

- Schnarch, A. (2014a). *Desarrollo de nuevos productos*. 6.^a ed. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Vásquez, A. M. (2008, marzo 5). Calidad en el diseño. *Grupo Asesor*. Recuperado agosto 9 de 2014 de http://www.qgrupoasesor.com/articulos_ampliacion.php?n=32
- Vives, A. (2012, noviembre 11). ¿Es ética la responsabilidad moral de la empresa? *Diario-responsable*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.diarioresponsable.com/portada/opinion/16053-ies-etica-la-responsabilidad-moral-de-la-empresa.html>
- Wikipedia. (s. f. a). Producto viable mínimo. *Wikipedia*. Recuperado agosto 9 de 2014 de http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_viable_m%C3%ADnimo
- Zeithaml, V., Bitner, M. J. (2001). *Marketing de servicios*. México, D. F.: McGraw-Hill.

Capítulo VII

Estructuración del negocio

*El pesimista se queja del viento.
El optimista espera que cambie.
El emprendedor empresario arregla las velas.*

Emprendedores empresarios e innovadores

América Latina se caracteriza por una alta tasa de emprendimiento entre su población activa, según destaca cada año el informe Global Entrepreneurship Monitor, GEM. De hecho, la actividad empresarial total es incluso mayor que en el caso de países desarrollados.

La pregunta que surge entonces es ¿cómo se explica el deficiente dinamismo de la productividad agregada en la región? El crecimiento de la productividad ha sido en promedio históricamente bajo, lo que no ha permitido a las economías de la región converger a mejores ingresos per cápita.

A pesar de todo lo analizado, ¿por qué el bajo nivel de creación y crecimiento de emprendimientos de alto potencial productivo en América Latina? Según el Banco de Desarrollo de América Latina, CAF⁵⁰, el problema del reducido tamaño de las

⁵⁰ CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado en la actualidad por dieciocho países de América Latina, el Caribe y Europa, así como por catorce bancos privados de la región Andina. La institución promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica.

empresas y su pobre dinámica de crecimiento no se debe principalmente a que la región carezca de individuos con aptitudes o talento empresarial; esto es, personas con pensamiento creativo e innovador, con habilidades gerenciales y de orientación al logro, y capaces de tolerar el riesgo.

Alternativamente, se plantea la hipótesis de que el problema radica, en parte, en el hecho de que ante la falta de oportunidades de empleo en el sector productivo formal, una importante porción de individuos con relativamente bajo talento empresarial deciden abrir pequeños negocios que no solo les generan ingresos bajos e inestables, sino que les impiden acumular capacidades y aptitudes laborales, por lo que el potencial de transitar hacia un empleo en el sector formal se reduce con el tiempo.

En este contexto, esta gran cantidad de microempresas se convierte en un importante obstáculo para el surgimiento de nuevas empresas transformadoras y el crecimiento de las ya existentes, pues no existiría la mano de obra necesaria en caso de que estas se expandieran a tasas elevadas. Esta situación coloca a la región en una especie de trampa de informalidad y baja productividad donde no hay crecimiento empresarial porque, entre otras cosas, no hay trabajadores con las capacidades requeridas y ello, a su vez, ocurre porque existen pocas empresas que generen oportunidades laborales para desincentivar el micro emprendimiento informal (CAF, 2013, óp. cit.).

Para modificar esta situación es necesario alcanzar la transformación productiva mediante un proceso que lleve a la fuerza laboral desde el autoempleo y la informalidad hacia empresas —pequeñas o medianas— lideradas por verdaderos emprendedores con una continua motivación de mejoramiento e innovación. La principal conclusión del informe de la CAF⁵¹ es que la restricción al crecimiento de empresas dinámicas y la abundancia de emprendimientos de subsistencia son fenómenos que están estrechamente ligados, y reconocer este vínculo es crucial al momento de diseñar políticas públicas pro emprendimiento (Molteni, 2013).

Por eso, se necesitan emprendedores empresarios innovadores que desarrollen un verdadero modelo de negocio, bien estructurado, de manera que explique la relación que existe entre las diferentes áreas que influirán en el nuevo negocio con la propuesta de valor.

Sin embargo, la herramienta clave tradicionalmente ha sido el plan de negocio.

esa maravillosa herramienta que ha protagonizado las pesadillas de emprendedores desde hace años, y que nos obliga a desmenuzar hasta el último detalle de lo que esperamos que suceda de aquí a tres o cinco años. Pero desgraciadamente ofrece solo una visión estática, y además adolece de otro problema: casi siempre todo el proceso

51 Corporación Andina de Fomento, hoy Banco de Desarrollo de América Latina, CAF.

de investigación, de análisis de mercado y del cliente lo hacemos en vacío, calientitos en nuestra oficina y con Internet... lo que nos empuja a creernos que realmente sabemos qué va a suceder, que tenemos todos los datos y que realmente conocemos lo que va a pasar (Megias, 2013b).

Y eso para Javier Megias es precisamente

el preludio del desastre. El *Business Plan* por sí mismo no es malo, lo que es negativo es dar por buenas las hipótesis o ideas que hemos recogido en él... y quizás fuera mejor invertir ese tiempo en hacer otras cosas, y escribir el *Business Plan* cuando el camino esté más claro. Esta forma de emprender nos empuja a lanzar nuestro negocio de una forma muy planificada y secuencial, que retrasa hasta casi al final nuestro contacto con el mercado y que asume que lo que nosotros consideramos perfecto quiere decir lo mismo para nosotros que para el cliente (Megias, 2013b, íbidem).

Es decir, con ese esquema de plan de negocio se produce una filosofía de ejecución que se podría denominar en cascada, contemplaría los siguientes pasos:

- *Análisis profundo de la idea.* Estudio de semanas o meses en intentar darle forma a la idea, hacer que sea perfecta.
- *Creación del plan de negocio.* Uno de los procesos más largos, en el que se busca mirar todas y cada una de las posibilidades de lo que sucederá en el futuro.
- *Diseño y creación del producto o servicio.* Dando por buenas todas las decisiones de diseño de producto, o servicio, que hemos incluido en el plan de negocio, nos esforzamos por crear un producto perfecto que recoja todas y cada una de las funcionalidades que consideramos imprescindibles.
- *Feedback.* Habitualmente antes del lanzamiento se hacen algunas pruebas. Con la retroalimentación recibida se mejora lo ofertado.
- *Lanzamiento.* Se introduce al mercado y comienzan las ventas.

Estos patrones hacen que la llegada al mercado sea muy tardía, y dado que solo se comienza a recibir *feedback* real al final, el adaptar/replantear el producto resulta algo complicado y lento y retrasa mucho el alcanzar una cierta rentabilidad.

El enfoque tradicional, a veces, funciona en entornos poco cambiantes... pero en un entorno de altísima incertidumbre y cambio continuo como el actual, no solo no sabemos lo que va a pasar, sino que aunque lo supiéramos al hacer el *Business Plan* es muy posible que ya no sea así cuando lancemos (Megias, 2013b, íbidem).

Para mejorar los resultados, actualmente se postula adoptar un modelo de negocio, entendiendo por tal lo que

describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado. Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas, por ejemplo segmentos de clientes, proposiciones de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos, que pueden ser abordados, tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas (Wikipedia, s. f. b).

Son metodologías que nacen con una filosofía totalmente diferente: en lugar de intentar crear el producto perfecto, es mejor primero conceptualizar el modelo de negocio, detectar las hipótesis en las que se basa y luego probar en el mercado lo antes posible dichas ideas, con el objetivo de revelar un producto mínimo que ayude a validar la propuesta de valor.

Modelos de negocio

Lo que se necesita para emprender no es solo una idea de negocio, sino un modelo de negocio. La idea es lo que se le ocurre a una persona; el modelo es una representación de todo lo que implica esa idea: ¿a quién se lo va a vender?, ¿qué es lo que le va a vender?, ¿cómo va a hacerlo?, ¿con quién va a trabajar?, ¿qué tiene que hacer, cómo va a cobrar?

«Modelo de negocios describe la fórmula con la que una organización crea, entrega y captura valor» (Osterwalder, Pigneur, 2011). Bajo este enfoque, toda empresa o emprendimiento dispone de modelo de negocios si logra describir claramente (Bentolila, et. ál., 2013):

Cómo crea valor: un producto, servicio o combinación de ambos es en sí mismo un intento de crear valor para alguien que lo necesita y que, por ello, está dispuesto a pagarlo. No todo lo que se produce está hecho bajo una concepción de propuesta de valor, pues muchas veces la visión de adentro del mostrador del negocio ha impedido o dificultado entender la sensibilidad de un mercado y construir un diseño de valor, que siempre está dado por el cliente. Y por esto es clave describir la creación de valor dentro de un modelo de negocios.

Cómo entrega el valor creado: vincular los productos o servicios con los mercados de destino es un eslabón que ha ido creciendo en relevancia hasta llegar a ser hoy determinante para el éxito de cualquier negocio. Por ello, el modelo debe diseñar una manera propia de entregar lo que produce, explicando cómo se va promocionar, llegar física o virtualmente a los clientes y estructurar relaciones con ellos que apunten a la permanencia.

Cómo captura beneficios por el valor creado: una empresa se diferencia de cualquier otro tipo de organización porque debe producir beneficios económicos. Ello permite recuperar la inversión realizada y alimentar nuevos procesos de inversión

para crecer. Por ello, el modelo de negocios debe explicar cómo vuelve en dinero ese valor creado y entregado, habiendo aquí una alquimia de precios, formatos de venta y maneras de cobrar, particulares en cada negocio.

Se trata de una descripción de la forma en que un negocio se propone funcionar, cómo hace dinero o entrega valor y lo que hace y no hace. Un modelo de negocio puede cambiar a lo largo de la vida de la empresa o se puede aplicar a un producto específico o a una organización sin ánimo de lucro.

Es un informe más general y conciso que el plan de negocio. Los modelos de negocio son muy importantes, no solo para la planificación de los detalles, sino también para la búsqueda de financiamiento: los bancos y otros prestamistas requieren un modelo de negocio detallado y hacen muchas de sus decisiones de préstamos en función de su calidad.

Existen muchas guías o patrones para su elaboración. Una posibilidad es respondiendo una serie de preguntas claves (SoyEntrepreneur, 2010):

Proposición de valor. Es el valor que tu negocio le proveerá a tus clientes. Responde a la pregunta: ¿qué problema o necesidad del cliente tratará de atender mi negocio?

Mercado objetivo. Para definir al público al que te diriges debes preguntarte: ¿quiénes son los clientes a los que mi negocio le servirá?, ¿cuáles son las características importantes de mi cliente?

Cadena de valor. Es la forma en que se organiza tu negocio para proveer el producto o servicio. Para establecerlo, pregúntate: ¿qué pasos o sistemas es necesario establecer para que el negocio funcione?, ¿cómo se organizará cada parte para una administración eficiente?, ¿de qué aspectos del negocio te encargarás?, ¿qué partes del negocio serán administradas o realizadas por otros?

Estructura de costes y ganancias objetivas. Se deben de establecer las fuentes de ingresos del negocio y la contribución que cada fuente hace a las cifras del total de las ganancias. Para esto, solo es necesario responder ¿cómo generará mi negocio los ingresos?

Red de valor. Aquí se define la cantidad de dinero que necesitas para lanzar el negocio y cuánto capital de trabajo necesitas para mantenerlo en operación. Haz una lista general de todos los costos del negocio en que esperas incurrir. Totaliza los costos iniciales del equipo, espacio y otros gastos. Trata de hacer un estimado mes a mes. Pregúntate: ¿cuándo necesitaré tener el dinero disponible para cubrirlos?

Ventaja competitiva. Es la característica de tu producto o servicio que proporcionarás como ventaja competitiva, comparada con lo que ofrece la competencia. Pregúntate: ¿por qué y cómo es que mi idea de negocios es mejor que la de la competencia?, ¿cómo mantendré tal ventaja competitiva con el tiempo?, ¿qué podría restar su ventaja competitiva?

El entorno empresarial ha evolucionado en los últimos años y estamos en una cultura de la innovación. Este cambio importante trae consigo avances en la forma de concebir la creación de empresa. Por lo tanto el uso de nuevas herramientas y metodologías son importantes.

Modelos, planes y estrategias

Habitualmente se mezclan tres dimensiones del mundo de los negocios y emprendimientos: los modelos, los planes y las estrategias de negocios, que no son lo mismo, pero se complementan:

- *Los modelos de negocios* se enfocan en diseñar la manera de funcionar de un negocio, combinando distintos elementos bajo una fórmula propia para crear, entregar y capturar valor.
- *Los planes de negocios* toman el modelo imaginado y/o en ejecución de un negocio y profundizan todas las variables y aspectos del mismo para organizarlos bajo un formato de plan, desagregando cada tópico, estimando variables y operativizando muchas definiciones propias del negocio.
- *Las estrategias de negocios* son grandes definiciones de cómo se harán las cosas en las distintas dimensiones de los mismos. Alimentan el diseño de modelo de negocios y facilitan la coherencia de ellos al «atarlos» de alguna manera a un paquete de decisiones estratégicas que el emprendedor y su equipo deben tomar al arrancar. Hay una diversidad de temas y matrices que hacen la estrategia.

En los últimos tiempos ha crecido la importancia de los modelos de negocios frente a los demás elementos mencionados. Hubo una época donde lo más relevante era el plan y otra donde prácticamente no podía hablarse de otra cosa que no fuera estrategias. Hay varias metodologías, a continuación algunas de ellas.

El modelo de negocio Canvas

Es una nueva herramienta que combinada con otras y utilizada de forma adecuada facilita a una empresa crear, desarrollar y capturar valor. Se trata del modelo de negocio Canvas, que fue creado por (Osterwalder, Pigneur, 2011, óp. cit.). Desde su publicación en 2010, *Business Model Generation* ha sido traducido a veintiséis idiomas y se ha convertido en un libro muy consultado sobre el tema. En este modelo se estudian cuatro áreas que hacen referencia a la respuesta a las preguntas: ¿cómo?, infraestructura, ¿qué?, propuesta de valor, ¿quién?, clientes y ¿cuánto?, modelo económico, fundamentales al momento de pensar en un negocio.

Elementos o bloques del modelo Canvas son:

- *Segmentos de clientes*: estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, es necesario conocer perfectamente nuestros clientes.
- *Propuesta de valor*: aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.
- *Canal*: ¿cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes?
- *Relación con los clientes*: ¿qué tipo de relación esperan nuestros clientes?, ¿qué relación tenemos ahora?
- *Flujo de ingresos*: ¿cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- *Recursos claves*: ¿qué recursos claves necesito para generar valor en mis productos?
- *Actividades claves*: ¿qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicios?
- *Alianzas*: este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos: proveedores, clientes y accionistas entre otros.
- *Costos*: es muy importante conocer que estructura de costos se implementará ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener en nuestro negocio,

La figura 7.1 muestra gráficamente el modelo.

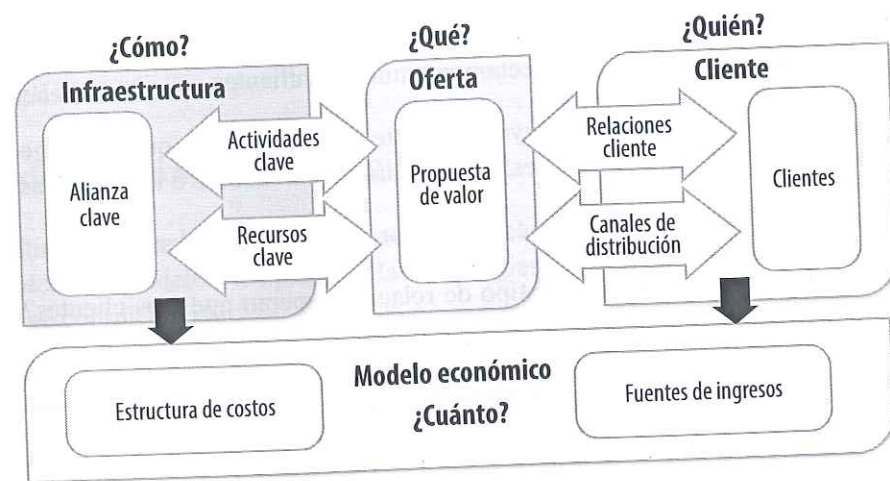


Figura 7.1. Modelo Canvas.

Fuente: (Martínez Rivadeneira, 2013).

Algunos beneficios de utilizar el modelo de negocio Canvas son:

- Es una herramienta, un lienzo, muy práctica ya que permite modificar todo lo que quieras sobre la misma a medida que vas avanzando en su análisis y probando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio.
- Es muy sencillo, un lienzo muy intuitivo y divertido. Imprímelo en tamaño XL y trabaja con *post-its* y rotuladores de colores.
- Permite trabajar en equipo. Se cuelga el lienzo en la pared estando visible para todos.
- Visual. Permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran el modelo de negocio. Se recomienda dejar expuesto el lienzo una vez terminado el análisis, para que todos los miembros tengan una visión global de la empresa.

Modelo de las cuatro cajas

Una alternativa no muy lejana al modelo anterior, Canvas, lo constituye el trabajo de Mark Johnson (Gaete, 2012). Básicamente propone que todo diseño de negocios que aspire al éxito en la realidad debe definir cuatro grandes elementos que pueden representarse por cuatro cajas interdependientes:

- **Propuesta de valor para el cliente:** para el autor se trata de la «tarea» que una empresa debe realizar y convertir en oferta para satisfacer una necesidad de quienes pagarán por ella.
- **Recursos clave:** combinación de elementos, instalaciones, capitales, marcas, entre otros que permiten crear y entregar la propuesta de valor.
- **Procesos clave:** son las tareas secuenciales más cruciales que un modelo debe realizar para funcionar bien, como por ejemplo: vender, capacitar, fidelizar y producir.
- **Fórmula de ganancias:** es la visión de los números de un modelo, donde deben definirse los formatos de ingresos, la estructura de costos, el margen unitario que se pretende lograr y la velocidad de giro de los recursos, rotación del *stock* necesario.



Figura 7.2. Modelo de las cuatro cajas.

Fuente: (Johnson, 2010).

Modelo de tres niveles

La Fundación Mundos Emprendedores, Mundos E⁵², especializada en educación emprendedora, creó hace algunos años una metodología para desarrollar modelos de negocios en base a tres niveles de complejidad creciente en las definiciones que se requieren por parte de un emprendedor y su equipo. De la siguiente forma:

Nivel 1: menor complejidad

- *Qué vendemos*: definición de la propuesta de valor que enriquece un producto o servicio a ofrecer al mercado.
- *A quién le vendemos*: identificación de los segmentos de clientes objetivo.

Nivel 2: complejidad media

- *Organización interna*: mezcla de patrones y procesos que hacen que la gente funcione en equipo para fines colectivos.
- *Cómo vendemos*: combinación e inteligencia de canales de promoción y distribución para llegar efectivamente a los mercados de destino.

Nivel 3: complejidad avanzada

- *Cómo ganamos dinero*: explicita la ecuación de ingresos.

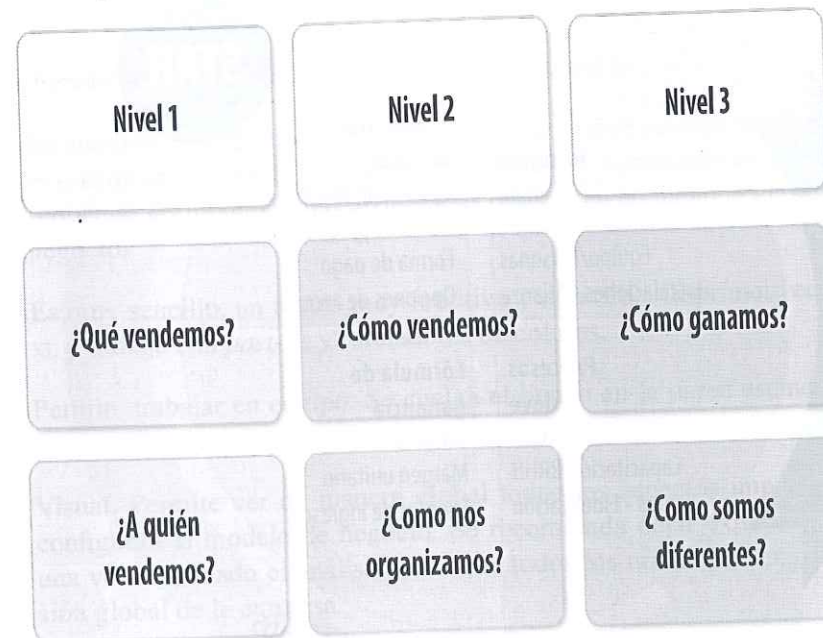


Figura 7.3. Modelo de los tres niveles.

Fuente: Fundación Mundo Emprendedor.

52 Fundación Mundos E <http://ar.unleashingideas.org/users/mundose>

El método Lean Startup

El método *Lean Startup* se basa en los principios de *Lean Manufacturing*, filosofía de producción desarrollada durante los años ochenta por el fabricante de automóviles Toyota. Dicha filosofía enseña cómo incorporar calidad a los productos y considera un derroche todas aquellas actividades que no crean valor para el consumidor final.

Para (Prim, 2013), el método se basa en un «aprendizaje validado, experimentación e iteración». El objetivo es reducir el riesgo y aprender del cliente. Para ello la experimentación es la herramienta que transforma nuestras hipótesis iniciales en hechos.

La experimentación consiste en enfrentar cuanto antes las ideas al mercado, en forma de prototipos, entrevistas, productos mínimos viables, para testar las hipótesis del negocio y convertirlas en hechos, lo antes posible. De esta manera la estrategia va emergiendo conforme obtenemos más conocimiento del mercado. Con la experimentación, aquellas hipótesis que resulten falsas obligan a pivotar respecto a la idea inicial, proponiendo alternativas cada vez más próximas a la estrategia óptima. De esta manera es el mercado el que guía nuestra estrategia y no la estrategia la que guía nuestro modelo de negocio.

Con la metodología *Lean Startup* se va construyendo a medida que se obtiene más y más conocimiento del mercado, pasando a invertir sumas más importantes únicamente cuando el aprendizaje ya se ha realizado. De esta manera, el método *Lean Startup* permite invertir menos recursos: tiempo, dinero e ilusión, en la fase de aprendizaje y prueba de la idea de negocio para invertir más recursos o pedir financiación cuando el conocimiento y las probabilidades de éxito son altos (Ries, 2012).

La premisa básica de *Lean Startup* es la de que una *startup*⁵³ no es una empresa sino una organización temporal cuyo objetivo es encontrar un modelo de negocio viable y escalable mediante una serie de experimentos que sirven para aprender, y todo esto rodeado de una gran incertidumbre (Sánchez, 2012).

La siguiente figura, resume las iteraciones para perseverar o pivotar durante el proceso.

53 Compañía de arranque o incipiente, es una empresa con una historia de funcionamiento limitado, que se distingue por su perfil de riesgo-recompensa y sus grandes posibilidades de crecimiento. Generalmente son empresas asociadas a la innovación, al desarrollo de tecnologías, al diseño o desarrollo web; son empresas de capital de riesgo (Wikipedia, s. f. c).

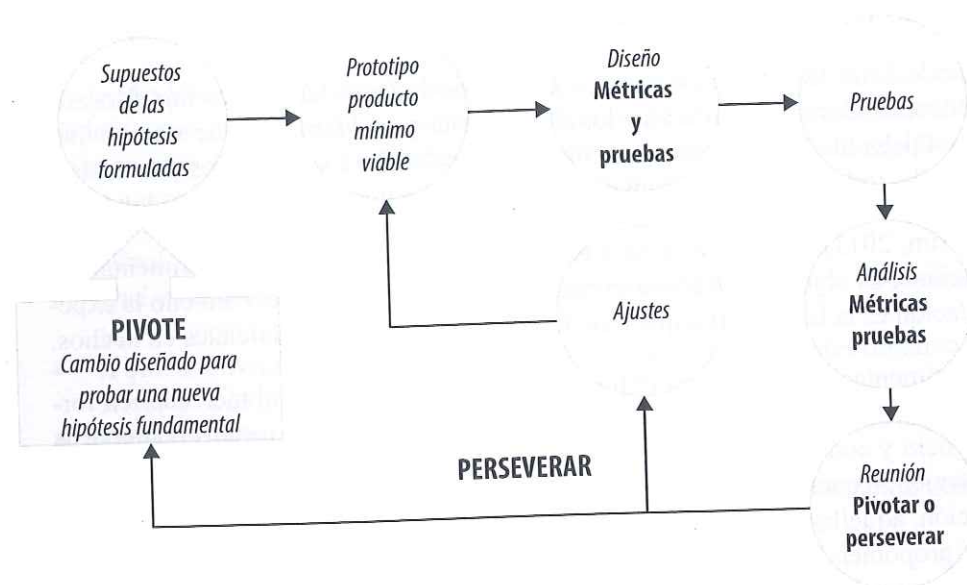


Figura 7.4. El método Lean Startup.

Fuente: (Innovable, s. f.).

Customer Development

El clásico desarrollo orientado al producto es más una cuestión de fe que de buen hacer, que el producto encaje con las necesidades reales del cliente es muy difícil. Esto es debido a que durante todo el proceso de desarrollo no se conocen las auténticas necesidades de los clientes y el contacto que se mantiene con ellos es escaso. En cambio la metodología de *Customer Development* es un giro total a este enfoque y una apuesta hacia aprender de los propios clientes para desarrollar el producto que necesitan de verdad, pivotando el modelo de negocio en las primeras fases de la empresa (Sánchez, 2011b).

Customer Development se basa en 4 fases que se pueden/deben repetir hasta tener el conocimiento necesario de los clientes para lanzar con éxito el producto:

- *Customer Discovery* (descubrimiento de clientes).
- *Customer Validation* (validación de los clientes).
- *Customer Creation* (creación de clientes).
- *Company Building* (construcción de la empresa).

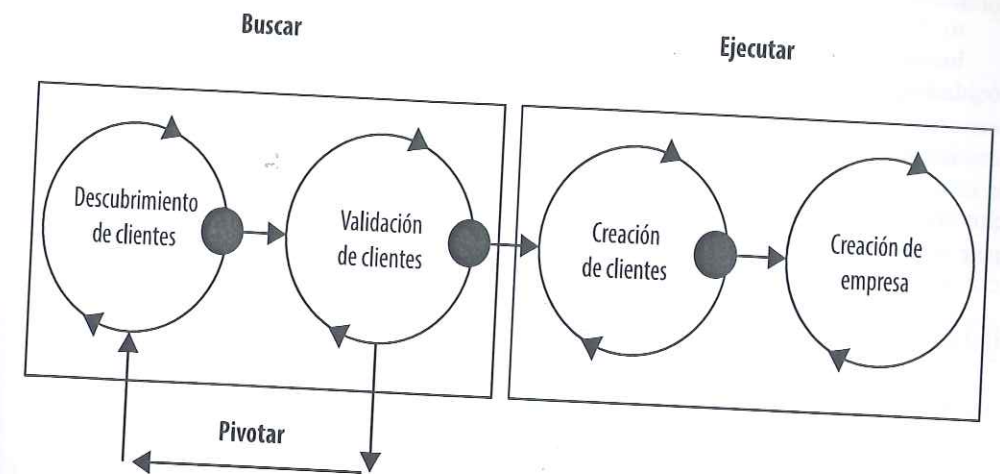


Figura 7.5. Customer Development.

Fuente: (Sánchez, 2011b, *ibidem*).

El Lean Startup y el Customer Development,

son metodologías que nacen con una filosofía completamente diferente: en lugar de intentar crear el producto que nosotros consideramos perfecto, es mejor primero conceptualizar el modelo de negocio, detectar las hipótesis en las que se basa y luego probar en el mercado lo antes posible dichas ideas locas, o no, con el objetivo de descubrir un producto mínimo que nos ayude a validar nuestra proposición de valor... y a partir de ahí crecer como con una cebolla: donde el núcleo es el producto mínimo viable y a la que vamos añadiendo una y otra capa en función de lo que realmente valora el cliente. (Megias, 2013b, *óp. cit.*).

A diferencia de un plan de negocios, los modelos se basan en hipótesis y prácticas, por lo cual, la investigación de mercado, un proceso más lento y costoso, y/o el segmento de finanzas, que requiere cálculos del retorno de la inversión, ROI, y otras métricas numéricas, son elementos que pasan a una segunda etapa, es decir, cuando se ha seleccionado el problema, el segmento, la solución y se tiene una idea más clara y precisa de los elementos mínimos necesarios para empezar a operar (Fuentes Pinzón, s. f. c).

Entonces,

¿dónde se utiliza el plan de negocio? Los emprendedores lo utilizan en una etapa posterior y esta se llama consolidación. En esta ya tenemos elementos válidos de la

posibilidad de mercado de la idea, es posible que hayamos logrado venta de producto. Aquí en esta parte del proceso se utiliza el plan de negocio y es una excelente herramienta para posicionar de mejor forma la marca y la propuesta de valor, apoyar la ampliación del flujo de caja y la monetización de los nuevos productos, formalizar empresarialmente el producto, definir la propiedad intelectual y fortalecer la gestión interna de la nueva empresa o emprendimiento (Arraut Camargo, 2013).

concluyendo que ambas herramientas son totalmente válidas, solo que hay que saberlas usar teniendo en cuenta en qué etapa del proceso está el nuevo emprendimiento.

Validar el modelo de negocio

Las metodologías tradicionales de emprendimiento son orientadas al desarrollo de productos, es decir, lo principal era crear un producto ganador para luego ofrecerlo al mercado esperando que fuese un éxito porque supuestamente los clientes lo necesitaban y estarían dispuestos a pagar por él. En algunos casos este concepto resultaba ser conveniente, pero las estadísticas de fracaso empresarial evidenciaban que la gran mayoría de los planes de negocios y empresas fracasaban al poco tiempo porque no contaban con un modelo de negocios validado.

Definitivamente,

¡no se empieza con el plan de negocio! Y, ¿por qué...? Porque, ¿qué sentido tiene escribir sobre cosas que no sabemos si serán verdad o no...? Corremos el riesgo de invertir muchas horas de nuestro tiempo en redactar un documento que no pasará de ser papel mojado. Primero hay que entender cuál es nuestro modelo de negocio y validarlo (Tutellus, s. f.).

Uno de los pasos más importantes antes de llevar un modelo de negocio al mercado es hacer una correcta validación de las distintas y variadas hipótesis en las que se basa, ya que si no se hace existe el riesgo de construir el negocio sobre ideas, suposiciones y percepciones, por eso una de las tareas iniciales más críticas en cualquier negocio es validar lo antes posible las hipótesis. Existen decenas de hipótesis en cualquier modelo de negocio que pueden ser clasificadas según su origen, tal como propone (Megias, 2013c):

Hipótesis de cliente: se trata de aquellas hipótesis que van asociadas a quién hemos considerado que es el cliente, sus características y las motivaciones que lo mueven. Las hipótesis de cliente son aquellas asociadas al perfilado del cliente, segmentación socio-demográfica, su forma de entender la vida y sus características concretas.

Hipótesis de problema: son aquellas que se refieren a lo que hemos supuesto que es un problema que vale la pena resolver, es decir, las características: tipo, motivación, frecuencia, contexto, frustración, impacto, consecuencias, que implica ese problema. Esto supone validar que existe un grupo de clientes que tiene este problema,

que para ellos es algo importante que vale la pena resolver y que están buscando activamente una solución.

Hipótesis de producto/solución: por último nos vamos a encontrar decenas de hipótesis asociadas al punto actualmente más subjetivo y menos definido, es decir, nuestra forma de resolver el problema. En este grupo clasificaríamos todas las hipótesis relacionadas con las características del producto o servicio, sus beneficios para el cliente o la forma de entregarlo.

Pero no basta con identificarlas, «deberíamos hacer un esfuerzo por ordenarlas en función del riesgo que, de mostrarse equivocadas, suponen para el modelo de negocio», dice Javier Megias, agregando «todo nuevo modelo de negocio de éxito parte de una necesidad tangible en un cliente claramente identificado que siente el deseo de resolver el problema» (Megias, 2013c, ibídem). No olvidemos que a los clientes les importan sus problemas, no nuestra solución.

Hay diversas herramientas que son de gran ayuda para esta etapa, por ejemplo, el *Validation Board*, un recurso que útil para el desarrollo del modelo de negocio. Es una herramienta diseñada por *Lean Startup Machine*⁵⁴ con el objetivo de permitir a los emprendedores poner a prueba sus ideas de negocios a través de la validación de las hipótesis, y así determinar si son tan buenas como parecen (Díaz, 2013a).

Cualquiera que sea la metodología usada, lo primero es saber si existen clientes reales que tienen el problema y querrían el producto. Adicionalmente, descubrir una solución al problema que sea útil, usable, deseable, factible y viable. Es decir, identificar el mercado y conceptualizar el producto teniendo en cuenta las necesidades tanto de compradores como de usuarios, para inmediatamente contrastar esa oportunidad y ese concepto con los clientes, como veíamos en el capítulo anterior.

Para (Rodríguez, Moreno, 2013, óp. cit.), las cosas que conviene precisar antes del plan de trabajo, son las siguientes premisas, resumidas en el siguiente cuadro:

Premisas	Interpretación
«Los activos de una empresa tienen poco valor sin la existencia de los clientes»	Por más que nos entusiasmemos con la idea de una oficina grande, tener el mejor computador, un nombre llamativo, papelería de inmejorable presencia... finalmente encontrar los clientes es lo que va a tener sentido. Comience el edificio desde las bases para su desarrollo y no desde el <i>penthouse</i> .

⁵⁴ <https://www.leanstartupteam.com/validationboard>

«La tarea fundamental de la empresa es crear y mantener clientes»	No basta con lograr identificar el segmento de mercado al cual dirigimos y en función de lo cual determinar lo que finalmente ofreceremos... es indispensable delinear estrategias de para lograr la fidelidad de los clientes que nos permita desarrollar ventajas competitivas en el tiempo. No estamos solos y mucho menos si se tiene éxito.
«La satisfacción del cliente es resultado de la empresa en su conjunto»	Finalmente, detrás de todo buen producto debe haber una buena empresa. Cuidar cada detalle desde el principio será fundamental para alcanzar los objetivos trazados.

Para Georgy A. Llorens Bueno

lo fundamental es entender que el modelo de negocio de cualquier empresa es un modelo dinámico, el cual va cambiando permanentemente en base a los cambios del medio, y mejora producto de las buenas y malas decisiones que toman sus ejecutivos, por lo tanto, el factor aprendizaje es fundamental al momento de desarrollar un modelo de negocios.

Concluyendo que «un modelo de negocio no es exitoso por sí mismo, sino que es necesario contar con una adecuada estrategia, la que resulta más importante que el modelo en sí» (Llorens Bueno, 2010).

Hay que validar los diferentes elementos para comprobar que el modelo de negocios funciona, y

solo existe una manera de realizar dicha validación: interactuando con el mercado. La interacción con el mercado debe hacerse con clientes potenciales reales y usando un producto mínimo viable, es decir, una versión simplificada del producto que queremos ofrecer. Usando nuestro producto mínimo viable, vamos a determinar si nuestro modelo de negocios funciona. El objetivo en este paso es obtener *feedback* de clientes reales y validar las tres hipótesis más importantes que sustentan un modelo de negocios

Javier Díaz también agrega que

esta validación nos ayudará a comprobar que realmente existe un segmento de clientes con un problema común, que el problema es lo suficientemente relevante como para que los clientes estén interesados en encontrar una solución y que estarían dispuestos a pagar por nuestra solución. Puede darse el caso, por ejemplo, de que se tenga un buen producto, pero dirigido al cliente incorrecto; o que se tenga un producto magnífico, pero que no resuelve ningún problema; O que nuestra solución no sea lo suficientemente efectiva como para que alguien quisiera pagar por ella (Díaz, 2014).

El plan de negocio

Es claro y se ha repetido que es necesario pasar por una serie de fases de búsqueda y modelamiento de las ideas, antes de empezar a hacer el documento conocido como plan de negocios. Son cuatro los pasos previos:

- Descubrir de la oportunidad de negocio.
- La decisión de explotar aquella oportunidad.
- Elaboración de una idea de negocio.
- La definición del modelo de negocio.

Luego de definir

el modelo de negocio más adecuado para llevar a cabo la idea de negocio, la siguiente etapa del proceso emprendedor consiste en elaborar un plan de negocios de manera integral, con objetivos, estrategias y presupuestos. Para ello es necesario realizar una investigación, que permita tener una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas a alcanzar, de las estrategias y tácticas para lograr los objetivos, para finalmente, luego de una evaluación financiera, determinar si el proyecto es viable en términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros (Weinberger Villarán, 2009, óp. cit., 26).

Por ello, solo «cuando se tiene claro el modelo de negocio viene la propuesta del plan de negocios; esta es una herramienta de comunicación por encima de cualquier cosa», dice (Duarte, 2012b), aclarando que este no se hace solo para el emprendedor, sino que debe ser entendido por cualquier persona, siendo los receptores inversionistas, socios, clientes, aliados estratégicos, etc.

Antes de comenzar a emprender, es trascendental tener claro el modelo de negocio para responder con relativa certeza las preguntas más importantes a la hora de emprender un negocio:

- ¿Cuál es el cliente y como llegarle de una manera efectiva y eficiente?
- ¿De qué tamaño es el mercado y cuáles son las principales tendencias que lo están afectando?
- ¿Cuál es la propuesta de valor y la ventaja competitiva?
- ¿Cuál es el problema a resolver y cuál es la solución brindada?

Sin duda,

el motivo por el que muchas empresas fracasan es la falta de un plan de negocios o la presencia de uno poco efectivo. Para ser efectivo, el plan debe definir los objetivos del dueño y formular un mapa de ruta destinado a alcanzarlos. El plan de negocios debe identificar al mercado, las proyecciones de ventas, las necesidades de los clientes, los nichos especiales y los rangos de precio. Contiene una estrategia de *marketing*, un presupuesto, un plan de gestión y objetivos a corto y largo plazo. El plan de negocios no se centra solo en la actividad propuesta, sino también en la competencia potencial de la empresa (Johnson, s. f.).

El plan de negocio podría ser definido como un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos que se realiza cuando se tiene intención de iniciar un negocio o una compañía. Se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa y además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

Contempla los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

Su objetivo es transmitir de forma clara y concisa, las fortalezas de la idea de negocio, analizando rigurosamente las áreas funcionales: mercadeo, producción, personal, finanzas, etc. involucradas, para que el emprendedor sepa cuáles son los elementos importantes de su negocio y para convencer a terceros a que participen en el proyecto. Para (Sahlman, 2001) «un excelente plan de negocios debe satisfacer las inquietudes de los inversores respecto de cuatro factores cruciales para un nuevo emprendimiento: la gente que lo conduce, la oportunidad, el contexto y la relación riesgo/recompensa».

Un buen esquema es el siguiente:

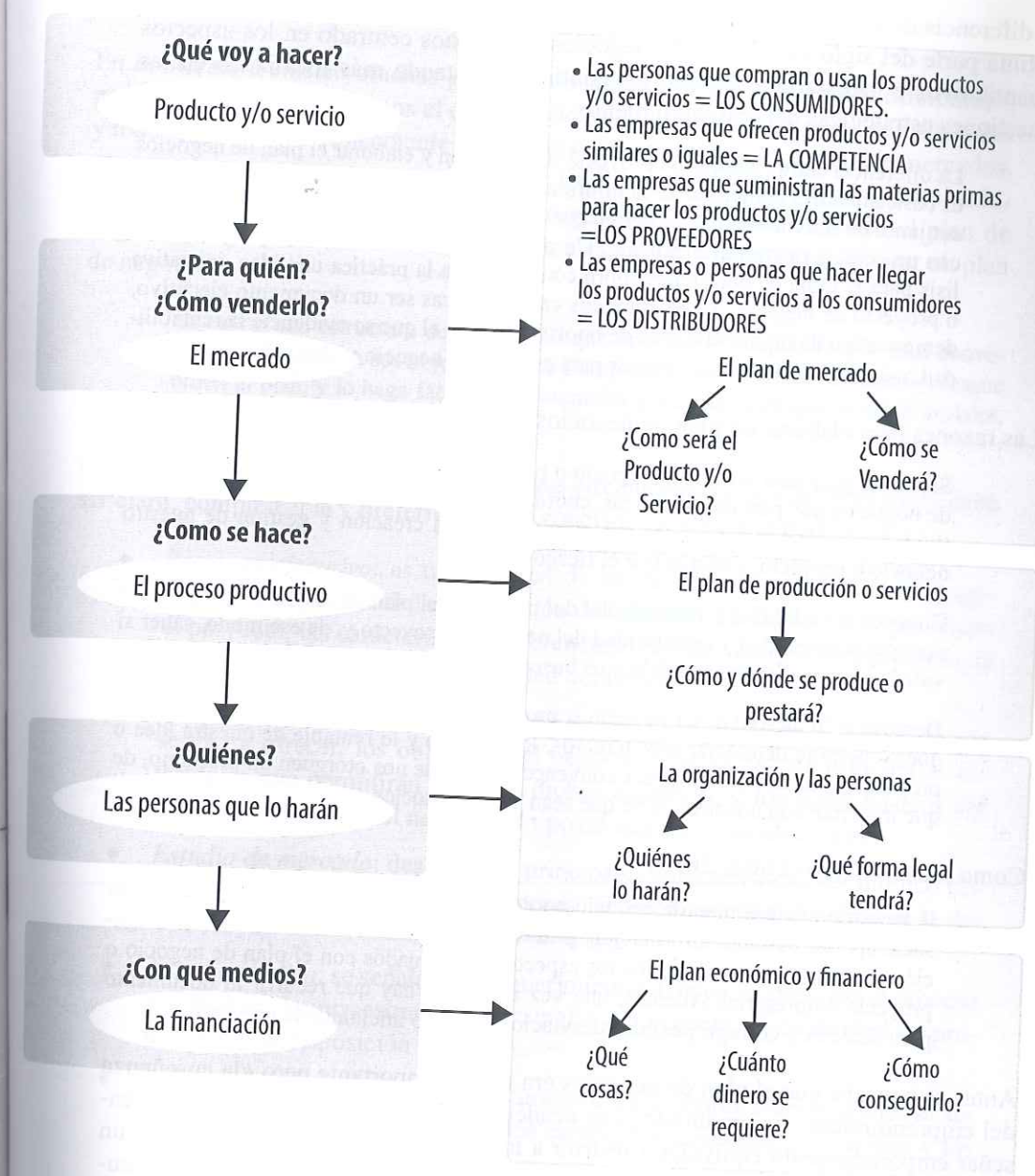


Figura 7.6. Plan de Negocios.

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009, 13).

A diferencia de un proyecto de inversión, análisis económico-financiero típico de la última parte del siglo XX, el plan de negocios está menos centrado en los aspectos cuantitativos e ingenieriles, aunque los contiene, y estando más focalizado en las cuestiones estratégicas del emprendimiento.

La diferencia entre elaborar un proyecto de inversión y elaborar el plan de negocios es básicamente el contenido de la información. Un proyecto se limita a describir un conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado. Un plan de negocios es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre cómo llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable (Choque, 2012).

Las razones para elaborar un plan de negocios, básicamente son tres (Elías, 2010):

Servir de guía para iniciar un negocio o proyecto, y para poder gestionarlo: el plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro negocio o proyecto, y minimizar el riesgo.

Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto: el plan de negocios nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, saber si vale la pena realizarlo, o si debemos buscar nuevas ideas o proyectos.

Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas: el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de nuestra idea o proyecto, y, de ese modo, poder convencerlos de que nos otorguen un préstamo, de que inviertan con nosotros, o de que sean nuestros socios.

Como recuerda (Lorenzana, 2013)

la redacción de ese plan de negocio no es una tarea sencilla, ya que el documento suele aportar bastante información, pudiendo para ello ser necesaria una investigación y análisis previo de todos los aspectos relacionados con el plan de negocio o proyecto empresarial. Además, una vez redactado hay que recurrir al documento para detectar y corregir posibles desviaciones con lo inicialmente previsto.

Antes se pensaba que el plan de negocios era lo más importante pero «la enseñanza del emprendimiento ha madurado. Los académicos creyeron en un tiempo que enseñar emprendimiento equivalía a instruir a los estudiantes sobre cómo escribir un plan de negocios» (Mullins, 2012, óp. cit., 3). Realmente se comienza con el descubrimiento de una oportunidad propicia para tratar de aprovecharla. Luego, antes de reunir el dinero o los otros recursos necesarios, el emprendedor debe examinar en forma cuidadosa —y desapasionada— la oportunidad misma. ¿Tiene una oportunidad aceptable de supervivencia? Por lo tanto, antes del plan de negocios, hay tres pasos: descubrir una oportunidad, evaluarla objetivamente y desarrollar el modelo de negocio; después viene el plan.

Contenidos de un plan de negocios

En la literatura existen muchas proposiciones de estructuras de planes diferentes⁵⁵, pero seguramente si hacemos el ejercicio de estudiar algunos de ellos, son similares y todos los modelos básicamente tienen los siguientes contenidos: área de mercados, especificaciones técnicas, organización y legal y parte financiera, que son absolutamente indispensables. Evidentemente, dependiendo a donde se dirija el plan de negocios, se pueden necesitar áreas adicionales a estas cuatro. Para elaborar un plan de negocios

no existe una estructura definida, sino que uno puede adoptar la que crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que esta le otorgue orden al plan, y lo haga fácilmente entendible para cualquier que lo lea (Carolalet, 2013).

Cada plan debe ser hecho a la medida de sus circunstancias, en cualquier caso, debe ser claro, comprensible y preferiblemente conciso. Un esquema podría ser:

- *Resumen ejecutivo*: es un resumen de las demás partes del plan de negocios, este suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.
- *Definición del negocio*: describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación.
- *Estudio de mercado*: describe las principales características del público objetivo, de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de *marketing*.
- *Estudio técnico*: se señalan los requerimientos físicos, se describe el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta.
- *Organización*: se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.
- *Estudio de la inversión y financiamiento*: se señala la inversión requerida: la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo, y el financiamiento externo requerido.

⁵⁵ Ver, entre otros, (Dinero-Sena, 2007).

- **Estudio de los ingresos y egresos:** se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- **Evaluación:** y, finalmente, en la parte de evaluación se desarrolla la evaluación del proyecto, se determina el periodo de recuperación, y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

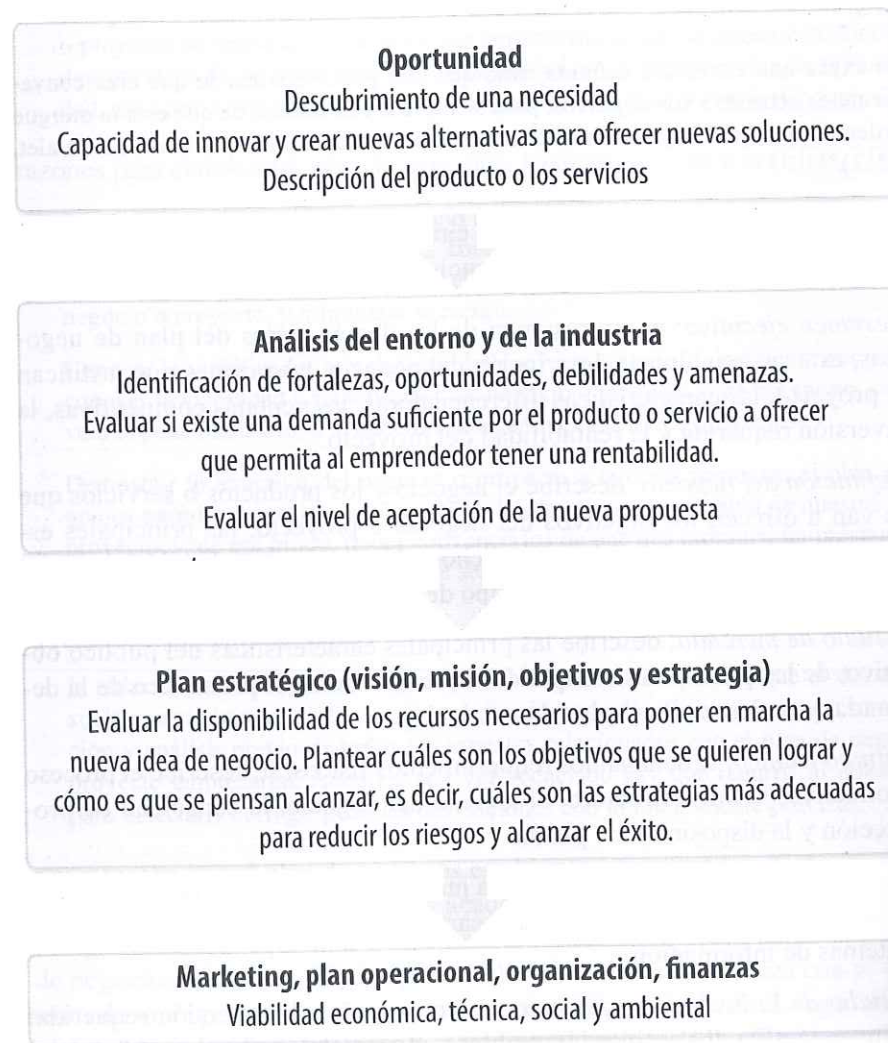


Figura 7.7. Esquema del proceso.

Fuente: elaboración propia.

Es esencial reiterar que hay muchas empresas que tienen un documento de muchas páginas del plan de empresa y sin embargo no tienen claro su modelo de negocio. Trabajar el modelo de negocio es el primer paso para elaborar el plan, ya que teniendo claro el modelo de negocio tenemos información sobre nuestro producto, propuesta de valor, clientes, canales de comunicación y hasta aspectos sobre las fuentes de ingresos y las estructuras de costes, pasando por las actividades clave.

Teniendo una primera versión más o menos clara del modelo de negocio, lo normal sería dedicar tiempo a completar el plan de negocio ampliando su información y haciendo estudios de mercado y demás, pero podríamos equivocarnos desarrollando un producto que realmente nadie quiere. Aquí nuevamente aparece el *marketing* para validar la oportunidad mediante las pruebas de concepto y producto para saber si estamos realmente en la ruta de solucionar un problema para un buen número de consumidores o usuarios.

Fuentes de financiamiento

(Henríquez Cox, 2013), brinda un excelente resumen de las alternativas de financiamiento para los emprendedores:

Las 3 F: que equivalen a tres palabras en inglés que se traducen como «familia, amigos y locos» *family, friends and fools*. Este es claramente el primer lugar donde solicitar financiamiento ya que tiene la ventaja de que son personas con las que se ha logrado una relación de confianza y generalmente se inclinan a creer en el proyecto más fácilmente. La clara desventaja es que estos inversionistas en la mayoría de los casos no cuentan con los conocimientos necesarios para entender el riesgo que significa financiar un emprendimiento y pueden verse rápidamente frustrados y exigir la devolución de su dinero, lo que puede traer problemas en el ámbito de las relaciones personales, que al final, es lo más grave.

Capitales semilla: el capital semilla se refiere a aquel que sirve para financiar la fase incipiente del negocio y que busca cubrir los costos de creación y puesta en marcha de la empresa, hasta el punto en que esta es capaz de generar ingresos suficientes como para cubrir sus propios costos. Se puede obtener a modo de subsidio de parte del Estado o a través de entes privados quienes por lo general requerirán una participación a cambio.

Inversionistas ángeles: son inversionistas privados que están dispuestos a invertir a cambio de una rentabilidad mayor de la esperada en inversiones tradicionales, debido al riesgo que implica. El nombre viene de inversionistas que a principio del siglo pasado apoyaron producciones de directores desconocidos en Broadway. Generalmente se ven muy involucrados en el negocio obteniendo participación accio-

naria y asistiendo en la dirección de la empresa. La característica principal es que el inversionista ángel invierte de su patrimonio a diferencia de los capitales de riesgo o fondos de inversión quienes administran patrimonio de terceros. Actualmente también se organizan en clubes de inversión o *Crowdfunding*.

Capitales de riesgo (Venture capitals): se refiere a fondos de inversión privada que buscan invertir en proyectos en desarrollo. Generalmente los montos de la inversión son superiores a los otros tipos de inversionistas revisados, por lo que intervendrán en una etapa posterior del proceso. Generalmente invertirán basados en el plan de negocios y en los resultados obtenidos hasta ese momento por la empresa.

Banca privada (crédito): el financiamiento a través de crédito tiene la ventaja de que no exige participación, sin embargo en la mayoría de los casos es difícil obtener el financiamiento por este medio, ya que las tasas de los créditos ofrecidas por los bancos no consideran el riesgo asociado a un emprendimiento, por lo que no están dispuestos a participar. Por lo demás el crédito deberá pagarse aun cuando el negocio no prospere.

Subsidios y concursos (capitales públicos): los gobiernos generalmente promueven una amplia gama de programas de financiamiento e incentivos para la empresa. Estos incluyen subsidios, capital semilla, subsidios al desarrollo de negocios innovadores y tecnológicos, subsidios al financiamiento de proyectos de desarrollo específico etc. La obtención de un subsidio fiscal es la forma más conveniente de financiar un negocio ya que el fisco no requiere participación en el negocio ni devolución de lo entregado. Es por esta razón que los requisitos y formalidades necesarios para obtener un subsidio se vean acrecentados.

El mercado: en una fase avanzada en la vida de las empresas estas pueden optar por abrirse al mercado y ofrecer parte de sus acciones a terceras personas con el objeto de obtener financiamiento.

Cabe comentar que no se puede ignorar que

Los emprendedores de clase media en América Latina tienen menos recursos y capacidades que sus contrapartes de clase alta, que han adquirido más experiencia comercial en una etapa temprana a través de sus familias y de la educación universitaria. Comparados con otras regiones, los emprendedores de clase media en Latinoamérica están menos expuestos al mundo empresarial y a los modelos empresariales que fijan las pautas. Esta falta de exposición redundará en una mayor dependencia de las redes de apoyo (Castellani, 2014).

Para reflexionar

*Ganar y mantener clientes satisfechos, leales y rentables*⁵⁶

El consumidor y usuario de hoy es muy diferente; más capacitado, mejor informado y mucho más exigente, pide un precio justo y calidad. Es un cliente que requiere una atención más personalizada y directa. Pero muchos empresarios parecen no asumirlo todavía y gastan mucho tiempo, dinero y esfuerzo en conseguir nuevos clientes, y en este afán, olvidan, descuidan y pierden a los clientes actuales.

Incluso cuando se cree tener un cliente fiel, dejamos de ocuparnos de él por considerarlo «seguro» y se termina maltratándolo. El que nos compren no significa que esas personas estén satisfechas, tal vez por ahora no tienen otra opción.

Estas razones han llevado a un cambio de enfoque gerencial, al existir una preocupación mayor por la atención y servicio que recibe un cliente, reconociendo que el cliente no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos de él; que no se le hace un favor al servirle, sino que él nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirle, y que en definitiva es el que paga el salario de todos.

Por eso, actualmente en las empresas buscamos complacer a los clientes dándoles el valor que buscan en términos de productos y servicios de calidad al precio adecuado, proporcionándoles una experiencia de compra que llene sus expectativas de atención, comodidad, seguridad y garantía. No le vendemos, sino que le ayudamos a comprar.

Pero eso es una primera etapa, mínima y necesaria, para lograr fidelizar a los clientes. Si deseamos lograr realmente clientes satisfechos, leales y rentables debemos ir más allá de un trato amable y se tiene que trabajar conjuntamente con los clientes para establecer asociaciones que superen los intercambios tradicionales. Se dice que es cinco veces menos costoso conservar un cliente que conseguir uno nuevo y que las empresas pueden mejorar sus beneficios considerablemente, entre un 25% a un 85%, solo reduciendo la deserción de clientes.

El cliente es la base y para ser competitivo y crecer con rentabilidad, es necesario adaptarse a sus necesidades y expectativas, pero no generales ni promedio, sino conociendo a cada uno de ellos individualmente, en lo que se llama «marketing relacional» o «marketing uno por uno», cuyo objetivo es precisamente satisfacer y fidelizar los diferentes clientes, estableciendo, cultivando y creando vínculos con beneficios para el mantenimiento y explotación de la relación. ¿Y cómo se logra esto? Mediante dos elementos: la gestión de bases de clientes y la gestión de la lealtad.

⁵⁶ Extractado de (Schnarch, 2011), (Schnarch, 1997) y (Schnarch, 1993).

La gestión de bases de clientes es conocer el mercado, escuchar su voz y sistematizarla, en lo que algunos llaman C. R. M., *Customer Relationship Management*, por medio del cual se hace uso de la tecnología de la información para conocer mejor a los clientes, integrando y actualizando permanentemente datos y conocimientos de estos por parte del negocio. Mientras más sepamos de nuestros clientes, será más fácil saber lo que necesitan y esperan, para establecer ofertas y comunicaciones directas personalizadas.

La gestión de la lealtad se logra con buenas comunicaciones hacia los empleados, cliente interno, para desarrollar una cultura y actitud de servicio y hacia el cliente externo, en una buena comunicación en ambos sentidos: correo, teléfono, Internet, etc., y naturalmente con la excelencia en la calidad del servicio.

Los principales elementos para llevar a la práctica esta relación se basan en:

- *Información* para construir una base de datos de clientes: desde la fecha de cumpleaños; al hacer un pago con tarjeta de crédito se mira en la cédula.
- *Invertir* en los mejores clientes, buscando elevar su nivel de satisfacción y retención.
- *Individualizar* o personalizar las ofertas y las comunicaciones, la tecnología existente lo facilita.
- *Interaccionar* de manera sistemática con los clientes: comunicación permanente en ambos sentidos.
- *Integrar* a los clientes en el proceso de creación de valor, ¿qué es para ellos importante?
- *Intención* de crear una relación única y distinta con cada cliente, capaz de diferenciar a un proveedor de sus competidores.

En definitiva, ya no basta atender bien y decir gracias o incluso ser proactivo, consultar sí todo está bien. A los clientes hay que satisfacerlos, retenerlos y potencializar sus relaciones. Tenemos que tratarlos individualmente y de manera diferente, interactuando con cada uno de ellos; eso permite la adquisición de nuevos clientes por referencia positiva y «propaganda boca a boca», efectiva en cerca del 70% de las compras; el incremento de la utilidad con clientes existentes por mayor frecuencia de compra y ventas cruzadas y la retención de por vida de los clientes más rentables por el aprendizaje mutuo, satisfacción, barreras contra el cambio y programas para incentivar su lealtad.

Referencias

- Arraut Camargo, L. C. (2013, julio 22). Emprendimiento: Modelo de Negocio vs. Plan de Negocios. *Luis Carlos Arraut Camargo*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://luisarrautcamargo.blogspot.com/2013/07/modelo-de-negocio-vs-plan-de-negocios.html>
- Bentolila, C., et. ál. (2013). *Emprende Más: herramientas para emprendedores en acción*. Córdoba: Ministerio de Industria, Comercio y Minería. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://multimedia.cba.gov.ar/web/Emprendemas.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). Conoce los pasos para crear empresa. Bogotá, D. C.: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.empresario.com.co/recursos/be/portalninos/contenido/doc3concelospasosparacrearempresa.pdf>
- Carolalet. (2013, abril 26). Estructura de un plan de negocios. *Carolalet*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://carolalet.wordpress.com/2013/04/26/estructura-de-un-plan-de-negocios/>
- Castellani, F. (2014, abril 9). Emprendedores en América Latina. *Portafolio, Colombia*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.portafolio.co/columnistas/emprendedores-america-latina>
- Corporación Andina de Fomento, CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá, D. C.: CAF.
- Choque, J. (2012, febrero 19). Plan de negocios. *Proyectos de inversión*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://inversionesaqp.blogspot.com/2012/02/plan-de-negocios.html>
- Díaz, J. (2013a, mayo 28). *Validation Board*, una herramienta para testear ideas de negocio. *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/05/validation-board-herramienta-para-testear-ideas-de-negocio.html>
- Díaz, J. (2014, marzo 1). Guía para iniciar una empresa. *Innovacion.cl*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.innovacion.gob.cl/2014/01/guia-para-iniciar-una-empresa/>
- Dinero-Sena. (2007). *Ser empresario. Paso 4. Plan de negocio*. Bogotá, D. C.: Publicaciones Dinero. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>