch Deck* expondremos con mayor grado de detalle. Esta herramienta consiste en una presentación del producto o servicio para conseguir que un inversionista o cliente se interese en nuestro proyecto, *startup* o empresa.

La duración máxima sugerida es de 15 minutos.

¿Qué puntos debe incluir una buena presentación a inversores?

Es una de las exposiciones que más exige de nuestra parte, dado que un inversor que está dispuesto a arriesgar su capital en el proyecto, analizará con lupa nuestra propuesta y hará preguntas que exigirán nuestra preparación.

Según nuestra experiencia, los puntos que mayormente se abordan en este tipo de presentaciones son:

1. Concepto: es muy importante que, desde el primer momento, dejemos claro qué es lo que vamos a hacer, incluso usando algunos análogos que ayuden a clarificar el concepto, del estilo “somos X para Y” o “somos al mercado X lo que Y a otro mercado”. Si la misión es clara, este punto no debería llevarnos demasiado tiempo.

2. Problema: en este punto tenemos que dejar en claro qué le resolvemos a nuestros clientes, ya que eso convencerá a la audiencia que lo que hacemos es algo por lo que el cliente estará dispuesto a pagar.

3. Solución / Producto: en este punto debemos ampliar qué hace nuestro producto o servicio y cómo resuelve el problema. Es decir, hablar de la magia que lo hace funcionar.

4. Modelo de Negocio: si hasta ahora hemos contado que existe un problema para el que tenemos una solución, debemos hablar de cómo pensamos ganar dinero resolviendo ese problema. Debe quedar claro qué es lo que se espera vender, el precio y cómo esperamos que evolucionen esas proyecciones de ingresos a lo largo de los próximos años.

5. Mercado: en este punto se espera que definamos el tamaño de mercado, describiendo cuánta gente tiene potencialmente ese problema, si está creciendo y cómo es el cliente o usuario final.

6. Marketing: ¿cómo vamos a captar y transformar esos *leads* en clientes? Debemos definir las estrategias para conseguir clientes y los vectores de crecimiento, es decir, cómo esperamos que siga evolucionando nuestro negocio en las siguientes etapas.

7. Tracción: es uno de los puntos más importantes si buscamos inversión. Transmite lo que hemos conseguido hasta la fecha y lo cerca o lejos que estamos de alcanzar el famoso encaje producto/mercado. En esta instancia, pretendemos demostrar que hemos validado la idea con usuarios potenciales, idealmente con ventas (la única forma real de validar un modelo de negocio), así como la tendencia acumulada de captación de clientes/usuarios

8. Equipo: es fundamental realizar una descripción de los perfiles de los principales miembros del equipo y qué aporta de diferencial al proyecto cada uno, así como cualquier experiencia relevante.

Es uno de los puntos sobre los cuales prestará mucha atención el potencial inversor, por lo que debemos demostrar que estamos a la altura de poder llevar adelante el proyecto.

9. Competencia: el análisis de la competencia indica quiénes son los players más importantes y sus fortalezas/debilidades, dejando en claro, a su vez, que existe un mercado con dinámicas propias que conocemos. Si pensamos que no tenemos competencia, posiblemente es porque no haya mercado.

10. Roadmap: no sólo es importante para el inversor entender qué hemos hecho hasta ahora, sino cuál es nuestra visión para el futuro inmediato y cuáles son las fases y objetivos que nos gustaría alcanzar (desde aspectos de negocio hasta tecnología, etc.).

11. Aspectos financieros: los números, para el inversor, son determinantes. En esta etapa de la presentación, deberíamos incluir en el análisis una cuenta de resultados –por ejemplo- a 3 años con los grandes rubros. Lo importante no es desglosar mucho los costes, sino las líneas de ingresos que es lo que realmente interesa al inversor.

11. Exit: es necesario tener claro cómo vamos a hacer crecer el valor de nuestro negocio, ya que el inversor lo que pretende es ganar dinero. Por eso, es clave haber previsto qué salida le vamos a dar: ¿le compraremos nosotros su parte con un incremento? ¿venderemos nuestra participación? ¿a quién y por qué?

También es importante definir qué inversión buscamos y qué porcentaje del negocio estamos dispuestos a ceder por ella, lo que implica tener claro cuánto vale nuestro proyecto.

12. Uso de los fondos: el inversor necesita saber de forma razonablemente detallada en qué pensamos gastar su dinero. La clave es tener presente que lo que quiere es hacer crecer el valor de la compañía, así que los conceptos en los que deberíamos usar su capital son los que, a la larga, generen más valor. Por ejemplo: 40% en personal (dos asistentes comerciales y tres programadores), 40% en *Marketing* y Publicidad (Redes Sociales y *Ads*) y 20% en Legales (registro de marcas y patentes).

Fragmento Personal: Lupacan

En febrero de 2019 tuve la oportunidad de regresar a México a disfrutar de unas vacaciones. Esta vez, en lugar de volver a la paradisíaca Riviera Maya, opté por conocer Ciudad de México. Al día siguiente de mi llegada, me disponía a iniciar “mi circuito turístico” cuando, al cruzar la calle, veo pasar una camioneta utilitaria que en llamativos colores decía: “Escuela de natación canina” y dentro de ella iban mascotas acomodadas en sus asientos. Sí, ¡en sus asientos! No podía creer lo que estaba viendo.

En ese momento, Lupacan, mi proyecto mascotero, estaba atravesando una especie de *impasse*. Lo siguiente que recuerdo es estar frente a la *notebook* en la habitación del hotel, “mejorando” un resumen ejecutivo y enviándolo por *mail* a dos grandes tiendas mexicanas de productos y servicios para mascotas. Ese día continué recorriendo la ciudad y recordé mi precaria investigación de mercado de años anteriores, donde México emergía como el segundo país más mascotero del mundo, luego del nuestro, pero con una población tres veces mayor.

Imaginen mi sorpresa cuando, por la noche, chequeé el e-mail y ambas empresas me dijeron que estarían interesadas en conocerme. Al día siguiente, tenía dos presentaciones. Preparé un *PowerPoint* como pude, actualicé y repasé la presentación con algunos tips de este capítulo y me dejé ver por sus oficinas.

Todo salió bien. Actualmente sigo vinculado a una de las compañías y la idea es trabajar en conjunto cuando resolvamos algunos temas administrativos/legales. Lo que quiero decir con “salió bien” es básicamente que:

- Me animé a escribirle a esas empresas, controlando el miedo de exponerme ante altos ejecutivos.
- Tenía clara la propuesta de valor de Lupacan y lo que necesitaba de ellos para hacer crecer mi proyecto.
- Pude ser sincero y mostrar las vulnerabilidades de un emprendimiento que estaba en estado vegetativo, pero aún con vida.
- Logré transmitir lo importante que era el proyecto para mí y que estaba dispuesto a trabajar arduamente para conseguirlo.

Aún hoy recuerdo aquellos nervios antes de ingresar a la primera reunión, pero con la fuerte convicción que me impulsaba a seguir adelante respiré hondo y me dije: “Martín, lo peor que puede pasar es que no guste la propuesta, que pongan caras de superioridad intelectual, que te hagan preguntas que no sepas responder, pero nada más”.

He aprendido que, si logramos mantener el ego a raya, a comprender que realmente **no pasa nada si una presentación sale mal y que habrá otras oportunidades**, estaremos preparados para todo lo que pueda venir. Siempre he considerado que a las oportunidades les gusta que salgamos a buscarlas.

Referencias bibliográficas:

Anderson, Chris (2016, 1ª Edición). *Charlas TED, la guía oficial TED para hablar en público*. Editorial: Paidós.

Bradbury, Andrew (2006, 3ª Edición). *The Sunday Times. Técnicas para presentaciones eficaces*. Editorial: Gedisa S.A.

En 2016, nace Usina de Ideas en el entepiso de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, para impulsar y nuclear a los emprendedores universitarios más prometedores de cada año, brindándoles asistencia permanente, lugar de trabajo, las virtudes de las redes y el capital social que la alta casa de estudios posee a su alcance.

Usina de ideas es un espacio de aprendizaje, acompañamiento y transformación para el desarrollo emprendedor de la Ciudad de La Plata y alrededores, dependiente de la Escuela de Negocios de la Secretaría de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Dicho espacio está conformado por un equipo emprendedor que, junto con el apoyo de mentores, consultores y partners estratégicos, potencian proyectos gestionados por personas apasionadas que buscan trascender con su emprendimiento y generar un impacto positivo.

Hoy, Usina está conformada por una comunidad manija, visionaria, humana que tiene mucha voluntad de ver a nuestra región crecer y generar impacto a través de la innovación y el trabajo colaborativo.

La cultura emprendedora que se forja en el espacio es un estilo de vida y una forma de actuar en el ámbito profesional y personal, mediante un equipo que busca crear valor a través de actitudes y aptitudes fundamentales en este ecosistema.

Pachi Marino (coordinador)

Nació en La Plata. Es Licenciado en Administración de la UNLP. Su primer emprendimiento fue Frankville, el primer Hostel de su ciudad natal, por el cual escribió el libro “Historias de Hostel”. Se desempeñó como Head of Startups Programs en Creatrbe. Es socio de la Cervecería ‘Cinco Sabios’ y cofundó la startup de viajes Positrip. Es docente y director de Usina de Ideas, en la Escuela de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP y embajador de ASEA - La Plata.

