

## LEAN START-UP AS A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF DYNAMIC ENTREPRENEURSHIPS<sup>i</sup>

LEAN START-UP COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

INICIAÇÃO LEAN COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE EMPREENDEDORES DINÂMICOS

### CITATION

Villalobos-Rodríguez, Gerardo; Vargas-Montero, Maritza; Rodríguez-Ramírez, Javier & Araya-Castillo, Luis-Andrés (2018). Lean start-up as a strategy for the development and management of dynamic entrepreneurships. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 193-208. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i2.1381>

### ABSTRACT

In recent years, several methodologies have emerged for the development and management of enterprises and new enterprises. One of the methodologies with the greatest impact in the global entrepreneurial community in the creation of the launch, developed by Erick Ries in 2008. This is based on the principles of scientific method and artistic creation. In this scenario, the objective of the present investigation is to analyze the methodology of Lean Initiation as a process of management and development of enterprises, mainly states as dynamic. In addition, a brief comparative analysis with other similar methodologies will be carried out in such a way that it is possible to objectively justify the use of this method.

**Keywords:** Entrepreneurship, business model, Lean startup, strategy, management.

### RESUMEN

En los últimos años han surgido una serie de metodologías para el desarrollo y la gestión de emprendimientos y nuevas empresas. Una de las metodologías con mayor impacto en la comunidad emprendedora global es la del Lean Start-up, desarrollada por Erick Ries en el año 2008. Ésta se fundamenta en los principios del método científico y de la creación artística. En este escenario, el objetivo de la presente investigación es el de analizar la metodología del Lean Startup como proceso de gestión y desarrollo de emprendimientos, principalmente aquellos clasificados como dinámicos. Además, se realizará un breve análisis comparativo con otras metodologías similares de forma tal que sea posible justificar objetivamente la utilización de este método.

Palabras clave: Emprendimiento, modelo de negocio, Lean startup, estrategia, gestión.

### RESUMO

Nos últimos anos, vários métodos surgiram para o desenvolvimento e gestão de empresas e novas empresas. Um dos métodos com maior impacto na comunidade empreendedora global na criação do lançamento, desenvolvido por Erick Ries em 2008. Isto é baseado nos princípios do método científico e da criação artística. Neste cenário, o objetivo da presente investigação é analisar a metodologia de Lean Initiation como um processo de gestão e desenvolvimento de empresas, principalmente estados como dinâmicos. Além disso, uma análise comparativa com outras metodologias similares será realizada de tal forma que seja possível justificar objetivamente o uso desse método.

Palavras-chave: Empreendedorismo, modelo de negócio, startup Lean, estratégia, gestão.

## INTRODUCCIÓN

El Global Entrepreneur Monitor (GEM) en su informe anual del 2010 alude que la promoción de nuevos emprendimientos y empresas constituyen un eje estratégico para generar inclusión social, oportunidades laborales, riqueza y desarrollo económico y social. Los emprendedores conducen y le dan forma a la innovación, acelerando los cambios estructurales en la economía. Al introducir nueva competencia, contribuyen directa e indirectamente a la productividad. El espíritu empresarial es pues, un catalizador del crecimiento económico y la competitividad nacional.

El concepto de emprendimiento ha estado desde hace muchos años presente en la ciencia económica, desde los escritos de algunos de los economistas clásicos de los siglos XVII y XIX (Cantillon, Say, Von Thünen, Mill, Hermann, Von Mandgolt, Clark, Marshall, etc.) hasta los trabajos empíricos desarrollados en las décadas de los 70 y 80 sobre los rasgos psicológicos, motivaciones y comportamiento del emprendedor que pretenden explicar la creación de nuevas organizaciones (Barringer, 2015).

De acuerdo con el Global Entrepreneur Monitor (2013) nunca el emprendimiento había sido un tema tan recurrente en el ámbito académico y empresarial como en estos primeros años del siglo XXI. Son varias las razones que explican este fenómeno:

- Las organizaciones necesitan personas con perfil emprendedor para hacer frente a los retos de un contexto empresarial cada vez más dinámico y complejo en el que la innovación es clave para adaptarse a los cambios y sobrevivir en un entorno global.
- La crisis económica de las economías occidentales y el crecimiento de los países emergentes requieren el nacimiento de proyectos empresariales que permitan sostener, en el primer caso, y crear, en el

- El desarrollo de las tecnologías de la información en general, y de internet en particular, ha dado lugar al nacimiento de nuevos sectores y modelos de negocios liderados por una nueva generación de emprendedores.

A la vez Peralta (2014) indica que la innovación, de la mano de la identificación de oportunidades de negocio y la asunción del riesgo inherente al desarrollo de un nuevo proyecto empresarial, recupera su papel como elemento central en la concepción del emprendimiento. Este concepto no excluye el desarrollo de procesos de emprendimiento dentro de las organizaciones, fenómeno, conocido como intra-emprendimiento, o emprendimiento corporativo, el cual hace referencia al desarrollo de nuevos negocios mediante la generación y lanzamiento de proyectos innovadores en organizaciones consolidadas, actividad que, en el contexto actual de aceleración del cambio tecnológico en un mundo globalizado e intercomunicado, se ha convertido en uno de los retos más importantes de las empresas.

Por su parte, Luecke (2005, 132) indica que los emprendedores juegan un papel importante en todas las sociedades de mercado libre y añade:

*Como describió el economista Joseph Schumpeter en los años treinta, los emprendedores actúan como una fuerza de destrucción creativa, aprovechando las tecnologías establecidas, los productos y las maneras de hacer las cosas y remplazándolas por otras que el mercado ve que representan un valor superior. En este sentido los emprendedores son agentes de cambio, también descubren y explotan formas de proporcionar bienes y servicios de más calidad a precios más bajos.*

Siguiendo con la planteado anteriormente, Peralta (2014) detalla que en Latinoamérica el porcentaje de mortalidad emprendedora es mayor al 80% en los primeros tres años. Hay varias razones y causas que

provocan un nivel tan elevado de mortalidad emprendedora y empresarial. Se pueden citar, entre otras, a) un contexto externo poco favorecedor al emprendimiento, b) difícil acceso al financiamiento y c) procesos burocráticos y lentos para la formalización y consolidación de la empresa. Sin embargo, una de las razones principales del fracaso, se debe a que, en sus inicios, las empresas se encuentran en contextos de completa incertidumbre y para tener éxito deben superar una gran cantidad de variables como, por ejemplo: entender qué es lo que quieren sus clientes, cuál es la manera de captarlos, cuál es el modelo de negocios viable y escalable y qué empresas o inversores pueden ser socios clave. Su fracaso, en la mayoría de los casos, no se debe a un mal diseño del producto, ni a un mercado pequeño. Es común que fracasen porque no supieron encontrar una oportunidad de negocios con potencial de crecimiento y escalabilidad.

Colomina & Yañez (2014) mencionan que el método tradicional para la gestión del proceso de emprendimiento, con ligeras variantes, consiste en tres fases: idea, plan e implementación. Resulta razonable que sea necesario imaginar en primer lugar qué negocio desarrollar, para planificarlo cuidadosamente, y por último ponerlo en marcha conforme a lo establecido en la fase anterior. La lógica del método es en apariencia práctica y sencilla. El problema es que resulta de aplicabilidad escasa, por no decir nula o incluso equivocada, a las circunstancias que en el momento actual enfrentan los emprendedores (Ries, 2011).

Cuando el centro de atención es el producto/servicio a ofrecer, normalmente porque es en extremo atractivo e interesante para quien lo diseña, no es extraño enfrentarse a la situación que Ries (2011) denomina conseguir el fracaso; es decir, desarrollar exitosamente un mal plan. Dicho de otra manera, es la historia infortunadamente frecuente de quien ha creado un producto de acuerdo con sus preferencias o consideraciones, solo que tal producto no le interesa a nadie o en el mejor de los casos a muy pocos. Por tal razón Ries (2011) afirma que, con los métodos

tradicionales, las empresas y emprendimientos comienzan en las etapas de desarrollo del producto/servicio o la gestión del marketing antes de verificar si efectivamente los supuestos o hipótesis que utilizaron en su planificación estratégica son realmente válidos. De esta manera, el desarrollo de nuevos productos o empresas podría basarse en una necesidad u oportunidad inexistente, lo que conllevaría pérdidas significativas de recursos.

En virtud de los anteriormente expuesto, resulta útil una metodología que permita reducir y administrar la incertidumbre lógica en un proceso de desarrollo y gestión de una iniciativa emprendedora, de modo que el producto/servicio pueda ser probado en reiteradas ocasiones, al tiempo que se minimizan los costos de un eventual fracaso. Como alternativa al modelo tradicional, en los últimos años ha recibido una considerable atención una propuesta sobre todo vinculada a Steve Blank y Eric Ries presentada en mayo del 2008 y mediante un artículo en la Harvard Business Review (Blank, 2013).

Ries (2012) afirma que la metodología Lean Start-up, plantea un cambio de paradigma con respecto al método tradicional de la gestación de un emprendimiento en el sentido de considerarlo más un proceso de investigación orientado a la identificación de un modelo de negocio exitoso que un proceso de ejecución de un plan de negocios previamente diseñado. Dicho de otra manera, un proceso basado en Lean start-up se centra en encontrar una solución a un problema concreto más que en el camino que lleva a ello.

Por otra parte, Blank (2013) menciona que el Lean Start-up es una metodología para desarrollar y gestionar empresas y productos basada en experimentación científica y en la validación a partir de la iteración del proceso de lanzamiento y prueba (ya sea del producto o de la empresa). Favorece la reducción de los ciclos de desarrollo, la medición del grado de avance, así como generar retroalimentación de los clientes. Con la

aplicación de esta metodología los emprendimientos o empresas consolidadas, pueden gestionar el diseño de sus productos o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes. El principio fundamental del Lean Start-up se basa en considerar como desperdicio todo aquel gasto de recursos que se dedique a un objetivo que no sea la creación de valor para el consumidor final.

El Lean Start-up surge de la integración de tres métodos o principios, como los denomina Ries (2011) que se combinan para desarrollar este enfoque: el lienzo de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010), el desarrollo de clientes (*customer development*) (Blank & Dorf, 2012) y el desarrollo ágil (*agile development*) que es un conjunto de métodos de ingeniería del software basados en el progreso iterativo e incremental que aporta un concepto básico, el de producto mínimo viable (*minimum viable product, MVP*). El lienzo de modelo de negocio sirve de herramienta de elaboración del modelo inicial y de seguimiento de las modificaciones sucesivas derivadas del proceso de contraste de las hipótesis reflejadas en el mismo, en tanto que el método de desarrollo de clientes en combinación con el desarrollo ágil, estructura dicho proceso hasta alcanzar el modelo viable susceptible de servir de base a una empresa con perspectivas de éxito. Ries (2011) incorpora principios artísticos en la metodología del Lean Start-up ya que, según este autor, es necesario que el emprendedor tenga una sensibilidad especial para convertir una masa amorfa de variables en una propuesta viable de negocio.

Considerando lo expuesto anteriormente, el objetivo de este artículo consiste en analizar la metodología del Lean Startup como proceso de gestión y desarrollo de emprendimientos, principalmente dinámicos. Además, se realizará un breve análisis comparativo con otras metodologías similares de forma tal que sea posible justificar objetivamente la utilización de este método. Para tal fin este artículo se estructura en una revisión de la literatura que comprende una perspectiva general del emprendimiento, el emprendimiento dinámico, las formas tradicionales de generación de

emprendimientos, el modelo de negocio y el método del Lean Start-up.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Perspectiva general del emprendimiento

Recientemente se ha extendido el uso del término emprendedor para hacer referencia a los nuevos empresarios o las personas que crean empresas, el cual viene de la expresión *entrepreneur* en francés y tiene su origen histórico gracias al economista Jean-Baptiste Say (1767-1832), quien fue el primero en desarrollar el concepto de empresario como sujeto económico distinto del capitalista (Sánchez-Ocaña, 2011).

Los economistas describen al emprendedor como persona que eligió el autoempleo como una alternativa al desempleo (Casson, 2009). Mientras que Alcaraz (1998) muestra a los emprendedores como los fundadores que gestionan un nuevo proyecto empresarial para cumplir una serie de demandas relacionadas con sus roles de innovador, gerente ejecutivo, con capacidad para asumir los riesgos y constructor de relaciones. Por otro lado, Barringer (2005) identificó que las características del emprendedor afectan a las políticas comerciales, a los atributos de la empresa y a las buenas prácticas en recursos humanos, lo que influye en el rendimiento de la empresa. En esta dirección, una orientación emprendedora implica la voluntad de innovar con el fin de rejuvenecer las ofertas de mercado, asumir riesgos, poner a prueba nuevos productos, servicios, mercados y ser más proactivos que los competidores en el aprovechamiento de oportunidades.

Davidsson (1991) considera que el éxito del emprendedor depende de la oportunidad, la necesidad y la capacidad, así como de su voluntad de ser empresario. Por su parte, Landstrom (2000) define al emprendedor como una persona que asume riesgos, capitalista, innovador, administrador de recursos e

identificador de oportunidades. El emprendedor juega un papel importante, pues es quien lleva a cabo acciones que contribuyen al desarrollo empresarial y al crecimiento económico.

Colomina & Yáñez (2014, p. 14) indican que:

*El emprendimiento hace referencia al conjunto de actividades que un emprendedor (persona o grupo que desea iniciar una experiencia empresarial por cuenta propia) desarrolla al objeto de materializar sus ideas de negocio. Implementar esa idea en una entidad organizada (empresa) capaz de proporcionar un producto o servicio a un consumidor de tal modo que la contraprestación conseguida por la empresa supera los costos en que ha debido incurrir para generar y distribuir lo intercambiado, al tiempo que el valor percibido por el consumidor por lo recibido supera, traducido a unidades monetarias, al sacrificio realizado al satisfacer el precio exigido. Si estas dos condiciones se verifican, entonces es indudable que la experiencia tendrá sentido económico y será sostenible, además de beneficiosa socialmente.*

Moroz & Hindle (2012, 811) consideran que "... el emprendimiento es fundamentalmente un fenómeno pragmático, que implica un conjunto altamente interrelacionado de procesos creativos, estratégicos y organizativos. Los autores identifican hasta 32 modelos de proceso de emprendimiento en la literatura sobre el tema, desde diversos enfoques teóricos y de investigación. Enfatizan como uno de los factores de concordancia de las diferentes propuestas la necesidad de desarrollar métodos para facilitar la transición de la etapa de descubrimiento de la oportunidad de negocio a la de la explotación de esta.

Siguiendo con lo anterior, Colomina & Yáñez (2014) argumentan que la génesis de un emprendimiento es el descubrimiento de una oportunidad de negocio. Por tal razón, una iniciativa emprendedora es tanto más rica cuanto mayor volumen de ideas, o de variantes de algunas de ellas, el emprendedor sea capaz de generar y formular. Dicho concepto se empieza a hacer operativo generando una idea, esto es, una percepción todavía no formalizada que vincula problemas y/o deseos de un grupo de población con una propuesta de valor

conveniente para resolverlos y/o satisfacerlos. Los autores indican que las ideas de negocio son la masa crítica de todo proceso de emprendimiento, en el sentido obvio de que sin ellas no hay tal. Sin eliminar la posibilidad de las intuiciones sobresalientes e inesperadas. Lo usual es que las ideas de negocio provengan de un proceso de escrutinio más o menos sistemático de las diferentes fuentes generadoras de ideas al alcance del emprendedor, a saber: necesidades insatisfechas, soluciones actuales deficientes, preferencias personales, conocimiento profundo de grupos concretos, cambios sociales, tendencias, entre otros.

De acuerdo con estos autores, una idea será atractiva y sostenible cuando se pueda concretar en un producto/servicio cuyo funcionamiento se presuma preciso y consistente y que, al menos en principio, la posibilidad de disponer de él parezca viable. Además, que exista un grupo amplio de personas de las que se presuma que estarán interesadas en acceder al producto o servicio que se ofrezca, con capacidad económica para sufragar dicho acceso. En otras palabras, y, para resumir, una idea a tomar en consideración debería, de entrada, parecer capaz de responder con suficiencia a dos riesgos: el técnico (se puede hacer, y su funcionalidad está razonablemente definida) y el comercial (existe un mercado objetivo de tamaño suficiente y con capacidad adquisitiva suficiente para sufragar su precio).

Timmons (1999) arguye que, en la mayoría de los emprendimientos, fundamentalmente en los que tienen un componente de innovación, es fundamental que el emprendedor haga una adecuada búsqueda de información, que le permitirá captar información del exterior que podrá analizar y utilizar para generar nuevas ideas. El autor hace hincapié en el reconocimiento de ideas como un proceso creativo que no es simplemente lógico, lineal y aditivo, sino que, con frecuencia, el proceso es intuitivo, requiere una vinculación creativa o una asociación transversal, de dos

o más "porciones" de experiencias, conocimientos técnicos y de contactos.

### **El emprendimiento dinámico**

Kantis (2012) indica que los emprendimientos dinámicos son iniciativas que surgen por una necesidad claramente identificada por el emprendedor, y que logran un nivel de escalabilidad que les permite convertirse en empresas de tamaño mediano o grande en muy poco tiempo. Además, los productos o servicios que desarrollan aportan un valor significativo a los clientes y consumidores, son innovadores (en algunos casos disruptivos) y por lo general son protegibles mediante patentes u otros mecanismos de propiedad intelectual.

El emprendimiento dinámico representa un pequeño porcentaje de toda la actividad emprendedora en la región Latinoamericana. Según el Banco de Desarrollo para América Latina CAF (2014) dependiendo del país, entre el 1% y el 7% de las nuevas empresas presentan características dinámicas. La importancia del aporte económico y social de los emprendimientos dinámicos se verifica en el aporte al empleo. Estos emprendimientos son responsables de hasta el 80% del total de empleos que todos los emprendimientos combinados esperan crear. Otra variable interesante es la dinámica de crecimiento y escalabilidad que presentan. Algunas de las variables que caracterizan a un emprendimiento dinámico son las siguientes (CAF, 2014):

- La empresa logra facturar alrededor de \$100,000 en ventas en su primer año de operación.
- Presenta altas tasas de crecimiento sostenidas por año en la facturación.
- Presentan una clara voluntad de acumulación, expansión y crecimiento.
- Los productos o servicios presentan un alto grado de diferenciación e innovación.

Por otra parte, Hidalgo, Kamiya & Reyes (2012) mencionan un grupo de características que poseen los emprendimientos dinámicos a diferencia de otras iniciativas más tradicionales:

- Son intensivos en conocimiento, es decir sus productos o servicios son innovadores, con altos grados de diferenciación y de valor agregado.
- Crecen a tasas elevadas y se convierten rápidamente en empresas medianas.
- Sus productos o servicios se colocan fácilmente en mercados internacionales.
- La gestión tecnológica, el talento humano y una estructura corporativa eficiente le permite generar ventajas comparativas y competitivas
- Amplían sus redes sociales.
- Se apoyan en grandes clientes.
- Aceptan inversores y socios que no son familiares.
- No se limitan al mercado local.
- Hacen alianzas para ampliar su oferta.
- Experimentan y son flexibles es decir modifican sus modelos de negocios iniciales, hasta alcanzar uno validado por el mercado.

Iseberg (2010) define a un ecosistema emprendedor como una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios formada por una base de organizaciones e individuos que interactúan, que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que promueven el desarrollo de las empresas. Los factores de crecimiento naturales que requieren los emprendimientos dinámicos son muy diversos y los deben aportar varios actores del ecosistema emprendedor. De acuerdo con el CAF (2014) van desde un marco regulatorio y político favorable, pasando por una infraestructura de redes de contacto que relacione al emprendedor y a su proyecto con los nexos apropiados para fortalecerlo y brindarle recursos materiales, inteligencia y experiencia. Además de la vinculación con socios que brinden talento y capital y sean consejeros y colaboradores en la

definición de una estrategia de inserción al mercado y la obtención de clientes. Otros elementos de contexto necesarios son: un ambiente cultural propicio a la creatividad y la innovación y la combinación de ideas y disciplinas.

Siguiendo con el concepto de Icemberg (2010), la noción de ecosistema aplicada para el caso de los emprendimientos dinámicos brinda un marco de acciones y actores que permite intervenciones desde diferentes aristas con el fin de estimular la gestación y desarrollo de estos. A continuación, se mencionan algunas de las acciones principales (Reyes, 2012):

- El desarrollo de los emprendimientos dinámicos ocurre en el contexto de referencia de una comunidad de negocios integrada y con objetivos comunes de estímulo, no aparece “en el vacío”.
- El desarrollo de emprendimientos dinámicos no depende únicamente de la disposición de capital, sino de un conjunto de “nutrientes” tangibles e intangibles, provistos por diferentes agentes o actores que son a su vez parte del ecosistema.
- A semejanza de los ecosistemas naturales y dependiendo de sus limitaciones y características, cada ecosistema va a permitir o inhibir la creación, desarrollo y crecimiento de nuevas empresas dinámicas.

Al continuar con la lógica del ecosistema emprendedor de Icemberg (2012) se entiende claramente que cualquier empresa que quiera ser exitosa, debe tener una aproximación de mercado en términos de conocimiento del cliente, adecuación de la oferta a las necesidades de éste, tamaño de mercado suficiente y creciente, segmentación, diferenciación, aporte de “valor” y mecanismos para que el producto llegue efectivamente al cliente (distribución). Esta aproximación, de los requerimientos de un emprendimiento dinámico, coincide mucho con las principales bases conceptuales de la metodología del Lean Start-up (Ries, 2011)

Por otra parte, la OCDE (2014) muestra que, en general, las regiones menos desarrolladas del mundo tienen niveles altos de actividad emprendedora, pues en esas latitudes hay menos posibilidades de empleo y la gente busca como salir adelante y obtener ingresos que les permitan cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, en estos países, la mayor parte del emprendimiento es por necesidad, es decir, una acción empresarial iniciada por personas que, al momento de emprender, lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia.

En las economías basadas en innovación se observa que el emprendimiento es detonado por la oportunidad, es decir, es una acción empresarial iniciada por personas que se vieron motivadas por la identificación de una oportunidad de mercado. Países como Israel, Holanda, Suiza y Singapur se caracterizan por ser referentes en estimular el emprendimiento por oportunidad (OCDE, 2014).

El mismo estudio de la OCDE (2014) indica que en Latinoamérica existe mucho emprendimiento, pero la mayor parte es por necesidad, con poca innovación y de bajo impacto económico, social y ambiental, lo que explica la alta tasa de mortalidad temprana. Se hace evidente que, para potenciar el desarrollo de un emprendimiento de calidad en la región, se debe mejorar la capacidad de los emprendedores para innovar con productos o servicios escalables y de mayor valor. Aquí cobra relevancia que el uso de una metodología como el Lean Start-up, podría contribuir significativamente a potenciar la creación de empresas dinámicas que desarrollen productos innovadores y con visión de mercado global.

Por tal razón, Kantis (2012) indica que en los últimos años se han venido registrando avances en la mayoría de los países de América Latina. Por un lado, la educación emprendedora ha tendido a ganar espacios en las universidades. Además, están surgiendo iniciativas de incubación, aceleración de empresas y fondos de inversión que contribuyen a mejorar el

acceso al financiamiento y al capital social con mentores e inversores. Por otra parte, los gobiernos, en su mayoría, están apoyando al emprendimiento con capital semilla y otras formas de financiamiento no reembolsable para emprendedores.

Para concluir con este apartado Benavides (2007) afirma que las universidades al ser organizaciones donde se crea y genera conocimiento, deben plantearse entre sus objetivos prioritarios utilizar ese conocimiento en el desarrollo de nuevos productos y servicios que resuelvan y atiendan las necesidades de la sociedad y del mercado. El conocimiento especializado es uno de los principales activos con que cuenta un emprendedor a la hora de iniciar una iniciativa empresarial sobre todo si es dinámica o de alto potencial de crecimiento.

### **Forma tradicional de crear un emprendimiento**

El plan de negocio es, según Alcaraz (1998), un documento de planificación extenso y detallado que describe el tamaño de la oportunidad, el problema que hay que resolver y la solución que la nueva empresa va a brindar. Normalmente se incluye una proyección de al menos tres años para el ingreso, las utilidades y flujo de efectivo. Un plan de negocios es esencialmente un ejercicio de investigación escrito en forma aislada. El supuesto es que es posible encontrar la mayoría de las incógnitas de un negocio con antelación, antes de ejecutar la idea.

Sin embargo, este supuesto tiene una serie de elementos que han sido superados por nuevas metodologías. Por ejemplo, Blank (2013) afirma que una vez que el emprendedor construye un plan de negocios convincente, en teoría, obtiene dinero de inversores, y comienza a desarrollar el producto o servicio propuesto. Desarrolladores y emprendedores invierten muchas horas/hombre para que el producto esté listo para el lanzamiento, con poca o ninguna información del cliente. Sólo después del desarrollo, implementación y lanzamiento del producto la empresa obtiene

información importante de los clientes, cuando el equipo de ventas intenta venderlo. Y muy a menudo, después de meses o incluso años de desarrollo, los empresarios finalmente aprenden que los clientes no necesitan o no desean el nuevo producto o servicio.

En conclusión, Blank (2013) indica que es en estos supuestos donde se identifica la mayor debilidad del plan de negocio, es decir, el emprendedor se enfoca en desarrollar un producto que según él, será aceptado por el mercado. Se invierten una gran cantidad de recursos (dinero y tiempo principalmente) en el diseño y desarrollo del producto, pero no se hace una consulta previa al consumidor final del mismo.

### **El modelo de negocio**

Según Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) al repasar las distintas definiciones de un modelo de negocios aportan una fundamental: un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción de valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor, a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. (Ricart, 2009, 15)

Casadesus-Masanell & Ricart (2011) consideran toda iniciativa empresarial como una arquitectura de capas interconectadas, cada una de ellas representando un diferente nivel de abstracción y, por lo tanto, de concreción de los elementos implicados. El nivel superior, de mayor abstracción, es la estrategia como conjunto de metas a obtener y políticas a implementar. En el nivel intermedio se ubica el modelo de negocio, como conjunto de elementos necesarios para desarrollar la estrategia y, por último, en el nivel inferior, los procesos de negocio son los recursos y pautas de uso de estos implementados para llevar a fin



la estrategia conforme ésta ha quedado enunciada mediante el modelo de negocio.

Osterwalder & Pigneur (2010, 25) mencionan que:

*Un modelo de negocio describe el sistema lógico mediante el que una entidad crea, proporciona y captura valor. La mejor forma de describir un modelo de negocio es mediante nueve bloques constructivos básicos que muestran cómo una empresa trata de obtener beneficios. Los nueve bloques cubren las cuatro principales áreas de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio es equivalente a un esbozo de la estrategia a ser implementada mediante estructuras organizativas, procesos y sistemas.*

En definitiva, el modelo de negocio se trata de una descripción abreviada de los elementos básicos que permiten a la empresa desarrollar una propuesta de valor a un segmento de clientes, alcanzar a éstos para entregarla y obtener a cambio una renta neta que permite la sostenibilidad de la empresa a corto y largo plazo. Esta definición es el punto de partida desde el que Osterwalder & Pigneur (2010) construyen su lienzo de modelo de negocio (*business model canvas*), que se ha convertido en una de las técnicas empresariales más populares y utilizadas en los últimos años (Blank, 2013).

Según Osterwalder (2010) el lienzo sirve para poder estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar una idea de negocio y generar así una propuesta de valor, que sea innovadora y que al mismo tiempo resulte en un modelo de negocios exitoso. Así, la estructura que sigue la herramienta de modelo de negocios consiste en desarrollar los puntos en el siguiente orden (Osterwalder, 2010):

#### *Propuesta de valor.*

En esta parte del lienzo, se describe la propuesta que se le dará a los clientes con el producto o servicio, aquí el emprendedor deberá enfocarse en cuatro puntos primarios: a) Los problemas que se le resuelven al cliente al usar el producto, b) Las necesidades que se resolverán con el producto o servicio, c) El valor que dará a los clientes el producto, para que decidan

comprarlo y d) Las características del producto que se resaltarán para cada segmento de mercado definido.

#### *Relaciones con los clientes.*

Este punto se basa, en analizar el tipo de relaciones que se establecerán con el cliente al momento que adquieran el producto, por lo tanto, se deberá analizar cuál es la forma más eficiente y creativa para establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Se incluyen los siguientes aspectos:

- Las relaciones que espera cada uno de los segmentos de mercado al que se dirigen los productos.
- ¿Cómo se integran las relaciones con los clientes para que funcionen de forma armoniosa con el modelo de negocio propuesto?
- ¿Cómo las relaciones con los clientes afectan la estructura de costos del negocio?

#### *Canales de distribución.*

Se analizan las formas para llevar el producto al cliente final de forma eficiente, por lo cual el emprendedor deberá considerar tres aspectos principales:

- La forma en que distribuye actualmente en el mercado y preguntarse ¿cómo se puede hacer más eficiente y oportuna la distribución?
- Analizar la forma en que el segmento de mercado quiere ser alcanzado.
- Analizar los canales que maximicen la eficiencia del negocio y permita una reducción de costos significativa.

#### *Segmentos del mercado.*

Se analiza el mercado meta al que el producto está enfocado, es decir, cada uno de los diferentes grupos poblacionales o segmentos de clientes que se atenderán. De igual forma en este punto el emprendedor debe considerar: ¿Para qué tipo de personas se está creando valor con el producto? Además de reflexionar sobre la necesidad que se resolverá con el producto y que

actualmente no están resolviendo los competidores directos o indirectos.

#### *Fuentes de ingreso.*

En esta sección se evalúa el modelo de negocios y la propuesta de innovación en torno a lo que el mercado está dispuesto a pagar por ella. La cuestión es resolver las tres principales interrogantes sobre cómo se obtendrá ingreso de la idea. Estas interrogantes se describen de la siguiente manera:

- La cantidad de dinero que el mercado pagaría por el producto o que actualmente paga por un producto similar, sustituto o competidor.
- La forma en que actualmente los clientes pagan por un producto similar, y considerar otros medios de pago que beneficiarían eventualmente al consumidor.
- Analizar las fuentes de ingreso y las formas de pago, para alcanzar una utilidad que derive en un negocio escalable.

#### *Actividades clave.*

Este punto es una piedra angular de todo el proceso. Se definen las partes del proceso que son esenciales para que el producto tenga el éxito deseado. En este paso se debe enlistar todos los puntos clave que no pueden faltar en el negocio, es decir las acciones que aportan valor y diferenciación clara.

#### *Recursos clave.*

Se detallan los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que harán posible que el modelo de negocios sea una verdadera propuesta de alto valor y por consiguiente sea un éxito en el mercado. La pregunta fundamental aquí es: ¿Cuáles son los recursos que en la ejecución del modelo no pueden faltar?

#### *Socios clave.*

Se enlistan quiénes serán los socios comerciales clave, los proveedores clave y otros stakeholders estratégicos

a fin de que todo el ciclo del negocio funcione correctamente.

#### *Estructura de costos.*

Se define la estrategia que deberá seguir el modelo de negocio para mantener la estructura de costos de la empresa, es decir, decidir entre tener una empresa que se enfoque en mantener los costos bajos o en ser un negocio que se enfoque en crear valor a un precio más alto. Es importante que se considere en el análisis los tres puntos siguientes: a) Identificar los costos más importantes que influyen en la creación y desarrollo del modelo de negocio, b) ¿Cómo poder reducir los costos sin afectar el modelo de negocio? y c) Identificar las actividades claves más costosas del modelo de negocio.

Para finalizar, Magretta (2002) plantea la utilidad del entonces novedoso concepto de modelo de negocio para comprender el sentido de una iniciativa empresarial y mejorar su desarrollo. El autor explica que el modelo de negocio es una historia, un relato que describe cómo articula la empresa los diferentes elementos que le permiten crear valor para alguien, entregárselo y obtener por ello una renta neta (deducidos los costos de generar y distribuir la propuesta de valor a los clientes) suficiente para sostenerse, crecer y transformarse, a lo largo del tiempo. Dicho relato debería visualizarse tanto desde un punto de vista narrativo, lo que significa una descripción de los elementos constitutivos del modelo y las relaciones entre los mismos, como desde un punto de vista numérico, es decir mediante la representación de los flujos financieros derivados de la acción e interacción de los componentes del modelo.

### **Lean start-up**

Según Ries (2012), creador el método del Lean Star-up uno de los pilares que sustenta su origen surge del modelo de gestión japonés “Lean manufacturing” (producción ajustada, esbelta o “limpia”). Esta metodología surgió en la posguerra en Japón por una

iniciativa de Taiichi Ohno, director de la empresa Toyota, como una evolución del taylorismo y del fordismo. Ohno es también conocido como el padre del Sistema de Producción de Toyota (*Toyota Production System, TPS*), otro sinónimo de “Lean manufacturing” (Ries, 2012).

Siguiendo con Ries (2012), el principal objetivo de Ohno consistió en reducir el desperdicio (“muda” en japonés) en actividades que no creasen valor. Los siete tipos de desperdicios definidos por Ohno eran:

- Espera en retrasos, por ejemplo, en una línea de producción
- Sobreproducción, por ejemplo, producir más de lo necesario con la justificativa de no interrumpir un proceso
- Procesado extra: por ejemplo, retrabajos, reprocesos, manejos de materiales innecesarios y almacenamiento debido a algún defecto, sobreproducción o inventario insuficiente.
- Transporte: movimiento innecesario de materiales de una operación a otra sin ser requeridos.
- Movimiento: humano y de máquinas
- Inventario: desperdicio de espacio y deterioro por daños y obsolescencias en los productos
- Defectos: materiales, tiempo y energía involucrados en reparar los defectos.

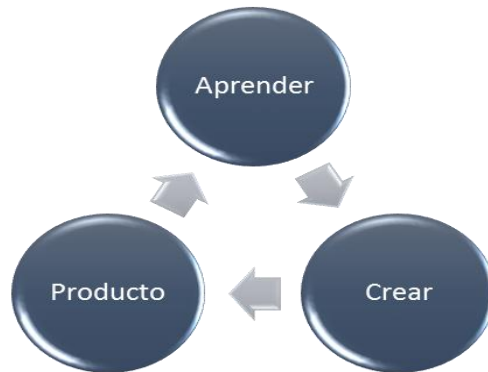
Otro de los gestores de la metodología Lean start-up es Steve Blank, nacido en Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1953. Ricard (2005) indica que Blank es conocido por su trabajo en Silicon Valley, donde, junto a Bob Dorf, ha fundado varias empresas de consultoría y tecnología. Blank fue el pionero en establecer que en un emprendimiento o empresa de reciente creación la ejecución es una combinación de arte con ciencia (Teoría Moderna de Administración de

Startups). En dicha teoría Blank (2012) explica que dada la enorme cantidad de retos que la indefinición de tantas premisas fundamentales que se presentan en un emprendimiento (por ejemplo, el producto o los clientes), el fundador o fundadores deben ser verdaderos artistas para convertir esa masa amorfa de variables en algo relevante. En ese sentido también el emprendedor debe haber desarrollado una sensibilidad muy rara de encontrar, para ver cosas que otros no ven y tener la iniciativa para transformarlas en realidad. Uno de los alumnos más destacados de Blank en la universidad de Stanford, Eric Ries, le dio el nombre actual a la metodología y la popularizó.

Eric Ries en el año 2008, cimenta el método Lean start-up cuando combina el desarrollo de clientes (planteado por Blank), metodologías de desarrollo ágil de software, y prácticas del Lean Manufacturing en una estructura para el desarrollo de productos y negocios rápida y eficientemente (Croll & Yoskovitz, 2013). En principio estas metodologías se aplicaron a nuevas compañías, pero ahora se está usando en organizaciones de todos los tamaños para producir rupturas e innovar. En resumen, Lean no se refiere a ser barato o pequeño, sino de eliminar la basura y moverse rápidamente, adaptar el producto a la verdadera necesidad del mercado (Ries, 2012).

Según Ries (2012) al igual que en Lean manufacturing, el Lean Start-up busca eliminar el desperdicio, reducir actividades que poco aportan al cliente, partiendo de algo sencillo y mejorando a través de iteraciones. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un circuito llamado ciclo de *feedback* de crear-medir-aprender (figura 2). Este proceso permite también saber cuándo hacer un giro drástico en el desarrollo de un nuevo producto o servicio o si es necesario perseverar e insistir en lo que se está ejecutando. El ciclo de *feedback* de información crear-medir-aprender, es el centro del modelo del método Lean Startup.

Figura 2: Ciclo crear-medir-aprender



Fuente: elaboración propia basada en Ries (2012)

De acuerdo con Ries (2012) el Lean Start-up es una metodología para la creación de emprendimientos que sigue un camino más corto y eficiente a la metodología tradicional del plan de negocio, con el objetivo de reducir las posibilidades de fracaso. Es un enfoque que trata todas las ideas de producto o negocio como supuestos o hipótesis que deben ser validadas a través de rápidos experimentos en el mercado. Este enfoque se basa en la experimentación científica, iteración en los lanzamientos de producto y retroalimentación de los clientes para que todo lo que se aprende sea validado y las decisiones de negocio se tomen a partir de este aprendizaje

Reyes (2012) menciona que uno de los objetivos más importantes de un emprendimiento dinámico es encontrar un modelo de negocio escalable y repetible, que le permita desarrollar productos innovadores que se adecuen a la necesidad del mercado potencial al que se dirige. Y, de acuerdo con Ries (2012) pareciera que el proceso para conseguirlo, tomando como referencia la metodología del Lean start-up, es el ciclo que se llama Aprendizaje Validado donde:

- Se documentan las hipótesis del modelo de negocio.

- Se construye un MVP (Producto Mínimo Viable) centrado en las hipótesis que se desean probar.
- Se establecen una serie de métricas con las que se valora el experimento.
- Se miden los resultados que obtuvo el experimento.
- Dependiendo del resultado, las hipótesis serán validadas o refutadas y se irá corrigiendo el rumbo para validar nuevas hipótesis.

Ries (2012) indica que el “producto mínimo viable”, PMV (*minimum viable product*), es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al ciclo crear-medir-aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Al PMV le faltan muchos elementos que pueden ser esenciales más adelante. El PMV puede ser una sencilla presentación en PowerPoint o incluso una maqueta artesanal de un producto físico. La regla es eliminar cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que se está buscando.

Siguiendo a Ries (2012) un PMV es una versión de un producto que tiene la mínima cantidad de funcionalidades para poder validar las hipótesis invirtiendo, para ello, los mínimos recursos posibles

(tiempo, dinero y esfuerzo). Dicho autor menciona que es importante destacar que el PMV no es un producto único sino un experimento que permite al emprendedor iniciar el proceso de aprender de la manera más eficiente posible. Un PMV tampoco es un prototipo, ya que un prototipo es la versión teórica de lo que puede llegar a ser un producto antes de salir al mercado. A diferencia del razonamiento tradicional en el desarrollo de productos, que requiere de largas etapas de análisis para la decisión de las funcionalidades, de inversiones muy altas que buscan la perfección, el objetivo del PMV es desarrollar lo mínimo para que rápidamente sea posible iterar en el ciclo crear-medir-aprender.

El pivoteo es otro de los elementos esenciales de la metodología Lean start-up. Ries (2012) indica que el pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio y el motor del crecimiento de la empresa. El pivote se puede implementar en cualquiera de las variables del lienzo (no solo en el producto), y los cambios pueden ser pequeños o de gran magnitud. De acuerdo con el autor, una vez que se inicia el proceso de crear-medir-aprender, el emprendedor va registrando una serie de variables (indicadores) que le permiten tomar decisiones importantes sobre si es necesario hacer cambios en la propuesta inicial (pivotear), o perseverar con dicha propuesta.

En resumen, a partir de un conjunto de hipótesis iniciales del negocio (que pueden ser plasmadas en un lienzo de modelo de negocio) se construye un producto mínimo viable (PMV) con características funcionales básicas. Este PMV permitirá realizar experimentos directamente con las personas que podrían ser potenciales clientes, con el fin de validar o no, las hipótesis iniciales del modelo de negocio.

Según Ries (2012) pasada esta etapa, se obtienen las métricas obtenidas de la interacción directa de las personas y se analizan los resultados con el objetivo de obtener lo que se denomina el aprendizaje validado. En

este punto se decide si se persevera en la construcción de más características o se pivotea, esto significa cambiar elementos substanciales del modelo de negocio. El proceso es iterativo hasta encontrar el modelo de negocios escalable y sostenible.

## **RECOMENDACIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La metodología del Lean Start-up se integra a los principios que impulsan el surgimiento de emprendimientos dinámicos. Al poner al cliente y sus necesidades en primer lugar, se logra no solamente validar rápidamente el producto/servicio ofrecido, sino que, además el proceso de crear-medir-aprender permite incorporar en el proceso de desarrollo de producto, una serie de variables que le aportaran a éste un mayor valor y ventajas competitivas más fácilmente identificables por un mercado. La esencia de un emprendimiento dinámico es desarrollar productos o servicios que sean intensivos en conocimiento y con posibilidad de colocarlos en mercados internacionales. Aquí se identifica otra ventaja importante del Lean Start-up con relación al plan de negocio: la creación de productos más innovadores y sobre todo más ajustados a las verdaderas necesidades y requerimientos de los clientes.

Una meta de cualquier país ya sea desarrollada o en vías de desarrollo debe ser incrementar los emprendimientos dinámicos o de alto valor ya que son los que más contribuyen a generar innovación, empleo y riqueza. Para alcanzar dicho objetivo se pueden transformar los emprendimientos por necesidad en empresas de mayor crecimiento al conseguir adecuados niveles de diferenciación y organización, o motivar a emprendedores con mayor potencial para iniciar negocios de mayor valor agregado, innovación y potencial de crecimiento. En ambos casos, una estrategia enfocada a fomentar el emprendimiento

dinámico desde las universidades, incluyendo la metodología del Lean start-up como base fundamental en los cursos sobre emprendimiento y creación de empresas, puede producir un impacto significativo en la calidad y cantidad de emprendimientos en el país.

El Lean Start-up es una metodología que contribuye significativamente a promover la creación de emprendimientos dinámicos. Esto debido a que el proceso de crear-medir-aprender favorece que el emprendedor incorpore variables no consideradas por él, pero consideradas por los clientes potenciales y que sin duda harán que el producto que desarrolle tenga niveles de diferenciación e innovación altos, con características de escalabilidad y crecimiento importantes.

El Lean Start-up ha comenzado a ser la metodología principal enseñada en la mayoría de las escuelas de negocio de todo el mundo para el desarrollo de emprendimientos y nuevas empresas. Esta metodología favorece la experimentación sobre la elaboración planificada y la retroalimentación del cliente sobre la intuición del emprendedor o empresario. Es un hecho probado que la metodología del Lean Star-up contribuye a reducir el porcentaje de fracaso de los emprendedores, que en su mayoría tendían a escribir un plan de negocios (documento de planificación extenso y detallado, pero que en definitiva no es funcional bajo la lógica de crear-medir-aprender).

Al ser el Lean Start-up una metodología bastante nueva aun no se encuentran cifras contundentes (principalmente en Latinoamérica) que demuestren cómo la implementación del método ha contribuido a mejorar los emprendimientos (especialmente dinámicos), o ha logrado aumentar indicadores económicos como por ejemplo un mayor número de empresas creadas con características dinámicas. Esto podría convertirse en un tema de investigación importante y necesaria para abordar a futuro.

La metodología Lean Start-up ya encuentra varios detractores y críticos. Por ejemplo, Sharkey (2013), ha

planteado en el artículo que muchos clientes necesitan productos completos y no “prototipos que se ponen a prueba”. Adicionalmente, cree que el modelo ha servido de excusa para que muchos emprendedores se apuren en lanzar productos a medio terminar o fraccionados al mercado. El resultado es una gran cantidad de pequeñas empresas que ofrecen algunas soluciones que no son relevantes para casi nadie, menos para los potenciales clientes. Otros detractores del Lean Start-up indican que el ritmo de innovación continua que requiere el desarrollo de un producto mínimo viable es frenético, lo que implica hacer un gran número de modificaciones a un ritmo cada vez más acelerado. Esto imposibilitaría la creación de un producto final.

Blank (2013) explica que el método por sí mismo no garantiza el éxito de un emprendimiento. Una iniciativa emprendedora se basa en muchos factores como para confiar en que una metodología brinde la garantía de la consolidación y la escalabilidad de esta. Lo que si garantiza Blank, basándose sobre todo en su experiencia como emprendedor serial, como académico e investigador del emprendimiento, es que al emplear el método del Lean Start-up en los emprendimientos ocurren menos fracasos que al emplear los métodos tradicionales.

Derivado de lo escrito en este artículo sobre las ventajas del método del Lean Start-up se plantean futuras líneas de investigación que se podrían implementar en universidades con programas de emprendimiento, incubadoras de empresas y centros de formación en emprendimiento. Por ejemplo ¿se han incrementado el número de emprendimientos dinámicos al utilizar el Lean Start-up como método de enseñanza y desarrollo de emprendimientos? o ¿ha contribuido el uso del Lean Start-up a mejorar los indicadores de consolidación y escalabilidad a los emprendimientos? Son solo dos posibilidades, de muchas más que se podrían contemplar.

## REFERENCIAS

- Alcaraz, R. (1998). *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Audretsh, D, Thurik, R. (2004). *A model of the entrepreneurial economy*. Estados Unidos.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). *Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. Estados Unidos.
- Banco de Desarrollo de America Latina (CAF) (2014). *Emprendimiento dinámico en América Latina: avances en prácticas y políticas*.
- Barringer, L. (2005). *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. Ireland: Pearson.
- Benavides, M. (2007). *El estudiante universitario como emprendedor*. España.
- BID-FOMIN. (2008). *Guía de Aprendizaje sobre Emprendimientos Dinámicos*.
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch Press.
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything?* Harvard Business Review, 91(5), pp.61-67
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 100–107.
- Casson, M. (2009). *The entrepreneur: an economic theory*. Oxford: Martin Robertson
- Colomina, E. & Yañez, L. (2014) Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 105-123.
- Croll, A. & Yoskovitz, B (2013) *Lean Analytics*. Cambridge: O'Really,
- Davidsson, P. & Wiklund, J (1991). Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 81-99.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2015). *GEM 2015 Global Report*. Wellesley, Mss.: Babson College.
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. Vol. 88. No. 6
- Kantis, H., Ishida, I & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Nueva York: BID.
- Kantis, H., Menéndez, C. & Federico, J. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafío*. Argentina: CAF.
- Kantis, H, Federico, J. & Ibarra S. (2016). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2016: novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región*. Buenos Aires: PRODEM
- Landström, H. (2001). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. New York: Springer.
- Luecke, R. (2005). *Cómo crear una empresa exitosa: técnicas y consejos esenciales para empezar y hacer crecer un nuevo negocio*. (A. García Bertán, Trad.) Barcelona: Ediciones Deusto.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review, 80(5), 86-93.
- Morris, M.H., Kuratko, D. F. & Schindehutte, M. (2001). Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(1), 35-49
- Moroz, P. W. & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818.
- OCDE (2014) *Capital Humano y Desarrollo Económico*. Paris: OCDE
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6 ed.). Baelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1- 25.
- Peralta, J. (2014). *Retos del emprendimiento en Latinoamérica*. En: <http://www.pitchbull.com/wisdomcave/retos-del-emprendimiento-en-latinoamerica/>
- Reyes, M. (2012). *Lo que Centroamérica puede hacer para que el emprendimiento dinámico apoye a su crecimiento*. Costa Rica: P3 Ventures y CAF.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25.
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Random House Digital, Inc.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (Versión Kindle ed.). Madrid: Ediciones Deusto.
- Sánchez-Ocaña, A. S. (2011). *Ha llegado la hora de montar tu empresa* (Cuarta ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.

Sharkey, M. (2013). *6 things wrong with the 'Lean Startup' model (and what to do about it)*. En; <https://venturebeat.com/2013/10/16/lean-startups-boo/> [20/12/2017].  
Timmons, J. (2012) *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century* (9 ed.). New York: Mc Graw Hill

## NOTAS

---

<sup>i</sup> Artículo de reflexión libre desarrollado por los autores en las universidades Universidad Nacional de Costa Rica, San José de Costa Rica, [www.edu.co](http://www.edu.co) y Miguel de Cervantes, Santiago de Chile, [www.umcervantes.cl/](http://www.umcervantes.cl/). Fecha de recepción [13/11/2017]. Fecha de aceptación [21/11/2017]

---

## AUTORES

GERARDO VILLALOBOS RODRÍGUEZ

Máster de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica. Académico e investigador del IESTRA (Instituto de Estudios del Trabajo) de la Facultad de Ciencias Sociales y Coordinador del Programa UNA-Emprendedores de la Universidad Nacional de Costa Rica. Correo electrónico: [gerardo.villalobos.rodriguez@una.cr](mailto:gerardo.villalobos.rodriguez@una.cr)

MARITZA VARGAS MONTERO

Máster en Liderazgo y Gerencia Ambiental, Universidad Nacional de Costa Rica. Académica e investigadora del IESTRA (Instituto de Estudios del Trabajo) de la Facultad de Ciencias Sociales y coordinadora de la Incubadora de empresas de la Universidad Nacional de Costa Rica. Correo electrónico: [maritza.vargas.montero@una.cr](mailto:maritza.vargas.montero@una.cr)

JAVIER RODRÍGUEZ RAMÍREZ

Economista, Universidad Nacional de Costa Rica. Coordinador económico y financiero del Proyecto de Mejoramiento Institucional (PMI) de la Universidad Nacional de Costa Rica. Correo electrónico: [javier.rodriguez.ramirez@una.cr](mailto:javier.rodriguez.ramirez@una.cr)

LUIS ANDRÉS ARAYA-CASTILLO

PhD in Management Sciences, ESADE Business School; Máster Universitario en Investigación en Ciencias de la Gestión, Universidad Ramon Llull; e Ingeniero Comercial, Universidad de Chile. Académico Docente Investigador y Director del Grupo de Investigación EAGO (Estudios Avanzados en Gestión de Organizaciones), Universidad Autónoma de Chile, Santiago de Chile, [www.uautonoma.cl](http://www.uautonoma.cl). Correo electrónico: [luis.arayac@uautonoma.cl](mailto:luis.arayac@uautonoma.cl)