

**DISEÑO DE GUIA DE IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES PARA
EMPRENDEDORES DEL SECTOR SERVICIOS, MEDELLIN 2022: UNA PROPUESTA
METODOLÓGICA**

CLAUDIA ELENA OCHOA ARANGO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN – MBA

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

ASESOR HERNAN ENRIQUE LÓPEZ ARELLANO

MEDELLIN, COLOMBIA

Junio de 2022

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Introducción	9
Descripción del problema	11
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Justificación	15
Marco de referencia.....	17
Sector servicios o sector terciario.....	17
Emprendimiento o entrepreneurship	17
Características del emprendedor y del emprendimiento	21
Generalidades del emprendimiento en Medellín y política de apoyo en Colombia.....	25
Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento	26
Innovación y desarrollo según el modelo Minciencias	27
Cultura E Medellín.....	28
Metodologías ágiles orientadas al emprendimiento	32
Lean Thinking.....	33
Lean canvas	40

Lean startup	45
Service design.....	51
Propuesta guía de implementación para emprendedores del sector servicio	53
Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	64
Anexos.....	66

Lista de Figuras

Figura 1.....	36
Figura 2.....	38
Figura 3.....	44
Figura 4.....	45
Figura 5.....	52
Figura 6.....	55

Lista de Tablas

Tabla 1.....	19
Tabla 2.....	23

Resumen

El emprendimiento ha estado acompañando la historia de la humanidad como una actividad económica en los diferentes sectores de la industria, el emprendedor no solo es un empresario, también es una persona que busca cambios, que pueden ser innovadores. La innovación ha traído cambios en la industria, cambiando las formas de realizar actividades o trae elementos nuevos que facilitan la vida; genera cambios tanto en la vida de las personas como en la economía de los países. El emprendedor y la innovación podrían encontrarse en algunos casos, se evidencia la evolución que ambos han tenido y la importancia en la sociedad.

En el mundo empresarial se ha evidenciado la evolución en la forma de manejar una empresa, una producción, de relacionarse tanto al interior como exterior de esta. Se ha ido llegando a nuevas formas de desarrollar productos o servicios, buscando una eficiencia y agilidad acorde a lo que pide el mercado globalizado en el que se encuentran. Se han ido identificando y adoptando diferentes metodologías que podemos colocar en un marco de agilismo y que hoy ayudan a las empresas a entender mejor a sus clientes, su entorno y a dar soluciones adecuadas con una alta disminución de desperdicios en su producción y funcionamiento interno. Es importante entender el agilismo como una metodología de entregar en un tiempo más corto soluciones que puedan ser utilizadas por los clientes o usuarios y que permitan ir teniendo constantes mejoras acorde a la experiencia o aprendizaje que se va adquiriendo para lograr identificar a tiempo en qué se debe enfocar los esfuerzos y recursos para así evitar realizar actividad y gastos innecesarios que solo generan pérdidas y retrasos tanto económicos, como de conocimiento, y sobre todo de tiempo.

Basado en todo lo anterior se espera aportar con una propuesta simple de como implementar estas diferentes metodologías de una forma sencilla en un emprendimiento para el sector servicios.

The Entrepreneurship has been company of the humans history as an activity economic in the diferents industry sectors, the entrepreneur not only search is business, also search changes that can be innovative. The innovation has changes in the industry, changes the ways of realized the activities or bring new elements that facilitate the life; generates changes so much in the life to the people than the economy of the countries. The entrepreneur and the innovation could meet in some cases, it is evidenced the evolution both haved and the importance on the society.

In the world business it has been evidenced the evolution in the way of handling a business, a production, of be related so much in the inside than of the exterior of the same. Its has been gone arriving a new forms to the develop products or services, searching a efficiency and agility to chord that ask market globalized in the that find. Are have gone identified and adopting different methodologies that we can place in a context of agilismo and that today helping business to understand better they costumers, enviroment and a to give solutions suitables with a high decrease to waste its production and inner workings.

Is important understand the agilismo as a methodology of deliver in a time more short solutions that may used what can be to costumer or users and that allow go having constant improvements acord to the experience or learned what is goes acquiring to be able to identify in time what should be focused on the efforts and resources in order to avoid carrying out activities and expenses unnecessary for avoiding losses economic, knowledge and time.

Based in all of the above are expected contribute with a simple proposal how to implement these different methodology of one simple form on a entrepreneurship for the service sector

Palabras claves: Emprendedor, emprendimiento, sector servicios, metodologías ágiles, innovación, empresa emergente, metodología Lean, servicio, diseño, retroalimentación, clientes, creación, medición, aprendizaje, ciclos.

Entrepreneur, entrepreneurship, service sector, agile methodologies, innovation, startup, lean methodology, service, design, feedback, customers, creation, measurement, learning, cycles.

Introducción

La creación de nuevos emprendimientos, startups de productos o de servicios basados en una idea de negocio, es una actividad en constante crecimiento en el mercado. Esto ha llevado a una mayor participación de competidores y una oferta amplia de productos y servicios, lo que ha favorecido a los consumidores dándoles la posibilidad de decidir y escoger la opción que más se adapte a sus necesidades y que cumpla con sus expectativas, es decir, que generen valor para los clientes.

Un alto porcentaje de estos nuevos negocios pertenece al sector terciario o de servicios, siendo este al que se enfocará el trabajo. También se percibe que al iniciar muchos de estos emprendimientos, los emprendedores no realizan estudio de mercado de sus potenciales clientes para identificar que las características del negocio sean las esperadas, lo que les permitirá planear o entender qué atributos esperan sus futuros clientes del servicio a entregar.

Para las empresas es sabido que las actividades de su Core deben ir alineadas a las necesidades y experiencias de sus clientes dependiendo de diferentes variables tales como: edad, su ubicación, su facilidad de acceso al servicio, entre otros. Esto ha llevado a que sea cada vez tome más fuerza la tendencia al diseño de experiencias y empatía. Las empresas que no diseñan sus productos con atributos ajustados a las necesidades de sus clientes probablemente están destinadas a desaparecer o tener que reinventar su objetivo. Por lo anterior, en este proyecto, se busca ofrecer a los emprendedores una información que los ayude a potencializar la innovación de su negocio y a definir su servicio, tratando de tener presente las principales variables y se intenta evitar que se corra un riesgo de pérdida por no tener la aceptación esperada por los consumidores.

El ideal es siempre realizar un estudio de mercado antes de iniciar, y a través del tiempo para conocer la evolución, el mundo es cambiante y el servicio debe tener la capacidad de adaptarse a las necesidades de los consumidores sin poner en riesgo la estabilidad de la empresa. Cuando se emprende, la inversión puede ser alta y sumarle un gasto adicional de pagar un estudio de mercado especializado quizás no está dentro del presupuesto, esto porque, no es tan fácil encontrar un estudio accesible que ayude a diseñar la experiencia de los usuarios y adicionalmente, es algo que al principio pocos emprendedores lo ven como importante.

Como se indica anteriormente, la idea de este trabajo es entregar un método que oriente al emprendedor a evaluar si es viable su proyecto o con qué características iniciales puede ir ofreciendo su servicio, y con el tiempo ser constante en la mejora de su servicio por medio de la innovación, evitando que realice una alta inversión que ponga en riesgo su estabilidad económica por una baja aceptación en el público. En esta metodología se propone que, basado en algunas tendencias actuales de diseño de procesos, de análisis de experiencias, se pueda generar un sistema de estudio de fácil acceso bajo algunas pautas que sea aplicable a casi todos los tipos de servicios.

Descripción del problema

Cuando se habla de emprendimientos, startup o empresa emergente, empresas e innovación es común pensar en un producto o elemento tangible, entendiendo este como la transformación de materia prima para algo nuevo. Sin embargo, los productos basados en servicios se consideran de una complejidad mayor puesto que, al contrario de los bienes tangibles, se consumen en el mismo momento en que se prestan y que no necesariamente obedecen a unos requerimientos estándar determinados previamente, sino que, en muchas ocasiones el cliente pide que se personalicen a su gusto. Se brinda experiencias o momentos, haciendo difícil definir sus características por que debe conectarse demasiado con sus usuarios.

Hablar de empresas de sector servicios no es solo referirse a aquellas que nacen como un negocio directo e independiente que entra a cubrir una necesidad, o, a generar nuevas experiencias como puede ser un hotel, una terapia, una entidad financiera, también, se refiere a empresas terciarias que ofrecen un servicio a empresas del sector industrial, para apoyar en la experiencia de los clientes o usuarios de estas, o para atenderles actividades que no son propias de su Core, como por ejemplo un *call center*, una oficina de administración de contratación de recurso humano, entre otras.

Una definición de este sector muy adecuada puede ser la dada por el Banco de la

República:

“Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero

que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc. Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.” (Banco de la República, 2021)

Las empresas de servicios se enfrentan a un mercado la mayoría de las veces competitivo y complejo en el sentido que el servicio que pretenden ofrecer debe ser diferencial, auténtico, llamativo, innovador, que cubra necesidades que no muchas veces se identifican, o sencillamente genere una nueva tendencia en el mercado; al no presentar un bien tangible se vuelve un poco más complejo la definición de su valor y la acogida en los consumidores. En este sentido, se vuelve necesario entender ¿qué motivaría a los clientes a utilizar lo que se ofrece, e identificar cómo es la interacción de estos con el servicio?

Adicionalmente, con esta información y el conocimiento que se tiene del servicio ofrecido ¿cómo hacer unos procesos ágiles que den el resultado esperado y que sea sostenible para la empresa?, y estas preguntas o revisiones convertirlas en un patrón, es decir, deben realizarse desde el principio, antes de implementar la idea y ser constante en el tiempo con este ejercicio, con el fin de hacer un proceso de innovación incremental o quizás disruptiva. (Bonet, 2006)

(Galindo, 2015)

En ese orden de ideas, este trabajo se orienta a responder a la pregunta ¿Es posible diseñar una propuesta de metodología de modelos de negocio que oriente a los emprendedores y startups empresas del sector de servicios de la ciudad de Medellín?

Objetivo general

Diseñar una propuesta de metodología de modelos de negocio que oriente a los emprendedores y startups empresas del sector de servicios de la ciudad de Medellín.

Objetivos específicos

1. Describir el concepto emprendedor y emprendimiento.
2. Describir metodologías ágiles para identificar las mejores prácticas para la puesta en marcha de empresas basadas en servicios.
3. Diseñar la metodología a utilizar por parte de los emprendedores de empresas basadas en servicios.

Justificación

Este trabajo pretende ayudar a reducir la tasa de mortalidad empresarial y que el famoso “valle de la muerte”, el cual hace referencia a los primeros años de una empresa logre ser superado o saber en este tiempo transformarse entendiendo las verdaderas necesidades en el mercado; poniendo especial énfasis en el sector servicios, al preguntar a varias personas que han tenido o tienen este tipo de emprendimientos sobre su experiencia, se encuentran expresiones como “no sabía bien como era el mercado”, “pensamos que teníamos un buen producto y puede que sí, pero no supimos llevarlo a cabo”, “ojalá hubiéramos podido hacer un estudio de mercado antes de nuestra apertura”. Lo cual vemos que es muy recurrente en los emprendimientos ya sea por un desconocimiento en el tema, o no lo hacen hasta por el simple hecho del precio de un buen estudio de mercado. La idea es unir diferentes métodos para guiar paso a paso los nuevos emprendimientos, los cuales, bajo algunas pautas y con estudios básicos, como encuestas, investigaciones de mercado, simulaciones, quizás experimentando con productos mínimos viables, o para el caso de este documento, soluciones mínimas viables que les permita tener un conocimiento más amplio del mercado y una mejor definición de las características de su servicio. Así logrando una transición más fácil entre idear, proyectar, planear y ejecutar o iniciar a operar, constituyendo así, empresas más exitosas en sus primeros años de vida, y a su vez con un ejercicio constante que les permita innovar y ser perdurables en el tiempo.

La idea en este proyecto es poder aportarles a los emprendedores que inician su negocio por primera vez, o quienes dentro de su negocio quieren tener un cambio, hacer una innovación una herramienta que los ayude a identificar si como tienen pensando su producto es la mejor forma y este tendrá la respuesta esperada; o si por el contrario debe realizar algunos cambios, quizás

identificar nuevas oportunidades. Así como, tener las pautas para realizar una implementación adecuada que ayude a evitar grandes pérdidas económicas.

Este estudio es relevante porque se orienta a desarrollar una metodología especializada para crear nuevos emprendimientos en el sector servicios o mejorar los servicios de empresas existentes y que ayude a los empresarios a orientar acciones pertinentes para satisfacer necesidades reales de sus clientes.

Marco de referencia

Sector servicios o sector terciario

Como su calificación lo indica se habla de empresas que no realizan la transformación de una materia prima para entregar un producto final o comercializa productos, lo que entregan es algo intangible que genera una experiencia o entra a suplir una necesidad. En este sector encontramos múltiples categorías pasando por servicios de turismo, hotelería, salud, financieros, catering, empresas de domicilio, restaurantes, entre otros. Los cuales aportan al crecimiento de la economía del país.

“los servicios se adoptan en este ámbito bajo el concepto de representar un conjunto de actividades económicas en donde el “hacer” y el conocimiento del individuo constituyen la fuente principal de valor agregado. Dichas actividades, conocidas en la literatura como operaciones de servicios, tienen propiedades en común, como, por ejemplo, la inseparabilidad entre la producción y el consumo, la imposibilidad de acumular la producción, la intangibilidad y, además, la relación inequívoca y uno a uno con el cliente.” (Jola Sánchez, 2013)

Emprendimiento o entrepreneurship

Emprender es una práctica que ha evolucionado en el tiempo hasta que se introdujo a la economía definido a nivel general por los autores como una ciencia que se enfoca en creación de bienes o servicios, los cuales suplen una necesidad en la sociedad y dan una oportunidad de negocio. Convirtiendo de esta manera al emprendedor como empresario, siendo estos dos

términos similares y a su vez distantes. Acorde a las definiciones dadas desde Schumpeter en adelante difieren en el sentido en que el empresario normalmente es capitalista, ve oportunidad de negocio, de invertir su dinero; el emprendedor es innovador, es disruptivo, trabaja y se enfoca o apasiona por su producto o servicio, bien es claro que puede combinarse una visión de empresario en este.

También a estos se relaciona el término de intraemprendedor que sencillamente es el cambio, la innovación dentro de una empresa ya constituida pero que puede generar diferencias en el mercado con nuevos servicios.

Como este trabajo de grado no está enfocado en hacer un estudio de la historia del emprendimiento, se relacionarán en la Tabla 1 definiciones basadas en diferentes investigaciones enfocados a esto, que ayudarán a entender un poco más la historia del emprendimiento para posteriormente continuar con los demás conceptos de metodologías y propuestas en este trabajo.

“Emprendedor viene del francés “entrepreneur”, el cual también es utilizado en la lengua inglesa, este es derivado del verbo francés “entreprendre” , que se relaciona a la toma de decisiones para iniciar un proyecto” (Vallmitjana I Palau N. , 2014). P.11

TABLA 1*Definiciones emprendimiento y emprendedor*

Concepto	Autor	Fecha
“Entrepreneur” se definía de esta manera a militares que realizaban expediciones y posteriormente se incluyó a las personas que realizaban construcciones para el Clero o para los militares.		SXVII
Se inicia a identificar como “entrepreneur” a la persona que inicia un negocio corriendo riesgos con su capital.	Documento de la ciudad de Nottingham	1630
Se relaciona el término emprendedor con el hombre racional, son las personas que realizaban un proyecto innovador y trabajaban en este asumiendo riesgos. En el cual, por la competencia e incertidumbre se evalúan opciones para tomar decisiones.	Richard Cantillon	1755
Habló sobre el rol del empresario y su relación directa con la economía. Adicionalmente, identifica la innovación como característica del trabajador superior.	Adam Smith	1723-1790
Define empresario-emprendedor, como capitalista y como una persona que no es diferente a un capitalista y su aclaración conceptual como sujeto económico distinto del capitalista. Indican que un empresario es el impulsor de desarrollar nuevos productos, y lo definían como un "trabajador superior". Entendían que la utilidad que se percibía por el producto creado era diferente, acorde al entorno que tuviera la persona y el contexto en el que se desarrollara.	Jean Baptiste Say	1821
Define “entrepreneur” como empresarios que con los cambios que realizan generan una inestabilidad en el mercado del producto o bien que produzcan. Son	Joseph Alois Schumpeter	1942

Concepto	Autor	Fecha
personas que reconocen posibilidades de cambiar una secuencia o el normal funcionamiento de algo por medio de una innovación o cambio.		
En su teoría define que un emprendedor debe ser innovador. Entendiendo la innovación como la creación de algo diferente que lleva a una evolución. El emprendedor es una formación teórica de su parte conceptual, económica y social que da la oportunidad a cambios positivos.	Peter Druker	1970
Indica que el emprendedor está conformado por diferentes aspectos sociales y culturales que lo define como es tanto desde su forma de ser, su capacidad económica, como el mercado al que ingresa y la economía de la sociedad.	Low MacMillan	1988
Se refiere a la habilidad de crear, indicando esta como algo perteneciente al ser humano que con lleva a colocar todo su potencial en la creación de una empresa, producto, negocio, asumiendo riesgos. Teniendo la capacidad o habilidades que lo complementen como es ser líder. Indica que emprender es tener la destreza para identificar una oportunidad donde otras personas solo pueden hallar caos o situaciones de riesgo, siendo capaz de identificar, guardar y manejar los recursos, asegurando que todo este cuando se necesita.	Jeffry A. Timmons	1989
Indica que el ejercicio de emprender no es una disciplina definida, está basado en ciencias como la psicología, ingeniería, economía, administración ya que son personas que tienen características claras para crear, liderar y construir una idea de negocio.	Morris	1998

Nota. Construcción propia basada en información de (Vallmitjana I Palau N. , 2014) (Romero Baron, 2010)

(Rodríguez Ramirez) (Sung Park & Duarte Masi, 2015)

Características del emprendedor y del emprendimiento

Para entender un poco más qué impulsa a una persona a emprender, sea con la creación de una nueva empresa o línea de producto, es importante entender las características que tienen generalmente, sus motivaciones y su forma de pensar. En un emprendedor muchas de estas características se pueden encontrar algunas más visibles y otras que se van desarrollando, no es obligatorio que para ser emprendedor deba contar con estas características. Son las que a lo largo del tiempo se han identificado en los diferentes análisis que han realizado. Se relacionará el entendimiento de algunas teorías de autores que realizaron un estudio sobre emprendedores.

Schumpeter es uno de los autores más representativos en la literatura del emprendimiento, y podemos identificar que él indicaba que los emprendedores deben también ser líderes y tienden a un proceso de destrucción creativa, es decir, llegar con nuevas ideas que cambian la rutina normal que trae el mercado, esto es, la introducción de novedades en el mercado que promueven cambios disruptivos en las estructuras industriales. Así mismo, identificó tres opciones de motivación que tiene un emprendedor, una de estas es, el deseo de ser fundador de una nueva era basada en un producto que cambia la forma de hacer las cosas, otra motivación importante, es la de conquistar el mercado y con esto obtener una ganancia, y la otra, es la satisfacción en la resolución de problemas. Este autor indica que el emprendedor puede no ser la persona que genera una innovación, pero si quien tiene el liderazgo para que se ejecute la idea.

“El liderazgo, en un sentido schumpeteriano, significa que el emprendedor: - Tiene la visión y la intuición - Tiene el poder de crear algo nuevo - Tiene el poder de superar el

escepticismo y la hostilidad de su entorno Schumpeter cree que las características del emprendedor no pueden ser enseñadas y que solo un pequeño porcentaje de los individuos de una población poseen estas habilidades.” (Vallmitjana I Palau N. , 2014)

P.11,12

Adicionalmente, una característica que a menudo identifican muchos autores respecto de la conducta del emprendedor, así como de su historia personal frente a retos del pasado, es que a medida que el emprendedor toma experiencia va siendo más acertado en sus próximos retos. Es decir, es más probable que tenga un éxito mayor y más rápido una persona que anteriormente ya haya estado en un emprendimiento a alguien que por primera vez lo realiza, esto basado en que puede aprender de experiencias anteriores o ha sido guiado por mentores que ya las conocían y de esta manera van creando algo que puede llamarse una metodología de emprendimiento o una técnica. En últimas, este enfoque reconoce que los éxitos y fracasos del pasado, regulan y son fuente de inspiración para la toma de decisiones frente a los nuevos emprendimientos.

Existen diferentes tipologías de emprendedores delimitadas de acuerdo con los objetivos que tengan las personas emprendedoras, la definición de estas tipologías está basada en:

- Factores del entorno en que se desarrolla la persona
- El contexto social que lo rodea o en el que se ha formado,
- Su formación académica o su oficio
- El aspecto económico.

Bajo esto, es que se planea el emprendimiento, se revisarán la interpretación de algunas de estas en la tabla 2.

TABLA 2*Teoría características del emprendedor*

TEORÍA	AUTOR	FECHA
Indica que una de las principales características del emprendedor, es que busca alcanzar un logro o éxito personal mediante el reto al que se enfrenta. Lo cual, lo lleva a tener innovación, creatividad y ser recursivo.	David McClelland	1961
Relaciona características claves de un emprendedor, que son el conocimiento técnico, recursos físicos, idea sobre el producto o servicio a ofrecer y contactos personales. Igualmente identifica que los mayores inconvenientes con los que se puede encontrar un emprendedor son: la falta de conocimiento del mercado al que ingresa, el no trabajo en equipo o falta de habilidad para designar tareas, y no tener el suficiente conocimiento técnico al igual que escasez de capital.	Vesper	1980
Identifica en el emprendedor características ya dadas por otros autores, como que es adaptable, tiene conceptos técnicos, es creativo, posee visión, facilidad para toma de decisiones y adaptación a cambios, integridad, educación y bagaje cultural.	Begley y Boyd	1989
Indica que entre las características en común con las que se identifican un emprendedor están repartidas en seis grupos principales definidos por él: Confianza y determinación, liderazgo y, búsqueda de oportunidades, tolerancia al riesgo, creatividad, confianza en sí mismo y adaptación, búsqueda de la excelencia.	Jeffrey Timmons	1985, 1990
Habla de cuatro factores de éxito: la raza y género, la ocupación de los padres, la formación como empresarios y la experiencia previa en la creación de empresas.	Veciana	1999

TEORÍA	AUTOR	FECHA
En su libro titulado el libro del emprendedor especifica nuevamente muchas de las cualidades que tiene un emprendedor, entre ellas continua al igual que en los autores anteriores el que es adaptable, asertivo, autónomo, creativo, con fluidez en la comunicación, trabaja cooperativamente, es determinado y tiene flexibilidad a los cambios, es objetivo, perseverante y tiene conocimiento técnico, entre otros.	Luis Puchol	2012

Nota. Construcción propia basada en información de (Romero Baron, 2010) (Vallmitjana I Palau N. , 2014) (Bravo Garcia) (Sung Park & Duarte Masi, 2015)

Otra característica importante que se debe tener en cuenta al momento de iniciar un emprendimiento es la estrategia, buscando con esta el posicionamiento en el sector al que ingresa. Una de estas puede ser la relación de necesidad del producto o servicio en el mercado ya sea porque no exista o esté saturado de algo que no cumple con las expectativas de la demanda, en este caso es buscar los vacíos que está dejando la oferta actual y con esto encontrará la oportunidad adecuada de hacer diferencial su producto o servicio, haciendo de esta una innovación que podría cambiar el rumbo del mercado actual, aunque no encuentre un vacío puede revisar la opción de generar una idea que cree necesidad en los consumidores por vivir una nueva experiencia, aprovechando un poco la cultura en la que se encuentre. Algo que ayuda al éxito, es que cuando ya se ha entrado en el mercado se está constantemente identificando las oportunidades de cambio o de innovación.

Es importante que el emprendedor tenga claro qué es lo que desea realizar, si un producto nuevo, copia de otro agregando características diferentes, quizás ingreso de una franquicia ya existente, ampliar su negocio actual a otras zonas, adquirir un negocio ya existente, crear una oportunidad de negocio desde el conocimiento de una habilidad que tenga, quizás ver como su producto o servicio actual lo puede ingresar a otro sector del mercado.

Lo anterior, se hace para elaborar un diagnóstico de cuáles son las oportunidades latentes en el mercado, para saber las opciones que tiene el emprendedor y organizar su plan de negocio y cronograma de trabajo acorde con la realidad del entorno, de la economía, de la oferta y demanda, y del mercado. Así mismo, debe identificar los recursos que necesita y si tiene la oportunidad de financiarse o buscar un financiamiento externo, ser consiente y evaluar los riesgos para poder mitigarlos, tener el conocimiento necesario (capital humano) para implementar su idea y las herramientas (tecnología, lugar, maquinaria) que lo ayuden en esta implementación. Siempre es importante que se recuerde el concepto de innovación, que es en el que se basará totalmente el éxito de un emprendimiento o de un negocio ya existente, debido a que constantemente debe estar generando nuevas experiencias y mejoras en su producto o servicio que lo vuelvan competitivo, y un referente en el mercado.

Generalidades del emprendimiento en Medellín y política de apoyo en Colombia

Como se ha evidenciado en el avanzar de este trabajo, el emprendimiento no es ajeno a ningún país o sociedad y hace parte del desarrollo económico. La creación de empresas está directamente relacionada con la economía del país en los diferentes sectores. Por lo cual, como ya ha pasado en la historia de otros países, Colombia no es ajeno a interactuar con el apoyo a los nuevos emprendedores, dando oportunidades y guías que procuran asegurar la oportunidad. Para esto, es importante que se una el gobierno, la academia y los gremios de distintos sectores con el fin de dar apoyo a estos nuevos empresarios.

En este aparte se mostrará a nivel general la política enfocada a incentivar el emprendimiento, más no se desconoce que la creación de empresas ya tiene unas directrices y políticas claras en el país las cuales también aplican para estos nuevos empresarios.

Al igual que se hará énfasis en programas que se encuentran definidos en la ciudad para enseñanza y apoyo a los emprendedores.

Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento

Ley publicada el 26 de enero de 2006, con la que se pretende incluir la formación en emprendimiento y constitución de empresa fomentando la cultura del emprendimiento desde los diferentes establecimientos educativos del país, entiéndase en estos que incluye colegios, institutos, y universidades. Adicionalmente, da pautas al estado y a los diferentes entes gubernamentales para que impulse y genere emprendimiento dando apoyo a las empresas unipersonales, definiendo estas como empresas no mayores a 10 empleados o con unos activos totales inferiores a 500smmlv.

(Gobierno, 2006)

Se relacionará en el Anexo 1 los capítulos que directamente encontramos asociados a este trabajo, debido a que la idea es entender cómo funciona un emprendimiento y que norma puede apoyarlo.

Se encuentra las definiciones y principios fundamentales que deben tener. Las obligaciones del estado y la constitución de estas empresas como debe ser. Esto con el fin de entender, que existe una normatividad y leyes a seguir ya estipuladas por el gobierno nacional, siendo el emprendimiento una actividad reconocida en los diferentes sectores de la economía y de la sociedad.

Innovación y desarrollo según el modelo Minciencias

Desde el gobierno nacional para los temas de innovación y desarrollo se tiene definida las directrices desde el ministerio de ciencia de Colombia (minciencias), en donde se define la innovación de la siguiente manera:

“Es la introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa.

Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o que tienen por objeto conducir a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas, pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular.

Se debe considerar la innovación como un proceso continuo, sustentado en una metodología que genere conocimiento, el aprovechamiento de nuevas tecnologías, o la generación de oportunidades de innovación.” (Minciencias, s.f.)-

Las alianzas con las que cuenta Minciencias para impulsar la innovación son, Confecámaras y Cámaras de comercio a nivel país, quienes están a cargo de dar formación y acompañamiento a emprendedores y empresarios colombianos. Para lo cual, se propone un programa “compuesto de tres fases: mentalidad y cultura, formación e implementación de proyectos o prototipos” (Minciencias, s.f.). en las cuales se busca que el empresario conozca herramientas técnicas y metodologías de innovación que lo ayuden a innovar en su empresa.

Cultura E Medellín

Desde la alcaldía de Medellín se cuenta con el programa Cultura E, “que busca promover la cultura emprendedora, la creación y desarrollo de nuevas empresas que respondan a las necesidades del mercado nacional e internacional y especialmente relacionadas con los clústeres estratégicos de la ciudad y la región. Para cumplir con ese fin, Cultura E ofrece servicios de sensibilización, formación, acompañamiento, financiación y acceso a mercados” (Alcaldía de Medellín, s.f.)

Este programa incluye y es acompañado por los diferentes clústeres que forman el tejido empresarial de la ciudad y apoyan el crecimiento de nuevo emprendimientos, y que incentivan a la creación de nuevos negocios, los cuáles son:

- Clúster energía sostenible
- Clúster moda y fabricación avanzada
- Clúster hábitat sostenible
- Clúster turismo de negocios
- Clúster Medellín health city

- Clúster negocios digitales
- Clúster café Medellín y Antioquía

Por medio del programa Medellín Ciudad Clúster, estos empresarios participan en el desarrollo con los 13 componentes que contiene el programa: transferencia de conocimiento, padrinazgo, asociatividad, acceso a mercados nacionales, acceso a TIC, gestión financiera, iniciación y fortalecimiento empresarial, promoción de la innovación, formalización empresarial, desarrollo comercial, apoyo a mujeres emprendedoras y empresarias, incremento de la productividad y la competitividad empresarial, y liderazgo empresarial. Adicionalmente, cuenta con una línea enfocada a apoyar la innovación y la internacionalización por medio de apoyo para el comercio exterior apoyando a los empresarios a exportar, y realizando apertura a mercados internacionales por medio de los diferentes eventos que realiza cada clúster buscando así opciones de negocio.

Todo lo anterior unido a dos enfoques especiales que tiene el Cultura E que son la innovación la cual se apalanca en el centro de innovación y negocios Ruta N, con el fomento, desarrollo y fortalecimiento del entorno tecnológico, ~~ciencia~~. Y las ferias internacionales sectoriales que impulsa sean realizadas en la ciudad.

De acuerdo con lo publicado por la Alcaldía dentro de este programa también se encuentra Ciudad E, que como afirman “apoya con el desarrollo del ecosistema de emprendimiento en Medellín, buscando crear y consolidar a través del fortalecimiento institucional de las diferentes entidades que hacen parte del sistema, para brindar a los nuevos empresarios servicios integrales de acompañamiento a sus empresas.” (Municipio de Medellín, 2021)

Ofrece los siguientes espacios de formación de desarrollo y acompañamiento a los emprendedores que tienen relación con el sector servicios, en los cuales, se muestra la

importancia de creación de negocio, se apoya entregando conocimiento y ayudando a realizar realizaciones en el mismo sector o afines. Son programas dirigidos especialmente a estudiantes universitarios y personas con una idea de negocio.

- Foro E
- Ruta E
- Ciudad E
- Semillero de emprendimiento
- Fórmate
- Concurso planes de negocio
- Parque E

Además, cuenta con programas de financiación para apoyo a los emprendedores que generen un impacto positivo social y crecimiento tecnológico. Estos son:

- Red de microcrédito
- El banco de las oportunidades
- Red de ángeles inversionistas
- Fondo capital Medellín
- Inversión extranjera directa
- Fondo para el fortalecimiento de la ciencia, tecnología e información

(Alcaldía de Medellín, s.f.)

Se puede identificar por medio de estas políticas y programas, que en el país y puntualmente en el municipio de Medellín el trabajo articulado entre gobierno, sector empresarial y el sector educativo apoya el crecimiento de la economía por medio de estos nuevos emprendimientos, con el fin de dar oportunidades a todos los habitantes para poder cumplir sus objetivos.

Metodologías ágiles orientadas al emprendimiento

En esta parte del documento se revisarán diferentes metodologías que han tenido su base de creación en grandes compañías y con producciones a grandes escalas sobre todo enfocadas a los desarrollos y producción en áreas de tecnología pero que son fácilmente aplicables en empresas de cualquier tamaño y para cualquier producto o servicio. De todas estas metodologías se encuentran casos de éxito que demuestran su efectividad si se aplican con un poco de rigurosidad siempre bajo la premisa del modelo básico de implementación o de administración, el cual básicamente pasa por las etapas de planear, decidir, desarrollar, verificar y controlar para poder encontrar opciones constantes de mejora o innovación e inicia nuevamente el ciclo.

De los mayores cambios que se trae con estas metodologías ágiles comparándola con las clásicas son, que en primer lugar el cliente o usuario es el centro de toda decisión, el producto o servicio que se crea se orienta a suplir una necesidad real del cliente o para mejorar la experiencia de uso, no basado en supuestos si no en la realidad. Dado que la opinión y experiencia del consumidor se incorporan al diseño del producto, estas metodologías están dirigidas a co-crear el bien o el servicio de acuerdo con los deseos del cliente.

En segundo lugar, ya no se trabaja en un producto totalmente finalizado para ser lanzado al mercado y verificar su acogida. Ya se va realizando entregas en tiempos cortos que permite identificar la interacción con este y las posibles mejoras. Es decir, los atributos del bien o del servicio van siendo mejorados o cambiados a lo largo del tiempo, con el propósito de que se ajuste realmente a las necesidades del cliente.

La diferencia entre las metodologías ágiles y las clásicas es que anteriormente las empresas desarrollaban bienes y servicios a través de “sistemas push”, en los cuales los departamentos de investigación y desarrollo concebían y fabricaban productos, de acuerdo con una serie de pronósticos y expectativas presentes en el mercado. Estos procesos podían durar meses o años, hasta que el prototipo cumpliera con una serie de estudios y requisitos para ofrecerlo al mercado.

Al contrario, las metodologías ágiles, propenden por el desarrollo de productos en un corto período de tiempo a partir de procesos “pull”, esto es, se diseñan y prototipan bienes y servicios, involucrando públicos externos en actividades de ideación y experimentación, que luego surten un proceso de verificación de los potenciales clientes quienes deciden si se adaptan o no a sus necesidades. En otras palabras, los métodos clásicos concebían la innovación como un proceso empresarial en el cual el cliente cumplía una función pasiva, pues no se le hacía partícipe de la elaboración de nuevos productos o servicios. Sin embargo, las metodologías ágiles conciben al cliente como un agente relevante en el proceso de creación y finalmente, como legitimador de nuevas líneas de producto.

Lean Thinking

Esta metodología está enfocada en alcanzar un nivel de competitividad más alto el cual sea eficiente en la utilización de recursos permitiendo con esto una reducción de costos por desperdicios y asegurando una alta calidad de los servicios o productos. Lo que se busca por medio del lean es eliminar todo error que pueda llevar a pérdidas y producir más con menos recursos tanto de dinero, personal y sobre todo tiempo, buscando un feedback o retroalimentación constante que entregue la información necesaria para definir las actividades necesarias que den valor.

“Lean es lean porque proporciona un método de hacer más y más con menos y menos –menos esfuerzo humano, menos equipamiento, menos tiempo y menos espacio-, al tiempo que se acerca más y más a ofrecer a los clientes aquello que quieren exactamente” (Womack & Jones, 2012)

Basados en la Guía Lean Management - Lean process - mejorar los procesos para ser más competitivos encontramos que la palabra Lean que tiene origen inglés puede ser entendida en temas empresariales como ágil o flexible como lo indica el autor “la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente. El concepto “Lean” también se aplica a otros campos y se ha rebautizado con los nombres de “Lean Production”, “Lean Management” o “Lean Logistics”. Aplicado a organizaciones se denomina “LeanThink”. La filosofía Lean tiene como objetivo crear actividades, procesos de trabajo e incluso organizaciones eficientes, sin despilfarros y costo mínimo, en las que prime la rapidez en la capacidad de respuesta, la visión en el cliente y la mejora continua”. (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013) pág. 15

El propósito de la metodología “LeanThink” es ser diferenciador desde los elementos no tangibles y dar ese valor agregado que el cliente espera de un servicio, no impactando altamente los gastos y permita continuar con la utilidad. Haciendo de esta manera un producto diferenciador que cubre las necesidades del cliente y crea innovación y diferencia con sus otros competidores.

Continuando con toda la metodología lean, esta impacta las diferentes áreas de la empresa, no es solo una decisión o práctica que debe tomarse en la producción, si no que en los cargos directivos también debe aprenderse a identificar cuáles actividades dentro de la empresa son

necesarias y entregan un valor positivo, para de esta manera evitar gastos administrativos u operacionales que deben ser suspendidos; acá se utiliza el Lean Management, el cual “se perfila como la herramienta para mejorar la eficiencia del negocio, la reducción de los costes operativos y la satisfacción del cliente que demanda el mercado” (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013)p 8

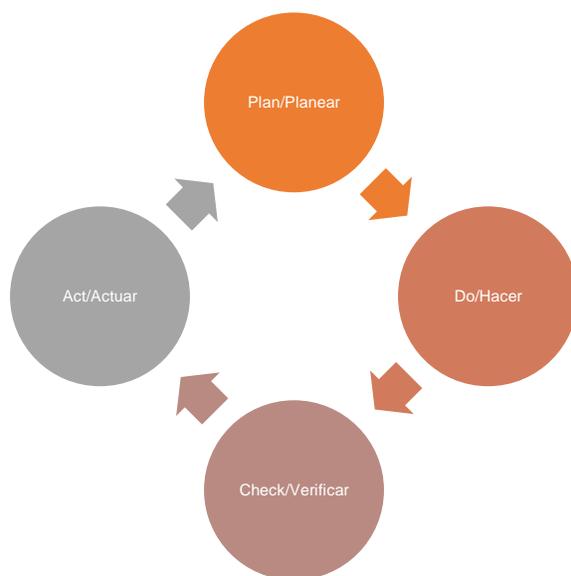
“Lean es una filosofía de trabajo y de vida. No se trata de buscar la excelencia inmediata, en el Lean se defiende el trabajo continuo, las pequeñas victorias. No hay que preguntarse cuál será la mejor de las formas posibles, si se ve una oportunidad de mejora hay que hacerlo; está permitido equivocarse, pero hay que equivocarse en la dirección correcta”. (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013)

La base de esta metodología es la “identificación sistemática” y posterior eliminación de lo que se define como desperdicios o “muda” en todas las etapas, actividades que complementen los procesos generales que se realizan dentro de una empresa, ya que normalmente existe una interacción entre todos los procesos de una organización que debe ser inicialmente identificada para poder definir una mejora constante.

“La metodología Lean ha evolucionado dentro del marco PDCA2 de mejora continua, desde el modelo TPS3 de Toyota para dar respuesta a la industria de servicios y a otros tipos de organizaciones cuyo productor intangible (servicio puro) o mixto (hoteles, ocio, sanidad, TIC), pero en las que los procesos y el enfoque al cliente es inherente en todas ellas. Lean se basa en tres pilares: 1. Gestión centrada en el mercado con prioridad en el servicio. 2. La organización: el conjunto de las personas y los recursos. 3. Herramientas para asegurar la eficiencia del trabajo de la organización” (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013)

FIGURA 1

Marco PDCA o PHVA



Nota. Tomada de: Marco PDCA

La metodología tiene como principios básicos el tiempo (velocidad) donde indica que en un corto lapso se debe atender la necesidad del cliente y sin errores, con esto entrando al otro principio básico que es el despilfarro, eliminación de cosas o actividades que no dan valor al proceso.

Para la aplicación de esta metodología es importante que la organización o empresa se realice preguntas que le ayude a definir, cuál es el paso para seguir y la base sobre la que se trabaja para comenzar a percibir el valor.

Cómo indican los autores (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013) en la guía Lean Management, se recomienda realizarse las siguientes preguntas para poder realizar las definiciones correspondientes:

- ¿Cuáles son los procesos claves de su organización?

- ¿En qué medida se desempeñan estos procesos para aportar valor al cliente y beneficio para su organización?
- ¿Cuál es la demanda para cada proceso?
- ¿Cuáles son los mínimos tipos de trabajo posibles para conseguir obtener el máximo rendimiento?
- ¿Cómo podemos crear estabilidad y transformar el trabajo impredecible en predecible y planificado?
- ¿Cómo podemos hacer fluir este trabajo predecible a través de la organización, sin retrasos, errores, retrabajos e ir “apagando fuegos”?
- ¿Cómo debe trabajar la organización para crear este flujo y mantenerlo en el tiempo? (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013, pág. 11)

Toda empresa sin importar su tamaño y el nicho del mercado que atiende según el producto que ofrece, tiene procesos que realiza repetitivamente ya sea para la generación del producto o servicio o para el funcionamiento general de la empresa como, por ejemplo, el manejo de personal en contrataciones. Es importante reconocer y separar los procesos claves de la producción que se realizan para añadir un valor al cliente, en los que se debe enfocar para continuas mejoras. Y los procesos que no añaden valor al cliente los cuales en la metodología se definen como desperdicios e indica que se presentan dos tipos de procesos sin valor que son, “las actividades o procesos sin valor añadido para el cliente, pero necesarias” y “las actividades o procesos sin valor añadido para el cliente e innecesarios”.

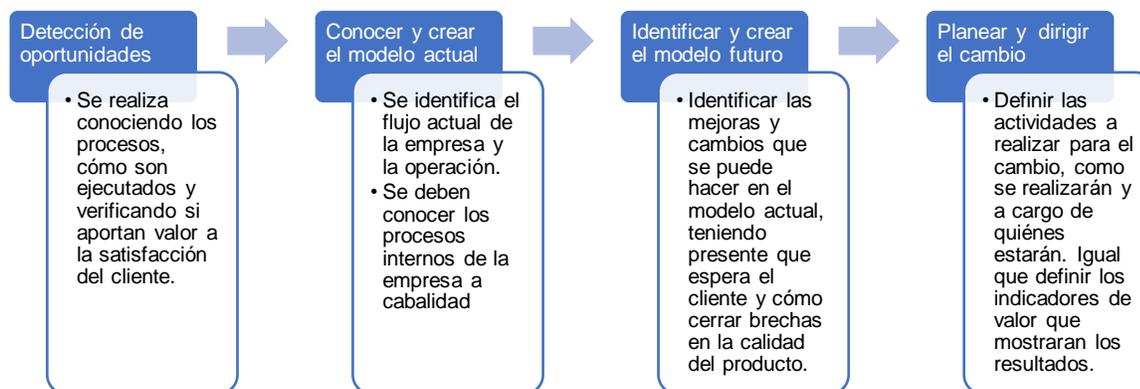
“El segundo tipo representa una pérdida de tiempo y dinero indiscutible y debe ser eliminado cuanto antes. Las actividades sin valor, pero necesarias, primer tipo, deben estudiarse y plantear formas alternativas de ejecutarlas de forma más eficiente.

Seamos eficientes, trabajemos bien y lo necesario. No se trata de trabajar más si no de trabajar mejor. Obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo es ser más eficiente, significa consumir la menor cantidad de recursos para obtener el máximo rendimiento del uso de estos. Hay que esforzarse, pero en la dirección adecuada” (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013)

Para la aplicación de Lean existen unos pasos necesarios realizar para que sea una implementación exitosa. Esta metodología no es algo de una sola aplicación, debe ser un constante en el tiempo, quiere decir que se debe repetir continuamente mientras exista la empresa.

FIGURA 2

Los cuatro pasos para implementar la metodología



Nota. Creación propia basada en Cuatro pasos y sus preguntas claves (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013)p 12

Para aplicar esta metodología es importante tener presente:

- Conocer la empresa y el sector en el que compete.
- Identificar el modelo de gestión que en esta se maneja basado en los procesos establecidos, para esto es importante saber qué es un proceso, cuáles son los tipos de procesos que maneja y la descripción y medición de estos para posteriormente definir la mejora de este.

Recordemos que un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que dan un resultado, tienen “input” y “outputs”.

Definir la interacción de los procesos y un ciclo de operación claro (Mapa de procesos), es importante conocer en cada uno de estos las entradas o “inputs” del proceso que se definen con la necesidad de que lleva hacer esa actividad, también las salidas u “outputs” del proceso que se define en cuál es el resultado esperado y los recursos requeridos, sean estos objetos o personas y su contribución al proceso estudiado. El ciclo de mejora de procesos continúa basado en SDCA y la metodología lean es aplicable en cada una de estas etapas:

“S: conocer el estándar.

D: ejecutar el proceso conforme al estándar.

C: Comprobar el desempeño conforme al estándar.

A: Actuar para ajustar desviaciones conforme al estándar” (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013)

Implementar esta metodología también requiere compromiso y participación de todas las personas de la empresa líderes y empleados que busquen la excelencia para que se pueda obtener

los resultados esperados y realmente generar valor a la empresa desde una reducción de costos o una utilización adecuada de los mismos que permita un mejor margen de ganancia.

“Sistema Lean Management supone abandonar el ámbito de pensamiento tradicional y optar por una producción de flujo continuo, donde se fabrica con stocks mínimos y se eliminan los stocks intermedios (los colchones de seguridad). Consecuentemente, el proceso productivo deberá ser perfecto, estableciendo mecanismos para eliminar cualquier posibilidad de error.

Así pues, este Sistema de Producción implica un cambio de filosofía para muchas empresas. La metodología Lean Management se centra en priorizar la acción, en buscar la perfección de manera continua y en dar un nuevo rol al personal operativo. La implantación de un Sistema Productivo Lean es un proceso de cambio, que supone romper con el pensamiento tradicional” (Martí Ogayar & Torrubiano Galante, 2013)

Dando de esta manera un cambio cultural en la organización y de la misma organización al adquirir y vivir nuevos conceptos de producción y de pensamiento.

Lean canvas

Metodología creada por Ash Maurya basado en el modelo *canvas*, por medio de esta busca que en un recuadro no superior a una hoja se puede visualizar toda la información necesaria para definir un plan o modelo de negocio integrando todas las partes. El valor agregado que da este modelo es que hace más fácil definir qué

se quiere trabajar primero, enfocarse en lo que realmente genera un alto impacto o valor.

Como señala Maurcyra “No existen las panaceas Ningún método garantiza el éxito. Pero un buen método puede proporcionar un ciclo de feedback informativo que permita mejorar y aprender ininterrumpidamente” (Maurya, 2014, pág. 18) y esto es lo que se espera con esta metodología, evitar un largo proceso de investigación e implementación que cuando se finaliza ya pueda verse obsoleto. Para cualquier metodología recomienda que “la aplicación adecuada de cualquier método exige en primer lugar comprender qué es un principio y qué es una táctica y saber distinguirlos: los principios guían lo que haces; las tácticas te enseñan cómo hacerlo” (Maurya, 2014, pág. 20).

La propuesta en esta metodología es que el modelo de negocio se pueda definir y presentar en una sola página, donde se encuentren las diferentes variables que se debe tener presente para desarrollar la idea y el resultado esperado, adaptando el modelo de negocio canvas a la metodología Lean.

Como plantea el autor este formato es exitoso por los beneficios que tiene, los cuales él indica como la creación rápida de un plan de negocio, es conciso porque es de pocas palabras y que deben ser las adecuadas, adicional lo define como portátil, queriendo indicar que se puede llevar esta propuesta fácilmente a cualquier parte y presentarla al ser solo una hoja, convirtiéndola en información de fácil acceso.

“Rápido: la redacción de un plan de negocio puede llevar semanas o meses, mientras que en una sola tarde pueden elaborarse varios modelos de negocio en un único canvas. Dado que la creación de estos modelos de negocio de una sola página lleva tan poco tiempo, recomiendo invertir un poco más a priori, a fin de idear variaciones posibles del modelo para a continuación decidir por dónde empezar. Conciso: el canvas nos obliga a elegir cuidadosamente las palabras y a ir al grano. Se trata de un gran ejercicio que nos permitirá destilar la esencia de nuestro producto. Tenemos 30 segundos para llamar la atención de un posible inversor, lo que dura un trayecto de ascensor y ocho segundos para captar al cliente

que entra en nuestra landing page. Portátil: un modelo de negocio en una sola página es mucho más fácil de compartir con otras personas, de modo que lo terminará conociendo más gente y a lo mejor se actualizará más frecuentemente” (Maurya, 2014, pág. 21)

Con este modelo se podrá identificar realmente cuál es el problema para solucionar o la mejor versión de un producto o servicio, no basado en supuestos y persiguiendo sólo lo que se cree que puede generar un despilfarro porque se estaría dando solución a una necesidad que a nadie le interesa.

Mientras que, si se identifica realmente las necesidades más apremiantes de los clientes actuales y los futuros inversionistas, ese modelo de negocio se convertirá en producto con constantes mejoras.

En la mayoría de las oportunidades se necesita un capital inicial ya sea propio o por financiación, cuando es esta segunda opción el momento ideal de iniciar a buscarlo es cuando se tiene alineado el producto y el mercado. Y se tengan claros los objetivos a alcanzar después de realizar unas pruebas o acercamiento temprano al mercado. Lo primero que se debe realizar es comprender el problema y definir la solución, es en este momento donde se debe preparar un lean canvas. Es en este ejercicio dónde se realiza un entendimiento completo del problema y se define la solución, la cual se valida posteriormente creando una primera versión del producto o servicio (un producto mínimo viable) y llevando esta al mercado para identificar si realmente es lo esperado mediante una medición cualitativa y cuantitativa.

Esto quiere decir, identificar qué tan aceptado y utilizado recurrentemente es y cuantos usuarios o clientes nuevos se acercan a consumirlo. En esta etapa como en todas el “*feedback*” o retroalimentación por parte de los usuarios y demás partes interesadas como puede ser una comunidad, empleados, proveedores, entre otros. Esta etapa se hace necesaria para obtener información relevante y poder continuar con la construcción del producto o servicio y, posteriormente, definir si se sigue apostando por las características iniciales planteadas o debe tener cambios.

Es importante entender la diferencia para aprender a identificar quienes son clientes y quienes usuarios, “si nuestro producto implica diversos papeles de usuario, hemos de identificar quiénes serán nuestros clientes. El cliente es quien paga por nuestro producto. El usuario no. Hay que dividir los segmentos de clientes que sean muy extensos en segmentos más pequeños” (Maurya, 2014, pág. 33), esto con el fin de comenzar a identificar cuál es el primer grupo al que queremos ofrecer la solución, ya que no todos requieren o esperan lo mismo. En lean canvas inicialmente se puede construir un solo tablero que lleve todos los segmentos, pero es importante diferenciarlos, posteriormente, se puede crear otro modelo de negocio independiente para cada uno.

Para el diseño del lean canvas el autor indica que...

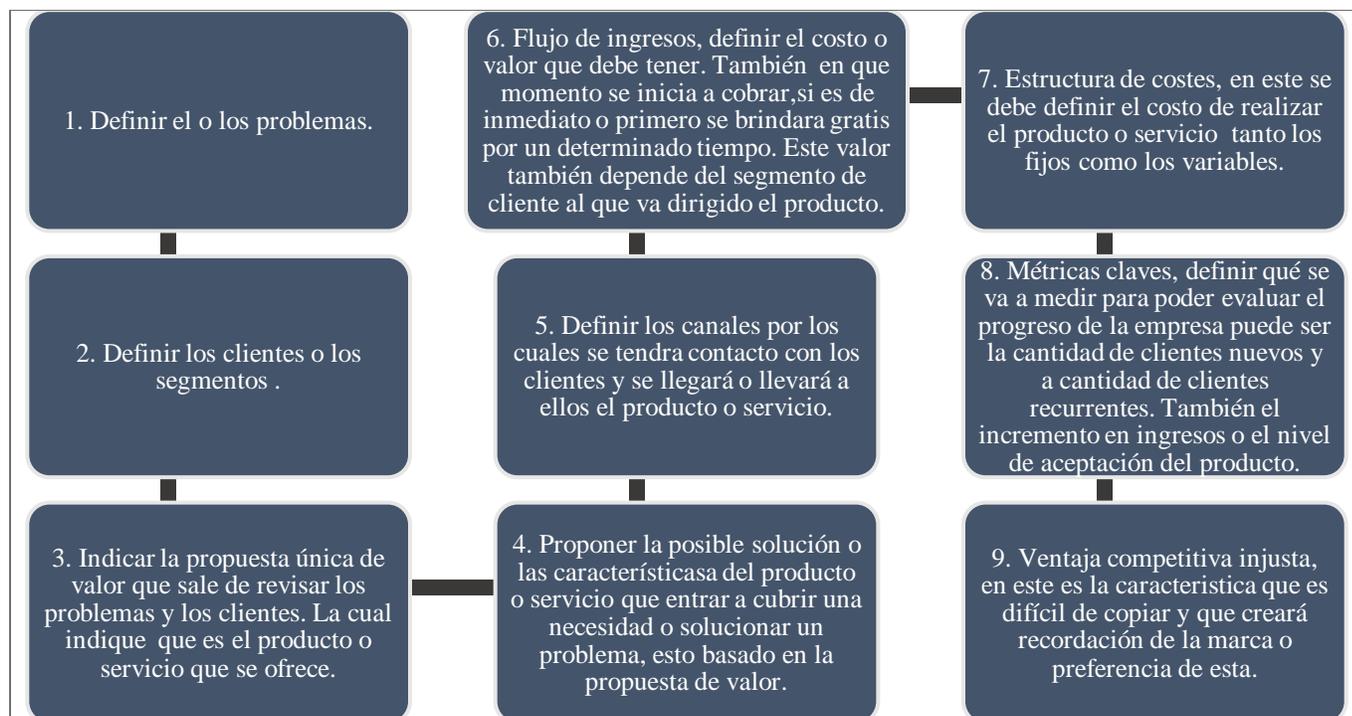
“el primer canvas debería terminarse rápidamente, en menos de 15 minutos. El objetivo de crear un canvas es el de plasmar la instantánea de lo que tenemos en la cabeza en un momento determinado para luego identificar cuáles son los elementos más arriesgados de la idea y, por último, salir a la calle y testar el modelo con otras personas. No pasa nada por dejar partes en blanco en lugar de intentar investigar sobre cuál es la respuesta «correcta». Escribe cualquier cosa o deja el apartado correspondiente en blanco. Que un apartado quede en blanco puede ser indicativo de cuáles son los elementos de mayor riesgo de nuestro modelo y de dónde debemos empezar a hacer pruebas. Otros elementos como la «ventaja competitiva injusta», lleva tiempo deducirlos. La mejor respuesta en el momento puede ser: «No lo sé». No pasa nada. El canvas debe ser un documento orgánico que evolucione con el tiempo” (Maurya, 2014, pág. 34).

La construcción debe ser enfocada en los clientes o segmentos y los problemas, necesidades u oportunidades que se evidencian en ellos para pensar en posibles soluciones.

Para diligenciar el lean canvas se tiene un orden que se sugiere seguir para un mejor resultado, el cual se detalla en la figura 3, basado en el libro Running lean.

FIGURA 3

Pasos para realizar lean canvas



Nota. Creación propia basada en el libro Running Lean (Maurya, 2014)

En la figura 4 se muestra la propuesta de Lean Canvas como debe presentar un modelo de negocio bajo esta metodología.

FIGURA 4*Presentación del ejercicio Lean Canvas*

PROBLEMA: Listar los principales problemas que se identifican (se sugieren 3)	SOLUCIÓN: Principales funciones o características que puede ofrecer el servicio o producto en base a los problemas (se sugieren 3)	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR: Pequeño párrafo donde se indique las características que hace el producto diferente que lleve a que se venda	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA: Indicar una característica que se tiene y no puede ser copiada	SEGMENTOS DEL CLIENTE: el público objetivo al que se espera llegar, en este punto es donde se realizan los subgrupos
	MÉTRICAS CLAVES: Definir las actividades claves que se medirían para saber si el producto funciona		CANALES: Los diferentes medios por los que se llegara a los clientes.	
ESTRUCTURA DE COSTES: Costo de adquisición de nuevos clientes, de canales de distribución, de personal, publicidad, entre otros.		FLUJOS DE INGRESOS: Forma en que se espera percibir ingresos, margen de ganancia		

Nota. Lean Canvas basado en el libro Running Lean (Maurya, 2014).

Lean startup

Lean startup es el uso de la metodología Lean creada por empresas como el caso Toyota, pero para ser utilizada en esas empresas que inician, que se aplique desde el inicio de emprendimientos de pequeñas empresas, grandes o medianas empresas, y en todo su ciclo de vida. Utiliza una unidad de progreso que el autor llama conocimiento validado. Quiere decir, que por medio del “*feedback*” o retroalimentación es por el cual va adquiriendo el conocimiento y el estar haciendo entregas constantes de su producto ayuda a realizar la validación de este por parte de sus clientes para saber si se transita por el camino correcto o se deben realizar cambios drásticos (pivotes).

“una teoría global del espíritu emprendedor debería dirigirse a todas las funciones de una empresa en estado inicial: visión y concepto, desarrollo de productos, marketing y ventas. Debe proporcionar un método para medir el progreso en un contexto de incertidumbre

extrema. Debe ofrecer a los emprendedores una guía clara sobre cómo decidir entre las muchas disyuntivas que tienen que afrontar: cuándo deben invertir en procesos; formulación, planificación y creación de infraestructuras; cuándo ir solo y cuándo buscar alianzas, cuándo invertir en la ampliación del negocio. Debe permitir que los emprendedores hagan predicciones comprobables” (Ries, 2012, pág. 31)

Como indica Eric Ries en su libro el método lean startup, “el objetivo de una startup es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible” (Ries, 2012, pág. 32). Sencillamente define una startup como “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2012, pág. 39), que lo que siempre busca es poder plasmar una idea en un producto o servicio que entre al mercado a cambiar las costumbres, que sea innovador, diferente.

Con este método se busca que los negocios o empresas tengan como ventaja, el aprendizaje rápido y constante de las preferencias o necesidad de los clientes, para implementar cambios o reafirmar el producto o servicio; como indica el autor “el objetivo no es producir más de forma eficiente, Es aprender, tan rápido como sea posible, cómo crear un negocio sostenible. (Ries, 2012, pág. 207)

Para lograr realmente la meta de llegar al producto o servicio que se espera brindar o que nace de una idea, se requiere de un circuito de *feedback* o retroalimentación constante, el cual impulse a continuar el camino de crecimiento de una empresa, por medio de este se puede llegar a nuevas características, a nuevas formas de realizar marketing del producto o servicio que haga más fuerte el crecimiento.

Basado en un modelo de crear – medir – aprender que nos haga entender en cada cambio que se realice si vamos por el camino correcto o algo debe hacerse diferente para implementarlo.

Esta metodología está pensada o construida con el fin de “enseñar a conducir a una startup. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se piden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de crear – medir – aprender. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber cuándo y si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado pivote o si debemos perseverar en nuestra trayectoria actual” (Ries, 2012, pág. 34).

Indica Ries que el *feedback* debe ser tanto cualitativo como cuantitativo, esto quiere decir, que se debe entender la sensación que genera en los usuarios o clientes al utilizarlo y adicional, si es buscado por una cantidad o número de personas y que sea constante, quiere decir que sean clientes recurrentes y lleguen nuevos. “El circuito de *feedback* de información crear-medir-aprender es el centro del modelo del método lean startup.” (Ries, 2012, pág. 89). Esto lleva a como indica el autor que “centrando nuestras energías en el conocimiento validado podemos evitar gran parte del despilfarro que asedia las startups hoy en día”. (Ries, 2012, pág. 90) Este último punto de despilfarro es importante realizar un énfasis en las cosas que se busca eliminar con la metodología, gastos innecesarios en cosas que no serán útiles ni bien recibidas por el mercado, lo que se espera es que por medio de una iteración constante con los clientes actuales y potenciales se pueda identificar las características correctas y adecuadas de un producto que lo hagan exitoso sin llegar a un riesgo alto de inversión de capital que posteriormente pueda crear pérdidas.

“La estrategia se basa en asunciones: cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Traza una estrategia que asume estas asunciones y prosigue para mostrar como alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado sean ciertas y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos debería ser probarlas tan rápido como sea posible.” (Ries, 2012, pág. 95)

Posterior a tener una idea y revisar su plan de negocio, basado en lo que Ries indica que son asunciones refiriéndose a las hipótesis que se realiza un emprendedor sobre su producto sobre el valor, crecimiento, aceptación, utilidad de este. Es importante definir un camino e iniciar con la fase de “construcción tan rápido como sea posible con un producto mínimo viable. El PMV es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de crear-medir-aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo” (Ries, 2012, pág. 91)

“El primer reto de un emprendedor es crear una organización que le permita probar estas asunciones de forma sistemática. El segundo reto, como en todos los contextos empresariales, es llevar a cabo una prueba rigurosa sin perder de vista la visión general de la empresa.” (Ries, 2012, pág. 96)

Se busca que este PMV sea validado directamente con clientes que ya se tengan o con el segmento de clientes para el que se desarrolla con el fin de medir si es aceptado y tener ese ciclo de *feedback* para que podamos revisar si continuar con las fases posteriores del producto o se debe generar una nueva estrategia o pivote. Importante entender que al hablar de pivote es un cambio en la estrategia producto o servicio con una nueva hipótesis o teoría por comprobar, basado en el *feedback* que se recibió. Pivotar es cambiar radicalmente el rumbo, es decir, cambiar drásticamente el modelo de negocio...

“Cuando acabemos el circuito de crear-medir-aprender, nos enfrentaremos a la coyuntura más difícil que tiene que superar un emprendedor: si pivotar de la estrategia inicial o perseverar. Si hemos descubierto que una de nuestras hipótesis es falsa, ha llegado el momento de hacer un gran cambio hacia otra hipótesis estratégica.” (Ries, 2012, pág. 92)

Para poder obtener todo este conocimiento, es importante que el emprendedor entienda a su futuro o actual consumidor y acá se habla un poco más a fondo de lean haciendo referencia a “*Genchi*

gembutsu”, una de las expresiones más importantes del vocabulario del “*lean manufacturing*”. En español suele traducirse como la directiva de ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos. Así las decisiones de negocio pueden basarse en un conocimiento de primera mano” (Ries, 2012, pág. 100). Esto quiere decir, que se debe tener un contacto directo para entender las necesidades, conocer las características del segmento de clientes al que va dirigida la solución que se esté dando con el producto o servicio para de esta manera hacer un diseño adecuado que cuide la experiencia que pueda tener el futuro cliente. Para esto, ya podemos hablar de realizar o entender el arquetipo de cliente:

“sí entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene. Con este entendimiento podemos crear un consumidor arquetipo, un breve documento que busque humanizar al consumidor objetivo propuesto. Este arquetipo es una guía esencial para el desarrollo de producto y asegura que la priorización de decisiones que todos los equipos de desarrollo de producto tienen que hacer diariamente este en concordancia con el cliente al cual la empresa intenta atraer” (Ries, 2012, pág. 104).

Con arquetipos se refiere a la forma de detallar las características o perfil del cliente respecto al bien o servicio que se ofrece. Para hacer entender cada tipo de cliente y hacer un detalle de estos se puede utilizar la metodología *Lean user experience*, en la cual se estudia el comportamiento del cliente y la relación de este con el producto, este arquetipo que se define antes de colocar en producción el producto o servicio es sencillamente una hipótesis de cómo se entiende o espera sea, solo se confirmará si es correcto o se le realizarán ajustes por medio del aprendizaje validado, es decir, en el momento en que tiene una interacción real con el producto, sea desde el MPV o las versiones posteriores a este, por lo cual, este arquetipo puede cambiar en el tiempo y definirse nuevos momentos de interacción.

Entrando en la definición de mínimo producto viable (MPV), lo que se quiere indicar es una versión que sea servible y con la cual pueda interactuar un cliente, no debe ser un producto incompleto, ni solo la primera fase de este, debe ser la versión más sencilla que requiera el menor esfuerzo; realmente debe ser útil y completo pero básico para que permita empezar el proceso de aprendizaje, permitiendo obtener *feedback* y comenzar con este circuito, donde recordemos se trata de crear, medir y aprender.

Para definir cuál debe ser el PMV se realiza a partir del conocimiento de quienes están trabajando o tienen la idea de que esperan, se necesita tener una hipótesis o juicio que ayude a definir qué debe contener, cuál es el fin o el porqué de cada parte que se decida desarrollar. Como lo indica Ries en su libro “la mayoría de los emprendedores y equipo de desarrollo de producto sobrestiman la cantidad de elementos que requiere un PMV. Cuando se dude hay que simplificar” (Ries, 2012, pág. 111)

Es importante tener presente que de estos PMV se busca aprender y confirmar cuales son las características que los usuarios esperan tener en el servicio o producto, para continuar por el mismo camino o realizar un cambio de estrategia o pivote en la siguiente versión que se haga del producto.

“Al contrario que con el tradicional desarrollo de productos que normalmente requiere un período de incubación y de reflexión largo y se esmera en alcanzar la perfección del producto el objetivo del PMV es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo. A diferencia de un prototipo o una prueba de concepto, un PMV no solo está diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño. Su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio.” (Ries, 2012, pág. 109)

Una palabra y actividad clave en la metodología cuando ya los clientes inician a interactuar con las versiones que se entregan y se ingresa en esa etapa de aprendizaje es “pivotar”, entendiéndose en el lean esto como “una nueva hipótesis estratégica que requiere un producto mínimo viable para

probarla”. (Ries, 2012, pág. 195) En el proceso de” *feedback*” se debe entender si es necesario hacer un cambio en el producto generando con esto una nueva idea o experiencia que se debe también ir a comprobar con los clientes. Es la parte donde el emprendedor debe definir si continúa con su idea principal sin cambiar nada o acepta estos hallazgos e inicia alejarse de la idea principal y comienza a hacerle cambios.

Por último, para tomar la decisión de un cambio se debe estar basado en la estrategia definida, en el alcance de la visión de la empresa en ese pensamiento humano irremplazable que hace juicios y los comprueba, y que puede decidir, si el plan inicial es el ideal o sencillamente realizar cambios o pivotear para obtener diferentes resultados.

“La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear nuestros esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento. En otras palabras, los pivotes exitosos nos sitúan en una senda que nos permite desarrollar un negocio sostenible”. (Ries, 2012, pág. 168)

Service design

El objetivo de esta metodología es diseñar y definir un servicio o producto que sea de fácil uso para los clientes y de un manejo detallado y simple para la empresa, detallando la experiencia que tendrá el usuario interno y el cliente en cada etapa de interacción desde la búsqueda del servicio, la compra y disfrute del servicio y su post venta.

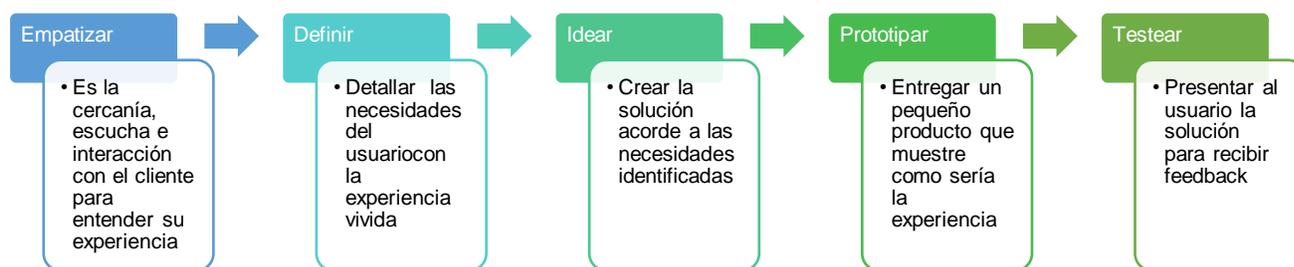
Por sí solo, puede no tener un sentido diferente a lo que se hacía tradicionalmente, de definir desde adentro de la organización un producto. Por lo cual, se complementa con la metodología *design thinking* que desde el diseño define unas etapas importantes para

entender las preferencias del consumidor. También necesita de la experiencia de usuario (*user experience*), metodología multidisciplinaria que estudia el comportamiento, los sentimientos que genera en un usuario cada interacción que tenga con el servicio o producto.

Uniendo estas metodologías se entenderá mejor desde el “*front*” (experiencia del cliente) y el “*back*” (procesos de la empresa) como debe ser su interacción y se podrá constantemente redefinir la línea de procesos y servicios que se prestan.

FIGURA 5

Etapas del design thinking



Nota. Pasos para realizar Design Thinking, elaboración propia

Después de revisar las metodologías anteriores se identifica que todos los modelos se relacionan siempre con el cliente o usuario final para poder definir cada una de sus entregas de valor, adicional, que se escucha y aprende de estos antes de tomar decisiones de como continuar con su producto. Lo anterior, en la búsqueda de disminuir características innecesarias tanto en procesos como en los productos finales que solo afectan el correcto desarrollo de las empresas y que pueden afectar la experiencia de los usuarios.

Propuesta guía de implementación para emprendedores del sector servicio

Todo emprendimiento inicia de una idea que se da por la ausencia de un bien o servicio en la sociedad y donde un emprendedor ve una oportunidad para cubrir necesidades o expectativas de un grupo de clientes, ya sea con un nuevo producto o simplemente de un producto o servicio ya existente en el mercado y que se considera existe un mercado más amplio por cubrir o entregar una experiencia mejor a la que existe. También existen emprendimientos innovadores que simplemente llegan a cambiar características de un producto o servicio de una manera disruptiva creando por sí mismo una necesidad en el mercado. Esto es lo primero a identificar, a qué tipo de emprendimiento pertenece, si es una idea totalmente nueva y disruptiva, o si lo que desea hacer es copiar algo ya existente, pero dar un valor agregado. Se debe contar con una visión clara de lo que se desea, de los que se espera. Un objetivo claro de cuál será su medida de aceptación, entendiendo que el emprendedor no debe ir sin expectativas a esperar que pasa, debe tener claro hacia donde quiere llegar con su producto, cuál es su segmento de clientes porque con base en esto puede redefinir su producto. Esto con el fin de que en la etapa de feedback o retroalimentación comprenda el resultado y defina hacer cambios a tiempo o tomar la decisión adecuada de como continuar.

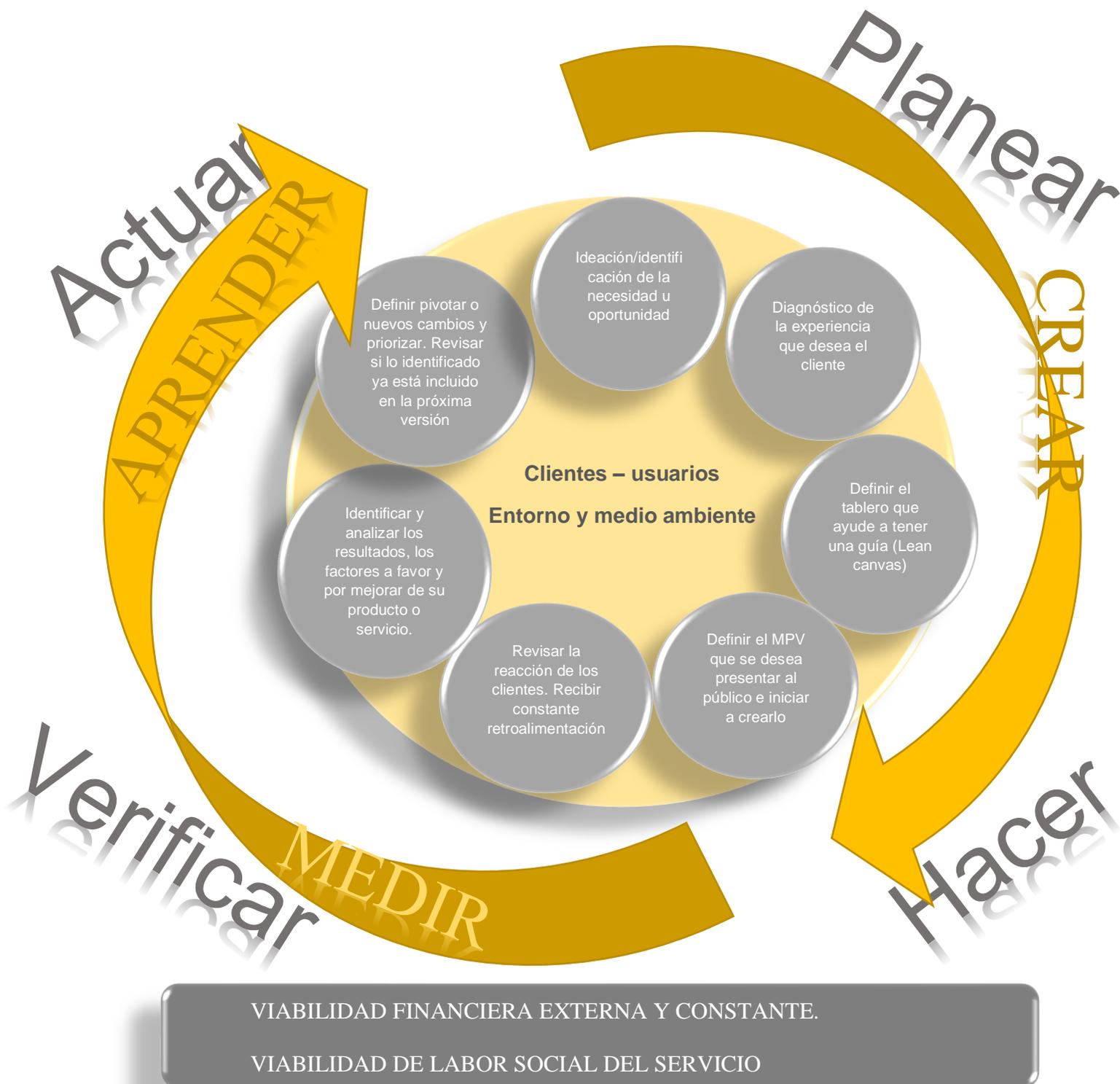
La idea en esta propuesta es llevar a los emprendedores a realizar uso de metodologías que agilicen su proceso de aprendizaje y les apoye en la toma de decisiones. Así mismo, disminuir el riesgo de fracaso con una inversión alta que pueda afectar su sostenibilidad, pero que adicionalmente tenga en cuenta su impacto en sus Stakeholders o partes interesadas como la sociedad, el medio ambiente, sus empleados y sus inversionistas.

Lo que se entrega en esta guía es la interacción de las diferentes metodologías desde el modelo PHVA, pero en interacciones cortas como el lean, teniendo al cliente y el entorno en el centro de cada una de sus decisiones. Esto se puede identificar en la figura 6 donde se muestra los pasos a seguir utilizando diferentes herramientas.

La idea es que el emprendedor pueda hacer una proyección de un servicio, por medio de estas metodologías ágiles, que pueda ser diseñado escalonadamente, es decir, ir diseñando en una serie de tiempos sucesivos el servicio que realmente será demandado por el mercado. Vaya aprendiendo a conocer su público objetivo, de acuerdo con las características que identifica en su servicio. Adicionalmente pueda segmentar sus clientes acorde a estas. La idea principal es que este emprendimiento sea sostenible en tiempo y evolucione constantemente.

FIGURA 6

Interrelación de teorías y metodologías



Nota. Creación propia interrelación de teorías y metodologías para propuesta implementación metodológica.

En la figura 6 se hace visible cómo se interrelacionan las teorías y metodologías tradicionales con las nuevas, la diferencia entre ellas son los tiempos de iteración y basado en quién se toman decisiones. Todo requiere de una etapa de creación, que no termina siendo algo diferente a idear, identificar qué se tiene y qué se necesita, y definir los atributos del servicio, a quiénes se le quiere ofrecer, conocer los costos de producción, definir el valor que tendrá el servicio que se ofrece y las fuentes de financiación correspondientes. En contraste con las metodologías tradicionales, la metodología propuesta girará en torno al cliente, al usuario, a lo que este quiere o le puede generar una diferencia total en sus experiencias actuales; siendo igual de importante también se comienza a definir el impacto que se dará a la sociedad, al medio ambiente, esa responsabilidad social con todas las partes interesadas y se inicia la creación del servicio.

Compartiendo con esta primera etapa momentos se inicia la etapa de medición, en la cual cada que se va entregando y ofreciendo el servicio a los clientes se va explorando cómo se comporta el grado de aceptación de este y se deben realizarse encuestas o entrevistas a los usuarios para obtener una retroalimentación donde se identifica el grado de satisfacción con el servicio y aceptación de este en los diferentes públicos objetivos, también se identifica nuevas oportunidad y opciones de mejora por medio de la interpretación de los resultados que de la observación o la interacción con los usuarios.

En este momento es donde se ingresa a la tercera etapa, la de aprendizaje, en la cual es importante el emprendedor al realizar una revisión de los hechos entienda el resultado de una manera correcta y pueda identificar si debe realizar cambios o puede continuar con su plan de hacer cambios o mejoras incrementales a su servicio. Es esencial reconocer y ser consciente de

este ciclo por que ayudará a evaluar constantemente cómo puede ofrecerse un servicio diferente, innovador y que cautive.

Se debe tener claro que no es necesario conocer toda una historia de administración para lograr llevar un emprendimiento al éxito, tampoco es solo un golpe de suerte; requiere es dedicación y una definición de un método de evaluación constante, estar siempre en la posición de observador, investigador y con una mentalidad abierta a los cambios. Sin importar la forma en que se elija desarrollar o prestar un servicio siempre tendrá una etapa inicial en la cual es importante hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el servicio que se quiere ofrecer?
- ¿Qué hace el servicio que ofrezco diferente de lo que existe en el mercado?
- ¿Quién será el público o clientes objetivos?
- ¿Existe un producto similar en el mercado? De existir ¿qué tendrá el mío que lo haga diferente y sea atractivo y, además, que sea sostenible? En este punto es importante, comprender que puede ser la oportunidad en la respuesta, la atención, la experiencia y no únicamente creer que se puede entrar a competir en un precio diferencial que sea menor al que exista en el mercado; esta aclaración es porque cuando se basa la diferencia en precio esto sencillamente puede afectar la liquidez de un negocio o empresa debido a que los ingresos al ser inferior no alcancen a cubrir los gastos fijos o los variables y adicional, no se percibirá ninguna ganancia.
- De ser un producto nuevo en el mercado, ¿cómo se puede comenzar a crear en los consumidores una tendencia que los lleve a buscar el producto?

- ¿Cuál es la meta a la que se quiere llegar? Quiere decir, que demostrará o cómo se puede medir que realmente es exitoso el servicio que se ofrece.
- ¿Cuánto es el costo de operación?
- ¿Cuánta es la inversión y cómo será la financiación?
- ¿Qué valor se espera recibir por el servicio?
- ¿Qué impacto social y ambiental tiene el servicio que se ofrece, revisar si es positivo o negativo?

Antes de decidir iniciar a crear o desarrollar el servicio se debe identificar si es financieramente viable, si justifica la inversión en comparación con los resultados deseados; no solo en esta etapa, en todas, hasta en las de aprendizaje es una base necesaria siempre la revisión financiera antes de tomar de decisiones.

También se debe realizar una proyección de los usuarios potenciales si el servicio ya existe, o comenzar a pensar si es un servicio nuevo cómo sería la interacción con este; esto puede realizarse por medio de entrevistas, preguntas sencillas a esas personas que se considera público objetivo. Si es un servicio ya existente, es algo tan sencillo pero que requiere dedicación para observar y entender cómo es la interacción entre el cliente y la provisión de esta, e identificar los diferentes momentos que tienen los usuarios y cuál es la sensación o percepción que tienen de cada uno de estos. Permitiendo con esto, identificar las características que realmente se desean en el servicio, luego rediseñarlo e implementar los atributos que lo hagan diferente. Un ejemplo de esto puede ser, una persona que esté buscando le realicen un estudio de mercado para su negocio, en ese caso se puede revisar que lo lleva a tener esa necesidad, que resultado espera, como quisiera que se le presentará, hasta donde espera sea la participación de quien lo realiza.

Con la información recabada, se inicia una nueva etapa en la que se detalla el perfil del segmento o segmentos de clientes, y se puede plasmar la experiencia sobre una línea de tiempo que inicie a identificar desde el primer momento de interacción dónde sencillamente nace la necesidad que hace que el usuario busca el servicio o encuentra una publicidad que lo hace acercarse a este, hasta la última interacción. En cada punto se debe identificar la reacción, sentimiento que puede tener el cliente y el resultado que espera o si sencillamente, no tiene una expectativa y debemos brindarla. Esta identificación y prototipado de segmento de clientes ayuda a definir los canales de interacción se deben usar para llegar a ellos.

Es necesario en este estudio que se detalle en cada etapa cuál es la sensación que tiene el cliente y cómo se puede mejorar. Identificar esos momentos cruciales donde puede el servicio que se ofrece dejar una buena recordación en el usuario, porque estos son los que van a crear un posicionamiento de la marca.

Todas estas preguntas ayudarán a construir un plan de negocio que puede estar basado en la metodología lean canvas con unas variaciones dependiendo de cada servicio. Entendiendo el diligenciamiento de este de una manera sencilla, para cada paso se pueden escribir todas las ideas que se ocurran y luego se comienzan a agrupar de acuerdo con sus características para ir acotando las opciones, hasta que lleguen al número posible inferior. Cada emprendedor debe entender en este trabajo cuál sería esta cantidad dependiendo de sus hallazgos, se aconseja que se trate de dejar en máximo 5 y con una calificación de mayor a menor relevancia:

1. Identificar las situaciones que se quieren cambiar en la experiencia o la necesidad a suplir con el servicio: En esta parte se debe hacer un listado de todo lo que se identifica el servicio puede cubrir y por qué lo buscan o buscarían. Por ejemplo, que lleva a una persona

- a buscar un servicio de terapia física y qué espera de él antes, durante y después de su provisión.
2. Para quién va dirigido el servicio, iniciar a identificar las personas o empresas que lo utilizan, sus características y comenzar también agruparlas hasta tener segmentos de sus usuarios para poder identificar si el servicio es igual para todos o debe tener diferencias.
 3. Posibles soluciones: Comenzar a entender cómo se puede dar un servicio adecuado para solucionar la necesidad del cliente versus las características de este.
 4. Características diferenciadoras: Es importante identificar qué es lo que hará el servicio diferente a lo que ya existe en el mercado y los atributos que generará recordación en los clientes para que cree una preferencia.
 5. Se debe identificar cómo será el contacto con los clientes, cuáles son los medios por los que se entregará información y adicional definir como podrán tener un contacto constante con el servicio.
 6. Definir nuevamente todas las características que se identifican con el servicio.
 7. Identificar toda la cadena de producción del servicio, incluir costos fijos y variables, así como la inversión en publicidad. A la vez, identificar el valor que se cobrará por el servicio para identificar los ingresos que se esperan percibir.
 8. Definir cuál será la medida que mostrará que se está cumpliendo los objetivos, puede ser basada en ingresos, en cantidad de clientes. Esto es algo que define cada emprendedor que sería el éxito.

Luego de tener ya toda esta claridad que da la etapa de planeación, se debe definir cuál es la primera entrega o servicio que se ofrecerá al cliente, entendiendo esto como ya la ejecución del negocio, cuál

será ese primer servicio o experiencia que se dará. Esto quiere decir, que, si en la planeación se define un producto completo con una inversión alta, se debe decidir un servicio básico, esto es, con una mezcla de características mínimas y que en corto tiempo pueda interactuar con clientes. Para ejemplificar un poco este punto, revisemos un emprendimiento que presta servicios de hospedaje y spa, podría iniciar por definir si es mejor comenzar con una propuesta de valor de estadía que brinde un servicio diferencial, tranquilo y después de recibir aceptación iniciar con la propuesta de instalar un spa y ofrecer este servicio o viceversa. También se puede ejemplificar con un emprendimiento enfocado a prestar el servicio de transporte, puede iniciar ofreciéndolo dentro de la ciudad y posteriormente entre departamentos. De esta manera se llega a la definición de un mínimo producto viable (MPV), que debe estar basado en el análisis realizado, que genere valor a los futuros usuarios y al negocio. Al tener esto claro se implementa la solución o modelo de negocio de este MPV que es importante a medida que se avanza y ya puede entregarse para su uso comenzar una interacción de este con los futuros clientes para poder identificar cambios o sencillamente saber que es la idea adecuada y definir continuar con una entrega incremental, es decir, ofrecer más servicios o mejoras y nuevas características adheridas al actual.

Un emprendimiento que sea de desarrollo de aplicaciones, que ayuden a manejar la información de personal en otras empresas, por ejemplo, debe estar evaluando constantemente las necesidades e identificará muchas pero debe saber cuál priorizar, cual representa un mayor valor a los clientes que lo lleven a utilizarlo; puede encontrar clientes que solo requiere un programa donde tener toda la información de sus empleados y que adicional les genere la información sobre los valores a pagar en su seguridad social y ese ser su primer producto, posteriormente podría colocar una opción que permita administrar turnos de trabajo y que por medio de un análisis de variables entregue la propuesta de cómo deben asignarse. Todo depende de las necesidades que identifiquen o quizás, de

sencillamente crear una necesidad de facilidad al cliente. En conclusión, tanto para definir en MPV como el incremental o pasos siguientes en la etapa de aprendizaje se debe tener claridad entre la viabilidad financiera, el conocimiento adquirido por medio de la experiencia, las oportunidades de mercado; por lo cual se debe estar dispuesto aceptar cambios, tener una mente abierta, hacer renunciaciones y las veces que sea necesario pivotar (cambiar).

Se debe tener una coordinación entre el equipo de trabajo, el capital, el producto que permitan entregar valor tanto a los usuarios como al negocio haciendo de este una empresa sostenible tanto económicamente como en su relación con los diferentes grupos de interés y sobre todo su aporte al crecimiento social y sostenibilidad ambiental.

Finalmente, es importante entender que toda esta metodología es viable si esta alineada y guiada por una estrategia, por lo cual, el pensamiento estratégico, la ideación, el dar un objetivo y horizonte es necesario e igual de importante que la metodología. Porque es el equipo de trabajo quien es consciente de que busca y a donde quieren llegar para de esa manera definir los medios y su forma de aprendizaje constante que les permita una innovación continua. Las metodologías solo son una ayuda y siempre se hace necesario el recurso humano que se conecte a ellas para entender y definir cuál es la mejor estrategia o decisión para tomar, que interactúe con sus usuarios y pueda interpretar resultados no solo con cálculos si no también desde esa percepción de la realidad.

Conclusiones

- Se concluye que existen muchos estudios y teorías a cerca de los conceptos de emprendedor y emprendimiento, que se expresan de manera sucinta a lo largo del trabajo. En el capítulo dedicado al marco teórico se pueden encontrar las principales aportes de varios autores frente a estos conceptos
- Se estudiaron varias metodologías ágiles para identificar las mejores prácticas para la puesta en marcha de empresas basadas en servicios y cómo se complementan entre todas para lograr el resultado esperado.
- Se diseñó una metodología que podrán utilizar los emprendedores de empresas de servicios, desde un lenguaje sencillo y práctico que ayude a que sea ya parte del ADN de cada emprendimiento, para que se genere una aplicación natural.

Bibliografía

- Alcaldía de Medellín. (s.f.). *Alcaldía de Medellín*. Obtenido de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/InformacinGeneral/Shared%20Content/Documentos/instrumentos/ps/CULTURA%20E.pdf
- Bravo Garcia, S. (s.f.). *revistas.uexternado.edu.co*. Obtenido de Análisis de las características de un emprendedor en proceso de incubación y no incubados: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3435/3970>
- Gobierno, N. (2006). *Sistema único de información normativa*. Obtenido de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1672727>
- Martí Ogayar, J. J., & Torrubiano Galante, J. (2013). *Lean Process Mejorar los procesos para ser más competitivos*.
- Maurya, A. (2014). *Running lean*. La Rioja: Universidad Internacional de La Rioja, S. A. (UNIR).
- Minciencias. (s.f.). *Minciencias*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/portafolio/innovacion/empresarial>
- nacional, G. (2006). *Sistema único de información normativa*. Obtenido de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1672727>
- Ries, E. (2012). *El método LEAN STARTUP*. Barcelona: Paídos empresa.
- Rodriguez Ramirez, A. (s.f.). *www.scielo.org.co*. Obtenido de Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial: <http://www.scielo.org.co/>

Romero Baron, R. (2010). *repository.urosario.edu.co*. Obtenido de EMPRENDIMIENTO Y CULTURA PARA LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL.

Sung Park, S., & Duarte Masi, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 291-314.

Vallmitjana I Palau, N. (s.f.). Obtenido de

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/145034/Tesis+Nuria+Vallmitjana+Palau.pdf;jsessionid=185CBEFEE1441C7F2F659F53A7890A61?sequence=1>

Vallmitjana I Palau, N. (2014). *www.tdx.cat*. Obtenido de Tesis doctoral, La actividad emprendedora de los graduados IQS:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/145034/Tesis+Nuria+Vallmitjana+Palau.pdf;jsessionid=185CBEFEE1441C7F2F659F53A7890A61?sequence=1>

Womack, J., & Jones, D. (2012). *Lean Thinking*. Grupo planeta.

Anexos

Anexo 1. Capítulos y artículos de la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Definiciones

a) Cultura: Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización;

b) Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva;

c) Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad;

- d) **Empresarialidad:** Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales;
- e) **Formación para el emprendimiento.** La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo;
- f) **Planes de Negocios.** Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

Artículo 2°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;

- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;
- e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;
- f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;
- g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;
- h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clústeres productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;
- i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

Artículo 3°. Principios generales. Los principios por los cuales se regirá toda actividad de emprendimiento son los siguientes:

- a) Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente;
- b) Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social;
- c) Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad;
- d) Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.

Artículo 4°. Obligaciones del Estado. Son obligaciones del Estado para garantizar la eficacia y desarrollo de esta ley, las siguientes:

1. Promover en todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación.
2. Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
3. Buscar la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de las redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
4. Buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.
5. Establecer acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito, con el aval, respaldo y compromiso de seguimiento de cualquiera de los miembros que conforman la Red Nacional para el Emprendimiento.
6. Generar condiciones para que en las regiones surjan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para el apoyo a las nuevas empresas.

CAPITULO III

Fomento de la cultura del emprendimiento

Artículo 12. Objetivos específicos de la formación para el emprendimiento. Son objetivos específicos de la formación para el emprendimiento:

- a) Lograr el desarrollo de personas integrales en sus aspectos personales, cívicos, sociales y como seres productivos;
- b) Contribuir al mejoramiento de las capacidades, habilidades y destrezas en las personas, que les permitan emprender iniciativas para la generación de ingresos por cuenta propia;
- c) Promover alternativas que permitan el acercamiento de las instituciones educativas al mundo productivo;
- d) Fomentar la cultura de la cooperación y el ahorro, así como orientar sobre las distintas formas de asociatividad.
- e) Fortalecer la formación y el acompañamiento al emprendimiento social y rural.
- f) Contribuir al fortalecimiento de los programas desarrollados por las entidades sin ánimo de lucro, dedicadas a la promoción del emprendimiento social y rural.
- g) Desarrollar habilidades para la identificación, caracterización, seguimiento, monitoreo y evaluación del impacto del emprendimiento social y rural en Colom

Artículo 16. Opción para trabajo de grado. Las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado.

Artículo 20. Programas de promoción y apoyo a la creación, formalización y sostenibilidad de nuevas empresas. Con el fin de promover el emprendimiento y la creación de empresas en las regiones, las Cámaras de Comercio, las incubadoras de empresas desarrollarán programas de promoción de la empresarialidad desde temprana edad, procesos de orientación, formación y consultoría para emprendedores y nuevos empresarios, así como servicios de orientación para la formalización. También las Cámaras facilitarán al emprendedor, medios para la comercialización de sus productos y/o servicios, así como la orientación y preparación para el acceso a las líneas de crédito para emprendedores y de los programas de apoyo institucional público y privado existentes.

Artículo 22. Constitución nuevas empresas. Las nuevas sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de esta ley, cualquiera que fuere su especie o tipo, que de conformidad a lo establecido en el artículo 2º de la Ley 905 de 2004, tengan una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores o activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, se constituirán con observancia de las normas propias de la Empresa Unipersonal, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo VIII de la Ley 222 de 1995. Las reformas estatutarias que se realicen en estas sociedades se sujetarán a las mismas formalidades previstas en la Ley 222 de 1995 para las empresas unipersonales.