

**CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO Y EVOLUCIÓN
CONSULTIVA EN UN LIENZO DE NEGOCIO, QUE PERMITA FORMALIZAR LA
RELACIÓN ENTRE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DEL MISMO**

CARLOS ALBERTO MÉNDEZ BARÓN

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA MBA - ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2019**

**CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO Y EVOLUCIÓN
CONSULTIVA EN UN LIENZO DE NEGOCIO, QUE PERMITA FORMALIZAR LA
RELACIÓN ENTRE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DEL MISMO**

CARLOS ALBERTO MÉNDEZ BARÓN

**Tesis de grado para optar el título de
Magister en Administración - MBA**

**Director:
Ing. CARLOS ANDRÉS RODRÍGUEZ MONTAÑA
Magíster en Tecnologías de Información para el Negocio**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA MBA - ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de Maestría

Firma del calificador

Bogotá D.C., septiembre de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. MARIO POSADA GARCÍA-PEÑA

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA-PEÑA

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. LUIS FERNANDO ROMERO SUÁREZ

Director Maestría en Administración - MBA

Dr. LUIS FERNANDO ROMERO SUÁREZ

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

A DIOS, luz en mi vida, compañero, amigo y guía incondicional.

A mi Madre. Motor de vida y decisiones, quien siempre estuvo y ahora a la distancia, seguirá estando a mi lado en todo momento de mi vida. A mi padre, quien aún presente disfruta de mis triunfos y logros.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. DIAGNÓSTICO DE LAS HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LA EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	20
1.1 ROLES	20
1.1.1 El director ejecutivo	20
1.1.2 El 'Entrepreneur' o 'Intrapreneur'.	20
1.1.3 El emprendedor	20
1.1.4 El inversor.	20
1.1.5 El consultor.	20
1.1.6 El diseñador.	20
1.1.7 El emprendedor concienciado	21
1.2 LA INNOVACIÓN	21
1.2.1 Innovación radical.	21
1.2.2 Innovación incremental.	21
1.2.3 Innovación tecnológica.	22
1.2.4 Innovación comercial.	22
1.2.5 Innovación organizativa.	22
1.2.6 Innovación de producto.	22
1.2.7 Innovación de proceso.	22
1.2.8 Innovación en mercadeo.	22
1.2.9 Innovación en organización.	22
1.3 EMPRENDIMIENTO	22
1.3.1 Emprendimiento pequeño.	23
1.3.2 Emprendimiento escalable.	23
1.3.3 Emprendimiento grandes.	23
1.3.4 Emprendimiento social.	23
1.3.5 Emprendimiento innovador.	23
1.3.6 Emprendimiento oportunista.	23
1.3.7 Emprendimiento incubador.	23
1.3.8 Emprendimiento por imitación.	23
1.3.9 Emprendimiento privado.	23
1.3.10 Emprendimiento público.	23
1.3.11 Emprendimiento individual.	24
1.3.12 Emprendimiento en masa.	24
1.4 MODELO DE NEGOCIO	24
1.5 COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO	24
1.5.1 Propuesta de Valor	25
1.5.2 Segmento de clientes	25
1.5.3 Canales	26
1.5.4 Relación con clientes	26

1.5.5	Fuentes de ingresos.	26
1.5.6	Recursos Claves	26
1.5.7	Actividades Claves	26
1.5.8	Socios Claves	26
1.5.9	Estructura de Costos	26
1.6	EARLY ADOPTERS Y LA PROPUESTA DE VALOR	26
1.6.1	Trabajos del cliente.	26
1.6.2	Frustraciones.	27
1.6.3	Alegrías.	27
1.6.4	Productos y servicios	27
1.6.5	Aliviador de frustraciones	27
1.6.6	Creador de alegrías	27
1.7	OTROS LIENZOS A TENER EN CUENTA	28
1.7.1	El Lienzo de Equipo.	28
1.7.2	El Panel Team Canvas.	29
1.7.3	Canvas de Liderazgo innovador	30
1.7.4	Canvas para el Diseño de Proyectos.	32
1.8	LA ARQUITECTURA DE EMPRESARIAL (AE)	33
1.9	¿QUÉ PIENSAN LOS EMPRENDEDORES?	34
1.10	EL EMPREDIMIENTO DINÁMICO	35
2.	INTERPRETACIÓN Y CORRELACIÓN DE LAS TEORÍAS PARA EL LIENZO DE NEGOCIOS	37
2.1	MEDICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	37
2.1.1	El individuo	38
2.1.2	El equipo	38
2.1.3	La empresa	38
2.1.4	Descubrimiento	39
2.1.5	Crecimiento inicial	39
2.1.6	Aceleración	39
2.1.7	Estabilidad	40
2.1.8	Reaceleración	40
2.2	¿POR QUÉ FRACASAN LOS EMPRENDEDORES?	40
2.2.1	El Valle de la Muerte.	40
2.2.2	Encuesta del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera.	42
2.2.3	Razones de fracaso por emprendedores en Colombia.	43
2.2.4	Razones adicionales	44
2.3	LA FINANCIACIÓN	45
2.4	LA ECONOMÍA NARANJA	46
3	LA CO CREACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA COMO PLAN DE NEGOCIOS	48
3.1	EL INDIVIDUO	48
3.1.1	La edad de los emprendedores.	48
3.1.2	La experiencia previa.	48

3.1.3	Salario inicial del emprendedor, comparado con el que recibirá en el mercado.	48
3.1.4	Dedicación del emprendedor.	48
3.1.5	Habilidad para desarrollar clientes.	48
3.2	EL EQUIPO	49
3.2.1	Mejor paga, más crecimiento	49
3.2.2	Competencias destacadas	49
3.3	LA EMPRESA	49
3.3.1	Recibir inversión, es crecer	49
3.3.2	La innovación es vital.	49
3.3.3	Las empresas familiares	49
3.3.4	La marca y la innovación	49
3.3.5	Empresas creadas al escindirse.	49
3.4	RELACIONES CAUSA-EFECTO, QUE PUEDEN INCIDIR EN EL FRACASO DE LOS EMPRENDEDORES	50
3.4.1	Deficiencias iniciales.	50
3.4.2	Señales negativas.	50
3.4.3	Consecuencias económicas.	51
3.5	ASPECTOS PARA HACER UNA IMPLEMENTACIÓN MÓVIL CORPORATIVA	51
3.5.1	Quien no planea, es como quien planea para fallar.	51
3.5.2	La no relación de comunicación, es absurda.	51
3.5.3	La ocasión deber ser la ideal.	51
3.5.4	Un sistema operativo correcto, es importante.	51
3.5.5	La prueba fundamental.	52
3.5.6	Adaptabilidad: una lección de negocios.	52
3.6	EL MÉTODO DE LAS TRES "T" PARA DETECTAR UNA IDEA MILLONARIA	52
3.6.1	Talento.	52
3.6.2	Tecnología.	52
3.6.3	Tracción.	52
4.	PROTOTIPO DE ARTEFACTO Y EVOLUCIÓN DEL LIENZO DE NEGOCIOS	54
4.1	EL EMPRENDEDOR	54
4.2	EL ENTORNO EMPRESARIAL	54
4.3	EL OBJETIVO DE LA HERRAMIENTA	55
4.4	EL ARTEFACTO PROTOTIPO	56
4.4.1	El Flujo de caja	56
4.4.2	El lienzo de la H.N.P.	58
4.4.3	El sector.	60
4.4.4	El cliente	62
4.4.5	Las fuentes de ingreso	65
4.5	INTERPRETACIÓN DEL ARTEFACTO	70
4.6	BENEFICIOS DEL LIENZO ARTEFACTO	71

5.	DEFINICIÓN DE MÉTRICAS DE ÉXITO Y PROSPECTIVA DEL LIENZO DE NEGOCIOS	73
5.1	ORIGEN DE LOS CLIENTES	75
5.2	CLIENTES MÁS FIELES	75
5.3	LOS CLIENTES COMPRAN MÁS	75
5.4	ES RELEVANTE MI MARCA	75
5.5	RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	76
5.6	INDICADORES DE NEGOCIO	76
5.7	INDICADORES DE ACTIVIDAD	76
5.8	INDICADORES DE CULTURA	76
5.9	INDICADORES DE CIUDAD Y PULSO	76
6.	CONCLUSIONES	79
7.	RECOMENDACIONES	81
	ANEXO 1	85

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Modelo de flujo de caja.	57
Tabla 2. Ejemplo flujo de caja con datos y gráfico de resumen.	58

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Escala de valoración	60
Cuadro 2. Diez ideas de negocio para 2019	61
Cuadro 3. Presencia en otros países	62
Cuadro 4. Nuevas líneas de negocio	63
Cuadro 5. Presupuesto de mercadeo	63
Cuadro 6. Modelos de publicidadTabla	64
Cuadro 7. Visibilidad en las redes sociales	64
Cuadro 8. Satisfacción del cliente	65
Cuadro 9. Ventas multicanal	65
Cuadro 10. Tecnología móvil	66
Cuadro 11. Facturación desde móviles	66
Cuadro 12. Plataforma tecnológica	67
Cuadro 13. Punto de recogida	67
Cuadro 14. Facilidad de pago	68
Cuadro 15. Tendencias para no dejar pasar	68
Cuadro 16. No dejar ir los compradores	70
Cuadro 17. Empresas consultadas	73

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Lo que piensan de emprender.	35
Gráfico 2. El ciclo de vida del emprendimiento.	39
Gráfico 3. El Valle de la muerte	41

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Plantilla del modelo de negocio CANVAS.	25
Figura 2. Definición de los bloques de CANVAS.	25
Figura 3. Lienzo de Propuesta de Valor.	27
Figura 4. Lienzo de Equipo.	28
Figura 5. Panel Team Canvas	29
Figura 6. Canvas de Liderazgo Innovador	31
Figura 7. Canvas para el Diseño de Proyectos.	33
Figura 8. Componentes de la Arquitectura Empresarial	34
Figura 9. Tres niveles en la caracterización del emprendimiento	38
Figura 10. Causa-Efecto del fracaso en los innovadores.	50
Figura 11. El entorno empresarial	55
Figura 12. Lienzo de la Herramienta de Negocio Perpetuo	59
Figura 13. Cultura innovación. i-Q innoquotient.	77

GLOSARIO

ARQUITECTURA: arte y técnica de diseñar, proyectar y construir.

ARTEFACTO: objeto formado por un conjunto de piezas y fabricado para un fin determinado. No constituye una máquina, aparato o dispositivo definido.

CANVAS: anglicanismo que significa *lienzo* o *tela* en referencia al mundo de la pintura.

COCREACIÓN: en los negocios, las empresas permiten a los clientes ayudar a desarrollar productos ajustados a sus preferencias.

DIANÓSTICO: formado por el prefijo *diag-* que significa “a través de”. *Gnosis* es sinónimo de “conocimiento”, y el sufijo *-tico* que se define como “relativo a”.

EARLY ADOPTER: consumidor que adquiere productos o servicios, antes que lo haga el mercado masivo.

EMPRENDEDOR: persona que tiene decisión o iniciativa para realizar acciones difíciles o presentan riesgo. Diseña, lanza y pone en funcionamiento un nuevo negocio.

ENTREPRENEUR: término que proviene del francés y significa Pionero.

HERRAMIENTA: instrumento que se utiliza para desempeñar un oficio o trabajo determinado. Facilitando la labor a desarrollar.

INTRAPRENEUR: es el empresario emprendedor, que identifica oportunidades y riesgos dentro de su empresa.

GAMIFICACIÓN: técnica que traslada los juegos (del inglés Game) con el fin de conseguir mejores resultados.

INNOVACIÓN: cambio que introduce modificaciones a elementos ya existentes con el fin de mejorar o renovar.

INNOVACIÓN DISRUPTIVA: es cómo puede un producto o servicio en sus orígenes que nace como algo residual o como una simple aplicación sin muchos seguidores o usuarios, convertirse en poco tiempo en el producto o servicio líder del mercado.

LIENZO: tela preparada para pintar sobre ella.

LIENZO DE NEGOCIOS: plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

PROTOTIPO: primer ejemplar que se fabrica de una figura, invento o cosa, y que sirve para fabricar otros iguales.

ROL: función que desempeña una persona en un lugar o situación.

SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

RESUMEN

La innovación y el emprendimiento en la actualidad, son los caminos que se abren a los neoempresarios en el país. Sin embargo, muchos de estos nuevos emprendimientos o empresas formalizadas, tienen el difícil reto de mantenerse en el tiempo y seguir creciendo para que su idea de negocio sea tan exitosa como lo desean.

El lienzo de negocios es una herramienta que ayuda al proceso de creación, desde la planificación y variables a tener en cuenta. El presente trabajo busca diseñar una nueva herramienta lienzo, pero en esta ocasión que sea de continuidad, por medio de lineamientos a seguir en períodos de tiempo prudenciales. La cual busca que las empresas no fallezcan en el tiempo, teniendo como eje de la propuesta al cliente y las fuentes de ingresos.

Palabras clave: lienzo, negocio, innovación, emprendimiento, arquitectura de negocio y perdurable.

ABSTRACT

Innovation and entrepreneurship are currently roads that open to the neo entrepreneurs in the country. Many of these new ventures or formalized companies, however, have the difficult challenge of surviving on time and continuing to grow to make their business as successful as they wish.

The “canvas” of business is a tool that helps the creation process, from planning through all the variables to consider. This paper seeks to design a new base tool, but continued over time. By means of implementing guidelines to assess and close follow up, we seek to prevent companies from dying over time, using the customer and its sources of Income as axis of this proposal.

Keywords: canvas, business, innovation, entrepreneurship, business architecture and enduring.

INTRODUCCIÓN

En el momento en que el ser humano nace o llega a este mundo, está iniciando la construcción de su futuro, sea en el ámbito personal, familiar, social, sentimental, corporativo o de cualquier otra índole. Tal vez aún no cuenta con todas las herramientas necesarias para desarrollar dicha construcción, más sí se está enfrentado a situaciones que tiene que saber superar.

Al hablar de innovación, se habla de un cambio que produce novedades y/o modifica elementos existentes con el fin de mejorar, lo que a su vez se puede traducir en generar valor, a partir de desarrollar nuevas soluciones que resuelven problemas o brindan oportunidades. La innovación en los modelos de negocio, consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad; es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Se deben tener en cuenta los 'roles' al momento de crear un modelo de negocio.

Por tanto, el ser humano desde que nace, está innovando. Y si la vida se ve como un negocio, se puede afirmar que la innovación en modelos de negocio, no es algo nuevo. El ritmo, la escala y la velocidad con que los modelos de negocio innovadores están transformando el panorama empresarial no tienen precedentes. Hoy día, los innovadores son generadores de muchos emprendimientos en el país, sin embargo se pueden ver muchos emprendimientos que no logran ser sólidos en el tiempo y éstos llegan a superar el número de negocios exitosos. La Cámara de Comercio de Bogotá, encontró que al primer año de vida de los emprendimientos, sólo sobrevive el 55%, para el segundo año 41%, para el tercer año el 31% y finalmente al cuarto año, sólo el 23%. Siendo los cinco primeros años, los más críticos.

El presente documento propone, 'Crear una herramienta de diagnóstico y evolución consultiva del modelo de negocio, como estrategia para la creación de valor', que permita a los emprendedores e innovadores, hacer un seguimiento fácil de su evolución comercial y así propender a continuar con su idea, prolongando la vida productiva de la empresa. Se realiza un diagnóstico de las herramientas para la ejecución del plan de negocio. También, la correlación de los aspectos teóricos y conceptuales, del lienzo de negocios y la Arquitectura Empresarial, y así establecer los aspectos técnicos para diseñar un modelo para lienzo de negocios como herramienta de diagnóstico y evolución.

1. DIAGNÓSTICO DE LAS HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LA EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Es importante dar un vistazo a los elementos clave a evaluar, para que a través de algunas herramientas y componentes que permiten la evolución de los negocios, se pueda lograr un conocimiento de los mismos y tener lo relativo al punto de partida del presente estudio, ello se hace necesario con el fin de anclar al lector en su expectativa de creación.

Los instrumentos o herramientas permiten realizar trabajos y a su vez facilitan la elaboración de nuevos objetos. Por ello, se enunciarán las herramientas núcleo del objeto de trabajo. Aquellos elementos requeridos que vislumbran la evolución de los negocios.

1.1 ROLES

Es importante tener en cuenta y determinar los 'roles' al momento de crear un modelo de negocio, por ende, las definiciones básicas de los actores en cuestión son:

1.1.1 El director ejecutivo. Establece un modelo de negocio nuevo en un sector antiguo.

1.1.2 El 'Entrepreneur' o 'Intrapreneur'. La revista Forbes de México, ayuda con una definición clara para cada uno de los dos. "Identifican las oportunidades, cuantifican los riesgos y ponen en marcha las acciones de una manera creativa e innovadora: uno lo hace en un ambiente externo; el otro, bajo el paraguas de una organización" (Rodríguez González, 2013). Por lo tanto, es quien también tiene la capacidad de sacar el máximo provecho a los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados.

1.1.3 El emprendedor. Estudia las necesidades actuales de los clientes y crea nuevos modelos de negocio para satisfacerlas.

1.1.4 El inversor. Aporta capital en las empresas, con los modelos de negocio más competitivos.

1.1.5 El consultor. Ayuda a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio y a diseñar y crear otros nuevos.

1.1.6 El diseñador. Encuentra el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador.

1.1.7 El emprendedor concienciado. Promueve cambios sociales y económicos positivos, mediante modelos de negocio innovadores.

1.2 LA INNOVACIÓN

La definición de innovación ha tenido muchos matices durante los años 1900's y los corridos hasta nuestros días. Se puede decir, que de acuerdo a las necesidades de cada momento se amplía, cambia o ajusta la definición; siempre buscando tener algo en común y que no se desvíe mucho una de otra. En 1934, Joseph Alois Schumpeter (1888-1950), en *The Theory of Economic Development*, afirmó que la innovación es “un proceso de destrucción creativa – a través del cual las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas - que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad” (Schumpeter, 1934).

Para Peter Drucker, “la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”, “...análisis sistémico de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio...” (Drucker, 1985). Concretado su idea en: si no hay *cambios*, no es posible la innovación. Si los cambios no se explotan convirtiéndolos en *negocio*, tampoco hay innovación.

En 1990, otro gran conocedor de la innovación sostiene que “la innovación va aparejada inquebrantablemente con el contexto estratégico y competitivo de compañía” (Porter, 1990).

Con base en lo expuesto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) describe la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o modelo organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2006).

La invocación de acuerdo a su *grado de innovación*, se puede clasificar en:

1.2.1 Innovación radical. Rompe con lo ya establecido, generando nuevos procesos, utilidades, metodologías en la organización, diseños, productos o tecnologías.

1.2.2 Innovación incremental. Introduce pequeñas modificaciones que perfeccionan el bien o servicio sin cambiar su esencia.

Igualmente, la innovación se puede clasificar por su *naturaleza*, en:

1.2.3 Innovación tecnológica. Es cuando al aplicar el conocimiento tecnológico o científico, ello genera el cambio.

1.2.4 Innovación comercial. Son aquellos factores de mercadeo los que generan el cambio.

1.2.5 Innovación organizativa. Aquí prima la evolución de la compañía, dado su mejor aprovechamiento de sus propios recursos, sean humanos, financieros o materiales.

Sin embargo, las divisiones de mayor conocimiento al momento de hablar de innovación, se dan por la *aplicación de la innovación*, las cuales son:

1.2.6 Innovación de producto. La empresa incorpora un nuevo bien o servicio al mercado, aportando nuevas o mejores técnicas con nuevas funcionalidades.

1.2.7 Innovación de proceso. Son técnicas cuyo fin es disminuir el costo de producción, fabricación o distribución.

1.2.8 Innovación en mercadeo. El eje del método es mirar los cambios en la promoción, posicionamiento, envasado, diseño o los precios. Puede incluir franquicias y hasta cambios en los logos corporativos.

1.2.9 Innovación en organización. Transforma el funcionamiento interno de la empresa, mediante un nuevo modelo de administración o gerencia. Se piensa en mejorar los puestos de trabajo o incluso utilizar la subcontratación como apoyo.

1.3 EMPRENDIMIENTO

Aun cuando la definición de emprendimiento, no figura en la Real Academia Española de la lengua por ser un referente al verbo emprender, se puede hacer un acercamiento a: desarrollar un proyecto con esfuerzo, superando varias dificultades para llegar a un punto. En economía es, la iniciativa de un individuo para asumir riesgos económicos o que invierte con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

No todos los emprendimientos buscan lograr la misma meta, por ende, todos los empresarios, las ideas de negocio y modelos de administración e innovaciones son diferentes. Ello permite segmentar los modelos de emprendimiento, por su condición social, económica, de recursos disponibles o el azar de la vida (Casnocha, 2011), (Chand, 2015) y (Mote, 2017).

En la primera clasificación a mencionar, se puede hablar de emprendimientos según el tamaño:

1.3.1 Emprendimiento pequeño. Es cuando una sola persona dirige y trabaja en su idea de negocio. Tal vez acompañado de su familia o uno que otro amigo.

1.3.2 Emprendimiento escalable. Son las pequeñas empresas, que piensan desde su inicio o gestación en que podrán tener un gran crecimiento. Es el caso de las empresas de tecnología, cuyo gran crecimiento se hace en un corto tiempo.

1.3.3 Emprendimiento grandes. Regularmente se les ve un ciclo de vida finito. Pues deben tener una constante de innovación para crecer. Su proceso de investigación es continuo y comprende muy bien el mercado.

1.3.4 Emprendimiento social. Su propósito es contribuir al desarrollo social, dejando de lado el capturar una parte del mercado.

La segunda clasificación, es con base en el tipo de emprendimiento:

1.3.5 Emprendimiento innovador. Se basa en las necesidades del mercado, por lo que deben estar investigando y desarrollando permanentemente. Son emprendimientos muy atados a la ciencia y la tecnología y ello obliga un alto grado de financiamiento para sus investigaciones y desarrollos.

1.3.6 Emprendimiento oportunista. Son los emprendedores sensibles a una situación, que identifican la necesidad urgente o clara de una oportunidad de negocio.

1.3.7 Emprendimiento incubador. Tiene un proceso largo de investigación, desarrollo y crecimiento. Pueden llegar a tener resultados previsibles y resultados más estables.

1.3.8 Emprendimiento por imitación. Se basa en un modelo de negocio ya creado e imita las características de éxito, bien sea a través de un producto nuevo o una franquicia. En ocasiones, su innovación consiste en ajustar el producto o servicio a la región donde se comercializará el producto.

La tercera y última clasificación se da por el tipo de emprendedor:

1.3.9 Emprendimiento privado. Su desarrollo se hace con capital privado, donde la inversión inicial es de los mismos emprendedores.

1.3.10 Emprendimiento público. Son emprendimientos que desarrolla el sector público a través de diferentes agencias. Buscan apoyar y cubrir las deficiencias de los empresarios privados.

1.3.11 Emprendimiento individual. Es el desarrollado por una única persona o familia y es poco usual que incluya procesos de investigación y desarrollo.

1.3.12 Emprendimiento en masa. Dicho emprendimiento se da gracias a estímulos por parte de un gobierno, condicionado por los aspectos económicos, sociales, tecnológicos o científicos del lugar o zona que lo genera.

1.4 MODELO DE NEGOCIO

Ahora bien, a lo anterior (roles, innovación y emprendimiento), es necesario acompañarlo con el concepto de modelo de negocio. Y para ello se define como: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” - Business Model Generation - (Osterwalder, 2010).

Alexander Osterwalder con el apoyo de Yves Pigneur en el año 2008, proponen el modelo del lienzo de negocio sobre la base de su trabajo en la ontología de los modelos de negocio. Es así, como diseñan una plantilla modelo para que una empresa pueda describir fácilmente su idea, y es allí donde nace la plantilla CANVAS.

La plantilla propuesta del BMC, se ha utilizado por varios si no son muchos creadores de negocio. Se le han hecho múltiples cambios y ajustes para poderla llevar a las diversas ideas de negocio, por ello no es raro verla como un referente muy común en todos los diseños de empresa naciente.

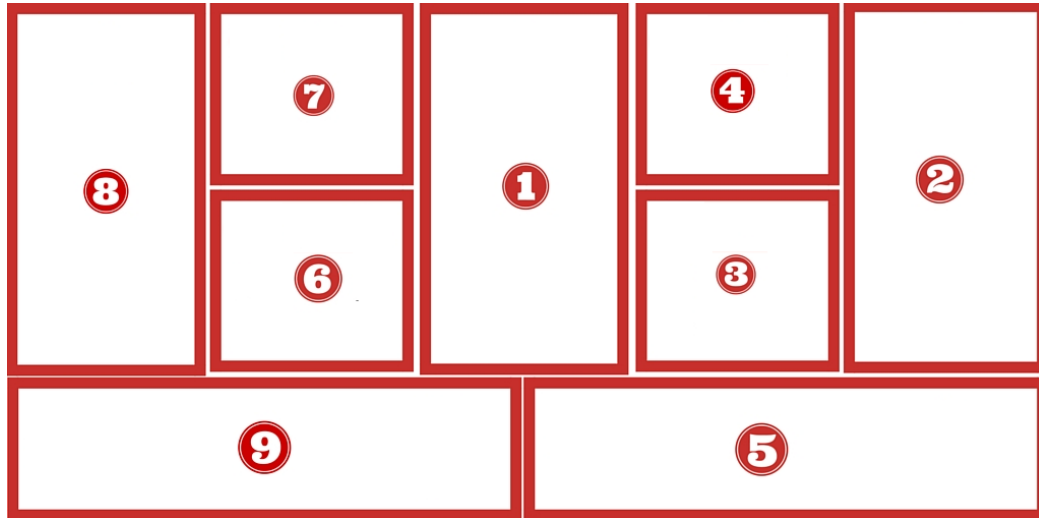
Para describir el modelo de negocio, es pertinente dividirlo en los módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos. Los módulos cubren las cuatro áreas primordiales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

1.5 COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

Para efectos de mejor comprensión, se presentará la plantilla propuesta por Osterwalder y que describe el modelo CANVAS (ver Figura 1.).

Cabe indicar que en el modelo CANVAS, se identifican nueve secciones y a su vez ellas se pueden agrupar en dos bloques. Los numerales 1 al 5, conforman el primer bloque, el cual identifica el método de ‘generar ingresos al negocio’. Los numerales 6 al 9, que forman el segundo bloque, permiten administrar de la mejor forma los ingresos y por lo tanto se puede catalogar como la ‘zona de administrar los egresos’.

Figura 1. Plantilla del modelo de negocio CANVAS



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, las nueve secciones poseen una definición propia (ver Figura 2.).

Figura 2. Definición de los bloques de CANVAS.



Fuente: elaboración propia.

1.5.1 Propuesta de Valor. Para definir la propuesta de valor, es crítico saber qué problema ayuda a solucionar a los clientes. Lo que hace que el cliente nos elija.

1.5.2 Segmento de clientes. Para determinar su nicho de mercado, hay que preguntar ¿A quién le crea valor? Ofreciendo productos o servicios.

1.5.3 Canales. Identifica cuál va a ser el medio por el que se hace llegar la propuesta de valor, al segmento de clientes objetivo.

1.5.4 Relación con clientes.Cuál va a ser la relación con los clientes. Dónde empieza y dónde acaba ésta relación. También la estrategia en Redes Sociales y en Marketing online, será clave en la relación con los clientes.

1.5.5 Fuentes de ingresos. Se debe tener claro cómo el emprendedor va a ganar dinero. Se testa cómo y cuánto está dispuesto a pagar el cliente objetivo.

1.5.6 Recursos Claves. ¿Qué necesita para llevar a cabo la actividad de la empresa? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.

1.5.7 Actividades Claves. Cuáles son las actividades nucleares para la empresa. Es importante tener claro este bloque, porque es a lo que se dedicará la empresa.

1.5.8 Socios Claves. Son los agentes con los que necesita trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores...)

1.5.9 Estructura de Costos. Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y asociaciones clave, hay que reflexionar sobre los costos que tiene la empresa.

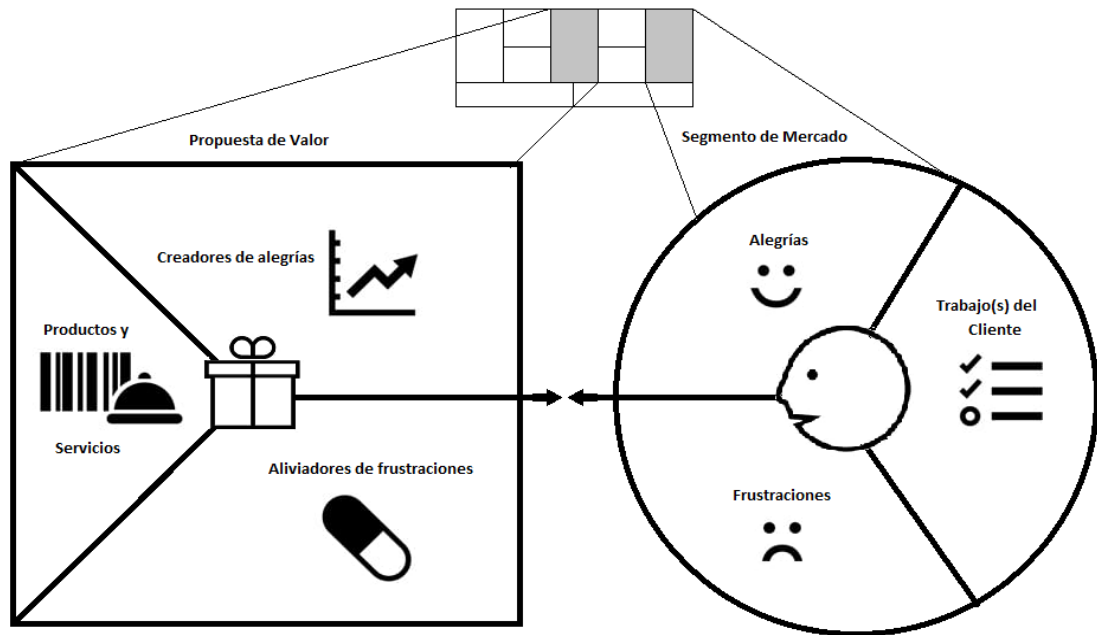
1.6 EARLY ADOPTERS Y LA PROPUESTA DE VALOR

Los Early Adopters, son los clientes que primero compran un producto de tipo innovador. Dicho de otra forma, son los clientes a los cuales se les vende el producto en primer lugar, por su necesidad de satisfacción. Y ello tiene un valor especial, el cual es, que, si el cliente no muestra interés por la solución, la idea de negocio difícilmente tendrá futuro.

La propuesta de valor identifica los beneficios que el cliente espera del producto o servicio. Para ello se crea un Mapa de Valor o 'Value Map'. Donde se muestran los productos que aportan ganancias o alivian dolores. Luego con el perfil del cliente, se listan los trabajos que el cliente tiene que hacer, los objetivos que persigue y los dolores o frustraciones que padece. Finalmente se construye la propuesta de valor (ver Figura 3.).

1.6.1 Trabajos del cliente. Describe lo que el cliente desea conseguir para su trabajo (funcional, social, personal o emotivo), incluyendo problemas o necesidades a resolver.

Figura 3. Lienzo de Propuesta de Valor.



Fuente: Osterwalder, Alexander 2010

1.6.2 Frustraciones. Incluyen las molestias del cliente, antes, durante o después de hacer el trabajo (problemas, obstáculos o riesgos).

1.6.3 Alegrías. Describe los resultados o beneficios que el cliente busca (requisitos mínimos, beneficios esperados, beneficios inesperados o beneficios deseados).

1.6.4 Productos y servicios. Es el listado de todo lo que se ofrece (tangibles, intangibles digitales o financieros).

1.6.5 Aliviador de frustraciones. Describe los productos o servicios que alivian los dolores del cliente.

1.6.6 Creador de alegrías. Describe cómo los productos o servicios crean beneficios positivos al cliente.

Ya se ha descrito cómo está diseñada y construida la plantilla del BMC y la propuesta de valor desarrollados por Osterwalder (quien inspiró a la creación de nuevos lienzos), ahora es importante conocer otros modelos de lienzos, que aun cuando menos usados, también aportan ideas para la creación del nuevo lienzo propuesto en el presente trabajo. Pues no hay que olvidar que un lienzo, permite a su creador hacer nuevas propuestas ajustadas a sus necesidades de trabajo.

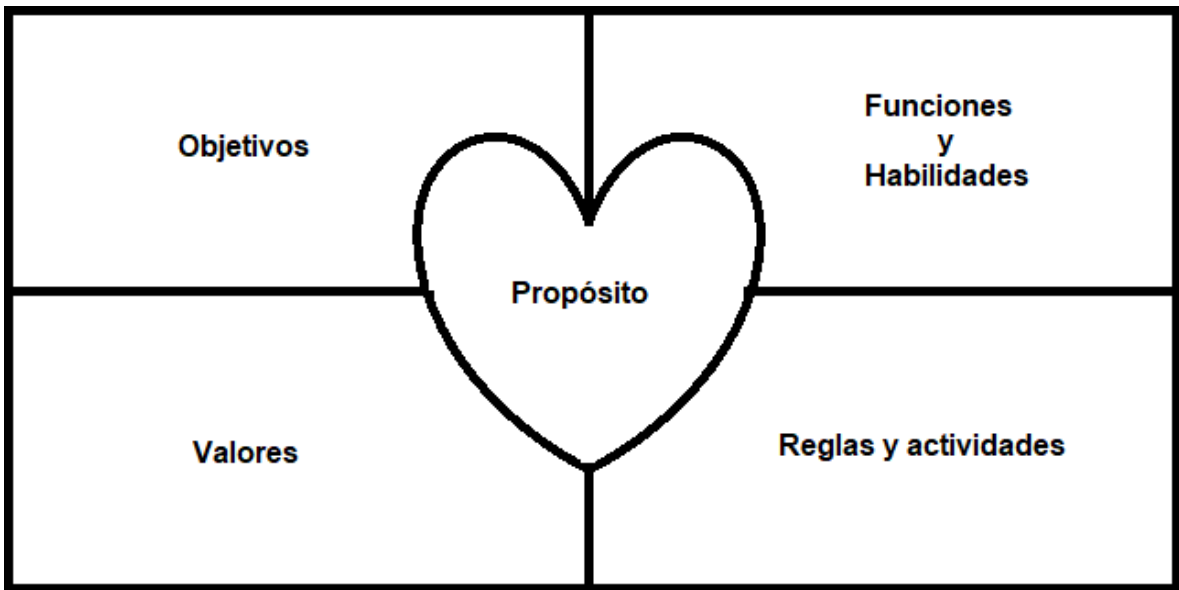
1.7 OTROS LIENZOS A TENER EN CUENTA

1.7.1 El Lienzo de Equipo. Es una herramienta utilizada por consultores que, soportados mediante el método Canvas, buscan la alineación del equipo de trabajo, solución de conflictos y construcción rápida y productiva de los objetos del mismo.

El lienzo de equipo busca que los miembros aclaren objetivos, motivaciones y promueve el trabajo conjunto y la productividad. En él se reflejan los elementos más relevantes en que el equipo debe ponerse de acuerdo.

La figura 4 muestra las cinco principales áreas: objetivos, funciones y habilidades, valores, reglas y actividades y propósito.

Figura 4. Lienzo de Equipo.



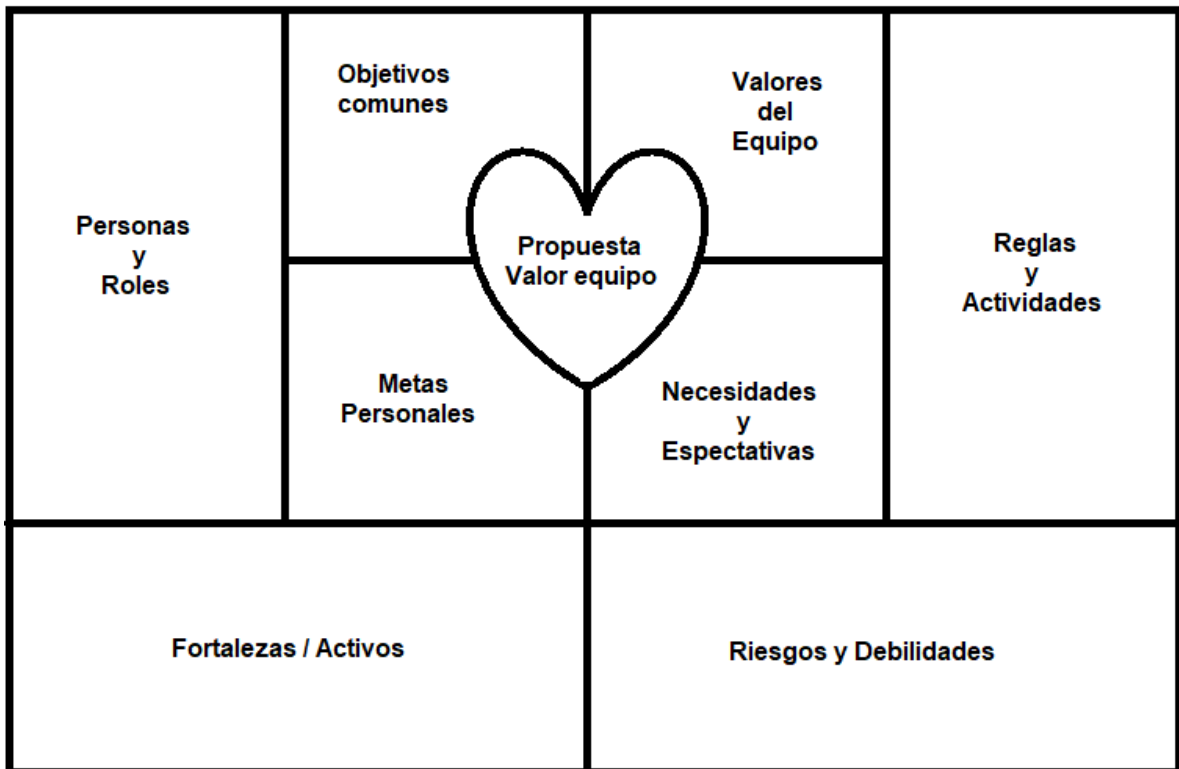
Fuente: Península. 2018

- **Objetivos:** responde las preguntas que persiguen los principales objetivos o logros del grupo, los del proyecto, que sean realizables, medibles, posibles y limitados en el tiempo; así como los personales de cada miembro del equipo.
- **Funciones y habilidades:** se cuestionan las habilidades y fortalezas del grupo, las habilidades y fortalezas individuales y cómo combinar los talentos para lograr los objetivos trazados.
- **Valores:** son los principios del equipo, sus valores comunes, los que promueven la convivencia y comprensión al momento de trabajar en equipo.

- Reglas y actividades: se definen los medios de comunicación, las reglas a seguir por los miembros del grupo, métodos y tareas a ejecutar, procedimientos para la toma de decisiones y las actividades a realizar.
- Propósito: es el tener muy claro, por qué el grupo de trabajo debe hacer lo que está haciendo. Teniendo las áreas completas en forma personal y colectiva.

1.7.2 El Panel Team Canvas. Se diseñó como una herramienta para líderes y facilitadores que necesitan alinear los miembros de un equipo, resolver conflictos y construir una cultura productiva. El lienzo es propuesto por Alex Ivanov y Mitya Voloshchuk (ver Figura 5.).

Figura 5. Panel Team Canvas



Fuente: Darío Herrera, Business & Marketing School. 2018.

- Personas y Roles: su objetivo es ‘conocer mejor’ los miembros del equipo y prepararlos para compartir conocimiento. Busca resolver 3 preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Cuáles son los roles de cada uno en el equipo? y ¿Cómo nos llamamos como equipo?
- Objetivos comunes: aquí se fijan y acuerdan los objetivos como equipo. ¿Qué grupo se desea tener?, ¿Cuál es el objetivo principal, que sea factible, medible y

limitado en el tiempo? y ¿Qué se quiere conseguir en los próximos días, semanas o meses?

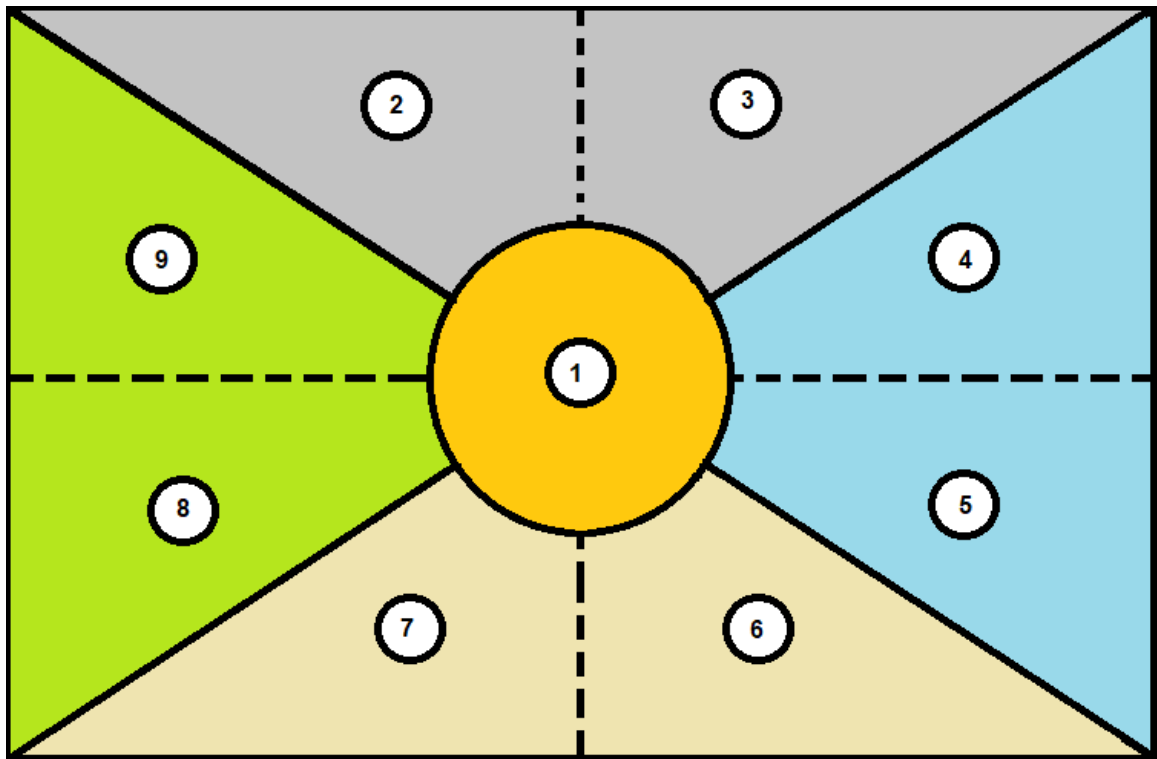
- Metas personales: se pide a cada miembro del equipo indicar las metas individuales que tiene en el proyecto. ¿Qué voy a hacer Yo?, ¿Cómo contribuyo para conseguir los objetivos comunes? y ¿Cuáles son nuestros objetivos personales para este proyecto?
- Fortalezas y activos: se pide al equipo que comparta las habilidades y aptitudes de los miembros. Sin descartar lo 'insignificante' y dimensionar las cualidades que ven en los compañeros. ¿Cuáles habilidades se tienen como equipo para lograr los objetivos?, ¿Cuáles habilidades interpersonales hay? y ¿En qué se es bueno individualmente y en equipo?
- Valores del equipo: se pide compartir con el equipo las principales debilidades y ver cómo se mejora, así como obstáculos a los que se pueden enfrentar. ¿Cuáles son las debilidades individuales y como equipo?, ¿Qué deben saber los compañeros sobre cada miembro? y ¿Qué obstáculos hay por delante?
- Necesidades y expectativas: se pide al grupo comentar las necesidades para alcanzar el éxito. Se deben socializar las fortalezas que ampliar y las debilidades. ¿Qué necesidades se tienen para alcanzar los objetivos individuales? ¿Qué necesidades hay como equipo para alcanzar los objetivos comunes? y ¿Cómo el equipo ayuda a cada miembro con sus necesidades?
- Reglas y actividades: se acuerdan en el grupo reglas y actividades comunes. ¿Cuáles reglas/normas se introducen después de una sesión?, ¿Cómo comunicarse y mantenerse al día?, ¿Cómo tomar decisiones? y ¿Cómo ejecutar y evaluar los que se hace?
- Valores: el grupo debe estar de acuerdo sobre los valores que serán el marco de trabajo común. ¿En qué se está a favor?, ¿Cuáles son los principios? y ¿Cuáles son los valores comunes y son la base del trabajo en equipo?
- Propósito del equipo: se acuerda y resume el propósito del equipo. Es la propuesta de valor para la organización (objetivos alineados, necesidades, fortalezas, debilidades y actividades). ¿Se hace lo que se debe estar haciendo?, ¿Qué es lo más importante, que hace perseguir el objetivo común?

1.7.3 Canvas de Liderazgo innovador. El liderazgo tradicional presenta dificultades con los nuevos modelos de innovación, que hoy día son colaborativos, ágiles, abiertos, amplios en conocimiento y particularmente centrados en las personas. El lienzo permite ordenar el análisis y detectar fortalezas y debilidades de modo estructurado. El diseño del Lienzo Innovador consta de nueve bloques de

competencias, cada uno con tres atributos (ver Figura 6.). Fue creado por Amalio Rey e Ignacio García.

Los autores sugieren seguir el orden numérico en el sentido de las manecillas del reloj, iniciando por el Autoconocimiento que es el centro del modelo y finalizar con la Coherencia, que es la competencia que da el empaque al modelo. Los colores reflejan una propuesta de agrupación de guardan relación entre sí.

Figura 6. Canvas de Liderazgo Innovador



Fuente: Amalio Rey e Ignacio García. 2016.

- Competencia 1. Autoconocimiento: es conocerse, interiorizar y profundizar en la comprensión de sí mismo. Atributos: autoconciencia, autocontrol y fuentes de poder.
- Competencia 2. Empatía: es saber ponerse en el lugar de los distintos agentes que aportan valor a la organización. Atributos: centrado en las personas, observación/escucha activa y motivaciones.
- Competencia 3. Sensibilidad social: perspectiva integral y holística de la gestión de la organización. Atributos: visión holística, sostenibilidad Ética social y proyectos con significado.

- Competencia 4. Empoderamiento: facilitación de liderazgo distribuido. Atributos: cultura/sistema, autogestión/subsidiaridad y compartir información.
- Competencia 5. Gestión de equipos: optimizar el rendimiento colectivo. Atributos: gestión de la diversidad, cultura colaborativa y meritocracia.
- Competencia 6. Creatividad: imaginación y flexibilidad para explorar caminos nuevos. Atributos: curiosidad, reframing e hibridación.
- Competencia 7. Capacidad de ejecución: vocación de acción para convertir ideas en resultados. Atributos: Just Do It, agilidad/prototipado y perseverancia.
- Competencia 8. Visión estratégica: foco y propósito a mediano y largo plazo. Atributos: perspectiva, saber priorizar y foco.
- Competencia 9. Coherencia: inspirar con el ejemplo y generar confianza. Atributos congruencia decir/hacer, gestión por principios y coraje/autenticidad.

1.7.4 Canvas para el Diseño de Proyectos. Inspirado en el trabajo de Osterwalder, la figura 7 es un modelo propuesto por la organización Conecta13, cuyo interés es facilitar el diseño de proyectos educativos. También lo han presentado con el nombre ABP (Aprendizaje Basado en Proyectos).

El CANVAS está organizado en tres columnas:

- El centro define la base del proyecto: el producto final, las tareas que permiten llegar a ese producto y cómo se realizará la difusión del mismo.
- La columna izquierda recoge la relación entre el proyecto de aprendizaje y el currículo, a través de las competencias claves y los estándares de aprendizaje, además de definir uno de los pilares fundamentales de un buen proyecto, la evaluación, entendida siempre como un proceso constante de toma de datos para poder regular el aprendizaje.
- Finalmente, la columna de la derecha define con precisión la estructura del proyecto a través de los recursos necesarios, el uso de las TIC y los agrupamientos y la gestión del aula que contemplemos en el diseño del proyecto de aprendizaje.

Naturalmente, los docentes o equipos de trabajo son libres de decidir cómo usar la herramienta. La intención del grupo Conecta 13 no es imponer un orden sino recoger aquellos elementos que parecen imprescindibles en el diseño de ABP. No obstante, proponen a los usuarios de la herramienta que se acerquen al CANVAS de manera creativa con una sesión inicial de *lluvia de ideas*, en la cual cada docente aporte ideas en torno a cada uno de los elementos del CANVAS

Figura 7. Canvas para el Diseño de Proyectos.



Un documento para pensar colaborativamente diseñado por  y publicado con licencia Creative Commons (Diseño original: Miguel Ariza @maarizaperez y Antonio Herreros @aherrerosvega) Disponible en <http://conecta13.com/canvas/>



Fuente: Conecta13. Miguel Ariza y Antonio Herreros. 2015.

1.8 LA ARQUITECTURA DE EMPRESARIAL (AE)

“En arquitectura, ‘patrón’ se refiere al concepto de captar ideas de diseño arquitectónico como descripciones arquetípicas y reutilizables”. (Osterwalder, 2010)
 "La Arquitectura Empresarial es una metodología que, basada en una visión integral de las organizaciones – o en este caso, de todo el Estado –, permite alinear procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con los objetivos estratégicos del negocio o con la razón de ser de las entidades. (...) Su principal objetivo es garantizar la correcta alineación de la tecnología y los procesos de negocio en una organización, con el propósito de alcanzar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos". (Molano, 2015)

Es una metodología que pretende que las organizaciones con el uso de la tecnología, sean más productivas y competitivas gracias a la ejecución e integración de sus procesos. Para que la AE sea posible, es necesario adelantar una serie de

pasos que abarquen desde el diagnóstico hasta la guía de implementación de los nuevos sistemas de información; por esta razón existen metodologías estándar que ayudan a las organizaciones en su proceso de adopción de AE. La Arquitectura, determina, en parte, el enfoque desde el cual se adoptará el modelo.

La firma consultora Amazing Colombia, presenta cómo deberían ser los componentes de una AE (Figura 7).

Figura 8. Componentes de la Arquitectura Empresarial



Fuente: Adaptación de Colombia Digital del gráfico desarrollado por Amazing Consultores. 2015.

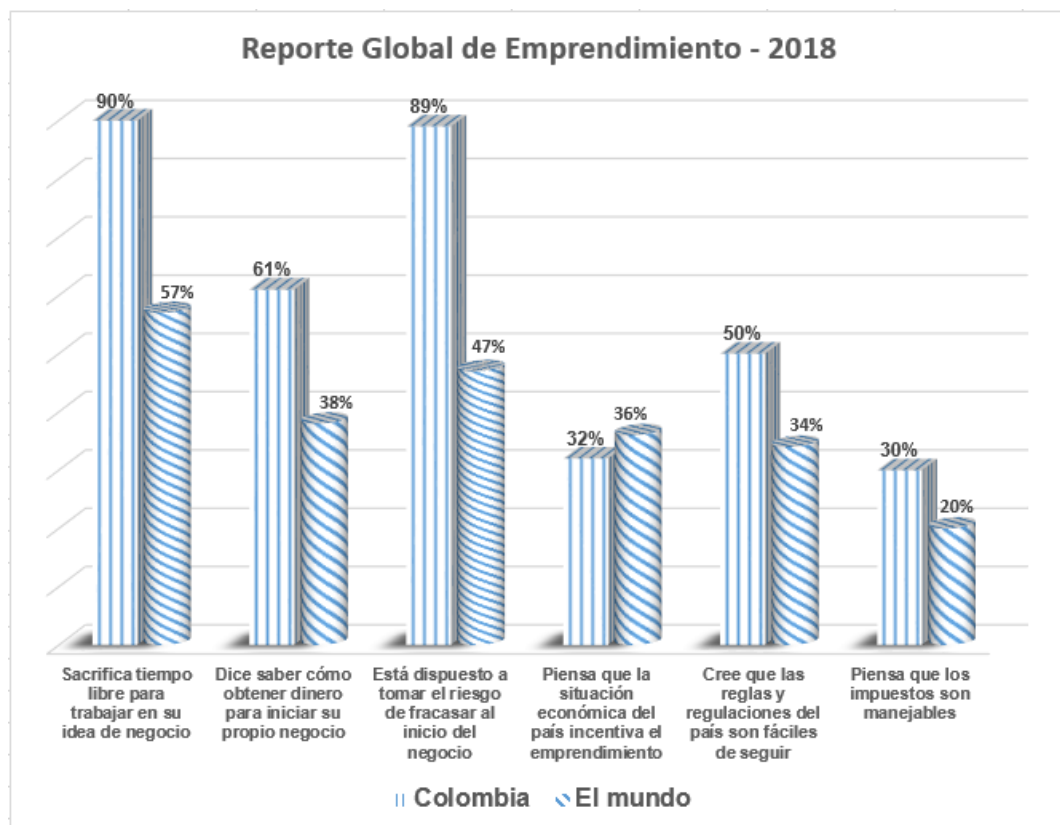
1.9 ¿QUÉ PIENSAN LOS EMPRENDEDORES?

El Reporte Global de Emprendimiento (AGER, por sus siglas en inglés), investigación realizada por la Universidad de Múnich y el instituto de investigación de mercado global GFK, preguntó en el año 2018 a 49000 personas con edades entre 14 y 99 años, habitantes en 44 países y obtuvo datos que le permitió conocer el pensamiento de los emprendedores. A nivel global, el 38% afirma poseer conocimientos sobre cómo recaudar dinero para su idea de negocio, el 57% tienen disposición para trabajar en su tiempo libre para su propio negocio, mientras que

quienes ven en la familia y los amigos un gran apoyo alcanza el 64%. En la misma evaluación el 75% de los participantes imaginan un negocio que les permita ‘servir a los clientes personalmente’ y solo el 25% ‘prefiere hacerlo, digitalmente’.

El estudio incluyó a Colombia, con personas mayores de edad en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Las áreas de negocio en que los colombianos afirman requerir mayor apoyo son: mercadeo 24%, administración 21%, financiamiento 19% recursos humanos 18% e ideas de negocio 16%. El resumen del estudio, las respuestas a nivel global y colombiano, se muestran en el gráfico 1.

Gráfico 1. Lo que piensan de emprender.



Fuente: elaboración propia

1.10 EL EMPREDIMIENTO DINÁMICO

Los emprendedores dinámicos buscan lograr metas agresivas de crecimiento a través de planteamientos innovadores respecto de sus productos, servicios y modelos de negocio. Les permiten crear riqueza y generar empleo. A su vez rompen los paradigmas tradicionales de los productos, los mercados y modelos de negocio según el país donde se ubiquen.

Algunos factores que caracterizan al emprendedor dinámico de alto crecimiento o impacto son:

- Aspiran a un alto crecimiento y alta rentabilidad, desde el momento mismo en que diseñan (Friar, 2003).
- Innovan en productos, procesos, tecnologías y su ventaja competitiva (Blank, 2012).
- Rompen límites de riqueza y tiempo requerido, para cubrir un sector del mercado. Motivados por la rentabilidad y capacidad de generar innovación (Zoltán J. Ács, 2006).
- Retan el pensamiento tradicional, involucrando la contradicción y el reto del Statu Quo y creencias establecidas. Creen lograr lo que otros no. A veces se ven como carentes de valor o seres imposibles (Eisenberg, 2011).
- Transforman industrias y economías, creando nuevos empleos, prosperidad y generación de utilidades (Group, 2009).
- Toman riesgos y saben que deben asumir altos costos de oportunidad para sacar adelante sus proyectos de emprendimiento (Zoltán J. Ács, 2006).
- Requieren capital de terceros. Tienen la capacidad de atraer capital de inversionistas (Berkery, 2007).
- Buscan aprender rápido, a base de prueba y error. Procesos que les permiten crear respuestas estratégicas para enfrentar desafíos del entorno (Zoltán J. Ács, 2006).

Con este primer capítulo, cuyo énfasis es el diagnóstico para la evolución del modelo de negocio, ya se posee una ruta de conocimiento relativo a qué elementos actúan en la creación de una idea corporativa y cuáles le permiten avanzar con la propuesta de valor.

Si bien los modelos de negocio son múltiples, uno que ha tomado auge y brinda apoyo de fácil seguimiento es el “Canvas” de Osterwalder que abre la idea a otros tantos, apoyando como lienzo de negocios, la propuesta de valor y fundamental, los clientes. La arquitectura empresarial, describe estrategias claras para conocer una empresa (datos, procesos, aplicaciones y tecnología, junto a oportunidades, soluciones y proyectos). La innovación y el emprendimiento, permiten focalizar el horizonte de compromiso. Existen múltiples estilo de lienzos, los cuales se puede ajustar a los requerimientos de cada idea de negocio o proyecto.

2. INTERPRETACIÓN Y CORRELACIÓN DE LAS TEORÍAS PARA EL LIENZO DE NEGOCIOS

Un Lienzo en el ámbito arquitectónico, es la fachada de una pared o edificio, que se expande de un lado a otro. En el arte se entiende por lienzo, la tela lista para poder pintar sobre ella o a la pintura que fue hecha sobre la misma.

Teniendo presente lo anterior y llevándolo a los negocios, se puede afirmar que es posible encontrarse frente a un lienzo, donde plasmar la idea de negocio, su evolución y su continuidad, hacen que la correlación de teorías permita crear la herramienta propuesta en el presente texto.

2.1 MEDICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Estudios empíricos en Estados Unidos y algunos países de Latinoamérica (Gustavo Crespi, 2014) han verificado que gran parte de las empresas pequeñas y medianas no tiene vocación de crecimiento ni generación de empleo. Con el paso del tiempo las empresas no crecen y consolidan prácticas y rutinas que difícilmente se transforman a futuro.

En la práctica, la medición del emprendimiento debe aceptar restricciones que llevan a que cualquier instrumento de medición sea limitado e imperfecto, lo que conlleva a que no exista una metodología aplicable a la medición de los emprendimientos.

Hay iniciativas que vinculan las características y los resultados de las empresas con el estado basadas en variables fundamentales del entorno (educación, propiedad intelectual, derechos sobre propiedad privada, entre otros).

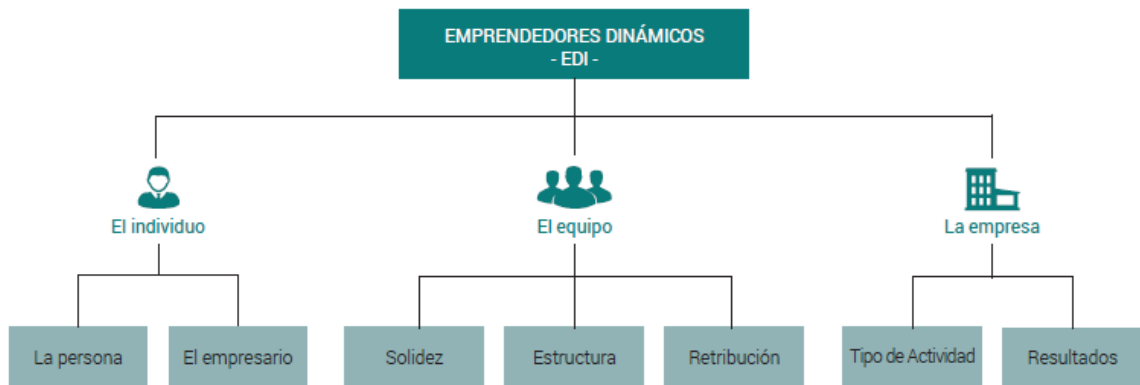
En 2011 se realizó en Colombia un estudio llamado “Escalando el Emprendimiento” por la firma consultora The Breakthrough, la cual siguió la metodología propuesta por el Monitor Entrepreneurship Index y encontró que los emprendimientos de alto impacto (crecen rentable, rápida y sostenidamente, y que son capaces de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década) son escasos. Con una amplia muestra, el estudio encontró solamente 284 empresas en el país (el 5% de la muestra analizada en sectores de la construcción, salud, petróleo y gas, servicios personales e IT/BPO) que habían sido creadas en los 10 años anteriores y lograron superar unos indicadores básicos de dinamismo y rentabilidad, logrando ventas superiores a \$6.000 millones y márgenes operacionales superiores a 10%.

Hay dos iniciativas de medición, que integraron los tres niveles del individuo, la empresa y el entorno regional y nacional, para tomar información de cada uno de ellos y así determinar su incidencia. La primera es el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) desde 1999, la cual toma información de 73 países. Incluido Colombia. La segunda es el Global Entrepreneurship Development Index, un

estudio que combina información proveniente de GEM y del Informe de Competitividad Global que produce el World Economic Forum.

Se espera que los neo-empresarios en Colombia, tengan características particulares en los tres niveles del emprendimiento: el individuo, el equipo y la empresa (ver figura 6) (Vesga Fajardo, Rodríguez Delgado, Schnarch González, & García Vargas, 2014).

Figura 9. Tres niveles en la caracterización del emprendimiento



Fuente: Emprendedores en crecimiento. 2014.

2.1.1 El individuo. Posee altos niveles de ambición en cuanto a metas a lograr, motivado al riesgo, persistencia y comprometidos pese a las dificultades y los obstáculos. Identifican oportunidades observando el entorno, articulando el acceso y uso de recursos en forma imaginativa, dando ventaja competitiva. Deben tener experiencias superiores al promedio, nivel de educación relativamente alto y capacidad de enfrentar imprevistos para sacar provecho de las circunstancias.

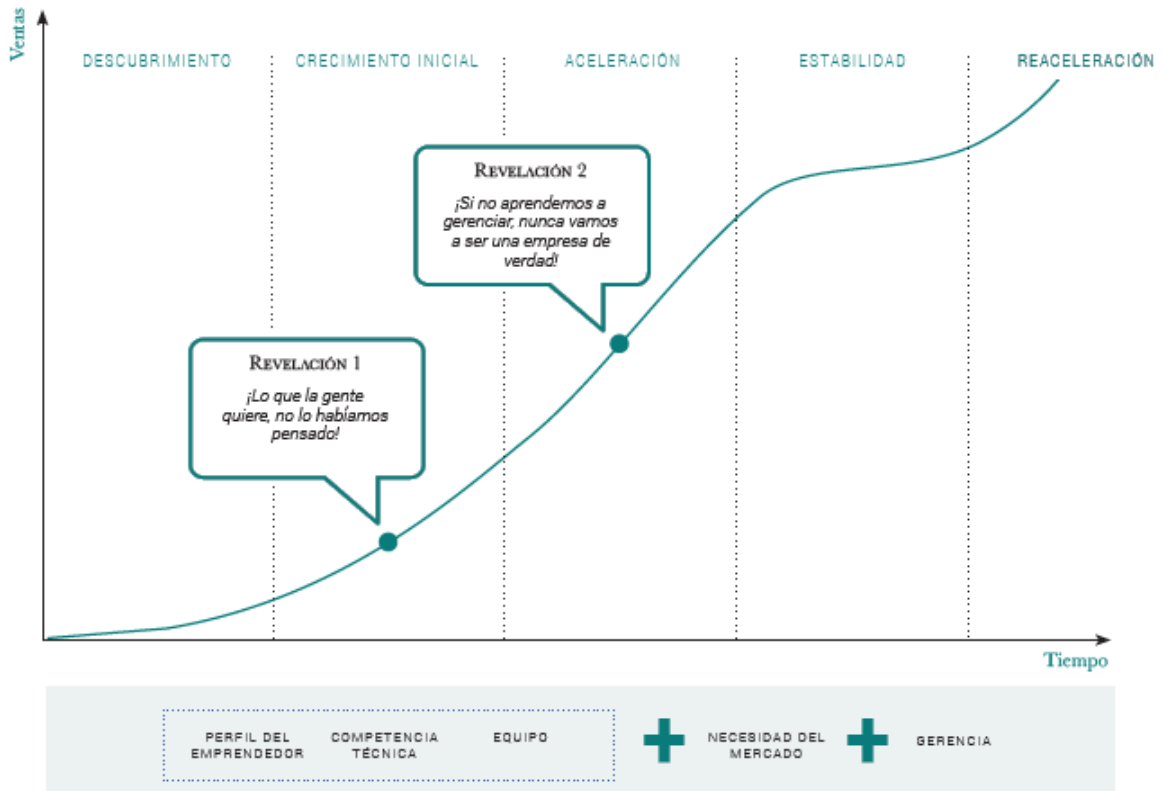
2.1.2 El equipo. Las decisiones y efectividad, son requerimientos propias del equipo. Para ello sus decisiones se basan las tres condiciones (la solidez, la estructura y la retribución) de interacción de sus miembros. La solidez, es la capacidad de interdependencia y flexibilidad que les permite funcionar efectivamente. La estructura, son las reglas de juego que construyen la operación en cuanto a responsabilidades y tareas asignadas. La retribución, es la compensación por el trabajo, acceso a recursos, grado de reconocimiento cuando logran resultados y la seguridad psicológica de cada miembro.

2.1.3 La empresa. Identifica los asuntos relacionados con su actividad y determina el ciclo de vida en el que se encuentra. Es bueno ver la empatía lograda entre su producto y la demanda, así con el cómo logra superar las exigencias que impone el crecimiento.

El gráfico 2 presenta una visión de las etapas en el ciclo de vida del emprendimiento. Allí se permiten identificar los eventos críticos del funcionamiento de la empresa, los cuales pueden ser determinantes en el camino del emprendedor.

2.1.4 Descubrimiento. El emprendedor desarrolla su producto, pero no tiene la certeza que responde a las necesidades del cliente. El reto es ajustar el producto a las necesidades del cliente potencial, para lograr ventas.

Gráfico 2. El ciclo de vida del emprendimiento.



Fuente: Emprendedores en crecimiento. 2014.

2.1.5 Crecimiento inicial. El emprendedor logra desarrollar su producto y genera ventas. Sigue ajustando los atributos y mejora los procesos de desarrollo de cliente y producción. *Surge la primera revelación.*

2.1.6 Aceleración. Los atributos del producto están definidos, son reconocidos y valorados por el cliente. Hay nuevos logros en adquisición de clientes y producción. El nuevo reto, jalonar un crecimiento acelerado en las ventas. *Surge la segunda revelación.*

2.1.7 Estabilidad. El crecimiento en ventas se estabiliza en niveles inferiores al 10% anual. El nuevo reto, mejorar productividad en ejecución, para mejorar posición frente a la competencia.

2.1.8 Reaceleración. Pasado el tiempo de estabilidad, la empresa obtiene nuevos productos y modelos de negocio que le permiten detectar una demanda dinámica y crecer a niveles cercanos al 20% anual.

En medio de la diversidad de las experiencias de los emprendedores y sus empresas, se pueden notar dos momentos de decisión que marcan las transformaciones hacia nuevas etapas en la vida de las empresas.

Un primer momento es cuando el emprendedor se da cuenta que desarrolló una idea equivocada. Aquí es importante que el empresario comprenda que puede seguir avanzando, si acepta las limitaciones de su producto inicial. Si acepta esa necesidad y se lanza a realizar los cambios necesarios, se convierte en un sello distintivo del emprendedor y logrará salir adelante.

Un segundo momento es cuando se desarrolla un producto ajustado al consumidor y sus ventas crecen aceleradamente. Aquí el emprendedor debe comprender que su rol en la empresa debe cambiar, pues sus limitaciones están frenando los logros de la empresa. La empresa vende, pero es ineficiente, desordenada y está perdiendo oportunidades. En ese punto se contempla lo logrado con lo dejado de lograr, y el empresario puede requerir de un gerente que tal vez no es el fundador.

Resumiendo, el empresario comprende que sus capacidades ya no son las suficientes, para resolver los requerimientos de la empresa.

2.2 ¿POR QUÉ FRACASAN LOS EMPRENDEDORES?

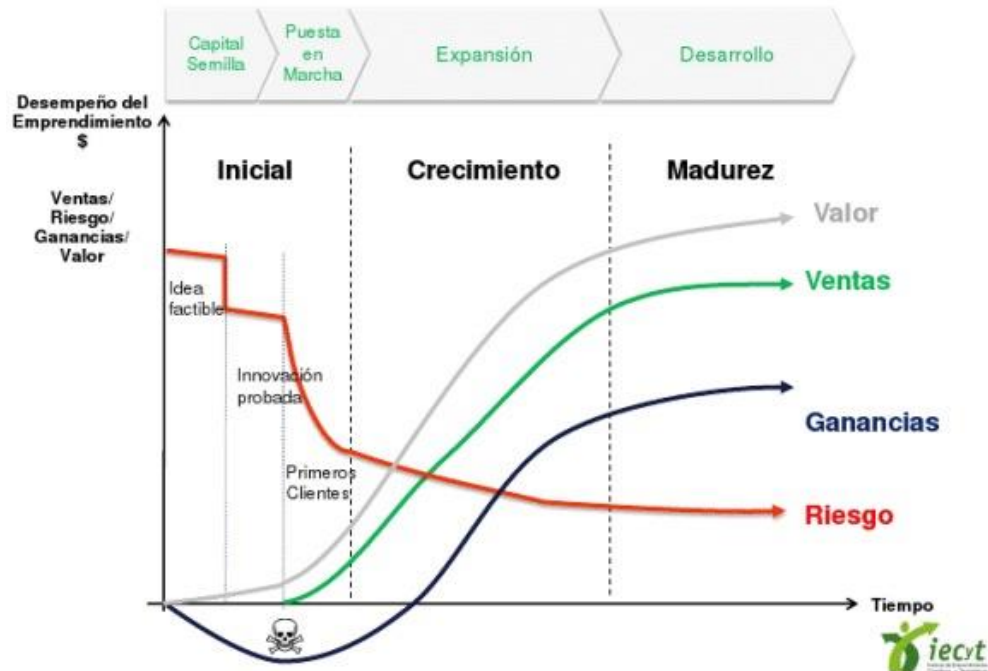
En octubre de 2018, Confecámaras afirmó que el 29,7% de los nuevos emprendimientos han sobrevivido y el 70% de los mismos, fracasan en los cinco primeros años. Un gran error de las empresas, consiste en que no conocen los factores que determinan el desempeño. Por ello, es necesario comprender los problemas a los que se enfrenta e implementar estrategias de gestión para obtener el mayor provecho de los recursos.

2.2.1 El Valle de la Muerte. La analogía del *valle de muerte* hace referencia a un momento en el tiempo, en el que el emprendedor decide iniciar su negocio y tendrá que soportar diferentes factores y variables para lograr el éxito de su proyecto (ver gráfico 3).

Es un viaje que puede ser largo y cansado y es la fase en donde la mayor parte de los emprendimientos fracasan. Porque el Valle de la Muerte, es aquella época del

negocio donde el emprendedor da vida a su actividad comercial e inicia a tener gastos, hasta el momento justo que la empresa esté en equilibrio y finalmente consiga al menos tener ingresos que equilibren sus gastos.

Gráfico 3. El Valle de la muerte



Fuente: Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos, 2012

Las fases:

- *La euforia.* El emprendedor tiene dinero y por solo por ello ya se cree más que los demás, pero no tiene una visión del alcance de la aventura que inicia y lo peor, no sabe cómo va a terminar.
- *La crisis.* Es la etapa en que se gasta mucho dinero o los plazos de terminación del producto se alargan más de lo debido, aparecen los errores del equipo que debe llevar adelante el proyecto junto con el desgaste y cansancio acumulado del emprendedor. Aquí se debe tener la capacidad de ver, aprender y enmendar todo tipo de errores. Esa es la clave. Se decide el Todo o Nada.
- *La esperanza.* Inicia cuando se toma consciencia de las debilidades y errores. Una vez se ajusta el gasto, se debe hacer mucho más con menos, se eliminan aquellos elementos tóxicos para el negocio. Se invita a nuevos socios si es pertinente, se solventan errores de enfoque del negocio y solo queda mejorar con el tiempo, hasta lograr el éxito.

Cruzar el valle de la muerte lo más pronto posible es vital para el negocio, para continuar por el camino y culminar con éxito la aventura de ser empresario. Nótese “el valle de la muerte” del comienzo, donde los egresos son mayores que los ingresos. El gráfico 3 ilustra cómo se visualiza el valle de la muerte (como calavera) en forma clara y sencilla.

Pero ¿qué es “El capital semilla”? se dice que prácticamente ningún subsidio lo da, sino que se logra con la triple “F”: Friends, Family and Fools. (Amigos, Familia e Incautos), luego si se suman los subsidios y aportes que se consiguen.

“Lo ideal es tratar de no llegar al 'valle de la muerte'. Para hacerlo se requiere de la consciencia permanente del emprendedor sobre los recursos de financiación necesarios para crecer y de su habilidad en mantener o conseguir las fuentes de financiación que acompañen su crecimiento. El flujo de caja de la empresa es el alimento para crecer. El emprendedor debe prever estos flujos para que pueda mantener el ritmo de crecimiento, si no lo hace este se detendrá y el negocio será conducido lentamente al 'valle de la muerte', ya que la escasez de recursos para atender su crecimiento lo pondrá en desventaja con sus competidores y terminará perdiendo su mercado”. (Portafolio, 2011)

2.2.2 Encuesta del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera.

Investigadores del Instituto de México, forman parte del equipo que realizó un diagnóstico de las razones más frecuentes de fracaso en los nuevos negocios (Layrisse, Dávila, & Ortiz, 2014). El estudio está incluido en el Libro del fracaso, que reseñó Forbes y arroja algunas luces de las razones más comunes por las que las empresas que recién empiezan caen en quiebra:

- **Ingresos insuficientes para subsistir (65%)** “No tener más que el financiamiento justo para hacer frente a la operación mensual.” (Layrisse, Dávila, & Ortiz, 2014)
- **Falta de indicadores (48%)** “Falta de claridad en los objetivos del negocio, por y para qué trabajábamos, además de los rendimientos requeridos y esperados.” (Layrisse, Dávila, & Ortiz, 2014)
- **Falta de proceso de análisis (44%)** “Es muy distinto ser empleado a ser cien por ciento responsable de su propio negocio. Hoy pondría más atención en elaborar un plan de negocios a conciencia.” (Layrisse, Dávila, & Ortiz, 2014)
- **Planeación deficiente (44%)** “Falta de planeación. Falta de experiencia, como directora. Falta de visión empresarial.” (Layrisse, Dávila, & Ortiz, 2014)

- **Problemas en la ejecución (43%)** “Creo que nos dedicamos demasiado a planear, pero nunca salimos a comprobar si nuestras hipótesis también eran lógicas para el cliente final.” (Layrisse, Dávila, & Ortiz, 2014)

Conclusiones de la encuesta:

1. Los emprendedores tienen poca información a la mano.
2. Empezar con una idea que el mercado no necesita, el primer error.
3. Abrazar el fracaso, la lección más importante.

2.2.3 Razones de fracaso por emprendedores en Colombia. De acuerdo a una investigación patrocinada por la Universidad del Rosario, la Fundación Bavaria y el Grupo Sura, (Pardo & Alfonso, 2015), se obtiene una serie de resultados que permiten evidenciar los principales elementos del por qué la innovación y el emprendimiento en Colombia, presentan fracasos en economías emergentes, en países como el nuestro.

Sus resultados, aquí traídos, muestran el siguiente panorama: se explica que “el 65% de los colombianos tiene el potencial para convertirse en emprendedor. El informe detalla que el 33% de los emprendedores del país son hombres y el 67% mujeres. Del total, el 44,1% terminó una carrera universitaria, el 4,6% es bachiller y solo el 1,2% tiene un doctorado. 50% son solteros, 33.6% son casados y 0.62% son viudos. (DINERO, 2015)

El principal apartado del análisis, es una encuesta en la que se estableció que los factores por los que fracasan los emprendimientos en Colombia son: el déficit financiero (22,9%), seguido por los problemas organizacionales (19,9%), de mercadeo (17%), de recursos humanos (14,4%), de entorno (13,6%) y operativo (12,4%). (DINERO, 2015)

Insuficiencia de ingresos propios para subsistir (21,9%), pero también las barreras para acceder a la financiación (18,8%), exceso de gastos (17%), retraso de los pagos de los clientes (15%), problemas con los créditos de los proveedores (14%) y mala administración del dinero (13,3%), son los detonantes del déficit financiero de las empresas en el país. (DINERO, 2015)

En cuanto a los problemas organizacionales, se destacan las fallas en ejecución (17,1%), planeación (14,7%), falta de indicadores de gestión (14,5%) y los conflictos entre accionistas (12,6%). (DINERO, 2015)

Y agrega que el 64,8% de los emprendimientos que fracasaron en Colombia pertenecen al sector servicios y el 24,8% al de alimentos y bebidas. (DINERO, 2015)

Finalmente se explica que **la apertura a nuevas experiencias, así como la motivación, estabilidad emocional, el autocontrol y la amabilidad, son algunos**

de los factores que determinan el éxito de un negocio nuevo. “Estudios realizados a emprendedores exitosos han evidenciado que estas personas se caracterizan porque no le temen al riesgo ni sopesan las consecuencias de la misma manera que otras personas, tienen problemas para imaginar el fracaso y no les importa lo que se piensa de ellos”, concluye. (DINERO, 2015)

2.2.4 Razones adicionales

- **No ejecutar la idea.** Michael Dell decía “LAS IDEAS SON UN COMMODITY, SU EJECUCIÓN NO”. Las ideas interesantes son ideas y no empresas o negocios, se piensa.
- **Quedar sin financiamiento.** Sin proyectos no hay recursos, y sin recursos económicos en varias ocasiones no hay motivación para seguir.
- **No tener flujo de caja.** “Si el financiamiento es el alimento de la empresa, el flujo de caja es el Oxígeno.”
- **No utilizar metodologías adecuadas.** La manera de gestionar un nuevo emprendimiento es muy diferente a la forma en la que operan las empresas. No se pueden aplicar las mismas herramientas de ejecución y gestión a ambas.
- **Yo creo, Yo pienso, Yo siento.** El principal error que cualquier emprendedor puede hacer, es no recibir una retroalimentación de la realidad y poder aprender de esto para adaptar su estrategia.
- **La carga tributaria.** En Colombia se considera muy alta la imposición por parte del gobierno, lo que dificulta el paso de emprendedor a empresario.
- **Desinformación de cómo crear, formar y mantener empresa.** No se conocen los apoyos que ofrecen entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá o entidades que apoyan el emprendimiento.
- **Una mala ubicación.** El saber estar en el sitio correcto es fundamental. La ubicación física lo es todo. Bien vale traer a recordación, el eslogan de una entidad colombiana, “su negocio puede estar en el lugar equivocado”.
- **Gastos innecesarios.** Los expertos han determinado que las PyMe mantienen su operatividad, comprando más de lo que realmente necesitan.
- **Selección de personal.** En ocasionares son más importantes los operarios que el producto que venden. Hay que tener el personal idóneo, pues el personal equivocado hace perder recursos valiosos.

- **Desconocer el sector.** No conocer el sector o no estar permanente actualizado con referencia al mismo, es un factor clave para perecer en el intento. De ahí la importancia de las capacitaciones o hacer que los jefes acepten ideas que pueden llegar desde el exterior.

Por eso: ***“Fracasa rápido, fracasa barato, pero sobre todo aprende”***.

2.3 LA FINANCIACIÓN

Al inicio de los desarrollos de negocio, las fuentes de capital son difíciles de obtener. Mas, si vemos que las entidades financieras desempeñan un papel importante.

Por lo general, los pequeños emprendedores buscan evitar el sector financiero y mucho menos lo ven como un aliado en la etapa inicial de su empresa. La banca tradicional no está diseñada para motivar los emprendedores. Solo hasta hace unos pocos meses, entidades como el Grupo Bancolombia, Banco Davivienda y el Grupo Sura, en sus portafolios de servicios financieros, están buscando atraer estos mercados con propuesta llamativas. Involucrando la tecnología y herramientas de apoyo en asesoría financiera en sus portales de internet.

Dentro de la lógica del riesgo, resulta difícil para una empresa naciente acceder a los recursos bancarios, las líneas de microcrédito no son lo suficientemente atractivas para los empresarios dinámicos.

Citas de personas que opinan al respecto:

“Un banco vino y después de todo el proceso de papeleo me ofrecieron ¡solo dos millones y medio! Los bancos le prestan a los que no necesitan. El sector financiero tiene que evolucionar un poquito. El descaro de la cultura de pago es terrible y eso nos afecta a todos”. (Nicolás Forero, Aislapor SAS).

“Fuimos a abrir una cuenta corriente y nos dijeron que no se podía porque la empresa no tenía dos años... Entonces nos tocó abrir una cuenta de ahorros” (La Despensa Productos Gourmet S.A.S.).

“Tengo un bollo y es que no tengo vida crediticia como empresa. No me prestan ni para un caldo” (Yohana Martínez, Bichópolis S.A.S.)

Como medida de escape, los empresarios dejan de lado los servicios financieros y prefieren ir en busca de personas naturales, familia, amigos, desconocidos o por qué no, agiotistas.

“Tuvimos que ir a buscar créditos; fuimos a los bancos, pero por cosas pequeñas, a nombre personal, o sea, como ‘Pedro Pérez’, porque si iba como una fábrica de implantes no me prestaban” (Ricardo Azuero González, Mediimplantes)

“Necesitamos financiación para el punto de venta y es difícil para conseguir crédito si no tienes vida crediticia (...). No hay forma de demostrar que uno sí tiene la capacidad para responder por un préstamo si vas a comenzar el negocio (...). Tuvimos que acceder a un préstamo en el fondo de empleados donde trabaja mi mamá” (José Miguel Gómez, Snack Fit Me).

Estos y muchos otros ejemplos se ven a diario. Sólo en el momento en que las empresas logran salir adelante y se vuelven “apetitosas”, los bancos o entidades financieras vuelven sus ojos a ellas. Y como dirían algunos empresarios “sin ayuda de los bancos”.

2.4 LA ECONOMÍA NARANJA

En Colombia, en los últimos tiempos y con la llegada del señor presidente Iván Duque a su cargo, se ha hablado, se está hablando y seguirá hablando de la Economía Naranja. Un concepto que aún no es claro en sí, porque todavía se está desarrollando su significado. Idea que nace de la economía creativa.

No hay que desconocer la capacidad de los músicos, los actores, los diseñadores, los arquitectos, los cantantes y en general de los creadores de ideas, para generar riqueza y dinero. El 6.1% de la economía mundial depende de la creación de estas ideas. Al motor intelectual de estas ideas, basado en *el talento de la gente más la riqueza del patrimonio cultural de la humanidad*, se le llama Economía Naranja. Según aporte dado por el BID-Cultura.

Varias personas han aportado desde su perspectiva con definiciones propias, que pueden ayudar en algún modo a dar forma al concepto. Aquí es importante destacar que *la cadena de valor es un modelo fundamental* cuando se planea en forma estratégica la rentabilidad del negocio. Dentro de los múltiples apoyos dados a la definición, también se afirma que *la experimentación es clave*.

Con la innovación se pueden mejorar los negocios. Una de las ventajas de la experimentación es volver los productos o servicios atractivos, para crear inversión en los mismos. Experimentar es necesario en el día a día, pues los emprendedores necesitan validar que lo que están desarrollando o creando, es lo que los clientes realmente necesitan o les sirve. Y así, si se equivocan, se pueden recuperar más rápido.

De otra parte, para crear una cadena de valor eficiente la transdisciplinareidad es necesaria, pues las ideas se pueden estrellar o chocar y ellas permitirán crear cosas efectivas. Hay personas que tienen caídas y ese es el motivante para llegar a experiencias increíbles de aprendizaje y desarrollo.

Bancoldex gestiona recursos de entidades que quieran potenciar, de manera dinámica, el emprendimiento y la Economía Naranja vía capital inteligente. Por ello,

actuará como inversionista en fondos de capital emprendedor (venture capital) que, a su vez, inviertan en empresas con un producto probado ante el mercado y que ya cuenten con sus primeros ingresos.

Además, también se podrá invertir en fondos de capital privado (private equity) para apoyar empresas en etapa de mayor maduración de sectores como comercio, servicios y turismo.

En octubre de 2018 el presidente de Colombia inauguró el Foromic. Es una reunión anual organizada por el BID para analizar los avances de las industrias creativas. En ella anunció tres medidas para impulsar el sector de la creatividad en su país:

- Un impuesto cero de la renta durante los primeros cinco años para todos los emprendedores creativos y tecnológicos.
- El otorgamiento de préstamos con mayores plazos y mejores tasas para el desarrollo de infraestructura de las industrias creativas.
- La emisión de bonos naranjas, es decir, qué fondos de inversión otorgarán apalancamiento para financiar a estas empresas creativas.

La correlación entre individuo, equipo de trabajo y empresa, muestra vínculos de medición y seguimiento permanentemente. Ver la idea empresarial desde su descubrimiento, pasando por la aceleración, llevarla a la estabilidad financiera y dejarla con una reaceleración, es algo que el empresario o emprendedor debe saber caminar.

No hay que dejar de tener en cuenta, los motivos o razones por los cuales fracasan las empresas. Esa relación de fases es vista en el valle de la muerte y más adelante. En Colombia, es vital saber qué y por qué sucede el efecto de abandono en las nuevas empresas, en especial, tener presente que el factor dinero y su formalización son un instrumento de dificultad. Por ello, las nuevas ideas que impulsan empresa, son las que se deben aprovechar. Ejemplo: la economía naranja.

3. CO CREACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA COMO PLAN DE NEGOCIOS

Cuando se habla de Co Creación, regularmente, la mente corporativa se traslada al mercadeo y la innovación. Porque es allí donde las empresas permiten que sus clientes apoyen a la generación de su producto. Y al final lograr, lo que el cliente desea y cómo lo desea.

El presente capítulo, busca apoyarse en los aspectos más relevantes expresados por múltiples innovadores en diferentes ámbitos, para dar forma al prototipo de la herramienta objeto del presente trabajo de grado.

3.1 EL INDIVIDUO

3.1.1 La edad de los emprendedores. Existe un alto grado de incidencia con respecto a la edad del emprendedor para el crecimiento de la empresa. Si el empresario es muy joven, la falta de experiencia, los recursos y contactos, limitan el crecimiento o la creación de la empresa. Pero, si el empresario excede cierta edad, su tenacidad de empuje y propensión a tomar riesgos, se reducen. De ahí que se estima una edad entre 26 y 40 años, como ideal.

3.1.2 La experiencia previa. Aun cuando no es una variable determinante, sí resulta de gran importancia. La experiencia ganada en un sector, es muy importante cuando se puede aplicar en otro sector.

3.1.3 Salario inicial del emprendedor, comparado con el que recibirá en el mercado. Al formar empresa, el emprendedor debe aceptar que se pagará así mismo su propio salario y en ningún momento será el salario que recibiría si fuese empleado en otra empresa. Es importante poseer un salario mínimo, que permita no hacer desistir al emprendedor y ello afecte el negocio. En las empresas que logran crecer un 20% o más anualmente, sus salarios crecen entre 30% y 80%, con respecto a los salarios del mercado.

3.1.4 Dedicación del emprendedor. Los emprendedores tienden a trabajar más horas de las que utilizan o utilizaban en sus antiguas empresas. Lo que conlleva a que la diligencia y la disponibilidad a trabajar son indicadores tempranos de éxito.

3.1.5 Habilidad para desarrollar clientes. Un líder creador de negocios, debe ser capaz de entender a fondo las necesidades del cliente, para crear un vínculo entre estas los requerimientos de solución.

3.2 EL EQUIPO

3.2.1 Mejor paga, más crecimiento. Las empresas que crecen en forma sistemática, aseguran el talento de sus cargos directivos y a ese talento lo motiva la compensación. Las empresas que aspiran a tener crecimientos altos en ventas, deben apuntar lo lograr niveles altos de compensación.

3.2.2 Competencias destacadas. Los equipos directivos se deben destacar con el manejo de los clientes y el desarrollo de sus productos. Los emprendedores que no apuntan a los dos frentes (clientes y productos) desde el comienzo, asumirán responsabilidades futuras bajo su propio riesgo.

3.3 LA EMPRESA

3.3.1 Recibir inversión, es crecer. Un emprendedor que se imponga a sí mismo los patrones de evaluación típicos de los fondos de inversión, y que evalúe permanentemente si su empresa está aumentando o decreciendo en términos de valor para sus accionistas, tendrá mayores posibilidades de lograr una gestión enfocada hacia el crecimiento. Para los emprendedores de cualquier tamaño, este podría ser un buen consejo: entienda a su empresa todo el tiempo como si la fuera a vender, aunque no tenga intenciones de hacerlo.

3.3.2 La innovación es vital. Las empresas que no innovan crecen menos. Cuanto más cercanos son a los productos tradicionales, la empresas prosperan menos. Pero si la visión del empresario es estar innovando, su potencial de negocio crece significativamente.

3.3.3 Las empresas familiares. Hay un sorprendente resultado con las empresas familiares, pues indican que crecen más rápido que las demás. Debido a los niveles de confianza que se da por ser familia. No obstante su innovación en menor.

3.3.4 La marca y la innovación. Si el emprendedor busca un registro de marca, significa que tiene la capacidad de gestionar su esfuerzo estratégico y de mercadeo y que cuenta con los recursos para materializar dicha estrategia. La innovación ofrece mejores defensas frente a sus competidores, propiciada por un producto o servicio que lo destaca ante el cliente.

3.3.5 Empresas creadas al escindirse. Son empresas que nacen con recursos para su actividad, aportados por la empresa original. Aprovechan el talento y la experiencia de su predecesora, así como sus fuentes y conocimiento adquirido mientras hacían parte de su casa gestora.

3.4 RELACIONES CAUSA-EFECTO, QUE PUEDEN INCIDIR EN EL FRACASO DE LOS EMPRENDEDORES

No hay que desconocer que la mayor incidencia en una empresa son las ventas. Puesto que ellas son el corazón de todo negocio, nutren, dan vida y oxigenan al mismo. Es así, como al iniciar un modelo de negocio, nunca sobra estar mirando en forma permanente la carga que cada decisión que se toma trasciende al ingreso de capital.

Al observar la figura 10, se visualiza cómo hay un permanente flujo de elementos que interactúan entre sí, donde el objetivo primordial es evitar llegar y estar en la umbra de las ventas bajas. Existen tres zonas clave a tener presente:

3.4.1 Deficiencias iniciales. Es donde todo proceso de emprendimiento o creación de empresa, debe fijar su vista como punto de partida, para evitar caer en malas prácticas, que lo lleve a nacer perdiendo en su idea corporativa.

Figura 10. Causa-Efecto del fracaso en los innovadores.



Fuente: Pardo Martínez y Alfonso, 2015 p.69. Modificado por el autor.

3.4.2 Señales negativas. Es el centro mismo del asunto. Las Ventas. Si se logran detectar los altos e innecesarios gastos y se revisa en incorrecto manejo del flujo de caja, seguramente es la señal de alarma a tener más presente.

3.4.3 Consecuencias económicas. La financiación, la liquidez, los pasivos, la desconfianza de los clientes y los proveedores, seguramente tendrán el golpe más nefasto en la idea de negocio.

Si permanentemente se hace un balance de los elementos vistos en la figura 7, se puede llegar a evitar una hecatombe en la empresa.

3.5 ASPECTOS PARA HACER UNA IMPLEMENTACIÓN MÓVIL CORPORATIVA

Cuando se realiza una adecuada planeación, que permita la óptima integración de los elementos de una organización, ella dará a la estrategia de negocio, mayores posibilidades de éxito. Hoy día, no podemos dejar de lado la influencia tan fuerte que tiene el comercio móvil y su fuerza laboral. Las empresas ya están dependiendo de dispositivos, aplicaciones móviles y contenido para que sus empleados realicen sus labores, desde cualquier parte y en cualquier momento.

¿Qué aspectos mínimos, son buenos para tener en cuenta hoy día en las empresas u organizaciones al momento de incursionar en un mercado móvil?:

3.5.1 Quien no planea, es como quien planea para fallar. Las empresas toman en ocasiones, la decisión de comprar equipos muy económicos, y no tienen en cuenta la capacidad de seguridad y administración. Es así, como posiblemente no exista compatibilidad entre una administración Android. De ahí que las empresas de tecnología recomiendan investigar y considerar el Costo Total de la Propiedad (TCO), no solo la adquisición.

3.5.2 La no relación de comunicación, es absurda. La falta de comunicación entre los departamentos de adquisición y de TI pondrá en un muy alto riesgo la implementación de la movilidad. Antes de adquirir tecnología, se debe realizar un presupuesto para los dispositivos móviles (portátiles, tabletas, Smartphone) y realizar una prueba de concepto (PDC) en manos de usuarios reales, y así evitar sorpresas de limitaciones a nivel de Software, Hardware, Administración o Seguridad.

3.5.3 La ocasión deber ser la ideal. Cuando se toma una decisión a la ligera, se puede llegar a adquirir tecnología que está de salida. Y si la decisión es tardía, se pueden dar errores u omitir pruebas importantes. Mucho tiempo entre adquisición e implementación, puede requerir actualizaciones críticas. Se debe implementar el proceso por etapas para mitigar riesgos.

3.5.4 Un sistema operativo correcto, es importante. El sistema operativo, es quien asigna los recursos lógicos para el correcto funcionamiento de los dispositivos. Por ello se debe analizar las capacidades de gestión entre los diferentes sistemas (Windows CE, Windows 10, Linux, Android y IOs, entre algunos).

3.5.5 La prueba fundamental. Al no poseer dispositivos y aplicaciones incorrectas, en manos de usuarios incorrectos, la sorpresa de caos, será inevitable. Lo cual implica que los usuarios deben entender sus propias habilidades técnicas. Es pertinente dejar todo con las restricciones necesarias, así como capacitar al personal en problemas y soluciones de los mismos. Tener un equipo de personas entrenado en el concepto de TI, pruebas y actualizaciones, es fundamental.

3.5.6 Adaptabilidad: una lección de negocios. El mercado actual es un mercado que permanentemente está cambiando. Anteriormente, los cambios se daban en meses o años, mas hoy con el exponencial crecimiento de la tecnología y medios de comunicación, se ve cómo los gustos pueden cambiar. Y no solo por la tecnología, sino por la eliminación de las fronteras y por la cercanía del comercio electrónico. Los gustos cambian de un momento a otro, porque los países están más cerca, con la Internet.

3.6 EL MÉTODO DE LAS TRES “T” PARA DETECTAR UNA IDEA MILLONARIA

El fundador de Hootsuite, el canadiense Ryan Holmes, creador de una plataforma web móvil que permite administrar cuentas de redes sociales para personas naturales o jurídicas, afirma que al aplicar su método un emprendedor puede evaluar si invierte o no en su idea de negocio. Él dice, que para saber si una idea a futuro será un negocio exitoso, la mayoría del análisis se reduce a tres palabras que inicia con la letra ‘T’.

3.6.1 Talento. Las ideas las hay en muchas partes, pero una persona con talento solo la hay una entre un millón. Los emprendedores deben ser ‘fanáticos’ a su causa, ellos crean cosas de la nada y le dedican todo su tiempo. Son capaces de resolver sus propios problemas en lugar de pagarle a otra persona. Ellos son ‘capaces de hacer’.

3.6.2 Tecnología. No es algo de último momento, pero si es importante que una persona se dedique al manejo de la tecnología y otra a las demás áreas del negocio. Así, alguien aborda los problemas tecnológicos y los administra desde un tiempo prudencial.

3.6.3 Tracción. La tracción es trazar una ruta que permita hacerse conocer por los clientes (clientes reales, no de papel) y que ellos estén dispuestos a pagar mejor. Ello atrae inversores potenciales. La llave del negocio escalable, se hace con un software de intercambio viral en el producto. Es lo que en mercadeo llaman el factor K, donde son esos clientes nuevos son invitados por los ya existentes.

Holmes también concluye que hay que tener cuidado, pues “sin el talento adecuado, la tecnología apropiada y la tracción real, incluso una idea brillante está destinada a fracasar”.

La co-creación de la herramienta propone la simbiosis entre mercado, innovación, tecnología, empresario y cliente. Si un empresario o emprendedor no tiene claro cómo armonizar el vínculo entre individuo, equipo y empresa, podrá caer en el fracaso. La herramienta en su co-creación indica las deficiencias, las señales y sus consecuencias. Igualmente, se estimula a que la herramienta no puede dejar de lado el E-Commerce y su influencia en los negocios actuales. Crear un aspecto de implementación móvil, también se hace importante para el desarrollo de la herramienta propuesta.

4. PROTOTIPO DE ARTEFACTO Y EVOLUCIÓN DEL LIENZO DE NEGOCIOS

¡Por fin, hemos llegado! al prototipo de Lienzo de Artefacto que servirá como herramienta para la evolución y continuidad del lienzo del negocio. Sin embargo, antes cabe hacer algunas anotaciones que dimensionarán la idea que se plasmará en el presente capítulo.

El emprendedor es inherente al emprendimiento, motivo por el cual para la creación del prototipo de la herramienta, se tienen en cuenta los elementos que ayudan a crear la herramienta de diagnóstico y evolución consultiva en un lienzo de negocio.

4.1 EL EMPRENDEDOR

Habiendo descrito los tipos de innovación en el primer capítulo y como Joseph Alois Schumpeter quien fue uno de los aventajados para hablar de emprendimiento, se puede hablar de la definición con frases por él expresadas para denotar al emprendedor:

- “El emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas. Debe ser una persona con dotes de liderazgo, y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar. El emprendedor tiene la habilidad de ver las cosas como nadie más las ve” (Schumpeter, 1934).
- “Los emprendedores no son managers, ni inversores, son un tipo especial de personas” (Schumpeter, 1934).
- “El emprendedor es un creativo inconformista. Es el elemento dinámico del capitalismo” (Schumpeter, 1934).
- “El emprendedor tiene que romper las inercias del entorno y vencer su oposición, pues, normalmente, el entorno es hostil a comportamientos novedosos” (Schumpeter, 1934).

4.2 EL ENTORNO EMPRESARIAL

No cabe duda que las empresas tienen una construcción que las hace funcionar. Y cuando los elementos de la misma son claros, se puede definir qué parte de ella es susceptible a intervenir. En el caso de estudio que atañe al presente documento, se toca únicamente una porción del “**Modelo de Negocios**”. Dejando aparte los demás modelos y/o módulos de la misma (ver figura 11).

Figura 11. El entorno empresarial



Fuente: Villalobos, 2017

4.3 EL OBJETIVO DE LA HERRAMIENTA

En el capítulo 2, se comentó respecto del Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS (B.M.C. por sus siglas en inglés, página 22), propuesto por Alexander Osterwalder y que posteriormente se ha vuelto un referente primordial para la construcción de otros lienzos y negocios por emprendedores y empresarios.

Igualmente, es pertinente afirmar que la propuesta de la nueva herramienta, está orientada a todas aquellas personas que desean darle continuidad a su negocio y no morir en el intento o por el camino. Bien sea innovador, intraemprendedor, emprendedor, neo-empresario o empresario ya constituido. Se tiende a pensar que, todo emprendedor es empresario y no es cierto.

El emprendedor, es aquella persona que tiene una idea de negocio y la pone en marcha, queriendo asumir riesgos e incertidumbres, esté o no acorde a las normas y políticas fiscales, jurídicas y corporativas que la nación le exige para su funcionamiento legal. Por el contrario, el empresario sí está ajustado a dichas reglas. Es decir, él juega dentro de lo legal.

En Colombia y gracias a una serie de entrevistas que se realizaron para la formalización de esta propuesta, se encontró que muchos de los emprendedores activos, **NO** son empresarios. ¿Qué quiere decir esto? Pues que en el país hay personas naturales que tienen su idea de negocio activa, pero por dificultades

expresadas en el numeral 3.4 de este documento (página 48), prefieren estar por fuera la 'formalización' empresarial (también conocido como irregular y no ilegal, que es diferente) ante las normas legales o tributarias del país, y así poder seguir adelante con su idea de negocio.

En ningún momento, este documento pretende criticar, modificar, alterar o cuestionar los alcances del B.M.C. Lo que se busca es mirar más adelante. Apoyar a que no se pierdan los emprendimientos exitosos y las empresas nacientes.

El objetivo es proponer una Herramienta de Negocio Perdurable (H.N.P.) con aplicación general, la cual centra su atención en dos aspectos: el Cliente y las Fuentes de Ingreso. Se ofrece una vía sencilla, de fácil uso y comprensión, y muy práctica para diagnosticar, evaluar y hacer el seguimiento del negocio.

4.4 EL ARTEFACTO PROTOTIPO

Desarrollar el prototipo, implica tener en cuenta elementos hasta el momento no fácilmente visibles en los modelos de negocio como primordiales, pues aquí se percibe un fuerte apoyo de la tecnología y las herramientas digitales y virtuales. Conocer otra cara del cliente y de la forma de percibir ingresos, es lo que innova la H.N.P.

4.4.1 El Flujo de caja. La forma de iniciar a conocer el negocio, es comenzar por saber cómo está la empresa en su punto financiero de partida. Para ello se le pide al usuario de la herramienta que, estime el estado inicial de sus ingresos, egresos y utilidades. Y la mejor forma es, completar el modelo de flujo de caja propuesto (ver tabla 1). El modelo se ha desarrollado en forma sencilla de comprender y con un lenguaje no técnico, pues no todas las personas tienen la agilidad para manejarlo.

El modelo que se le propone al emprendedor o empresario para que complete, es un diseño creado en una hoja de cálculo (para el caso Microsoft-Excel). Archivo que se le puede suministrar el interesado, para que él lo complete y vea cómo inicia en cualquier etapa del año. Y de paso, continúe haciendo el seguimiento.

La estructura posee los tópicos básicos: Saldo inicial, Ingresos, Egresos, Flujo de caja económico (Saldo inicial + Ingresos - Egresos), Detalles financieros y finalmente el Flujo de caja financiero (Flujo de caja económico – Total pagos financieros).

Tabla 1. Modelo de flujo de caja.

NOMBRE DE LA EMPRESA AÑO XXXX				
MESES -->	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
RESUMEN DE EFECTIVO (+)				
Saldo inicial				
DETALLE DE INGRESOS (+)				
Ventas en efectivo				
Cobro de ventas a crédito				
Créditos/otros ingresos en efectivo				
Total ingresos recibidos				
DETALLE DE EGRESOS (-)				
Compra de mercancías				
Nómina o Salarios				
Pago por seguridad social				
Pago a proveedores				
Pago por servicios públicos				
Pago de alquileres				
Pago de mantenimiento				
Pago por publicidad				
Impuestos				
Amortizaciones				
Total egresos efectivos pagados				
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO				
DETALLES FINANCIEROS (-)				
Pago de intereses				
Pagos de préstamos bancarios				
Pagos de dividendos				
Pagos de acciones				
Total Pagos Financieros				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO				

Fuente: elaboración propia

La hoja de cálculo incluye al extremo derecho, una columna con un micro-gráfico que, le facilita visualmente al usuario estimar el crecimiento del ítem evaluado (ver ejemplo en tabla 2). De modo que, para no puntualizar en números, el usuario tiene una forma más rápida y dinámica de ver el comportamiento de los totales más importantes.

Tabla 2. Ejemplo flujo de caja con datos y gráfico de resumen.

NOMBRE DE LA EMPRESA AÑO XXXX													
MESES -->	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	Gráfico
RESUMEN DE EFECTIVO													
Saldo inicial	\$15.000	\$32.457	\$51.591	\$88.343	\$109.391	\$131.712	\$153.246	\$181.099	\$202.893	\$233.486	\$266.722	\$153.246	
DETALLE DE INGRESOS													
Ventas en efectivo	\$15.600	\$24.100	\$22.200	\$20.400	\$15.800	\$15.800	\$16.100	\$17.200	\$21.200	\$24.400	\$18.500	\$19.600	
Cobro de ventas a crédito	\$6.740	\$5.730	\$10.370	\$9.890	\$11.650	\$13.590	\$14.880	\$7.700	\$14.960	\$14.290	\$8.990	\$13.230	
Créditos/otros ingresos en efectivo	\$9.200	\$6.890	\$14.470	\$8.270	\$6.250	\$8.400	\$11.480	\$9.370	\$8.030	\$8.630	\$7.470	\$7.330	
Total ingresos recibidos	\$31.540	\$36.720	\$47.040	\$38.560	\$33.700	\$37.790	\$42.460	\$34.270	\$44.190	\$47.320	\$34.960	\$40.160	
DETALLE DE EGRESOS													
Compra de mercancías	\$9.400	\$12.000	\$6.000	\$12.900	\$7.000	\$10.700	\$9.600	\$8.900	\$8.300	\$11.000	\$6.900	\$10.400	
Nómina o Salarios	\$552	\$650	\$234	\$461	\$332	\$471	\$153	\$641	\$201	\$125	\$452	\$408	
Pago por seguridad social	\$474	\$853	\$208	\$468	\$253	\$731	\$644	\$322	\$683	\$669	\$261	\$141	
Pago a proveedores	\$834	\$804	\$435	\$501	\$215	\$386	\$465	\$113	\$218	\$247	\$370	\$785	
Pago por servicios públicos	\$202	\$449	\$833	\$426	\$101	\$831	\$388	\$758	\$864	\$182	\$510	\$690	
Pago de alquileres	\$640	\$200	\$649	\$590	\$881	\$802	\$737	\$307	\$687	\$412	\$244	\$397	
Pago de mantenimiento	\$694	\$427	\$382	\$421	\$604	\$847	\$625	\$582	\$690	\$239	\$261	\$577	
Pago por publicidad	\$210	\$807	\$762	\$316	\$819	\$660	\$868	\$222	\$836	\$155	\$309	\$467	
Impuestos	\$800	\$863	\$535	\$181	\$366	\$147	\$438	\$360	\$280	\$476	\$167	\$899	
Amortizaciones	\$277	\$533	\$250	\$748	\$783	\$656	\$664	\$246	\$813	\$554	\$341	\$732	
Total egresos efectivos pagados	\$14.083	\$17.586	\$10.288	\$17.012	\$11.354	\$16.231	\$14.582	\$12.451	\$13.572	\$14.059	\$9.815	\$15.496	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO \$32.457 \$51.591 \$88.343 \$109.891 \$131.737 \$153.271 \$181.124 \$202.918 \$233.511 \$266.747 \$291.867 \$177.910													
DETALLES FINANCIEROS													
Pago de intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	
Pagos de préstamos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Pagos de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Pagos de acciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$100	
Total Pagos Financieros	\$0	\$0	\$0	\$500	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$125	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO \$32.457 \$51.591 \$88.343 \$109.891 \$131.712 \$153.246 \$181.099 \$202.893 \$233.486 \$266.722 \$291.842 \$177.785													

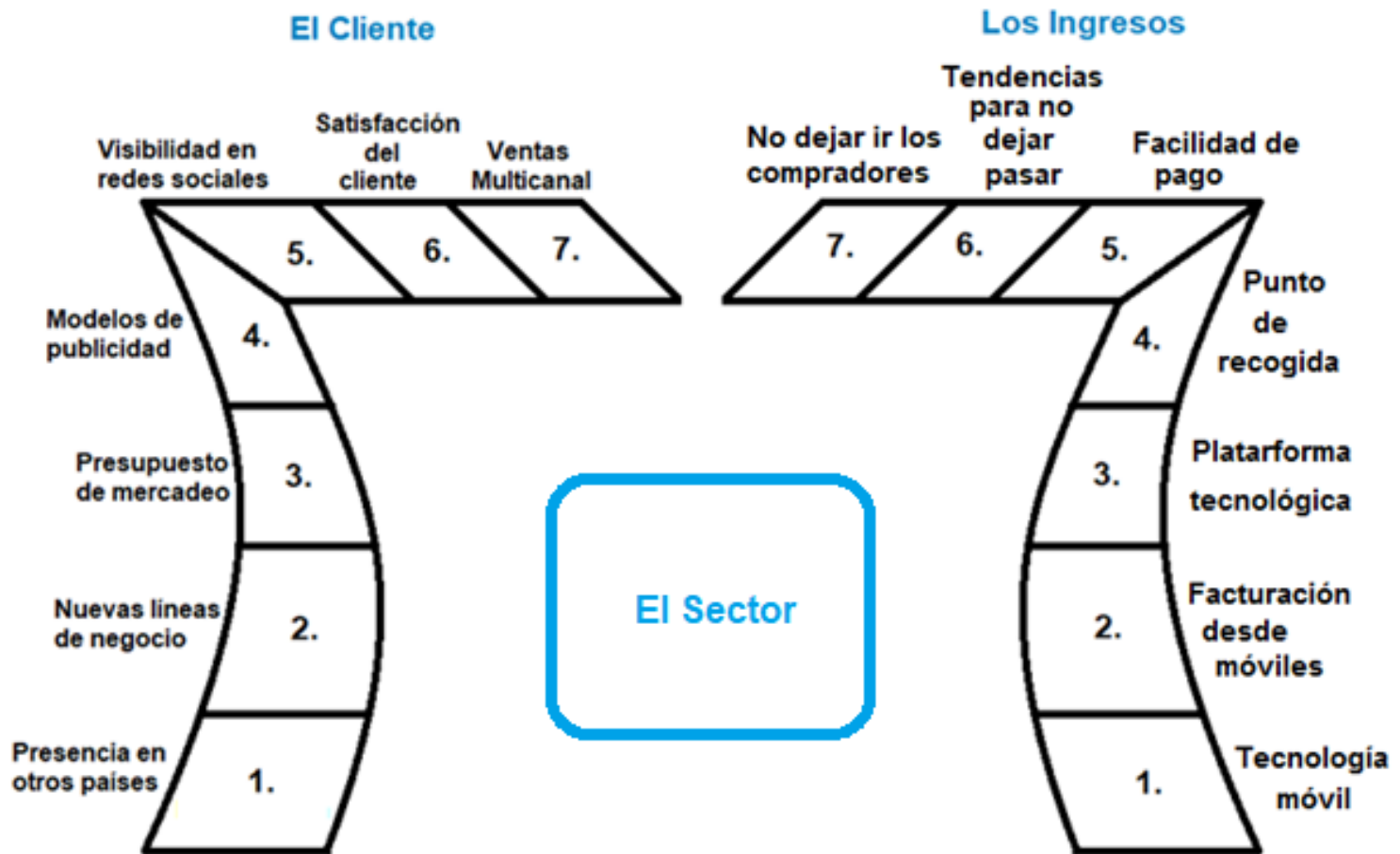
Fuente: elaboración propia

Así él podrá hacer un seguimiento rápido en cada mes, cómo se comporta y dónde debe centrar su atención, para mejorar. La ventaja del gráfico al final de cada renglón, es permitir tener un panorama inmediato a lo que está sucediendo.

4.4.2 El lienzo de la H.N.P. Desarrollado el flujo de caja, se continúa con el apoyo al emprendedor o empresario por medio de una carta de navegación (ver figura 12), El Lienzo.

Es un modelo diseñado, teniendo como imagen de fondo dos Números Siete (el número Siete, se considera el número mágico. El número de la vida en muchas culturas antiguas. Para Pitágoras, era el número perfecto y la Biblia lo menciona con frecuencia).

Figura 12. Lienzo de la Herramienta de Negocio Perpetuo








Fuente: elaboración propia

“El número siete -dijo Hipócrates- por sus virtudes ocultas, tiende a realizar todas las cosas; es el dispensador de la vida y fuente de todos los cambios, pues incluso la Luna cambia de fase cada siete días: este número influye en todos los seres sublimes”.

Los dos números se encuentran, frente a frente para indicar la relación entre el Cliente y los Ingresos, acogiendo entre ellos, el sector de negocio al que se desea incursionar.

Cada zona o casilla del lienzo, a su vez, se apoya utilizando una convención en forma de manos, las cuales indican, cuál es la escala de valoración y así medir el nivel de avance en la toma de decisiones (ver tabla 3). Cada uno de estos indicadores se ubicará en el sector de la herramienta que lo requiera.

Cuadro 1. Escala de valoración

Porcentaje de éxito estimado, en cada caso propuesto dentro de la H.N.P.					
					
10% de éxito	30% de éxito	50% de éxito	70% de éxito	90% de éxito	Mejor opción

Fuente: elaboración propia

4.4.3 El sector. Es importante identificar el sector donde se quiere buscar al cliente y de acuerdo a ello, se determina el modelo de negocio, el cual dará la perspectiva de qué tanto conoce las necesidades el cliente y cómo brindar su satisfacción.

En un estudio realizado con eCommerce en 2017 (EY, 2016), muestra que los sectores de mayor demanda por parte de los clientes son:

- Alquiler de autos y motos.
- Cultura (libros, películas y música)
- Alojamiento y viajes
- Bebés y juguetes
- Ocio y restaurantes
- Mascotas
- Artículos deportivos
- Bazar y regalos
- Electrodomésticos y hogar
- Alimentación y bebidas
- Salud y belleza
- Informática y electrónica
- Artes y cultura
- Servicios profesionales
- Ropa, moda y complementos
- Otros

La revista Dinero (Dinero, 2018), también propone qué negocios deberían emprenderse para el 2018 en Colombia de acuerdo a expertos en ‘startups’ (neo-empresarios):

- Laboratorios de ideas: desarrollo de temas con Internet de las Cosas (IoT), con ideas transversales en mercados de energía, salud y bienestar, industria, entretenimiento, comercio, entre otros.
- Observatorio CT+i: proyecta ideas y modelos de negocios en áreas como la Inteligencia artificial, Big data, Agro-tecnología, Manufactura logística y avanzada, IIoT (Internet de las cosas industrial), Cloud, ciberseguridad.
- Tecnología enfocada a la innovación disruptiva (una empresa pequeña interrumpe los grandes mercados, encontrando un problema y brindando modos poco convencionales para resolverlos), como sucedió con Spotify, Airbnb o Netflix.

No cabe duda que para los años venideros (2019 en adelante), las empresas digitales tomarán la mayor perspectiva de negocios que llamará la atención. La tabla 4, presenta diez opciones para quienes desean desarrollar un startup digital (Batalla, 2018).

Cuadro 2. Diez ideas de negocio para 2019

Idea	Propuesta
Social Media Management	Las empresas no tienen tiempo ni el conocimiento para gestionar el marketing digital. Ellas están dispuestas a gastar dinero en la gestión de sus redes sociales.
Alquiler de vacaciones	Administrar las viviendas de personas que tienen sitios de turismo y no desean limpiar, arreglar, cuidar huéspedes o atender turistas, es una gran opción para anunciar dichos sitios y sacar el mayor provecho.
Flipping sitios web	El negocio es comprar y vender sitios en plataformas existentes. Subastar dominios o vender sitios web completos, es un arte que implica investigación.
Reparación de gadgets	Reparar dispositivos inteligentes y volverlos un negocio, es muy apetecido, pues no importa dónde, siempre hay una tableta o un móvil que alguien desea recuperar.
Orientación turística	Aprovechar la zona turística de donde se vive, para ofrecer sus servicios al visitante, es algo legal y comercialmente simple.
Servicio de caja mensual	Los servicios de “caja” mensual surgen un desempeño vertical. Es un programa de continuidad con aumento con ofertas de productos o servicios auxiliares.
Cursos en línea	Las personas desean aprender en línea por medio de la Internet. Hay que aprovechar los cursos basados en la nube.
Gestión de AD en línea	Los pagos por clic ahora son muy importantes. Escalar con dicho estilo de publicidad, es una excelente idea de negocio.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 2 (continuación)




Idea	Propuesta
Desarrollo web y SEO	Vender los servicios como SEO o desarrollador web, permite crear sus propios nichos con enlaces de afiliados.
Coaching en línea	Ser un entrenador y enseñar a la gente en línea, es un buen negocio. Áreas como salud, computadores, negocios tienen gran acogida. No importa dónde esté, las habilidades pueden ser un servicio de alto costo.

Fuente: elaboración propia

4.4.4 El cliente. Hay que conocer al cliente y es muy importante saber todo lo máximo posible de él y su entorno, para seguir vivo en el negocio. Buscarlo, traerlo, acompañarlo, motivarlo, conservarlo y preservarlo a gusto, es lo que se busca.

- **Presencia en otros países.** Los clientes están por todo el mundo, ya no es un comercio local de barrio, ciudad, departamento o en un solo país. Pero si se tiene la logística y la capacidad de respuesta, se puede crecer al exterior. Las fronteras de los idiomas y gustos regionales se están abriendo a nuevas culturas y conocimientos por las mismas.

Cuadro 3. Presencia en otros países

¿Prevé crecer a otros países?		
 <p data-bbox="321 1325 672 1388">No. No puedo crecer hacia el extranjero</p>	 <p data-bbox="716 1325 1029 1388">Sí. Deseo crecer en uno o dos países</p>	 <p data-bbox="1068 1325 1458 1388">Sí. Mi aspiración es crecer en tres o más países</p>


Fuente: elaboración propia

- **Nuevas líneas de negocio.** Los clientes siempre están a la expectativa de qué elementos nuevos tiene la empresa. Si una empresa está en permanente conocimiento del cliente, sabe que él pide líneas nuevas, no importa que sea bajo la modalidad de innovación a sus productos existentes.

Aquí también es pertinente traer a colación el término acuñado por Chris Anderson en 2004 para los innovadores, Negocio de Cola Larga (long tail). Su característica fundamental es *ofrecer un amplio abanico de artículos con poca demanda, que pueden convertirse en negocios rentables y lograr beneficios debido a su alto volumen de ventas pequeñas*. Es un modelo que se rige por el

principio de Pareto, el 80% de los compradores adquiere el 20% de los artículos. Y hoy gracias a la Internet, este modelo tiene gran auge y aceptación (caso Google Play, iTunes, Amazon o Ebay). Incluso, se puede llevar al efecto Snob.

Cuadro 4. Nuevas líneas de negocio

¿Prevé nuevas líneas de negocio?			
			
No. No se cómo cambiar	Sí. Cada 4 o 5 años	Sí. Cada 2 o 3 años	Sí. Al menos una nueva, cada año

Fuente: elaboración propia

- **Presupuesto de mercadeo.** Las campañas de mercadeo atraen clientes y si ellos ven el posicionamiento de su marca, siempre tenderán a ser clientes fieles. Además, la ampliación de las pautas publicitarias en la Internet, están tomando tanta fuerza, que es allí donde se hace necesario incursionar. Véase como los canales de Youtube, Instagram, entre varios, están diseñando nuevos modelos de acercarse al público. Y en particular al público joven que tiende a dejarse llevar por este tipo de mercadeo.







Cuadro 5. Presupuesto de mercadeo

¿Qué presupuesto prevé destinar a mercadeo en cada año de vida?			
			
Descenderá	Se mantendrá igual	Crecer hasta un 10%	Crecer más del 10%

Fuente: elaboración propia

- **Modelos de publicidad.** No se debe desconocer que el mercadeo y su forma de llegar a los clientes es muy importante. Los modelos de publicidad: ATL (Above the line) o sobre la línea, BTL (Below the line) o bajo la línea, publicidad sugestiva, proyectiva, efecto señuelo, efecto contraste o valor por referencia, entre tantas, son esquemas que se hacen efectivas para atraer clientes.

Cuadro 6. Modelos de publicidad

¿Conoce y aplica modelos de publicidad?					
					
No los conozco	Si. Solo conozco los básicos	Conozco ATL y BTL	Conozco los que son efectos	Conozco los de sugestión	Me dejo orientar por expertos

Fuente: elaboración propia

- **Visibilidad en las redes sociales.** La publicidad en las redes sociales, es algo que hoy día no se puede desconocer. Y cuanto más sea visible, más rápido se dará a conocer y mayor será su impacto a nivel mundial. No es desconocido para nadie que hoy día el impacto del E-Commerce, es sin lugar a dudas uno de los mejores aliados para que los clientes conozcan dónde está la empresa.

Cuadro 7. Visibilidad en las redes sociales



¿Cuánto dinero destinaría para publicidad en Redes sociales?				
				
Menos de 1 smmlv	Entre 1 y 3 smmlv	Entre 3 y 5 smmlv	Entre 5 y 10 smmlv	Más de 10 smmlv

Fuente: elaboración propia

En este caso no debe ser muy alta la inversión en publicidad para redes sociales, pues aquí se soporta en 'el voz a voz', la pauta comercial en Internet, los banners y otros medios de publicidad, los cuales son un punto a favor.

- **Satisfacción del cliente.** Al cliente hay que consentirlo. Y una de las formas es oírlo y darle gusto hasta donde sea posible. Estar en permanente contacto con él, crea fidelización y valor agregado a la empresa. Una de las mejores formas es estar en línea con él, diseñar modelos One to One, y darle fuerza al Data Mining. Fundamental para estar al lado los clientes. También hay que apoyarse en los modelos nuevos modelo C.R.M. y si son inteligentes mejor.

Cuadro 8. Satisfacción del cliente

¿Posee o conoce herramientas de satisfacción de los clientes?				
				
No las necesito	No poseo	Sí. Buzón de sugerencias	Sí. Sugerencias, correos entre otros	Sí. Aplicaciones On-Line

Fuente: elaboración propia

- **Ventas multicanal.** Las ventas multicanal son más que la suma de ventas en tienda física o canal en línea. Son experiencias de compra completa y fidelizadoras de clientes con clientes que desarrollan hábitos de adquisición omnicanal para estar en creación de sinergia entre la empresa y el cliente. Se estima que el 10% de los clientes compran en almacenes o tiendas en físico y más del 20% de lo adquirido por catálogos, se atribuye a las búsquedas de información previa, realizadas en tiendas online.

Cuadro 9. Ventas multicanal

¿Desea hacer crecer sus ventas, con un modelo multicanal?				
				
No conozco el modelo	Están descendiendo	Sigue igual	Sí. Con mayoría en ventas Off-Line	Sí. Permanentemente

Fuente: elaboración propia

4.4.5 Las fuentes de ingreso. El percibir ingresos, es lo que realmente hace circular la sangre de la empresa. Las ventas bajas, son un detonante de ataque al miocardio empresarial como se vio en el numeral 3.4.1 y la figura 7 del presente documento. Adaptarse e incluso innovar en la forma de captar dinero y evaluarlo, es obligatorio en este mundo de nuevas tecnologías.

- **Tecnología móvil.** Es importante revisar si la empresa ya ha entrado en la onda de las compras por Internet, debido a que su penetración en el mercado optimiza

los ingresos por este medio. Cabe decir que el comercio electrónico, no es solo tener un sitio web y generar una pasarela de pagos.

Cuadro 10. Tecnología móvil

¿Posee un modelo de E-Commerce?				
				
No. No lo tengo en mente	No. Pero planeo adaptarla	No. Estoy en su implementación	Sí. Ya tengo una aplicación nativa	Sí. Poseo una Web adaptativa

Fuente: elaboración propia

- **Revisando la facturación procedente de dispositivos móviles.** Todas las tiendas y almacenes o empresas deben integrarse a las ventas por medio de dispositivos móviles y su índice de facturación debe ser mayor cada día. No hay que olvidar que, en Colombia ya






Cuadro 11. Facturación desde móviles

¿Genera facturación desde dispositivos móviles?					
					
Menos del 1%	Entre 1% y 5%	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 20%	Entre 20% y 50%	Más del 50%

Fuente: elaboración propia

- **Plataforma tecnológica.** Como se ha visto, en esta sección se le ha dado fuerza la tecnología. Llámese Internet o medios sociales o dispositivos electrónicos. Ello debido a que la tecnología vino para quedarse, evolucionar y cambiar nuestro estilo de vida. De vida personal, familiar, social y de negocios. Grande o pequeña, la tecnología nos hace percibir ingresos, cualquiera sea el negocio.

Cuadro 12. Plataforma tecnológica

¿Prevé cambiar la plataforma tecnológica?				
				
No poseo	No habrá cambios	Sí. Totalmente	Sí. Parcialmente	Sí, con desarrollos propios

Fuente: elaboración propia

- **Punto de recogida.** Algo que está cambiando en las empresas modernas, es la forma en que los clientes desean recibir sus productos. Lo que a su vez se refleja en mayores opciones a los compradores y paralelamente ingresos para las compañías. Este apartado se menciona en la sección destinada para el cliente, más aquí se busca hacer que el cliente se sienta consentido y ello repercute en los ingresos de la empresa.

Algo a tener en cuenta y que es muy valioso, es poseer un modelo de logística inversa. La cual consiste en tratar las devoluciones de los clientes y que la empresa gestiona para el retorno de los productos a la empresa. Facilitando al cliente su devolución y todo lo que ello implica.

Cuadro 13. Punto de recogida

¿Cómo realiza la entrega de su mercancía?				
				
El cliente hace el pedido y luego se envía	El cliente la programa a su gusto	Se entrega en el físico de la tienda	Se envía por medio de una empresa de logística	Poseo un C.R.M. inteligente que, incluye logística inversa

Fuente: elaboración propia

- **Facilidad de pago.** Es el cuello de botella en muchos negocios y más si se hace aplicando nuevas tecnologías. Se debe simplificar, acelerar y garantizar su

seguridad para finalizar con éxito la transacción. Si la empresa y cliente se ajustan se puede dar innovación, seguridad y usabilidad a ambas partes.

Cuadro 14. Facilidad de pago

¿Cuáles forma de pago ofrece a los clientes?					
					
Contra entrega	Pago virtual	Tarjeta débito	Transferencia bancaria	Tarjeta de crédito	Acepta todas las modalidades vigentes

Fuente: elaboración propia

La forma de pago, su validez, su seguridad en la transacción; es algo que siempre inquieta a los clientes.

No importa qué nuevos modelos de pago se creen, el estar al día con y disponer de ellos para los clientes, siempre serán un punto a favor para la empresa.

- **Tendencias para no dejar pasar.** Ningún visionario debe dejar de lado las situaciones más apremiantes al momento de fijar sus ingresos. Algo que no se debe olvidar para este 2019 y los años que están por venir, es que todo empresario o emprendedor debe mirar hacia la tecnología. Y en particular la que está en vanguardia.

Cuadro 15. Tendencias para no dejar pasar

¿Cuáles tendencias no ha dejado pasar para el presente año?					
					
Piensa en su comunidad y no solo en compradores	Invierte en redes sociales	Ha realizado vídeos de sus productos	Personaliza su marca	Observa el pasado, presente y futuro de su mercado	Se ha hecho omnipresente

Fuente: elaboración propia

Un consumidor busca acercarse a su marca predilecta, lo cual redundará en construir una red de socios-clientes. ¡Cierto! No todas las redes sociales digitales duran para siempre, por eso hay que ser precavidos e ir de la mano con lo que ofrece la vida moderna (Internet). Y algo fundamental, aprovechar las redes para posicionar su propia marca (Branding) es necesario.

- **¿Qué hacer para que los clientes no se vayan?** El mayor de los retos en cada empresa, es mantener vivos los clientes o compradores. Aquí se sugieren técnicas para conseguir ingresos recurrentes que den estabilidad al negocio (preferiblemente Online). Por ello, una opción muy válida es la membresía a una comunidad. Comunidad corporativa, enfocada a la empresa que se está creando.

Si se promueve la membresía a la comunidad privada, con base en el primer mes de ingresos, se permitirá generar un ingreso similar al siguiente mes o un poco más alto en el próximo. La disminución solo podrá ser del 1%. Lo cual será recurrente mes a mes.

Para el caso, la membresía se trata de un sitio web donde están restringidos todos los contenidos de la empresa. Los usuarios sólo ingresarán si se les da un acceso previo pago. La gran ventaja está en obtener una nueva línea de ingresos que brinde mayor estabilidad al negocio en línea.

Se busca que al primer momento haya una atracción mínima de 50 a 80 personas y solo para ellos, se fija un costo mínimo del producto. Se estima que con un crecimiento moderado del 10% (en épocas altas) y con una pérdida razonable del 1% (en épocas bajas), se puede pasar de 100 neo-clientes a 278 en 12 meses, y de ellos se mantienen activos 258 (92.80%).

Para lograr atraer clientes y buscar que ellos y los ya existentes se queden, es pertinente crear contenidos súper energizados. Si se desea, puede ser logrado con dos modelos ya conocidos:

- El modelo Zoco de Marrakech: es un mercado que inunda con muchas opciones y quien compra regatea hasta lograr su mejor opción.
- El modelo Sherpa: el modelo busca filtrar los contenidos, para ayudar a los compradores a cumplir sus objetivos. Aquí se debe conocer a los miembros de la comunidad. Conocer su deseo, dónde está y el medio en que se encuentra.

La ciencia de la membresía: lo primero es lograr un R.O.I. (Retorno de la inversión) increíble. Es percibir al nuevo miembro desde la entrada y su continua permanencia, hasta que le toque renovar, sintiendo un alto beneficio en forma indefinida. Y lo segundo es el sentido de pertenencia. Es hacerlo sentir que es parte de algo muy

grande y que todos sus colegas lo ayudan en todo momento sin ningún precio. Es hacerlo sentir orgulloso del equipo al cual se ha unido.

Cuadro 16. No dejar ir los compradores

¿Qué hace para que los clientes no se vayan?					
					
Evita el goteo de contenidos	Personaliza el recorrido	Genera retos y concursos	Tiene capacidad de escucha	Ofrece Networking entre socios	Crea buen ambiente

Fuente: elaboración propia

- Evitar el goteo de contenidos: el miembro llega, se instala y accede en forma progresiva a nuevas opciones a medida que avanza. Evitando el agobio y manteniendo su interés.
- Personaliza el recorrido: permite que por medio de conferencias, talleres, foros o cursos, el miembro agregue valor a las ideas en común o deseadas por él.
- Genera retos, concursos y gamificación: los miembros se dedican a animar el foro y así crea más sensación de comunidad. Los méritos con medallas o badges premian a los más activos.
- Capacidad de escucha: se deben entender las necesidades y se debe generar mejores respuestas que los competidores.
- Networking entre socios: cuando un miembro de la comunidad capta clientes para la empresa, no tiene necesidad de irse.

Crear buen ambiente: la importancia de hacer sentir al miembro, parte de una comunidad selecta, donde se sabe quién entre y quién no, es fundamental.

4.5 INTERPRETACIÓN DEL ARTEFACTO

Se puede apreciar en las diferentes tablas, que no todas tienen una medición homogénea. Ello se debe al grado de incidencia de la respuesta en cada elemento a evaluar. Las tablas en sí, no buscan lograr obtener la mayor puntuación (aun cuando sería lo ideal). Lo que buscan, es que el emprendedor o empresario observe y analice la evolución de su negocio en períodos de tiempo racionales (3, 6, 12 o

máximo 24 meses, pues no es una camisa de fuerza), para saber si su emprendimiento o empresa está creciendo, se está fortaleciendo o por el contrario, ha dejado de tener en cuenta elementos de la **H.N.P.** e iniciar un declive, que lo podrá llevar a la clausura de su negocio.

Nótese la Arquitectura Empresarial, la cual el emprendedor puede percibir y no necesariamente debe tener conocimientos en la misma. Conviene recordar que la AE tiene como objetivo, soportarse en los datos, los procesos, las aplicaciones y la tecnología, para mantener como piso las oportunidades, el portafolio y el gobierno corporativo (página 32).

Así como se proponen pautas de evolución con este lienzo, el emprendedor o empresario queda en libertad de modificar los aspectos propuestos. Pues como toda obra de arte (artefacto), es susceptible a cambios según el gusto del usuario.

4.6 BENEFICIOS DEL LIENZO ARTEFACTO

- Así como el B.M.C. proporciona al emprendedor o empresario una “ruta” simple que le permite dar forma a su negocio, lo que la H.N.P. le dará es una “extensión” a esa ruta, para seguir viajando por el mundo de los negocios.
- La herramienta es un lienzo que permite la innovación, teniendo en cuenta variables típicas de los negocios actuales e incluso permitiendo hacer innovación disruptiva (Christensen, 1995), con modelos diferentes a los del sector.
- La H.N.P. propuesta, permite comprender, visualizar y comunicar en forma muy lógica y sencilla, la identificación de los elementos materiales del negocio.
- Es fuente de ventaja competitiva (Zott & Amit, 2001).
- Es fuente de innovación para emprendedores (George & Bock, 2011).
- Es capital de conocimiento estratégico, al captar y compartir conocimiento (Al-Debei & Avison, 2010).
- Es un instrumento de cambio estratégico (George & Bock, 2011).
- El Lienzo ayuda a realizar el trazo o continuidad del negocio, durante el tiempo que el emprendedor o empresario lo estime pertinente.
- El lienzo siempre será sujeto de ajustes o modificaciones, como cualquier lienzo de negocios.

La herramienta propuesta, está diseñada para validar el avance y los progresos de un modelo de negocio (MDN), bien sea innovación o empresa formalmente constituida. A su vez, genera aprendizaje para las empresas a partir de las valoraciones en cada aspecto.

También se ofrece al innovador o empresario, un primer vistazo de su negocio con el flujo de caja inicial y otorga un apoyo por medio de un esquema de fácil comprensión y manejo en una hoja de cálculo. La herramienta, presenta los sectores más destacables de negocio y se soporta en 14 aspectos actuales e importantes para una empresa. La escala de valoración, apoya al seguimiento y evolución en cada circunstancia a tener presente.

5. DEFINICIÓN DE MÉTRICAS DE ÉXITO Y PROSPECTIVA DEL LIENZO DE NEGOCIOS

Las métricas de éxito o indicadores clave de desempeño (K.P.I. por sus siglas en inglés), se tratan de una medida de nivel de desempeño. Su objetivo es conocer el comportamiento y lograr identificar su variación, realizar un diagnóstico, comunicar e informar sobre un hecho en particular.

Un elemento que permitió desarrollar las métricas enumeradas en este capítulo, fue la realización de una encuesta a manera de entrevista, a emprendedores en sus diversas modalidades de negocio y a quienes se les permitió conocer la H.N.P. (Ver anexo 1.)

Entre las empresas participantes en la entrevista se contó con:

Cuadro 17. Empresas consultadas

Empresa	Emprendedor	Sector
Alisabor	Ruth Gaby Lara Cortes	Alimentos - Panela
Aquan Vitae	Jeimy Pineda	Ropa y moda - Bisutería
Arabia Club Café	Luis Fernando Cuartas	Alimentos - Café
Comida Ancestral	Martha Lucía Lombana Escobar	Alimentos - Ancestral
Heroínas De Colombia	Amelia Guambía	Bazar y regalos - Muñecas
Mamushka Moda	Laura Araque moreno	Bazar y regalos - Muñecas
Sabaot	María Fernanda Contreras	Alimentos - Tacos
Sotobosque Gourmet	Juan David Soto Duarte	Alimentos - Estudiantes
Tejidos Tejiglor	Gloria De La Cruz	Ropa, moda y complementos
Travel Solution Cts	Oscar Beltrán	Alojamiento y viajes

Fuente: elaboración propia

Aspectos más notables e importantes a mencionar de charlas o entrevistas:

- En la totalidad de los emprendimientos aquí trabajados, se nota la fuerte influencia de la Internet y las redes sociales, las cuales son muy importantes para el desarrollo de sus negocios.
- Instagram, Facebook, YouTube, Twitter, blogs y otros medios de difusión digital, han sido sus mejores aliados para promocionarse y darse a conocer. A su vez que estos sitios ya han tomado la opción de apoyar emprendedores.
- Todos los emprendimientos son jóvenes (menos de 2 años, a noviembre del año 2018) en el mercado.

- Solo una, cumple con las normas legales para ser empresa. Lo que indica que los emprendedores, prefieren iniciar fuera de las normas gubernamentales empresariales, para mantener un capital inicial estable.
- Aun cuando la entrevista no lo preguntó o evaluó, se percibe que son personas jóvenes, entre 20 y 35 años.
- Así mismo, son personas individuales y por mucho tienen un único socio (amigo o familiar).
- Muy pocos conocen las fuentes de financiamiento bancarizada para emprendedores.
- Se percibe que su nivel educativo es profesional y donde lo que desean es no ser dependientes de una empresa, pero mientras inician y se fortalecen, mantienen un ingreso mensual fijo.

Conclusiones de las entrevistas con respecto a la herramienta:

- A excepción del sector Alimentos, los entrevistados desean incursionar en otros países.
- Todos tienen presente lo importante de crear nuevas líneas de negocio e ir evolucionando con los años.
- El presupuesto de mercadeo no lo tienen muy claro ni proyectado, pero les llamó la atención, el esquema propuesto de flujo de caja inicial con la hoja de cálculo.
- La publicidad es algo clave y para ello utilizan las redes sociales y su visibilidad es fundamental.
- No han desarrollado herramientas de satisfacción al cliente. Pero consideran mucho las ventas multicanal.
- Para las fuentes de ingreso vía E-Commerce, en su mayoría piensan que es solo tener una página web o pasar voz a voz por redes sociales. Así mismo, su desarrollo de plataforma electrónica es casi nula.
- Se desconoce la tecnología y reglamentación de la facturación. En especial la facturación electrónica, que en Colombia es obligatoria a partir de 2019.
- En cuanto a logística de envío, se soportan en las empresas de mensajería tradicional. En el caso de algunas empresas de alimentos, no aplica.

- Para las formas de pago, saben que se puede hacer electrónicamente, pero no han implementado nada aún. Por desconocimiento o escasez de dinero para implementarla.
- Creen mucho en la fidelización del cliente, con buena atención, mercadeo One to One y fidelización de clientes.
- En términos ponderados, aplicados a los entrevistados, se estima un nivel del 50% con miedo a evolucionar en forma rápida y segura. Desean crecer mucho, teniendo en cuenta pocas herramientas de ayuda, apoyados en su intuición o el poco conocimiento con cursos de emprendimiento.

Para efecto del presente documento, se determinarán las métricas más importantes asociadas a la Herramienta de Negocio Perdurable, teniendo como centro al Cliente y la Fuente de ingresos y apoyado en respuestas a las entrevistas.

5.1 ORIGEN DE LOS CLIENTES

Lo primero es saber cuál es el origen de los clientes. En el artefacto se hace referencia a 'El sector' y la tabla 1 apoya dicho principio. Sin embargo, aquí se puede ampliar a: clientes por recomendación, clientes que ven los muestrarios, clientes por publicidad de medios (tabla 4), clientes por Internet o clientes por redes sociales (tabla 5).

5.2 CLIENTES MÁS FIELES

Necesariamente se debe hacer un balance entre los clientes frecuentes y los no frecuentes. La fidelización, la gamificación y el mercadeo Uno a Uno, pueden mejorar este indicador.

5.3 LOS CLIENTES COMPRAN MÁS

La facturación real y la fidelización de los clientes, son primordiales en este indicador. Pues es una forma de saber si las estrategias de mercadeo, las campañas y promociones, están dando los resultados propuestos.

5.4 ES RELEVANTE MI MARCA

Elemento importante. Es la fuerza visible que tiene la marca corporativa. El Branding es un elemento importante en este aspecto. Una marca reconocida, bien recibida, honesta, con responsabilidad y con fijación en los clientes, hace que la empresa tome tanta fuerza, que pararla es mejor no hacerlo.

5.5 RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

Si la empresa aún mantiene locales comerciales y no virtuales, es pertinente revisar las **ventas por metro cuadrado y costos de personal + costos por metro cuadrado**.

5.6 INDICADORES DE NEGOCIO

Aquí se busca demostrar que la innovación es rentable en los emprendimientos o las empresas con impacto positivo en el estado de resultados.

5.7 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Relaciona lo que se está realizando o haciendo corporativamente. Se pueden determinar los productos lanzados con éxito, las nuevas ideas, proyectos en marcha y hasta el porcentaje de ideas hechas materialización.

5.8 INDICADORES DE CULTURA

Permiten pronosticar los resultados a futuro, incursionando en mercados no conocidos por el emprendedor o empresario. Aquí también se puede estimar según los centros urbanos, la cantidad de personas que se pueden atraer.

5.9 INDICADORES DE CIUDAD Y PULSO

Se pretende evaluar el pulso creativo de las urbes a partir de sus procesos y proyectos. Este indicador mira las ciudades como una integración de perspectivas internas y externas a través de diez dominios transversales:

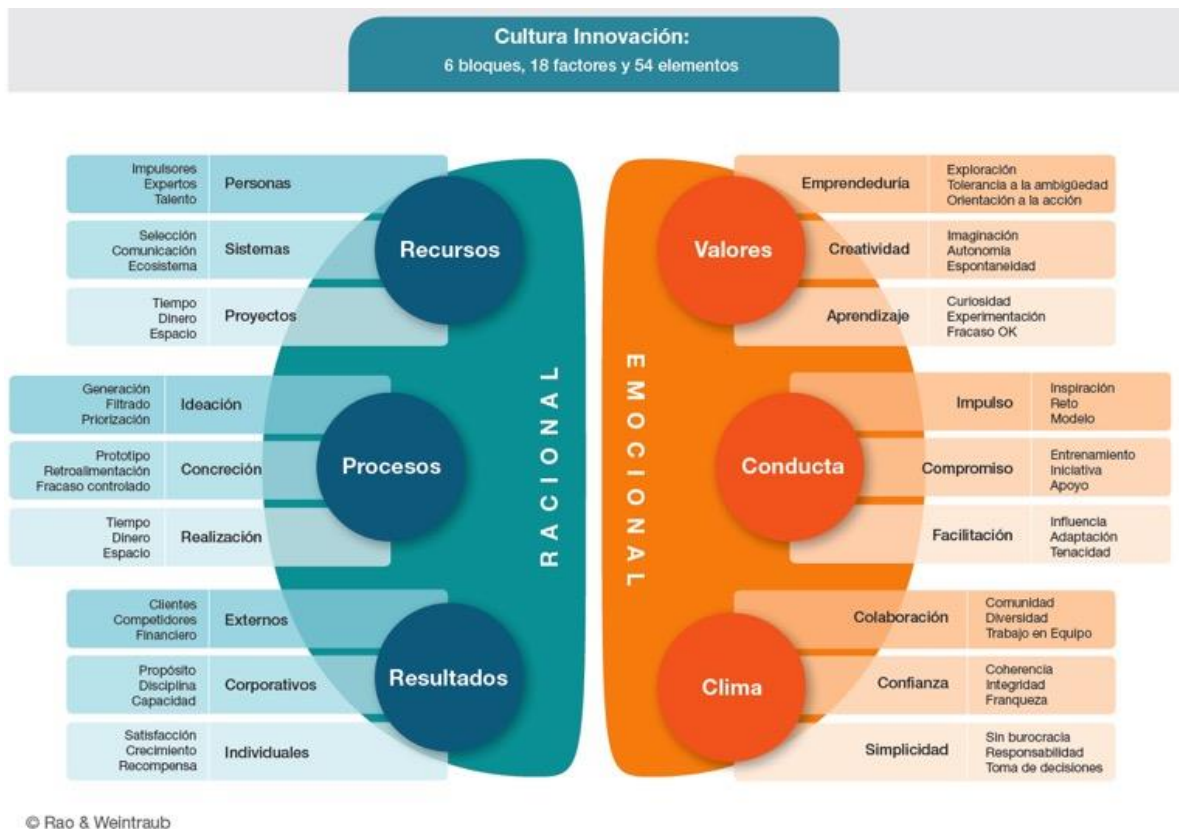
- Estructura política y pública.
- Distinción, diversidad, vitalidad y expresión.
- Apertura, confianza, accesibilidad y participación.
- Emprendimiento, exploración e innovación.
- Liderazgo estratégico, agilidad y visión.
- Desarrollo de talento y un ecosistema de aprendizaje.
- Comunicación, conectividad, redes y media.
- El lugar y cómo se construye.
- Calidad de vida y bienestar.
- Profesionalismo y efectividad.

Intentar encontrar métricas generales para la innovación y el emprendimiento no es fácil. Por ende es más prudente enunciar las características que no se deben dejar de lado al momento de desarrollar una métrica de apoyo (Ries, 2003):

- Debe ser Procesable: indica que se puede actuar sobre ella, es decir presentar claramente la relación causa-efecto.
- Debe ser Accesible: debe presentarse con informes e indicadores sencillos de comprender, usando unidades de medida tangibles y concretas.
- Deben ser Auditable: es la credibilidad que ella genera, con datos no muy complejos y comprobables con clientes concretos.

Para cerrar los aportes respecto a las métricas de la innovación y como ya se ha comentado que es muy difícil de medir, la figura 13 presenta en forma resumida la metodología desarrollada por los profesores Joe Weintraub y Jay Rao de Babson College Boston, para poder dar un aproximado a qué se debe tener en cuenta para medir la innovación.

Figura 13. Cultura innovación. i-Q innoquotient.



Fuente: Valvanera Castro. EOI. 2016

La metodología por ellos propuesta, encierra la cultura innovadora en 6 bloques, 18 factores y 54 elementos, donde los bloques de recursos, procesos y resultados, son guiados por el lado izquierdo del cerebro. Los valores, conducta y clima, son guiados

por el lado derecho del cerebro. Los bloques están vinculados creando un impacto en el clima del lugar de trabajo y cómo se define y mide el éxito.

El Lienzo de negocio propuesto como Herramienta de Negocio Perdurable, presenta una prospectiva muy buena para los innovadores, emprendedores y empresarios, pues las condiciones económicas vigentes son favorables para los negocios que las personas propongan. Claro está que no toda idea de negocio prosperará más si es susceptible de serlo. Todo depende de cómo impacte al nuevo mundo que lo reta día a día.

Con las entrevistas realizadas a innovadores y empresarios, se permiten proponer las métricas de éxito más relevantes, según lo percibido en las charlas y que más les favorecen. Crear empresa en Colombia, aún es difícil, porque los innovadores se van al mercado buscando independencia económica y no creen que les falta más formación empresarial, acatando las normas gubernamentales, que les permitirían crecer mucho más.

6. CONCLUSIONES

- Un Lienzo de negocios permite desarrollar la creatividad del autor, para que por medio de su conocimiento y su sapiencia, pueda entregar al mundo y en este caso a los innovadores, emprendedores, neo-empresarios y empresarios, pautas para seguir adelante en el mundo corporativo. Creciendo cada vez más y más.
- CANVAS como lienzo de negocios, apoya en el diseño a quienes incursionan en la creación de empresa. Sin embargo, no permite hacer una trazabilidad en el futuro y es allí donde muchos proyectos de emprendimiento – en especial los pequeños – mueren en su vida activa.
- Crear valor para las personas, clientes, empresas y la sociedad, debe ser prioridad en todo modelo de innovación o emprendimiento.
- Correlacionar emprendimiento, razones de fracaso y problemáticas de financiación, permiten conocer cómo el lienzo de negocios puede ayudar a superar dificultades con ventajas.
- El mercadeo y la innovación son elementos propios de la co-creación. Donde influyen factores claves como el individuo, el equipo corporativo y la empresa creando sinergia, para evitar incidencias de fracaso.
- Un artefacto es un 'Hecho vuelto Arte'. Al aplicarlo como un lienzo de negocio y crear una nueva herramienta, abre la oportunidad a que los emprendedores y las empresas puedan ver en forma sencilla errores normales pasados por alto. Lo que redundaría en pérdida competitiva y posiblemente el fin de una idea de negocio.
- Se entrega una Herramienta de Negocio Perdurable o H.N.P., enfocada a determinar aspectos orientados hacia el Cliente y la Fuente de ingresos. No para que se vuelva una norma o para cumplir con una puntuación a lograr. Se hace con el fin que con el pasar del tiempo, los emprendedores y empresarios evolucionen ante nuevos retos y las tecnologías futuras.
- La H.N.P. tiene claro los elementos de la A.E. y dimensiona los beneficios que ella brindará a quien decida adoptarla.
- Un solo indicador no proporciona una imagen clara de un tema, y por lo tanto es necesario buscar una serie de indicadores, que apoyen el seguimiento de la herramienta desarrollada.
- La herramienta (H.N.P.), así como los indicadores propuestos, son susceptibles a transformarse, para enriquecerse con el transcurso del tiempo.

- Finalmente, todo innovador no es emprendedor. Todo emprendedor no es empresario. Y todo empresario juega con las normas y leyes establecidas por un país para poder comerciar.

7. RECOMENDACIONES

- Al adoptar la Herramienta de Negocio Perdurable, no lo hace que tiene que seguirlo al pie de la letra. Si estima pertinente, cámbiela y ajústela a sus nuevas necesidades.
- Innovar también es válido para se puedan crear nuevos lienzos y modelos de negocio. Cada idea de negocio es un mundo diferente y como tal puede tener sus propios comportamientos, por más que coincida con otros de su misma índole.
- Si sigue los indicadores propuestos o desarrolla unos nuevos, puede ajustar mejor las métricas de éxito.
- Es bueno pensar en ampliar el alcance de la H.N.P. que no solo evalúe al cliente y las fuentes de ingreso. Si se toma a CANVAS como referencia, se dará cuenta que aún hay mucho por hacer.
- Pensar y tener en mente siempre la Arquitectura de Empresarial, facilita el desdoblamiento estratégico.
- El emprendedor o empresario, debe determinar la periodicidad de uso de la herramienta en tiempos estimados de 3, 6, 12 o máximo 24 meses. No más o menos tiempo, ello depende de qué tanto quiere evaluar la evolución del negocio.
- Se recomienda, que si desea un tener un sitio más vendedor, el nombre corporativo sea claro y completo, diseñar imágenes o fotos contundentes del producto a ofrecer, existir digitalmente con enlaces fáciles, permitir comentarios, evaluaciones, calificaciones por parte de los clientes y finalmente, si ofrece o produce algo similar ya del mercado, resalte su Valor Agregado y diferenciador.

BIBLIOGRAFÍA

- Al-Debei, M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376. doi:10.1057/ejis.2010.21
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520. doi:10.1002/smj.187
- Batalla, D. M. (23 de octubre de 2018). Las 10 mejores ideas de negocios para 2019. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/322130>
- Berkery, D. (2007). *Raising Venture Capital for the Serious Entrepreneur*. USA: McGraw-Hill.
- Blank, S. G. (2012). *The startup owner's manual the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA: K&S Ranch, Inc.
- Casnocha, B. (17 de febrero de 2011). The four types of entrepreneurship. Ben Casnocha. Recuperado de: <http://casnocha.com/2011/02/the-four-types-of-entrepreneurship.html>
- Chand, S. (2015). Entrepreneurship: characteristics, importance, types and functions of entrepreneurship. Recuperado de: <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneur/entrepreneurship-characteristicsimportance-types-and-functions-of-entrepreneurship/5228>
- Christensen, C. M. & Bower, J. (1995). *Disruptive Technologies: "Catching the Wave"*. Harvard Business Review.
- Crespi, G. (2014). ¿Cómo repensar el desarrollo productivo? políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. B.I.D.
- Dinero (10 de enero de 2018). Los negocios en los que debería emprender en 2018, según los expertos en 'startups'. Recuperado de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/ideas-para-emprender-en-el-2018-en-colombia/254007>
- Dinero (16 de diciembre de 2015). Cuatro razones por las que los emprendedores colombianos fracasan en el intento. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/por-que-fracasan-empresas-colombianas-segun-estudio-universidad-del-rosario/217230>
- Druker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. USA: Harper & Row

EY, O. e. (2016). Informe de evolución y Perspectivas eCommerce 2017. Villaviciosa de Odón, Madrid, España: Atento.

Fairlie, R. (2014). Kauffman index of entrepreneurial activity 2013 - 2014. Kansas City: The Ewing Marion Kauffman Foundation.

Friar, J. y. (2003). Factors Differentiating High-Growth Ventures from Micro-Ventures. Dans Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region (pp. 145-152). Small Business Economics.

George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 83–111. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>

Group, M. (2009). Paths to Prosperity. Promoting Entrepreneurship In The 21st Century. Recuperado de: <http://icma.org/Documents/Document/Document/303489>

Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (2012) Reunión de Emprendedores Informáticos (1). Recuperado de: <https://blogs.msmvps.com/lopez/2012/06/20/reuni-243-n-de-emprendedores-inform-225-ticos-1/>

Layrisse, F., Dávila, M., & Ortiz, S. (2014). ¿Por qué fracasan los emprendedores? Recuperado de: <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/porque-fracasan-emprendedores/54601>

Molano, A. (27 de enero de 2015). ¿Qué es Arquitectura Empresarial? Recuperado de: <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/8123-que-es-arquitectura-empresarial.html>

Monitor, G. E. (2014). Global report. Récupéré sur <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3616>

Mote, S. (30 de enero 2017). Four Types of Entrepreneurship: Because One Definition Does Not Fit All. Recuperado de: <https://www.kcsourcelink.com/blog/post/blog/2017/01/30/four-types-of-entrepreneurship-because-one-definition-does-not-fit-all>

OCDE. (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Comunidad Europea: Grupo Tragsa.

OECD. (2013). Entrepreneurship at a glance. OECD Publishing.

Osterwalder, A. y. (2010). Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Deusto.

Pardo, M. C., & Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Bogotá D.C.: Failer Institute. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/4891045/estudio-colombia-1024x768-bilingue--2.indd>

Portafolio. (11 agosto 2011). Esquivar el 'valle de la muerte'. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/esquivar-valle-muerte-286814>

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Harvard Business School.

Ries, E. (2003). El método Lean Startup. New York: Deusto.

Rodríguez González, A. (2013, mayo 8). 'Entrepreneur' o 'intrapreneur'. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/entrepreneur-o-intrapreneur/>

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard Economic Studies

Vesga Fajardo, Rafael; Rodríguez Delgado, Martha; Schnarch González, David; García Vargas, Oliver. Emprendedores en Crecimiento. Bogotá D.C.: Kimpres SAS.

Zoltán J. Ács, David B. Audretsch. (2006). Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction. Springer Science & Business Media.

ANEXO 1

ENCUESTA PARA EMPRENDEDORES

Nombre del emprendimiento: _____

Nombre del Gerente de la empresa: _____

Correo electrónico: _____

1. ¿Tiempo de desarrollo del Proyecto de Emprendimiento?
2. ¿Cuántos colaboradores posee el Proyecto?
3. Sector al cual pertenece el Proyecto. (Servicios, E-Commerce, Internet, otro ...)
4. ¿Cuál es el problema que resuelve su tecnología, producto o servicio?
5. ¿Cuáles son las principales características y beneficios de su servicio?
6. ¿Cómo está protegido su producto?
7. ¿Cuáles son los principales competidores?
8. ¿Cuál es su mercado objetivo?
9. ¿Cuáles son los criterios de compra de los clientes?
10. ¿Cuál es el crecimiento esperado de su mercado?
11. Principal problema para el buen funcionamiento del Proyecto.
12. ¿Quiénes son los clientes actuales y cuál es el canal de venta?
13. ¿Cuál sería el mapa de ruta de la empresa tras la inversión?
14. ¿Cómo y cuándo se consigue el punto de equilibrio de la compañía?
15. ¿Cuál es la hoja de ruta de financiación de la empresa?
16. ¿Cuál es el método utilizado para valorar la firma? ¿Cómo lo ha calculado? ¿De dónde sale su porcentaje de propiedad?
17. ¿A qué se va a destinar cada partida de inversión?

18. ¿Cuál puede ser un campo de ayuda que necesite de un experto?
- a. Modelación plan de empresa / viabilidad
 - b. Puesta en marcha de la empresa / negocio
 - c. Informática / diseño web
 - d. Consultoría empresarial
 - e. Mercadeo online
19. Por experiencia, ¿qué factor(es) no ha(n) permitido dejar crecer la empresa como desea?
20. ¿Qué recomienda a los neo-empresarios para que no dejen caer o morir sus empresas?