2.1 PROBLEMA O NECESIDAD

2.1.1 Problema o necesidad: importancia

Todos los emprendimientos nacen de una idea y se desarrollan en la medida en que esa idea se convierte en una oportunidad de negocio. Pero, ¿qué es lo que motiva el surgimiento de esas ideas? ¿Cómo hace un emprendedor para generar ideas y detectar oportunidades? La clave está en tener empatía y la capacidad de detectar los problemas y necesidades con las que conviven habitualmente las personas (o un segmento de ellas).

El objetivo de un emprendimiento, entonces, es encontrar una solución que resuelva el problema del cliente o satisfaga su necesidad. Por lo tanto, definir ese problema o necesidad será una de las tareas más determinantes y difíciles ya que todo el modelo de negocios del proyecto girará, al menos hasta su despliegue, en torno a estos.

Pero, ¿qué entendemos por problema y por necesidad? ¿Cuál es la diferencia entre una y otra? Empezaremos por resolver estas incógnitas.

Se entiende por problema, en rasgos generales, a una cuestión no resuelta, que trata de aclararse, como así también, a un "conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin" (Real Academia Española, 2018, https://dle.rae.es/?id=UELp1NP).

Por su parte, la necesidad se explica como una sensación de carencia acompañada al del deseo de satisfacerla. Ya en el módulo anterior explicamos la pirámide de Maslow que ordena las necesidades humanas según su jerarquía.

Algunos ejemplos de estas conceptualizaciones, según Lazcano Rojas (2013), pueden ser:

- En salud:
  - Problema: hacinamiento.
  - Necesidad: contratación de más especialistas.
- Educación
  - Problema: calidad insuficiente.
  - Necesidad: optimizar el material académico.
- Trabajo
  - Problemas: sueldo mínimo insuficiente, explotación, trabajo informal.
  - Necesidad: mejorar las condiciones laborales.

Desde otra perspectiva, Draier y Romero Villanueva (en Draier et. al, 2013), identifican dos tipos de necesidades:

1. **Necesidades reales** que tienen un mercado de clientes y proveedores existente.
2. **Necesidades latentes** para las cuales aún no hay un mercado. Existen, pero no están satisfechas por una propuesta concreta.

Los autores afirman que las necesidades reales son más sencillas de abarcar puesto que ya se encuentran en el mercado alternativas de productos y servicios a los cuales acceder. Mientras que, la segunda opción, resulta más atractiva, por la falta de competidores y la posibilidad de crecer hasta ser líder del mercado. "Pero al mismo tiempo es mucho más difícil, porque transformar necesidades latentes en reales requiere un gran esfuerzo comercial" (Draier y Romero Villanueva en Draier et al., 2013, p. 33).

A la hora de plantearse la realización de un emprendimiento, esta búsqueda y análisis de los problemas y necesidades que complican la vida de nuestros clientes se la conoce como encaje problema-solución (*problem solution fit*, en inglés). Lograr este encaje implicaría comprobar que la solución propuesta es la mejor para resolver el problema del cliente o, dicho de otra manera, probar que hay un problema crítico que el cliente desea solucionar y desarrollar una solución específica que responda al mismo.

Esto nos lleva a deducir que, para poder detectar el problema, será primordial acercarse y conocer profundamente a los clientes, empatizar con ellos y entender no solo cuál es su problema/necesidad, sino también qué motiva esa falta, con qué herramientas cuenta, cuál es su contexto, cómo influye su entorno, cuáles son sus actividades cotidianas, sus hábitos, sus alegrías y recabar toda la información posible sobre su vida.

Más adelante veremos cómo las metodologías ágiles (también conocidas como *lean*, ligeras o limpias) impactan en ese proceso e invierten el proceso tradicional de razonamiento en el que un emprendedor fabricaba un producto y fundaba el emprendimiento, casi sin saber si resultaba necesario para sus clientes. Con estas metodologías, el foco está en conocer a los clientes, validar las ideas a través de la creación de prototipo, aprender y reintentar, modelar el negocio y todo lo relacionado al análisis previo al lanzamiento de un emprendimiento.

2.1.2 Perfil de cliente o beneficiario

Todo proyecto emprendedor necesita que exista un cliente que pague por su propuesta, o bien, un beneficiario que esté dispuesto a utilizarla.

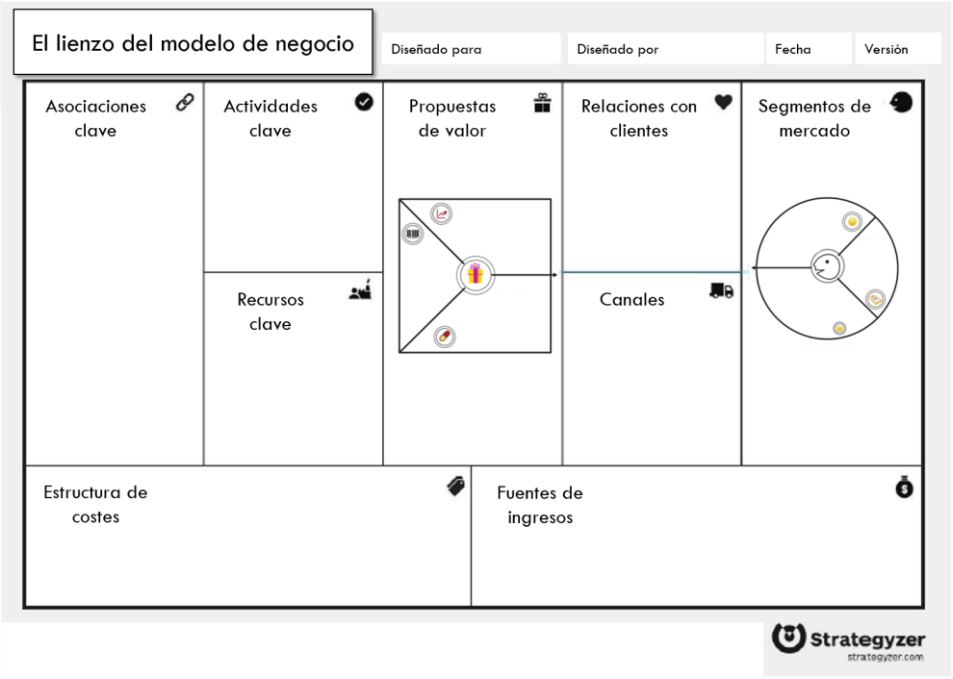
En este sentido, conocer al segmento de clientes, su perfil, sus necesidades y problemas reales, las tareas, dolores y alegrías por los que atraviesan en su vida cotidiana es indispensable para diseñar una propuesta de valor que verdaderamente les sirva y estén dispuestos a adquirir.

Esto parece una obviedad, pero no es así. Un error que comenten habitualmente los emprendedores es que se enfocan tanto en el producto (en cómo mejorarlo y qué prestaciones agregarle) que descuidan su finalidad: resolver problemas o satisfacer necesidades del cliente que pagará por él.

En función de esto, Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015) afirman que para diseñar una propuesta de valor que esté basada en problemas verdaderos de los clientes o consumidores es fundamental detenerse y profundizar en dos de los bloques del Canvas

modelo de negocios (que se presenta en la figura 1). Ellos son: en primer lugar, el perfil del segmento de cliente, para comprenderlo en profundidad; y, en segundo lugar, el mapa de valor, útil para descubrir la mejor propuesta para ese cliente.

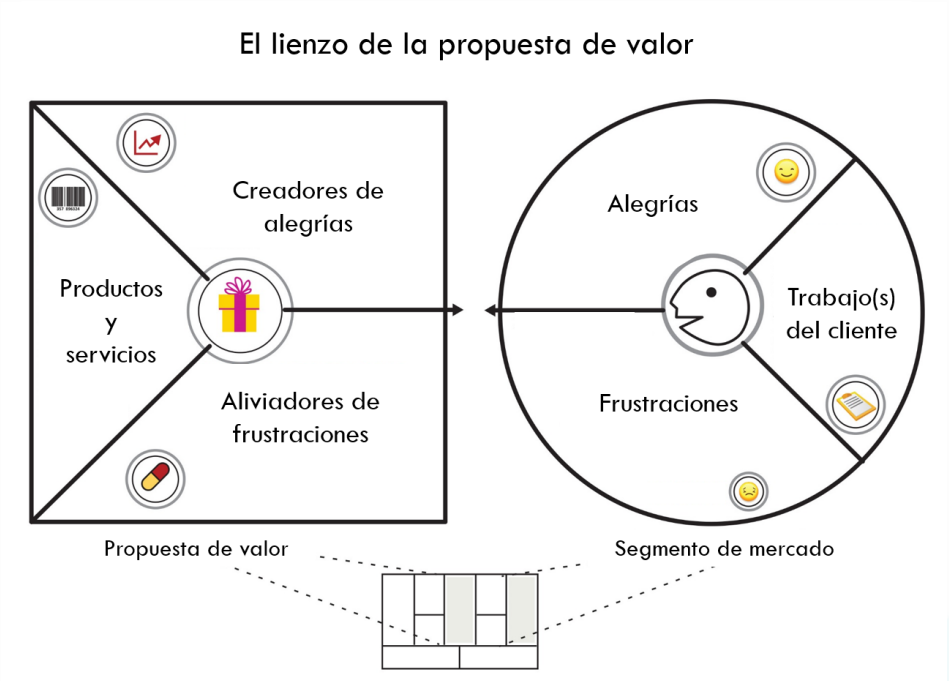
Figura 1: Lienzo o Canvas modelo de negocio



Fuente: Osterwalder et al., 2015, pág. XVII.

Esta focalización en los dos bloques se volcó en un lienzo llamado Canvas propuesta de valor o *value proposition Canvas* (Osterwalder et al., 2015) y puede apreciarse en la figura 2:

Figura 2: Canvas propuesta de valor, derivado de Canvas modelo de negocio



Fuente: Osterwalder et al., 2015, p. 61.

Esta nueva herramienta apunta a buscar una correspondencia directa entre el cliente y la propuesta de valor; es decir, a comprobar en el mercado la oportunidad detectada y eliminar lo que no ofrece valor para el cliente. Cuando ambos bloques coinciden, se consigue el encaje entre el problema y la solución y recién allí se sugiere avanzar con el análisis del resto de variables del modelo de negocios.

Dicho esto, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de conocer en profundidad al segmento de clientes (círculo de Canvas propuesta de valor)? El segmento de mercado está compuesto por "diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa… son el centro de cualquier modelo de negocios, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables)" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 20).

Para resolver sus necesidades será necesario observar e investigar lo que nuestros clientes manifiestan como tales, pero también sus hábitos, costumbres, conductas y motivaciones para, luego, agruparlos en uno o varios segmentos que unifiquen estos rasgos comunes. Se entiende por segmentos al conjunto de personas que comparten ciertos atributos mediante los cuales se los puede agrupar: características demográficas (sexo, edad, residencia), nivel de ingresos, estudios alcanzados, preferencias, necesidades compartidas y demás.

Una vez seleccionado un segmento de clientes específico para el modelo de negocios, Osterwalder et al. (2015) sugieren dividir este perfil en trabajos, frustraciones y alegrías, para abordarlo de manera estructurada y sistemática. Veamos de qué se trata cada uno:

- **Trabajos o tareas del cliente (*customer jobs*):** es lo que intentan resolver los clientes en su vida personal y laboral, tal como lo perciben y expresan ellos. Osterwalder et al. (2015) afirman que hay tres tipos de trabajos que el cliente quiere resolver:
    - **Funcionales**: los que se realizan para efectuar o terminar una tarea específica como, por ejemplo: comer sano, lavar el auto, cortar el pasto, etcétera.
    - **Sociales:** tareas que lo hacen quedar bien, ganar poder o estatus. Estos trabajos transmiten una imagen específica que los demás pueden percibir. Por ejemplo: estar a la moda, ser profesional, mostrarse saludable.
    - **Personales o emocionales:** trabajos para alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, conseguir seguridad laboral, vivir tranquilo, entre otros (Osterwalder et al., 2015).

      En esta instancia es necesario tener en cuenta tres cuestiones:

      1. Ponerse en el lugar del cliente para adoptar su perspectiva.
      2. Dejar de lado el emprendimiento propio.
      3. Tener en cuenta los productos que están disponibles en el mercado actualmente.

      Puede pasar que un trabajo que suponga importante para su cliente no sea, efectivamente, el que este intenta resolver. Por lo tanto, en base a una pormenorizada práctica de observación, deberá listar todas las tareas que los clientes realizan para resolver sus problemas junto a los productos que utilizan para enfrentarlos que se encuentran disponibles hoy en el mercado.

      Asimismo, debe tener en cuenta el contexto específico en el que se realiza el trabajo como su importancia ya que algunas tareas pueden ser cruciales por sus consecuencias y, otras, insignificantes.

- **Frustraciones o dolores (*pains*):** son las molestias, riesgos u obstáculos que los trabajos le generan al cliente, mientras este intenta resolverlos. Concretamente, Osterwalder et al. (2015) puntualizan tres:
    - características, problemas y resultados no deseados;
    - obstáculos;
    - riesgos (resultados potencialmente no deseados).

    En esta sección resulta interesante profundizar sobre qué le molesta al cliente de las tareas que lleva a cabo: la espera, la incomodidad del local, el precio, la atención. Algunos de esos dolores o frustraciones serán resueltos y otros no. En el caso de las frustraciones, lo que se evalúa es su intensidad (puede ser extrema o moderada).

    Osterwalder et al. (2015) sugieren algunas preguntas que ayudan a identificar las frustraciones del cliente: ¿Lleva mucho tiempo, es muy caro o le implica demasiado esfuerzo realizar ese trabajo? ¿Qué sensaciones negativas (molestia, fastidio, preocupación) le genera realizarlo? ¿Qué retos o dificultades deben enfrentar? ¿En qué creen tus clientes que fallan las actuales propuestas de valor?

- **Ganancias o alegrías (*gains*):** resultados o beneficios que pretende obtener el cliente cuando realiza estos trabajos. Las alegrías pueden ser: necesarias, deseadas, esperadas o inesperadas (una sorpresa), y se miden por su relevancia (esencial o agradable).

    ¿Qué ahorros (en tiempo, dinero o esfuerzo) harían feliz a su cliente? ¿Qué alegrías generan a los clientes las propuestas de valor actuales? ¿Qué les simplificaría la vida a los clientes? ¿Qué anhelan conseguir? Estas son algunas de las preguntas que Osterwalder et al. (2015) proponen como guía para conocer al cliente.

Ahora bien, una vez que aprendimos a dónde debemos apuntar con nuestro cliente, ¿qué hacemos? Pues llegó el momento de validar el segmento de clientes y poner a prueba el círculo del Canvas. Para ello, con toda la información obtenida, deberá realizar una lista de trabajos, frustraciones y alegrías para completar el lienzo, no sin antes clasificar a cada uno según su forma de evaluación. “Puedes empezar con una clasificación basada en lo que tú crees que es importante para tus clientes potenciales, siempre y cuando te esfuerces por probarla hasta que refleje las prioridades desde la perspectiva del cliente” (Osterwalder et al., 2015, p. 20).

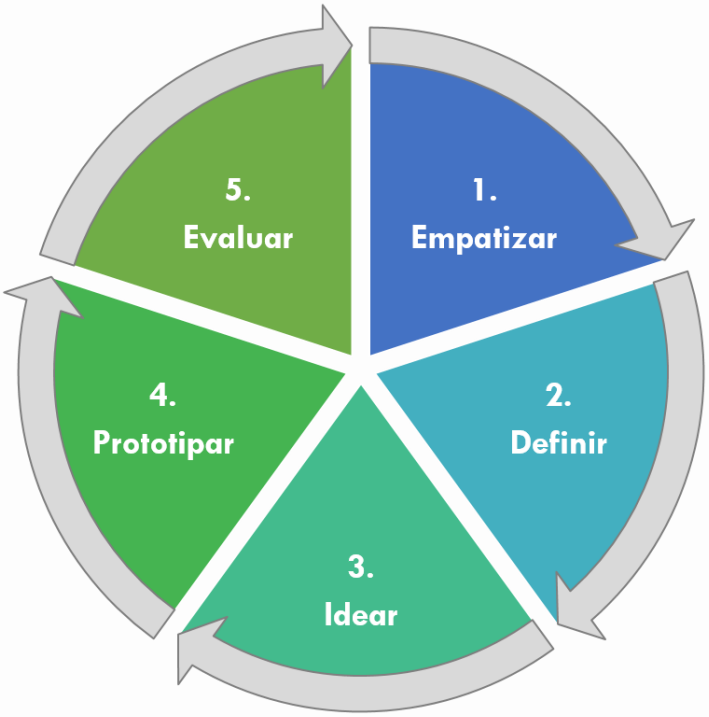
Completado el segmento de clientes, podrá comenzar con la propuesta de valor para lo cual empleará técnicas que evitarán la pérdida de tiempo al crear productos y servicios que no le interesan a nadie. A continuación, veremos estas herramientas para profundizar en su cliente y empatizar con sus problemas y necesidades.

2.1.3 *Design thinking*: empatía

El *design thinking* o pensamiento de diseño es una técnica ideal para empatizar con su segmento de clientes y obtener algunas definiciones, desde su perspectiva, acerca de cuáles son sus problemas, dolores y necesidades. Aunque es una técnica que apela a la creatividad, también requiere de un método de aplicación para sistematizar la información recopilada.

Caracterizado por ser un proceso iterativo (que se repite) de cinco etapas, el *design thinking* propone conjugar empatía con imaginación y disciplina para dar pasos que permitan capitalizar lo aprendido hasta configurar la mejor solución. Las etapas referidas se muestran en la figura 3, pero solo indagaremos en las dos primeras, por el momento.

Figura 3: Etapas del proceso de *design thinking*



Fuente: elaboración propia en base a Plattner, s. f.

Etapa 1: Empatizar

El primer paso y la base que subyace este proceso tiene que ver con ponerse en el lugar del otro (en este caso, del cliente) para comprender sus problemas, observarlo, conocerlo y entender las situaciones que atraviesa a diario, sus decisiones y molestias. "Es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen y porqué, sus necesidades físicas y emocionales, cómo conciben el mundo y qué es significativo para ellos" (Plattner, s. f., https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=dc4f1cfe3ea257fde86db041b1ef39516c560bdc).

Observar y hacer preguntas (dos técnicas complementarias que veremos en el próximo tema) no solo sirven de puntapié para obtener información, sino que, además, generan mayor involucramiento de ambas partes. Compartir el contexto natural en el que actúa el cliente también es un aliciente para generar confianza y recabar datos para mejorar la propuesta de valor, fundamentalmente, porque derivará de la propia experiencia y rutina del usuario.

En esta instancia es importante tener en cuenta, al menos, dos aspectos. Por un lado, cuando las propuestas son nuevas y aún no están desarrolladas o se encuentran en etapa de validación, es conveniente tratar de empatizar con personas abiertas y dispuestas a compartir información. A estos primeros clientes se los llama **adaptadores tempranos**

(*early adopters*, en inglés) puesto que tienden a consumir propuestas innovadoras y disfrutan de las nuevas experiencias.

Por otro lado, para interpretar realmente al cliente y pensar desde su perspectiva no se debe acudir a estos encuentros cargados de ideas preconcebidas que, seguramente, condicionarán las respuestas o las sugerirán. Los resultados de estas técnicas pierden valor cuando el que recaba la información llega, de antemano, con la idea de que ya sabe con qué se encontrará. Por lo tanto, asistir con la capacidad de sorprenderse será una virtud y una señal de humildad que facilitará la misión y el encuentro.

Etapa 2: Definir

Afinar el criterio para seleccionar datos, situaciones, hechos que observó en su cliente o que este le manifestó harán que la definición del problema detectado sea más factible de esclarecer, al igual que las posibles maneras de resolverlo. Si el problema está bien definido y resulta significativo para sus clientes, estará dado el paso crucial hacia la búsqueda de una solución viable.

Más adelante describiremos las etapas restantes del *desing thinking* dado que hacen hincapié en la elaboración de prototipos de la propuesta de valor o mejor solución para las necesidades y problemas de los clientes.

No obstante, enumeraremos algunas características que definen este proceso creativo para tener una idea más acabada de su finalidad. Por consiguiente, el *design thinking*:

- Desde nueva perspectiva, coloca a las personas en el centro de atención para crear valor. Aplica la empatía como una estrategia imbatible.
- Al promover un recorrido iterativo y cíclico, hace foco en la formulación y reformulación de la problemática del cliente con lo cual reinicia constantemente el proceso creativo.
- Involucra al cliente en cada paso del ciclo para lograr un trabajo conjunto y genuino, y lo ayuda a descubrir qué es lo que le aqueja.
- Para que sea efectivo, debe ser un ciclo de fácil aplicación, rápido y que promueva el aprendizaje, debido a la adquisición de información real y validada (no suposiciones) para tomar mejores decisiones sobre el diseño de la solución.
- Prioriza las necesidades y después busca la manera de materializar la solución con prototipos, pruebas y testeos, apostando a la creatividad, innovación, el cooperativismo y la cocreación.

Para aprovechar la oportunidad de estar cerca del beneficiario, es recomendable utilizar otras técnicas en simultáneo al *design thinking* con el fin de optimizar los resultados.

2.1.4 Identificación del problema o necesidad

Aún nos encontramos en instancia de identificación del problema del cliente. Describiremos dos herramientas útiles para conocerlo en profundidad y que, además, son base para armar y aplicar otros instrumentos. Ellas son: la observación y la entrevista.

Observación

Observar al cliente o segmento seleccionado en su vida diaria permitirá entender las necesidades que padece cotidianamente. Lo más importante de esta técnica es que el observador puede apreciar con sus propios ojos cómo interactúan las personas, sus comportamientos y conductas, sus hábitos y demás, sin que el observado sepa, a ciencia cierta, que es objetivo de análisis (para los casos en que la observación no sea acordada).

A medida que observamos a nuestros clientes, es imprescindible registrar lo que vemos: los trabajos en los que centra su atención, las frustraciones y alegrías que estos les generan. En este sentido es preferible pensar de antemano qué tipo de información será relevante para el estudio y definir la mejor forma de registro: notas, fotos, esquemas, audios, entre otros.

Para restar subjetividad al hecho es conveniente no intervenir en el curso natural de las actividades del cliente. Una vez que las haya finalizado podrá indagar, como observador, acerca de algunas cuestiones que no le quedaron claras o, bien, profundizar en la información que le permita tomar mejores decisiones acerca de cómo cubrir esas necesidades, apelando a la siguiente técnica: la entrevista.

Entrevista

Como método complementario a la observación, facilita el acceso directo al razonamiento y las emociones de los clientes, accediendo al contenido que subyace detrás de los hechos empíricos, aspectos decisivos para detectar sus necesidades. Esto también ayudará a entender el contexto en el que se desarrollaron las actividades, lo cual resulta fundamental para descubrir necesidades latentes en situaciones particulares.

En la medida de lo posible, la información se debe registrar con la misma terminología que emplean las personas entrevistadas y utilizar sus propias frases, modismos y lenguaje.

Por otra parte, aunque el tipo de entrevista a realizar depende en gran medida del perfil del entrevistador y del entrevistado, una sugerencia que no falla es la de llevar siempre a mano una lista de preguntas base que se repetirán con cada entrevistado, por un lado, y cuyas respuestas no pueden faltar a los fines de detectar los problemas que más urgen a los clientes. Esto permitirá seguir una serie de patrones, útiles para la segmentación. De todas maneras, mientras la entrevista más se asemeje a una conversación abierta y flexible, más fructífera resultará para obtener información.

Lo mismo ocurre con la forma de registrar la entrevista. En muchos casos, los entrevistados no quieren ser grabados o filmados y, ante esta situación, la lista de preguntas será fundamental para no perder información valiosa durante el registro manual.

Vale recordar que, para la aplicación de cualquiera de estas herramientas, el emprendedor debe librarse de prejuicios y suposiciones para no condicionar las respuestas. De esta manera, los resultados serán extraordinarios si se percibe que el cliente no piensa ni siente como creíamos.

Una vez aplicadas ambas técnicas, es importante revisar la información obtenida, completar los cabos sueltos y anotar toda otra información que pueda agregar valor a los registros; por ejemplo: sensaciones producidas, ubicación, horarios, dudas y demás impresiones.

La información obtenida servirá de insumo para tomar cada decisión a futuro, buscar patrones y aspectos comunes, elaborar un perfil de cada segmento, replantear las ideas originales, cuestionar las propuestas actuales y buscar opciones alternativas que realmente apunten al cliente y sus necesidades.

Derivadas de estas herramientas para conocer al cliente, se suelen aplicar otras técnicas complementarias que también utilizan cuestionarios o planillas para completar, tales como: imaginar y observar un día en la vida del cliente, el mapa de empatía, el arquetipo de cliente, entre muchas otras.

2.2 IDEACIÓN

2.2.1 Ideación de negocios

Llegados a este punto, la pregunta es: ¿qué hacer con toda la información recopilada sobre el potencial cliente si aún no está definida la idea de negocio a desarrollar o la propuesta de valor que se ofrecerá?

Vale destacar que no toda idea es una oportunidad de negocio ni, mucho menos, un modelo de negocio. Es frecuente que en la etapa inicial de un emprendimiento los socios se enfrenten con la falta de claridad para definir la idea de negocio (Peña Álvarez, 2016). Al principio, el proyecto se gesta sobre una idea que el/los emprendedor/es tienen en mente, un deseo de su imaginación que aún no saben si tiene asidero en la realidad pues suponen que el cliente tiene cierto problema o necesidad no resuelta, pero sin mucha certeza al respecto.

Tal como dijimos anteriormente, para saber si esa idea funcionará deberán conocer a sus potenciales clientes, conversar con ellos y con personas vinculadas a la idea, además de investigar e interactuar con el mercado con el fin de conocer las opiniones que despierta. Por consiguiente, habrá que comprobar que las condiciones de tiempo y lugar lograrán que esa idea se transforme en una oportunidad real para aprovechar y emprender (Freire, 2004).

De esta manera, el camino del emprendedor se convierte en un proceso dinámico y fluctuante que implica atravesar diversas etapas de investigación, prueba y error hasta obtener como resultado un modelo de negocios basado en una oportunidad real.

Ahora bien, ¿cómo sabemos si nuestra idea, bien trabajada, puede convertirse en una oportunidad? Existen características comunes en las oportunidades de negocios. Según Kerfant (2017), algunas de estas son:

- **Viabilidad técnica:** es decir que tiene que poder implementarse y funcionar en condiciones reales. Hay ideas geniales como viajar en una máquina del tiempo, pero –todavía- no ha sido factible crear una.
- **Rentabilidad:** es fundamental que el negocio genere más ingresos que costos de producción, venta, *management*, etc.
- **Mercado potencial:** es preciso que haya personas dispuestas a pagar por la propuesta que ofrecemos (clientes) o a consumirla (beneficiarios) (Kerfant, 2017).
- **Debe centrarse en un negocio, no en un producto:** un negocio es mucho más que un producto o servicio interesante. Un emprendedor real organiza su emprendimiento en torno a un negocio que genere valor y beneficios para sus usuarios, a partir de solucionarles sus problemas. Si lo que tienes es una idea de producto, el proyecto acabará cuando el producto cumpla su ciclo de vida.
- **Escalabilidad:** debe contar con la posibilidad, a futuro, de crecer a escala sin perder calidad.

Estas características nos permiten saber si estamos frente a una oportunidad de negocios o son solo ideas provenientes de nuestros propios deseos, sin relación con el mercado.

Tanto la identificación de la oportunidad de negocio como la investigación del mercado se realizan de manera simultánea con el fin de buscar una oportunidad (solución) que tenga cabida en un mercado específico. Más adelante veremos la conceptualización que esboza Freire (2004) acerca de las lupas deductivas para analizar oportunidades en diversos mercados.

Por lo pronto, citaremos a Lecuona y Terragno (en Peña Álvarez, 2016) quienes describen algunas técnicas útiles para comenzar a seleccionar ideas con potencial de negocios relacionadas a la actividad que le interesa al emprendedor. Estas son:

- **Técnica racional:**

  1. Anotar todas las necesidades insatisfechas que se observan.
  2. Idear potenciales negocios que consideren que podrían satisfacer dichas necesidades y registrarlos junto a cada necesidad. "Por ejemplo: si la necesidad insatisfecha fuera actividades para personas mayores de 60 años, algunas posibles ideas de negocio podrían ser: agencia de viajes especializada, servicios de acompañantes, organización de actividades culturales, etcétera" (Peña Álvarez, 2016, p. 34).

- **Técnica de *brainstorming* (lluvia o tormenta de ideas):**

  1. Listar todas las ideas que vengan a la mente, por más absurdas que parezcan. Mientras más sean, mejor se hará el ejercicio, más allá de la calidad de las ideas. Deben evitarse los juicios y prejuicios sobre las ideas que surjan.

- **Técnica de asociación forzosa:**

  1. Como puntapié inicial para la generación de nuevas ideas, se puede pensar en algún producto o servicio que ya exista en el mercado que se constituirá en la idea principal.
  2. Elaborar una lista con las diez primeras palabras que surjan al azar. Se puede recurrir a libros o a cualquier estímulo que permita armar un listado diverso.
  3. Relacionar la idea principal con cada una de las palabras listadas al azar con el objetivo de obtener, de manera forzada, nuevas relaciones e ideas de producto o servicio. Busquemos un ejemplo en este momento:
     - Idea inicial: venta de accesorios para deportes.
     - Lista de palabras que se me ocurren (cinco para resumir el ejercicio): revista, computadora, tijeras, perfume, valija.
     - Asociación para tener una nueva idea de negocio: venta de accesorios deportivos perfumados.

En definitiva, lo recomendable es disponer de varias ideas y ordenarlas por prioridad, aunque sea, desde la intuición y, a partir de allí, comenzar a trabajarlas: recolectar información, investigar, realizar bocetos, compararlas con otras propuestas similares, etcétera.

Lo óptimo es seleccionar las tres ideas de mayor potencial y darles forma en simultáneo para aprovechar el tiempo y evitar que alguna contingencia baje las expectativas, cambie las prioridades o, mejor, surjan posibilidades para unas más que para otras.

A colación, Draier y Romero Villanueva (en Draier et al., 2013) ofrecen una buena recomendación:

> tan pronto tengamos idea de a qué nos queremos dedicar, hay que explorar rápidamente el mercado para identificar tanto la demanda existente (clientes), como la oferta (competidores), ya que de esa manera nos podremos hacer un cuadro de situación sobre las posibilidades reales y concretas de nuestra propuesta. (Draier y Romero Villanueva en Draier et al., 2013, p. 34).

Sin embargo, los autores también aclaran que no todas las ideas son factibles de desarrollar y que es fundamental considerar este aspecto para evitar la aparición de dificultades, trabas o inconvenientes no superables que acaben con el proyecto.

2.2.2 Modelado de negocios

Una de las dificultades que deben enfrentar los emprendedores tiene que ver con la definición de los límites de su negocio. Para logra esto, una de las mejores alternativas es trabajar sobre la determinación de su modelo de negocio y modelarlo.

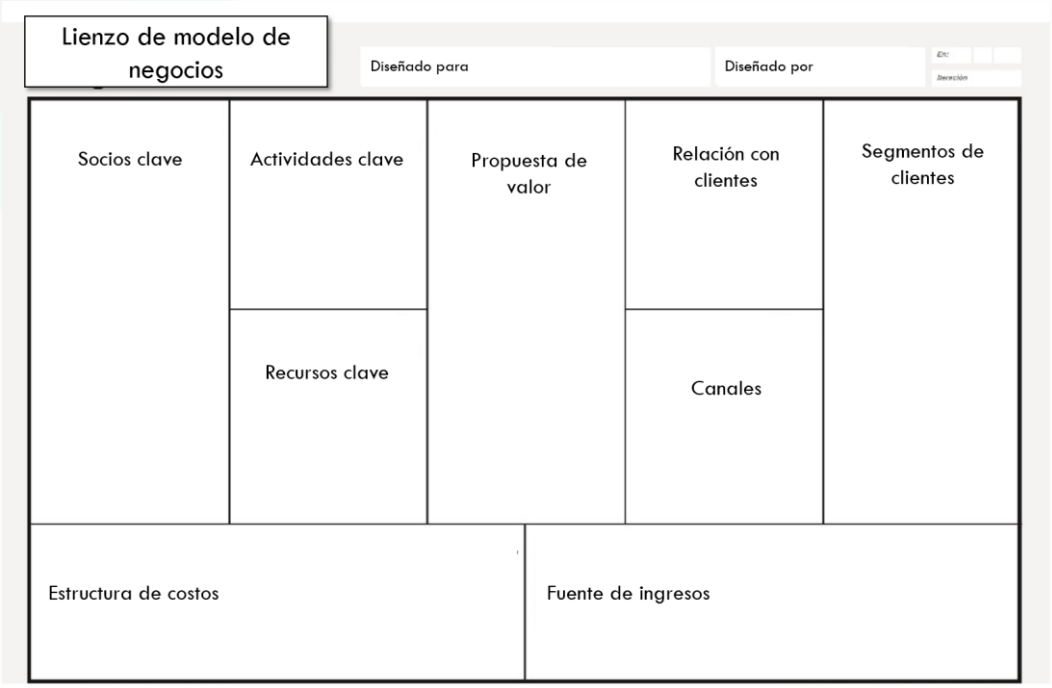
En este sentido, Osterwalder y Pigneur (2011) desarrollaron una herramienta ideal para modelar un negocio de manera ágil a partir de exponer la forma en que el emprendimiento crea y ofrece valor. Lo mencionamos anteriormente y es conocido como Canvas (lienzo) modelo de negocio.

Comenzaremos aclarando que "un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14). Este modelo se organiza en nueve bloques relacionados entre sí, que sirven para entender la lógica con la que una empresa generará ingresos. Y, por lo tanto, estos módulos abarcan las cuatro áreas transversales de cualquier negocio: clientes/consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

La principal utilidad de este lienzo es que permite modelar o dar forma a la idea original para que se convierta en un negocio o, de lo contrario, cambiarla o descartarla antes de invertir en su desarrollo. Este modelo expone los componentes necesarios para que un negocio crezca y se desarrolle, fortalezca su estructura, sistemas y procesos.

Asimismo, los bloques representan el modelo de negocio actual, por lo que su gran utilidad está en la posibilidad de modelar y dar forma a nuestras ideas, para descubrir si pueden transformarse en un negocio escalable o no. Es decir, permite reformular la mejor manera de combinar los bloques, responder a preguntas clave y articular estrategias en mercados (existentes o no) que permitan reorganizar el juego, atendiendo a las mismas estructuras.

Figura 4: Lienzo de modelo de negocios con guía incluida para completar



Fuente: [Imagen intitulada sobre modelo de negocios] (s. f.). Recuperada de http://mercadeoparaemprendedores.com/recursos/modelo-de-negocios/

Para empezar a armar el modelo de negocios, Draier y Romero Villanueva (en Draier et al., 2013) plantean tres preguntas disparadoras que sirven de guía para este recorrido. Estas son: "¿Quiénes me van a pagar? [para definir el cliente] ¿Qué es lo que no voy a hacer? [para identificar a los proveedores] y ¿qué es lo que sí voy a hacer? [para determinar la estructura que se utilizará] para gestionar, producir y comercializar mi producto y/o servicio" (Draier y Romero Villanueva en Draier et al., 2013, p. 36).

Retomamos el modelo de Osterwalder y Pigneur (2011) y veremos en qué consisten los nueve bloques:

1. **Segmento de cliente o consumidores:** a este bloque lo vimos con detenimiento al inicio del módulo cuando presentamos el lienzo de la propuesta de valor. Solo diremos que se refiere al grupo de personas u organizaciones hacia las que la empresa dirige sus esfuerzos y a los que ofrece una propuesta de valor específica con la que aspira a resolver su problema o necesidad. Sin ellos, no hay negocio ni destinatarios que consuman o paguen por la propuesta de valor. En este bloque es imprescindible preguntarse: "¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 21).
2. **Propuesta de valor:** aunque en el próximo módulo ahondaremos en este bloque cuando retomemos la explicación del Canvas propuesta de valor, a modo introductorio la definiremos como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes. En este sentido, la propuesta de valor sería la solución que se ofrece para resolver los problemas o satisfacer las necesidades

del segmento de clientes, a través de productos o servicios. Al decir esto no hacemos referencia a las especificidades técnicas del producto, sino a cómo esa propuesta agrega valor para el cliente al solucionar su necesidad. Así, ese valor puede ser cuantitativo (precio, cantidad, espacio, tiempo, calorías) o cualitativo (confianza en el producto, calidad, vida saludable, etcétera).

Para crear la mejor propuesta de valor es indispensable basarse en las necesidades reales del segmento de cliente y, por consiguiente, tendrá sentido si el consumidor la percibe de esa manera: especialmente pensada para él. Osterwalder y Pigneur (2011) recomiendan algunos elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente, aunque no limitan la lista a otras opciones:

Figura 5: Factores que contribuyen a la creación de valor en la propuesta para el cliente

Fuente: elaboración propia sobre la base de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Para este caso, lo que recomiendan cuestionarse es: "¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 23).

3. **Canales:** en este bloque se definen los canales de comunicación y de distribución y venta, es decir, cómo se comunicará y ofrecerá la propuesta de valor al segmento de clientes. Por lo tanto, habrá que determinar los medios a implementar para llegar a los clientes, para que conozcan y adquieran los productos/servicios que ofrecemos. En la actualidad, tenemos a disposición una multiplicidad de canales de comunicación para utilizar (publicidad, anuncios y páginas web, eventos, redes sociales, mensajería) y de medios de distribución (equipos

comerciales, tiendas propias, *shoppings*, plataforma de e-commerce y más). Como consignas orientadoras, Osterwalder y Pigneur (2011) recomiendan responder las siguientes preguntas para configurar e innovar en la selección de nuestros canales: "¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?" (p. 27).

4. **Relación con el cliente:** esto determina gran parte de la experiencia que el cliente tendrá con la propuesta de valor, por lo que debemos exponer el tipo de relación particular que se establece con cada segmento de clientes y explicar, además, cómo conseguirlos y conservarlos. Por otro lado, aunque los autores profundizan más, la relación puede ser desde totalmente personalizada a totalmente automatizada, en función de la finalidad que tenga el emprendimiento con los clientes.

5. **Fuentes de ingresos:** los ingresos se generan a partir de la aceptación, por parte de un segmento de clientes, de una propuesta de valor exitosa. Dicho de otra manera, el emprendimiento genera ingresos cuando la propuesta de valor se convierte en una transacción con un cliente y, por lo tanto, este bloque muestra cómo una empresa captura valor a un precio que el cliente acepta pagar. Algunas maneras de generar ingresos pueden ser: la venta de activos, cuota por uso, suscripciones, publicidad, etcétera. En fin, si seguimos los interrogantes de los autores, para resolver este bloque debemos analizar: "¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?" (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 31).

6. **Recursos clave:** son los activos imprescindibles para ofrecer y entregar la propuesta de valor, los canales, las relaciones con clientes y las fuentes de ingresos. Estos se clasifican en: físicos, humanos, intelectuales y financieros (Osterwalder y Pigneur, 2011). En este bloque se deben determinar los recursos clave que necesita el emprendimiento para desarrollarse, si están disponibles en el mercado y cómo afectan en la estructura de costos.

7. **Actividades clave:** son las actividades y tareas que movilizan los recursos clave para crear y entregar la propuesta de valor a los clientes, y promover una relación con ellos. Son las que logran que funcione bien el emprendimiento. Si bien generan costos al emprendimiento, también implican ingresos.

8. **Alianzas o asociaciones clave:** son los proveedores y socios que aportan actividades y recursos externos que permiten conseguir ciertos beneficios como la reducción de riesgos o costos, la incursión en nuevos mercados, el abastecimiento de recursos clave; en fin, hacer crecer el emprendimiento. Para completar este bloque, algunas preguntas a responder pueden ser: "¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?". (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 39).

9. **Estructura de costos:** refiere a los costos de operar un modelo de negocios: ¿cuáles son los principales costos y los más elevados del modelo de negocio? En función de su estructura de costos, podemos encontrar dos tipos de modelo de negocios:

- **Según costos:** cuando el emprendimiento apunta a ofrecer una propuesta de valor barata (la más barata, si es posible) como ventaja competitiva y, constantemente, busca achicar los costos.
- **Según valor**: el emprendimiento concentra sus recursos en ofrecer valor sobre todas las cosas y destaca la calidad como estrategia de diferenciación. Es el clásico ejemplo de proyectos que ofrecen productos o servicios de lujo.

En esta instancia, planteamos la elaboración del lienzo solo con la identificación del problema o necesidad del cliente y su perfil; es decir, sin haber validado la propuesta de valor. El resultado de este ejercicio es más interesante y útil si se completan los nueve bloques de manera conceptual y, luego, se modifica la composición cuando la propuesta de valor está probada y definida (nos detendremos en el mapa de valor en el próximo módulo).

Justamente, completar el lienzo ayuda a ajustar el primer modelo de negocios, detectar las posibles debilidades y repreguntar sobre las cuestiones a mejorar o que indiquen la necesidad de cambiar de la propuesta de valor inicial (o de los otros elementos constitutivos) para optimizar el negocio.

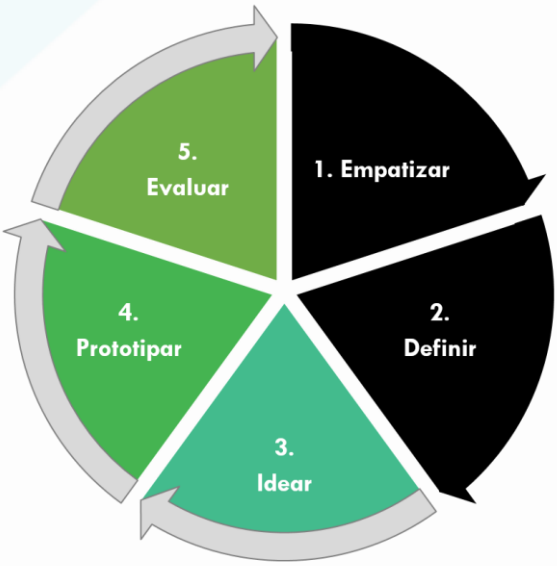
Con el lienzo armado y validado, tendrá un modelo de negocios listo para introducir al mercado y planificar su crecimiento de los próximos años, aunque seguramente se modifique en el tiempo.

2.2.3 *Design Thinking*: ideación de solución

Retomando la técnica de *design thinking*, continuaremos con la explicación del proceso para avanzar en la confección de una muestra que permita visualizar la idea inicial de una posible solución. En esta sección, ahondaremos en las etapas pendientes del proceso creativo, que se observan en la figura 6.

Pero, antes, es indispensable aclarar que el camino creativo de la búsqueda de soluciones no es lineal ni estático. Requiere horas de hacer, deshacer y rehacer hasta encontrar la mejor propuesta, en un contexto marcado por la agilidad, el dinamismo y la flexibilidad.

Figura 6: Etapas 3, 4 y 5 del proceso de *design thinking*



Fuente: elaboración propia en base a Plattner, s. f.

Etapa 3: Idear

En base a las técnicas que mencionamos, es momento de dar rienda suelta a la creatividad para comenzar a delinear ideas de soluciones que resuelvan la necesidad o problemática que se ha definido en la etapa previa. Como en todo proceso que pone en juego a la imaginación, debemos liberar la mente y dejar fluir ideas, sin boicotearlas, pues esta invención será el motor de la innovación. Si bien estas ideas se presentan al cliente, no debemos esperar que las comprenda cabalmente o que las apruebe desde un principio, sino enfocar la atención en su percepción y devolución para corregir y elegir la que nos lleve a dar el siguiente paso.

Para guiar el proceso, Draier y Romero Villanueva (en Draier et al., 2013) recomiendan "definir una visión estratégica, que consiste en fijar a qué tipo de negocio nos queremos dedicar: industria, tipo de cliente, características de los productos o servicios a ser brindados por la compañía" (Draier y Romero Villanueva en Draier et al., 2013, p. 33).

Etapa 4: *Prototipar*

Tanto Blank y Dorf (2013) como Ries (2013) llaman al prototipo: **producto mínimo viable** (PMV o MVP por su nombre en inglés: *minimum viable product*), que vendría a ser un boceto, maqueta, gráfico, descripción, dibujo, etcétera que represente al producto en su versión mínima y se presenta al cliente. El PMV sirve, entonces, para observar la interacción del cliente con lo que le queremos ofrecer y registrar sus opiniones. Prestaremos especial atención a sus reacciones y gestos para entender lo que no expresa verbalmente, pero siente.

En otro módulo explicaremos en detalle la metodología *lean startup* que expone Ries (2013), pero ahora tomaremos su definición de producto mínimo viable ya que lo presenta como una primera versión del producto que se utiliza para recorrer una vuelta completa del circuito de construir, medir y aprender (la lógica de su metodología); y emplea los esfuerzos, recursos y tiempos de la manera más limitada posible.

En este sentido, el autor sugiere que el PMV puede tener pocas prestaciones ya que el objetivo es obtener información de la reacción del cliente ante su presentación, para incorporarle cambios o mejoras y aprender del proceso.

En la misma línea, Blank y Dorf (2013) recomiendan que el PMV sea mínimo, justamente, debido a que el tiempo, el dinero y los recursos del emprendedor también lo son. Por lo tanto, la finalidad es "poner el PVM delante de los clientes para averiguar si se entiende su problema y para definir los elementos claves de la solución" (Blank, 2013, p. 257). Conceptualizado de esta manera, el prototipo debe ser simple, económico, de fácil construcción y con las características justas y suficientes para mostrar nuestra idea al cliente, explorar la experiencia del usuario, obtener sus devoluciones y aprender para rediseñarlo.

También se puede destacar, entre las ventajas de contar con un prototipo y validarlo con el cliente, que permite testear la intención de compra e interés del cliente sobre el producto y hacer hincapié en sus preferencias.

En el próximo módulo se presentarán los diversos tipos de PMV existentes.

Etapa 5: Evaluar

Con el PMV o prototipo listo, es hora de probarlo con los clientes y evaluar sus reacciones. Lo óptimo es realizar esta prueba en una situación y contexto real en el que necesitaría el producto. Para esto, la Universidad de Stanford recomienda "hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto, pero debemos evaluar pensando que estamos equivocados" (en Plattner, s. f., https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=dc4f1cfe3ea257fde86db041b1ef39516c560bdc), de esta manera la evaluación será objetiva y estará abierta a las críticas para corregir errores.

Blank y Dorf (2013) afirman que, si no tiene una hipótesis que validar al momento de construir el PMV, en realidad solo está construyendo una muestra de su producto, no un producto mínimo viable. Esto quiere decir que, antes de evaluarlo, es conveniente definir qué es lo que quiere aprender a través de esta práctica, cuál será el objetivo de mostrárselo al cliente, qué hipótesis busca validar y cuáles serán los criterios de validación a tener en cuenta para analizar el resultado de la prueba.

Osterwalder et al. (2015) presentan una serie de técnicas para hacer pruebas durante la búsqueda y el diseño de ideas de negocios. Con estas herramientas se pueden conseguir datos del mercado, mientras se ahonda en el conocimiento de los clientes y en el diseño de la propuesta de valor. También se pueden aplicar estas técnicas y criterios para validar el modelo de negocios.

Criterios de evaluación y técnicas (Osterwalder et al., 2015):

- **Interés y relevancia:** probar que sus ideas interesan a clientes y socios potenciales al impulsarlos a realizar una acción de contacto y demostrarles que hay algo más que una buena intención.
    - Google AdWords, LinkedIn, Facebook o páginas que le permitan publicitar y conocer los clics que obtienen sus anuncios.

- URL de seguimiento: puede ser un sitio de descarga, una *landing page* u otro enlace que se pueda entregar al cliente y medir si les interesa según cuántos ingresos tuvo.
- PMV, prototipo o réplicas.
- Catálogos, *storyboards* y escenarios.

- **Probar la disposición y la capacidad de pago:** demostrar que los clientes están interesados porque tienen intención de pagar por la propuesta. En este caso, las pruebas serán a través de datos fácticos y hechos que se pueden conseguir por medio de:
  - Ventas simuladas.
  - Preventa.
  - PMV.
- **Preferencias de prueba y prioridades:** probar qué trabajos, frustraciones y alegrías valoran más o menos los clientes, permite destacar sus focos de atención y descartar lo que no le genera valor.
  - *Split-testing* o test A/B para comparar propuestas y ver con cuál se obtiene mejores resultados.
  - Juegos de innovación (*innovation games*) que suelen utilizarse de manera colaborativa con clientes.

Una vez realizadas las pruebas y la evaluación, se comienza a iterar: se inicia nuevamente el proceso que ayudará a alcanzar la mejor solución y se incorporan los cambios provenientes de la devolución de los clientes.

2.2.4 Identificación de la oportunidad

Las oportunidades no surgen de momentos de iluminación del emprendedor, sino como consecuencia de un trabajo permanente de investigación y exploración.

> En otras épocas era complicado obtener información de mercado y de los principales actores (clientes y proveedores), pero hoy la situación ha mejorado notablemente gracias a Internet (…) resulta muy interesante conocer los nuevos productos y servicios en otros mercados (…) y evaluar sus posibilidades en el mercado local. (Draier y Romero Villanueva en Draier et al., 2013, p. 32 y 33).

Como se afirmó, lanzar una versión mínima del producto o servicio para validarlo en el mercado resulta mucho más efectivo, económico e inteligente que perder tiempo con una propuesta que a nadie le interesa. Las investigaciones de mercado y las pruebas de validación sirven para obtener información cierta sobre lo que el cliente necesita y generan una mayor convicción en el proyecto.

En definitiva, las investigaciones del mercado comienzan cuando se identifica la oportunidad de negocio. En este punto es conveniente utilizar la técnica de las **lupas deductivas** propuestas por Freire (2004), que son una especie de embudo que va de lo general a lo particular, en un proceso de cinco etapas. Cada lupa se implementa de la siguiente manera:

1. **Lupa general:** consiste en la definición de la idea general, identifica ideas de negocios que nos resultan interesantes y se elabora una lista con todas ellas. En esta instancia se pueden aplicar diversas técnicas de las definidas anteriormente (*brainstorming*, asociación forzosa o la técnica racional propuestas por Lecuona y Terragno en Peña Álvarez, 2016).

2. **Lupa mundial**: de la lista armada en la etapa previa, seleccionamos las que nos generen mayor interés y profundizaremos en ellas para obtener toda la información disponible de cómo funcionan en los mercados desarrollados. Las fuentes más útiles en esta instancia son los informes del sector y públicos, internet, encuestas de consultoras, revistas especializadas, entre otros. Para evitar una confusión común, vale aclarar que "mercado" no es lo mismo que "país desarrollado": "si quisiéramos, por ejemplo, averiguar sobre la producción del café y sus derivados, podríamos tomar como referencia algún país tropical o subtropical, puesto que allí es donde estaría el mercado más desarrollado" (Peña Álvarez, 2016, p. 35) aunque estos países no entren en la categoría de desarrollados.

3. **Lupa local:** repetimos estos pasos, pero esta vez con el foco puesto en un mercado local, donde se implementaría la idea, para comparar e identificar las diferencias respecto al mercado desarrollado. El paso siguiente será inferir y sacar conjeturas sobre el futuro del mercado local (qué podría pasar, cómo y a qué velocidad), si todo se acomodara para fluir como sucede en el mercado desarrollado.

4. **Lupa dinámica**: analizar las ideas en relación

   > a la dinámica más probable en la rama o sector donde se iniciaría el emprendimiento (…) evaluamos los factores de peso que determinan que las diferencias (…) entre el mercado desarrollado y el local puedan perdurar o tiendan a converger (Peña Álvarez, 2016, p. 35 y 36).

   Por lo tanto, consiste en reflexionar sobre el potencial curso que tomarían las ideas en el mercado local.

5. **Lupa fina**: finalmente, definir si existe algún segmento de mercado en donde tengan lugar estas oportunidades. Para lograrlo,

   > clarificamos el segmento en el que existe la necesidad insatisfecha (sobre la base de los gaps y convergencia) e identificamos el peso que en ese

> segmento tienen: el cliente, los proveedores, los competidores … y los productos o servicios sustitutos (Peña Álvarez, 2016, p. 36).

La técnica de las lupas deductivas da como resultado un esbozo de mercado que, como emprendedor, es necesario desarrollar. Sin embargo, no es la única manera de hacerlo, sino que (como vimos a lo largo de todo el módulo) conviene complementar estos análisis con encuestas y entrevistas que lleven a conocer con mayor profundidad a los clientes que buscamos.

Para finalizar, es recomendable recordar que no toda idea es una oportunidad de negocio. Esta afirmación nos permite pensar en las diversas maneras que existen de generar oportunidades. Precisamente, las oportunidades pueden surgir de:

- **Ideas nuevas:** mediante técnicas que permiten desarrollar la creatividad para generar nuevas ideas de negocios, de cero.
- **Cambios de tecnología:** sin dudas, los avances tecnológicos amplían el espectro de oportunidades de negocios nuevas e innovadoras.
- **Disrupción de cadena de valor:** con el ingreso de internet a escena, se cuenta con la posibilidad de quitar intermediario en la cadena y comprar directamente a los productores. Por ejemplo, cuando Apple creo iTunes, consiguió que sea el cliente final quien compre la música que le interesaba a través de la plataforma. Esta nueva posibilidad, prácticamente corrió del negocio a los distribuidores y tiendas de música, lo mismo que pasó con los videoclubes y sucede en la actualidad con las inmobiliarias (Airbnb), agencias de viajes (Despegar), transporte urbano (Uber), entre otros negocios que ya no precisan de intermediarios en su cadena de valor.
- **Cambios en las leyes o normativas:** fundamentalmente, las leyes que amplían derechos abren el abanico de posibilidades al incluir más servicios y prestaciones para un sector más amplio de la sociedad, lo que favorece el surgimiento de nuevas oportunidades.
- **Cambios en la sociedad:** los cambios en los hábitos de vida, culturales, de consumo, etcétera; tienen su origen en cambios sociales que son generar grandes oportunidades de negocios para aquellos que están en la búsqueda.
- **Consumidores insatisfechos:** las necesidades insatisfechas siempre son oportunidades de negocio ya que una nueva propuesta más completa hará que ese cliente cambie la empresa o marca que utiliza y que no satisface sus demandas.
- **Cambios en los segmentos de mercado:** constantemente aparecen nuevos segmentos de clientes que diversifican sus gustos.
- **Crisis:** no podemos desmerecer la popular frase que esboza que toda crisis es una oportunidad. Pensemos en la cantidad de emprendimientos y emprendedores que surgen como resultado de las crisis económicas de un país.

- **Copia de un modelo exitoso:** hace referencia a negocios que nacen al copiar un modelo exitoso en otro mercado, más factible de encontrar en la industria tecnológica.

Estos son algunos caminos para encontrar una oportunidad de negocios. Cierto es que la intuición, el olfato y la perseverante búsqueda de negocios también acompañan este recorrido, sobre todo, en los emprendedores que continuamente renuevan sus energías con innovaciones y propuestas transformadoras.

REFERENCIAS

[Imagen intitulada sobre modelo de negocios] (s. f.). Recuperada de http://mercadeoparaemprendedores.com/recursos/modelo-de-negocios/

Blank, S. y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona: Centro Libros PAPF.

Draier, E, Huarte, J., Lubendiker, A., Méndez, A., Pértega, G., Rivas Corigliano, M., Romero Villanueva, J., Sicardi, J., Spina, M. y Vicchi, A. (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico.

Freire, A. (2004). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires: Aguilar.

Kerfant, A. (2017). La diferencia entre una idea de negocio y una oportunidad de negocio. Recuperado de https://crearmiempresa.es/la-diferencia-entre-una-idea-de-negocio-y-una-oportunidad-de-negocio.html

Lazcano Rojas, C. (2013). Ejemplos de diferencias entre Necesidad y Problema en los siguientes sectores. Recuperado de https://claudiolazcanorojas.wordpress.com/2013/09/22/ejemplos-de-diferencias-entre-necesidad-y-problema-en-los-siguientes-sectores/

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.

Peña Álvarez, C. (2016). *Desarrollo emprendedor*. [Manuscrito inédito].

Plattner, H. (s. f.). *Miniguía: una introducción al design thinking + bootcamp bootleg* (Trad. F. González) [documento en línea]. Recuperado de https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=dc4f1cfe3ea257fde86db041b1ef39516c560bdc

Real Academia Española (2018). [Definición de problema]. Recuperado de https://dle.rae.es/?id=UELp1NP

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto.