

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DESARROLLO DE UNA GUÍA OPERATIVA PARA CONCEPTUALIZAR,
FOCALIZAR Y DESARROLLAR NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ingeniería Industrial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Ingeniería Industrial con énfasis en Manufactura y Calidad

LUIS GERARDO BENAVIDES RODRÍGUEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

DEDICATORIA

A mi mamá Rosario y mi papá Sixto, por enseñarme que en la vida las cosas se luchan y se ganan, que lo bueno viene después de mucho trabajo y esfuerzo. Y lo más importante por ser un ejemplo de humildad y generosidad. Esto es para ustedes.

También quiero dedicar este logro a mi abuelo Coca, que estoy seguro que desde el cielo ha de estar muy orgulloso de mi. Gracias Coca por dejar tú legado en la tierra, ahora toca seguir tu ejemplo en cuanto a humildad, caballerosidad, trabajo arduo y generosidad con todos.

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a Dios el todo poderoso, por llenarme día a día de múltiples bendiciones, por siempre darme fortaleza en momentos de dificultad y mostrarme que el camino del bien siempre tiene recompensas grandiosas.

A la Universidad de Costa Rica, específicamente al personal de la Escuela de Maestría en Ingeniería Industrial, por brindarme mucho nuevo conocimiento, que ha fortalecido mi perfil académico y profesional.

A la incubadora de empresas Parquetec, contraparte de la investigación, la cual abrió sus puertas para el desarrollo de esta investigación y me brindaron una guía indispensable en el tema de emprendimiento, el cual estoy seguro que me va a ser de mucha utilidad para el resto de mi vida.

A mi padres Sixto y Rosario, a mi hermana Gloriana y a mi cuñado Lyman por escucharme y tenerme paciencia en todo este proceso, que al final todos vivimos juntos.

Al Ing. Fernán Cañas por su excelente trabajo como tutor, por ayudarme a construir este trabajo paso a paso hasta lograr consolidar la investigación, lo cual espero que llegue a ser de mucho valor para muchos emprendedores.

Al Ing. Juan María Solera y el Ing. Marco Urgelles, por su gran labor como lectores, por toda la ayuda y aportes brindados en esta investigación.

Al MBA Juan Carlos Torrealba, por su importante aporte en el tema de emprendimiento, por brindarme su apoyo y ayuda desinteresada durante el desarrollo de la investigación.

A mis amigos y compañeros de trabajo del departamento de productividad, que me han dado apoyo para sacar adelante este proyecto, siempre con palabras de aliento "a su manera".

A todos mis amigos, compañeros y demás personas que de una forma u otra tuvieron un aporte significativo para lograr la finalización de este proyecto, de verdad que su ayuda fue de mucha utilidad.

Y a todas las personas no mencionadas, ya sea por no precisar sus nombres en este momento o que se me hayan olvidado momentáneamente.


MUCHAS GRACIAS.

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Ingeniería Industrial con énfasis en Manufactura y Calidad."



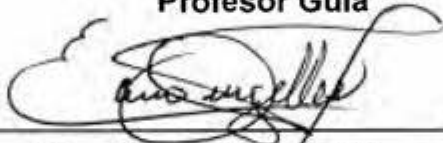
Dr. Roberto Quiros Vargas

**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**



Mag. Fernán Cañas Coto

Profesor Guía

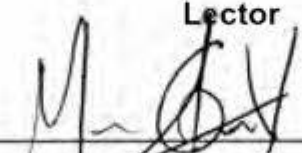


Mag. Marco Urgellés Chavarría

Lector


Mag. Juan María Solera

Lector



M.Sc. Marco González Víquez

**Representante del Director del
Programa de Posgrado en Ingeniería Industrial**



Luis Gerardo Benavides Rodríguez

Candidato

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
Lista de Cuadros	xiii
Continuación Lista de Cuadros	xiv
Continuación Lista de Cuadros	xv
Continuación Lista de Cuadros	xvi
Continuación Lista de Cuadros	xvii
Continuación Lista de Cuadros	xviii
Lista de Figuras.....	xix
Continuación Lista de Figuras	xx
Continuación Lista de Figuras	xxi
Lista de Abreviaturas.....	xxii
Glosario	xxiii
CAPÍTULO I. PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	1
1.1 Antecedentes o Introducción del tema	1
1.2 Justificación de la problemática.....	6
1.3 Objetivo general y objetivos específicos	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Factibilidad del proyecto de investigación	9
1.5 Alcances de la investigación y limitaciones.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	12
2.1 Referencia Contextual / Estado del Arte.....	12
2.1.1 Modelos de nuevos emprendimientos (<i>Start Up</i>)	12
2.1.2 Lean Start Up.....	13
2.1.3 Modelo de negocios Canvas o El lienzo del modelo de negocio.....	16
2.1.4 Metodología Etapas y Puertas	18
2.1.5 Éxito en la gestión emprendedora.....	19
2.1.6 Autodiagnóstico de Emprendimiento, Parquetec	20
2.2 Referencia Teórica	23
2.2.1 Proceso de creación de una empresa.....	23

2.2.2	Emprender	24
2.2.3	El emprendedor y sus características	24
2.2.4	El proceso Emprendedor y la senda del desarrollo de los países.....	26
2.2.5	Proceso de implementación Lean Start Up.....	28
2.2.6	Aplicación de la metodología Lean Start Up	31
2.3	Referencia Conceptual.....	33
2.3.1	Modelo de Negocios Canvas, Lienzo.....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO UTILIZADO		
.....		37
3.1	Tipo de investigación.....	37
3.2	Definición de los elementos de estudio	37
3.3	Diseño instrumental o interpretación, del proyecto, según sea el caso....	38
3.4	Metodología de análisis de la información recolectada	38
3.5	Metodología de validación.....	40
CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y RESULTADOS		41
4.1	Caracterización de nuevos emprendimientos y MiPYMES en Costa Rica	41
4.2	Buenas prácticas de emprendimiento en Costa Rica.....	54
4.2.1	BPECR según el momento en el cual se desarrolla el emprendimiento	57
4.3	Guía operativa para el desarrollo de nuevos emprendimientos	63
4.3.1	Etapa y Meta #1. Definir el problema, necesidad o idea.	65
4.3.2	Etapa y Meta #2 Construcción de ideas.....	67
4.3.3	Etapa y Meta #3 Análisis de Barreras de Entrada.....	71
4.3.4	Etapa y Meta #4 Modelo de Negocios Esbelto.....	75
4.3.5	Etapa y Meta #5 Validación del Modelo de Negocios Esbelto	89
4.3.6	Etapa y Meta #6 Validación Final de Emprendimiento	95
4.4	Implementación del modelo Etapas y Metas Esbeltas	98
4.4.1	Etapa 1. Entender el problema, necesidad o idea.....	98
4.4.2	Meta 1. Identificar el problema, necesidad o idea que presenta el potencial cliente	100
4.4.3	Etapa 2. Construcción de ideas	100
4.4.4	Meta 2. Definir el o los conceptos iniciales de negocio que se desean desarrollar.....	110
4.4.5	Etapa 3. Análisis de barreras de entrada	110
4.4.6	Meta 3. Viabilidad del emprendimiento	125
4.4.7	Etapa 4. Modelo de Negocio Esbelto	125

4.4.8	Meta 4. Modelo de Negocios Esbelto completo	152
4.4.9	Etapa 5. Validación del Modelo de Negocio Esbelto.....	152
4.4.10	Meta 5. Modelo de negocios validado por el cliente.	163
4.4.11	Etapa 6. Validación final de la propuesta de negocio.	163
4.4.12	Meta 6. Validación final de la propuesta de negocio.....	165
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		167
5.1	Conclusiones.....	167
5.2	Recomendaciones.....	169
BIBLIOGRAFÍA.....		172
ANEXOS		176

RESUMEN

En la actualidad el emprendimiento es una de las actividades de mayor relevancia a nivel mundial puesto que brinda una gran cantidad de ventajas, como por ejemplo: oportunidades de empleo, provee productos y/o servicios de alta calidad, y en general tiene un aporte económico importante para los países.

Debido a los beneficios que brindan los emprendimientos para países como Costa Rica, muchas instituciones gubernamentales y no gubernamentales han hecho esfuerzos para promover este tipo de actividad. No obstante en muchos casos estos nuevos negocios han presentado muchas oportunidades de mejora y en la actualidad la actividad asociada al emprendimiento en el país ha disminuido.

Algunas de las posibles razones que han afectado el desarrollo del emprendimiento es la falta de estructura organizacional y estratégico, la poca diferenciación en su modelo de negocios, muchas veces se sigue apostando a negocios tradicionales con propuestas repetitivas, en vez de buscar opciones innovadoras que propicien un mercado con menor competencia.

Para buscar mejorar el desempeño de los emprendedores se llevó a cabo esta investigación, donde se determinaron buenas prácticas con los cuales los emprendedores lograron éxito en su gestión, y partiendo de estas buenas prácticas lograr identificar los comportamientos asociados, para que luego los emprendedores a nivel nacional puedan implementarlos también y así lograr mejores resultados.

Otra de las soluciones que se planteadas ante la falta de diferenciación y estructura de los emprendimientos, y además en respuesta a la disminución de la actividad emprendedora a nivel nacional, se desarrollar un modelo con el cual un emprendedor pueda por medio de la aplicación de herramientas simples y específicas desarrollar un futuro emprendimiento, donde se incorporen aspectos diferenciantes desde el inicio en la construcción de la idea de negocios. Enfocados en los aspectos que agregan valor para el cliente, hasta el punto en el cual pueda darse el inicio de operaciones. El nombre de esta metodología para desarrollar emprendimientos es: Modelo Etapas y Metas Esbeltas (MEME).

Para llevar a cabo la validación del modelo de etapas y metas esbeltas, se desarrolló una propuesta de modelo de negocio de la futura empresa Innova Fit, el cual se basa en un centro de acondicionamiento físico que tiene como aspecto diferenciante la incorporación de ejercicios innovadores en cuatro ambientes totalmente modulares.

Durante la implementación del modelo de desarrollo de emprendimientos se aplicaron todas las herramientas planteadas en las seis etapas, logrando así completar los entregables en cada caso para alcanzar las metas establecidas en el modelo. Durante esta validación se llevó a cabo un proceso de construcción donde se busca agregar valor al modelo de negocio, enfocado en los intereses de los clientes. De igual manera durante la validación se valoró desde etapas tempranas del desarrollo del modelo de negocios si la mejor decisión era continuar con el emprendimiento, modificarlo para que se ajuste mejor a las necesidades del cliente o si por el contrario debería de descartar el desarrollo del mismo. En el caso del ejemplo de Innova Fit fueron necesarias algunas modificaciones básicas, finalmente se logró determinar la viabilidad del negocio, y por ende la posibilidad de proseguir con el inicio de operaciones.

Otro aspecto que aporta al desarrollo de emprendimientos es que al aplicar el modelo de etapas y metas esbeltas se llevaron a la práctica conceptos identificados en las buenas prácticas de emprendimiento tales como búsqueda de información, aversión al riesgo, entre otros, con la ventaja que al plantearse como herramientas sistemáticas de aplicación concreta, es más simple para los emprendedores poder replicarlas.

Finalmente luego de realizar la investigación para determinar las buenas prácticas de emprendimiento, y de diseñar un modelo para desarrollar emprendimientos desde cero hasta el inicio de operaciones, se considera que se logró de manera exitosa desarrollar una guía operativa para conceptualizar, focalizar y desarrollar nuevos emprendimientos, considerando los resultados obtenidos en el proceso de validación.

ABSTRACT

Nowadays entrepreneurship is one of the most important activities in the world, since it offers benefits such as: employment opportunities, provides high quality products and / or services, and in general has a significant economic contribution to the countries.

Due to the advantages offered by the ventures for countries like Costa Rica, many governmental and non-governmental institutions have made efforts to promote this type of activity. However in many cases these new businesses have presented many opportunities for improvement and currently the entrepreneurial activity in the country has declined.

Some of the possible reasons that have affected the development of this activity is the lack of organizational and strategic structure that typically have the ventures, the little differentiation in its business model often it is still betting on traditional businesses, with repetitive proposals, instead of looking for innovative options that favor a market with less competition.

In order to improve the performance of the entrepreneurs an investigation was carried out, where good practices which entrepreneurs succeeded in their management were determined, and based on these good practices be able to identify the associated behaviors, so that the entrepreneurs can also implement them and thus achieve better results.

Another of the solutions proposed in the investigation due to the lack of differentiation and structure in the entrepreneurship, and also in response to the reduction of the entrepreneurial activity in Costa Rica, to develop a model with which an entrepreneur can through the application of simple and specific tools to develop a future enterprise, incorporating their competitive advantage from the beginning in the construction of the business idea, focused on the aspects that add value to the customer, to the point where the start of operations can take place. The name of this model to develop entrepreneurship is Lean Stages Goals.

In order to carry out the validation of the model Lean Stages and Goals, the business model of the Innova Fit organization was developed, which is based on a physical conditioning center that has as a differentiating aspect, the incorporation of innovative exercises in a modular system with four environments.

During the implementation of the entrepreneurship development model all the tools proposed in the six stages were applied, thus completing the deliverables in each case to reach the goals establish in the model. During this validation was carried out a construction process where it seeks to add value to the business model, focused on the interests of customers. In the same way, during validation, it was assessed from the early stages of the development of the business model if the best decision was to continue with the project, modify it to better fit the client's needs or if, on the contrary, it should discard the development of the project. In the case of the example of Innova Fit some basic modifications were necessary; finally it was possible to determine the viability of the business, and therefore the possibility of continuing with the beginning of operations.

Another aspect that contributes to the development of entrepreneurship is that when applying the Model Lean Stage Goals, concepts identified in good entrepreneurship practices such as information search, risk aversion, among others, were implemented with the advantage that, as systematic tools of concrete application, it is simpler for entrepreneurs to be able to replicate them.

Finally, after conducting research to determine good entrepreneurship practices and designing a model to develop entrepreneurship from scratch to the beginning of operations, it is considered that successful development of an operational guide to conceptualize, focus and develop new entrepreneurships.

Lista de Cuadros

Cuadro #	Pág.
Cuadro 1. Criterio utilizado para clasificar una empresa según el tamaño en micro, pequeña y mediana empresa.	1
Cuadro 2. Categorización de las empresas en micro, pequeña y mediana empresa según el valor de "P" obtenido en la fórmula.	2
Cuadro 3. Metodología de análisis de la información del proyecto, clasificado por elemento de estudio.	39
Cuadro 4. Continuación del análisis de la información por elemento de estudio.	40
Cuadro 5. Factores de percepción general de la población sobre el emprendimiento (porcentaje de respuestas afirmativas) para los años 2010, 2012 y 2014 en Costa Rica.	41
Cuadro 6. Clasificación de países basada en el tipo de economía, según la revista GEM (<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>).	42
Cuadro 7. Tipo de emprendimiento y su relación con la cantidad de años en los cuales realiza pagos de salarios, según la revista GEM (<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>).	43
Cuadro 8. Datos de actividad emprendedora para los tipos de economías y para Costa Rica en el año 2014, según fase del desarrollo económico basado en el % de TEA (Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales).	44
Cuadro 9. Plan Enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.	57
Cuadro 10. Continuación enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.	58
Cuadro 11. Continuación enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.	59
Cuadro 12. Continuación enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.	60

Continuación Lista de Cuadros

Cuadro #	Pág.
Cuadro 13. Continuación enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.	61
Cuadro 14. Enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.	62
Cuadro 15. Plantilla para la ejecución de la herramienta 5W+1H, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.	66
Cuadro 16. Plantilla para la ejecución de la herramienta Lluvia de Ideas, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.	68
Cuadro 17. Plantilla para la ejecución de la herramienta Lluvia de Ideas, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.	68
Cuadro 18. Plantilla para la ejecución de la herramienta Análisis de Inventario de Problemas - SCAMPER, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.	70
Cuadro 19. Plantilla para la ejecución de la herramienta Lluvia de Ideas Reversa, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.	70
Cuadro 20. Combinación de Estrategias Genéricas de Michael Porter y Mercado de interés para el modelo de negocio.	77
Cuadro 21. Matriz definición de canales de comunicación, distribución y venta para el emprendimiento.	78
Cuadro 22. Tipos de relación con clientes como parte del modelo esbelto de negocio.	79
Cuadro 23. Plantilla para la ejecución de la herramienta Esquema de Cuatro Acciones, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.	80
Cuadro 24. Matriz para la evaluación y clasificación de los tipos de necesidades obtenidos en la aplicación del modelo de Kano.	82
Cuadro 25. Categorización de recursos claves para el desarrollo de un emprendimiento.	83
Cuadro 26. Métodos de fijación de precios para la definición del modelo de negocio.	85

Continuación Lista de Cuadros

Cuadro #	Pág.
Cuadro 27. Herramienta presentación de problemas al cliente, tabla para aplicación con el/los clientes.	90
Cuadro 28. Aplicación de la herramienta 5W-H para el desarrollo de la etapa cero del modelo Etapas y Metas Esbeltas.	98
Cuadro 29. Continuación de la aplicación de la herramienta 5W-H para el desarrollo de la etapa cero del modelo Etapas y Metas Esbeltas.	99
Cuadro 30. Ideas obtenidas de la aplicación de la herramienta lluvia de ideas, para el desarrollo de un centro de acondicionamiento físico.	100
Cuadro 31. Resumen de las características obtenidas de los principales competidores, luego de aplicar la herramienta Evaluación comparativa.	100
Cuadro 32. Continuación de resumen de las características obtenidas de los principales competidores, luego de aplicar la herramienta Evaluación comparativa.	101
Cuadro 33. Continuación de resumen de las características obtenidas de los principales competidores, luego de aplicar la herramienta Evaluación comparativa.	102
Cuadro 34. Continuación de resumen de las características obtenidas de los principales competidores, luego de aplicar la herramienta Evaluación comparativa.	103
Cuadro 35. Desarrollo de la herramienta análisis de inventario de problemas – SCAMPER, aplicado a un centro de acondicionamiento físico.	105
Cuadro 36. Continuación desarrollo de la herramienta análisis de inventario de problemas – SCAMPER, aplicado a un centro de acondicionamiento físico.	106
Cuadro 37. Continuación desarrollo de la herramienta análisis de inventario de problemas – SCAMPER, aplicado a un centro de acondicionamiento físico.	107
Cuadro 38. Desarrollo de la herramienta lluvia de ideas inversa aplicado a un centro de acondicionamiento físico.	108

Continuación Lista de Cuadros

Cuadro #	Pág.
Cuadro 39. Trámites necesarios para realizar el desarrollo de una empresa por medio de personería física, para lograr consolidar un centro de acondicionamiento físico y comentarios generados sobre el estatus actual de dicho permiso.	114
Cuadro 40. Tipos de financiamiento disponible según entidad financiera, para el desarrollo de un centro de acondicionamiento físico.	118
Cuadro 41. Continuación tipos de financiamiento disponible según entidad financiera, para el desarrollo de un centro de acondicionamiento físico.	119
Cuadro 42. Flujo de caja del centro de acondicionamiento físico.	121
Cuadro 43. Liquidez y cantidad total de pagos para la realización del centro de acondicionamiento físico.	122
Cuadro 44. Cálculo de la cantidad de meses requeridos para recuperar la inversión inicial del centro de acondicionamiento físico.	123
Cuadro 45. Tipos de actividades a generar en el centro de acondicionamiento físico y el cliente meta al cual está dirigido.	125
Cuadro 46. Definición de la estrategia que vincula la ventaja competitiva de la organización, con el mercado meta identificado.	126
Cuadro 47. Definición de los canales de comunicación y venta del centro de acondicionamiento físico.	127
Cuadro 48. Continuación de definición de los canales de comunicación y venta del centro de acondicionamiento físico.	128
Cuadro 49. Tipo de relaciones con los clientes que se plantea desarrollar como parte del modelo de negocios del centro de acondicionamiento físico.	128
Cuadro 50. Aplicación de la herramienta Esquema de Cuatro Acciones, utilizado para definir la propuesta de valor del centro de acondicionamiento físico.	129
Cuadro 51. Requerimientos obtenidos de la aplicación de voz del cliente para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico.	131
Cuadro 52. Continuación requerimientos obtenidos de la aplicación de voz del cliente para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico.	132

Continuación Lista de Cuadros

Cuadro #	Pág.
Cuadro 53. Características de satisfacción, insatisfacción y deleite obtenidas de la aplicación de la herramienta modelo de Kano a un total de 12 potenciales clientes del centro de acondicionamiento físico.	133
Cuadro 54. Continuación característica de satisfacción, insatisfacción y deleite obtenida de la aplicación de la herramienta modelo de Kano a un total de 12 potenciales clientes del centro de acondicionamiento físico.	134
Cuadro 55. Recursos clave del modelo de negocios esbelto del centro de acondicionamiento físico.	137
Cuadro 56. Continuación recursos clave del modelo de negocios esbelto del centro de acondicionamiento físico.	138
Cuadro 57. Continuación recursos clave del modelo de negocios esbelto del centro de acondicionamiento físico.	139
Cuadro 58. Diagrama SIPOC del modelo de negocios del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.	140
Cuadro 59. Equipamiento necesario para dar inicio al negocio del centro de acondicionamiento físico.	142
Cuadro 60. Inversión requerida para llevar a cabo la construcción del edificio negocio del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.	142
Cuadro 61. Detalle de egresos mensuales del centro de acondicionamiento físico, basado en las necesidades de funcionamiento planteadas para el primer mes de operación del negocio.	143
Cuadro 62. Método de fijación de precio fijo con lista de precio a utilizar en Innova Fit.	145

Continuación Lista de Cuadros

Cuadro 63. Flujo de caja proyectado para los primeros 12 meses de funcionamiento del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.	146
Cuadro 64. Ganancia bruta y neta obtenida luego del pago de impuesto de renta para el establecimiento del centro de acondicionamiento físico, basado en el tipo de personería física.	147
Cuadro 65. Flujo de caja de la empresa Innova Fit proyectada para los primeros 8 años de funcionamiento.	148
Cuadro 66. Valores obtenidos del cálculo de punto de equilibrio de la empresa Innova Fit.	150
Cuadro 67. Herramienta presentación del problema al cliente, aplicado para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.	152
Cuadro 68. Continuación herramienta presentación del problema al cliente, aplicado para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.	153
Cuadro 69. Continuación herramienta presentación del problema al cliente, aplicado para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.	154
Cuadro 70. Modelo de cobro mensual de Innova Fit (aclaración).	159
Cuadro 71. Continuación modelo de cobro mensual de Innova Fit (aclaración).	160
Cuadro 72. Aplicación del modelo Etapas y Metas Esbeltas en tractos según la necesidad del emprendedor.	170

Lista de Figuras

Figura #	Pág.
Figura 1. Cantidad de empresas privadas existentes en Costa Rica según datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio desde el año 2007 hasta el 2011.	4
Figura 2. Cantidad de empresas inscritas como PYMES en el Sistema de Información Empresarial Costarricense según datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio desde el año 2008 hasta el 2014 tabulado por año.	5
Figura 3. Cantidad de empresas inscritas como PYMES en el Sistema de Información Empresarial Costarricense según datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio desde el año 2008 hasta el 2014.	5
Figura 4. Modelo Lean Start Up, diagrama Construya-Mida-Aprenda.	14
Figura 5. Diagrama del modelo Etapas y Puertas.	19
Figura 6. Ejemplo una sección del formulario de Parquetec, donde se observa el modo en el cual se debe de llenar la herramienta Autoevaluación de Emprendimientos.	21
Figura 7. Gráfico de Polígono obtenido de la aplicación de la herramienta Autoevaluación Parquetec.	22
Figura 8. Representación de los nueve módulos que componen el modelo de negocios Canvas.	33
Figura 9. Razones expresadas detrás de la discontinuidad de un negocio en Costa Rica para el año 2014.	46
Figura 10. Distribución de sectores de emprendimientos en etapas iniciales para Costa Rica 2014.	47
Figura 11. Distribución de sectores de emprendimientos establecidos para Costa Rica 2014.	47
Figura 12. Actividad emprendedora total clasificada por edad en la cual se desarrolla la actividad económica, 2014 Costa Rica.	49
Figura 13. Emprendimiento en etapas iniciales y establecidas, categorizado por sexo para el año 2014 en Costa Rica.	50
Figura 14. Cantidad de empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense del Ministerio de Economía Industria y Comercio desde el año 2008 hasta Junio del 2015.	51

Continuación Lista de Figuras

Figura #	Pág.
Figura 15. Clasificación de empresas tipo MiPYMES inscritas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense del Ministerio de Economía Industria y Comercio actualizado hasta Junio del 2015.	52
Figura 16. Distribución geográfica de las empresas tipo PYMES inscritas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense del Ministerio de Economía Industria y Comercio actualizado hasta Junio del 2015.	53
Figura 17. Distribución de las empresas tipo MiPYMES según tipo de actividad económica, basada en los datos del Sistema de Información Empresarial Costarricense del Ministerio de Economía Industria y Comercio actualizado hasta Junio del 2015.	54
Figura 18. Categorías de emprendedores para la ejecución de la guía de entrevista, como parte del proceso de consolidación de las Buenas Prácticas de Emprendimiento en Costa Rica.	55
Figura 19. Principales etapas que conforman el modelo Etapas y Metas Esbeltas, con su respectivo flujo.	64
Figura 20. Información de los entregables de la etapa y meta #1 Definir el problema o necesidad.	65
Figura 21. Información de los entregables de la etapa y meta #2 Construcción de ideas, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.	67
Figura 22. Información de los entregables de la etapa y meta #3 Análisis de Barreras de Entrada, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.	71
Figura 23. Información de los entregables de la etapa y meta #4 Modelo de Negocios Esbelto, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.	75
Figura 24. Fórmula para determinar el VAN.	87
Figura 25. Información de los entregables de la etapa y meta #5 Validación del Modelo de Negocios Esbelto, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.	89
Figura 26. Información de los entregables de la etapa y meta #6 Validación Final del Emprendimiento, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.	95

Continuación Lista de Figuras

Figura #	Pág.
Figura 27. Diagrama de flujo de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos, modelo Etapas y Metas Esbeltas.	96
Figura 28. Aplicación de la herramienta cuadro estratégico para definir la propuesta de valor del centro de acondicionamiento físico (Innova Fit).	130
Figura 29. Configuración del centro de acondicionamiento físico Innova Fit, con respecto a las actividades físicas que se plantea desarrollar.	136
Figura 30. Diagrama de flujo del proceso desarrollado en el centro de acondicionamiento físico Innova Fit.	140
Figura 31. Logo propuesto para la organización Innova Fit.	152
Figura 32. Nueva versión del logo de la organización Innova Fit.	158
Figura 33. Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de autoevaluación de Parquetec Análisis en Estrategia e Innovación, Análisis en Gestión Empresarial y Análisis en Desarrollo Humano.	165
Figura 34. Gráfico de radar obtenido de la aplicación de la herramienta de autoevaluación de Parquetec, donde se muestran los resultados de las evaluaciones en temas específicos.	165

Lista de Abreviaturas

BPECR: Buenas Prácticas de Emprendimiento en Costa Rica.

DIGEPYME: Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, dependencia del MEIC.

GEM: *Global Entrepreneurship Monitor*, Monitor Global de Emprendimiento.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

MiPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas.

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio.

PYMEs: Pequeña y mediana empresa.

PIB: Producto Interno Bruto.

SIEC: Sistema de Información Empresarial Costarricense, órgano del MEIC.

%TEA: porcentaje de Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales.

TIR: Tasa Interna de Retorno.

UADI: Utilidad antes de depreciación y de impuestos.

UAI: Utilidad antes de impuestos.

VAN: Valor Actual Neto.

Glosario

Dificultad para desarrollar la organización: Situaciones complicadas en las cuales se dificultó dar inicio al emprendimiento. (Fuente: elaboración propia, 2017)

Discontinuación de negocio: momento en el cual un emprendedor dueño de una organización decide cerrar, vender o simplemente salirse del negocio. (Fuente: elaboración propia, 2017)

Emprendedor: emprende con resolución acciones difíciles. Emprender es iniciar una obra, un negocio, especialmente si encierra dificultad o peligro. (Real academia española, 2014)

Emprendimiento: se define como la acción y efecto de emprender. (Real academia española, 2014)

Habilidades blandas: atributos o características de una persona que le permite interactuar con otras de manera efectiva, lo que típicamente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este o incluso a la vida diaria. (Mujica, 2017)

Innovación incremental: se enfoca en perfeccionar los productos o características de estos. Es decir, hacer algo ligeramente mejor, más barato o más cómodo. (Camilo, 2012)

Igualdad de género: igualdad que las personas tienen en cuanto a derechos políticos, económicos, sociales, educativos, entre otros. Apela al estatuto jurídico y el principio de no discriminación basado en la diferencia sexual. (Zamudio, Rosario, & Arana, 2013)

Lean start up o nuevo emprendimiento esbelto: método utilizado para desarrollar emprendimientos el cual favorece la experimentación sobre la planeación elaborada, prefiere la retroalimentación de sus clientes sobre la intuición, y aplica el diseño iterativo por encima del tradicional desarrollo "frontal de diseño". (Blank, Why the Lean Start-Up Change Everything, 2013)

Metodología Puertas y Etapas: es un mapa de ruta conceptual y operacional para promover el lanzamiento de proyectos de nuevos productos desde que se cuenta con la idea hasta el lanzamiento de un servicio o producto. (Cooper R. , 2008)

PYMES: toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales, entre otros. (Asamblea Legislativa República de Costa Rica, 2002)

Plan o modelo de negocios: es una herramienta conceptual que mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta generar ganancias económicas, generando y ofreciendo valor a una o varios segmentos de clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Start Up o nuevo emprendimiento: es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable. (Baum, 2013)

CAPÍTULO I. PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Antecedentes o Introducción del tema

Según lo establece la Ley N°8262 "Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas" publicado en el diario la Gaceta el 17 de mayo del 2002, se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (Asamblea Legislativa República de Costa Rica, 2002)

La diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa se determina a partir de los resultados de las siguientes fórmulas, contemplando los sectores industriales, de servicio y de TI (Tecnología de la Información).

Cuadro 1. Criterio utilizado para clasificar una empresa según el tamaño en micro, pequeña y mediana empresa.

Sector	Fórmula
Industrial	$P = \left(\left(\frac{0.6 \times pe}{100} \right) + \left(\frac{0.3 \times VAN}{\text{₡ } 1.713.000.000} \right) + \left(\frac{0.1 \times AFE}{\text{₡ } 1.071.000.000} \right) \right) \times 100$
Comercio – Servicios	$P = \left(\left(\frac{0.6 \times pe}{30} \right) + \left(\frac{0.3 \times VAN}{\text{₡ } 2.900.000.000} \right) + \left(\frac{0.1 \times ATE}{\text{₡ } 906.000.000} \right) \right) \times 100$
Tecnologías de Información	$P = \left(\left(\frac{0.6 \times pe}{50} \right) + \left(\frac{0.3 \times VAN}{\text{₡ } 2.900.000.000} \right) + \left(\frac{0.1 \times ATE}{\text{₡ } 906.000.000} \right) \right) \times 100$

Fuente: (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, 2013)

Dónde:

P: puntaje obtenido por la empresa.

Pe: personal promedio empleado por la compañía durante el último periodo fiscal.

AFE: valor de los activos fijos de la empresa en el último periodo fiscal.

ATE: valor de los activos totales de la empresa en el último periodo fiscal.

El valor de referencia de los parámetros utilizados está sujeto a la revisión y actualización anual por parte del MEIC. Los datos referenciados en el cuadro 1 fueron actualizados por el decreto 37121 MEIC publicado en la Gaceta No. 96 del 18 de mayo del 2012. (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, 2013)

Con base en el valor de "P" obtenido previamente se categorizan las compañías de la siguiente manera:

Cuadro 2. Categorización de las empresas en micro, pequeña y mediana empresa según el valor de "P" obtenido en la fórmula.

Tamaño de la empresa	Valor de "P"
Micro	$P \leq 10$
Pequeña	$10 < P \leq 35$
Mediana	$35 < P \leq 100$
Grande	$P > 100$

Fuente: (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, 2013)

También para clasificar las actividades empresariales en industriales, comerciales, de servicios o Tecnología de la Información (TI), se utilizan las categorías indicadas en la más reciente actualización de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, 2013)

La preocupación por la micro y pequeña empresa no es un tema nuevo, ya que ha estado presente en una gran cantidad de esfuerzos que el Estado Costarricense ha emprendido, desde las Juntas Rurales de Crédito establecidas en 1914 por el presidente Alfredo

González Flores, hasta acciones recientes como la promulgación de la Ley 8262 de abril 2002, conocida como Ley PYME, la cual pretende crear un marco normativo y estratégico de apoyo a este importante sector. (Angulo, 2005)

Desde la década de los ochenta, Costa Rica realizó cambios estructurales como parte de la implementación de un estilo de desarrollo orientado hacia una mayor inserción en los mercados internacionales. Esta condición generó dinamismo en la economía nacional, producto de la diversificación e incremento de las exportaciones, el aumento de la inversión extranjera directa, la estabilidad macroeconómica, entre otros aspectos. (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, 2013)

Las empresas privadas toman así especial protagonismo en la creación de valor y la distribución de la riqueza en la sociedad, máxime en la coyuntura actual, que tiene retos importantes a nivel económico, como eludir los efectos adversos que se han presentado en la actividad económica internacional, además a nivel social, están llamadas a generar un importante aporte en la distribución de los ingresos, y por consiguiente, en la reducción de la pobreza. (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, 2013)

Esta situación muestra un campo de oportunidades para fortalecer el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) por su valioso aporte en el desarrollo económico y social del país, mediante la generación de capacidades que contribuyan a la innovación y crecimiento de la actividad económica en general. (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, 2013)

Todas estas condiciones recién mencionadas han generado un incremento considerable de las empresas privadas en Costa Rica. Según los datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio consultados en su página electrónica, desde el año 2007 hasta el 2011 se presentó un incremento de 21% de las compañías privadas en Costa Rica, contemplando las organizaciones de tamaño micro, pequeña, mediana y grande. A continuación se muestra la figura 1, donde se especifica la cantidad de empresas privadas que existen en Costa Rica en el periodo comprendido desde el 2007 hasta el 2011. (MEIC, 2016)



Figura 1. Cantidad de empresas privadas existentes en Costa Rica según datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio desde el año 2007 hasta el 2011. (MEIC, 2016)

El fortalecimiento de la actividad emprendedora ha resultado en el crecimiento de las PYMES en el país, toda esta gestión ha sido dirigida por parte del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). Para dar sustento a la política, programas y proyectos de apoyo a la PYME se crea en el marco de la Ley N° 8262 la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, DIGEPYME, la cual es una dependencia del MEIC. Por su parte la DIGEPYME pone a disposición del empresario una serie de servicios que podrá obtener vía web a través del Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC). (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2013)

De las PYMES que se inscriben en el SIEC se genera el Parque Empresarial Costarricense, el cual se convierte en una base de datos de las compañías tipos PYMES y en general de los emprendimientos que se generan en Costa Rica. Estos datos son de utilidad para cuantificar el crecimiento, establecimiento y/o deserción que se genera en el entorno económico Costarricense de las PYMES. A continuación se muestran algunos datos de interés relacionados a la actividad económica generada por las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica según datos del SIEC.

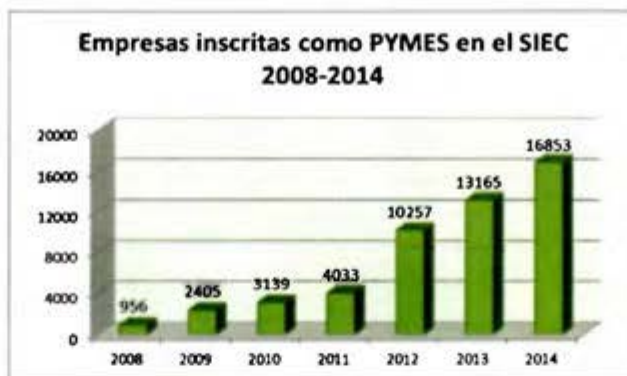


Figura 2. Cantidad de empresas inscritas como PYMES en el Sistema de Información Empresarial Costarricense según datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio desde el año 2008 hasta el 2014, tabulado por año. (MEIC, 2016)

Tal y como se puede observar en la figura 2 el crecimiento de las compañías inscritas en el SIEC en el periodo comprendido desde el 2008 hasta el 2014 ha tenido un aumento considerable, inclusive del año 2013 al 2014 se ha dado un incremento de un 28 % tomando como base la cantidad de empresas registradas en el 2013.

Otro dato relevante en cuanto a las PYMES en Costa Rica se muestra a continuación, donde se indica la cantidad de empresas existentes clasificadas en micro, pequeñas y medianas empresas para el 2014.

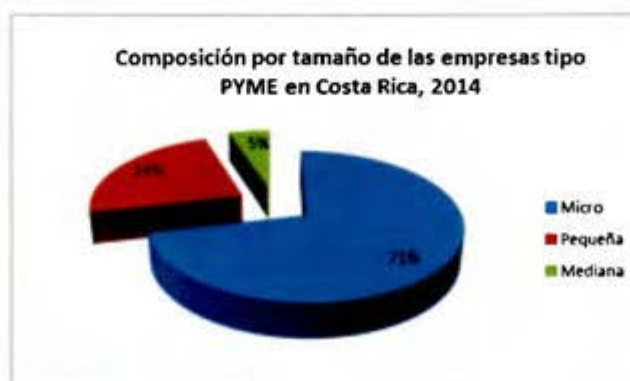


Figura 3. Composición de las empresas inscritas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense para el 2014 según el tamaño de empresa. (MEIC, 2016)

La clasificación de las empresas tipo PYMES para el 2014 muestra como en cantidad las empresas con tamaño Micro tienen una contribución mayor, lo cual podría ser interpretado como un dato alentador dado que existe una gran posibilidad de crecimiento de las empresas propiciando de esta manera la generación de empleos a un futuro, y además favoreciendo a la economía nacional.

Las empresas tipo Pymes tienen un papel preponderante en la economía nacional, tanto así que para el 2014 las PYMES tienen un aporte de 33% del PIB de Costa Rica. (MEIC, 2014) En tema de empleo de igual manera las PYMES tienen una influencia considerable, ya que para el 2014 generaron en total 350.000 empleos, lo cual significa 50% de las plazas totales del sector privado en el país. (Barquero, 2014)

Tomando en cuenta la relevancia que tienen las PYMES en el entorno económico costarricense, se creó el Sistema Banca para el Desarrollo, el cual es una institución que tiene como fin impulsar y financiar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente, considerando el modelo de desarrollo del país. Este mecanismo tiene como fundamento la Ley para la creación de un sistema de banca para el desarrollo o Ley 8634, que se publicó el 7 de mayo del 2008, en el diario la Gaceta. (Banca para el Desarrollo, 2013)

1.2 Justificación de la problemática

Una de las características que han mostrado las PYMES en general es la vulnerabilidad al fracaso. Definiendo fracaso como la no continuidad del negocio, o en su defecto no lograr ni siquiera materializar su proyecto o idea. Distintas referencias bibliográficas denotan como la mayoría de las empresas tipo PYMES tienen un alto nivel de mortalidad en los primeros años luego de lograr implementar e iniciar su emprendimiento.

Las estadísticas indican que en promedio, el 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. (Soriano, 2005) Otros datos estadísticos publicados en la revista *Harvard Business Review* indican que el 75 % de los arranques de nuevos emprendimiento (también llamados *Start-Up*) fallan. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013) Por lo que brindar una herramienta para

direccionar correctamente el desarrollo de los emprendimientos es ventajoso para la economía del país en general.

Otros datos que confirman la necesidad de diseñar una guía para desarrollar proyectos emprendedores fueron expuestos en la revista GEM (Global Entrepreneurship Monitor), publicada en mayo del 2015, donde se indica que la actividad emprendedora en Costa Rica ha disminuido de un 15.0% a 11.33% de la población adulta, este dato es un punto de inflexión y un llamado de atención ya que implica un cambio en la tendencia que se presentaba desde el 2010 hasta la fecha, donde se venía mostrando un incremento en este periodo. Adicionalmente se indica que la tasa de deserción en las primeras etapas del emprendimiento se ha mantenido en un 50%, dato que confirma la alta mortalidad que presenta este tipo de actividad económica. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Una condición que fomenta la necesidad de contar con una guía para dar un correcto enfoque al arranque de los emprendimientos es el bajo nivel de productividad que presentan las PYMES en Latinoamérica en general. Por un lado, las PYMES en Latinoamérica constituyen un componente fundamental del entramado productivo, representando alrededor del 88% del total de empresas y dando empleo a aproximadamente un 67% del total de empleados. No obstante, la contribución de las PYMES al PIB (producto interno bruto) es relativamente baja, mostrando fuertes niveles de productividad de las mismas con respecto a las empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad, de hasta 33 veces en comparación con las microempresas y hasta seis veces la de las pequeñas. A su vez los niveles de internacionalización de las PYMES de América Latina son significativamente menores a los de Europa, y un tercio menores que las de Asia Oriental. (OCDE/CEPAL, 2013)

Por ejemplo, mientras que aproximadamente el 10% de las PYMES latinoamericanas exportan parte de su producción, en Europa la fracción de PYMES exportadoras asciende a 40% del total. (OCDE/CEPAL, 2013) En este contexto es donde se podrían interpretar que la generación de empresas a pesar de formar parte indispensable en la generación de empleos y en general en la economía de los países Latinoamericanos, los esfuerzos no están enfocándose correctamente en cuanto al tipo de actividad económica y

desarrollo de los proyectos, dado que los beneficios obtenidos de esta actividad económica son bajos comparados con compañías de mayor tamaño, e inclusive de otros continentes. En este panorama es donde la posible utilización de herramientas de incubación de empresas y de arranques verticales es de utilidad para crear empresas con bases sólidas, y además con la posibilidad de innovar continuamente en el desarrollo de su actividad económica.

Por otro lado, otra de las condiciones que muestran la relevancia de la guía operativa es que en la actualidad no se cuenta con una metodología con herramientas específicas, que facilite la implementación y correcto enfoque de ideas innovadoras a posibles emprendedores, lo cual dificulta el desarrollo de los emprendimientos. Siendo esta teoría respaldada por el alto grado de deserción de los emprendimientos en general.

En los medios de comunicación y en la literatura se cuenta con metodologías para establecer empresas tipo PYMES, no obstante el aporte de estos documentos se enfoca en proyectos ya en una etapa madura (es decir, cuando ya el proyecto ha sido implementado y además tiene un grado de consolidación en el mercado) donde se busca el crecimiento del emprendimiento, y no indica como ejecutar los primeros pasos.

Adicionalmente en otros casos en la bibliografía se muestran algunos estudios donde definen algunas pautas a seguir para desarrollar posibles negocios, no obstante estas metodologías no logran especificar herramientas que faciliten la ejecución de la misma, solamente se enfocan en desplegar los conceptos, sin definir el método de aplicación propiamente.

La finalidad de la guía operativa es promover que personas emprendedoras que tengan ideas o proyectos cuenten con una serie de herramientas de incubación de empresas, que le permite desarrollar su idea con el fin de llegar hasta el inicio de operaciones.

1.3 Objetivo general y objetivos específicos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una guía operativa para brindar el correcto enfoque desde la concepción de una nueva organización, así como desarrollar dicho emprendimiento hasta el inicio de operación de la misma.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar nuevos emprendimientos y MiPYMES en Costa Rica, mediante estadísticas nacionales, para determinar su estado en la actualidad.
- Analizar el perfil de emprendedores entre personas exitosas, para identificar buenas prácticas con las cuales lograron gestionar sus proyectos.
- Diseñar una guía operativa para nuevos emprendimientos, que incorpore conceptos de métodos de incubación empresarial, métodos de gestión de innovación y metodología esbelta, con el fin de conceptualizar, focalizar y desarrollar futuras organizaciones que tengan una mayor probabilidad de éxito en el ámbito nacional.
- Validar la efectividad de la guía operativa, para propiciar la gestación y desarrollo de un complejo de acondicionamiento físico.

1.4 Factibilidad del proyecto de investigación

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con una serie de recursos que favorecen la factibilidad del proyecto, como por ejemplo: la inclusión de la compañía Parquetec. Esta es una condición ventajosa dado que esta empresa cuenta con una vasta experiencia en el desarrollo de proyectos emprendedores de distintas índoles, lo cual ayuda a mantener bien enfocados los puntos de mayor impacto en el desarrollo de las ideas y proyectos, para así propiciar el emprendimiento en el entorno económico costarricense.

Además la accesibilidad que brinda el Ministerio de Economía Industria y Comercio en cuanto a estadísticas e información para el establecimiento de PYMES, y en general la

basta bibliografía con la que se cuenta en la actualidad en tema de emprendimiento e innovación. Es una herramienta que se integra en la investigación y que propicia el desarrollo de la misma.

Otra condición favorable que promueve la factibilidad del proyecto es la existencia de toda una estructura gubernamental para el desarrollo de PYMES, una Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, y muchas condiciones que distintos entes no gubernamentales brindan para el establecimiento de proyectos tipos PYMES, lo cual define las bases en las cuales se han creado las compañías tipos PYMES en Costa Rica, dejando claro cuáles son los puntos que requieren mejoras. En este caso, tal y como se definió previamente, la condición que se considera debe de enfocarse es el desarrollo temprano de las compañías tipo PYMES.

1.5 Alcances de la investigación y limitaciones

El alcance de esta investigación se enfoca en todo tipo de personas emprendedoras que busca llevar a cabo el desarrollo de alguna idea con fines de lucro, para lograr establecer una actividad económica que brinde una propuesta de valor agregado al futuro cliente, en el ámbito de los servicios, así como en los productos.

El desarrollo de la idea abarca desde el inicio en el cual una persona emprendedora tiene la expectativa de desarrollar un proyecto enfocado en algún interés personal o colectivo, hasta el punto en el cual se da el inicio de operación del mismo, es decir la ejecución de la idea (momento en el cual él o la emprendedora solicita los permisos de funcionamiento del potencial negocio). El fin de la investigación es reunir una serie de herramientas que al ser aplicadas puedan guiar al emprendedor hasta la ejecución de alguna idea para poder llevarla al ámbito comercial.

El fin principal de la herramienta es mostrar por medio de herramientas de uso sistemático, que la idea de negocio que se plantea desarrollar es viable desde perspectiva comercial, técnica, económica, entre otros. Basado en el aspecto económico es que se define que el alcance de la investigación se enfoca en emprendimientos donde se busque generar lucro.

Adicionalmente se define que la orientación de la herramienta que se plantea desarrollar, tiene como fin principal apoyar al emprendedor en la etapa de incubación, es decir cuando la empresa se encuentra iniciando.

En cuanto al alcance geográfico se va a desarrollar el presente proyecto en el entorno económico Costarricense, dando un aporte en la creación de posibles futuras compañías tipo PYMES.

Se establece un rango edades para los emprendedores a partir de los 18 años, contemplando las edades típicas en las cuales una persona emprendedora ejecuta su proyecto, además a partir de esta edad un ciudadano tiene la posibilidad de inscribirse a Tributación Directa y generar facturas timbradas para poder pagar impuestos como establece la ley.

Por otro lado una de las limitaciones con la que cuenta este proyecto es que la orientación profesional del investigador no es afín a la temática a desarrollar. Dado que el perfil profesional es químico, por lo que no está directamente relacionado a temas de emprendimiento e innovación.

Además otra condición que puede considerarse limitante es que la persona que dirige esta investigación no cuenta con experiencia en desarrollo de proyectos emprendedores; esta es una temática de interés, pero no se tiene conocimiento propio de cómo iniciar concretamente una idea.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Referencia Contextual / Estado del Arte

La creación de empresas es uno de los pilares básicos para el desarrollo económico y social a nivel mundial. Los emprendedores al desarrollar nuevos negocios, satisfacen las necesidades de la población, facilitan el desarrollo de mercados, los incrementos de productividad y genera la mayor parte de los empleos que se crean en las economías. (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010)

En esa línea, el desarrollo emprendedor es un tema que está cobrando cada vez más fuerza en la actualidad Latinoamericana. Su creciente interés se centra en la necesidad de generar más y mejores empleos, mejorar la distribución del ingreso, rejuvenecer el tejido productivo de los países y generar una nueva riqueza social que contribuya al desarrollo de la región. (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010)

Los países de América Latina enfrentan un enorme desafío de lograr un desarrollo sustentable en economías abiertas, con inclusión social y con la generación de ventajas competitivas, que además sean dinámicas. En ese contexto, la promoción de las exportaciones de pequeñas y medianas empresas industriales y de servicios se ha constituido en la última década de uno de los ejes de las estrategias de desarrollo productivo en América Latina. La mayor parte de los países ha puesto en marcha una amplia gama de instrumentos y sistemas de apoyo a fin de incentivar y colaborar con el desarrollo de las exportaciones directas de las PYMES. Más aún diferentes organismos internacionales e instituciones de financiamiento multilateral han acompañado a los países en esta política. (Moori & Yoguel, 2007)

2.1.1 Modelos de nuevos emprendimientos (*Start Up*)

Una *Start Up* (nuevo emprendimiento) es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable. La traducción al español de la palabra "*start up*" es "puesta en marcha", lo que describe perfectamente el estado inicial de una *start-up*: es la etapa de puesta en marcha de un negocio, por lo que una *start-up* es una "organización

temporal" que dejará de ser una *start-up* en el momento que logre establecer un modelo de negocio sostenible, rentable y escalable. (Baum, 2013)

El concepto *Start-Up* se define como la implementación de una idea, servicio y/o producto que se considera tiene el potencial para lograr establecer una compañía u organización, o en su defecto que desarrolla un nuevo producto en una organización ya existente. Se entiende como el inicio de una nueva etapa de desarrollo, diseño y puesta en marcha de un producto de valor agregado para el futuro cliente.

El inicio de un proyecto es una de las etapas de mayor criticidad en el desarrollo de un nuevo negocio, dado que si no se cuenta con el enfoque correcto, podría incurrirse en errores como por ejemplo, desarrollar un producto/servicio que no tenga el enfoque correcto según la necesidad del cliente, o en su defecto no lograr materializar el proyecto debido a problemas técnicos en la etapa de arranque del mismo. Todas estas posibles situaciones podrían generar un derrumbamiento prematuro de la idea o proyecto, impidiendo el éxito del mismo.

El lanzamiento de una nueva empresa, ya sea el inicio de un proyecto tecnológico, un negocio pequeño o una iniciativa dentro de una gran corporación, puede ser catalogada como un éxito o como una propuesta perdida. De acuerdo con la fórmula utilizada en el pasado, se debe escribir un plan de negocio, se debe presentar a los posibles inversionistas, luego formar un grupo de trabajo, introducir el producto y finalmente se debe vender el producto en el mercado tanto como sea posible. Y en esta secuencia de eventos, probablemente el proyecto sufrirá un golpe fatal. Inclusive las estadísticas relacionadas a este tipo de situación no son favorables, ya que según lo indica un estudio realizado por Shikhar Gosh de Harvard *Business School* indica que el 75 % de los *start-ups* (arranques verticales) fracasan en su intento de crear una nueva compañía. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013)

2.1.2 Lean Start Up

Recientemente un importante concepto ha emergido, para hacer el proceso de *start-up* menos riesgoso para la compañía. Es una metodología llamada "*Lean Start – Up* (nuevo emprendimiento esbelto)". Este método favorece la experimentación sobre la planeación

elaborada, prefiere la retroalimentación de sus clientes sobre la intuición, y aplica el diseño iterativo por encima del tradicional desarrollo "frontal de diseño". Aunque la metodología es un poco antigua, su concepto (como por ejemplo "producto mínimo viable" y "pivoteo"), han tomado rápidamente raíces en el mundo de Start-up. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013)

Una de las diferencias críticas del modelo tradicional (plan de negocio), con respecto al modelo *Lean Start Up* es que mientras en el modelo antiguo las empresas ejecutan un modelo de negocios, en el modelo *Lean* el arranque del proyecto busca un modelo que cumpla con las expectativas del cliente. Este concepto establece los cimientos de la definición *Lean* de un *Start-Up*: una organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013)

A continuación se comentan los cinco principios generales de la metodología *Lean Start-Up*: (Ries E. , 2015)

1. Los emprendedores están en todo lugar. Para considerarse un emprendedor no se debe de tener demasiadas condiciones para lograrlo. (Ries E. , 2015)
2. Emprendimiento es equivalente a Gestionar. Un nuevo emprendimiento es una institución, no solo de un producto, sino que requiere de todo un proceso de gestión, un nuevo tipo de gestión específicamente orientada al contexto que rodea el negocio. (Ries E. , 2015)
3. Validar los aprendizajes. Los arranques verticales no existen para hacer cosas, hacer plata, o servir al cliente. Sino que existen para construir negocios sustentables. Este aprendizaje puede ser validado científicamente, corriendo experimentos que nos permiten probar cada elemento de nuestra visión. (Ries E. , 2015)
4. Contabilizar la innovación. Para mejorar los resultados empresariales, y para mantener los emprendedores responsables, la organización debe centrarse en las cosas que aparentan ser aburridas, como por ejemplo: cómo medir el progreso, cómo definir hitos y cómo priorizar el trabajo. Esto requiere un nuevo tipo de contabilidad, específica para los *Start-Ups*. (Ries E. , 2015)
5. Construya-Mida-Aprenda. Esta actividad fundamental de los arranques verticales cambian las ideas en productos, mida como responde el cliente, y aprender si hacer

un giro drástico llamado pivote, o si debe perseverar. Todos los procesos de Start-Up deben de orientarse a acelerar los procesos de retroalimentación. (Ries E. , 2015)
A continuación se muestra una imagen que ejemplifica el ciclo Construya-Mida-Aprenda.

El método Lean Startup

Aprendizaje validado a través del circuito de feedback Crear-Medir-Aprender



Figura 4. Modelo Lean Start Up, diagrama Construya-Mida-Aprenda. (Summaries, 2015)

Algunos de los beneficios que conlleva la utilización de la metodología *Lean Start-Up*, al iniciar un proyecto o inversión, se mencionan a continuación. (Ries E. , *The Lean Start Up*, 2015)

- Se propicia la utilización continua de conceptos innovadores.
- Se evita la pérdida del tiempo de uno de los recursos valiosos en una organización, el recurso humano.
- Y además se logra un mayor éxito al incorporar continuamente las necesidades del cliente.

2.1.3 Modelo de negocios Canvas o El lienzo del modelo de negocio

El modelo de negocios Canvas o Lienzo es utilizado para el desarrollo de un *start up* como la herramienta con la cual se plasma el plan de negocio que busca llevar a la ejecución el proyecto o idea emprendedora.

No obstante antes de entrar en detalle sobre el modelo de negocios Canvas, se debe de establecer una definición sobre el significado de un modelo de negocios. Un modelo de negocio describe los fundamentos mediante los cuales una organización realiza elecciones estratégicas para la creación, captura y distribución de valor, a través de la entrega de productos y/o servicios a sus clientes, obteniendo rentabilidad, tanto para la propia organización como para la sociedad donde opera. Se suele denominar como diseño de negocio o diseño empresarial. (Minondo, 2015)

El modelo de negocios conlleva una representación teórica, sistemática, visual y simplificada de la lógica fundamental del negocio, y por ende es una herramienta competitiva de análisis y diseño, posterior a la identificación de oportunidad e idea inicial de negocio, y previa al plan de negocio, planificación estratégica y diseño del sistema de gestión. (Minondo, 2015)

En tiempos de cambios y/o crisis, es importante consolidar, perfeccionar e innovar los elementos básicos del negocio. Una representación cualitativa del modelo de negocio ayuda a diseñar y/o innovar sencilla y rápidamente un modelo de negocio sin entrar en un nivel operativo o cuantitativo, ya que permite: (Minondo, 2015)

- Establecer qué valor se entrega a los clientes, y qué valor puede la empresa generar con ese intercambio (beneficio mutuo).
- Identificar las principales variables que pueden sostener el éxito del negocio y ver la coherencia existente entre ellas.
- Integrar las principales elecciones y consecuencias que condicionan la estrategia y la rentabilidad (interdependencia de variables).
- Impulsar las ventajas competitivas de la empresa con formatos más difíciles de copiar por la competencia.

- Construir un lenguaje común para entender el negocio, realizar un análisis de la competencia y afrontar la innovación. (Minondo, 2015)

Una empresa que pretenda sobrevivir y crecer sostenidamente, se debe construir sobre un modelo de negocio sólido. La actualización del mismo es importante para integrar los cambios en las prioridades de los clientes, de las propuestas de la competencia, de las tendencias del entorno y de la propia empresa. (Minondo, 2015)

El modelo de negocios Canvas, creado por Alexander Osterwalder y colaboradores, es un método de análisis y comprensión del modelo de negocios. Consiste en dividir el proyecto de negocio en nueve módulos que explican cómo puede ser capaz de generar ingresos y valor. (Minondo, 2015)

La mejor manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, según lo establece el modelo de Canvas o Lienzo. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de ante proyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistema de una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

A continuación se mencionan los nueve módulos que forman parte del modelo de Canvas.

1. Segmento de Mercado.
2. Propuesta de Valor.
3. Canales.
4. Relaciones con Clientes.
5. Fuentes de Ingresos.
6. Recursos Clave.
7. Actividades Clave.
8. Asociaciones Clave.
9. Estructura de Costes. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

2.1.4 Metodología Etapas y Puertas

La metodología Etapas y Puertas es un mapa de ruta conceptual y operacional para promover el lanzamiento de proyectos de nuevos productos desde la idea hasta el lanzamiento. También se considera que este método es un plano para manejar el proceso de innovación de productos, para mejorar la efectividad y eficiencia de los mismos. En este se incluyen buenas prácticas y conductores críticos del éxito, los cuales al implementarse propician el éxito casi asegurado. (Cooper R. , 2008)

Tal y como lo indica su descripción el método de puertas y etapas se enfoca en el desarrollo de proyectos de innovación, estos conceptos son aplicables para llevar a cabo el proceso de concepción y desarrollo de una nueva empresa, ya que el lanzamiento o generación de una nueva idea de negocio es un proyecto, en el cual es requerido del factor innovación para lograr competir en el mercado.

Según esta metodología el proceso de innovación puede ser visualizada como una serie de etapas, cada una de estas etapas comprende una serie de actividades relacionadas a las mejores prácticas, necesarias para lograr progreso en el proyecto a la próxima puerta o punto de decisión. (Cooper R. , 2008)

Por otro lado cada puerta es una decisión sobre continuar o eliminar el proyecto, funciona como puntos de control de calidad, donde se debe de priorizar las decisiones a tomar, y se debe definir con claridad cuál es el paso para seguir adelante con el proyecto, hasta lograr avanzar a una nueva etapa. (Cooper R. , 2008)

La estructura de cada puerta es similar, se debe de contar al menos con los siguientes componentes (Cooper R. , 2008):

- Entregables, documentos que respaldan el desarrollo de las actividades descritas en la etapa.
- Criterio con el cual el proyecto es juzgado, donde se incluye el criterio que se tiene que cumplir, preguntas definitorias que eliminen los proyectos no alineados rápidamente, y finalmente los criterios que debería cumplir, que además brinda puntuación.

- Salidas del proceso, una decisión (seguir/eliminar/detener/reciclar), además de un plan de acción para la siguiente etapa y una serie de entregables y fechas para la próxima puerta. (Cooper R. , 2008)



Figura 5. Diagrama de la metodología Etapas y Puertas. Fuente: (Cooper R. , 2008)

2.1.5 Éxito en la gestión emprendedora

El éxito en la gestión de un emprendedor puede evaluarse desde distintos puntos de vista. En muchos casos el simple hecho de aventurarse en un proyecto personal, con todo el aprendizaje que este conlleva, se considera un logro. Y en el mejor de los casos que esta experiencia se convierta en una iteración, para lograr consolidarse en el ámbito comercial.

Desde otro punto de vista se considera que el éxito de un emprendedor se alcanza en el momento en que logra materializar su proyecto, y consolidar su modelo de negocio a través del tiempo.

Según la organización Parquetec el éxito a nivel de emprendimiento se cumple en el momento en el cual las ventas en los primeros 3 años presentan un crecimiento de un 50% anual, tienen la solvencia económica para pagar salarios por al menos 3 años y tiene un EBITDA de al menos un 30% de rendimiento con respecto al patrimonio de la organización. (Parquetec, 2015)

En ambos casos para confirmar el éxito en su gestión debe de llevarse a cabo una serie de actividades y una inversión de por medio. No obstante, la compañía Parquetec ha

desarrollado un instrumento para que la persona que quiere aplicar su idea de negocio, evalúe su potencial como emprendedor y el de su idea o proyecto. (Parquetec, 2015)

2.1.6 Autodiagnóstico de Emprendimiento, Parquetec

La compañía Parquetec ha desarrollado una herramienta de autodiagnóstico para personas emprendedoras, donde se evalúan aspectos relacionados a desarrollo humano, estrategia e innovación y gestión empresarial. (Parquetec, 2015) A continuación se brinda más detalle sobre la herramienta y los entregables que se obtienen de su implementación.

Esta metodología lleva a cabo la evaluación de 3 áreas específicas: (Parquetec, 2015)

- Desarrollo Humano: Es el primer eslabón de la cadena de valor de esta metodología, ya que se ve al emprendedor no como un ente que tiene la idea, sino como un actor que debe liderar el proceso, para así poder emprender su viaje. Desde esta perspectiva es importante analizar quien es la persona que está liderando el emprendimiento, desde la perspectiva de sus competencias emprendedoras. (Parquetec, 2015)
- Estrategia e Innovación: Punto en el cual se mide el elemento de innovación, el cual es un pilar indispensable para la diferenciación del producto o servicio, todo esto en correlación con la estrategia planteada. En esta área se realiza el diagnóstico macro del emprendimiento, analizando la cadena de valor empresarial que tiene el emprendimiento. (Parquetec, 2015)
- Gestión Empresarial: Ésta área es fundamental ya que mide la estructura Administrativa y Financiera del Proyecto, donde se evalúa las diferentes competencias en el ámbito empresarial. (Parquetec, 2015)

La utilización de esta herramienta tiene como fin ayudar al emprendedor evaluar su idea o negocio, saber qué aspectos deben ser fortalecidos y en que tiene bases fuertes. (Parquetec, 2015)

A continuación se especifica el modo en el cual se debe de utilizar la herramienta de evaluación de emprendimiento desarrollada por la compañía Parquetec.

- La herramienta de autodiagnóstico está constituida por tres hojas desarrolladas en el software Microsoft Excel ®, en las cuales se evalúan los tres ámbitos antes mencionados, el desarrollo humano, la estrategia e innovación y finalmente la gestión empresarial. (Parquetec, 2015)
- Luego en cada una de las hojas, se cuenta con un cuadro en el cual se tienen una serie de afirmaciones enumeradas en dos columnas. Se debe de leer con detenimiento cada afirmación, y posteriormente seleccionar con cual enunciado se identifica más, con respecto al proyecto que desea evaluar. Y se debe de colocar el número 2 bajo la columna correspondiente. Tal y como se muestra en la figura 5. (Parquetec, 2015)

A	1. PRODUCTIVIDAD	B	
2	Siempre estoy investigando sobre cosas que podría hacerse	Es preferible que me digan qué debo de hacer y me esmeraré en hacerlo bien	
2	Siempre trato de encontrar algo diferente que hacer	Prefiero hacer tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro	
2	Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades	Me da temor hacer cosas nuevas, porque no tengo claro los resultados	
	Hago lo que se necesita hacer antes que otros tengan que pedirme que lo haga	Hago lo que se necesita hacer cuando me lo piden	2
	Pienso que todas las ideas pueden ser útiles en algún momento y trato de probarlas para ver si funcionan	La gente tiene muchas ideas, pero creo que yo no puedo hacer de todo y prefiero limitarme a mis propias ideas	2
6	TOTAL	TOTAL	4

Figura 6. Ejemplo una sección del formulario de Parquetec, donde se observa el modo en el cual se debe de llenar la herramienta Autoevaluación de Emprendimientos. (Parquetec, 2015)

- Seguidamente se debe de completar todas las preguntas, seleccionando cuál es la opción que tiene una mayor afinidad con el proyecto a evaluar. Una vez concluida la hoja se debe de pasar con la siguiente categoría, se debe de completar las otras hojas hasta finalizar con los tres ámbitos.
- Finalmente los resultados de la autoevaluación se representan en un gráfico de polígono, donde se muestra en cada una de las categorías un valor de escala de 1 a

10. El valor obtenido de la escala genera las siguientes conclusiones: (Parquetec, 2015)

- Emprendedores que tengan una Idea de Negocio, presentan valores típicos entre 0 a 4 (etapa de Pre-Incubación).
- Proyectos en Desarrollo pueden estar entre 4 a 8 dependiendo del grado que lleva (etapa de Incubación).
- Y finalmente empresas con una amplia experiencia y gran comercialización entre 8 a 10 (etapa de Aceleración).

A continuación se muestra un ejemplo de Gráfico de Polígono obtenido luego de completar la autoevaluación.



Figura 7. Gráfico de Polígono obtenido de la aplicación de la herramienta Autoevaluación Parquetec. (Parquetec, 2015)

- Por último en la hoja de resultados también se presentan algunas sugerencias acerca de cada área de evaluación. (Parquetec, 2015)

Para mayor información sobre el formulario completo de Autoevaluación de Emprendimiento Parquetec refiérase al Anexo 1. Herramienta de autoevaluación de emprendimiento Parquetec.

Referencia Teórica

2.2.1 Proceso de creación de una empresa

El proceso de creación de una empresa siempre está acompañado de muchas expectativas. En muchos casos el arranque de un negocio implica una cierta inversión de dinero por lo que igualmente genera incertidumbre sobre la evolución que esta podría tener.

En general se plantea que el proceso de creación de una empresa consta de tres etapas, a continuación se mencionan dichas etapas. (emiDel, 2012)

La **fase de gestación** corresponde al momento en que personas especialmente motivadas identifiquen posibilidades para crear una empresa. En esta etapa existen un conjunto de factores que facilitan el inicio de la gestión de una idea empresarial, como por ejemplo: la experiencia o la formación académica/profesional. Pero es la necesidad o la existencia de una oportunidad determinada la que la que dispara el proceso. Las motivaciones para crear una empresa difieren en ambos casos; en el primero de ellos se plantea como opción para acceder a un puesto de trabajo, mientras que en el segundo de los casos se debe a la existencia de una motivación a partir de la identificación de una oportunidad de mercado. En general, las empresas creadas por necesidad tienen una supervivencia empresarial menor. (emiDel, 2012)

La **fase de creación** de una empresa corresponde al periodo en el cual la persona analiza la variabilidad de su idea empresarial y, a partir de su análisis, decidir si el emprendimiento es viable para finalmente llevarlo a ejecución. (emiDel, 2012)

La última fase es la de **consolidación de la empresa** que engloba los primeros 42 meses de existencia de una empresa y tiene que afrontar los retos que conlleva el desarrollo de la actividad empresarial. (emiDel, 2012)

Uno de los aspectos de mayor criticidad en el desarrollo de la creación de una empresa es el emprendimiento y el emprendedor, a continuación se desarrollan conceptos asociados a estos dos términos y en general la manera en la cual se desarrollan futuras organizaciones.

2.2.2 Emprender

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios. En cambio, para el académico, emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar una persona de manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. (Alcaraz, 2011)

Joseph Schumpeter afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; es decir, no es propia de los capitalistas, administradores o inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de combinar factores de producción existentes y obtener mejores resultados, en otras palabras, innovar con ellos. (Alcaraz, 2011)

2.2.3 El emprendedor y sus características

Una persona emprendedora es aquella con una serie de cualidades, tales como proactividad, resiliencia, innovación, constancia, pasión, quien valiéndose de una idea empresarial, toma el autoempleo con el fin de cumplir sus objetivos, los cuales suelen estar relacionados con la autorrealización y con conseguir una rentabilidad económica de un proyecto empresarial que desee lanzar al mercado. (Palacios, 1999)

Un emprendedor considera que el cambio es la norma y es saludable, sin embargo no son quienes lo propician, pero siempre lo buscan, responden a él y lo explotan como una oportunidad. (Palacios, 1999)

Un emprendedor es quien, según el diccionario de la real academia española (edición 22), emprende con resolución acciones difíciles, y emprender es iniciar una obra, un negocio, especialmente si encierra dificultad o peligro. (Real academia española, 2014)

Joe Abraham, en su libro "AND Emprendedor" resalta cuatro perfiles de emprendedores:

- **El constructor:** Son personas estrategas, son los maestros del *ajedrez en el mundo de los negocios*, buscan ir adelante en la competencia, tienden a ser personas determinadas, implacables, enfocadas, calculadores y frías. (Albertoni, 2013)
- **El oportunista:** Son personas que buscan el lugar y momento correcto, es quien busca en una oportunidad de negocio, la manera rápida de hacer dinero. (Albertoni, 2013)
- **El especialista:** Son personas que trabajan en una industria y se quedan en esta por muchos años (15 – 30 años), se convierten expertos en un tema, por lo tienen mucha credibilidad. (Albertoni, 2013)
- **El innovador:** Son personas que invierten su tiempo trabajando en su invento, concepto, receta, sistema o producto. El reto para estas personas es enfocarse tanto en las posibilidades del producto como en la realidad del negocio para determinar si es viable o no. (Albertoni, 2013)

Otra clasificación que se da al emprendimiento según Fillion y colaboradores son el intra y extra emprendimiento. El intra emprendedor es un individuo que desempeña el papel de emprendedor dentro de una organización. Para considerarse como intra emprendedor, un individuo debe, al igual que el emprendedor, haber elaborado e implantado una innovación; concebir y lanzar un nuevo producto o servicio, conquistar nuevos mercados, o establecer nuevas formas de actuar. Por su parte el extra emprendedor es una persona que, al crear una empresa, continúa haciendo por su cuenta aquello que hacía anteriormente como intra emprendedor dentro de una organización. (Fillion, Cisneros, & Mejía, 2011)

Muchos estudios relacionados a emprendimiento coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas, a continuación se enumeran algunas de ellas. (emiDel, 2012)

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.

- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de retroalimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de status y poder.
- Tolerancia al cambio.

2.2.4 El proceso Emprendedor y la senda del desarrollo de los países

El proceso emprendedor en todos los países (tanto los desarrollados, como los países en vías de desarrollo), se asocia íntimamente a las sendas y estructuras productivas de los mismos. Por un lado, se observa que en la mayor parte de los países en desarrollo, la actividad emprendedora se encuentra concentrada en sectores tradicionales, con unidades productivas que generan una baja productividad y con una baja generación de valor agregado. (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010)

Conforme las economías logran mayores niveles de desarrollo, se observa una baja en la actividad emprendedora (asociado a la zona de confort que genera la mayor presencia de empleo asalariado); que finalmente vuelve a crecer en las economías más desarrolladas en función de la identificación de oportunidades de negocio en sectores donde el conocimiento y la tecnología se encuentran a la vanguardia del proceso de innovación. (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010)

El *World Economic Forum* (WEF) ha analizado los procesos de desarrollo de la mayor parte de los países, observando que ellos generalmente se inician con economías que basan su crecimiento en la explotación de recursos naturales y/o mano de obra barata, para posteriormente evolucionar hacia las mejoras en sus mercados y el aumento de su eficiencia productiva. Posteriormente, este proceso ha conducido a las naciones a desarrollar sectores enfocados en conocimiento e innovación, como punto de partida para su crecimiento. Partiendo de este proceso, el WEF define la senda de desarrollo de los países en tres etapas, a continuación se referencian estas etapas. (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010)

- Economías basadas en factores productivos básicos.

Caracterizadas por un bajo desarrollo institucional, educativo y de infraestructura, por lo que se cuenta con un bajo costo en la mano de obra. De esta forma, sus exportaciones se encuentran basadas en la explotación de recursos naturales, es decir, productos de poco valor agregado. Las empresas producen componentes simples, que son utilizados en otros países, o desarrollan transformaciones básicas (por ejemplo las maquiladoras). En esta etapa las empresas compiten en base a precios y el eje de la actividad económica se encuentra en la exportación de materias primas (*comodities*). (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010)

- Economías basadas en la eficiencia.

Estas economías se caracterizan por la existencia de inversión en infraestructura y un marco gubernamental que facilita hacer negocios. Los productos y servicios que se generan tienen un mayor nivel de elaboración y aunque no cuenta con un nivel diferenciador importante, son proclives a la presencia de alianzas estratégicas que permiten la asimilación de nuevas tecnologías, así como mejora de las ya existentes. En esta etapa la economía se basa en un mayor desarrollo de la manufactura y en algunos casos, en un sector exportador de servicios. Al tener un sector industrial que se ha ido desarrollando, comienzan a surgir instituciones que apoyan una mayor industrialización. Esta condición propicia un aumento en la productividad a través de las economías de escala (tecnológica Y/o pecuniaria), generándose en varios casos cadenas de valor y eslabonamientos en algunos sectores. (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010)

- Economías basadas en la innovación.

Estas economías ya han superado las dos etapas previamente mencionadas, cuenta con condiciones superiores en cuanto a los ámbitos institucionales, financieros, de infraestructura y educativas. Así, su masa crítica empresarial se caracteriza por tener la habilidad de producir bienes y servicios innovadores utilizando medios tecnológicos, generando una importante actividad emprendedora en sectores dinámicos tecnológicos,

generando una importante actividad emprendedora en sectores dinámicos. Además se acompaña de un aumento en la investigación y desarrollo. (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010)

Uno de los mayores retos que tiene el/la emprendedora es buscar que sus ideas se lleven a la realidad, es decir, lograr ejecutar sus ideas pasando de lo etéreo a lo concreto. No obstante este es uno de los pasos que presenta mayor dificultad, debido a las incertidumbres que genera el desarrollo de un proyecto, y en muchos casos la falta de experiencia de muchas personas en el mundo de los negocios. Una de las posibles soluciones a este problema es utilizar modelos de nuevos emprendimientos (*Start Up*), entre los que se puede mencionar *Lean Start Up* y el modelo de Canvas. A continuación se menciona la manera en la cual se aplican estos dos conceptos para favorecer un correcto enfoque de los proyectos y de esta manera propiciar el éxito en su ejecución.

2.2.5 Proceso de implementación Lean Start Up

El método *Lean Start-Up* provee un enfoque científico al proceso de creación y manejo de los arranques verticales (*Start-Up*), llevando el producto que realmente el cliente desea a sus manos de una forma más rápida y eficiente. Esta metodología explica cómo manejar un nuevo emprendimiento, como dirigirlo, cuando dar un viraje al negocio, y cuando persistir en un concepto y hacerlo crecer con la máxima aceleración posible. Es el enfoque principal del desarrollo de un nuevo producto. (Ries E. , 2015)

El método *Lean Start Up* tiene tres principios claves en cuanto a su ejecución como tal. A continuación se mencionan los mismos. (Blank, Why the Lean Start-Up Change Everything, 2013)

Primer principio, en lugar de dedicarse a meses de planeación e investigación, en un principio los emprendedores solamente cuentan con una serie de hipótesis sin probar, básicamente buenas suposiciones. Por lo que en vez de escribir un plan de negocio, el emprendedor resume su hipótesis en una matriz, llamada Modelo de Negocios de Canvas. (Blank, Why the Lean Start-Up Change Everything, 2013) Esta metodología se desarrolla en la próxima sección del documento, referencia conceptual.

Segundo principio, utilizar la herramienta "*Customer Development*". Con la cual se busca preguntar a los potenciales usuarios, compradores, y compañeros para obtener retroalimentación en todos en todos los elementos del modelo de negocios. Incluyendo características del producto, precio, canales de distribución, y estrategia de adquisiciones de clientes. El énfasis debe estar en la agilidad y en la velocidad de modificación de la organización. Entonces al utilizar la retroalimentación del cliente para revisar las suposiciones hechas previamente, y vuelve a iniciar de nuevo el ciclo, probando el rediseño ofreciendo y haciendo una mayor cantidad de pequeños ajustes, (iteraciones), o cambios más sustanciales, a las ideas que no han funcionado correctamente. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013)

A su vez la herramienta Desarrollo del Consumidor cuenta con una serie de puntos claves para su ejecución. (Ries E. , *Startup Lessons Learned*, 2008)

1. Salirse del edificio. Muy pocos arranques verticales fallan por falta de tecnología, ellos casi siempre fallan por falta de clientes. Aun sorpresivamente pocas compañías toman el paso básico de aprender acerca de sus clientes (o sus potenciales clientes), hasta que ya es muy tarde. En muchos casos se da un enfoque erróneo en el producto y tecnología, en vez de enfocarse en el cliente tal cual. (Ries E. , *Startup Lessons Learned*, 2008)

Partiendo de esta condición es que se establece la condición "en un nuevo emprendimiento no existen hechos dentro de un edificio, ahí solamente se cuenta con opiniones". El desarrollo de un producto es un proceso que corre paralelo al desarrollo del cliente, lo cual significa que se debe salir del edificio, y empezar a buscar si el proyecto a desarrollar es una visión o una desilusión. (Ries E. , *Startup Lessons Learned*, 2008)

2. Teoría de tipos de mercados. Hay tres situaciones fundamentales que cambian las cosas que debe hacer una compañía, crear un nuevo mercado (como por ejemplo la Palm original), generando un nuevo producto en un mercado existente (ejemplo: productos de segunda generación como las tabletas, luego del establecimiento de los celulares táctiles), y re-segmentar el mercado existente (como un lanzamiento de producto de ingreso y salida del mercado). La competencia que involucra el tipo de mercado es diferente, por ejemplo los que trabajan en un mercado existente va a tener una competencia fuerte y rápidamente puede fallar o ser exitoso; mientras que en un mercado nuevo va a existir poca competencia, pero debe esperar a que se genere

- atracción por parte de los consumidores tempranos. (Ries E. , Startup Lessons Learned, 2008)
3. Buscar un mercado para el producto tal y como se especifica. Es muy común en el desarrollo de un producto/servicio que se busque hablar con tantos clientes como sea posible, para construir tantas características en el producto de las que ellos solicitaban como fuese posible, lo cual es un error. Por el contrario, la meta al desarrollar un producto es encontrar la mínima característica requerida para obtener consumidores tempranos. (Ries E. , Startup Lessons Learned, 2008)
 4. Fases del producto y crecimiento de la compañía. Descubrimiento del cliente, cuando se trata de descifrar si existe algún cliente que quiera adquirir el producto. Validación del cliente, cuando se generan sus primeros ingresos por la venta del producto. Creación del cliente, similar al lanzamiento tradicional *Start Up*, solo que contemplando la estrategia antes descrita. Y Construyendo la Compañía, donde se enfoca en Cruzar el Abismo. (Ries E. , Startup Lessons Learned, 2008)
 5. Aprendiendo e iterando vs ejecución lineal. Este paso confirma que los mejores resultados obtenidos bajo esta metodología se logran aprendiendo por medio de las anteriores etapas, y posteriormente iterar con las nuevas expectativas. (Ries E. , Startup Lessons Learned, 2008)

Finalmente el **tercer principio**, hace referencia a la herramienta *Lean Start Up "Agile Development (desarrollo ágil)"*, el cual tiene su origen en la industria de desarrollo de software. La herramienta *Agile Development* tiene la característica que funciona en conjunto con la herramienta *Customer Development*. A diferencia del típico ciclo anual de desarrollo de productos, que supone conocer a profundidad los problemas del cliente y las necesidades del producto, la herramienta *agile development* elimina el tiempo perdido y los recursos que involucran este ciclo anual, desarrollando el producto iterativamente y de forma incremental. Este es el proceso en el cual los arranques verticales crean el producto mínimo viable por prueba. (Kodukula & Satish, 2015)

La metodología Desarrollo Ágil se basa en 5 pasos. (Kodukula & Satish, 2015)

- Lluvia de ideas, donde se realiza el análisis de los requerimientos del producto y/o servicio.
- Etapa de diseño. Donde se documenta el diseño del producto y además se desarrolla un prototipo.

- Desarrollo. Se llevan a cabo las iteraciones necesarias para lograr el producto final, generando prototipos y finalmente obteniendo retroalimentación por parte del cliente.
- Aseguramiento de la calidad. Identificar los defectos que pudiese presentar el producto y resolver todos esos puntos específicos a mejorar.
- Despliegue. Concretar el proceso de producción y servicio técnico para el producto a desarrollar.
- Finalmente el sexto paso se refiere al lanzamiento del producto al mercado.

Tal y como se mencionó anteriormente uno de los principios claves de la metodología Lean Start Up es el uso del Modelo de Negocios Canvas o Lienzo. A continuación se detalla el modo en el cual se aplica esta metodología de arranques verticales.

2.2.6 Aplicación de la metodología Lean Start Up

La aplicación de métodos como Lean Start-Up y Modelo de Negocios de Canvas puede ser utilizable en procesos de nuevos emprendimientos o desarrollo de un proyecto, y además puede aplicarse en grandes organizaciones. Por ejemplo la división de Almacenamiento de Energía de la compañía GE (*General Electric*), aplicó el modelo *Lean Star-Up* para transformar la forma en la cual innova. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013)

En el año 2010 Prescott Logan, gerente general de la división, reconoce que un desarrollo de una nueva batería podría generar un impacto positivo en el mercado. Y en vez de preparar la planta para un proceso de escalamiento, y lanzar el nuevo producto como una extensión del producto tradicional, Logan aplica técnicas Lean, buscando un nuevo modelo de negocios que se encuentre directamente relacionado con el descubrimiento del cliente. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013)

Logan y su equipo exploró nuevos mercados y aplicaciones, basándose en escuchar en general los problemas que tienen los clientes con sus productos. Con esta retroalimentación, ellos hicieron un cambio drástico en el enfoque que tienen hacia el cliente. Lo que hicieron fue eliminar uno de sus segmentos claves, los *data center*, y descubrieron un nuevo nicho de mercado, el utilitario. Además estrecharon el amplio segmento de cliente de telecomunicaciones, para enfocarse proveedores de telefonía

celular en los países en desarrollo, que en muchos casos cuentan con redes eléctricas no fiables. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013)

Finalmente GE invirtió \$100 millones para construir una facilidad de manufactura de baterías de clase mundial en Nueva York, que abrió en el 2120. Y de acuerdo con sus reportes de prensa en la actualidad la demanda de las baterías es tan alta que GE trabaja con reserva de pedidos. (Blank, *Why the Lean Start-Up Change Everything*, 2013)

Referencia Conceptual

2.3.1 Modelo de Negocios Canvas, Lienzo

La representación gráfica del Lienzo, en el cual se representan las 9 secciones claves del modelo se muestran a continuación:

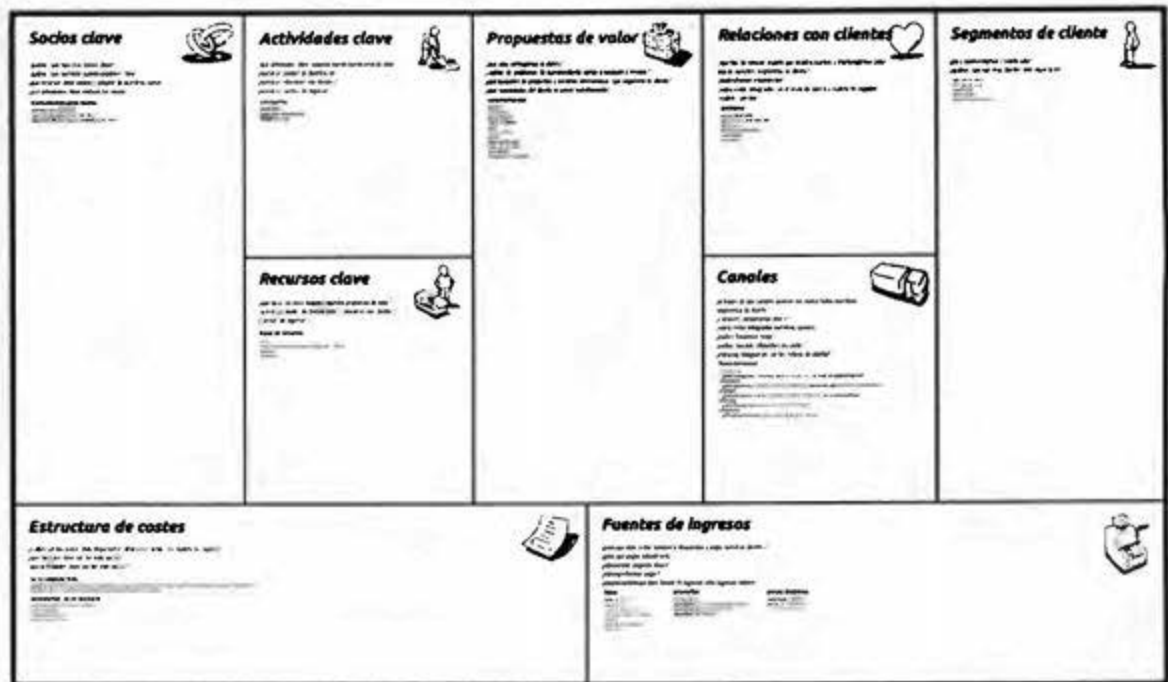


Figura 8. Representación de los nueve módulos que componen el modelo de negocios Canvas. (Andrade, 2012)

Específicamente los módulos están compuestos por una serie de condiciones que deben de definirse claramente para lograr desarrollar con éxito el arranque vertical del proyecto. Seguidamente se especifica la manera en la cual se debe desarrollar cada uno de los módulos de esta metodología.

1. Segmento de mercado: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocios puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, a cuales segmentos se va a dirigir, y al mismo tiempo cuales no tendrá en cuenta. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Algunos ejemplos de modelos de mercado son los siguientes: mercado de masas (se centra en el público en general, no distingue segmentos específicos de mercado), Nichos de Mercado (modelos orientados a nichos de mercado que atienden segmentos específicos y especializados), mercado segmentado (distingue varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes), Mercado Diversificado (atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes), Plataformas Multilaterales o mercados unilaterales (es el caso de algunas empresas que dirigen dos o más segmentos de mercado independientes). (Osterwalder & Pigneur, 2011)

2. Propuesta de valor: Donde se describe el conjunto de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de mercado. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; fin es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, entre otros) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc). (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Algunos elementos que podrían contribuir con la creación de valor para el cliente son los siguientes: Novedad (relacionado con innovación, busca satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes y servicios o productos que no tienen ninguna oferta similar en el mercado), Personalización (adaptar productos y/o servicios a los diferentes clientes o segmentos de mercado), Marca/estatus (generar valor en el hecho de utilizar y mostrar una marca específica), Reducción de costos, Comodidad utilidad. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

3. Canales: Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y brindarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Las fases del canal se dividen en:

- a) Información, ¿cómo se da a conocer los productos y servicios de la empresa?
- b) Evaluación, ¿cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor?
- c) Compra, ¿cómo pueden comprar los clientes el producto y/o servicio?
- d) Entrega, ¿cómo se entrega valor al cliente basado en la propuesta de valor?

e) Posventa, ¿Qué servicio de atención posventa se ofrece? (Osterwalder & Pigneur, 2011)

4. Relación con Clientes: Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. La fidelización de los clientes puede estar basada en los siguientes fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Existen diferentes categorías que pueden coexistir en las relaciones que una empresa tiene con un segmento de mercado determinado, algunas se mencionan a continuación: asistencia personal (basada en la interacción humana), asistencia personal exclusiva (representante de servicio al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado), comunidades (cada vez es más común que las empresas utilicen comunidades de usuarios para profundizar la relación con los clientes, para así conocer mejor a sus clientes), creación colectiva (se utiliza la colaboración de los clientes para crear valor). (Osterwalder & Pigneur, 2011)

5. Fuentes de Ingresos. Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones derivado de pagos puntuales de clientes e ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio de suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa que se brinda al cliente. Algunas formas de generar fuentes de ingresos son: venta de activos, cuota por uso, cuota por suscripción, préstamo / alquiler / leasing, entre otros. (Osterwalder & Pigneur, 2011)
6. Recursos Claves. Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione (activos físicos, intelectuales, humanos, entre otros). Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías: físicos (edificios, vehículos, etc), intelectuales (marcas, información privada, derechos de autor, bases de datos de clientes), humanos y económicos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

7. **Actividades Claves.** Indica las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas se pueden dividir en: producción (relacionado con el diseño, fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior), resolución de problemas (esta actividad busca soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente, esto puede implicar actividades de gestión de la información y formación continua) y plataforma/red (las redes, las plataformas de contactos, el software e inclusive las marcas pueden funcionar como una plataforma). (Osterwalder & Pigneur, 2011)

8. **Asociaciones Clave.** En este módulo se establece la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las compañías crean alianzas con el fin de optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Los tipos de asociaciones se pueden clasificar de la siguiente manera:
 - a) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
 - b) Coopetición, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
 - c) *Joint ventures*, (empresas conjuntas) para buscar la creación de nuevo negocios.
 - d) Relaciones cliente-proveedor, donde se garantiza la fiabilidad de los suministros. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

La utilización de estas asociaciones clave trae consigo una serie de ventajas entre las que se puede mencionar la optimización y economía de escala, donde se optimiza la asignación de recursos y actividades. La reducción de riesgos e incertidumbre, y la compra de determinados recursos y actividades. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

9. **Estructura de costos.** En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios. Estos costos son fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO UTILIZADO

En este capítulo se describe la metodología de esta investigación, a partir de la propuesta de diseño planteada en el marco de referencia conceptual para resolver la problemática previamente planteada.

3.1 Tipo de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo. En lugar de plantear las preguntas de la investigación e hipótesis procedente de la recolección y análisis de los datos (tal y como se plantea en el enfoque cuantitativo), se desarrollan preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. Frecuentemente estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después para refinarlas y responderlas. Adicionalmente la investigación se basa más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Por su parte el diseño cualitativo utilizado en la investigación es del tipo diseño investigación-acción. La finalidad de este tipo de investigación es resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) En el caso de la investigación se busca fortalecer la generación de emprendimientos por medio de herramientas de nuevos emprendimientos (*Start-Up*), conceptos de planeamiento estratégico, herramientas de gestión de innovación y herramientas Lean.

3.2 Definición de los elementos de estudio

Los elementos de estudio de la investigación están divididos en 4 etapas, las cuales se enumeran a continuación:

- La caracterización de emprendedores y MiPymes en Costa Rica por medio de búsqueda de datos estadísticos propios de este tipo de actividad económica.

- El análisis del perfil de emprendedores exitosos a nivel nacional, para lograr identificar las buenas prácticas de emprendimiento en su gestión.
- La guía operativa para el desarrollo de emprendimientos mediante metodologías de Incubación de empresas, para favorecer la generación de nuevas empresas a nivel nacional.
- La validación de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos, aplicado a un proyecto de complejo deportivo para la generación de un futuro negocio entorno a esta actividad comercial.

3.3 Diseño instrumental o interpretación, del proyecto, según sea el caso

La investigación busca diseñar una guía operativa para el desarrollo de emprendimientos, de modo que se propicie la creación de nuevas empresas de manera sistemática y buscando un enfoque innovador ligado directamente a las necesidades de los potenciales clientes. En esta guía se incorporaran conceptos de *Lean Start-Up* o Nuevos Emprendimientos Esbeltos, de planeamiento estratégico, herramientas de gestión de innovación y herramientas lean, para así darle a los emprendedores Costarricenses las herramientas necesarias para desarrollar de manera estandarizada un proyecto emprendedor.

3.4 Metodología de análisis de la información recolectada

El análisis de la información recopilada en la investigación se llevará a cabo mediante el uso de métodos de incubación tal y como se mencionó anteriormente. A continuación se describen los elementos de estudio, el análisis que se va a realizar de la información y las herramientas que finalmente se aplicarán en cada caso.

Cuadro 3. Metodología de análisis de la información del proyecto, clasificado por elemento de estudio.

Elemento de estudio	Análisis de la información	Herramientas
La caracterización de emprendedores y MiPymes en Costa Rica.	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de datos estadísticos sobre PYMES. - Búsqueda en bases de datos de emprendedores a nivel Costarricense. - Análisis descriptivo de los datos recopilados de PYMES y Emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de datos de instituciones afines (como el Ministerio de Economía Industria y Comercio).
El análisis del perfil de emprendedores exitosos a nivel nacional, para lograr identificar las buenas prácticas de emprendimiento en su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de condiciones críticas de fracaso de emprendimiento. - Establecimiento de las buenas prácticas de emprendimiento. - Vinculación de las buenas prácticas con los comportamientos emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas telefónicas y presenciales realizadas a emprendedores costarricenses. - Guía de entrevista utilizada para obtener los insumos de análisis.
La guía operativa para el desarrollo de emprendimientos mediante metodologías de Incubación de empresas, para favorecer la generación de nuevas empresas a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las herramientas utilizadas para concretar el diseño de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos. - Definición de la lógica que deben llevar estas herramientas para la obtención del método. 	<ul style="list-style-type: none"> - SIPOC. - Modelo de Kano. - Estrategias genéricas de Michael Porter. - Metodología Océano Azul. - Modelo Canvas. - Voz del cliente. - Emprendimientos esbeltos. - Conceptos de la metodología Puertas y Etapas. - Desarrollo del cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cuadro 4. Continuación del análisis de la información por elemento de estudio.

Elemento de estudio	Análisis de la información	Herramientas
La validación de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos, aplicado a un proyecto de complejo deportivo para la generación de un futuro negocio entorno a esta actividad comercial.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos. - Análisis de los resultados provenientes de la aplicación de la Autoevaluación de emprendimiento Parquetec. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía Operativa para el desarrollo de emprendimientos. - Herramienta Autoevaluación de emprendimiento Parquetec.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.5 Metodología de validación

La validación de la investigación se va a realizar en dos etapas:

- Implementación de la guía operativa para el desarrollo de un proyecto de complejo deportivo. Se plantea la aplicación de la herramienta previamente diseñada para desarrollar un proyecto de un centro de acondicionamiento físico, con el fin de brindar un enfoque innovador al proyecto que facilite su arranque y promueva una cultura de mejora continua.
- Aplicación de la herramienta de Autoevaluación de Emprendimiento Parquetec. Esta herramienta se utiliza como un método para determinar si el enfoque del proyecto del complejo deportivo presenta el correcto enfoque y si el emprendedor tiene claro el camino por el cual debe de continuar para lograr concretar el proyecto. Inclusive en el caso de obtener resultados no tan esperanzadores la herramienta plantea recomendaciones para mejorar en los aspectos en los cuales se presentan debilidades.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y RESULTADOS

4.1 Caracterización de nuevos emprendimientos y MiPYMES en Costa Rica

El desarrollo de la actividad emprendedora en un país se fomenta en función de que las oportunidades, actitudes y capacidades emprendedoras estén presentes. No obstante, es igualmente importante que las personas perciban estas oportunidades y que, a su vez, se perciban capaces de materializar el emprendimiento. Asimismo, la cantidad y calidad de las oportunidades y de las actitudes emprendedoras pueden ser potenciadas por las condiciones del contexto nacional como, por ejemplo, el crecimiento económico, la pirámide poblacional, la cultura del país y/o las políticas en favor del emprendimiento. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

En la revista *Global Entrepreneurship Monitor*, Reporte Nacional 2014 se muestran resultados sobre la percepción general de la población Costarricense (hombres y mujeres con edades entre los 18 y 64 años) sobre el emprendimiento, datos que se muestran a continuación. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Cuadro 5. Factores de percepción general de la población sobre el emprendimiento (porcentaje de respuestas afirmativas) para los años 2010, 2012 y 2014 en Costa Rica. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Pregunta	2010 (%)	2012 (%)	2014 (%)
En mi país la mayoría de las personas consideran que iniciar un negocio o empresa es una buena carrera o profesión.	64.33	71.72	61.33
En mi país aquellas personas que han sido exitosas en iniciar un negocio o empresa tienen un alto nivel de conocimiento y respeto.	63.36	71.79	59
En mi país se puede ver con frecuencia en los medios de comunicación historias de nuevos negocios exitosos.	60.84	79.04	79.70

En los datos mostrados de la percepción de la población costarricense con respecto al emprendimiento, se puede observar como a pesar del ligero aumento del despliegue de los medios para el 2014 (0.66% con respecto al 2012), manteniendo un valor cercano al 80% de respuestas afirmativas, se tuvo una pérdida de más de un 10 % de respuestas afirmativas en cuanto a la percepción de que los emprendedores exitosos tiene niveles altos de respeto y conocimiento. Es decir se hace un mayor esfuerzo en difundir temas relacionados a emprendimientos, no obstante este aumento en el despliegue no genera una mejor percepción de valor hacia la actividad emprendedora en general.

También se generó el valor más bajo en los últimos cuatro años, con respecto a la percepción de que iniciar un negocio es una buena carrera. Evidenciando una menor esperanza entre los costarricenses en el tema de emprendimiento.

En la sección "referencia teórica" se mencionó la forma en la cual se clasifican los países según el tipo de economía, basada en factores productivos básicos (centralizado en los recursos), en la eficiencia (se generan productos y servicios de mayor nivel de elaboración) y en la innovación (produce bienes y servicios innovadores). A continuación, se muestran algunos de los países que forman parte de la clasificación según tipo de economía y en cual tipo de economía se clasifica a Costa Rica. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Cuadro 6. Clasificación de países basada en el tipo de economía, según la revista GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*). (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Tipo de economía	País		
Economías basadas en recursos	Angola	India	
	Bolivia	Irán	Camerún
Economías basadas en eficiencia	Argentina	China	México
	Belice	Colombia	Rusia
	Brasil	Costa Rica	Suráfrica
Economías basadas en la innovación	Portugal	Trinidad y Tobago	Estados Unidos
	Italia	Alemania	España
	Canadá	Japón	Inglaterra

Uno de los indicadores de emprendimiento utilizados en la actualidad para cuantificar el emprendimiento es el TEA (de sus siglas en inglés *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*, que en español significa Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales). El TEA es la proporción de personas entre los 18 y 64 años que actualmente se encuentran involucrados en un emprendimiento en calidad emprendedor, o director de un nuevo negocio. A su vez el % TEA está compuesto por dos categorías, las cuales se clasifican según la cantidad de tiempo en la cual se han pagado salarios, la actividad emprendedora naciente y los nuevos negocios. A continuación se muestra esta información, además de la clasificación de los emprendimientos o negocios ya establecidos. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Cuadro 7. Tipo de emprendimiento y su relación con la cantidad de años en los cuales realiza pagos de salarios, según la revista GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*).

Tipo emprendimiento	Años en pagar salarios
Actividad emprendedora naciente	Menos de 3 meses
Nuevos negocios	Más de 3 meses y menos de 3.5 años
Negocios establecidos	Más de 3.5 años

Fuente: (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

A continuación, se muestran los porcentajes de actividad emprendedora en cada fase del proceso emprendedor para el promedio de los países clasificados por fase de desarrollo económico, y los valores presentados para Costa Rica.

Antes de mostrar los datos de la actividad emprendedora en Costa Rica y demás economías a nivel mundial, es importante clarificar que los conceptos antes mencionados de actividad emprendedora naciente, nuevos negocios y negocios establecidos, se consideran métricas para entender el desarrollo del emprendimiento en los países, % TEA (actividad emprendedora en etapas iniciales) incluye la actividad naciente y los nuevos negocios y por último la discontinuidad de negocio se interpreta como el momento en el cual un emprendedor cierra un negocio o está en proceso de cierre. (Lebendiker, Herrera,

& Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Cuadro 8. Datos de actividad emprendedora para los tipos de economías y para Costa Rica en el año 2014, según fase del desarrollo económico basado en el % de TEA (Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales).

Actividad emprendedora GEM	Actividad emprendedora naciente (%)	Nuevos negocios (%)	Fase inicial actividad emprendedora (% TEA)	Negocios Establecidos (%)	Discontinuidad de un negocio (%)
Economías basadas en recursos (promedio)	12.4	11.72	23.26	12.71	10.98
Economías basadas en la innovación (promedio)	5.30	3.40	8.54	6.74	2.65
Economías basadas en la eficiencia (promedio)	8.15	6.24	14.04	8.52	4.49
Costa Rica	7.58	3.74	11.33	2.53	4.86

Fuente: (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Según los datos mostrados se observa como los emprendedores que se desarrollan en un entorno de economía basada en recursos, tiene como fortaleza el emprendimiento en primeras etapas, dado que tienen el valor más alto de % TEA en fase inicial, el cual a su vez está compuesto por valores porcentuales similares entre la actividad emprendedora naciente (0 a 3 meses de pagar salarios) y los nuevos negocios (3 meses a 3.5 años de pagar salarios). Este tipo de economía es el que presenta un mayor nivel de generación de nuevas empresas. No obstante las economías basadas en recursos tienen el valor más alto de discontinuidad de negocio, es decir, los emprendimientos tienen un alto nivel de mortalidad.

Por su parte también se muestra en las economías basadas en recursos un valor de negocio establecido mayor que los otros tipos de economías, lo cual indica que a pesar de que muchas organizaciones mueren en los primeros años, una buena porción de ellos se mantiene funcionando por una cantidad considerable de años. Este efecto se presenta debido a la alta generación de nuevas empresas, tanto que opaca la mortalidad presente en este tipo de economía.

Las economías basadas en innovación muestran una fortaleza, el bajo porcentaje de discontinuidad de un negocio. A pesar de no tener el mayor nivel de generación de nuevos emprendimientos, los ya existentes se mantienen a través del tiempo.

Con respecto a Costa Rica, tiene un comportamiento similar al presentado por las economías basadas en eficiencia (perteneciente a este grupo), presenta valores intermedios de actividad emprendedora naciente y de discontinuidad de negocios. Por otro lado el valor de nuevos negocios y negocios establecidos es bajo, esto indica que la generación de nuevos emprendimientos es un punto a mejorar, y que aún menos organizaciones se consolidan como negocios establecidos.

Por su parte al realizar la comparación de los indicadores de emprendimiento para Costa Rica, con respecto al promedio de los países que forman parte de las economías basadas en eficiencia, se muestra como en los nuevos negocios y en los ya establecidos hay un valor menor para Costa Rica, lo cual indica que las empresas no se están consolidando a través del tiempo a corto, ni mediano plazo. Este comportamiento se confirma en el indicador discontinuidad de negocio, dado que este presenta un valor 0,5 % mayor al presentado por el promedio.

En los datos del cuadro anterior se observa como Costa Rica presenta una dato de casi 5% de discontinuidad de un negocio. Las razones por las cuales se presenta este nivel de mortalidad de las empresas se menciona a continuación.



Figura 9. Razones expresadas detrás de la discontinuidad de un negocio en Costa Rica para el año 2014. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

En Costa Rica la principal razón por la cual se da la discontinuidad de los negocios se enfoca en la baja rentabilidad. Esta condición está muy ligada a la poca diferenciación que existe entre los emprendimientos, los cuales se sitúan en su mayoría en el comercio y los sectores más tradicionales de la economía. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

De igual manera la otra razón que genera una baja rentabilidad de los negocios, y que por ende se generen cierres de emprendimientos es la dificultad que se tiene en el ámbito nacional para optar por financiamiento con condiciones favorables para el emprendedor.

DISTRIBUCIÓN SECTORES EMPRENDIMIENTO EN ETAPAS INICIALES COSTA RICA 2014



Figura 10. Distribución de sectores de emprendimientos en etapas iniciales para Costa Rica 2014. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

DISTRIBUCIÓN SECTORES EMPRENDIMIENTOS ESTABLECIDOS COSTA RICA 2014



Figura 11. Distribución de sectores de emprendimientos establecidos para Costa Rica 2014. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Antes de llevar a cabo el análisis de los gráficos de la distribución de sectores de emprendimientos establecidos y nuevos para Costa Rica, es importante destacar que significa cada una de las secciones mencionadas. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Sector primario: agricultura, silvicultura, pesca, minería.

Sector transformación: Construcción, fabricación, transporte, comunicaciones, servicios públicos y al por mayor.

Sector servicios a negocios: finanzas, seguros, bienes raíces y todo relacionado a servicios empresariales.

Sector orientado al consumidor: Actividades particulares, vehículos de motor, alojamiento, restaurantes, servicios personales, salud, educación, servicios sociales y servicios de esparcimiento. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

El comportamiento mostrado por los nuevos emprendimientos y por los ya establecidos es muy similar, dado que en ambos casos la actividad económica preponderante es la orientada al consumidor, con 61% de emprendedores involucrados en este tipo de negocio. Este comportamiento muestra como en general el emprendedor costarricense enfoca sus esfuerzos en desarrollos tradicionales, tales como restaurantes, servicios hoteleros entre otros.

Por su parte otro comportamiento mostrado por los emprendedores en general es la baja participación del área agrícola, siendo el que muestra un menor valor (2% aproximadamente). Lo cual muestra como la economía costarricense pierde interés por la implementación de un modelo de desarrollo agrícola.

Finalmente, el área de servicios de transformación tiene un aporte de más de un 25 % para ambos casos (los nuevos y los emprendimientos ya establecidos), ubicándose en segundo lugar de la clasificación. Esta categoría está asociada a construcción y fabricación, donde se ubican la manufactura a nivel macro y micro.

Otro rubro de importancia en cuanto al desarrollo de nuevos emprendimientos es la edad en la cual se desarrollan los emprendimientos iniciales y los ya establecidos. A continuación, se muestran los datos de actividad emprendedora total por edades.

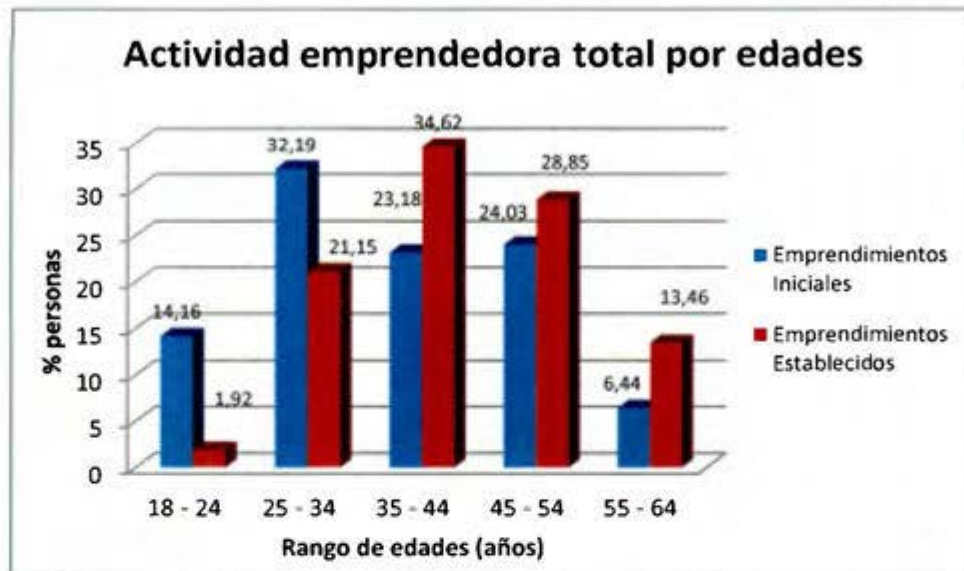


Figura 12. Actividad emprendedora total clasificada por edad en la cual se desarrolla la actividad económica, 2014 Costa Rica. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

La distribución de la actividad emprendedora según la edad muestra como los grupos de menor edad tienen una mayor participación en los emprendimientos iniciales. A partir de los 35 y hasta los 44 se cambia la tendencia de modo que el porcentaje de participación en los emprendimientos establecidos es mayor por más de un 10%, en comparación a los emprendimientos iniciales. Esta tendencia inversamente proporcional se mantiene hasta los 55-64 años, donde se tiene el doble de participación en los emprendimientos ya establecidos.

El género es una de las condiciones importantes para realizar el diagnóstico de los nuevos emprendimientos, para de esta manera entender el rol que realiza el hombre y la mujer en dicha actividad. A continuación se muestran datos encontrados en la bibliografía al respecto de esta condición.

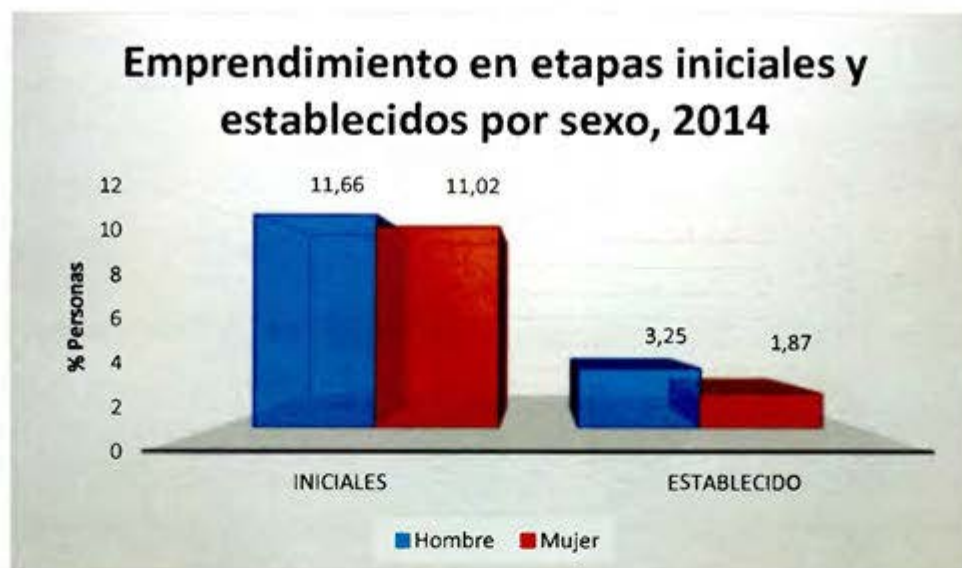


Figura 13. Emprendimiento en etapas iniciales y establecidas, categorizado por sexo para el año 2014 en Costa Rica. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Una de las variables que no genera una diferencia considerable en temas de emprendimiento en etapas iniciales para Costa Rica es el género, dado que la participación de hombres y mujeres en este tipo de actividad tiene una diferencia de apenas 0.64%.

Caso contrario para los emprendimientos establecidos, dado que se muestra una diferencia de casi el doble a nivel porcentual, dominado por los hombres, en comparación con el dato presentado para las mujeres.

Así mismo es importante destacar que desde el 2010 por primera vez se presenta una baja en la tasa de emprendimiento femenino establecido, el cual se ubicaba históricamente en un 3 % desde el 2010. Estos datos muestran claramente como el apoyo a mujeres en la fase de transición entre emprendimientos iniciales y los establecidos deben de fortalecerse para evitar que se mantenga la tendencia a la baja. (Lebendiker, Herrera, & Velásquez, Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, 2015)

Luego de que una nueva empresa (*Start up*) logra consolidar su negocio y se mantiene al menos cinco años con el pago de salarios de manera estable, asociado a la actividad económica que realiza, se considera que la empresa es catalogada como una *MiPYMES*. Según la cantidad de personas que laboren en la organización y dependiendo también de los ingresos que genera, se puede categorizar como micro, pequeña o mediana empresa.

Como parte del proceso de caracterización que se realiza en la investigación se plantea analizar el avance que presentan las *MiPYMES* en el entorno costarricense, los siguientes son los datos donde se observa la evolución que las empresas tipo *MiPYMES* han presentado.

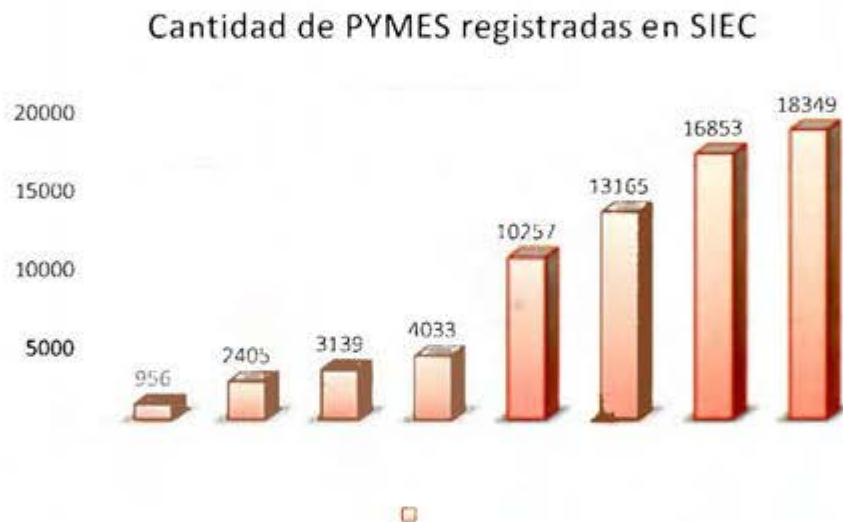


Figura 14. Cantidad de empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) del Ministerio de Economía Industria y Comercio desde el año 2008 hasta Junio del 2015. (MEIC, 2016)

Según los datos presentados en la figura anterior se muestra como las *PYMES* registradas en el SIEC han presentado un aumento sostenido desde el año 2008 hasta el año 2015, inclusive para el año 2015 se muestra un aumento de 9 % con respecto al año anterior. Esta es una condición que confirma como una mayor cantidad de empresarios, luego de encontrar una estabilidad en su actividad económica, buscan propiciar el crecimiento de sus negocios utilizando las herramientas que brinda el estado. Esta

aseveración se fundamenta en que entidades de financiamiento en Costa Rica, plantean como requisito la inscripción del negocio en la base de datos del SIEC del Ministerio de Economía Industria y Comercio, como requisito para lograr obtener financiamiento, y finalmente hacer crecer el negocio.

Porcentaje de compañías según clasificación

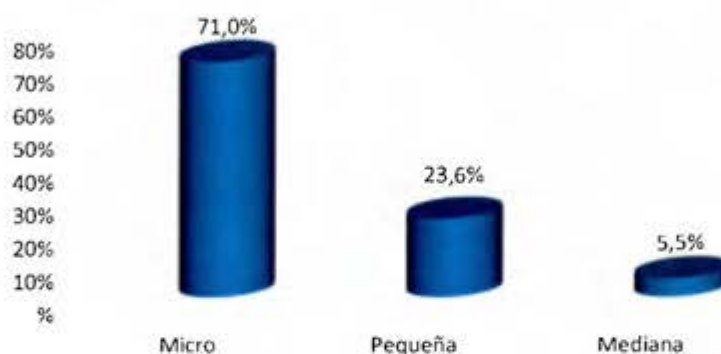


Figura 15. Clasificación de empresas tipo MiPYMES inscritas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense del Ministerio de Economía Industria y Comercio actualizado hasta Junio del 2015. (MEIC, 2016)

Tal y como se indicó previamente la clasificación entre micro, pequeña y mediana empresa se define contemplando el personal que labora en la compañía, el valor de los activos fijos y el valor de los activos totales de la empresa.

Como lo muestra la figura 15, para el año 2015 según datos del MEIC se ha presentado un 71 % de Micro empresas, lo cual indica que las empresas que tienen una mayor participación son las que tienen una menor cantidad de empleados, una menor cantidad de activos, es decir empresas de menor tamaño en general. Posteriormente las pequeñas empresas son las segundas en participación y en apenas un 5% las empresas tipo medianas.

El comportamiento del porcentaje de clasificación y la cantidad de empresas inscritas en el SIEC, hace ver que a pesar de que la cantidad de empresas inscritas tiene un

crecimiento sostenido a través de los años, no se ha presentado una evolución hacia el crecimiento de dichos negocios de modo que pueda aumentar la participación de pequeñas y medianas empresas, ya sea por la dificultad que se presenta para obtener financiamiento en la entidades locales, o en algunos casos porque los emprendedores no tienen interés expreso en crecer a otros niveles su actividad económica, contemplando el riesgo que este tipo de decisión conlleva.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA SEGÚN TIPO DE PYMES

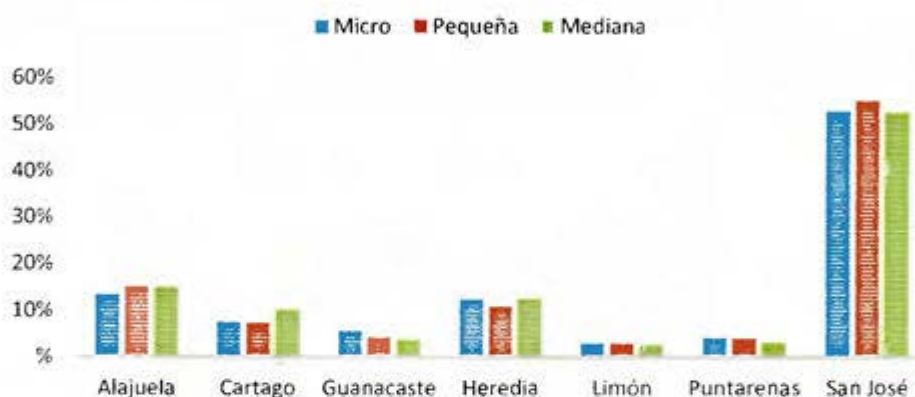


Figura 16. Distribución geográfica de las empresas tipo PYMES inscritas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense del Ministerio de Economía Industria y Comercio actualizado hasta Junio del 2015. (MEIC, 2016)

Con respecto a la distribución geográfica se muestra como en su mayoría las empresas micro, pequeñas y medianas se han desarrollado en San José, lo cual es un comportamiento esperado tomando en cuenta que en esta ciudad es donde se desarrolla en general la mayor actividad económica a nivel nacional.

Por otro lado Alajuela y Heredia se ubican en el segundo y tercer lugar correspondientemente, siendo estas dos ciudades focos de desarrollo industrial en crecimiento constante y que además se ajusta en una mejor manera a las necesidades de las PYMES.



Figura 17. Distribución de las empresas tipo MiPYMES según tipo de actividad económica, basada en los datos del Sistema de Información Empresarial Costarricense del Ministerio de Economía Industria y Comercio actualizado hasta Junio del 2015. (MEIC, 2016)

En la figura 17 presenta se muestra un mayor valor porcentual de empresas tipo MiPYMES en general en el área de servicios y comercial, lo cual coincide con el hecho que la mayoría de empresas se ubiquen geográficamente en San José, dado que la mayor oferta de estas áreas industriales se encuentra en esta zona geográfica.

Por otro lado las categorías de industria y TI son las que tienen un menor porcentaje de empresas, lo cual podría tener una interrelación con la menor cantidad de empresas pequeñas y medianas, en comparación con las empresas tipo micro. Esta interrelación se basa en que las empresas pequeñas y medianas de industria son las que típicamente requieren una mayor cantidad de empleados, por ende aumenta su categoría como MiPYMES.

4.2 Buenas prácticas de emprendimiento en Costa Rica

En el segundo objetivo de la investigación se plantea analizar el perfil de emprendedores para identificar buenas prácticas con las cuales lograron gestionar sus proyectos. El método utilizado para realizar la recopilación de esta información es por medio de una

guía de entrevista, el fin de la implementación de esta herramienta es identificar los factores comunes y los comportamientos con los que los emprendedores han logrado sobrellevar la dificultad que conlleva la consolidación de un modelo de negocio, y lograr mantener una organización a través del tiempo.

Considerando que la finalidad de este apartado de la investigación es lograr identificar buenas prácticas con las cuales los emprendedores lograron ser exitosos, se plantea como nombre de esta sección del proyecto "**Buenas Practicas de Emprendimiento en Costa Rica**" (BPECR), basado en los conceptos antes mencionados.

Tal y como se mencionó en la sección 3.1 (Tipo de investigación), el fin de la investigación es obtener los factores comunes entre los emprendedores basado un enfoque cualitativo, con recolección de datos no estandarizados, ni predefinidos. Así como en la investigación cuantitativa la probabilidad de selección debe determinarse con precisión, en la investigación cualitativa esto es indiferente, ya que la selección de los participantes es un problema de enfoque: cuanto más enfocada esté la selección más definida será la información que se obtiene. (Serbia, 2007) Por lo que para lograr que la información obtenida en las buenas prácticas de emprendimiento tenga el nivel requerido de contenido, abarcando los distintos tipos de mercados y emprendedores presentes en el ámbito nacional, se realizó el siguiente planteamiento a nivel metodológico.

Para lograr consolidar la información de las Buenas Prácticas de Emprendimiento, contemplando todos los tipos de emprendedores típicos del entorno económico costarricense, se establecieron las siguientes categorías de emprendedores.

<p>Servicios Profesionales</p>	<p>Enfoque consumidor</p>	<p>Manufactura Macro-Micro</p>	<p>Comercio General</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Médicos, Ingenieriles, consultorías, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes, bares, hoteles, cafés, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo tipo de producción en general, abarcando todo tamaño de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reventa de productos, otros tipos de tiendas y/o comercio en general.

Figura 18. Categorías de emprendedores para la ejecución de la guía de entrevista, como parte del proceso de consolidación de las Buenas Prácticas de Emprendimiento en Costa Rica.

En la búsqueda de los emprendedores para aplicar la guía de entrevista, se toma en cuenta que en el muestreo cualitativo cada unidad o conjunto de unidades, es cuidadosa e intencionalmente seleccionado por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el tema de interés para la investigación. (Martínez-Salgado, 2012)

En este tipo de estudio el tamaño de muestra no se conoce al inicio, sino que se incorpora de modo iterativo hasta que ocurra una saturación. El concepto de saturación en el ámbito de la investigación cualitativa se refiere a, el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional, no aparecen otros elementos. En los casos en que siguen apareciendo nuevos datos o ideas nuevas la búsqueda no debe detenerse. (Martínez-Salgado, 2012)

En la investigación se planteó inicialmente ejecutar un total de 40 entrevistas, 10 por cada una de las categorías antes mencionadas. Luego de realizar las 40 entrevistas se logró identificar que se había logrado alcanzar el nivel de saturación, puesto que los datos eran similares para los distintos emprendedores, y ya no se incorporan nueva información a la investigación.

El desarrollo de las Buenas Prácticas de Emprendimiento se basa en la aplicación de la Guía de Entrevista adjunta en el Anexo 2 del documento, donde se realizaron una serie de preguntas asociadas al proceso de consolidación del emprendimiento, partiendo del punto en el cual se tiene un emprendedor en potencia, cuando se tiene una idea y se quiere desarrollar la misma, hasta cuando ya el emprendedor se estabiliza y consolida en su negocio. También en la guía de entrevista se evalúan los aspectos relacionados a la discontinuidad del negocio, en otras palabras cerrar la empresa o venderla.

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de la guía de entrevista para los diez emprendedores en cada categoría antes mencionada, de modo que se consolidan las coincidencias identificadas, y finalmente se asocian las acciones específicas a los comportamientos emprendedores.

4.2.1 BPECR según el momento en el cual se desarrolla el emprendimiento

A continuación se muestra la información recopilada en cada etapa del desarrollo de un emprendimiento, luego de aplicar la guía de entrevista a los emprendedores.

Adicionalmente es importante mencionar que para cada enunciado encontrado como aspecto en común de las respuestas brindadas por los emprendedores, se relacionó cada característica con un comportamiento emprendedor, tomando como base la teoría del taller "Desarrollo del Comportamiento Emprendedor". Este fue impartido en Costa Rica en Octubre del 2016 por la organización UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*, traducido al español Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo).

Cuadro 9. Enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.

Etapa de desarrollo del emprendimiento	Enunciado obtenido como buena práctica de emprendimiento	Comportamiento Emprendedor asociado (UNCTAD-ONU, 2016)
<p>Emprendedor potencial</p> <p>Desde el inicio en el cual solamente se tiene una idea, hasta lograr el desarrollo del emprendimiento.</p>	<p>Un modo práctico para iniciar un emprendimiento es llevar a cabo la modificación de una idea ya existente. En algunos casos es favorable dar inicio con una idea concreta, y en el camino ir evolucionando la misma según lo que el cliente requiera, de modo que se incorporen estos conceptos en el negocio.</p>	<p>Búsqueda de información – personalmente procura información sobre clientes, proveedores o competidores. Demanda de calidad y eficiencia – Actúa para cumplir o exceder los estándares de excelencia.</p>

Cuadro 10. Continuación enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.

Etapa de desarrollo del emprendimiento	Enunciado obtenido como buena práctica de emprendimiento	Comportamiento Emprendedor asociado (UNCTAD-ONU, 2016)
Emprendedor potencial	Algunos de los aspectos que el emprendedor debe fortalecer para facilitar el inicio del desarrollo de la idea de negocios, es realizar capacitaciones en dirección de empresas y asesorarse en los aspectos técnicos asociados a la actividad, así como buscar el medio para obtener los recursos requeridos.	Búsqueda de oportunidades e iniciativa – actúa antes de que se le soliciten o de ser forzado por las circunstancias.
Emprendedor naciente Desde el inicio hasta 1 año de operaciones.	El desarrollo de habilidades relacionadas a ventas, así como habilidades de negociación favorece el éxito en la implementación del negocio, basado en las capacidades del emprendedor.	Persuasión y redes de apoyo – usa estrategias deliberadas para influenciar o persuadir a otros
	Contar con formación técnica y/o académica es otro aspecto que favorece el éxito en el desarrollo del modelo de negocios. Y este aspecto se refiere no solo a educación formal, sino también enfocado en lecturas de temas afines y/o capacitaciones en línea.	Búsqueda de información – Consulta a expertos para obtener apoyo de índole técnico o comercial.
	La generación de clientela, y la dificultad para encontrar financiamiento son aspectos en los cuales se debe de preparar el emprendedor, para apaciguar las dificultades presentadas al inicio del emprendimiento.	Búsqueda de información – Consulta a expertos para obtener apoyo de índole técnico o comercial.

Cuadro 11. Continuación enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.

Etapa de desarrollo del emprendimiento	Enunciado obtenido como buena práctica de emprendimiento	Comportamiento Emprendedor asociado (UNCTAD-ONU, 2016)
<p>Emprendedor propietario de una nueva empresa Desde 1 hasta 4 años de consolidada la empresa.</p>	<p>Contar con una idea bien definida, con ventajas competitivas bien identificadas es un punto importante para consolidar una empresa, desde el punto de vista de recursos.</p>	<p>Fijación de metas – fijar metas y objetivos que tiene significado personal y son desafiantes.</p>
	<p>Una condición que propicia el éxito en la organización, basado en el emprendimiento, es brindar productos de la más alta calidad, de modo que el valor agregado que tiene el producto/servicio que se comercializa sea de interés para los clientes.</p>	<p>Demanda de calidad y eficiencia – actúa para cumplir o exceder los estándares de excelencia.</p>
	<p>La fidelidad de los clientes se ve favorecida con respecto al tiempo de existencia del negocio, para propiciar la consolidación del negocio es ventajoso que los clientes generen un mayor vínculo con la empresa a largo plazo.</p>	<p>Compromiso – se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y valora la buena voluntad a largo plazo, por encima de las ganancias a corto plazo.</p>
	<p>Comunicación, pasión por lo que hago, perseverancia, trabajo en equipo, liderazgo, humildad, respeto, visión, necesidad de superación, seriedad y Compromiso, son habilidades blandas que se considera, tiene un aporte en el éxito de la consolidación de la organización.</p>	<p>Comportamientos asociados directamente a habilidades blandas.</p>

Cuadro 12. Continuación enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.

Etapa de desarrollo del emprendimiento	Enunciado obtenido como buena práctica de emprendimiento	Comportamiento Emprendedor asociado (UNCTAD-ONU, 2016)
<p>Emprendedor propietario de una nueva empresa Desde 1 hasta 4 años de consolidada la empresa.</p>	<p>Tomar las decisiones luego de asesorarse con alguien especialista en el tema, así como asesorarse con la familia en la toma de decisiones, son modos con los cuales los emprendedores manejan el riesgo en su gestión brindando resultados positivos.</p>	<p>Búsqueda de información – Consulta a expertos para obtener apoyo técnico y/o comercial. Correr riesgos calculados – evalúa alternativas y calcula riesgos deliberadamente.</p>
	<p>El desarrollo de un plan de negocios debidamente documentado es ventajoso en el desarrollo de la organización, dado que brinda visibilidad y claridad hacia dónde se dirige el emprendimiento.</p>	<p>Planificación y monitoreo sistemático – constantemente revisa sus planes tomando en cuenta los resultados obtenidos y cambios circunstanciales.</p>
<p>Emprendedor propietario de una empresa consolidada A partir de 4 años de funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Llevar un control documental de los datos relacionados a la contabilidad, ventas y datos que ayuden a controlar de una mejor manera el rendimiento de la organización, son condiciones importantes para lograr consolidar mejor la empresa.</p>	<p>Planificación y monitoreo sistemático – mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.</p>
	<p>Llevar un control documental de los datos relacionados a la contabilidad, ventas y datos que ayuden a controlar de una mejor manera el rendimiento de la organización, son condiciones importantes para lograr consolidar mejor la empresa.</p>	<p>Planificación y monitoreo sistemático – mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.</p>

Cuadro 13. Continuación enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.

Etapa de desarrollo del emprendimiento	Enunciado obtenido como buena práctica de emprendimiento	Comportamiento Emprendedor asociado (UNCTAD-ONU, 2016)
Emprendedor propietario de una empresa consolidada	En la organización se define si hay dinero disponible, se valora la necesidad y se ejecutan las inversiones requeridas, esta es la manera en que emprendedores exitosos han logrado invertir en su negocio para propiciar el crecimiento del mismo.	Planificación y monitoreo sistemático – planifica dividiendo tareas grandes en sub tareas con tiempos de entrega establecidos.
	Las principales motivaciones para mantenerse en el mundo del emprendimiento son: "conciencia social (generación de empleo) y pasión por lo que hago".	Fijación de metas – fija metas y objetivos que tienen significado personal y son desafiantes.
Discontinuidad del negocio Casos en los cuales se tuvo que cerrar un negocio.	El mundo del emprendimiento, al igual que todos los tipos de negocio está expuesto a pasar por momentos de altibajos económicos, en esos momentos las necesidades de la organización siguen siendo las mismas, por lo que es valioso contar con ahorros asignadas a rubros específicos, es decir, apartar dinero para mantenimiento de las facilidades, mercadeo, entre otros.	Planificación y monitoreo sistemático – mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.

Cuadro 14. Enunciados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista para obtener las buenas prácticas de emprendimiento y los comportamientos emprendedores asociados en cada caso.

Etapa de desarrollo del emprendimiento	Enunciado obtenido como buena práctica de emprendimiento	Comportamiento Emprendedor asociado (UNCTAD-ONU, 2016)
Discontinuidad del negocio	Uno de los momentos de mayor dificultad en el desarrollo de un emprendimiento, se presenta desde el inicio de operaciones hasta el primer año de funcionamiento del negocio. Por lo que se debe reforzar el control estricto de los gastos e ingresos de la organización en esta etapa del negocio, con énfasis en viáticos, manejo de inventarios, control del personal y rentabilidad del negocio.	Planificación y monitoreo sistemático – mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.
Casos en los cuales se tuvo que cerrar un negocio.	Uno de los momentos más complicados en el desarrollo y consolidación de un emprendimiento, es cuando se piensa en la discontinuidad de negocio basado en aspectos económicos. Para este tipo de situación se plantean las siguientes soluciones: incorporar socios al negocio (aporte externo de capital), buscar información en medios electrónicos y/o bibliografía para plantear posibles soluciones, y/o buscar asesoría por parte de un experto.	Persuasión y redes de apoyo – usa a personas clave como agentes para alcanzar objetivos propios. Búsqueda de información – consulta a expertos para obtener apoyo técnico y/o comercial.

Por último para cada enunciado de buenas prácticas de emprendimiento obtenido de la aplicación de la guía de entrevista, se logró asociar uno o varios comportamientos que consolidan el actuar del emprendedor. Los comportamientos emprendedores se repiten

en distintos momentos del desarrollo del negocio, dado que el abordaje planteado por los emprendedores es similar, contemplando el estudio cualitativo realizado previamente.

4.3 Guía operativa para el desarrollo de nuevos emprendimientos

La Guía Operativa que se plantea desarrollar en esta investigación, se basa en la aplicación de principios de distintas metodologías con el fin principal de brindar a los emprendedores, una herramienta con la cual puedan decidir en etapas tempranas del proyecto, si el mismo es viable, si deberían de descartar o replantear la idea. Así como brindar un enfoque innovador al concepto que se pretende desarrollar, de modo que brinde un mayor valor agregado al cliente, para potenciar las ventajas competitivas del negocio. Y finalmente facilitar una plataforma con la cual pueda desarrollar un modelo de negocios robusto, y a la vez simple de concretar.

Una de las metodologías que se utiliza como base de la guía para el desarrollo de emprendimientos es "Puertas y Etapas", de la cual se incorporan ciertos conceptos, entre los cuales se mencionan a continuación: la posibilidad de tomar una decisión si el negocio es viable o no en etapas tempranas del proyecto, plantear de manera sistemática momentos de evaluación y análisis en el desarrollo del emprendimiento, con el fin de determinar si el enfoque es el correcto según lo que el cliente necesita.

No obstante, se considera que el método de puertas y etapas presenta una limitante, que realiza mediciones y o validaciones del producto o servicio con el cliente en etapas avanzadas del desarrollo del proyecto, donde ya solamente queda por ejecutar en paso de lanzamiento del producto. Lo cual no es beneficioso para los emprendedores, dado que para llegar hasta la cuarta etapa se debió previamente desarrollar el prototipo, lo cual involucra una inversión considerable de dinero, y al contemplar esta variable hasta un momento más maduro del proyecto, propicia que el cliente no esté a gusto con el producto, haciendo que los esfuerzos no logren el resultado esperado.

Para solventar esta condición se plantea complementar el método de Puertas y Etapas con *Lean Start Up* o Emprendimientos Esbeltos, en el cual se desarrolla un modelo de negocios utilizando el modelo de Canvas o Lienzo, luego se realizan mediciones con el cliente en una etapa previa al desarrollo del prototipo final (herramienta Desarrollo del

Cliente), y finalmente se decide basado en los resultados si el proyecto debe o no *continuar* con el enfoque que se está brindando. En caso de tener que replantear el producto/servicio, se modifica el Modelo de Negocios, y se pasa de nuevo por el proceso de medición y decisión.

Adicionalmente para lograr tener una mayor asertividad sobre las necesidades y gustos de los potenciales clientes, en la guía para el desarrollo de emprendimientos se incorpora desde las etapas de construcción de la idea de negocio, el parecer de los futuros clientes. De modo que se busca que en etapas más maduras del desarrollo del modelo de negocio, el cliente tenga una mayor afinidad con el producto o servicio y por ende una mejor aceptación del mismo.

Dada la combinación de herramientas que se plantea utilizar en la metodología, se denomina que el presente método para el desarrollo de nuevos emprendimientos es "Etapas y Metas Esbeltas, o *Lean Stage Goals*". A continuación se muestran los pasos que conforman el modelo para el desarrollo de nuevos emprendimientos:

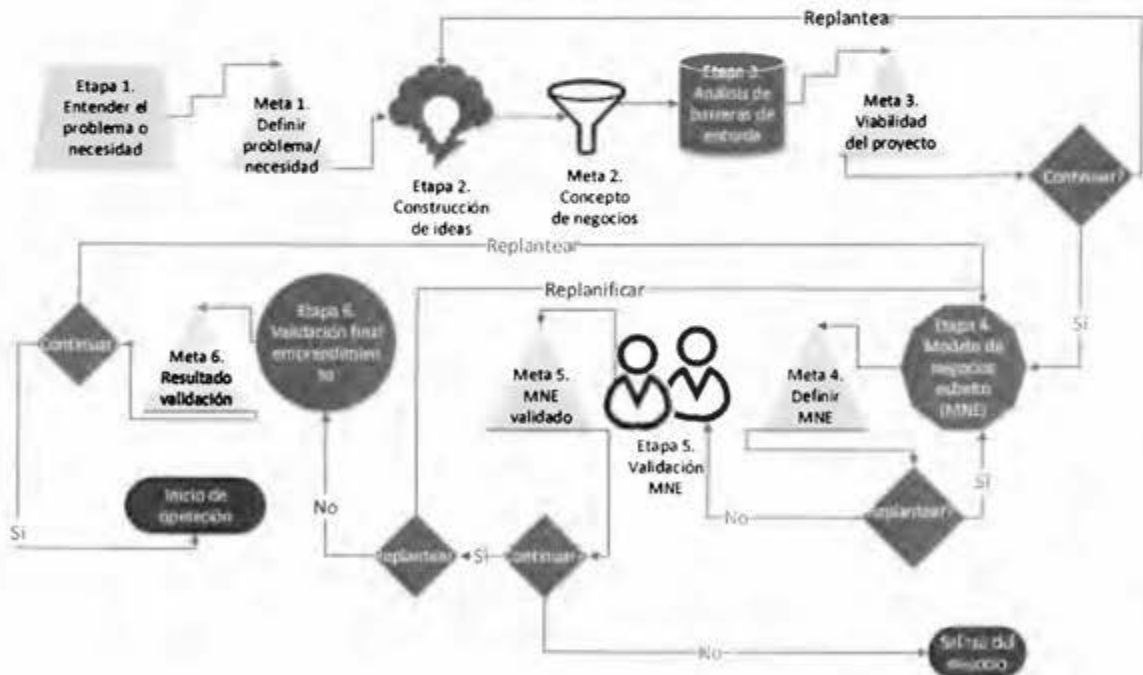


Figura 19. Principales etapas que conforman la modelo Etapas y Metas Esbeltas, con su respectivo flujo.

En la metodología se cuenta con dos tipos de etapas, la etapa de construcción, donde el emprendedor debe de buscar información para crear parte del modelo de negocio que está creando, y el otro tipo de etapa es de filtro, donde con una serie de datos y consideraciones propias del negocio, el emprendedor debe de decidir si continua con el emprendimiento, lo modifica o se sale del negocio. Y luego de cada etapa debe completar un entregable documental, que brinde al emprendedor la certeza de que se llevó a cabo el análisis requerido, y deja la posibilidad de hacer un análisis en un futuro para evaluar posibles mejoras.

En resumen la metodología propuesta se basa en el desarrollo de las etapas, donde se aplican las diferentes herramientas establecidas previamente, y las metas son los entregables específicos completados, donde se van aplicando filtros para buscar depurar la idea. Algunas otras herramientas que se incorporan como parte del método planteado son: Manufactura Esbelta, Planeación Estratégica y Gestión de Innovación. A continuación se muestra el planteamiento detallado de la metodología "Metas y Etapas Esbeltas".

4.3.1 Etapa y Meta #1. Definir el problema, necesidad o idea.

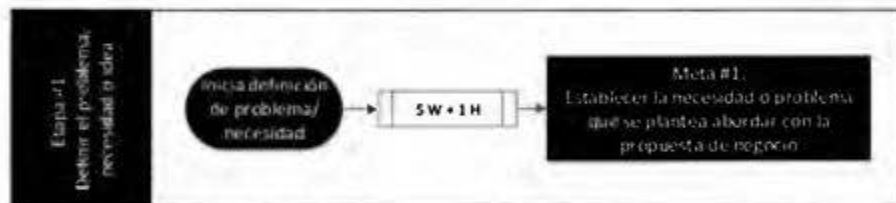


Figura 20. Información de los entregables de la etapa y meta #1 Definir el problema, necesidad o idea.

Antes de iniciar con el desarrollo del modelo de negocios es importante cuestionarse el fundamento por el cual se considera necesario el desarrollo de la empresa, y a su vez el emprendedor debe tener claro que el cliente es la razón primordial por la cual existe un emprendimiento.

Basado en este principio es que se plantea en la metodología en la primera etapa, que se debe de identificar la problemática, necesidad o idea concreta que el emprendimiento

plantea solventar en el mercado. Para lograr este objetivo se utiliza la herramienta **5W+1H**. Esta es una metodología de análisis que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo. La herramienta es considerada como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora. (Trías, González, Fajardo, & Flores, 2009) En el caso de la aplicación de la metodología metas y etapas esbeltas, esta herramienta busca establecer las condiciones más básicas por las cuales se considera que sería de utilidad desarrollar el potencial negocio.

La forma en la cual se implementa la herramienta en la aplicación a emprendimiento se indica a continuación:

- Primero se debe de establecer el “enunciado del problema, necesidad o idea” que se considera que los potenciales clientes tienen en la actualidad, y el cual se plantea solucionar por medio de la aplicación del modelo de negocio.
- Luego se deben de contestar cada una de las preguntas como se muestran en la plantilla donde se anotan las observaciones correspondientes a cada pregunta.

Cuadro 15. Plantilla para la ejecución de la herramienta 5W+1H, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.

Enunciado		
5W-H	Pregunta	Respuesta
¿Quién?	Mencione las personas que están involucrados en el problema, necesidad o idea.	
¿Qué?	Establezca los eventos o acciones que generan el problema, necesidad o idea.	
¿Dónde?	Indique donde se pueden generar este tipo de problemática, necesidad o idea.	
¿Cuándo?	Defina si existe algún hito en el tiempo que identifique el inicio o final del problema, necesidad o idea.	
¿Por qué?	Identifique las causas que pudieron generar los eventos o acciones que generaron el problema, necesidad o idea.	
¿Cómo?	Identifique como sería la vida cotidiana en un mundo hipotético idealista, donde no se presente el problema, necesidad o idea que se está abordando.	

Es importante destacar que muchas de las respuestas puede basarse en la percepción del emprendedor, no obstante, si es posible hacer algún tipo de búsqueda de información esto podría favorecer el análisis, y dar unos resultados aún más atinados.

Luego de contar con las respuestas de la herramienta 5W + 1H, se debe evaluar si el enunciado inicial es el correcto, contemplando las respuestas brindadas para finalmente construir el problema, necesidad o idea que requieren actualmente los potenciales clientes.

4.3.2 Etapa y Meta #2 Construcción de ideas

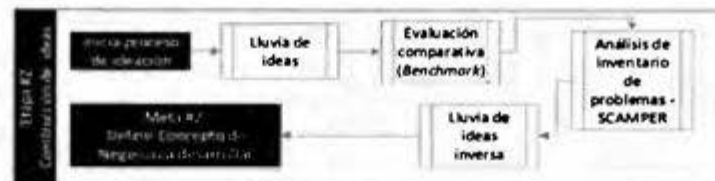


Figura 21. Información de los entregables de la etapa y meta #2 Construcción de ideas, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.

Luego de tener claridad sobre la necesidad que se plantea solventar con la propuesta de negocio, se procede a desarrollar con mayor profundidad los conceptos e ideas que conformaran el modelo de negocio, y el modo en el cual se plantea por medio de la idea de negocio solventar el problema, necesidad o idea definida en la etapa 1 de la metodología. A continuación se especifican las herramientas a utilizar para lograr la meta #2.

- Lluvia de ideas. El o los participantes de la lluvia de ideas deben proponer ideas sobre el negocio que desean desarrollar, el cual se pretende que logre solventar la necesidad o problema previamente identificado, o en su defecto que se acople correctamente a la idea planteada.

Adicionalmente se deben de cumplir las siguientes reglas para realizar una correcta aplicación de la herramienta:

- Ninguna idea está mal.
- Es válido proponer ideas que parecen descabelladas.

- No se permite criticar ninguna idea.
- Es permitido combinar y mejorar las ideas.

A continuación se muestra un formato con el cual el emprendedor puede documentar las ideas obtenidas de la aplicación de la lluvia de ideas.

Cuadro 16. Plantilla para la ejecución de la herramienta Lluvia de Ideas, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.

Ideas con las cuales se soluciona el problema o solución		
1.	2.	3.
4.	5.	6.
7.	8.	9.

- Evaluación comparativa (*Benchmark*). La evaluación comparativa implica evaluar constantemente las mejores prácticas de las organizaciones de clase mundial, para incorporar lo mejor de estas prácticas. (*Institute of Management Accountants, 1995*)

En el ejercicio de evaluación comparativa de la competencia se deben de identificar las actividades, y/o modelos de negocio que son afines a la idea que se desea implementar, y anotar todas las características que podrían acoplarse al futuro negocio. A continuación se muestra una plantilla con la cual se recomienda documentar la información obtenida en la evaluación comparativa para cada uno de los potenciales competidores.

Cuadro 17. Plantilla para la ejecución de la herramienta Lluvia de Ideas, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.

Negocio afín	Precios	Servicios que brinda	Comentarios
1.			
2.			
3.			

Luego de completar la información, el emprendedor debe de analizar cuáles de las condiciones identificadas en los negocios de la competencia, son de provecho para el negocio que se desea desarrollar, y cuales eventualmente podrían funcionar en el futuro.

- **Análisis de inventario de problemas - SCAMPER.** En la implementación de esta herramienta se debe de plantear una lista de categorías, en las cuales el cliente podría tener problemas al percibir el producto o servicio, luego para cada categoría se debe de establecer una cantidad de condiciones definida según el tipo de negocio, que genera problemas a los clientes. Partiendo de todos estos conceptos adversos, se debe de plantear un producto o servicio que incorpore características que contrarreste todos los aspectos antes mencionados. (Smith, 2006) Para lograr de manera más simple ubicar soluciones, con mejor enfoque y con un mayor grado de innovación se plantea utilizar en conjunto la herramienta SCAMPER.

Este método se utiliza para realizar un tipo de innovación incremental, es decir basarse en una actividad o producto ya existente e incorporarle aspectos que mejoran su desempeño. Esta herramienta se basa en aplicar los siguientes conceptos a la idea que se plantea desarrollar, para de este modo darle diferenciación al producto/servicio que se plantea ofrecer. (Serrat, 2009) En el caso de la metodología, se deben de aplicar los siguientes conceptos, para buscar soluciones a los problemas identificados previamente.

- **Sustituir:** Pensar en substituir una parte del producto o proceso por algo más.
- **Combinar:** Pensar en la manera que se puede combinar dos o más partes del proceso o producto, para hacer algo nuevo o mejorar la sinergia.
- **Adaptar:** Pensar en cuales partes del producto o proceso pueden adaptarse o como puede cambiarse la naturaleza del producto o proceso.
- **Magnificar o modificar.** Pensar en cambiar parte o la totalidad del producto o proceso, o en su defecto distorsionarlo en una manera inusual.
- **Darle otro uso.** Pensar en cómo se podría utilizar el producto o proceso para otro fin, o como puede reutilizarse en alguna otra cosa diferente.
- **Eliminar.** Pensar en que podría suceder en caso de que elimine alguna parte del producto o proceso, considerando que podría hacer en esa situación.
- **Reordenar o dar uso inverso.** Pensar en que podría hacer si parte del producto o proceso trabaja de manera inversa o donde se utilice una secuencia diferente. (Serrat, 2009)

- De igual manera luego de aplicar la técnica SCAMP se puede obtener un nuevo servicio o producto, por lo que aplica de igual manera para innovaciones radicales.

A continuación se muestra un formato con el cual se puede implementar el uso de las herramientas.

Cuadro 18. Plantilla para la ejecución de la herramienta Análisis de Inventario de Problemas - SCAMPER, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.

Categoría	Problema	Solución (SCAMPER)
1.		
2.		

- Lluvia de ideas reversa. Es similar a la lluvia de ideas, con excepción que para este caso es permitido criticar las propuestas. Esta técnica se basa en encontrar las potenciales fallas que podría tener las características del negocio que se plantea desarrollar utilizando la pregunta, ¿de qué manera puede esta idea fallar? Todas las ideas deben de ser valoradas e incluidas en la herramienta. A continuación se muestra una plantilla donde se documenta la información obtenida en la lluvia de ideas reversa.

Cuadro 19. Plantilla para la ejecución de la herramienta Lluvia de Ideas Reversa, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.

Idea de negocio	"¿de qué manera puede esta idea fallar?"
1.	○
2.	○

En la aplicación de las 4 primeras herramientas se busca desarrollar ideas de negocios que pueden ser viables según lo que el emprendedor plantea desarrollar, y de paso contemplando las prácticas existentes actuales en el mercado.

Finalmente el uso de la lluvia de ideas inversas, brinda la posibilidad de aplicar un filtro para entender cuál es el concepto más robusto, con el que se va a continuar el desarrollo del emprendimiento, logrando de esta manera la meta #2.

4.3.3 Etapa y Meta #3 Análisis de Barreras de Entrada



Figura 22. Información de los entregables de la etapa y meta #2 Análisis de Barreras de Entrada, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.

Una vez seleccionada la o las ideas que tienen un mejor enfoque basado en la aplicación de las herramientas de la etapa 2, se debe de realizar una validación que asegure que el concepto que se plantea desarrollar no presente alguna limitación en cuanto a su ejecución, es decir realizar un análisis que demuestre que la puesta en marcha del futuro negocio es viable. La herramienta utilizada en esta segunda etapa de la metodología tiene como principio responder las preguntas planteadas, de modo que el emprendedor lleve a cabo un análisis de cada aspecto que podría significar una barrera de entrada para la propuesta de negocio.

Es importante destacar que si el emprendedor en algunas de las preguntas que se plantean a continuación obtiene un resultado negativo, es decir el emprendimiento presenta alguna limitante, se debe de valorar dicha condición a profundidad, para determinar el plan de acción para superar dicha condición, o si del todo es preferible desertar en el desarrollo de la idea de negocio.

1 Aspectos técnicos del emprendimiento

1.1 ¿Para ejecutar la idea de negocio es necesario adquirir algún tipo de equipo o instrumentación?

- 1.1.1 Usted como emprendedor ¿cuenta con el conocimiento para ejecutar la instalación, o conoce a algún profesional que pueda ejecutar esta tarea?
 - 1.1.1.1 ¿Esta instrumentación requiere de condiciones especiales en cuanto a facilidades para su instalación? Por ejemplo acometidas eléctricas 220 v, 440 v, aire comprimido, entre otras.
 - 1.1.1.1.1 En el lugar físico donde se va a desarrollar la idea de negocio ¿se cuenta con estas condiciones de facilidades?
- 1.1.2 ¿La operación del equipo o instrumentación es simple o requiere de conocimiento técnico para ejecutar dicha tarea?
 - 1.1.2.1 En caso de requerir de conocimiento técnico, ¿Existe personal capacitado para ejecutar dicha labor dentro del equipo de trabajo del futuro negocio?
- 1.1.3 ¿La compra del equipo se puede realizar en Costa Rica, o se debe de importar?
 - 1.1.3.1 En caso de requerir la importación del equipo ¿Es necesario tener algún permiso especial para realizar el proceso de nacionalización del equipo o instrumentación?
- 1.1.4 Para que el equipo o instrumentación funcione ¿es necesario utilizar alguna sustancia que requiere de algún permiso especial, o limitante de uso a nivel de reglamentos nacionales y/o internacionales? (ejemplo: químicos refrigerantes, sustancias precursoras, entre otros).
 - 1.1.4.1.1 Para la obtención de los permisos relacionados a la o las sustancias químicas, ¿se cuenta en el equipo de trabajo con un profesional que haga las gestiones requeridas? O eventualmente ¿se cuenta a nivel nacional con profesionales que puedan brindar este servicio?
- 1.2 ¿Para ejecutar la idea de negocio es necesario contar con conocimientos específicos para lograr llevar a cabo la actividad económica?
 - 1.2.1 En el equipo de trabajo ¿se cuenta con personas que cuenten con este conocimiento? O en su defecto ¿se cuenta con personal capacitado a nivel nacional, ubicado cerca de la zona donde se desea realizar el proyecto de negocios?

2 Aspectos legales del emprendimiento

- 2.1 ¿La actividad económica que plantea desarrollar es legal contemplando la legislación costarricense? (incluya en la evaluación aspectos legales, ambientales, animal/vegetal).
- 2.2 Confirme que con la instauración de la idea de negocio no se esté violando algún aspecto de derechos de autor.
- 2.3 Valide cuales permisos de funcionamiento, construcción, hacienda, uso de suelos, permiso de funcionamiento, entre otros, debe solicitar para lograr dar inicio a la propuesta de negocio, refiérase a la municipalidad del lugar donde se piensa desarrollar el proyecto, y si es necesario a las instituciones gubernamentales que apliquen.

3 Aspectos comerciales del emprendimiento

- 3.1 ¿Existe mercado para el servicio o producto que se desea desarrollar?
 - 3.1.1 Especifique el nicho de mercado que se plantea captar con el establecimiento del negocio, basado en posibles negocios con conceptos similares.
 - 3.1.2 Evalúe y enumere la cantidad de competidores que hay en el mercado, los cuales brindan servicios o productos similares a los que usted propone vender.
 - 3.1.3 Justifique por qué los clientes preferirían escoger el producto/servicio propuesto, por encima sus competidores.
- 3.2 Establezca a nivel general el precio que cobraría usted por prestar el servicio o producto.
 - 3.2.1 ¿Considerando el precio mencionado, se considera que el público meta podría pagarlo? basado en los negocios similares que existen actualmente en el mercado.
- 3.3 ¿Ya se tiene una idea del lugar donde se piensa desarrollar el modelo de negocio?
 - 3.3.1 Evalúe si en el lugar donde piensa desarrollar su proyecto existe demanda del producto/servicio el cual usted plantea ofrecer.

- 3.3.2 Evalúe si los posibles clientes que usted plantea captar en su idea de negocio, están anuentes a pagar el precio propuesto para el servicio/producto.
- 3.3.3 Adicionalmente con respecto a la localización valore si el lugar donde se piensa desarrollar la idea de negocio cuenta con las comodidades y servicios necesarios según el tipo de actividad que planea desarrollar (por ejemplo: parqueo, en caso de requerirlo, servicio de transporte público, accesibilidad para todo tipo de vehículo, entre otros).
- 3.3.4 Para el caso de que se vaya a requerir traslado de materias primas hacia la organización, envío de producto terminado al cliente, o movilización del cliente al lugar, valore si la ubicación geográfica podría generar un inconveniente para el o los aspectos logísticos que apliquen.

4 Aspectos de financiamiento y ganancia del negocio.

- 4.1 ¿Se cuenta con el capital necesario para dar inicio a la idea de negocios?
 - 4.1.1 En caso de optar por un financiamiento bancario para desarrollar la idea de negocios ¿qué tipo de préstamo tendría que solicitar? Mencione las condiciones de los préstamos que se ajustan a las necesidades del negocio.
 - 4.1.1.1 Para la solicitud de este préstamo ¿cuenta con los requisitos para lograr su posible aprobación?
- 4.2 Basado en el supuesto de que se generan ingresos por la comercialización del servicio o producto, ¿se considera que se pueden cubrir los gastos operativos mensuales del negocio? Además generando ganancias sobre la inversión. Haga al menos un cálculo básico de dicha aseveración.
- 4.3 ¿En cuánto tiempo se considera que se podría tener una recuperación de la inversión? Justifique la cantidad de años de retorno de inversión con datos numéricos que así lo respalden. Y finalmente valore si este dato de retorno de inversión es aceptable desde su punto de vista.

Luego de completar la sección de análisis de barreras de entrada, valore si alguna de las condiciones identificadas luego de realizar el análisis, es una barrera que impide el establecimiento del modelo de negocios que busca desarrollar, en caso que no exista

ninguna complicación de peso, continúe con el desarrollo de la idea de negocio. Caso contrario, si se logra identificar alguna condición que impida el desarrollo del negocio, la primer opción es valorar una posible solución. Otra posibilidad es devolverse a la etapa de generación de ideas, y replantee la forma en la cual se busca solucionar la necesidad del cliente. O la tercera opción es renunciar al emprendimiento, en caso que aplique.

4.3.4 Etapa y Meta #4 Modelo de Negocios Esbelto

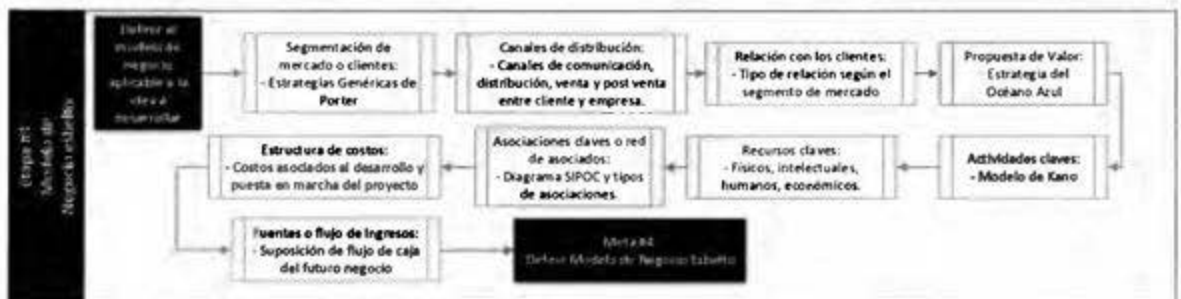


Figura 23. Información de los entregables de la etapa y meta #4 Modelo de Negocios Esbelto, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.

Una vez que se tiene la claridad en cuanto a la factibilidad en general del emprendimiento, se debe de realizar una estructura más definida y clara del modo en el cual va a funcionar el modelo de negocios, para lograr este objetivo se estableció la tercera etapa de la metodología para el desarrollo de emprendedores, en la cual se establece como base el uso de la herramienta Modelo de Negocio de Canvas en conjunto con otras herramientas que se describen a continuación.

En un primer plano se plantea utilizar el **modelo de negocio de Canvas, o Lienzo**. Donde se desarrollan las 9 secciones claves, en la cuales se plantea desarrollar la estructura de negocio que se plantea desarrollar (socios clave, actividades clave, recursos claves, propuesta de valor, canales, relación con clientes, segmentos de clientes o mercado, estructura de costos y finalmente fuentes de ingresos). Adicionalmente a lo que establece el Modelo de Canvas, se incorporan herramientas *Lean*, herramientas de planeación estratégica, entre otras. De igual manera en la sección 9 (fuente de ingresos) se incluye una evaluación de rentabilidad basado en indicadores financieros, y además se

incluye la sección 10 identidad del emprendimiento, donde se definen conceptos básicos del negocio tales como el nombre de la compañía, logo, entre otros.

A continuación se indica cómo se debe de ejecutar cada uno de los componentes del Modelo de Negocios Esbelto y las herramientas que aplican en cada caso.

1. **Segmentación de mercado o de clientes**: En esta etapa se debe establecer cuál es el público meta enfoque de la organización. Ya sea mercado de masas, nichos de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas unilaterales o multilaterales.

Es importante destacar que la escogencia del segmento de mercado debe estar alineada al concepto de negocio que se plantea desarrollar. Para direccionar de mejor manera esta escogencia se plantea utilizar los conceptos de las **estrategias genéricas de Michael Porter**, la cual se refiere a la orientación estratégica que adopta una unidad de negocios para lograr ventajas competitivas sostenibles. (Francés, Estrategia y planea para la empresa, 2006)

Las estrategias genéricas según Porter son básicamente dos: Liderazgo en costos (costes) y diferenciación. La primera se basa en reducir el costo total de producción, mientras la segunda se enfoca en incrementar el valor, es decir, el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad percibida que éste le reporta. (Francés, Estrategia y planea para la empresa, 2006)

Cuando se combina las dos estrategias de Porter con la definición del mercado foco, se obtienen cuatro estrategias genéricas, dependiendo de si se busca posición en todo el mercado, o si por el contrario concentrar sus actividades en un grupo de clientes específico. A continuación se muestra el detalle de estas estrategias. (Francés, Estrategia y planea para la empresa, 2006)

En esta sección del modelo, el emprendedor debe de definir cuál es la estrategia de Porter que considera mejor se alinea al enfoque que busca establecer en la organización, y además definir el nicho de mercado que pretende impactar. Para de este modo definir

con mayor claridad el segmento de clientes o mercado que busca captar con su modelo de negocio.

Cuadro 20. Combinación de Estrategias Genéricas de Michael Porter y Mercado de interés para el modelo de negocio. (Francés, Estrategia y planea para la empresa, 2006)

		Ventajas competitivas	
		Bajos Costos	Diferenciación
Mercado	General	Liderazgo en Costos (requiere conocimiento de cadena de valor para identificar actividades que pueden generar ventaja en costes).	Diferenciación (Incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto/servicio sea percibido por los clientes como especial o único en el mercado)
	Segmento	Foco en costos	Foco en diferenciación
		(Concentra la atención en las necesidades específicas de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. La focalización en costes se dirige a un segmento de mercado, identificado por su poder adquisitivo, alto o bajo. Mientras la focalización en diferenciación se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos.	

2. **Canales:** En esta etapa se definen los canales de comunicación, distribución, venta y servicio post venta entre la empresa y el cliente, con el fin de establecer con mayor claridad estas variables que afectan directamente el desempeño de la organización. Para desarrollar esta sección se facilita la siguiente matriz, donde se define a detalle todos estos aspectos.

Cuadro 21. Matriz definición de canales de comunicación, distribución y venta para el emprendimiento. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo. Ej. Equipo comercial, ventas en internet.	<i>Información</i> ¿Cómo dar a conocer los productos/ servicios?	<i>Evaluación</i> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	<i>Compra</i> ¿Cómo puede comprar el cliente el servicio/ producto?	<i>Entrega</i> ¿Cómo se entrega al cliente la propuesta de valor?	<i>Postventa</i> ¿Qué servicio de atención post venta se ofrece?
	Indirecto Ej. Tiendas propias.					
Socio	Indirecto Ej. Tiendas de socios, Mayoristas.					

3. **Relación con clientes:** En esta etapa se define los tipos de relación que se van a establecer con los clientes según las necesidades de la organización.

A continuación se mencionan las categorías de relaciones con clientes, que pueden coexistir en las relaciones que una organización mantiene con un segmento de mercado definido.

Cuadro 22. Tipos de relación con clientes como parte del modelo esbelto de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Tipo relación	Descripción	Ejemplo
Asistencia personal	Cliente puede comunicarse con un representante real de servicio en el proceso de venta o post-venta.	Puntos de venta, centros de llamada, correo electrónico.
Asistencia personal exclusiva	Un representante de servicio al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado, en una relación más íntima y profunda	Ejecutivos de cuenta, banca personal.
Autoservicio	La empresa no tiene relación directa con el cliente, solo proporciona medios para que el cliente pueda servirse ellos mismos.	Modo de funcionamiento de súper mercados.
Servicios automáticos	Es una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.	Plataformas web que dan recomendaciones al comprar.
Comunidades	Usuarios intercambian conocimientos y solucionan sus problemas.	Comunidades en línea privadas.
Creación colectiva	Recurrir al cliente para crear valor en el producto basado en sus gustos.	Amazon.com invita a sus clientes a escribir comentarios.

4. **Propuesta de valor:** En esta etapa se establece con claridad cuáles son los aspectos contemplados en el producto o servicio que agregan valor para el cliente. Es decir, la razón por la cual se considera que el cliente generaría una preferencia marcada por el servicio/producto propuesto.

Para lograr determinar con mayor facilidad los aspectos que generan valor para el cliente se utiliza la Estrategia del Océano Azul, en la cual se establecen los siguientes principios:

- Crear un espacio sin competencia en el mercado.
- Crear y capturar nueva demanda.
- Romper la disyuntiva de valor o costo.
- Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo. (Chan & Mauborgne, 2008)

La aplicación de la estrategia del Océano Azul se llevara a cabo por medio del Esquema de las Cuatro Acciones y el Cuadro Estratégico. Este último se utiliza para reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor. (Chan & Mauborgne, 2008)

Para aplicar esta herramienta se deben plantear cuatro preguntas claves, las cuales cuestionan la lógica estratégica y el modelo de negocios existente en la industria.

- ✓ ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ✓ ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo del estándar de la industria?
- ✓ ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de lo establecido por la industria?
- ✓ ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

A continuación se muestra un formato con el cual se puede documentar la herramienta de las cuatro preguntas claves, planteado en esta etapa del modelo.

Cuadro 23. Plantilla para la ejecución de la herramienta Esquema de Cuatro Acciones, como parte del modelo Etapas y Metas Esbeltas.

Eliminar	Aumentar
-	-
Reducir	Crear
-	-

Por su parte el Cuadro Estratégico se realiza con dos finalidades, *capturar el esquema* actual de la competencia en el mercado, y además diferenciar claramente la propuesta de negocios para de esta manera crear una nueva curva de valor. (Chan & Mauborgne, 2008)

En el Cuadro Estratégico se ilustra en el eje horizontal la gama de variables o características en las cuales invierte la industria, y alrededor de los cuales se desarrolla la competencia. Por otro lado el eje vertical refleja el nivel de lo que se ofrece a los clientes, relacionado a las variables clave de la competencia, de modo que se indique claramente porque la propuesta de valor del negocio es diferenciado con respecto a la competencia. El entregable final en la implementación de esta herramienta, es un gráfico donde se muestre los enfoques en los cuales la organización se va a diferenciar.

5. **Actividades claves:** Se establecen las actividades de mayor relevancia para la organización, como por ejemplo el tipo de servicio o producto que plantea ofrecer. Es importante en esta sección ser lo más específico posible, dado que esto facilitará el momento de dar inicio a la actividad propia de la organización, en cuanto a la claridad de las operaciones propias del producto o servicio.

Para entender mejor que aspectos valora el cliente en las características o actividades del producto o servicio se utiliza el **modelo de Kano**, el cual reduce el riesgo de dar mayor énfasis a características del producto o servicio que el cliente le brinda poca importancia, o por el contrario perder de vista características y/o atributos que son críticos para la calidad. (George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005)

A continuación se indican los pasos con los cuales se aplica la herramienta Modelo de Kano. (George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005)

- Aplicar el método voz del consumidor para establecer por medio de entrevistas, o grupos enfocados las necesidades del cliente asociadas a la propuesta de negocios.
- Identificar o asumir algunas otras necesidades o requerimientos no captados con la herramienta anterior.

- Luego para cada necesidad potencial, preguntar a los clientes que forman parte del análisis:
 - ¿Cómo se sentiría si la necesidad fue abordada, es decir se incluyera en la propuesta de negocio? (positivo)
 - ¿Cómo se sentiría si la necesidad no fue abordada, es decir no se incluyera en la propuesta de negocio? (negativo)
 - El cliente cuenta con 4 opciones para responder cada pregunta
 1. Me gustaría.
 2. Es normal de esta manera (se espera que la característica sea incluida).
 3. No me interesa.
 4. No me gustaría.
 - Basado en las respuestas de tipo "positivas" y "negativas" utilice la tabla para determinar el tipo de necesidad. (George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005)

Cuadro 24. Matriz para la evaluación y clasificación de los tipos de necesidades obtenidos en la aplicación del modelo de Kano. (George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005)

		Respuesta a preguntas negativas			
		Me gusta	Normal	No me interesa	No me gusta
Respuesta a preguntas positivas	Me gusta		Extasiado	Extasiado	Satisfecho
	Normal				Insatisfecho
	No me interesa				Insatisfecho
	No me gusta				

- Basado en cada respuesta del cliente se debe clasificar cada necesidad como insatisfecho, requerimientos básicos, características esperadas del producto/servicio, si estas necesidades no están incluidas completamente el cliente estará extremadamente insatisfecho. Satisfecho, requerimientos de desempeño, características estándar que aumentan o decrecen la

satisfacción en función de la inclusión de estas condiciones, *ejemplo*: costo/precio, fácil de usar, velocidad. Satisfacer requerimientos de desempeño permitirá al negocio mantenerse en el mercado. Extasiado, requerimientos de emoción, características inesperadas o condiciones que impresionan al cliente y le genera al negocio un crédito extra. Satisfacer los requerimientos de emoción abre la oportunidad de sobresalir, para ser una organización de clase mundial. (George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005)

- Incorpore esta información en los esfuerzos de desarrollo del producto o servicio.
 - o Se debe hacer frente a los requerimientos básicos que no forman parte del servicio o producto. Si no se hace un buen trabajo en estos detalles, de nada sirve que tan bien se realicen otras características.
 - o Evalúe cuántos de los requerimientos de desempeño puede permitirse agregar en el modelo de negocio.
 - o Si ya cuenta con las condiciones extasiadas en su producto/servicio fortalézcalas. Y si no están incluidas incorpórelas en el modelo de negocios. . (George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005)

6. **Recursos claves**: definición de recursos claves de la organización contemplando tanto los físicos, como los intelectuales. En esta etapa es importante incorporar los aspectos obtenidos en la aplicación de la herramienta Modelo de Kano que apliquen a recursos, para de esta manera incorporar las características que son de peso para los potenciales clientes. Los recursos pueden dividirse en las siguientes categorías. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Cuadro 25. Categorización de recursos claves para el desarrollo de un emprendimiento. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Categoría	Descripción
Físicos	Activos físicos, como instalaciones, edificios, vehículos, máquinas, entre otros.
Intelectuales	Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, bases de datos de clientes, entre otros.
Humanos	Fuerza laboral, que en su medida y dependiendo del negocio son preponderantes.
Económicos	Garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones.

7. **Asociaciones claves o red de asociados:** En esta sección del modelo de negocios esbelto se busca definir la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. La utilización de la herramienta SIPOC ayuda a tener claridad sobre la cadena de valor de la organización, ya que contempla los suplidores, los insumos del proceso, el proceso como tal, producto y finalmente los clientes que involucran el funcionamiento de la organización.

Para implementar la herramienta SIPOC se debe primero determinar las actividades clave. Luego identifique los productos, y clientes de estos productos; así como los insumos y los suplidores que brindan estos insumos. (George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005)

Una vez que se tenga debidamente identificados y graficados los componentes del diagrama SIPOC, se puede proceder a clasificarlos según el tipo de asociación en los casos en que aplique. A continuación se mencionan el tipo de asociaciones. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- Alianzas estratégicas entre empresas que no compiten entre sí.
- Coopetición: asociadas a la estrategia entre empresas competidoras.
- Empresas conjuntas (*joint ventures*): unión de dos o más empresas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor: donde se garantiza la fiabilidad de los suministros. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

8. **Estructura de costos:** Acá se enumeran los costos asociados al desarrollo y puesta en marcha del negocio, contemplando los aspectos antes desarrollados.

Para evitar no tomar en cuenta algún gasto es recomendable utilizar como base todos los recursos y actividades claves que fueron previamente identificadas, y para cada una de ellas establecer que costo podría tener inherente a su función en la organización. Adicionalmente es importante tomar en cuenta tanto los **costos fijos** (que no se modifican en función al volumen de generación de producto o servicio), como los **variables** (que están directamente ligados a volumen de producto o servicio planteado en la organización).

También para lograr captar de una mejor manera los costos asociados a la consolidación de una empresa, es importante contemplar la **inversión inicial** (dinero requerido para realizar la obra civil, en caso que aplique, así como los equipamientos necesarios para realizar las actividades clave) y la **inversión mensual** (dinero requerido para lograr el funcionamiento del negocio, contemplando los gastos fijos y variables).

- 9. Fuentes o flujo de ingresos y rentabilidad:** En esta etapa del método se busca establecer el modo en el cual la compañía plantea obtener ingresos. Luego de definir los ingresos y contemplando la estructura de costos antes descrita, el emprendedor debe de establecer un flujo de caja de al menos 5 a 8 años basado en supuestos sobre la cantidad de ventas que se pueda tener al inicio del arranque de funcionamiento del negocio, y haciendo una proyección de crecimiento para los próximos años. Finalmente se debe de evaluar la rentabilidad del proyecto por medio de indicadores financieros.

En esta etapa se debe definir las maneras en la cuales la organización puede crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos específicos de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Adicionalmente en este segmento se debe de definir la fijación de precios, según la propuesta de valor y el tipo de fuente de ingresos que tiene el modelo de negocios. A continuación se enumeran algunos métodos para definir los precios que se van a ofrecer el cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Cuadro 26. Métodos de fijación de precios para la definición del modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Precios Fijos		Dinámico	
Precios predefinidos por variables estáticas		Precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos o servicios.	Negociación	Precio se negocia entre dos o más socios.
Según características del producto	Precio depende de calidad o cantidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad	Precio depende del inventario y momento de la compra (productos perecederos).
Según segmento de mercado	Precio depende de tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real	Precio dinámico en función de la oferta y demanda del servicio/producto.
Según volumen	Precio depende de la cantidad adquirida.	Subasta	El precio se determina en una licitación.

En caso que el emprendedor considere que ninguno de los anteriores métodos de fijación de precios le es funcional para su modelo de negocio, es posible definir su propio método para establecer el precio del producto o servicio.

Una vez definido la fuente de ingresos, la fijación de precios y los costos se debe de construir el flujo de caja del modelo de negocios, de modo que se corrobore que la empresa puede asumir los gastos y aun así generar ganancias.

En esta etapa es importante hacer un flujo de caja de 12 meses con el mayor nivel de detalle, contemplando los ingresos y egresos identificados previamente, inclusive debe de incluirse el pago de impuestos para determinar el saldo de ganancias neto acumulado anual final. Con el flujo de caja proyectado se puede confirmar la sostenibilidad del negocio durante la primera etapa del desarrollo del emprendimiento, mostrando la realidad con la cual se plantea que funcionará el potencial negocio.

Posteriormente se debe de desarrollar el flujo de caja proyectado para al menos entre 5 a 8 años, contemplando una proyección de crecimiento del negocio para el periodo antes

mencionado. Mostrando de nuevo la rentabilidad del emprendimiento luego de cubrir todos los gastos asociados al modelo de negocios.

Posteriormente para establecer que el modelo de negocio es rentable se debe de calcular las razones financieras Tasa Interna de Retorno (TIR), y Valor Actual Neto (VAN), las cuales se calculan utilizando los datos del flujo de caja antes definido, los datos de inversión inicial y el interés del financiamiento (para los casos que aplique financiamiento). (crecenegocios, 2013)

El TIR y el VAN son dos herramientas financieras que se utilizan para evaluar la rentabilidad de una inversión, en el caso de la metodología busca definir si la inversión inicial es rentable en función de los ingresos y egresos del modelo de negocios.

El VAN mide los flujos futuros de ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar si luego de descontar la inversión inicial, queda alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable. (crecenegocios, 2013) La fórmula del VAN es:

$$VAN = BNA - Inversión$$

Figura 24. Fórmula para determinar el VAN. Fuente: (crecenegocios, 2013)

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual de flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual se actualiza a partir de la tasa de descuento (TD). (crecenegocios, 2013)

La TD con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima que se espera ganar, en el caso del modelo que se está desarrollando es la tasa de interés del préstamo. Cuando la inversión resulta mayor que el BNA, se obtiene un VAN negativo o menor que cero, dado que no se ha logrado satisfacer dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión, el VAN es igual a cero, con lo cual se confirma que se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor a la inversión se ha cumplido con la tasa, hasta el punto de generar ganancias, el VAN en este caso es positivo. (crecenegocios, 2013)

Finalmente la TIR es la tasa de descuento de un proyecto que permite que el BNA sea igual a la inversión, es decir que se obtenga una VAN de cero. La TIR es la TD máxima con la cual se considera que el proyecto es rentable, o desde la perspectiva de la metodología, es el interés del préstamo (en caso de requerirlo), por el cual hace sentido endeudarse, dado que la inversión genera suficiente flujo positivo de dinero. (crecenegocios, 2013)

Otro aspecto que se considera importante para confirmar la rentabilidad del proyecto es la determinación del punto de equilibrio de la organización. A modo de definición el punto de equilibrio en una empresa se refiere a la cantidad de ventas requeridas para lograr pagar los gastos mensuales de operación, registrando en el balance de efectivo cero pérdidas y cero ganancias.

En el punto de equilibrio no se tiene utilidad, pero tampoco se tienen pérdidas, por lo cual es importante evaluar que tan complicado es para la organización lograr alcanzar el nivel de ventas requerido para lograr la sostenibilidad base del negocio. Basado en este análisis se debe de concluir si el proyecto es rentable basado en este concepto.

Luego de que se confirma la rentabilidad del proyecto planteado, se procede a completar la sección diez del modelo de negocios esbelto donde se establece a nivel básico los aspectos que generan identidad en el negocio.

10. Identidad del emprendimiento: La última etapa del Modelo de Negocio Esbelto se basa en establecer la marca (nombre comercial de la organización), el logo, la misión y visión de la organización, siendo estos cuatro aspectos los que definen la imagen y norte de la organización.

Es importante que el logo y la marca contemplen los siguientes aspectos:

- Segmentación de mercado definida previamente (ver sección 1, modelo de negocios esbelto).
- Propuesta de valor establecida (ver sección 4, modelo de negocios esbelto).
- Factor de diferenciación que plantea el modelo de negocio.

La misión se establece como la definición integral y permanente del área de *actividad de* la empresa o corporación. Para el desarrollo de la misión se debe de tomar en cuenta que ésta define el alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, los cuales deben ser descritos de modo breve y conciso. (Francés, Estrategia y Planes para la Empresa , 2006)

Por otro lado las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años. El resultado es lo que se denomina visión. (Francés, Estrategia y Planes para la Empresa , 2006)

Luego de completar los diez pasos previamente mencionados se tiene el modelo de negocios esbelto completo, con el cual se considera que ya el negocio tiene un enfoque claro, brindando una mayor facilidad para tomar decisiones que sean consecuentes con el modo de operación que se pretende tener en la organización.

Esta sección debe modificarse a través del tiempo para lograr ajustar de una mejor manera el modelo de negocios, con las necesidades del mercado.

4.3.5 Etapa y Meta #5 Validación del Modelo de Negocios Esbelto

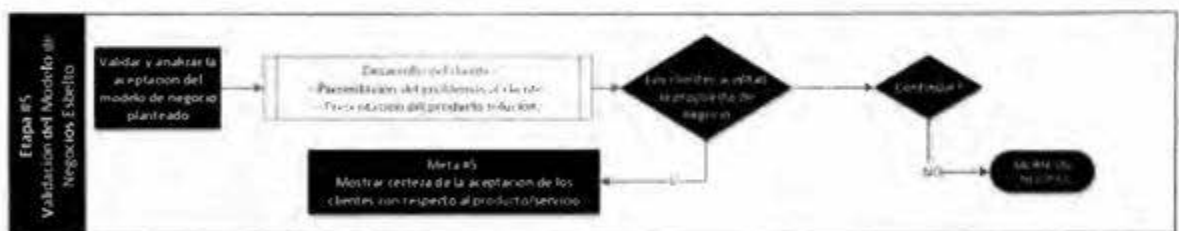


Figura 25. Información de los entregables de la etapa y meta #5 Validación del Modelo de Negocios Esbelto, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.

Una vez que se cuenta con el modelo de negocios esbelto, donde ya se han incorporado algunos conceptos que se consideran ventajas competitivas claras y definidas, en comparación con lo existente en el mercado. Se debe de validar que la propuesta de valor brindada al cliente logra satisfacer, y en el mejor de los casos superar sus expectativas.

Para llevar a cabo esta labor se cuenta con la herramienta **Desarrollo del Cliente**, la cual tiene como fin descubrir y validar que existe un mercado definido para su producto, y que incorpora las características que solventan las necesidades del cliente. Además confirma que con el planteamiento del modelo de negocio la organización es capaz de captar y convertir clientes, así como desplegar los recursos correctos para escalar el negocio. (Cooper & Vlaskovits, 2010)

La primera herramienta a utilizar en esta etapa es la **Presentación de Problemas al Cliente**. El fin principal de esta herramienta no es convencer a los clientes, por el contrario se utiliza para obtener información proveniente de los ellos. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

El primer paso para la implementación del modelo es desarrollar, basado en el modelo de negocios antes descrito, un cuadro donde se indique en la primera columna una lista de problemas relacionado al producto/proceso que se plantea desarrollar. Luego en la segunda columna se debe establecer para cada problema, la forma en la cual las empresas existentes en el mercado solucionan el problema, y finalmente la tercera columna indica la nueva solución que está proponiendo el emprendedor, basado en su propuesta de negocio.

El formato que se utiliza para desarrollar la presentación del problema se muestra a continuación. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Cuadro 27. Herramienta presentación de problemas al cliente, tabla para aplicación con el/los clientes. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Lista de problemas	Soluciones hoy en día	Nuevas soluciones
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Luego de completar la información se debe de reunir un grupo de potenciales clientes, entre 5 y 10 de ellos, y se debe de seguir la siguiente dinámica. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

- Se debe de poner el cuadro en una presentación para poder mostrarla a los clientes.

- Primero se debe de mostrar a los clientes solamente la lista de problemas.
- Luego pregúntele al cliente ¿Qué piensa acerca de los problemas?, ¿Se está perdiendo de vista algún problema o necesidad relacionada al producto/servicio? Y también se debe preguntar sobre el orden de prioridad de los problemas.
- Todas las respuestas se deben de anotar, para luego compararlas con los conceptos planteados en el modelo de negocio.
- En el caso de que los clientes estén de acuerdo con los problemas planteados, solicite que se le explique ¿Por qué considera que es importante solucionar las situaciones identificadas?
- Posteriormente muestre la segunda filmina, donde se despliegue la segunda columna.
- Luego pregúntele al cliente ¿Qué piensa acerca de los problemas?, ¿Se está perdiendo de vista algún problema o necesidad relacionada al producto/servicio? Y también se debe preguntar sobre el orden de prioridad de los problemas.
- De igual manera vuelva a tomar nota de los comentarios obtenidos.
- Por último presente la última columna, tome una pausa y observe las reacciones de los clientes.
- A continuación consulte sobre si todos entendieron la forma en que se plantea solventar los problemas, en caso que alguno indique que no es claro, se debe de tomar el tiempo para explicar a profundidad.
- Finalmente pregunte sobre ¿Cómo se comparan la solución propuesta en el modelo de negocios, y las soluciones actuales del mercado? (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Luego de realizar la evaluación para determinar si el modelo de negocios propuesto realmente soluciona las necesidades de los clientes, el emprendedor se debe disponer a evaluar en su totalidad la propuesta de valor que tiene para los futuros clientes, esto se logra por medio de la herramienta **Presentación del Producto al Cliente**. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Tome 5 de los clientes que formaron parte de la primera actividad de validación (Presentación de problema), y adicionalmente incluya 5 clientes potenciales adicionales. De modo que se contemple el parecer de un cliente con algo de conocimiento del negocio, y con gente nueva. Con el fin de aplicar el concepto "salirse del edificio y hablar con clientes" (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Los siguientes son los pasos de implementación de presentación del producto al cliente: (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

1. En la presentación se debe de incluir el problema por el cual el producto/servicio propuesta está diseñada para solucionar. Además se debe de incluir el detalle de por qué se considera que es importante solventar este problema.
2. El punto principal de la presentación es el producto como tal, por lo que se debe desarrollar a profundidad el producto/servicio que se plantea ofrecer, incluyendo todos los aspectos definidos en modelo de negocios esbelto, en caso de que sea algo palpable es valioso llevar una prueba del producto. También en la presentación se debe de agregar un apartado del estilo de vida de los clientes con y sin el producto.
3. La presentación completa del producto no puede tardar más de 20 minutos.
4. Cuando tenga los clientes reunidos se debe iniciar la presentación del producto con la parte del problema por el cual el servicio/producto plantea una solución. Al terminar esta sección se debe consultar a los potenciales clientes, si ¿están de acuerdo con el valor de solventar este problema? Se deben anotar las reacciones generadas.
5. Posteriormente se debe hacer la presentación de la propuesta en general del producto/servicio, incluyendo la sección de cómo sería la vida del cliente con y sin el producto/servicio propuesto.
6. Luego se debe de realizar una serie de preguntas a los potenciales clientes, para entender si la propuesta de negocio se acopla a sus necesidades y expectativas. Se deben de anotar las ideas externadas para luego analizar los resultados. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)
 - ¿El producto soluciona un problema doloroso para ellos?
 - ¿Podrían los clientes pagar por un producto/servicio, a cambio de que se solucionen sus problemas?
 - ¿Consideran que en su círculo de amigos existen otras personas que tengan esta misma apreciación?
 - ¿Consideran que el producto/servicio cumple con las necesidades del cliente?
 - ¿Qué otras características debe presentar la organización en el arranque de operaciones?
 - ¿Qué características podrían esperar en otro momento en el desarrollo del proyecto?

- ¿Qué características no fueron contempladas?
- ¿Qué otras características son necesarias para hacer el lanzamiento al público en general?
- ¿Es necesario contar con algún servicio/producto tercerizado en el modelo de negocio, para hacer el lanzamiento del producto/servicio al público en general?
- ¿Consideran que el producto/servicio crea un nuevo mercado, que es una versión mejorada de un producto con el que se cuenta en el mercado (de ser así, indique por qué es mejor), o si más bien es una propuesta más del montón, que no cambia las reglas del mercado?
- ¿Qué piensan sobre el precio del servicio/producto?
- ¿Qué precio considera usted que es comparable con este tipo de servicios, basado en los que actualmente existe? (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Luego de obtener la información obtenida de la aplicación de las presentaciones del problema y producto se debe de realizar un resumen para hacer un análisis de los resultados obtenidos, de modo que se defina si el modelo de negocios todavía hace sentido desde el punto de vista financiero, contemplando las nuevas condiciones identificadas luego de aplicar las herramientas recién mencionadas. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Para llevar a cabo el análisis de los resultados se plantean los siguientes pasos: verificar el problema, verificar el producto-solución, verificar el modelo de negocios y analizar la posible iteración o salida. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Verificar el problema: el fin de esta sección es sintetizar todo lo que se aprendió del problema luego de la interacción con los posibles clientes, de modo que se logre determinar si ha logrado solucionar el problema, o si se debe iniciar un nuevo ciclo de nuevo. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Verificar el producto-solución: en este caso se debe de resumir todos los aspectos recopilados en la presentación del producto, incluyendo aspectos de precio, canal de distribución, características del producto de primer lanzamiento, características de

productos subsecuentes (en caso de que aplique). (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Verificar el modelo de negocios: para llevar a cabo la verificación y alineamiento del modelo de negocios, con las variables propuestas por los clientes, se plantea realizar los siguientes cuestionamientos: (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

- ✓ ¿El precio de venta es diferente con respecto a la propuesta inicial? ¿Según la información recopilada, estarán los clientes dispuestos a pagar este precio?
- ✓ ¿Cómo venderá usted el producto al cliente? ¿Cuáles costos son incorporados en el canal de distribución? ¿Hay nuevos costos que no fueron contemplados en el plan original?
- ✓ ¿Es requerido para el producto/servicio algún servicio tercerizado de instalación, configuración, o soporte técnico? ¿Cuánto costará este servicio para el consumidor? ¿Este modelo de servicio fue exactamente construido en el plan de negocios?
- ✓ Basado en los aprendizajes obtenidos, ¿Cuál es el modelo de adquisición (referido a la manera en la cual se va a propiciar la compra del producto)? ¿Cómo los clientes conocerán acerca del producto/servicio propuesto, y como preguntarán por él? ¿Cuál será el costo de adquirir cada cliente? ¿Este número se puede comparar con el plan de negocios original?
- ✓ ¿Cuál es el tamaño del mercado que pretende impactar con la propuesta de negocio? En caso de crear un nuevo mercado, ¿Cuál es el tamaño del mercado adyacente más cercano? ¿Podrá este nuevo mercado, ser tan grande como el más cercano, o inclusive más grande? ¿Es el mercado suficientemente grande como para acoplarse a las proyecciones de ganancias?
- ✓ Luego de entender las necesidades del cliente se debe cuestionar ¿Son los costos de desarrollo del producto/servicio iguales? ¿Cuál será el costo de desarrollar la primera versión del producto/servicio?
- ✓ Aplica solo para productos ¿Hay un proceso de manufactura involucrado en el producto? ¿Cuánto costará manufacturar el producto? ¿Cómo se compara el costo de desarrollo del producto incorporando los conceptos, comparado con la propuesta inicial?

- ✓ Cuando se incluyen todos los componentes al modelo de negocios propuesto, ¿Es lo suficientemente rentable para sus necesidades? (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Análisis iteración-salida: luego de probar las suposiciones, de que los clientes han validado tu producto, y que se tiene una base del potencial de venta del producto/servicio. Se deben de realizar las siguientes preguntas del modo más exigente y crítico posible. (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

- ✓ ¿Se ha identificado un problema que el cliente desea que se solucione?
- ✓ ¿El producto propuesto soluciona las necesidades del cliente?
- ✓ ¿Se cuenta con un modelo de negocios rentable y viable?
- ✓ ¿Se puede describir con facilidad la vida del cliente antes y después de comprar el producto/servicio?
- ✓ ¿Se puede crear un cuadro organizacional de usuarios, compradores y canales de comunicación? (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013)

Es importante destacar que en caso de que alguna de las preguntas planteadas en las etapas de verificación y/o análisis no aplique para la propuesta de negocio, se debe de colocar un N/A en la pregunta, y continuar respondiendo las otras.

El entregable final en este punto es determinar si se debe de abandonar la propuesta de negocio, si se debe de perseverar con el concepto planteado, o en su defecto si debe de pivotar, es decir si se debe de hacer una o varias modificaciones al plan de negocios para acoplarse de una mejor manera a las necesidades que se aprendieron recientemente del cliente.

4.3.6 Etapa y Meta #6 Validación Final de Emprendimiento

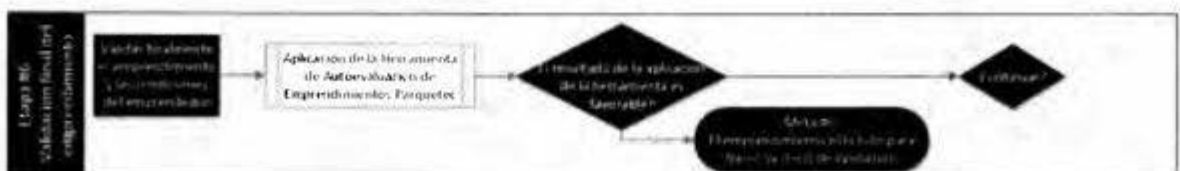


Figura 26. Información de los entregables de la etapa y meta #6 Validación Final del Emprendimiento, y las respectivas herramientas que se utilizan en esta etapa.

La última etapa de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos se basa en llevar a cabo una evaluación de la propuesta de negocio y de las capacidades del emprendedor, por medio de la implementación de la herramienta Autodiagnóstico de Emprendimientos, Parquetec.

Tal y como se mencionó previamente en la sección 2.1.6 de la investigación, en esta herramienta se valoran 3 áreas específicas: el desarrollo humano, la estrategia e innovación y la gestión empresarial.

Finalmente de la aplicación de la herramienta se obtiene una evaluación, en la cual se incluyen sugerencias de cómo podría mejorar en su gestión. Basado en las respuestas que se obtienen finalmente el emprendedor puede definir si está listo para afrontar el inicio de operaciones o si requiere de algún ajuste.

A continuación se muestra la figura 27, donde se muestra el diagrama de flujo del modelo propuesto Etapas y Metas Esbeltas.

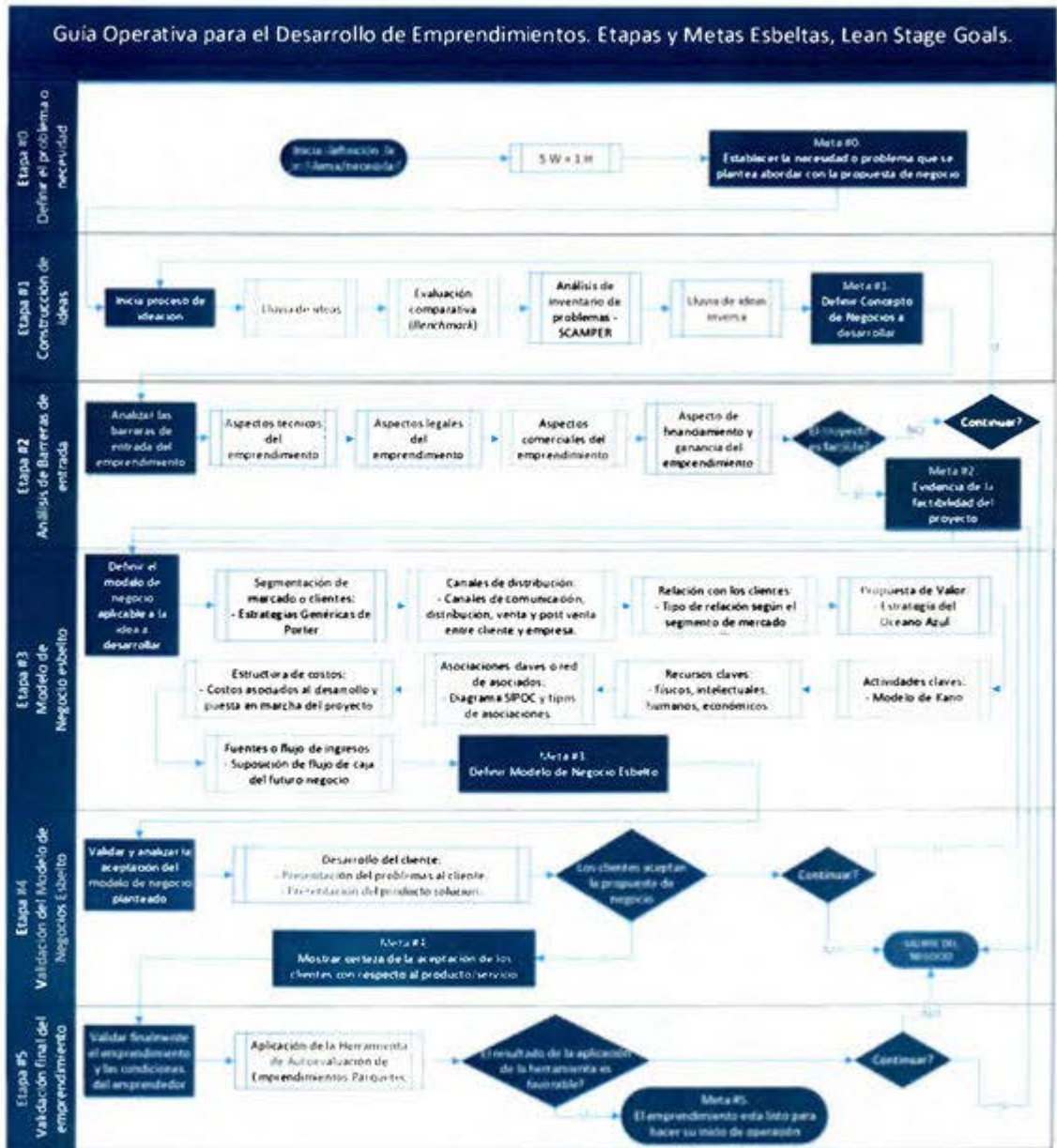


Figura 27. Diagrama de flujo de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos. Modelo Etapas y Metas Esbeltas.

4.4 Implementación del modelo Etapas y Metas Esbeltas

Luego de establecer las herramientas que forman parte de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos, se procede a implementar paso a paso cada una de las etapas y metas para finalmente lograr validar la efectividad que tiene este método.

Esta herramienta se espera que el nuevo emprendimiento tenga un modelo de negocio, que contemple todas las posibles condiciones que el cliente considera que agregan valor. Además, otro aspecto de relevancia que se espera obtener al aplicar este método, es definir que el enfoque de la organización sea satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes, de modo que facilite el inicio de operaciones del mismo y a su vez brinde una mayor probabilidad de éxito y consolidación en el mercado.

Antes de iniciar con la implementación del método es importante aclarar algunas condiciones a tomar en cuenta, en cuanto al negocio que se plantea desarrollar. Previo a la implementación del modelo Etapas y Puertas Esbeltas solamente se tenía la idea de abrir algo similar a un gimnasio, pero con un concepto diferente, por lo cual si es requerido la utilización de todas las etapas del modelo de desarrollo de emprendimientos.

Como entregable final se espera que el modelo Etapas y Metas Esbeltas logre consolidar las condiciones requeridas por el cliente, para buscar un modelo de negocios con mayor probabilidad de éxito, o en su defecto que demuestre que el emprendimiento no es viable, y que es mejor invertir en otro tipo de actividad económica.

4.4.1 Etapa 1. Entender el problema, necesidad o idea

En esta etapa se aplica la herramienta 5W-H, donde se busca entender a profundidad la necesidad, problemática o idea que justifica la generación de un nuevo modelo de negocios.

Cuadro 28. Aplicación de la herramienta 5W-H para el desarrollo de la etapa cero del modelo Etapas y Metas Esbeltas.

Enunciado:	Problemas con la salud en la población, así como necesidad de tener un estilo de vida saludable y balanceada.	
Etapa de 5W-H	Pregunta	Respuesta
Quién	Mencione los personajes que están involucrados en el problema.	Personas de toda edad y de ambos géneros. En su mayoría gente mayor de edad que trabaja, y en algunos casos estudia, que además tiene poco tiempo para ejercitarse. O gente en general que quiera tener una mejor calidad de vida, partiendo de la constante práctica de ejercicios para de esta manera prevenir enfermedades.
Qué	Establezca los eventos o acciones que generan el problema.	La alimentación en la actualidad es basada en comida rápida, además las personas tienen cada vez vidas más sedentarias basados en lo atareada que es su vida entre el trabajo, estudio y/o algunas otras actividades personales.
Dónde	Indique donde se pueden generar este tipo de problemática o necesidad.	Geográficamente esta situación de pérdida de salud por el trajín diario, se genera típicamente en el área metropolitana, dado que es el lugar donde más se concentran las industrias.
Cuando	Defina si existe algún hito en el tiempo que identifique el inicio o final del problema o necesidad.	Uno de los aspectos que han incrementado esta condición de problemas con la salud, es la necesidad de tener múltiples trabajos, o de mantener trabajos que promueven jornadas largas de trabajo. Todo esto basado en el alto costo de la vida, lo cual hace que muchos descuiden su salud actualmente.
Por qué	Identifique las causas que pudieron generar los eventos o acciones que generaron el problema/necesidad.	La mezcla de un trabajo exigente, una vida sedentaria y mala alimentación, promueve cada vez más el padecimiento de enfermedades crónicas, tales como diabetes, hipertensión arterial, colesterol alto, triglicéridos altos, entre otros. Además muchas veces hacer ejercicios es aburrido y repetitivo lo cual limita la motivación.

Cuadro 29. Continuación de la aplicación de la herramienta 5W-H para el desarrollo de la etapa cero del modelo Etapas y Metas Esbeltas.

Etapa de 5W-H	Pregunta	Respuesta
Cómo	Identifique como sería la vida cotidiana en un mundo hipotético idealista, donde no se presente el problema o necesidad que se está abordando.	La gente tendría un balance de vida, donde se mantiene el trabajo arduo, pero se practica un estado de vida más saludable, en el cual las personas implementen una buena alimentación y ejercicios de manera constante. De modo que preventivamente evita los padecimientos antes mencionados. Y además logran divertirse al realizar este tipo de ejercicios.

4.4.2 Meta 1. Identificar el problema, necesidad o idea que presenta el potencial cliente

Luego de aplica la herramienta 5W+1H y de analizar cada una de las preguntas se define que la principal motivación para generar el futuro negocio es un problema, el cual se describe a continuación.

"Cada vez más personas sufren de enfermedades crónicas tales como diabetes, hipertensión arterial, nivel alto de colesterol y/o triglicéridos en la sangre, debido al tipo de vida que se lleva en la actualidad. Por lo que buscar una opción innovadora y divertida que ayude a prevenir la generación de este tipo de enfermedades para mejorar la salud y la calidad de vida en general se ha vuelto una prioridad en los últimos días".

4.4.3 Etapa 2. Construcción de ideas

Lluvia de ideas

La primera herramienta que se utiliza para definir el concepto de negocios es la lluvia de ideas, donde se busca proponer posibles soluciones a la problemática previamente planteada, en este caso por medio de un servicio que promueva la actividad física y por ende la salud de los clientes.

Cuadro 30. Ideas obtenidas de la aplicación de la herramienta lluvia de ideas, para el desarrollo de un centro de acondicionamiento físico.

Clases de yoga	Clases de Pilates	Crossfit
Ejercicios funcionales	TRX	Clases de zumba
Clases de natación	Ejercicios con máquinas	Clases de baile en tubo
Clases de telas	Clases Artes marciales mixtas	Clases de ballet
Clases de cardio dance	Clases de spinning	Clases de taekwondo, u otras artes marciales.
Clases Kick Boxing	Equipo de atletismo, complementa entrenamiento con ejercicios.	Clases de bailes tropicales

Evaluación comparativa

Otra de las herramientas que se utilizan en la etapa de construcción de ideas es la evaluación comparativa, donde se plantea identificar las buenas prácticas que los competidores aplican al mercado actualmente, de modo que se tomen estos conceptos sobresalientes para aplicarlos al modelo de negocios que se plantea desarrollar.

Cuadro 31. Resumen de las características obtenidas de los principales competidores, luego de aplicar la herramienta Evaluación comparativa.

Negocio afín	Precios	Servicios que brinda	Comentarios
Complejo Furatti	Mes regular Individual: \$90 matrícula + \$90 mensuales. Mes regular parejas: \$90 matrícula + \$81 mensuales. Mes cargo automático: \$45 matrícula + \$81 mensuales. Mes cargo automático parejas: \$45 matrícula + \$77 mensuales. Solo piscina \$30 matrícula + 65\$ mensuales.	Sala de cardio, Sala de ciclismo bajo techo, sala de ejercicios funcionales (Mega Rack®), piscina temperada y techada, Sala de clases grupales (zumba, yoga, pilates, etc), Gimnasio con máquinas de ejercicios varios. Parqueo amplio gratuito con seguridad, alquiler de canchas futbol, academia de futbol, academia de danza.	Servicios innovadores de ejercicios: 100 % glúteos, Party dance, Aquaerobics, Tacfit, Hiit, Boot Camp, Pump It up, Acrotela.

Cuadro 32. Continuación de resumen de las características obtenidas de los principales competidores, luego de aplicar la herramienta Evaluación comparativa.

Negocio afín	Precios	Servicios que brinda	Comentarios
Gimnasio Skorpio	<p>Todas las opciones incluyen tarjeta y rutina.</p> <p>Regular: matrícula ¢13000. Opciones de pago anualidad ¢252000, mensualidad ¢29000, trimestre ¢75000, semestre ¢138000.</p> <p>Hora no pico (L-V 10 am – 4 pm / S 1 pm a 3 pm): Opciones de pago anualidad ¢240000, mensualidad ¢27000, trimestre ¢69000, semestre ¢126000.</p> <p>Parejas-familiares: matrícula ¢20000. Opciones de pago anualidad ¢480000, trimestre ¢138000, semestre ¢252000.</p> <p>Temporales: matrícula ¢9000. Opciones de pago día ¢5000, semana ¢15000, mes ¢30000, clase ¢3000.</p>	<p>Aeróbicos, step, taeko, yoga, clases de spinning, equipo computarizado, equipo para desarrollo selectivo, equipo peso libre, clínica deportiva, instructores 7 días a la semana, servicio gratuito de casilleros, parqueo gratuito 24 horas.</p>	<p>Cardio Box, TRX, aquaerobicos, xtreme fitness. Entrenamiento por suspensión (similar a TRX). Uso de un promotor de ventas, que autoriza pagos menores, como por ejemplo no pagar matrícula.</p>

Cuadro 33. Continuación de resumen de las características obtenidas de los principales competidores, luego de aplicar la herramienta Evaluación comparativa.

Negocio afín	Precios	Servicios que brinda	Comentarios																																	
MP Sports CR (Piscina y gimnasio Santo Domingo)	<p>Precio por clases de tenis y alquiler de cancha es aparte.</p> <p>Gimnasio (máximo 6 personas por hora, 3 sesiones por semana y 1 grupal).</p> <table border="1" data-bbox="443 670 883 1064"> <thead> <tr> <th>Clases</th> <th>Individual (¢)</th> <th>Grupo 2 pers. (¢)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>40 000</td> <td>28 000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>80 000</td> <td>56 000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>120 000</td> <td>84 000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>160 000</td> <td>112 000 (Precio por persona)</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="443 1116 883 1610"> <thead> <tr> <th>Clases</th> <th>Grupo 3 pers. (¢)</th> <th>Grupo hasta 6 pers. (¢)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>24 000</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>48 000</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>72 000</td> <td>32 000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>96 000 (Precio por persona)</td> <td>44 000 (Precio por persona)</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>N/A</td> <td>58 000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Piscina para niños precios: 1 vez a la semana: ¢ 22 000, 2 veces a la semana: ¢ 32 000 y 3 veces a la semana: ¢ 42 000.</p>	Clases	Individual (¢)	Grupo 2 pers. (¢)	1	40 000	28 000	2	80 000	56 000	3	120 000	84 000	4	160 000	112 000 (Precio por persona)	Clases	Grupo 3 pers. (¢)	Grupo hasta 6 pers. (¢)	1	24 000	N/A	2	48 000	N/A	3	72 000	32 000	4	96 000 (Precio por persona)	44 000 (Precio por persona)	5	N/A	58 000	<p>Clases de tenis, Piscina para niños de 45 m². Gimnasio de entrenamiento funcional. Sala de clases grupales (yoga, pilates, zumba, baile popular, tai chi, kung fu, Qi Gong) con piso de madera para disminuir impacto</p>	<p>Incorporan conciencia ecológica en sus servicios. Qi Gong, Yoga lyengar.</p>
Clases	Individual (¢)	Grupo 2 pers. (¢)																																		
1	40 000	28 000																																		
2	80 000	56 000																																		
3	120 000	84 000																																		
4	160 000	112 000 (Precio por persona)																																		
Clases	Grupo 3 pers. (¢)	Grupo hasta 6 pers. (¢)																																		
1	24 000	N/A																																		
2	48 000	N/A																																		
3	72 000	32 000																																		
4	96 000 (Precio por persona)	44 000 (Precio por persona)																																		
5	N/A	58 000																																		

Cuadro 34. Continuación de resumen de las características obtenidas de los principales competidores, luego de aplicar la herramienta Evaluación comparativa.

Negocio afin	Precios	Servicios que brinda	Comentarios
Gimnasio en Forma	<p>Precio por persona matrícula ¢15000, mensualidad ¢32500, bimestral ¢61500, trimestre ¢90000.</p> <p>Parejas matrícula ¢7500, mensualidad ¢32500.</p> <p>Tres personas matrícula ¢5000, mensualidad ¢32500.</p>	<p>Equipo cardiovascular, biomecánico, instructores profesionales, mediciones antropométricas, entrenamiento funcional, TRX, ABS attack, yoga, tonificalo, zumba, spinning, fit boxing, parqueo (1h).</p>	<p>Kiosko con batidos nutracéuticos dentro del gimnasio, naturales y saludable.</p> <p>Servicios adicionales nutricionista, instructor personal, masajes.</p>
Kaia Wellness	<p>Matrícula ¢ 13 000.</p> <p>Mensualidad ¢ 29 000.</p> <p>La mensualidad incluye clases de ejercicios funcionales en sesiones de 1 h asistida por instructores, donde se guarda una relación de 12 personas por entrenador. Además tiene derecho a 8 clases grupales al mes.</p>	<p>Rendimiento deportivo, Alto rendimiento, Mujer Kaia, Kaia H₂O, Kaia Kettlebell, Kaia Spartan, Kaia Futbol, Kaia Extensión, Kaia Aeróbicos, Kaia Pilates, Kaia Aeróbicos, Kaia Pilates, Kaia Cycling, Kaia Cardioboxing, Kaia Dancing, RD Hipertrofia.</p>	<p>Desarrollo de aplicación propia para atender citas de clases.</p> <p>Lugar tipo domo con estructura liviana, pero firme. Aspecto es similar a una carpa de circo.</p>
Centros de pole dance	<p>El camerino pole dance, Fit and art center ¢26000 una vez a la semana 1 hora, ¢4000 por 1 clase alternativa.</p> <p>Clases de Provocarte. \$125 por mes con 4 clases por semana (2 clases de pole dance y 2 clases de ejercicios complementarios).</p>	<p>Clases de pole dance, clases alternativa de fortalecimiento y de agilidad.</p>	<p>Solamente cuenta con una sala de practicar pole dance, espacio limitado.</p>

Ideas a incorporar en el negocio

1. Servicio con máquinas de gimnasio, piscina techada temperada, clases de ejercicios individuales, tiene un costo de \$90 mensuales y \$90 por concepto de matrícula. En una zona de personas con un nivel económico alto.
2. Servicio con máquinas de gimnasio, clases de ejercicios individuales, tiene un costo de ¢29000 mensuales y ¢13000 por concepto de matrícula en el área de Heredia.
3. Tres métodos utilizados para implementar descuentos a los clientes son: pago anticipado (trimestre, anual), uso de las instalaciones en horas no pico, descuento familiar y cargo automático.
4. Incorporación de ejercicios innovadores que mantienen activo al cliente son una tendencia en este tipo de negocio.
5. Spinning, máquinas de ejercicios, crossfit, ejercicios funcionales son algunos de los tipos de ejercicios más típicos que se encuentran en los centros de acondicionamiento físico.
6. Ya existe la tendencia a incorporar en este tipo de modelo de negocios, natación como servicio adicional, el cual tiene un costo adicional.

Análisis de inventario de problemas – SCAMPER

Las siguientes son las categorías en las cuales se va a desarrollar la herramienta análisis de inventario de problemas aplicado a una empresa de acondicionamiento físico:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 1. Facilidades | 2. Tipos de ejercicios |
| 3. Operación del gimnasio | 4. Seguridad |

Cuadro 35. Desarrollo de la herramienta análisis de inventario de problemas – SCAMPER, aplicado a un centro de acondicionamiento físico.

Categoría	Problema	Solución (SCAMPER)
1. Facilidades	Parqueo es pequeño, incómodo, inseguro, o se debe de caminar mucho inclusive fuera de las instalaciones.	Adaptar el parqueo de modo que la capacidad del mismo, y la cantidad de personas que reciben el servicio coincidan.
	Salas con altura pequeña (afecta por ejemplo actividades como acrotelas).	Estos tres problemas se combinan para buscar la solución. Un área con una mayor altura, ayuda a la frescura, sin perder de vista la hermeticidad del cuarto (ruido). Estos aspectos deben considerarse en el diseño del local.
	Salas donde se mete el ruido de otras actividades	
	Poca ventilación en el área de ejercicios	
	El acceso al gimnasio es complicado hay que caminar mucho.	El terreno donde se va a realizar el negocio debe de adaptarse , de modo que facilite el acceso de los clientes.
2. Tipos de ejercicios	Las máquinas son aburridas y repetitivas	Eliminar el uso de máquinas de hacer ejercicio.
	No es común incorporar pole dance. Por lo que tienen que ir a otros lugares.	Adaptar la sala de clases grupales, de modo que pueda darle otro uso e incorporar clases de pole dance.
	Algunos ejercicios como crossfit pueden generar lesiones.	Combinar ejercicios con menor posibilidad de lesiones, así como servicio personalizado.

Cuadro 36. Continuación desarrollo de la herramienta análisis de inventario de problemas – SCAMPER, aplicado a un centro de acondicionamiento físico.

3. Operación gimnasio	Instructores hombres acosan a mujeres.	Eliminar este comportamiento, no es viable que esto suceda por definición.
	Algunos instructores no dan un trato equitativo a hombres y mujeres.	Eliminar este comportamiento, no es viable que esto suceda por definición. Todos los clientes son igual de importantes.
	El trato de la gente no es tan cordial constantemente.	Eliminar este comportamiento, no es viable que esto suceda por definición. Todos los clientes son igual de importantes.
	En ciertas horas es imposible utilizar las máquinas del gimnasio, debido a la cantidad de gente que asiste en horas pico.	Adaptar las instalaciones y la cantidad de gente a atender, de modo que se aprovechen los recursos con la cantidad de personas indicada.
	No tienen televisores para hacer ejercicios y ver algún partido.	Colocar televisores en lugares estratégicos en caso de que alguien quiera ver algo, pero además darle otro uso al utilizarlos como medio de despliegue de información y promociones.
	Quitán clases en temporadas bajas sin previo aviso (diciembre).	Reordenar el modo en el cual se programan las clases para temporada baja, de modo que la demanda de manera anticipada es la que hace que una clase se realice o no.
	Daños constantes de equipos (máquinas para hacer ejercicio), con tiempos de espera considerables para repararlas.	Eliminar las máquinas convencionales, dado que requieren de mantenimiento, acaparan mucho espacio y además son aburridas.

Cuadro 37. Continuación desarrollo de la herramienta análisis de inventario de problemas – SCAMPER, aplicado a un centro de acondicionamiento físico.

4. Operación gimnasio	Poco desarrollo profesional de los instructores (realmente no son capacitados).	Es indispensable que el personal se adapte al modelo de negocios, se requiere de conocimiento específico para dar un mejor servicio.
	Ejecución de ejercicios en áreas no indicadas afectan el libre transitar de las personas en el área de máquinas (hacer suiza en un lugar incorrecto).	Modificar el modo de operación, dado que las áreas de ejercicio tiene un alcance definido (clase).
	Cierres abruptos al cumplir horario con bajo nivel de servicio al cliente.	Adaptar los horarios con el modo de operación, de modo que se cumplan las horas de las clases.
	Falta de lugar para guardar bolsos, y además vestidores incómodos.	Adaptar los servicios complementarios con la capacidad del lugar.
5. Seguridad	Es peligroso acceder el lugar donde están los automóviles parqueados.	El terreno donde se va a realizar el negocio debe de adaptarse , de modo que facilite el acceso de los clientes.
	La ubicación de los equipos es incómoda y propicia la posibilidad de darse un accidente.	Eliminar las máquinas convencionales ya que acaparan mucho espacio.

Nota: Para tener datos variados y certeros de los problemas que se presentan en los negocios se recomienda usar la red social Facebook, en las evaluaciones de las empresas existen comentarios sobre los problemas típicos que existen en el modelo de negocios, con la ventaja que son comentarios de primera mano, dado que los usuarios hacen los comentarios asociados al servicio.

Lluvia de ideas reversa

Luego de aplicar las herramientas previas de generación de ideas se ha logrado recopilar una serie de posibles ideas de negocio, se debe de validar las ideas que generen duda por medio del cuestionamiento ¿cuáles variables podrían hacer fallar la potencial idea de negocios?

Cuadro 38. Desarrollo de la herramienta lluvia de ideas inversa aplicado a un centro de acondicionamiento físico.

Idea de negocio	"¿de qué manera puede esta idea fallar?"
Contar con servicio de piscina	<ul style="list-style-type: none"> ○ Requiere de mantenimiento constante y costoso. ○ Es requerido la compra de consumibles con peligrosidad. ○ Incrementa la inversión inicial.
Incluir el servicio de máquinas de ejercicios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Requiere de mantenimiento constante y costoso. ○ Requiere de recambio de equipos prematuro, dado que se desactualizan o dan problemas de mantenimiento. ○ Incrementa la inversión inicial.
Incluir servicios exclusivos como canchas de tenis, o squash.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Debido a la ubicación no es seguro pensar en que la demanda para este tipo de servicios va a ser la necesaria para asegurar el retorno de la inversión.
Enfocarse en algún concepto específico (por ejemplo pole dance, acrotela, entre otros).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disminuye la posibilidad de brindar una mayor cantidad de servicios. ○ Limita la flexibilidad del negocio haciéndolo vulnerable.
Incorporar ejercicios de alto impacto como crossfit.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementa la posibilidad de lesiones en el cliente, lo cual podría bajar la reputación del negocio.

4.4.4 Meta 2. Definir el o los conceptos iniciales de negocio que se desean desarrollar

1. Centro de acondicionamiento físico, donde se incorporen clases de ejercicios funcionales, con distintas clases grupales.
2. Diseñar áreas de ejercicios que puedan acomodarse modularmente, es decir que se puedan configurar según la demanda de clases que se presente por parte de la clientela.
3. Además la estructura de la facilidad es de tipo liviana, con una figura geométrica. Que contempla la altura correcta que brinda una mejor iluminación y ventilación.
4. Incorporar ejercicios de acondicionamientos divertidos e innovadores, sin la necesidad de incluir de mucha maquinaria para realizar dichas actividades.

4.4.5 Etapa 3. Análisis de barreras de entrada

El análisis de barreras de entrada busca entender, las dificultades que pueden presentarse al iniciar un modelo de negocios, de modo que se evalúen estas condiciones en etapas tempranas del desarrollo del negocio y se decida de mejor manera si el proyecto debe de continuar o si se debe de replantear. A continuación se muestran los resultados obtenidos de esta etapa.

1 Aspectos técnicos del emprendimiento

1.1 ¿Para ejecutar la idea de negocio es necesario adquirir algún tipo de equipo o instrumentación?

R/ Equipamiento requerido: mancuernas, ligas para hacer ejercicios suspendido, estructura similar a Mega Rack ®, kit básico de barras con pesas.

1.1.1 Usted como emprendedor ¿cuenta con el conocimiento para ejecutar la instalación, o conoce a algún profesional que pueda ejecutar esta tarea?

R/ El conocimiento requerido para realizar la instalación es básico dado que los equipos solamente requieren de anclaje.

1.1.1.1 ¿Esta instrumentación requiere de condiciones especiales en cuanto a facilidades para su instalación? Por ejemplo acometidas eléctricas 220 v, 440 v, aire comprimido, entre otras.

R/ No es requerido, además las herramientas requeridas para realizar la instalación de los instrumentos son simples y en su mayoría voltaje 110 v.

1.1.1.1.1 En el lugar físico donde se va a desarrollar la idea de negocio ¿se cuenta con estas condiciones de facilidades?

R/ No aplica para el modelo de negocios que se plantea desarrollar.

1.1.2 ¿La operación del equipo o instrumentación es simple o requiere de conocimiento técnico para ejecutar dicha tarea?

R/ La operación es simple, no obstante la técnica con la cual se ejecutan los ejercicios es la base de un apropiado acondicionamiento, por lo que contratar a profesionales con formación comprobada es de relevancia.

1.1.2.1 En caso de requerir de conocimiento técnico, ¿Existe personal capacitado para ejecutar dicha labor dentro del equipo de trabajo del futuro negocio?

R/ Si se cuenta con este tipo de profesionales, típicamente se encuentran fisioterapeutas con este tipo de conocimiento.

1.1.3 ¿La compra del equipo se puede realizar en Costa Rica, o se debe de importar?

R/ Las pesas, barras y ligas pueden comprarse en el mercado local. Y la estructura del Mega Rack® se plantea desarrollar localmente. Eventualmente se puede plantear la posibilidad de importarlo, mediante un proceso de nacionalización típico.

1.1.3.1 En caso de requerir la importación del equipo ¿Es necesario tener algún permiso especial para realizar el proceso de nacionalización del equipo o instrumentación?

R/ No, según las consultas realizadas por medio de criterio experto se logró confirmar que no es requerido de permisos especiales

1.1.4 Para que el equipo o instrumentación funcione ¿es necesario utilizar alguna sustancia que requiere de algún permiso especial, o limitante de uso a nivel de reglamentos nacionales y/o internacionales? (ejemplo: químicos refrigerantes, sustancias precursoras, entre otros).

R/ No, para que la instrumentación sea funcional no es necesario ningún tipo de sustancia que requiera de permisos especiales.

1.1.4.1.1 Para la obtención de los permisos relacionados a la o las sustancias químicas, ¿se cuenta en el equipo de trabajo con un profesional que haga las gestiones requeridas? O eventualmente ¿se cuenta a nivel nacional con profesionales que puedan brindar este servicio?

R/ No aplica.

1.2 ¿Para ejecutar la idea de negocio es necesario contar con conocimientos específicos para lograr llevar a cabo la actividad económica?

R/ Si son requeridos conocimientos en acondicionamiento físico, y específicamente en las técnicas de ejercicio que se plantean desarrollar en el modelo de negocio.

1.2.1 En el equipo de trabajo ¿se cuenta con personas que cuenten con este conocimiento? O en su defecto ¿se cuenta con personal capacitado a nivel nacional, ubicado cerca de la zona donde se desea realizar el proyecto de negocios?

R/ Si se cuenta con personas capacitadas, inclusive la ventaja es que el lugar donde se plantea desarrollar el negocio (San Pablo de Heredia), tiene una ubicación estratégica en el Gran Área Metropolitana. Adicionalmente la Universidad Nacional ubicada en Heredia, forma profesionales en educación física y promoción de la salud, siendo estos perfiles de profesionales afines a la actividad planteada en el centro de acondicionamiento físico.

Resumen de aspectos técnicos del emprendimiento.

No se encuentran limitantes en cuanto a los aspectos técnicos que impidan el desarrollo de la propuesta de negocio que se está desarrollando.

2 Aspectos legales del emprendimiento

2.1 La actividad económica que plantea desarrollar ¿es legal contemplando la legislación costarricense? (incluya en la evaluación aspectos legales, ambientales, animal/vegetal).

R/ Si es legal, inclusive en la actualidad existen lugares que desarrollan actividades similares. Adicionalmente no involucra productos animales, ni vegetales, el negocio se centra en desarrollar un servicio innovador.

2.2 Confirme que con la instauración de la idea de negocio no se esté violando algún aspecto de derechos de autor.

R/ El único aspecto que podría generar conflicto es el nombre del establecimiento, relacionado a derechos de autor, no obstante para esta problemática pueden idearse otras opciones que no generen esta limitante.

2.3 Valide cuales permisos de funcionamiento, construcción, uso de suelos, entre otros, debe solicitar para lograr dar inicio a la propuesta de negocio, refiérase a la municipalidad del lugar donde se piensa desarrollar el proyecto, y si es necesario a las instituciones gubernamentales que aplique.

R/ Para desarrollar esta etapa de la metodología, es importante realizar una búsqueda amplia de los trámites requeridos para el establecimiento del modelo de negocio. Con el fin de asegurar que este aspecto no sea una posible barrera de entrada en el ámbito legal, el cual impida parcial o totalmente el desarrollo del emprendimiento.

En el caso del centro de rehabilitación se utilizó como fuente de información la página <https://www.crearempresa.go.cr/>, donde se indican cuáles son los requisitos a nivel de tramitología que se utilizan para desarrollar una nueva empresa. A continuación se mencionan. (ICE, 2016)

- Inscripción de sociedades mercantiles en el Registro Nacional.
- Legalización electrónica de libros sociales en el Registro Nacional.
- Publicación de edictos en el diario oficial La Gaceta.
- Certificación de personería jurídica del Registro Nacional.
- Certificación de propiedad de bienes inmuebles.
- Certificación de planos catastrados digitalizados.
- Certificado de Uso de Suelo.
- Obtención del permiso sanitario de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud.
- Obtención de la Viabilidad Ambiental por parte de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA) para empresas de bajo impacto ambiental.
- Certificado Veterinario de Operación del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- Verificación de la póliza de riesgos de trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS).
- Patente comercial.
- *Inscripción como patrono en la Caja Costarricense de Seguro Social.*
- Inscripción como contribuyente en la Dirección General de Tributación.

En el caso del modelo de negocios que se plantea desarrollar, se busca aplicar una personería física. Por esta razón se ven afectados la cantidad de permisos y certificaciones que deben cumplirse para poder optar por dar inicio de funcionamiento de la empresa.

Para lograr concretar cuáles son los trámites indispensables para realizar el inicio de funcionamiento del negocio, se contactó el servicio vía web de la página crearempresa.co.cr.

De igual manera se solicitó a la Municipalidad de San Pablo de Heredia para definir los trámites necesarios para desarrollar un proyecto de construcción y el debido establecimiento de un centro de acondicionamiento físico. De parte de la municipalidad se facilitó el Manual de Control y Desarrollo Urbano versión 01, Noviembre 2015; y el Manual de Administración Tributaria versión 01, Noviembre 2015.

Y adicionalmente se contactó la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa – DIGEPYME, el cual pertenece al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, los cuales confirmaron cuales son los trámites indispensables para el desarrollo de una organización bajo los lineamientos requeridos para una persona física.

Cuadro 39. Trámites necesarios para realizar el desarrollo de una empresa por medio de personería física, para lograr consolidar un centro de acondicionamiento físico y comentarios generados sobre el estatus actual de dicho permiso.

Certificado	Entidad que lo emite	Comentario
Visado de planos.	Municipalidad de San Pablo de Heredia.	En la actualidad el terreno donde se plantea desarrollar el negocio, ya cuenta con planos visados.
Certificación de uso de suelos	Municipalidad de San Pablo de Heredia.	En el terreno donde se plantea desarrollar el proyecto, se cuenta con un permiso de uso de suelos aprobado con el propósito de urbanización – condominio – centro comercial – cancha de futbol 5. Este permiso tiene alcance para poder desarrollar el centro de acondicionamiento físico.
Permiso de construcción modalidad obra menor.	Municipalidad de San Pablo de Heredia.	Se ejecuta luego de concretar los planes y la totalidad del diseño del local a desarrollar.
Permiso Sanitario de Funcionamiento	Ministerio de Salud	Según el tipo de riesgo de la actividad, así se debe de realizar un trámite distinto para desarrollar el negocio. Clasificación del riesgo: Tipo A Alto Riesgo, Tipo B Riesgo Moderado y Tipo C Bajo Riesgo. Este valor varía según el tipo de actividad.
Patente Municipal	Municipalidad de San Pablo de Heredia.	Algunos de los requisitos para solicitar esta patente son: Copia de Funcionamiento del Ministerio de Salud, y el Permiso o Certificado de Suelos.
Inscripción en el Ministerio de Hacienda.	Ministerio de Hacienda.	Debe definirse si el tipo de negocio se debe catalogar como Régimen Tradicional, o Régimen de Tributación Simplificada.
Inscripción en la Caja Costarricense de Seguro Social.	Caja Costarricense de Seguro Social.	Debido al tipo de actividad que se desea desarrollar se debe de solicitar el seguro patronal.
Inscripción en el Instituto Nacional de Seguros.	Instituto Nacional de Seguros.	Se debe realizar la solicitud de una Póliza de Riesgos del Trabajo

Resumen de aspectos legales del emprendimiento.

Se encuentran distintas decisiones que tomar, como por ejemplo el tipo de edificación para su posterior solicitud de permisos, tipo de régimen tributario, entre otros.

No obstante no se lograron identificar limitantes en cuanto a los aspectos legales, que impidan el desarrollo de la propuesta de negocio que se está desarrollando.

3 Aspectos comerciales del emprendimiento

3.1 ¿Existe mercado para el servicio o producto que se desea desarrollar?

R/ Si existe mercado. Una de las ventajas con las que se cuenta es que en las cercanías donde se plantea desarrollar el negocio, no se encuentran tantos competidores y tiene accesibilidad por distintos medios, lo cual incrementa la posible demanda del producto.

3.1.1 Especifique el nicho de mercado que se plantea captar con el establecimiento del negocio, basado en posibles negocios con conceptos similares.

R/ El concepto de negocios se enfoca en gente con edades desde los 15 hasta los 50 años, que tienen claro las ventajas de mantenerse saludable, con un enfoque diferenciado, el cual permite brindar un servicio de mayor calidad.

3.1.2 Evalúe y enumere la cantidad de competidores que hay en el mercado, los cuales brindan servicios o productos similares a los que usted propone vender.

R/ A continuación se enumeran algunos negocios que realizan actividades similares a la que se plantea desarrollar: Gimnasio Skorpio, Kaia Wellnes, MP Sports CR.

3.1.3 Basado en toda la información recopilada anteriormente defina cuál es el concepto de negocio inicial que plantea desarrollar.

R/ Centro de acondicionamiento físico, donde se puede practicar ejercicios funcionales, pole dance, acrotelas, y otros ejercicios innovadores.

3.1.4 Justifique por qué los clientes preferirían escoger el producto/servicio propuesto, por encima sus competidores.

R/ Porque el enfoque del desarrollo es cumplir las necesidades de entrenamiento físico con alternativas innovadoras, que generen un modelo de negocios que no tenga una competencia directa. Y que además permita evolucionar según lo que el cliente requiera.

3.2 Establezca a nivel general el precio que cobraría usted por prestar el servicio o producto.

R/ ¢10 000 colones por matrícula y ¢ 25 000 de mensualidad.

3.2.1 ¿Considerando el precio mencionado, se considera que el público meta podría pagarlo? basado en los negocios similares que existen actualmente en el mercado.

R/ Se considera que si podría pagarlo dado que se encuentra dentro del rango típico de la oferta de este tipo de actividad, adicionalmente la ubicación es estratégica dado que puede captar clientes de San Rafael, San Isidro y San Pablo de Heredia, gracias a la cercanía que se presenta con estos pueblos. Inclusive se puede captar clientela de Heredia, tomando en cuenta que el servicio es diferenciado.

3.3 ¿Ya se tiene una idea del lugar donde se piensa desarrollar el modelo de negocio?

R/ Si, en San Pablo de Heredia 300 metros este de la Cruz Roja.

3.3.1 Evalúe si en el lugar donde piensa desarrollar su proyecto existe demanda del producto/servicio el cual usted plantea ofrecer.

R/ Se considera que si existe demanda cercana al lugar donde se plantea desarrollar el proyecto. Con la ventaja que gracias a la ubicación planteada, se puede captar clientes de San Isidro, San Rafael, San Pablo e inclusive Heredia y Santo Domingo.

3.3.2 Evalúe si los posibles clientes que usted plantea captar en su idea de negocio, tomando en cuenta la ubicación geográfica, están anuentes a pagar el precio propuesto para el servicio/producto.

R/ Se considera que si lo podrían pagar, como se mencionó previamente la ubicación es estratégica en cuanto a la accesibilidad, lo cual brinda la posibilidad de diversificar la clientela.

3.3.3 Adicionalmente con respecto a la localización valore si el lugar donde se piensa desarrollar la idea de negocio cuenta con las comodidades y servicios necesarios según el tipo de actividad que planea desarrollar (por ejemplo: parqueo, en caso de requerirlo, servicio de transporte público, accesibilidad para todo tipo de vehículo, entre otros).

R/ Si, se cuenta con servicio de buses San Pablo – Heredia que pasan al frente de la ubicación. El bus San Isidro – Heredia hace parada a una distancia de menos de 500

metros. Además se cuenta con espacio suficiente para hacer un parqueo con la capacidad requerida, inclusive en la actualidad se cuenta con parqueo para más de 50 vehículos.

3.3.4 Para el caso de que se vaya a requerir traslado de materias primas hacia la organización, envío de producto terminado al cliente, o movilización del cliente al lugar, valore si la ubicación geográfica podría generar un inconveniente para el o los aspectos logísticos que apliquen.

R/ No aplica, el negocio que se plantea desarrollar es un servicio. El único aspecto a contemplar es accesibilidad de proveedores de hidratantes, y en la actualidad se cuenta con capacidad para poder recibir este tipo de vehículo.

Resumen de aspectos comerciales del emprendimiento.

No se encuentran limitantes en cuanto a los aspectos técnicos que impidan el desarrollo de la propuesta de negocio que se está desarrollando.

4 Aspectos de financiamiento y ganancia del negocio

4.1 ¿Se cuenta con el capital necesario para dar inicio a la idea de negocios?

R/ No se cuenta con el dinero para desarrollar el negocio, es necesario optar por un financiamiento.

4.1.1 En caso de optar por un financiamiento bancario para desarrollar la idea de negocios ¿qué tipo de préstamo tendría que solicitar? Mencione las condiciones de los préstamos que se ajustan a las necesidades del negocio.

R/ El rubro a financiar en el presente proyecto involucra la obra civil a desarrollar en el lugar antes mencionado y el equipamiento básico requerido. A continuación se mencionan algunos detalles de la construcción, para posteriormente abordar el tema del financiamiento a seguir para llevar a la ejecución el modelo de negocios.

Para el desarrollo de la idea de negocios se cuenta actualmente con un terreno de aproximadamente 8000 m² el cual forma parte del patrimonio de mi familia. Según lo establecido en el permiso de uso de suelos esta propiedad tiene un porcentaje de aprovechamiento de 70%, en la actualidad se tiene aproximadamente 2000 m² de construcción entre la edificación del bar y la cancha multiuso que existe en la actualidad.

Tomando en cuenta la utilización del terreno y las edificaciones actuales, se puede construir en 3600 m².

Luego de realizar una reunión con una arquitecta para definir un bosquejo inicial de la obra civil, se logró determinar que los metros de construcción requeridos para realizar la actividad que se está planteando son de 200 m². Luego de realizar un cálculo aproximado se considera que entre la construcción y el equipamiento básico requerido se requiere de una inversión inicial de ₡ 85,000,000.

Partiendo de este monto de inversión se hizo una búsqueda en las entidades financieras, para determinar cuál es la estructura de financiamiento que mejor se ajusta al tipo de negocios que se plantea desarrollar. A continuación se menciona las condiciones del préstamo a solicitar.

Cuadro 40. Tipos de financiamiento disponible según entidad financiera, para el desarrollo de un centro de acondicionamiento físico.

Entidad financiera	Financiamiento se adapta a las necesidades	Tipo de financiamiento
BAC San José	No	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El financiamiento disponible para PYMES se enfoca en clientes activos del BAC. ▪ Es requerido tener un datafono del BAC con al menos 2 años de ser cliente activo. ▪ De igual manera se deben aportar estados financieros de los dos primeros años de la empresa. <p>Fuente: Reunión con Eddie Oviedo, sucursal BAC Paseo de las Flores. (Oviedo, 2016)</p>
Banco de Costa Rica	No	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuenta con financiamiento para dar inicio a un emprendimiento. Inclusive indican no tener línea de crédito para emprendedores. ▪ Un requisito para solicitar un crédito PYMES es contar con un negocio con al menos 2 años de funcionamiento. ▪ Otro requisito indispensable es contar con estados financieros de al menos dos años. <p>Fuente: Entrevista telefónica con Evelyn Diaz del Centro PYMES BCR Uruca. (Diaz, 2016)</p>

Cuadro 41. Continuación tipos de financiamiento disponible según entidad financiera, para el desarrollo de un centro de acondicionamiento físico.

Entidad financiera	Financiamiento se adapta a las necesidades	Tipo de financiamiento
Banco Nacional de Costa Rica	Si	<p>Cuenta con financiamiento para emprendedores basado en tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de equipo, en el caso del centro de acondicionamiento físico la estructura de tubos para pole dance, mega racks para ejercicios funcionales, pesas y algunos otros equipos básicos. Tasa de interés: Tasa básica pasiva (5.7%) + 4.7 % = 10.4 % según las condiciones consultadas en la página http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr el día 1/7/17. Plazo máximo de cancelación: 15 años. ▪ Obra civil, construcción del edificio de 200 metros cuadrados. Tasa de interés: Tasa básica pasiva (5.7%) + 4.7 % = 10.4 % según las condiciones consultadas en la página http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr el día 1/7/17. Plazo máximo de cancelación: 15 años. ▪ Capital de trabajo, en caso de requerirse dinero para los primeros meses de funcionamiento del negocio. Tasa de interés: Tasa básica pasiva = 5.7 % según las condiciones consultadas en la página http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr el día 1/7/17. Plazo máximo de cancelación: 5 años. <p>Se realizó un cálculo para el préstamo de ₡ 85 000 000 con un plazo de 15 años. La cuota mensual sería de ₡ 873 000.</p> <p>Bajo condiciones reales este monto puede variar</p> <p>Fuente: Reunión con Mariana Hidalgo, sucursal Banco Nacional, Heredia Centro. (Hidalgo, 2016)</p>

4.1.1.1 Para la solicitud de este préstamo ¿cuenta con los requisitos para lograr su posible aprobación?

R/ A continuación se mencionan los requisitos para solicitar el préstamo con el Banco Nacional.

Solicitante persona física (Hidalgo, 2016):

- Fotocopia de la cédula (solicitante y fiadores).
- Estado de cuenta de tarjetas de crédito de los últimos 6 meses.
- Constancia salarial (solicitante y fiadores), con detalle de salario devengado, salario líquido, embargos y deducciones.
- Fotocopia de la orden patronal.
- Plan de negocio o anteproyecto.
- Fotocopia del plano catastro (emitido por el Registro de la Propiedad) de la finca que se ofrece en garantía.
- En caso que la propiedad pertenezca a una sociedad, certificación del acuerdo de los accionistas donde consciente el gravamen.
- Certificación de pago de impuestos municipales y territoriales al día.
- Planos de construcción autorizados por la Municipalidad y por el Ministerio de Salud.
- Permisos Municipales para construir.
- Presupuesto detallado de la construcción.
- Facturas proforma de la maquinaria y equipo que se va a adquirir.
- Constancias de otras deudas emitidas por los acreedores.
- Patente o uso de suelos del local comercial.
- Tener al día (solicitante como fiadores) sus operaciones directas e indirectas.

De los requisitos establecidos por el banco, se considera que ninguno de ellos es una barrera de entrada. Los rubros que requieren inversión es la presentación de los planos de construcción y los permisos de construcción, no obstante estos pueden ser solventados por capital personal del emprendedor.

Un factor que presentan en común las tres propuestas evaluadas de financiamiento, es que uno de los requisitos indispensables que establecen estos entes bancarios, es la utilización de una prenda o garantía. Típicamente se utiliza un terreno que debe de tener un valor mayor al requerido en el financiamiento.

Para el caso en estudio el rubro de la garantía no es una limitante, dado que en la actualidad se cuenta con el terreno donde se plantea desarrollar el negocio se encuentra libre de gravámenes, y además la valoración de la misma es mayor a la cantidad de dinero requerida para dar inicio al negocio.

4.2 Basado en el supuesto de que se generan ingresos por la comercialización del servicio o producto, ¿se considera que se pueden cubrir los gastos operativos mensuales del negocio? Además, generando ganancias sobre la inversión. Haga al menos un cálculo básico de dicha aseveración.

R/ A continuación se indican los principales rubros correspondientes a ingresos y egresos del centro de acondicionamiento físico:

Ingresos: matrícula y mensualidad. **Egresos:** recibo de luz, agua, internet y cable; salario de instructores, pago de préstamo, pago de impuestos, pago de recepcionista (incluye garantías sociales y aguinaldo), salario de gerente y un ahorro para imprevistos.

Luego de analizar los pagos aproximados para cada uno de los rubros recién mencionados se plantea el siguiente flujo de caja, donde se especifica la manera en la cual se abordan los gastos operativos.

Cuadro 42. Flujo de caja del centro de acondicionamiento físico.

Ingresos Mensuales	
Rubro	Monto
Matricula + mensualidad (primer mes)	₡ 9,225,000
Por mes	₡ 5,175,000
Total	₡ 14,400,000
Egresos mensuales	
Rubro	Montos
Pago de luz	₡ 100,000
Pago de agua	₡ 15,000
Internet	₡ 35,000
Salario de Instructores	₡ 2,390,160
Pago Préstamo	₡ 934,326
Pago impuesto territorial	₡ 30,000
Pago impuesto de la renta	₡ 95,808
Pago póliza de riesgo de trabajo	₡ 26,693
Recepcionista	₡ 311,900
Aguinaldo Recepcionista	₡ 25,991
Cargas soc. Recepcionista (26.33%)	₡ 82,123
Salario Gerente	₡ 300,000
Dinero imprevistos (ahorro)	₡ 250,000
Total	₡ 4,597,003
Balance Mensual	
Rubro	Montos
Balance mes 1 (cuota y matrícula)	₡ 4,282,997
Balance mes 2 en adelante (cuota)	₡ 1,072,997

Considerando los cálculos del cuadro 36, se muestra como se obtiene un balance positivo de efectivo, de modo que en el primer mes se tiene una ganancia de ₡ 4,282,997 (tomando en cuenta que las personas se matriculen en el mes de apertura) y a partir del segundo mes ₡ 1,072,997 (contemplando que se mantiene la cantidad de clientes y que en este caso no hay ingresos por concepto de matrícula). Estos cálculos fueron realizados contemplando una utilización de 40% de las clases disponibles, basado en que al inicio del negocio es complicado tener una demanda mayor de clientes.

4.3 ¿En cuánto tiempo se considera que se podría tener una recuperación de la inversión? Justifique la cantidad de años de retorno de inversión con datos numéricos que así lo respalden. Y finalmente valore si este dato de retorno de inversión es aceptable desde su punto de vista.

R/ Para realizar el cálculo de retorno de la inversión primero se debe de tomar en cuenta los siguientes datos:

Cuadro 43. Liquidez y cantidad total de pagos para la realización del centro de acondicionamiento físico.

Rubro	Monto
Liquidez de la organización luego del primer mes:	₡ 4,282,997
Liquidez de la organización luego del segundo mes:	₡ 1,072,997
Cantidad total de pago del crédito luego de 15 años (180 meses):	₡ 168,178,752

Asumiendo que el ingreso va a mantenerse estable con una utilización de un 40% a través del tiempo, que no se van a presentar incrementos en los egresos, y que la ganancia será estable a través del tiempo se obtuvieron los siguientes datos.

Cuadro 44. Cálculo de la cantidad de meses requeridos para recuperar la inversión inicial del centro de acondicionamiento físico.

Rubro	Dato
Cantidad de ingresos requeridos matrícula + mensualidad	1
Cantidad de ingresos mensualidad	81
Dinero pagado luego de estos ingresos	₡ 168,178,752
Años requeridos para pagar la inversión inicial (préstamo)	7,2

Tal y como se puede observar el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial del centro de acondicionamiento físico es de 7,2 años. Este supuesto lo que establece un escenario en el cual, del negocio no se obtiene ganancias, todo el dinero obtenido de ganancias se destina al pago del préstamo, hasta lograr cancelar el costo total del mismo.

Este periodo de 7.2 años es aceptable, dado que la recuperación de la inversión (pago del costo total del préstamo) se daría antes de finalizar el plazo del préstamo (15 años), por lo cual disminuiría a la mitad del tiempo el tiempo de pago del mismo.

Adicionalmente las suposiciones establecidas de utilización de las instalaciones son optimistas, y no se contempla un posible crecimiento del negocio. Lo cual podría dar margen a un mejor rendimiento.

Resumen aspectos de financiamiento y ganancia del negocio.

No se encuentran limitantes en cuanto a los aspectos de financiamiento y ganancia del negocio que impidan el desarrollo de la propuesta que se está desarrollando.

Finalmente luego de realizar el análisis de barreras de entrada se puede concluir que el negocio del centro de acondicionamiento físico es viable y se continúa con la próxima etapa del modelo.

4.4.6 Meta 3. Viabilidad del emprendimiento

1. No existen limitantes en cuanto a aspectos técnicos del emprendimiento, tanto desde la perspectiva de equipamiento requerido para ejecutar la idea de negocio, como del personal requerido con tales fines.
2. No se identifican barreras de entrada en el ámbito legal, ni en el comercial que impidan el desarrollo del emprendimiento.
3. Finalmente el análisis de las barreras de entrada de financiamiento y ganancia del negocio muestra como a nivel general la inversión se justifica, en función de los ingresos y egresos presentados, así como en el tiempo en que se pagaría la inversión.

4.4.7 Etapa 4. Modelo de Negocio Esbelto

Una vez que se logra definir que el emprendimiento si es factible desde las perspectivas previamente mencionadas, se procede a definir con un mayor nivel de detalle el modelo de negocio con el cual se plantea desarrollar la organización.

Luego de realizar las etapas previas de definición del problema o necesidad, establecer el concepto de negocio y de tener la certeza de que no existen barreras de entrada que impidan la ejecución del proyecto, el emprendedor tiene un mayor conocimiento de cómo se comporta el mercado en el cual plantea desarrollarse, y de muchas de las necesidades que actualmente tienen los clientes y algunas de las oportunidades que se presentan en este tipo de negocio.

Toda esta información se debe de utilizar para que esta etapa del modelo de negocios esbelto, sea construida con información actual del entorno donde se plantea desarrollar el proyecto y que además ayudará a que el mismo tenga un enfoque más adecuado según lo que el emprendedor plantee desarrollar.

A continuación se muestran los detalles del desarrollo de las secciones que componen el Modelo de Negocio Esbelto.

1. Segmentación de mercado o de clientes

En esta sección se define con mayor especificidad cual es el segmento de mercado y como se asocia el mercado con la ventaja competitiva, para finalmente adoptar una estrategia genérica.

El mercado que busca captar el centro de acondicionamiento físico se asocia a la categoría de mercado segmentado, la cual distingue varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. En este caso se diferencia los clientes de género masculino y femenino, las cuales se mencionan a continuación:

Cuadro 45. Tipos de actividades a generar en el centro de acondicionamiento físico y el cliente meta al cual está dirigido.

Género	Rango de edades	Tipo de actividad física
Femenino	18 – 38 años	Pole Dance, Ejercicios funcionales y clases innovadoras variadas (yoga).
Masculino	18 – 38 años	Ejercicios funcionales y clases variadas según interés personal (TRX, Boot Camp).
Femenino - Masculino	18 – 45 años	Yoga.

Luego en cuanto al tipo de mercado, se considera que la segmentación hacia personas de edades por debajo de los 38 hasta los 18 años tiene una mayor afinidad por el tipo de negocio. Actividades físicas como el pole dance, yoga, TRX y ejercicios funcionales son actividades típicamente preferidas por personas de este rango de edades. Además, en esta segmentación es donde típicamente las personas invierten en actividades que mejoran la salud.

Por otro lado se plantea la posibilidad de captar la clientela por encima de los 45 y hasta los 60 años con ejercicios de menor impacto, pero que de igual manera mejoren su nivel de calidad de vida, por ejemplo yoga.

Una vez definido el segmento de mercado que se pretende enfocar en el negocio, se define que la estrategia genérica de Porter que se decide asignar para el desarrollo del proyecto es la diferenciación, buscando establecer estándares altos de calidad en el servicio.

A continuación se detalla el modo en el cual se busca enfocar de una mejor manera la estrategia con el segmento de mercado, para captar de manera más efectiva la clientela meta.

Cuadro 46. Definición de la estrategia que vincula la ventaja competitiva de la organización, con el mercado meta identificado.

Mercado	Ventaja competitiva	Estrategia
Segmentado	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> - Dado que se busca diferenciar el negocio y brindar calidad, el precio del servicio que se plantea brindar está en el rango de intermedio a alto del costo típico de esta actividad. - Se busca con el modelo de negocio brindar una solución de mejoramiento de la salud con ejercicios dinámicos, no repetitivos, donde en muchos casos el cuerpo es el que genera la resistencia. - Además, basado en el público meta y la diferenciación se plantea desarrollar una edificación innovadora, donde se brinde toda una experiencia al momento de hacer ejercicios. - La intención de enfocarse en clases, busca mantener cautivo a una clientela con gustos cambiantes, que requieren de flexibilidad para satisfacer y superar las expectativas de los clientes. De modo que se pueden incorporar nuevas técnicas con mayor facilidad.

2. Canales.

Tal y como se indicó previamente, esta etapa del modelo busca establecer la manera en la cual la empresa plantea abordar los canales de distribución, comunicación, venta y servicio post venta entre la organización y el cliente. A continuación se muestran las plataformas que se plantea utilizar para cada una de las actividades antes planteadas.

Cuadro 47. Definición de los canales de comunicación y venta del centro de acondicionamiento físico.

Proceso	Tipos de canal		
	Propios		Socio
	Directo	Indirecto	Indirecto
Información (dar a conocer los servicios)	Publicidad en Facebook e Instagram. Página web con la información general del negocio.	Establecimiento comercial con publicidad en la parte externa del lugar (vallas publicitarias). Publicidad en lugares estratégicos con visibilidad para potenciales clientes.	N/A
Evaluación (dar un método para que el cliente evalúe el servicio brindado)	En la página de <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> va a existir la posibilidad de dar una evaluación al servicio para la clientela en general. Recepción de comentarios a mejorar del servicio por medio de correo electrónico, o por medio de <i>WhatsApp</i> .	N/A	N/A
Compra (cómo el cliente va a comprar el servicio)	Pago directo en el establecimiento del centro de acondicionamiento.	Pago por medio de transferencia electrónica en Bancos previamente definidos.	N/A
Entrega (cómo se va a entregar la propuesta de valor)	Asistencia presencial a los entrenamientos con cita previa a convenir con el cliente.	N/A	N/A

Cuadro 48. Continuación de definición de los canales de comunicación y venta del centro de acondicionamiento físico.

Proceso	Tipos de canal		
	Propios		Socio
	Directo	Indirecto	Indirecto
Post venta (qué servicio de atención postventa se ofrece)	Aleatoriamente solicitar a clientes completar el formulario de satisfacción por el servicio ofrecido. Llamadas de seguimiento para clientes tipo A, para determinar si su experiencia puede mejorar de alguna manera.	Envío de encuesta de satisfacción del cliente por medio electrónico (por ejemplo: survey monkey).	N/A

3. Relaciones con los clientes.

A continuación se define el modo con el cual la organización (centro de acondicionamiento físico), va a establecer relaciones con los clientes según las necesidades del negocio.

Cuadro 49. Tipo de relaciones con los clientes que se plantea desarrollar como parte del modelo de negocios del centro de acondicionamiento físico.

Tipo de relación	Descripción genérica	Descripción específica del negocio
Asistencia personal	Contacto directo del cliente con un representante real de servicio.	Se plantea que en el centro de acondicionamiento físico se va a contar con una recepcionista con el fin de establecer estos servicios: Atención de dudas y consultas de clientes. Cobro de matrícula y mensualidad. Coordinación de las citas de los diferentes entrenamientos.
Autoservicio	No se da una relación directa con el cliente, solo se proporcionan medios para que el/la cliente pueda servirse solo.	Por medio de la aplicación <i>Mind Body</i> se plantea brindar un autoservicio, de modo que los clientes pueden desde un dispositivo móvil: Consultar disponibilidad de clases. Agendar las clases. Confirmar asistencia.

4. Propuesta de valor.

Tal y como se indicó en la primer sección del modelo de negocios esbelto (segmentación de mercado), el enfoque que se busca dar en el centro de acondicionamiento físico es el de diferenciación.

Basado en el concepto de diferenciación se desarrollan las herramientas del Océano Azul, para definir claramente los conceptos que forman parte de la ventaja competitiva del negocio.

Cuadro 50. Aplicación de la herramienta Esquema de Cuatro Acciones, utilizado para definir la propuesta de valor del centro de acondicionamiento físico.

Eliminar	Aumentar
<ul style="list-style-type: none"> - El uso de una gran cantidad de máquinas para realizar ejercicios. - Clases repetitivas como <i>spinning</i>, o rutinas de gimnasio con máquinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La altura de los aposentos donde se llevan a cabo los ejercicios, para propiciar una buena iluminación y ventilación en las facilidades. - La diversidad de ejercicios para de esta forma evitar el máximo la monotonía en el entrenamiento físico.
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - La cantidad de instructores fijos, de modo que se busque diversificar conocimientos y tipos de ejercicios. - El ruido en las áreas donde se realizan clases de yoga y ejercicios de meditación 	<ul style="list-style-type: none"> - Un lugar en el cual el cliente pueda escoger entre una variedad de ejercicios de bajo impacto, divertidos e innovadores. - En un mismo centro de acondicionamiento físico ejercicios funcionales, pole dance, Yoga y algunos otros ejercicios innovadores. - Un lugar donde los clientes puedan dejar a sus hijos divirtiéndose, mientras ellos están ejercitándose.

Luego de realizar el esquema de cuatro acciones se procede a desarrollar el cuadro estratégico, para obtener la nueva curva de valor, donde se definen las condiciones que el negocio busca desarrollar, y por las cuales plantea diferenciarse en el mercado de centros de acondicionamiento físico.

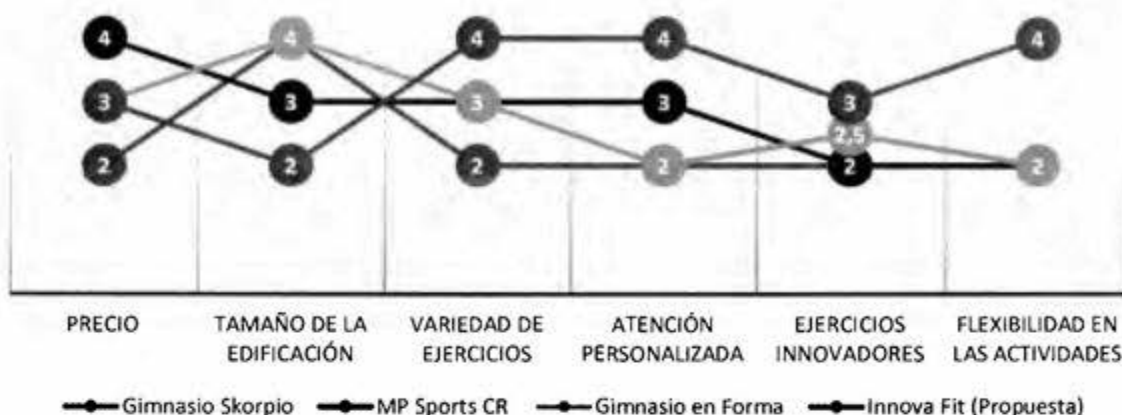


Figura 28. Aplicación de la herramienta cuadro estratégico para definir la propuesta de valor del centro de acondicionamiento físico (Innova Fit).

En el cuadro estratégico se muestra como el centro de acondicionamiento físico plantea como ventajas competitivas la variedad de ejercicios que ofrece, gracias a la flexibilidad que tiene su estructura física, la atención personalizada y finalmente la inclusión de ejercicios innovadores.

La propuesta de precio es intermedia, en cuanto al mercado y el tamaño de la edificación es menor, dado que se plantea en un inicio arrancar con lo planteado y validar la posibilidad de crecimiento, en función de lo que los clientes requieran para un futuro próximo.

5. Actividades clave.

Para determinar con mayor certeza las actividades que se consideran clave en el centro de acondicionamiento físico se plantea aplicar la herramienta del modelo de Kano, de modo que los potenciales clientes sean los que establezcan con mayor claridad cuales cosas les agrega valor, y les gustaría que se incorporaran al negocio.

El primer paso para la aplicación del modelo de Kano es, llevar a cabo una recopilación de los requerimientos de potenciales clientes empleando la voz del cliente, en este ejemplo de aplicación de la metodología de desarrollo de emprendimientos se llevaron a cabo entrevistas a 6 mujeres y 6 hombres con edades entre los 25 y 38 años, con el fin de entender cuáles características consideran deben de ser incluidas en un centro de acondicionamiento físico.

Las características del centro se categorizaron en 3 grupos edificio - facilidades internas y externas, servicios que brinda y condiciones del personal. A continuación se muestran la consolidación de todas las características que los potenciales clientes brindaron, luego de aplicarles la guía de entrevista.

Cuadro 51. Requerimientos obtenidos de la aplicación de voz del cliente para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico.

Grupo	Característica
Edificio – facilidades internas y externas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baños amplios (con suficiente espacio para cambiarse) y limpios. ▪ Baños con agua caliente al menos 3. ▪ Espejos suficientes en el baño. ▪ Que el techo tenga una buena altura. ▪ Que cuente con buena iluminación y la ventilación. ▪ Que cuente con acceso para personas con incapacidad. ▪ Decoración simple y sobria, que tenga afiches motivacionales. ▪ Que tenga un lugar donde guardar de manera segura las cosas (casilleros). ▪ Que todo el lugar se mantenga siempre limpio. ▪ Que en los lugares donde se ejecuten los ejercicios, se cuente con espacio suficiente para evitar golpear otro usuario.
Edificio – facilidades internas y externas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia de ventanales en el edificio. ▪ En las cercanías de recepción se tenga unos sillones cómodos para esperar las clases. ▪ Que cuente con áreas abiertas específicas para ejecutar clases grupales. ▪ Mucha limpieza en general del edificio. ▪ Que cuente con un área específica para dar seguimiento del avance de los ejercicios. ▪ Que tenga parqueo amplio con seguridad y que sea de fácil acceso. ▪ Que tenga áreas verdes. <p>Que la fachada externa sea llamativa, con rótulos grandes que tenga información general del lugar.</p>
Condiciones del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que cuente con experiencia en los ejercicios que dirige. ▪ Que cuente con certificaciones en los ejercicios que dirige. ▪ Que cuente con estudios universitarios en fisioterapia o actividad afín. ▪ Que brinde atención personalizada según el nivel adquirido en el ejercicio que realiza.

Cuadro 52. Continuación requerimientos obtenidos de la aplicación de voz del cliente para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico.

Grupo	Característica
Condiciones del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que haga una adecuación de los ejercicios en caso de presentarse alguna lesión. ▪ Personal amable enfocado en la atención al cliente. ▪ Conocimiento y habilidad en la ejecución de los ejercicios. ▪ Presentación personal saludable con buena condición física. ▪ Que muestren respeto e igualdad por todos los y las clientes.
Servicios que brinda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejercicios funcionales. ▪ Pole dance. ▪ Acrotelas (ejercicio suspendido en el aire con telas colgadas del techo del lugar), lyra (ejercicio en el aire utilizando un círculo colgante). ▪ Artes marciales. ▪ Yoga. ▪ TRX. ▪ Pilates. ▪ Muro escalada. ▪ Venta de artículos deportivos relacionados. ▪ Venta de snacks energéticos y batidos de frutas nutracéuticas con beneficios a la salud). ▪ Internet inalámbrico. ▪ Otros ejercicios innovadores (<i>Boot Camp</i>, Tacfit, acroyoga, Qigong, Yoga lyengar, ballet funcional). ▪ Aplicación móvil para agendar las clases. ▪ Que se brinde servicio de medición y control del avance en la condición física.

Luego de definir los requerimientos de los potenciales clientes, obtenidos de la aplicación de la herramienta voz del cliente, se aplicó las preguntas a los mismos potenciales clientes sobre cómo se sentirían si estas características fuesen incluidas en el modelo de negocio o no.

Las respuestas obtenidas se evaluaron conforme a la matriz para la evaluación y clasificación de los tipos de necesidades según el modelo de Kano, donde se define cuáles de estas características corresponden a características de satisfacción, insatisfacción y deleite. Para lograr consolidar cuales características pertenecían a la respectiva clasificación se aplicó el principio de Pareto, donde se incluyen todas aquellas

características que se repiten en un 80%, luego de comparar los resultados obtenidos para los potenciales clientes. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

Cuadro 53. Características de satisfacción, insatisfacción y deleite obtenidas de la aplicación de la herramienta modelo de Kano a un total de 12 potenciales clientes del centro de acondicionamiento físico.

Tipo de característica	Condición solicitada por los clientes
Insatisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que tenga un lugar donde guardar de manera segura las cosas (casilleros). ▪ Que el instructor haga una adecuación de los ejercicios en caso de presentarse alguna lesión. ▪ Que el instructor muestre conocimiento y habilidad en la ejecución de los ejercicios. ▪ Presentación personal saludable con buena condición física. ▪ Que el edificio cuente con acceso para personas con incapacidad. ▪ Que todo el lugar se mantenga siempre limpio. ▪ Que el instructor cuente con experiencia en los ejercicios que dirige. ▪ Baños amplios (con suficiente espacio para cambiarse) y limpios. ▪ Baños con agua caliente al menos 3.
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el techo del edificio tenga una buena altura. ▪ Que el edificio cuente con buena iluminación y la ventilación. ▪ Espejos suficientes en el baño. ▪ Decoración simple y sobria del edificio, que tenga afiches motivacionales. ▪ Que tenga parqueo amplio con seguridad y que sea de fácil acceso. ▪ Venta de snacks energéticos y batidos de frutas nutracéuticas (con beneficios a la salud). ▪ Presencia de ventanales en el edificio. ▪ Que cuente con un área específica para dar seguimiento del avance de los ejercicios. ▪ TRX. ▪ Ejercicios funcionales. ▪ Pole dance. ▪ Pilates. ▪ Yoga. ▪ Que el instructor brinde atención personalizada según el nivel adquirido en el ejercicio que realiza. ▪ Personal amable enfocado en la atención al cliente.

Cuadro 54. Continuación característica de satisfacción, insatisfacción y deleite obtenida de la aplicación de la herramienta modelo de Kano a un total de 12 potenciales clientes del centro de acondicionamiento físico.

Tipo de característica	Condición solicitada por los clientes
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el instructor muestren respeto e igualdad por todos los y las clientes. ▪ Que el lugar tenga áreas verdes.
Éxtasis o deleite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de artículos deportivos relacionados. ▪ Otros ejercicios innovadores (Boot Camp, Tacfit, acroyoga, Qigong, Yoga Iyengar, ballet funcional). ▪ Aplicación móvil para agendar las clases. ▪ Artes marciales. ▪ Muro escalada.

La información obtenida de la herramienta Modelo de Kano provee características y/ condiciones que son de relevancia para el negocio, desde la perspectiva de la actividad clave y también de los recursos requeridos para desarrollar el negocio. A continuación se establece cuales actividades clave se establecen como parte del modelo de negocios del centro de acondicionamiento físico.

Actividades clave de insatisfacción

Tal y como se mencionó previamente las condiciones de insatisfacción deben de incorporarse para evitar pérdidas de los clientes, dado que son aspectos indispensables. En cuanto a actividades clave se plantea que para el inicio de operación del centro de acondicionamiento se incorpore lo siguiente:

- El servicio de instructores incluye: adecuación de rutina en caso de lesiones, experiencia destacada del personal, que además tenga conocimiento y habilidad para ejecutar la actividad, y que tenga una presentación personal saludable, con buena condición física.

En resumen todas las características destacadas como de insatisfacción, que son relacionadas a actividades clave fueron incorporadas al modelo de negocio.

Actividades clave de satisfacción

Las condiciones de satisfacción aumentan la satisfacción del cliente directamente proporcional, en función de que las mismas sean incorporadas. A continuación se mencionan cuales actividades clave de satisfacción se incluyen en el modelo de negocio.

- Se contará con servicio de medición y seguimiento de la evolución del cliente, y se harán las recomendaciones sobre el tipo de clases a la que debe asistir para mejorar su rendimiento.
- El/la instructora realizará ligeras modificaciones a las clases para adecuarlas al avance de los clientes, que muestre respeto e igualdad, y que tenga un claro enfoque en el servicio al cliente.
- TRX.
- Ejercicios funcionales.
- Pole dance.
- Pilates.
- Yoga.

La ejecución de estas últimos tipos de ejercicios es la columna vertebral del modelo de negocios, donde se plantea establecer ambientes donde se puedan ejecutar las actividades físicas. La forma en que estas se distribuirían es el siguiente:

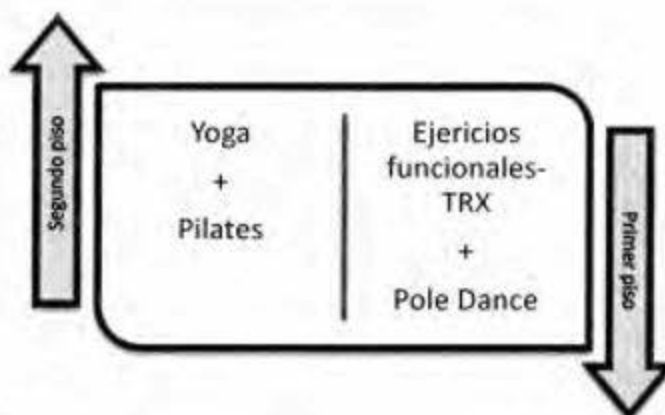


Figura 29. Configuración del centro de acondicionamiento físico Innova Fit, con respecto a las actividades físicas que se plantea desarrollar. Fuente: Elaboración propia.

La venta de snacks energéticos y batidos de frutas nutracéuticas (con beneficios a la salud). No se plantea desarrollar como un área específica, sino que se piensa enfocar de modo que en la recepción se pueda brindar este servicio.

Actividades de clave de deleite

Finalmente las actividades que se considera de deleite son una oportunidad para cautivar a los clientes, no obstante en muchos casos se debe de incurrir en costos elevados al incluirlas en el modelo de negocios. Las condiciones de deleite que se incluyen en las actividades claves que brinda el centro de acondicionamiento físico Innova Fit son:

- Otros ejercicios innovadores (Boot Camp, Tacfit, acroyoga, Qigong, Yoga Iyengar, ballet funcional).
- Aplicación móvil para agendar las clases.

La primera condición de deleite está alineada con la ventaja competitiva del negocio, y la segunda incorpora un método innovador de acceder a la planificación de las clases desde la comodidad del celular.

La inclusión de los ejercicios innovadores se plantea desarrollar en las zonas antes descritas según afinidad de actividades. La ventaja que se plantea desarrollar es que en cualquiera de las áreas del centro de acondicionamiento físico se puede practicar cualquier actividad, se tiene un 100% de flexibilidad.

Otra de las actividades clave que se plantea ofrecer es un lugar para que los hijos de las y los clientes, puedan ir con sus padres al gimnasio, y que tengan un lugar donde puedan divertirse mientras los adultos se ejercitan.

6. Recursos clave

De la información obtenida del modelo de Kano se lograron identificar actividades claves que deben de cumplir con ciertas características para lograr satisfacer las necesidades del cliente. De igual manera de la información obtenida se identifican recursos claves que deben ser incorporados en el modelo de negocios.

A continuación se muestran los recursos que se plantea forman parte del modelo de negocios del centro de acondicionamiento físico (Innova Fit).

Cuadro 55. Recursos clave del modelo de negocios esbelto del centro de acondicionamiento físico.

Categoría	Descripción
Físicos	<p style="text-align: center;"><u>Edificio</u></p> <p>Recursos clave de insatisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Casilleros para almacenamiento de pertenencias de los clientes. ○ Accesos para personas con discapacidad en todo el edificio. ○ Los baños deben de ser amplios y deben de contemplar al menos 3 duchas con agua caliente. <p>Recursos clave de satisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Buena altura para propiciar una mejor ventilación. ○ Diseño que contemple tener siempre buena iluminación con luz de día, y con luz artificial también. ○ Parqueo amplio y seguro para los clientes. ○ Decoración simple y sobria del edificio, que tenga afiches motivacionales. ○ El centro de acondicionamiento físico contará con un área específica para dar seguimiento del avance de los ejercicios. ○ Presencia de zonas verdes en la fachada del edificio. <p>En cuanto a recursos clave no se incluye por el momento ninguno de éxtasis.</p> <p>Otros recursos a considerar en cuanto al edificio es el área de juego para niños.</p> <p>Finalmente en cuanto al edificio se requiere una edificación de dos pisos con cuatro áreas flexibles para ejecutar ejercicios, específicamente el área de pole dance debe de tener la capacidad de desmontar los tubos para lograr mantener el concepto de flexibilidad. Un área de juego para niños, un área de cambiadores con baños y servicios sanitarios, un área para realizar las mediciones de los clientes para darle seguimiento al avance en sus ejercicios y finalmente una recepción donde se pueda esperar el inicio de las clases.</p>

Cuadro 56. Continuación recursos clave del modelo de negocios esbelto del centro de acondicionamiento físico.

Categoría	Descripción
Físicos	<p style="text-align: center;"><u>Equipos</u></p> <p>Basados en los ejercicios mencionados en la sección anterior, se establece la necesidad de adquirir los siguientes equipos para poder realizar dichas actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tubos rotativos para hacer pole dance, 10 unidades. ✓ Estructura del techo para acoplar telas, 10 unidades. ✓ Estructura Mega Rack para hacer ejercicios funcionales, 2 unidades. ✓ Cajas de madera con 2 dimensiones de altura 20 y 40 cm para hacer ejercicios funcionales, 3 unidades de cada uno. ✓ Correa para brincar suiza para hacer ejercicios funcionales, 10 unidades. ✓ Correas de suspensión para hacer ejercicio TRX, 10 unidades. ✓ Estructura para acoplar las correas de TRX en el techo, 10 unidades. ✓ Mat para la práctica de Yoga, 10 unidades. ✓ Juego de mancuernas variedad de pesos, 1 kit. ✓ Juego de mancuernas tipo Kettle Bell, 1 kit. <p>Los demás ejercicios innovadores que se plantea utilizar se basan en realizar actividades en las cuales, el peso de la misma persona y la técnica que se utiliza aumenta la dificultad del ejercicio. Por lo cual no se requiere de equipos adicionales.</p>
Intelectuales	<p>Llevar a cabo el proceso de definición de marca registrada para el nombre del centro de acondicionamiento físico Innova Fit, para en un futuro próximo no tener problemas por la utilización de dicho nombre comercial.</p> <p>Esta actividad se puede plantear realizar luego del primer año de funcionamiento del centro de acondicionamiento físico.</p>

Cuadro 57. Continuación recursos clave del modelo de negocios esbelto del centro de acondicionamiento físico.

Categoría	Descripción
Humanos	<p>Las siguientes son las posiciones de empleados que se requieren para asegurar el correcto funcionamiento del centro de acondicionamiento físico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepcionista. ✓ Personal de limpieza. ✓ Instructores de clases. ✓ Instructor para dar seguimiento a la condición física de los clientes. ✓ Software para que los clientes agenden su clase (aunque no es un recurso humano, sustituye la labor de la recepcionista).
Económicos	<p>Posibilidad de definir un préstamo para capital de trabajo, contemplando que al menos los primeros dos meses el mantenimiento del negocio es crítico, basado en que la clientela al inicio va a ser menor y va a ir incrementando con el paso del tiempo.</p> <p>De igual manera un recurso económico indispensable para el desarrollo del proyecto es el préstamo para el desarrollo de la obra civil y la compra de equipos.</p> <p>La cantidad requerida de capital de trabajo se va a definir en la sección Estructura de Costos.</p>

7. Asociaciones clave o red de asociados

En esta sección del modelo se plantea aplicar el diagrama de SIPOC para entender en torno al proceso que conlleva el centro de acondicionamiento físico, para posteriormente hacer una diferenciación con respecto al tipo de relaciones que se establece con los interesados del negocio.

El primer paso para realizar el diagrama de SIPOC es llevar a cabo un diagrama básico y general sobre las actividades que se llevan a cabo en el centro de acondicionamiento físico.

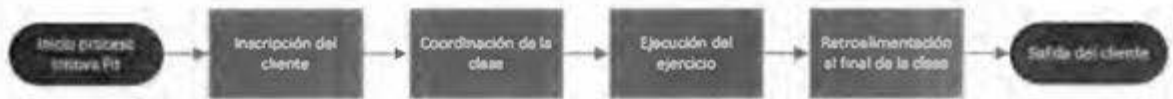


Figura 30. Diagrama de flujo del proceso desarrollado en el centro de acondicionamiento físico Innova Fit. Fuente: Elaboración propia.

Luego de definir el diagrama de flujo del centro de acondicionamiento se procede a definir en la matriz del diagrama SIPOC los diferentes suplidores, entradas, salidas y cliente de cada una de las etapas del proceso.

Cuadro 58. Diagrama SIPOC del modelo de negocios del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.

Suplidores	Ingresos	Proceso	Salida	Cliente
Recepcionista (atención física en el lugar)	Cliente interesado en los servicios	Inscripción del cliente	Cliente inscrito en Innova Fit	Cliente final (usuario del servicio)
Software de coordinación de citas (<i>Mind Body</i>), recepcionista	Expectativa sobre tipo de clase y horas disponibles	Coordinación de la clase	Cliente con clase coordinada	Cliente final (usuario del servicio)
Instructores que ejecutan las clases	Expectativa sobre calidad de la clase	Ejecución del ejercicio	Lograr o no satisfacer las expectativas del cliente	Cliente final (usuario del servicio)
Cliente final (usuario del servicio)	Información sobre la manera en que se puede mejorar el servicio	Retroalimentación al final de la clase	Plan de acción para ajustar el servicio a las expectativas del cliente	Clientes actuales y futuros del centro de acondicionamiento físico

Luego de identificar la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del centro de acondicionamiento físico, se define el tipo de asociaciones que cumplen en el modelo de negocios, a continuación se define dichas interacciones.

- Relación cliente – proveedor: Cliente final, Recepcionista e Instructores.
- Alianzas estratégicas entre empresas que no compiten entre sí: *Mind Body*.

8. Estructura de costos

Debido a la naturaleza del negocio que se plantea desarrollar, se decide abordar el tema de costos desde dos perspectivas, la inversión inicial desde la perspectiva de obra civil y equipamiento necesario para dar inicio al negocio, y la inversión requerida mensualmente para asegurar el funcionamiento del centro de acondicionamiento físico.

8.1 Inversión inicial

8.1.1 Equipamiento. Son todos aquellos equipos o máquinas que se utilizan para lograr que las actividades claves previamente definidas puedan ejecutarse. A continuación se detallan los equipos requeridos y su descripción.

Cuadro 59. Equipamiento necesario para dar inicio al negocio del centro de acondicionamiento físico.

Descripción	Monto
Tubos rotativos para hacer pole dance, 10 unidades.	₡ 5,000,000
Estructura del techo para acoplar telas, 10 unidades.	₡ 1,000,000
Estructura Mega Rack para hacer ejercicios funcionales, 2 unidades.	₡ 3,500,000
Cajas de madera con 2 dimensiones de altura 20 y 40 cm para hacer ejercicios funcionales, 3 unidades de cada uno.	₡ 300,000
Correa para brincar suiza para hacer ejercicios funcionales, 10 unidades.	₡ 200,000
Correas de suspensión para hacer ejercicio TRX, 10 unidades.	₡ 1,500,000
Estructura para acoplar las correas de TRX en el techo, 10 unidades.	₡ 1,000,000
Mat para la práctica de Yoga, 10 unidades.	₡ 500,000
Juego de mancuernas variedad de pesos, 1 kit.	₡ 1,000,000
Juego de mancuernas tipo Kettle Bell, 1 kit.	₡ 1,000,000
Total	₡ 15,000,000

8.1.2 Edificio y facilidades. Para el desarrollo de la obra civil y demás condiciones de la edificación del centro de acondicionamiento físico se llevó a cabo una reunión con una profesional en el tema, donde se definió el concepto que se planteaba desarrollar, y el tipo de actividades física a ejecutarse en Innova Fit. Las conclusiones obtenidas en dicha reunión y que a su vez definen los costos incurridos en edificio y facilidades son los siguientes.

Cuadro 60. Inversión requerida para llevar a cabo la construcción del edificio negocio del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.

Descripción	Monto
m ² de construcción	200
Valor del m ² constr.	₡ 360,000
Costo Total	₡ 72,000,000

En total la inversión inicial que se plantea necesaria para desarrollar el centro de acondicionamiento físico Innova Fit es de **₡ 87,000,000**.

8.2 Inversión mensual

Para asegurar que el centro de acondicionamiento físico puede operar de manera normal se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos en cuanto a gastos mensuales, o también llamados egresos mensuales, para de esta manera hacer que los recursos y las actividades claves trabajen correctamente. De igual manera se indica en la siguiente información cuales gastos fueron considerados fijos, y cuáles de ellos son variables con respecto a la variación en la demanda.

Cuadro 61. Detalle de egresos mensuales del centro de acondicionamiento físico, basado en las necesidades de funcionamiento planteadas para el primer mes de operación del negocio.

Detalle	Mes 1	
Clientes actuales	29	
Utilización recurso	5%	
Egresos mensuales		Tipo de gasto (fijo – variable)
Rubro	Montos	
Electricidad	₡ 250,000	Fijo
Agua	₡ 100,000	Fijo
Internet	₡ 35,000	Fijo
Préstamo	₡ 956,310	Fijo
Impuesto territorial	₡ 30,000	Fijo
Mind Body (software citas)	₡ 50,400	Fijo
Salario de instructores (subcontratado)	₡ 415,680	Variable
Salario de recepcionista	₡ 311,900.00	Fijo
Cargas sociales recepcionista	₡ 147,804.21	Fijo
Salario de limpieza	₡ 290,000.00	Fijo
Cargas sociales limpieza	₡ 137,426.17	Fijo
Total	₡ 2,724,520	

A continuación se mencionan las suposiciones realizadas para obtener los egresos mensuales del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.

- La cantidad de clientes presupuestado para el primer mes es de 29 personas, con una utilización de un 5% de clases disponibles.
- La cantidad de personas requeridas para la ejecución de las clases es de 80%, y no se incluye en la proyección una ocupación de personas mayor a un 80% por clase.
- A pesar de que el agua y la luz son gastos variables que fluctúan en función de la demanda, se determinó un monto que se considera elevado de cuota para ambos rubros basado en el gasto típico de este tipo de actividad económica. De esta manera se cubre la necesidad aún con un nivel de utilización de hasta 80% del recurso.
- Solo se requiere un recurso en limpieza y en recepción dado que el centro de acondicionamiento físico trabaja en horario fraccionado: de lunes a viernes de 5:00 am a 8:00 am, y de 6:00 pm a 10:00 pm. Sábados de 9:00 am a 2:00 pm. Domingo cerrado, lo cual genera una jornada laboral de 40 horas semanales incluyendo sábado.
- El único egreso que se utiliza como costo variable es el de salario de instructores, el cual es un recurso subcontratado, favoreciendo la inclusión de instructores con técnicas innovadoras variadas.
- En el rubro de cargas sociales de la secretaria y de la encargada de limpieza, se incluyen los siguientes aspectos:
 - o Aguinaldo.
 - o Póliza de riesgo de trabajo del INS.
 - o Vacaciones.
 - o Cargas Sociales de la CCSS.
- Adicionalmente se incluye la mensualidad por el uso del software Mind Body, el cual brinda la posibilidad de que los usuarios del centro de acondicionamiento físico puedan buscar las clases disponibles para cada día, y hacer la debida confirmación de asistencia.

9. Fuentes o flujo de ingreso y rentabilidad

La fuente de ingreso que se obtiene en el modelo de negocio del centro de acondicionamiento físico, se basa en:

- ❖ El pago de la mensualidad que el cliente paga a cambio del servicio de acondicionamiento. Este pago debe de realizarse todos los meses que el cliente este activo en el centro de acondicionamiento físico.
- ❖ El pago de matrícula, el cual se debe de pagar una vez al inicio del uso del centro de acondicionamiento físico. En caso que un cliente quiera retirarse como cliente del servicio propuesto, luego de 3 meses de no ser cliente activo de Innova Fit el cliente debe de pagar de nuevo el rubro de inscripción.

En un inicio para el centro de acondicionamiento físico se plantea utilizar el siguiente método de fijación de precios.

- ❖ Precios fijos, con lista de precios fija.

El siguiente es el detalle del método de fijación de precio fijo con lista de precio a utilizar en el centro de acondicionamiento físico Innova Fit.

Cuadro 62. Método de fijación de precio fijo con lista de precio a utilizar en Innova Fit.

Actividad física	Monto a Pagar	Cantidad de clases por semana	Horarios disponibles
<i>Pole Dance</i>	₡ 25,000	2 clases	Lunes a viernes 6:00 pm a 9:00 pm. Sábado de 9:00 am a 1:00 pm. Domingo Cerrado.
	₡ 35,000	3 clases	
	₡ 40,000	4 clases	
Funcionales	₡ 30,000	3 clases	Lunes a viernes 5:00 am a 8:00 pm y de 6:00 pm a 10:00 pm. Sábado de 9:00 am a 1:00 pm. Domingo Cerrado.
	₡ 40,000	4 clases	
Yoga Acroyoga	₡ 30,000	3 clases	Lunes a viernes 6:00 pm a 9:00 pm. Sábado de 9:00 am a 1:00 pm. Domingo Cerrado.
	₡ 40,000	4 clases	
Pilates GAP	₡ 30,000	3 clases	Lunes a viernes 6:00 pm a 9:00 pm. Sábado de 9:00 am a 1:00 pm. Domingo Cerrado.
	₡ 40,000	4 clases	

Por otro lado al ingresar e inscribirse a Innova Fit, la matrícula establecida para cualquiera de las actividades antes mencionadas es de € 15,000, y le aplican las reglas antes mencionadas.

A continuación se muestra el flujo de caja proyectado para los primeros 12 meses de funcionamiento del centro de acondicionamiento físico.

Cuadro 63. Flujo de caja proyectado para los primeros 12 meses de funcionamiento del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cientes actuales	29	46	83	166	166	166	166	166	166	166	166	166
Utilización recurso	5%	10%	20%	30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Ingresos Mensuales												
Rubro	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto
Matrícula	€ 435,000	€ 255,000	€ 555,000	€ 690,000	€ 555,000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Pago mensualidad	€ 905,000	€ 1,430,000	€ 2,575,000	€ 4,005,000	€ 5,150,000	€ 5,150,000	€ 5,150,000	€ 5,150,000	€ 5,150,000	€ 5,150,000	€ 5,150,000	€ 5,150,000
Total	€ 1,340,000.00	€ 1,685,000.00	€ 3,130,000.00	€ 4,695,000.00	€ 5,705,000.00	€ 5,150,000.00	€ 5,150,000.00	€ 5,150,000.00	€ 5,150,000.00	€ 5,150,000.00	€ 5,150,000.00	€ 5,150,000.00
Egresos mensuales												
Rubro	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos
Electricidad	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000	€ 250,000
Agua	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000
Internet	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000	€ 35,000
Prestamo	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310	€ 956,310
Impuesto territorial	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000
Mind Body (software citas)	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400	€ 50,400
Salario de instructores (subcontratado)	€ 415,660	€ 675,450	€ 1,195,080	€ 1,670,560	€ 2,390,160	€ 2,390,160	€ 2,390,160	€ 2,390,160	€ 2,390,160	€ 2,390,160	€ 2,390,160	€ 2,390,160
Salario de recepcionista	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00	€ 311,900.00
Cargas sociales recepcionista	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21	€ 147,804.21
Salario de limpieza	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00	€ 290,000.00
Cargas sociales limpieza	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17	€ 137,426.17
Total	€ 2,724,520.38	€ 2,984,320.38	€ 3,508,920.38	€ 4,179,400.38	€ 4,699,000.38	€ 4,699,000.38	€ 4,699,000.38	€ 4,699,000.38	€ 4,699,000.38	€ 4,699,000.38	€ 4,699,000.38	€ 4,699,000.38
Balance Mensual												
Rubro	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos
Saldo Neto	€ (1,384,520.38)	€ (1,299,320.38)	€ (373,920.38)	€ 515,599.62	€ 1,005,999.62	€ 450,999.62	€ 450,999.62	€ 450,999.62	€ 450,999.62	€ 450,999.62	€ 450,999.62	€ 450,999.62
Saldo acumulado	-	€ (2,683,840.76)	€ (3,057,761.14)	€ (2,542,161.51)	€ (1,536,161.89)	€ (1,085,162.27)	€ (634,162.65)	€ (183,163.03)	€ 267,836.59	€ 718,836.22	€ 1,169,835.84	€ 1,620,835.46

Otro dato importante a destacar en cuanto a los ingresos y gastos del centro de acondicionamiento físico, es el pago de impuestos según la proyección realizada. A continuación se muestra cual es la ganancia bruta y neta obtenida de la operación del primer año proyectado del centro de acondicionamiento físico.

Cuadro 64. Ganancia bruta y neta obtenida luego del pago de impuesto de renta para el establecimiento del centro de acondicionamiento físico, para personería física.

Rubro	Monto
Ingreso Anual Bruto proyectado 2017	₡ 1,620,835
Porcentaje de Imp. Renta aplicable	0% (exento)
Pago Impuesto Renta 2017	₡ 0
Ingreso Neto proyectado Año 1	₡ 1,620,835

Con los datos de ingresos y egresos se muestra como el centro de acondicionamiento físico Innova Fit, genera un ingreso neto anual de un millón seiscientos mil veinte colones, tomando en cuenta que para un ingreso de hasta ₡3,517,000 el Ministerio de Hacienda establece que la organización se encuentra exenta del pago de impuesto de renta. En este panorama se plantea basado en un aumento de la demanda, reflejado en un aumento en la utilización de los recursos, pasando de un 5% para el primer mes, a un 40 % al final del año.

Luego para realizar el cálculo de los cinco años del flujo de caja se realizaron las siguientes suposiciones:

- El primer semestre del año 2 el aumento en la utilización de los recursos pasa a un 60%, y posteriormente a un 70% para los siguientes seis meses.
- El ingreso correspondiente a matrícula para el primer año de funcionamiento se vuelve cero desde el mes 6 y hasta finalizar el año. Y luego para el año 2 en adelante se contempla un ingreso mensual de 1.5 % con respecto a la clientela total de la organización.
- A partir del año 3 y hasta el año 8 se establece un crecimiento de un 3% anual de ingreso neto antes de pagar impuestos.

- El método utilizado para determinar la depreciación fue el método lineal, contemplando que la vida útil típica de un edificio es de 20 años, y que durante este periodo la facilidad se depreciará un 100%. (Gerencie.com, 2016)
- El cálculo de ingreso neto luego del pago de impuestos, se llevó a cabo con los datos publicados de impuesto para la renta de régimen tradicional correspondiente al periodo 2017, el cual fue obtenido de la página web <http://www.hacienda.go.cr/contenido/12994-impuesto-sobre-la-renta-regimen-tradicional> accesada el 20/06/17.

A continuación se muestra el flujo de caja proyectado para los 5 años de funcionamiento del centro de acondicionamiento físico.

Cuadro 65. Flujo de caja de la empresa Innova Fit proyectada para los primeros 8 años de funcionamiento.

Año	UADI	Depreciación	UAI	Impuestos tributación	Valor rescate edificio	Utilidad Neta
1	€1,620,835	€3,600,000	€ (2,534,165)	€ 0	€ 0	€1,620,835.00
2	€25,385,935	€3,600,000	€21,785,935	€3,516,433.00	€ 0	€21,869,502.46
3	€26,147,514	€3,600,000	€22,547,514	€3,706,828.00	€ 0	€22,440,685.52
4	€26,931,939	€3,600,000	€23,331,939	€3,902,934.00	€ 0	€23,029,004.93
5	€27,739,897	€3,600,000	€24,139,897	€4,104,924.00	€ 0	€23,634,973.10
6	€28,572,094	€3,600,000	€24,972,094	€4,313,973.00	€ 0	€24,258,121.01
7	€29,429,257	€3,600,000	€25,829,257	€4,527,264.00	€ 0	€24,901,992.83
8	€30,312,135	€3,600,000	€26,712,135	€4,747,983.00	€43,200,000	€68,764,151.54

En el cuadro 65 se hace referencia a dos abreviaciones relacionadas al pago de impuestos:

- UADI: utilidad antes de depreciación e impuestos.
- UAI: utilidad antes de impuestos.

Luego se procedió a calcular los indicadores financieros de TIR y VAN, con el fin de confirmar que la inversión inicial es viable y el negocio genera flujos de dinero positivos suficientes para afrontar las obligaciones financieras.

Para realizar el cálculo del TIR y del VAN se aplicaron los siguientes datos:

- Inversión inicial de ₡ 87,000,000.
- Tasa de interés de 10.4 %, basado en el interés definido por el préstamo para la construcción de la obra civil y la compra del equipo.
- Se utilizan los ingresos netos luego de pagar impuestos, como los flujos para los 5 primeros años del negocio.

Los valores obtenidos de TIR y VAN para la proyección de los primeros 5 años se muestran a continuación:

VAN = ₡ 37,183,658

TIR = 18.29%

Los valores obtenidos de TIR y VAN muestran la viabilidad financiera del proyecto, al presentarse un valor de TIR mayor que la tasa de descuento (interés del préstamo para realizar la inversión inicial), se define que la inversión tiene un rendimiento mayor al definido por concepto de pago del préstamo.

Por otro lado el indicador financiero valor actual neto (VAN) muestra que al cabo de 8 años, con las proyecciones planteadas previamente se obtiene un valor de treinta y siete millones positivos, lo muestra que al realizar el ejercicio de traer todos los flujos de caja al momento presente descontándolos al interés antes mencionado es positivo, por lo tanto confirma que la inversión es viable.

Finalmente la última herramienta a aplicar en la etapa fuentes o flujo de ingreso y rentabilidad es el cálculo del punto de equilibrio. Para llevar a cabo este último paso se definieron las siguientes suposiciones:

- Todos los clientes que asisten al centro de acondicionamiento físico van tres veces a la semana, y por ende se les aplica el cobro correspondiente a este tipo de servicio.
- Por concepto de matrícula solo se contempla un 1.5% correspondiente a nuevos clientes.
- Los cuatro tipos de ejercicios tiene igual nivel de demanda.
- La capacidad máxima de asistencia de clientes por cada clase es de 80% (10 personas por clase para pole dance, pilates y yoga, y 12 personas por clase para ejercicios funcionales).

Los datos obtenidos del cálculo de punto de equilibrio son los siguientes:

Cuadro 66. Valores obtenidos del cálculo de punto de equilibrio de la empresa Innova Fit.

Utilización del recurso (basado en cantidad de clases disponibles)	Ingresos	Egresos	Balance	Cantidad de clientes
33%	€4,441,950	€4,387,240	€54,710	142

Tal y como se observa en el cuadro anterior el balance obtenido para el punto de equilibrio es diferente a cero, dado que la cantidad de clientes solamente se puede presentar en números enteros, por lo que este es el valor que más se aproxima al cero en ganancias.

En cuanto a la utilización del recurso el valor planteado es bajo, es de un 33 % tomando en cuenta la totalidad de las clases disponibles y que las mismas van a tener una capacidad máxima de un 80%.

Finalmente la cantidad de clientes se considera que es alcanzable, pese a que contar con más de 100 clientes parece ser una cantidad considerable, por la ubicación del lugar se puede captar clientela de distintos distritos de Heredia, y con la propuesta innovadora y diferenciada que se plantea desarrollar, se espera que personas de otras regiones asistan de igual manera a Innova Fit.

Una vez completados los cálculos correspondientes al flujo de caja y rentabilidad de la inversión, y que se confirme que el modelo de negocios es viable desde el punto de vista financiero, se procede a definir el paso diez del modelo, el cual se describe a continuación.

10. Identidad del emprendimiento

Marca: Innova Fit.

Compuesta por dos palabras "Innova" relacionado a los ejercicios innovadores que se plantean incluir en el modelo de negocios, siendo esta la ventaja competitiva que se plantea desarrollar. Y la otra palabra que compone la marca es "Fit", que se relaciona con la palabra en inglés "*fitness*" que significa estado físico, relacionado a la condición de tener una mejor calidad de vida, partiendo de las actividades físicas que se practican en el centro.

Logo:



Figura 31. Logo propuesto para la organización Innova Fit. Fuente: Elaboración propia.

En el logo se busca hacer énfasis en dos cosas: darle una mayor fuerza a la marca, y mostrar a los clientes que el centro de acondicionamiento brinda no solo actividades física divertidas e innovadoras, sino que además se ofrece toda una experiencia diferenciada.

Misión:

Ser un centro de acondicionamiento físico donde los clientes puedan divertirse y ejercitarse con métodos innovadores, enfocados en mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, buscando siempre cumplir y exceder sus expectativas en cuanto a calidad del servicio desde una perspectiva integral.

Visión:

Ser líderes a nivel Costarricense en impartir métodos innovadores de entrenamiento físico, para favorecer la calidad de vida de los habitantes del país.

4.4.8 Meta 4. Modelo de Negocios Esbelto completo

Luego de finalizar las diez etapas de la sección 4 del modelo, se ha completado el modelo de negocios esbelto, con lo cual se confirmó de nuevo la viabilidad del emprendimiento y se definieron los detalles al mayor nivel de especificidad sobre las características del negocio que se planea desarrollar. A continuación se procede a realizar la siguiente etapa del método.

4.4.9 Etapa 5. Validación del Modelo de Negocio Esbelto

Para llevar a cabo la validación del modelo de negocios según lo que indica el modelo se debe de hacer la presentación de problema y producto al cliente, donde se plantea validar la perspectiva de los clientes sobre el modo con el cual se abordan los problemas del mercado, y exponer el modelo de negocios a desarrollar.

El primer paso para implementar la validación del modelo de negocios es realizar la herramienta de presentación del problema, a continuación se muestra el resultado obtenido.

Cuadro 67. Herramienta presentación del problema al cliente, aplicado para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.

Lista de problemas	Soluciones hoy en día	Nuevas soluciones
1. Parqueo es pequeño, incómodo, inseguro, o se debe de caminar mucho inclusive fuera de las instalaciones.	1. Parqueo limitado en gimnasios y academia, en algunos casos con cobro luego de 1 hora de parqueo.	1. Incluir en las facilidades del proyecto parqueo gratuito amplio con acceso cercano al edificio.

Cuadro 68. Continuación herramienta presentación del problema al cliente, aplicado para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.

<p>2. Salas con altura pequeña limitan la iluminación y ventilación.</p>	<p>2. Situación que no en todos los lugares se ha contemplado. Algunos si han implementado diseños.</p>	<p>2. Diseño del edificio con alturas de techo suficientemente altas para propiciar una mejor iluminación y ventilación, así como propiciar la ejecución de actividades tales como telas, TRX y pole dance, que requieren de una altura mayor a las edificaciones donde se practiquen estos ejercicios.</p>
<p>3. Las máquinas son aburridas y repetitivas.</p>	<p>3. En algunos casos buscan diversificar con clases convencionales de baile o ejercicios funcionales. Algunos otros hacen centros exclusivos de pole dance.</p>	<p>3. Propuesta innovadora de cuatro áreas para ejecución de clases colectivas, donde se practique pole dance, Ejercicios funcionales, Yoga, Pilates, y otros ejercicios innovadores tales como Tac Fiit, Acroyoga, Lyra, Acrotelas, Boot Camp, entre otros.</p>
<p>4. No es común incorporar pole dance en gimnasios. Por lo que tienen que ir a otros lugares específicos para tener este tipo de servicio.</p>	<p>4. Actualmente en el mercado no se cuenta con un lugar, donde bajo una misma inscripción se puedan ejecutar Pole Dance y algunos otros ejercicios funcionales.</p>	<p>4. Centro de acondicionamiento donde se mezclan ejercicios acrobáticos (pole dance, telas), con otras actividades de alto impacto (ejercicios funcionales, boot camp, TRX), buscando innovar con nuevas técnicas tales como Acroyoga (yoga acrobático), Qigong, Ballet funcional.</p>
<p>5. En ciertas horas es imposible utilizar las máquinas del gimnasio, debido a la cantidad de gente que asiste en horas pico.</p>	<p>5. No hay orden control, aunque se aumentan la cantidad de pesas, siempre en horas pico persiste la alta ocupación de las máquinas. Y en se restringe el uso de las instalaciones en horas.</p>	<p>5. Plantear un modo de clases con una cantidad máxima de asistentes, con lo cual se garantiza que los equipos son los suficientes para todos los clientes. Además con el software <i>Mind Body</i> se puede corroborar la disponibilidad para las clases.</p>

Cuadro 69. Continuación herramienta presentación del problema al cliente, aplicado para el desarrollo del centro de acondicionamiento físico Innova Fit.

6. Daños constantes de equipos (máquinas para hacer ejercicio), con tiempos de espera considerables para repararlas.	6. Compra de equipos con mayor calidad, adicionalmente aplicar un sistema de mantenimiento preventivo.	6. En el modelo de negocios no se incluye la utilización de máquinas para hacer ejercicios, los equipamientos requieren de un mantenimiento mínimo.
7. La ubicación de los equipos es incómoda y propicia la posibilidad de darse un accidente.	7. Buscar zonas con mayor espacio y rediseñar el acomodo de los equipos.	7. La no utilización de máquinas para hacer ejercicios brinda un mayor espacio para colocar los equipamientos que se van a utilizar para realizar los ejercicios.
8. Quitar clases en temporadas bajas sin previo aviso (diciembre).	8. Estrategia por la baja participación de los clientes en esta temporada.	8. Las clases se programan con una ocupación de al menos un 80% y la cantidad de personas que asisten se puede verificar por medio del software <i>Mind Body</i> , para lograr confirmar que las clases se realicen oportunamente.

Luego de completar la herramienta presentación del problema al cliente, se llevó a cabo la reunión donde se discutieron las perspectivas de los problemas típicos de los centros de acondicionamiento, el modo que plantea soluciones el mercado en general y cuál es el abordaje de Innova Fit. Para el desarrollo de esta actividad participaron 10 personas con edades entre los 46 y 26 años, de los cuales 5 eran mujeres y 5 hombres.

Posteriormente luego de realizar la presentación del problema, se llevó a cabo la aplicación de la herramienta presentación del producto, donde se expuso a profundidad el abordaje del centro de acondicionamiento físico Innova Fit. De las 10 personas que participaron 5 de ellas correspondían a personas que participaron de la actividad anterior

(3 mujeres y 2 hombres), y las otras 5 personas no conocían del todo del modelo de negocio (3 hombres y 2 mujeres). En este caso el rango de edades de los participantes es desde 26 años hasta 46 años.

A continuación se muestra el análisis obtenido de la retroalimentación presentada por los potenciales clientes.

Verificar el problema

Problemas del mercado

En general muchos de los problemas planteados previamente en la presentación, coincidieron con la apreciación de los potenciales clientes. El orden de prioridad que indicaron ubica en la primera posición al problema de las máquinas aburridas, y la necesidad de contar con un parqueo seguro y privado. Por su parte el hecho de no incluir pole dance en gimnasios, es el que tiene menor relevancia.

Algunos otros problemas que los participantes de la presentación del problema indicaron son:

- En el mercado no existe un sistema integrado, donde se logre trabajar en función de la parte de ejercitarse y fisioterapia.
- Los centros de acondicionamiento físicos no brindan la opción de poder dejar en un lugar a sus hijos mientras hacen ejercicios, donde estén al tanto de un adulto y pueden entretenerse.
- No se cuenta actualmente con centros de acondicionamiento físico, que ejecuten clases al aire libre.
- Es un problema que los lugares donde brindan un buen nivel de atención al cliente, se tiene un cobro excesivo de mensualidad y de matrícula.

Soluciones de mercado

En general se considera que con las propuestas en general de los centros de acondicionamiento físico, no se logra solventar los problemas planteados.

Soluciones Innova Fit

A continuación se muestran los comentarios

- La inclusión de remo como ejercicio para calentar podría ser bueno para el negocio.
- Otra opción para disminuir el mantenimiento de las máquinas, es utilizar máquinas con resistencia neumática.
- El uso del software puede presentar una complicación para que todos los clientes los utilicen, dado que las personas más afines a este tipo de servicio son los jóvenes.
- La posibilidad de mezclar bebidas naturales balanceadas nutricionalmente, con ejercicio y otras necesidades como nutrición podría ser una ventaja competitiva para el modelo de negocios.
- Es importante que al realizar comparaciones del modelo de negocios de Innova Fit, no se utilice como punto de partida un gimnasio, sino más bien compararlo con Centros de *Crossfit* o de ejercicios funcionales donde se plantea no utilizar máquinas.

Verificar el producto-solución

Como parte de las actividades que se realizaron en la presentación del producto, se aprovechó la presencia de potenciales clientes para valorar si el logo de Innova Fit cumple sus expectativas. Los comentarios obtenidos fueron los siguientes:

- Usar tipo de letra diferente, es la misma letra que la que se usa en los frascos de proteínas.
- Negro al fondo no me hace pensar en salud, ni vida. Refiriéndose al Slogan de Innova Fit.
- La letra en color azul casi no resalta en el logo, se ve opaco.

Estas modificaciones fueron incorporadas al logo de modo que se generó la siguiente versión:



Figura 32. Nueva versión del logo de la organización Innova Fit. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se aplicaron las respectivas preguntas de la sección, para comprobar si efectivamente el modelo de negocio representaba una solución real para sus necesidades.

¿El producto soluciona un problema doloroso para ellos?

Si es una solución para la gente que se aburre de los gimnasios.

Hay un reto para atraer a los hombres al negocio, dado que parece tener una mayor afinidad hacia las mujeres.

Sería bueno contemplar clases de baile, como solución para hacer ejercicios bailables.

¿Podrían los clientes pagar por un producto/servicio, a cambio de que se solucionen sus problemas?

Si podrían pagarlo, pero sería más común asociar los clientes de este modelo de negocios a personas que ya se encuentran en el medio, que ya previamente han ejecutado actividades similares.

¿Consideran que en su círculo de amigos existen otras personas que tengan esta misma apreciación?

Si ven a otros amigos interesados en este tipo de ejercicios.

¿Consideran que el producto/servicio cumple con las necesidades del cliente?

Si cumple con las necesidades, solamente no se debe perder de vista que los implementos utilizados en los ejercicios deben ser de calidad y en la cantidad requerida.

¿Qué otras características debe presentar la organización en el arranque de operaciones?
El color de la edificación debe de ser acorde con los conceptos que el negocio busca cumplir.

¿Qué características podrían esperar en otro momento en el desarrollo del proyecto?

Ninguna

¿Qué características no fueron contempladas?

Ninguna

¿Qué otras características son necesarias para hacer el lanzamiento al público en general?

Todo lo requerido fue contemplado. Nada más se requiere de buen mercadeo para darle visibilidad al negocio.

¿Es necesario contar con algún servicio/producto tercerizado en el modelo de negocio, para hacer el lanzamiento del producto/servicio al público en general?

Servicio de lavado de carro.

Fisioterapia.

¿Consideran que el producto/servicio crea un nuevo mercado, que es una versión mejorada de un producto con el que se cuenta en el mercado (de ser así, indique por qué es mejor), o si más bien es una propuesta más del montón, que no cambia las reglas del mercado?

Una versión mejorada de un mercado existente, que aún tiene potencial por ser explotado dado que no se ha expandido tanto.

Es importante brindar una educación al cliente sobre los ejercicios que se imparten en Innova Fit, dado que algunos de los ejercicios que se imparten no son tan comunes.

¿Qué piensan sobre el precio del servicio/producto?

Típicamente por tres clases de ejercicios funcionales se cobran ¢ 40 000, por lo que se considera que sí es competitivo.

Relacionado al precio, se debe de brindar la posibilidad de pagar una clase, e inclusive la posibilidad de llevar a un invitado.

¿Qué precio considera usted que es comparable con este tipo de servicios, basado en los que actualmente existe?

Entre ¢ 39 000 y ¢ 45 000.

Verificar el modelo de negocios

✓ ¿El precio de venta es diferente con respecto a la propuesta inicial? ¿Según la información recopilada, estarán los clientes dispuestos a pagar este precio?

No, lo que se concluye es que el precio si se ajusta al mercado. Tal y como se estableció en la propuesta de valor el rango de precio es intermedio en el mercado.

✓ ¿Cómo venderá usted el producto al cliente? ¿Cuáles costos son incorporados en el canal de distribución? ¿Hay nuevos costos que no fueron contemplados en el plan original?

La condición de pago no requiere modificaciones en cuanto a los montos, por lo que no hay gastos adicionales. No obstante se debe de aclarar que el modo de pago incluye cualquiera de las clases propuestas, y que solamente las clases de *pole dance* generan un precio adicional por clase. En el cuadro 34 se muestra el detalle de cobro por mes.

Cuadro 70. Modelo de cobro mensual de Innova Fit (aclaración).

Clases	Cobro mensual	Horarios
❖ Área Yoga: Yoga, Acroyoga, Yoga Iyengar y GRIT.	Matrícula ¢ 15 000, con vigencia de 3 meses en caso de no pagar regularmente la mensualidad.	Área pole dance, Área Pilates, Área Yoga.
❖ Área Pilates: Pilates, Ballet funcional y Qigong.	3 clases "todos menos Pole" (3 clases semanales, incluye cualquier clase menos <i>pole dance</i>). Cobro mensual ¢ 30 000.	L a V 6:00 pm a 9:00 pm.
❖ Área Pole Dance: Pole Dance, Acrotelas, Lyra.		Sábado 9:00 am a 1:00 pm. Domingo Cerrado.

Cuadro 71. Continuación modelo de cobro mensual de Innova Fit (aclaración).

Clases	Cobro mensual	Horarios
❖ Área ejercicios funcionales: ejercicios funcionales, Tac Fit, Boot Camp y TRX.	4 clases "todos menos Pole" (4 clases semanales, incluye cualquier clase menos <i>pole dance</i>). Cobro mensual ¢ 40 000.	Área pole dance, Área Pilates, Área Yoga. L a V 6:00 pm a 9:00 pm.
❖ Área Yoga: Yoga, Acroyoga, Yoga Iyengar y GRIT.	2 clases "Pole y todos" (1 clase semanal pole, 1 clase de cualquier otra clase) Cobro mensual ¢ 25 000.	Sábado 9:00 am a 1:00 pm.
❖ Área Pilates: Pilates, Ballet funcional y Qigong.	3 clases "Pole y todos" (1 clase semanal pole, 2 clase de cualquier otra clase) Cobro mensual ¢ 35 000.	Domingo Cerrado.
❖ Área Pole Dance: Pole Dance, Acrotelas, Lyra.	4 clases "Pole y todos" (1 clase semanal pole, 2 clase de cualquier otra clase) Cobro mensual ¢ 40 000.	Área ejercicios funcionales L a V 5:00 am a 8:00 pm y 6:00 pm a 10:00 pm.
❖ Área ejercicios funcionales: ejercicios funcionales, Tac Fit, Boot Camp y TRX.	Full acceso a todas las clases Cobro mensual ¢ 45 000.	Sábado de 9:00 am a 1:00 pm. Domingo Cerrado.

- ✓ ¿Es requerido para el producto/servicio algún servicio tercerizado de instalación, configuración, o soporte técnico? ¿Cuánto costara este servicio para el consumidor?
¿Este modelo de servicio fue exactamente construido en el plan de negocios?

Según lo obtenido de la aplicación de la herramienta se plantean dos servicios tercerizados, uno relacionado a fisioterapia, el cual no va a ser contemplado en el modelo de negocio en etapas de iniciación.

El otro servicio que se recomienda de lavado de carros, se puede incorporar sin generar un gasto adicional para la organización. Simplemente se debe de buscar alguna empresa que tenga interés en brindar su servicio.

- ✓ Basado en los aprendizajes obtenidos, ¿Cuál es el modelo de adquisición (referido a la manera en la cual se va a propiciar la compra del producto)? ¿Cómo los clientes conocerán acerca el producto/servicio propuesto, y como preguntarán por él? ¿Cuál será el costo de adquirir cada cliente? ¿Este número se puede comparar con el plan de negocios original?

La aplicación de una buena técnica de mercadeo es importante para aumentar la visibilidad del negocio, el cual se confirma como una propuesta mejorada de las propuestas de mercado. En dado caso se plantea la utilización de redes sociales para generar expectativa antes de la apertura del negocio, y también se debe de mantener luego de la apertura del negocio. No obstante para este arranque se plantea que la administración sea la encargada de este aspecto, por lo que el gasto es mínimo (aproximadamente ¢ 20 000 por mes), lo cual puede pagarse con la inversión inicial e ingreso mensual de la organización.

- ✓ ¿Cuál es el tamaño de del mercado que pretende impactar con la propuesta de negocio? En caso de crear un nuevo mercado, ¿Cuál es el tamaño del mercado adyacente más cercano? ¿Podrá este nuevo mercado, ser tan grande como el más cercano, o inclusive más grande? ¿Es el mercado suficientemente grande como para acoplarse a las proyecciones de ganancias?

El mercado que actualmente plantea captar el modelo de negocio según la retroalimentación se enfoca en personas con edades entre los 18 y 38 años, el cual se considera que es la mayoría de población que invierte en salud. También se plantea la posibilidad de captar personas de mayor edad, sin embargo esto se debe propiciar por el mercadeo del mismo.

Si se considera que este mercado tiene ganancias suficientes para lograr la rentabilidad del negocio según lo calculado en la sección flujo de ingresos y rentabilidad del modelo de negocio esbelto.

- ✓ Luego de entender las necesidades del cliente se debe cuestionar ¿Son los costos de desarrollo del producto/servicio iguales? ¿Cuál será el costo de desarrollar la primera versión del producto/servicio?

Si se considera que el costo es el mismo, dado que los comentarios que sugieren la incorporación de máquinas no son contemplados, dado que en el modelo de negocios que se plantea desarrollar se define claramente no incluir máquinas.

Otras necesidades ya fueron incorporadas como la parte de batidos, o inclusive la posibilidad de incluir clases como baile es totalmente viable, basado en que las áreas de ejercicios son totalmente flexibles y se pueden ejecutar otros tipos de ejercicios.

- ✓ Aplica solo para productos ¿Hay un proceso de manufactura involucrado en el producto? ¿Cuánto costará manufacturar el producto? ¿Cómo se compara el costo de desarrollo del producto incorporando los conceptos, comparado con la propuesta inicial?

N/A, el modelo de negocios está asociado a un servicio.

- ✓ Cuando se incluyen todos los componentes al modelo de negocios propuesto, ¿Es lo suficientemente rentable para sus necesidades?

Si, dado que las modificaciones no implican cambios en el modelo de negocios definido, más bien las recomendaciones generadas son fáciles de implementar y buscan potenciar las ventajas competitivas del negocio.

Análisis de iteración – salida

Luego de realizar el análisis del impacto que tiene las modificaciones planteadas por los potenciales clientes, se debe de contestar las siguientes preguntas para decidir si se debe de perseverar con el modelo de negocio planteado, realizar las modificaciones pertinentes o si por el contrario debe de salirse del negocio.

- ✓ ¿Se ha identificado un problema que el cliente desea que se solucione?

Si se identifican oportunidades como por ejemplo, brindar servicio de la mayor calidad con un cobro justo. O por ejemplo incorporar un lugar para que los hijos de los clientes puedan estar seguros y entretenidos. No obstante, estos estaban contemplados en el plan de negocio inicial.

- ✓ ¿El producto propuesto soluciona las necesidades del cliente?

Se considera que si se logra solventar las necesidades del cliente, y además se brinda la posibilidad de acoplarse a otros tipos de ejercicios afines según los requerimientos del cliente.

- ✓ ¿Se cuenta con un modelo de negocios rentable y viable?

Si se considera que es rentable y viable, así lo demuestran los cálculos de rentabilidad y la aceptación mostrada por los potenciales clientes.

- ✓ ¿Se puede describir con facilidad la vida del cliente antes y después de comprar el producto/servicio?

Si se puede describir con facilidad, el efecto principal es que los ejercicios son aburridos en los gimnasios convencionales, y en los centros de ejercicios funcionales no se brinda una variedad considerable de ejercicios, y en muchos casos la atención no es del más alto nivel en cuanto a personalización y conocimiento.

- ✓ ¿Se puede crear un cuadro organizacional de usuarios, compradores y canales de comunicación?

Si, el cuadro organizacional de usuario compradores y canales no se vio afectado. El modelo de negocios se mantiene igual a la propuesta inicial, y se incorporan las características recomendadas para generar un mejor impacto en la clientela.

4.4.10 Meta 5. Modelo de negocios validado por el cliente.

Luego de analizar los comentarios obtenidos de la aplicación del desarrollo del cliente, y de valorar el impacto que estos podrían tener en el modelo de negocios, se concluye que se debe de perseverar con el modelo de negocios planteado y buscar potenciarlo con las características planteadas.

4.4.11 Etapa 6. Validación final de la propuesta de negocio.

Para completar la última etapa del modelo Metas y Etapas Esbeltas, se debe de aplicar la herramienta de autodiagnóstico de emprendimiento de Parquetec, donde se evalúa la estrategia e innovación, la gestión empresarial y el desarrollo humano. A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta.

- Análisis en estrategia e innovación**
 - Tienes una estrategia bien definida, incorporas la innovación y mejoras día con día. Has logrado canalizar tu I/D en la creación de productos y procesos innovadores. Que te falta ahora, seguir creciendo y romper fronteras, debes de aprender como manejar el modelo a una escala internacional y global. ¿Adonde quieres llegar? Evalúa si tu estrategia actual te lleva a esa meta y sino re-adeuala.
- Análisis en gestión empresarial**
 - La parte financiera es fundamental, felicidades porque esto ya lo tienes solucionado. Estas implementando buenas herramientas para evaluar tus progresos. Te aconsejamos siempre reevaluar tus herramientas y procesos con terceros para seguir mejorando. Terminar de fortalecer tus alianzas estratégicas y empieza a pensar adonde más vas a comercializar el producto.
- Análisis en Desarrollo Humano**
 - Eres un gran líder, sabe comunicarte, eres proactivo, perseverante y confías en tí mismo. Ahora trata de trabajar más con tus colaboradores para que logres desarrollar las competencias de cada uno de ellos. Siempre se aprende, lo bueno es saber que tu nivel de emprendimiento es alto y te ayudará tanto en tu vida personal, como porfesional.

Figura 33. Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de autoevaluación de Parquetec Análisis en Estrategia e Innovación, Análisis en Gestión Empresarial y Análisis en Desarrollo Humano.



Figura 34. Gráfico de radar obtenido de la aplicación de la herramienta de autoevaluación de Parquetec, donde se muestran los resultados de las evaluaciones en temas específicos.

Los resultados completos de la aplicación de la herramienta de autoevaluación de Emprendimientos se adjuntan en el Anexo 3 del documento.

4.4.12 Meta 6. Validación final de la propuesta de negocio.

Luego de obtener los resultados de la herramienta de autoevaluación de emprendimientos de Parquetec, se logra observar como en los tres pilares a evaluar la retroalimentación es positiva, tanto en los aspectos de Innovación, Gestión Empresarial y Desarrollo Humano, se desatacan condiciones favorables tales como: claridad del negocio y de su ventaja competitiva, estructura definida para afrontar los retos, y claro enfoque en emprendimiento ligado a la innovación.

Por su parte también se brindan aspectos que se debe de enfocar y mejorar, tales como, cuantificar con indicadores claros si la estrategia brinda los resultados esperados, de lo contrario realizar los ajustes requeridos. Fortalecer alianzas estratégicas para comercializar mejor el servicio. Y valorar si las herramientas de control y procesos tercerizados pueden mejorar.

Tal y como se puede observar en general el resultado obtenido de la herramienta de validación final es positivo, las retroalimentaciones están enfocadas en mejorar y llevar mejores controles, por lo cual se considera que pueden ser incorporadas al modelo de negocios a nivel práctico de aplicación.

En conclusión se puede afirmar que el modelo de negocios de la organización Innova Fit es viable y se aprueba el inicio de operación del proyecto, de modo que la próxima etapa ya se basa en iniciar con la solicitud de permisos, obra civil, compra de equipos y actividades de mercadeo, todo esto basado en la información plasmada en el modelo de negocios antes descrito.

Por último es importante destacar que dentro de las tareas necesarias para lograr la continuidad del emprendimiento, el emprendedor debe de reiniciar el ciclo del modelo Etapas y Metas Esbeltas en la etapa que considere necesario. Este aspecto se vuelve una necesidad al tomar en cuenta el dinamismo que presenta el mercado hoy en día, puede que el problema o necesidad se deba modificar, o que el modelo de negocios esbelto requiera cambios. Por lo que la revisión del modelo de negocios debe ser una

tarea con una frecuencia de negocios, y en caso de ser necesario aplicar todas las modificaciones que el mercado así solicite.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las siguientes son las conclusiones obtenidas luego de llevar a cabo las tareas correspondientes al desarrollo de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos.

Costa Rica en comparación con los otros países categorizados como economías basadas en eficiencia, muestra deficiencias en cuanto a la consolidación en el corto y largo plazo de los emprendimientos, dado que presentó un indicador más bajo en cuanto a la generación de nuevos negocios y negocios ya establecidos, a su vez presenta una mayor valor de discontinuidad de negocio.

Una de las posibles razones por las cuales los emprendimientos han presentado un bajo rendimiento en Costa Rica, es la orientación tradicional de los negocios, donde en muchos casos no es prioridad incorporar conceptos innovadores. Este hecho se confirma dado que la mayor cantidad de emprendimientos que se consideran nuevos y ya consolidados en Costa Rica se ubican en la actividad económica orientada al consumidor, donde se incluyen los restaurantes, el área de salud, servicios sociales y de esparcimiento.

Un buen método para iniciar, desarrollar y consolidar un emprendimiento según las BPECR es plantear una innovación incremental de una idea existente, dar inicio con una idea de negocio concreta, con un tamaño de negocio pequeño. Y finalmente basar el crecimiento del emprendimiento en los aspectos que agregan valor para el cliente.

Los comportamientos emprendedores que presentaron una mayor relevancia en las distintas etapas del desarrollo del emprendimiento, según las BPECR son, demanda de calidad y eficiencia: actúa para cumplir o exceder los estándares de excelencia, búsqueda de información: consulta a expertos para obtener apoyo de índole técnico o comercial, fijación de metas: fijar metas y objetivos que tiene significado personal y son desafiantes, y planificación y monitoreo sistemático: mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones.

Al aplicar el modelo de etapas y metas esbeltas se contemplaron conceptos identificados en las buenas prácticas de emprendimiento, tales como la búsqueda de información, la aplicación de estándares elevados de calidad, y la utilización de registros financieros para tomar decisiones, con la ventaja que al plantearse como herramientas de aplicación concreta, es más simple para los emprendedores poder replicarlas y sacar el mayor provecho de estos comportamientos emprendedores.

Según los emprendedores (basado en las BPECR) la utilización de un plan de negocios debidamente documentado es ventajosa en el desarrollo de la organización, dado que brinda visibilidad y claridad hacia dónde se dirige el emprendimiento. Este aspecto es contemplado en el modelo etapas y metas esbeltas, dado que con la aplicación del método se plantea consolidar un modelo de negocios robusto y enfocado en las necesidades del cliente desde su concepción.

En el ámbito del financiamiento para desarrollar emprendimientos en Costa Rica, se logró identificar que se presentan una serie de dificultades para lograr obtener dinero, dado que el método de financiamiento que se propone en la actualidad no es de inversión de riesgo, sino que se apega a las condiciones típicas de banca personal, donde es requerida una garantía, lo cual es perjudicial en muchos casos, dado que muchos emprendedores no cuentan con recursos propios para optar por este tipo de financiamiento.

El modelo Etapas y Metas Esbeltas busca facilitar al emprendedor el desarrollo de una organización, dado que brinda un modo sistemático con el cual un emprendedor puede desarrollar su negocio desde definir el problema, necesidad o idea que desea concretar, hasta validar el modelo de negocio con potenciales clientes.

Uno de los aportes de mayor valor de la guía operativa para el desarrollo de emprendimientos, es brindar a los emprendedores una herramienta innovadora, que le permite analizar en el transcurso del desarrollo de su propuesta de negocio si debe de perseverar (mantenerse en el concepto que plantea desarrollar), pivotear (cambiar de concepto), o desertar del negocio, para de esta manera evitar una pérdida económica considerable por intentos fallidos en el desarrollo de un negocio.

Otro de los beneficios del modelo de Etapas y Metas Esbeltas, es que brinda la oportunidad al emprendedor de no lanzar un nuevo producto o servicio al mercado de *primera mano*, sino que le da la oportunidad de valorar la viabilidad del mismo, y la posible acogida que tendrían los futuros clientes, para de este modo evitar errores que generan gastos elevados de tiempo y dinero.

La implementación del modelo Etapas y Metas Esbeltas fue exitosa, dado que de la aplicación de este método se logró crear un modelo de negocio innovador (Innova Fit), el cual obtuvo una calificación positiva en la valoración de los potenciales clientes, mostró tener solvencia en cuanto a la rentabilidad y finalmente obtuvo calificaciones aceptables en la aplicación de la herramienta de autoevaluación de emprendimientos.

5.2 Recomendaciones

Luego de la finalización del proyecto y de consolidar todo el conocimiento obtenido en la investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

Se recomienda llevar a cabo una aplicación web donde los emprendedores puedan de manera dinámica e intuitiva aplicar el modelo Etapas y Metas Esbeltas, lo cual favorece que el emprendedor desarrolle con mayor facilidad todas las etapas del método.

Un aspecto favorable del modelo de desarrollo de emprendimientos diseñado en la investigación, es que la misma puede aplicarse a todo tipo de negocio, incluyendo servicios o productos, dado que las herramientas planteadas deben de ser utilizadas desde la perspectiva conceptual y es aplicable a distintos tipos de negocios. Se recomienda que para cada aplicación se realice el análisis correspondiente, de modo que se obtendrán resultados diferentes para cada modelo de negocios.

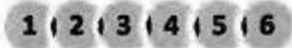
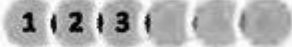



En los casos en que se plantee utilizar este modelo en empresas ya funcionando, es recomendable desarrollar indicadores que logren medir con sencillez y claridad el desempeño de la organización, de modo que en conjunto con la evaluación del cliente en la etapa de validación del modelo de negocios esbelto, se hagan las modificaciones requeridas para lograr un mejor desempeño.

Para complementar de manera oportuna el desarrollo y consolidación de una organización, se recomienda la posibilidad de utilizar el servicio de simulación de juntas directivas, para que en conjunto con todo el modelo de negocios y la estrategia definida, se tomen mejores decisiones, de forma más imparcial en el proceso de aceleramiento de una organización.

En los casos en que el emprendedor considere que basado en su experiencia, se debe de utilizar alguna herramienta adicional en el desarrollo del modelo Etapas y Metas Esbeltas, es válido reforzar los resultados con uso de herramientas adicionales, dado que el modelo planteado recomienda al menos lo mínimo requerido para obtener una mayor probabilidad de éxito en el desarrollo del emprendimiento.

Para los casos en los cuales el emprendedor decide que requiere de un método más rápido, o considera que ya algunos de los pasos del modelo Etapas y Metas esbeltas ya han sido completados se recomienda aplicar al menos las siguientes partes según aplique.

Cuadro 72. Aplicación del modelo Etapas y Metas Esbeltas en tractos según la necesidad del emprendedor.

Caso #	Condición del emprendedor AE-Avance emprendimiento, NA-Nivel análisis	Etapas del modelo Etapas y Metas Esbeltas a aplicar.
1	AE: idea aproximada de negocio. NA: análisis completo y profundo.	
2	AE: desarrollar negocio desde cero. NA: simple y rápido.	
3	AE: idea de negocio asociada a un problema o necesidad de un potencial cliente. NA: Estudio profundo y detallado.	
4	AE: idea de negocio asociada a un problema o necesidad de un potencial cliente. NA: simple y rápido.	
5	AE: Se cuenta con una organización funcionando, pero nunca se ha documentado nada. NA: profundo, enfocado en el actual negocio, con interés de mejorar.	

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). El emprendedor de éxito. En R. Alcaraz, *El emprendedor de éxito* (págs. 4-6). México: Mc-GrawHill.
- Andrade, S. (10 de 03 de 2012). *Innovación.cl*. Recuperado el 27 de 8 de 2015, de *Innovación.cl*: <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Angulo, J. E. (2005). *Undecimo Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, PYME y Banca para el Desarrollo*. San Jose: Programa Estado de la Nación.
- Arbulú, J., & Otoya, J. (Diciembre 2006). La PYME en el Perú. *PAD Revista de Egresados*, 32, 33.
- Asamblea Legislativa República de Costa Rica. (17 de 05 de 2002). Ley N° 8262. *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y sus reformas*. San Jose, San Jose, Costa Rica.
- Banca para el Desarrollo. (01 de 10 de 2013). *www.sbdc.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2015, de *www.sbdc.com*: http://sbdc.com/pidite_ina/informacion.php?id=2
- Barquero, M. (21 de 04 de 2014). *www.elfinancierocr.com/*. Recuperado el 07 de 02 de 2015, de *www.elfinancierocr.com/*: http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Pymes-empleos-privado-Costa-Rica_0_504549541.html
- Baum, E. (10 de 01 de 2013). *www.leanstart.es*. Recuperado el 20 de 6 de 2015, de *www.leanstart.es*: <http://www.leanstart.es/que-es-start-up/>
- Blank, S. (2013). The Four Steps to the Epiphany. En S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany* (págs. 81-85. 91-95.). Lulu Enterprises Inc.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Change Everything. *Harvard Bussines Review*, 4, 5.
- Camilo, A. (10 de Marzo de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/solangelitacamilo/2012/03/10/la-innovacion-disruptiva-y-la-innovacion-incremental/>
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2008). La Estrategia del Océano Azul. En W. Chan, & R. Mauborgne, *La Estrategia del Océano Azul* (págs. 19, 27 - 29, 31 - 35). Bogotá: Norma S.A.
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). The Entrepreneur's Guide to Customer Development. En B. Cooper, & P. Vlaskovits, *The Entrepreneur's Guide to Customer Development* (pág. 9). New York: Cooper Vlaskovits.
- Cooper, R. (2008). Perspective: THE stage-gate ideas-to-Launch Process - Update, What's New and NexGen Ssystems. *Journal of Product Innovation Management*, 1, 2, 4, 5.
- crecenegocios. (30 de noviembre de 2013). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- Diaz, E. (7 de 11 de 2016). Financiamiento para PYMES Banco de Costa Rica. (L. B. Rodríguez, Entrevistador)
- emiDel. (2012). Documento Marco de Reflexión sobre el Emprendedurismo y la Innovación Social. *IV Seminario Internacional emiDel sobre emprendedurismo e innovación social* (págs. 3, 4). Barcelona : urb-al III.

- Filion, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). Administración de PYMES. En L. Filion, L. Cisneros, & J. Mejía, *Administración de PYMES* (pág. 82). México: Pearson Educación.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planea para la empresa. En A. Francés, *Estrategia y planea para la empresa* (págs. 106, 107). México: Pearson Educación.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa . En A. Francés, *Estrategia y Planes para la Empresa* (págs. 40, 41, 45). México: Pearson Educación.
- George, M., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). The Lean Six Sigma Pocket ToolBook. En M. George, D. Rowlands, M. Price, & J. Maxey, *The Lean Six Sigma Pocket ToolBook* (págs. 64-68, 38-39). New York: McGraw-Hill.
- Gerencie.com. (1 de abril de 2016). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/depreciacion.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación* (págs. 49 - 52, 550-552). México: McGraw Hill.
- Hidalgo, M. (4 de 11 de 2016). Entrevista financiamiento PYMES, Banco Nacional . (L. B. Rodríguez, Entrevistador)
- ICE, G. D. (11 de 10 de 2016). *creaempresa.go.cr*. Obtenido de *creaempresa.go.cr*: <https://www.creaempresa.go.cr/>
- Inforiesgos. (19 de 12 de 2013). *Infocif*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de Infocif: <http://noticias.infocif.es/noticia/dibuja-tu-modelo-de-negocio-y-dispara-la-innovacion>
- Institute of Management Accountants. (1995). *Effective Benchmarking*. New Jersey : Institute of Management Accountants.
- Kodukula, & Satish. (30 de 08 de 2015). *Cabforward*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de Cabforward: <http://cabforward.com/the-differences-between-lean-startup-and-agile-methodology/>
- Lebendiker, M., Herrera, R., & Velásquez, G. (2015). *Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica*. San Jose : Global Entrepreneurship Monitor (GEM).
- Lebendiker, M., Zevallos, E., Alonso, E., & Petry, P. (2010). *Diagnóstico sobre la situación del Emprendedurismo en Centroamerica2*. Costa Rica: Banco Centroamericano de Integración Económica.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. . *Ciencia & Saúde Coletiva* , 614 - 617.
- MEIC. (30 de Enero de 2016). *www.meic.go.cr*. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de *www.meic.go.c*: <http://www.meic.go.cr/comunicado/387/pymes-impactan-en-el-33-del-pib>
- Mendiola, A., Aguirre, C., Chuica, S., Palacios, R., Peralta, M., Rodríguez, J., & Suárez, E. (2014). Factores críticos para la creación de un mercado alternativo de emisión de valores para las pymes en el Perú. En A. Mendiola, C. Aguirre, S. Chuica, R. Palacios, M. Peralta, J. Rodríguez, & E. Suárez, *Factores críticos para la creación de un mercado alternativo de emisión de valores para las pymes en el Perú* (págs. 11, 12). Lima: ESAN Ediciones.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio. (15 de Enero de 2013). *www.siec.go.cr*. Recuperado el 01 de Mayo de 2015, de *www.siec.go.cr*: <http://www.siec.go.cr/DIGEPYME/login.jsp>

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (29 de 09 de 2014). *datos.meic.go.cr*. Recuperado el 07 de 02 de 2015, de *datos.meic.go.cr*: <http://datos.meic.go.cr/dashboards/8824/siec-2014/>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (21 de 04 de 2014). *www.meic.go.cr*. Recuperado el 16 de 02 de 2015, de *www.meic.go.cr*: <http://www.meic.go.cr/comunicado/387/pymes-impactan-en-el-33-del-pib>
- Minondo, A. (2015). *Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS*. Navarra, España: UNED Tudela.
- Moori, V., & Yoguel, G. (2007). Estudio Comparado sobre el éxito exportador PYMES en Argentina, Chile y Colombia. *Diario Milesi*, 1 - 5.
- Mujica, J. (12 de 4 de 2017). *Educrea*. Obtenido de Educrea: <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>
- OCDE/CEPAL. (2013). *Perspectivas Económicas de America Latina*. Paris: OCDE, CEPAL.
- Osterwalder, A., & Pigneur, I. (2011). Generación de modelos de negocios. En A. Osterwalder, & I. Pigneur, *Generación de modelos de negocios* (págs. 14 - 44). Suiza: Deusto.
- Oviedo, E. (4 de 11 de 2016). Financiamiento PYMES Bac San Jose Paseo de las Flores. (L. B. Rodríguez., Entrevistador)
- Palacios. (03 de setiembre de 1999). *www.unet.edu.ve*. Obtenido de *www.unet.edu.ve*: <http://www.unet.edu.ve/~ilabarca/qemprendedor.htm>
- Parquetec. (01 de 09 de 2015). *parquetec.org*. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de *parquetec.org*: <http://www.parquetec.org/autodiagnostico.php>
- Quesada, G., Quesada, Ó., Jara, E., & Arias, A. (2013). *Estado de la situación de las PYMES en Costa Rica*. San Jose: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Real academia española. (02 de octubre de 2014). *www.rae.es*. Obtenido de *www.rae.es*: <http://lema.rae.es/drae/?val=emprendedor>
- Ries, E. (2008 de 11 de 2008). *Startup Lessons Learned*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de *Startup Lessons Learned*: <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html>
- Ries, E. (29 de 8 de 2015). *The Lean Start Up*. Recuperado el 29 de 8 de 2015, de *The Lean Start Up*: <http://theleanstartup.com/>
- Ries, E. (29 de 08 de 2015). *The Lean StartUp Methodology*. Recuperado el 29 de 08 de 2015, de *The Lean StartUp Methodology*: <http://theleanstartup.com/principles>
- Serbia, J. M. (2007). Diseño, muestreo y análisis de la investigación cualitativa. *Hologramática*, 132 - 133.
- Serrat, O. (2009). The Scamper Technique . *Knowledge Solutions*, 2, 3.
- Smith, F. (2006). Creating and Starting the Venture . En F. Smith, *Creating and Starting the Venture* (págs. 138-140). New York: Simon Business School.
- Soriano, C. (1 de Noviembre de 2005). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 9 de Marzo de 2015, de *www.gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>
- Summaries, L. (01 de 01 de 2015). *leadersummaries.com*. Recuperado el 29 de 8 de 2015, de *leadersummaries.com*: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>
- Trías, M., González, P., Fajardo, S., & Flores, L. (2009). Las 5W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. *Innotec Gestión*, 21, 22.

- UNCTAD-ONU. (29 de 10 de 2016). Taller: Desarrollo del Comportamiento Emprendedor. *Taller: Desarrollo del Comportamiento Emprendedor*. San Jose, San Jose, Costa Rica : UNCTAD-ONU.
- Zamudio, F., Rosario, A. M., & Arana, R. (2013). Mujeres y hombres, desigualdad de género en el contacto mexicano. *Estudios Sociales 44*, 253.

ANEXOS

Anexo 1. Herramienta de autoevaluación de emprendimiento Parquetec. (Parquetec, 2015)

Parque Tec
Incubadora y Potenciadora de Negocios

Parque Tec se enorgullece de que estes apunto de realizar éste autodiagnóstico.

Realízalo en un momento con tiempo, en un lugar donde te sientas cómodo y lo más importante no te sientas presionado por el tiempo.

Es fundamental para recibir los resultados que esten acorde con tu situación ser lo más honestos posibles. Recuerda que éstos resultados son confidenciales, solo tu podras verlos.

No hay respuesta buena o mala, solo existen diferentes niveles de madurez del proyecto.

Éste autodiagnóstico te ayudará a ver que fortalezas tienes y que debilidades debes de trabajar y saber como trabajarías.

Bienvenido a ésta herramienta y disfruta de nuestros consejos

Qué medirá éste Autodiagnóstico??

3 áreas principalmente

- **Desarrollo Humano:** El primer eslabón de la cadena de valor de Parque Tec, ya que vemos al emprendedor no como un ente que tiene la idea si no como un actor que debe ser líder para poder así emprender su viaje.
- **Estrategia e Innovación:** Donde se mide el elemento de innovación, el cual es un pilar indispensable para la diferenciación del producto o servicio, y esto en correlación con la estrategia planteada de la empresa.
- **Gestión Empresarial:** Ésta área es fundamental ya que mide la estructura Administrativa y Financiera del proyecto.

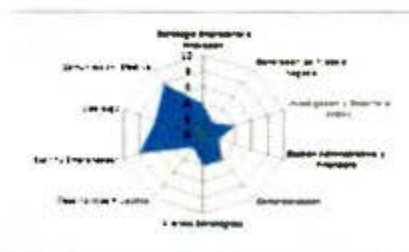
Éste autodiagnóstico tiene como objetivo ayudar al emprendedor a evaluar su idea ó negocio, saber que debe reforzar y en que tiene bases fuertes.

Para ésto llenaras 3 cuestionarios diferentes y luego obtendrás tu resultado.

Caso de Ejemplo: Un emprendedor tiene una idea de negocio, ha hecho alguna investigación previa del proyecto mas no tiene conocimientos técnicos para poner en marcha el proyecto.

No cuenta con capital, equipo de trabajo ni prototipo del producto. Ésta persona por la vida que ha tenido sabe enfrentar las dificultades y ha logrado aprender lecciones importantes de cada situación, lo cual lo hacen un emprendedor por naturaleza.

Resultados:



Resultados en Estrategia e Innovación

Necesitas reforzar tu plan Estratégico, debes evaluar la innovación de tu producto. Una vez evaluado debes de ser capaz de medir esa innovación y procurar realizar un mejoramiento continuo, logrando así ser competitivo.

Resultados en Gestión Empresarial

Necesitas buscar asesoría Financiera, tienes que tener un buen manejo contable de tus ingresos y egresos. Aún necesitas evaluar los canales de comercialización antes de vender. No subestimes la ayuda de terceros, busca la manera de crear alianzas estratégicas.

Todo ésto te ayudará a tener claridad de tu proyecto.

Resultados en Desarrollo Humano

Eres un gran líder, sabes comunicarte, eres proactivo, perseverante y confías de ti mismo.

Ahora hora de trabajar más con tus colaboradores para que logres desarrollar las competencias de cada uno de ellos.

Siempre te aprende, lo bueno es saber que tu nivel de emprendedurismo es alto y te ayuda tanto en tu vida personal como profesional.

Anexo 1. Herramienta de autoevaluación de emprendimiento Parquetec. (Parquetec, 2015)

DE SARRICHIO HUMANO

Lee con cuidado las frases de cada renglón, escoge la que **MÁS** se identifica con tu Proyecto, y anota debajo de la Columna A o debajo de la Columna B tu respuesta

- Si piensas que la afirmación de la Izquierda es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero de la Columna A

- Si opinas que la afirmación de la Derecha es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero de la Columna B

A	1. PROACTIVIDAD	B
2	Siempre estoy invirtiendo sobre cosas que podría hacerse	Es preferible que me digan qué debo de hacer y me esmeraré en hacerlo bien
2	Siempre trato de encontrar algo diferente que hacer	Prefero hacer tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro
2	Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades	Me da temor hacer cosas nuevas, porque no tengo claro los
2	Hago lo que se necesita hacer antes que otros tengan que pedirme que lo haga	Hago lo que se necesita hacer cuando me lo piden
2	Pienso que todas las ideas pueden ser útiles en algún momento y trato de probarlas para ver si funcionan	La gente tiene muchas ideas, pero creo que yo no puedo hacer de todo y prefiero limitarme a mis propias ideas
10	TOTAL	TOTAL

A	2. EVALUACIÓN DE RIESGO	B
2	Estoy convencida de que para progresar en la vida debo enfrentar riesgos	No me gusta arriesgarme, aun cuando pueda obtener recompensas
2	Las oportunidades surgen cuando se enfrentan riesgos	Si depende de mí, prefiero hacer las cosas de la manera más
2	Assumo riesgos solo después de evaluar las ventajas y desventajas	Si me gusta una idea, me arriesgo sin pensar en las ventajas y desventajas
2	Estos días estoy dispuesta a aceptar que puedo perder lo invertido en mi negocio	Me es difícil aceptar que puedo perder lo invertido en mi negocio
2	Cuando realizo cualquier tarea, asumo que no siempre puedo tener control total sobre la situación	Me gusta tener un control total sobre cualquier cosa que llevo a cabo
8	TOTAL	TOTAL

A	3. PERSISTENCIA	B
2	Aun cuando enfrente dificultades terribles, no renuncio fácilmente	Si hay muchas dificultades, pienso que realmente no vale la pena continuar
2	Los retrocesos y fracasos me desaniman, pero no por mucho	Los retrocesos y fracasos me afectan mucho
2	Creo en mi habilidad para influir sobre el desarrollo de circunstancias que me favorezcan	Existe un límite en lo que una persona puede hacer por sí misma, el destino y la suerte tienen mucho que ver
2	Si la gente no acepta mis propuestas, no me desanimo y trato de respaldarlas lo mejor que puedo para convencerlos	Si la gente no acepta mis propuestas, generalmente me siento amal, me desanimo y cambio de tema
2	Mantengo la calma en una situación de crisis y me preparo para enfrentarla	Cuando se presenta una crisis me siento confundida y nerviosa y no puedo enfrentarla
0	TOTAL	TOTAL

A	4. CONFIANZA EN SI MISMO	B
2	Tengo confianza que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar	No estoy seguro de que logre éxito en las actividades que me propongo realizar
2	Puedo tomar decisiones difíciles por mi cuenta	Haces no del consejo de varias personas antes de tomar una decisión difícil
2	Me gusta escuchar los puntos de vista y opiniones de otras personas	Generalmente no estoy muy interesado en las opiniones de otra persona
2	Me mantengo firme en mis decisiones, aun cuando otras personas contradigan energicamente mi posición	Cambio de manera de pensar si otros difieren energicamente con mis puntos de vista
2	El trabajo que hago es excelente	Puedo hacer un buen trabajo pero necesito que lo aprueben para tener la certeza que es bueno
0	TOTAL	TOTAL

A	5. COMUNICACIÓN EFECTIVA	B
2	Me gusta negociar y a menudo obtengo lo que quiero sin ofender a nadie	No me gusta negociar, prefiero hacer lo que otras personas sugieren
2	Me comunico bien con otras personas	Tengo dificultad en comunicarme con otras personas y sustentar mis opiniones
2	Me gusta escuchar los puntos de vista y opiniones de otras personas	Generalmente no estoy muy interesado en las opiniones de otras personas
2	Cuando estoy negociando, pienso tanto en lo que me beneficia a mí como a la otra parte	Si tengo que negociar, prefiero actuar por instinto y ver que sucede
2	Creo que la mejor manera de obtener lo que deseo en una negociación es tratar de encontrar el modo en que ambas partes nos beneficiemos	En mis negociaciones mi opinión es lo más importante yo nunca pierdo
0	TOTAL	TOTAL

Anexo 1. Herramienta de autoevaluación de emprendimiento Parquetec. (Parquetec, 2015)

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

Lee con cuidado las frases de cada renglón, **escoja la que MÁS se identifica** con tu Proyecto, y anote debajo de la Columna A o debajo de la Columna B tu respuesta:

- Si piensas que la afirmación de la izquierda es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero la Columna A
- Si opinas que la afirmación de la Derecha es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero la Columna B

A	Estrategia Empresarial e Innovación	B
	He realizado un Plan detallado de mi proyecto	Lo que tengo es una idea más no un plan de estrategia
	Tengo clara algunas acciones básicas para empezar	Quiero iniciar mi proyecto pero no sé por donde empezar
	Considero la Innovación como un pilar fundamental en mi Plan Estratégico	Mi Plan Estratégico se limita a la ruta a seguir y variables contables y financieras
	Estoy llevando a cabo mi Plan Estratégico, más no conozco como medir los resultados	Por el momento estoy trabajando en mi proyecto pero no me guio del Plan realizado
	Implemento mi Plan Estratégico e Innovación y mido los resultados y los documento	Implemento mi Plan Estratégico y estudio como incorporar la Innovación
0	TOTAL	TOTAL 0

A	Generación de Modelo Negocio	B
	No sé cual es la diferencia entre el Modelo de Negocio y la Estrategia de la Empresa	Creo que tengo un modelo de negocios, más no lo he compartido o hablado nunca con nadie
	Ya tengo la idea de como será mi modelo de negocio, más aún no tengo nada documentado	Tengo ideas pero nada claro acerca de mi modelo de negocio, necesito ayuda
	He trabajado en el modelo de negocio, lo he documentado	Tengo las ideas un poco más claras y quiero más no necesito documentario por el momento
	Tengo incorporado la Innovación y herramientas que me hacen flexible mi modelo de negocio	Pienso en la Innovación como un elemento importante más no sé como incorporarlo a la Estrategia
	Cuento con personal calificado para ejecutar el Modelo de Negocio, además que me he asesorado para validar este modelo	Tengo un modelo de Negocios ya verificado y avalado por compañeros de trabajo
0	TOTAL	TOTAL 0

A	Proceso de Innovación	B
	La innovación es importante en mi producto o servicio, más no tengo un proceso definido	Creo que tengo procesos innovadores, pero nadie lo ha fundamentado
	Estoy investigando como crear una metodología de trabajo que permita incorporar la Innovación en mis productos y procesos	Quisiera encontrar información de herramientas, tal vez buscaré
	Tengo una lista de herramientas de como crear un proceso innovador, más no lo he puesto en marcha	Tengo una lista de herramientas para crear un proceso innovador, pero no sé como ejecutarlo, porque no los entiendo
	A la hora de generar ideas, evalúo éstas con diferentes herramientas que me permiten tener un proceso innovador	Mis ideas en sí son muy innovadoras, no creo que deba de evaluarlas
	Documento, evalúo los procesos, y puedo medir el grado de Innovación de mis productos o procesos.	Ya cuento con herramientas para crear un proceso de Innovación y lo pongo en marcha
0	TOTAL	TOTAL 0

Anexo 1. Herramienta de autoevaluación de emprendimiento Parquetec. (Parquetec, 2015)

GESTIÓN EMPRESARIAL

Lee con cuidado las frases de cada renglón, escoja la que **MÁS** se identifica con tu Proyecto, y anote debajo de la Columna A o debajo de la Columna B tu respuesta:

- Si piensas que la afirmación de la Izquierda es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero la Columna A
- Si opinas que la afirmación de la Derecha es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero la Columna B

A	Gestión Administrativa y Financiera	B
No conozco mucho de Administración o finanzas, más tengo algunos conceptos claros	No conozco ningún concepto Administrativo o Financiero	
Con los conocimientos básicos realizo algunos registros contables	No he podido llevar control de mis ventas y gastos, o proyecciones	
Cuento con formatos estándar que me permiten realizar proyecciones de mis flujos, además de registrar mis gastos, ingresos e inversiones	Dentro de la empresa los registros se realizan más no todo el tiempo puedo anotar mis movimientos financieros/contables	
Existe una persona encargada de llevar los registros contables, realizar los pagos y elaborar los balances	En este momento no existe personal capacitado para llevar a cabo las funciones, por lo cual con lo llevo yo, sin mucho control de los mismos	
Existen herramientas organizadas y estructuradas para llevar a cabo los registros administrativos y financieros, implementándolos y haciendo una revisión de los mismos	Aún no se cuentan con herramientas estructuradas, más se intenta llevar a cabo las funciones.	
C TOTAL	TOTAL	C

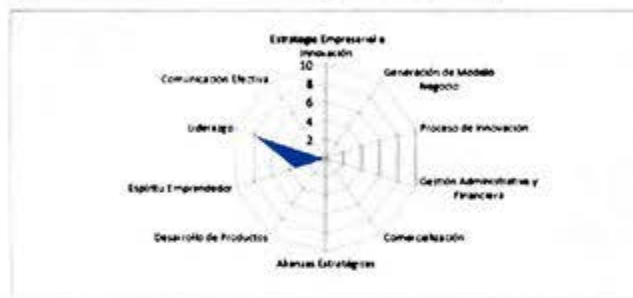
A	Comercialización	B
Tengo identificado cuales serían mis clientes	Estoy más enfocado al producto los clientes vendrán después	
Conozco al cliente y lo he segmentado. Conociendo sus gustos y preferencias	Sé en donde quiero poner mi producto pero no tengo datos estadísticos que respalden que tengo mercado	
He realizado un Plan de Comercialización, con la forma de distribución del producto, los pto. de venta y	Empiezo a vender el producto donde me han dado la oportunidad de venderlos	
Cuento con una cartera de clientes que regularmente compran mi producto de acuerdo con mi estrategia de Comercialización	Estoy vendiendo un poco de mis productos, pero de forma esporádica y a familiares y amigos	
Ya tengo un posicionamiento en el mercado fuerte.	Aún tengo camino por recorrer para llegar a posicionar mi marca y mis productos	
C TOTAL	TOTAL	C

A	Alianzas Estratégicas	B
Considero que aliar a otras personas puede ser bueno más no cuento con muchas alianzas	En esta etapa creo que puedo empezar solo, no necesito alianzas	
Tengo algunos contactos que me han ayudado en conseguir clientes, pero no es nada formal	Tratar de realizar alianzas es difícil, no sé por donde empezar	
Cuento con una red de alianzas, pero hasta el momento sola me colaboran en algunos temas, no está totalmente explotado	Mi familia y amigos han ayudado a crecer el negocio, con esto será suficiente. Me enfoco a las ventas	
Existe una red de colaboradores formal, que aportan en diversos temas a la empresa, lo cual me vuelve más competitivo	Tengo una lista de contactos que me colaboran cuando pueden, no es nada formal, pero aportan en la empresa	
Mi red de alianzas me ha permitido fortalecerme en el mercado, tengo reuniones periódicas con ellos y buscamos como trabajar en conjunto	Por el momento mis alianzas no son tan fuertes como el mercado lo demanda.	
C TOTAL	TOTAL	C

A	Desarrollo de Productos	B
Tengo una idea de como será el producto, con una lista de posibles insumos	Tengo una idea de como quiero que sea el producto más no sé como llegar al resultado	
Ya he realizado pruebas para mi producto, donde he documentado los resultados	He empezado a ver como llevar a cabo mi producto, haciendo investigación básica de insumos	
He puesto a prueba mi producto con clientes potenciales para conocer su respuesta	Llevo mi producto al mercado sin conocer la opinión del público, prefiero darles un producto terminado de una vez	
En base a las opiniones de los clientes potenciales he modificado mi producto y estoy mejorando el proceso de producción	El proceso de producción es tradicional y no fomenta el mejoramiento del producto	
Tengo un producto de calidad con procesos óptimos que me permiten complacer la demanda del mercado en precio y cantidad	Mi capacidad no me permite realizar muchas piezas de mi producto por lo cual necesito contratar más personal	
C TOTAL	TOTAL	C

Anexo 1. Herramienta de autoevaluación de emprendimiento Parquetec. (Parquetec, 2015)

Componentes	Calificación	Max
Estrategia Empresarial e Innovación	0	10
Generación de Modelo Negocio	0	10
Proceso de Innovación	0	10
Gestión Administrativa y Financiera	0	10
Comercialización	0	10
Alianzas Estratégicas	0	10
Desarrollo de Productos	0	10
Espíritu Emprendedor	3.33333333	10
Liderazgo	0	10
Comunicación Efectiva	0	10
Total	11.33333333	100
Porcentaje	11%	



Análisis en Estrategia e Innovación

Análisis en Gestión Empresarial

Análisis en Desarrollo Humano

Cuentas con buenas aptitudes, tu espíritu emprendedor te ha llevado lejos, más no quiere decir que has llegado a la perfección.

Todos los días son retos nuevos, recuerda siempre ser perseverante, aprende a escuchar siempre y a comunicar adecuadamente tu trabajo. Así verás como día con día tu liderazgo aumenta.

La mejor manera de aumentar tu liderazgo es trabajando con más colaboradores, así que entre más te retes más aprenderás.

Anexo 2. Guía de entrevista para el desarrollo de las buenas prácticas de emprendimiento.

Universidad de Costa Rica, Maestría en Ingeniería Industrial
Luis Benavides Rodríguez, Carné B18099

Proyecto de Tesis:
Desarrollo de una Guía Operativa para conceptualizar, focalizar y desarrollar nuevos emprendimientos.

Entrevista para Emprendedores

El presente documento forma parte del proyecto de graduación "Desarrollo de una Guía Operativa para conceptualizar, focalizar y desarrollar nuevos emprendimientos", como parte del requisito para optar por el grado de Master en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica.

La información recopilada en esta investigación será utilizada únicamente con fines didácticos, se resguardará la identidad de todos los emprendedores debidamente entrevistados.

La guía de entrevista cuenta con una serie de preguntas, enfocadas a los momentos por los cuales típicamente atraviesa un emprendedor en el proceso de consolidación y crecimiento de su empresa.

A pesar de que las preguntas se enfocan en los momentos en los cuales se desarrolla la organización, las mismas pueden ser completadas por emprendedores con todo tipo de recorrido es decir, todas las preguntas deben de responderse independientemente del tiempo que tenga la organización existir.

Por favor no limite sus respuestas a las opciones de selección incluidas en el documento, si tiene algún comentario adicional puede incluirlo. Todos estos aportes son de mucho valor para el proyecto.

I. Datos del emprendedor

1. Cargo que tiene en la empresa:

Apoderado General

Socio de la organización

Gerente General

Creador de la compañía, actualmente director de la junta directiva.

Otro, especifique: _____

2. Edad Actual _____

3. Género M ____ F ____

II. Datos de la empresa

1. ¿Cuántos años tiene de existir la empresa? _____ años

2. ¿Cuántos años tiene de pagar salarios la empresa? _____ años, () No hemos pagado salarios ()

3. Cantidad de empleados que trabajan actualmente en la empresa: _____
4. Empresa inscrita como (seleccione una de las opciones):
 Cédula Física
 Cédula jurídica
 Otro, especifique: _____
5. La empresa actualmente se encuentra inscrita en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC): Sí () No ()
6. Tipo de actividad económica:
 Primario (agricultura, silvicultura, pesca, minería)
 Transformación (Construcción, fabricación, transporte, comunicaciones, servicios públicos y al por mayor).
 Servicios a negocios (finanzas, seguros, bienes raíces y todo relacionado a servicios empresariales).
 Orientados al consumidor (Actividades particulares, vehículos de motor, alojamiento, restaurantes, servicios personales, salud, educación, servicios sociales y servicios de esparcimiento).
 Tecnología de la información (TI)
 Otro, especifique: _____

7. Datos para la clasificación de la empresa:

Cantidad empleados: _____
 Activos (\$): _____

MiPYMES	Empleados	Activos (US \$ miles)	Ventas anuales brutas (US \$ miles)
<input type="checkbox"/> Micro	1 a 10	Hasta 108	Hasta 104
<input type="checkbox"/> Pequeña	11 a 50	> 108,2 < 1080	> 104,1 < 364,2
<input type="checkbox"/> Mediana	51 hasta 200	> 1080,2 < 6480	> 364,3 < 1040,5

Ventas anuales brutas (\$): _____

8. En la actualidad en la empresa cotizan para la CCSS:
 Todos en la organización
 Los empleados de mayor trayectoria (los que tienen más tiempo de trabajar en la compañía)
 Ninguno
 Otro, especifique: _____

III. Emprendedor potencial

1. Edad en la cual inicio el desarrollo de la idea.
- De 18 a 24 años Entre 25 y 34 años Entre 35 y 44 años
 Entre 45 y 54 años Entre 55 y 64 Más de 65 años
2. El concepto con el cual inicio su empresa fue:
 Una nueva idea
 Una modificación de una idea ya existente
 Empecé haciendo una idea y terminé desarrollando otra.
 Otro, especifique: _____
3. ¿El inicio del desarrollo de la idea fue simple o complicado? ¿Por qué? Comente.

IV. Emprendedor naciente

1. La razón que lo motivó a iniciar el emprendimiento fue (puede seleccionar varias opciones):
 - Por accidente (no fue intencional, empecé en una cosa y terminé en otra).
 - Razones personales.
 - Retiro / jubilación.
 - Finalización de una relación laboral (utilicé el dinero de la liquidación).
 - Problemas económicos.
 - Necesidad por desempleo.
 - Otro, especifique: _____

2. Usted considera que el éxito en la implementación del concepto de negocio se debió a (puede seleccionar varias opciones), este análisis basado en las condiciones del emprendedor:
 - Mi conocimiento técnico (conocimiento obtenido de una experiencia anterior)
 - Mi facilidad como negociador, soy muy buen vendedor.
 - La necesidad que tenía de buscar una fuente de ingreso económico.
 - Los estudios realizados, preparación académica.
 - La idea que estaba desarrollando era muy innovadora, estaba destinada a triunfar.
 - Otro, especifique: _____

3. ¿Qué tipo de dificultades presentó el inicio del desarrollo de la organización?
 - Dificultad para encontrar financiamiento.
 - Dificultad técnica para implementar el proceso asociado al negocio.
 - No sabía por dónde empezar el desarrollo.
 - No tuve problemas en el proceso de arranque de la empresa
 - Otro, especifique: _____

V. Emprendedor propietario de una nueva empresa

1. ¿Qué es más importante para lograr iniciar y consolidar una empresa, desde el punto de vista de recursos? Puede seleccionar varias opciones.
 - Contar con el dinero necesario para desarrollar el proyecto.
 - Contar con experiencia técnica para desarrollar el concepto.
 - Tener experiencia en emprendimiento.
 - Tener una idea bien definida, con ventajas competitivas bien identificadas.
 - Otro, especifique: _____

2. ¿Cuál considera usted que ha sido la razón por la cual logró hacer una realidad la empresa, y lograr éxito con la misma, es decir mantenerla funcionando balanceadamente (Económica, técnica y administrativamente) por más de un año? Este análisis basado en el emprendimiento propiamente, es decir contemplando las condiciones de la compañía que logró desarrollar y consolidar.
 - Porque tengo un proyecto que siempre fue innovador.
 - Porque brindo servicios que nadie más brinda en el área geográfica en la que se enfoca la compañía.
 - Porque brindo los precios más bajos a mis clientes.
 - Porque brindo productos de la más alta calidad, el valor agregado que tiene el producto/servicio que comercializo el cliente lo valora.

Porque mis clientes tienen una alta fidelidad dado la cantidad de años que tiene de existir la compañía/negocio.

Otro, especifique: _____

3. ¿Cuál/cuáles son la/las condiciones a nivel personal (habilidades blandas) que considera usted fue la clave que ayudó a tener éxito en su negocio?

Comunicación.

Pasión por lo que hago.

Perseverancia.

Trabajo en Equipo

Liderazgo.

Humildad.

Respeto.

Visión.

Necesidad de superación.

Traigo en mi sangre el emprendedurismo, pertenezco a una familia de emprendedores exitosos.

Otro, especifique: _____

4. En el proceso de desarrollo y consolidación de su empresa tuvo alguna complicación relacionada a desigualdad de género y/o discriminación de algún tipo:

Sí No

En caso de que la respuesta sea "sí", comente lo sucedido brevemente:

5. ¿Cómo debería de afrontar un emprendedor el riesgo que conlleva el desarrollo de una nueva empresa?

No pensarlo mucho y afrontar los retos.

Ser muy mesurado al tomar las decisiones, detenerse a pensar las cosas 2, 3 o las veces que sea necesario.

Tomar las decisiones luego de asesorarse con alguien especialista en el tema.

Antes de decidir asesorarse con la familia.

Otro, especifique: _____

6. ¿Usted considera que para lograr desarrollar una nueva empresa es requerido realizar un plan de negocios, es decir, documentar todo el desarrollo que se hace alrededor del emprendimiento? Además, considera que realizar esta documentación brinda alguna ventaja para el desarrollo del negocio.

VI. Emprendedor propietario de una empresa establecida

1. Desde el punto de vista administrativo y en general de manejo de la compañía ¿qué tanta información se maneja, y a la vez se utiliza para tomar decisiones y monitorear el desempeño de la organización?

Solamente se lleva la información necesaria para la contabilidad del negocio.

No se llevan registros específicos.

Se llevan los datos relacionados a la contabilidad, ventas y datos generales para conocer el rendimiento de la empresa a nivel básico.

Se han establecido una serie de métricas con metas específicas, las cuales nos ayudan a gestionar y tomar decisiones acertadas en la organización.

Otro, especifique: _____

2. Como se toman las decisiones asociadas al gasto en la organización. Cuando se mencionó el gasto se refiere por ejemplo a: adquisición de nuevos equipos, crecimiento de la organización en edificio o en personal, proyectos de lanzamientos de nuevos productos:
- Se tiene un presupuesto asignado mensualmente.
 - Se define si hay dinero disponibles, se valora la necesidad y se ejecuta el gasto.
 - Se evita generar gastos adicionales.
 - Otros, especifique: _____
3. Actualmente la empresa cuenta con una estrategia, o plan de ventas específico en el cual se busca optimizar el rendimiento de la organización en función de variables que le podrían afectar, como por ejemplo temporadas (días festivos, entrada de clases), inclusión de competidores en el mercado, promociones, entre otros. Sí () No (), en caso que la respuesta sea "sí" comente:
- _____
- _____
4. ¿Cuál considera usted que es la principal razón por la cual ha buscado mantenerse en el mundo del emprendimiento, es decir, mantener siempre algún tipo de empresa?
- Por conciencia social (para generar empleo para los demás).
 - Para mejorar mis ingresos económicos.
 - Por pasión en lo que hago.
 - Porque tengo tiempo libre y esto me entretiene.
 - Otro, especifique: _____
5. ¿Comente luego de su gestión como emprendedor, si tuviese que volver a iniciar el negocio que haría diferente?
- _____
- _____

VII. Consideraciones asociadas a la discontinuación del negocio.

1. ¿Cuál ha sido el momento más difícil desde el punto de vista económico, en el cual pensó en no seguir con el negocio, en el desarrollo de su empresa?
- Antes de iniciar el emprendimiento, cuando solamente tenía el concepto.
 - Desde el inicio de operaciones (arranque del negocio), hasta el primer año de iniciar el proceso productivo y/o brindar el servicio.
 - Desde los 1 hasta los 4 años de operación.
 - Después de los 4 años de operación de la empresa.
 - Hasta el momento no he tenido momentos difíciles desde que inicio el negocio.
 - Otro, especifique: _____
2. ¿Cuándo la empresa estuvo pasando por ese momento difícil, como logró solucionarlo?
- Busque asesoría de un profesional.
 - Yo mismo busqué información por mi parte y planteé una solución.
 - Tome la decisión que me pareció más correcta sin buscar mucha información.
 - Vendí la compañía.
 - Busque financiamiento por medio de entidades financieras.
 - Incorporé al negocio a socios.
 - Otro, especifique: _____
 - N/A

3. ¿Finalmente logró solucionar el momento difícil? Sí () No () N/A ()
4. ¿La empresa actualmente se encuentra en funcionamiento? Sí () No ()
5. En el pasado ha tenido que cerrar alguna empresa o negocio propio: Sí () No ()
Si la respuesta fue "Sí", conteste la pregunta 6, 7 y 8, de lo contrario ya finalizó la entrevista.
6. Cuál fue la razón por la cual tuvo que cerrar su negocio:
- () Accidente.
 - () Oportunidad de vender.
 - () Retiro (ya era hora de pensionarme).
 - () Fue una salida planeada.
 - () Encontré otro trabajo y/o negocio que me daba mejores condiciones.
 - () Razones personales, familiares, otros.
 - () Baja rentabilidad del negocio.
 - () Pocas oportunidades de financiamiento.
 - () Otro, especifique: _____
 - () N/A
7. Si tuviera la oportunidad de hacer algo diferente para "salvar" este primer negocio, ¿qué hubiera hecho? () N/A
-
-
8. Si ya tuvo que cerrar una empresa previamente, ¿cuál fue la razón por la cual volvió a intentar con un segundo negocio? () N/A

Anexo 3. Resultado obtenido de la aplicación de la Herramienta de autoevaluación de emprendimientos al modelo de negocios de la organización Innova Fit.

DESARROLLO HUMANO

Lee con cuidado las frases de cada renglón, elija la que MÁS se identifica con tu Proyecto, y anota debajo de la Columna A o debajo de la Columna B tu respuesta:

- Si piensas que la afirmación de la Izquierda es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero de la Columna A
- Si opinas que la afirmación de la Derecha es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero de la Columna B

A	1. PROACTIVIDAD	B	
2	Siempre estoy investigando sobre cosas que podría hacerse	Es preferible que me digan que debo de hacer y me esmerare en hacerlo bien	
2	Siempre trato de encontrar algo diferente que hacer	Prefiero hacer tareas que domino a la perfección y en las que me siento seguro	
2	Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades	Me da temor hacer cosas nuevas, porque no tengo claro los	
2	Hago lo que se necesita hacer antes que otros tengan que pedirme que lo haga	Hago lo que se necesita hacer cuando me lo piden	
2	Pienso que todas las ideas pueden ser útiles en algún momento y trato de probarlas para ver su función	La gente tiene muchas ideas, pero creo que yo no puedo hacer de todo y prefiero limitarme a mis propias ideas	
10	TOTAL	TOTAL	0

A	2. EVALUACIÓN DE RIESGO	B	
2	Estoy contenta de que para progresar en la vida debo enfrentar riesgos	No me gusta arriesgarme, aún cuando pueda obtener recompensas	2
2	Las oportunidades surgen cuando se enfrentan riesgos	Si depende de mí, prefiero hacer las cosas de la manera más segura	
2	Asumo riesgos sólo después de evaluar las ventajas y desventajas	Si me gusta una idea, me arriesgo sin pensar en las ventajas y desventajas	
	Estoy dispuesta a aceptar que puedo perder lo invertido en mi negocio	Me es difícil aceptar que puedo perder lo invertido en mi negocio	2
2	Cuando realizo cualquier tarea, asumo que no siempre puedo tener control total sobre la situación	Me gusta tener un control total sobre cualquier cosa que llevo a cabo	
8	TOTAL	TOTAL	4

A	3. PERSEVERANCIA	B	
2	Aun cuando enfrente dificultades terribles, no renuncio fácilmente	Si hay muchas dificultades, pienso que realmente no vale la pena continuar	
2	Los retrocesos y fracasos me desaniman, pero no por mucho	Los retrocesos y fracasos me afectan mucho	
2	Creo en mi habilidad para influir sobre el desarrollo de circunstancias que me favorezcan	Existe un límite en lo que una persona puede hacer por sí misma, el destino y la suerte tienen mucho que ver	
2	Si la gente no acepta mis propuestas, no me desanimo y trato de respaldarlas lo mejor que puedo para convencerlos	Si la gente no acepta mis propuestas, generalmente me siento mal, me desanimo y cambio de tema	
2	Mantengo la calma en una situación de crisis y me preparo para enfrentarla	Cuando se presenta una crisis me siento confundida y nerviosa y no puedo enfrentarla	
10	TOTAL	TOTAL	0

A	4. CONFIANZA EN SI MISMO	B	
2	Tengo confianza que puedo tener éxito en cualquier actividad que me propongo ejecutar	No estoy seguro de que logre éxito en las actividades que me propongo realizar	
2	Puedo tomar decisiones difíciles por mi cuenta	Necesito del consejo de varias personas antes de tomar una decisión difícil	
2	Me gusta escuchar los puntos de vista y opiniones de otras personas	Generalmente no estoy muy interesado en las opiniones de otra persona	
2	Me mantengo firme en mis decisiones, aún cuando otras personas contradigan enérgicamente mi posición	Cambio de manera de pensar si otros difieren enérgicamente con mis puntos de vista	
2	El trabajo que hago es excelente	Puedo hacer un buen trabajo pero necesito que lo aprueben para tener la certeza que es bueno	
10	TOTAL	TOTAL	0

A	5. COMUNICACIÓN EFECTIVA	B	
2	Me gusta negociar y a menudo obtengo lo que quiero sin ofender a nadie	No me gusta negociar, prefiero hacer lo que otras personas sugieren	
2	Me comunico bien con otras personas	Tengo dificultad en comunicarme con otras personas y sustentar mis opiniones	
2	Me gusta escuchar los puntos de vista y opiniones de otras personas	Generalmente no estoy muy interesada en las opiniones de otras personas	
2	Cuando estoy negociando, pienso tanto en lo que me beneficia a mí como a la otra parte	Si tengo que negociar, prefiero actuar por instinto y ver que sucede	
2	Creo que la mejor manera de obtener lo que deseo en una negociación es tratar de encontrar el modo en que ambas partes nos beneficiemos	En mis negociaciones mi opinión es la más importante; yo nunca pierdo	

Anexo 3. Resultado obtenido de la aplicación de la Herramienta de autoevaluación de emprendimientos al modelo de negocios de la organización Innova Fit.

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

Lee con cuidado las frases de cada renglón, escoja la que MÁS se identifica con tu Proyecto, y anota debajo de la Columna A o debajo de la Columna B tu respuesta:

- Si piensas que la afirmación de la Izquierda es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero la Columna A
- Si opinas que la afirmación de la Derecha es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero la Columna B

A	Estrategia Empresarial e Innovación		B
2	He realizado un Plan detallado de mi proyecto	Lo que tengo es una idea más no un plan de estrategia	
2	Tengo clara algunas acciones básicas para empezar	Quiero iniciar mi proyecto pero no sé por dónde empezar	
2	Considero la Innovación como un pilar fundamental en mi Plan Estratégico	MI Plan Estratégico se limita a la ruta a seguir y variables contables y financieras	
2	Estoy llevando a cabo mi Plan Estratégico, más no conozco como medir los resultados	Por el momento estoy trabajando en mi proyecto pero no me guio del Plan realizado	
2	Implemento mi Plan Estratégico e Innovación y mido los resultados y los documento	Implemento mi Plan Estratégico y estudio como incorporar la innovación	
10	TOTAL	TOTAL	0

A	Generación de Modelo Negocio		B
2	No sé cual es la diferencia entre el Modelo de Negocio y la Estrategia de la Empresa	Creo que tengo un modelo de negocios, más no lo he compartido o hablado nunca con nadie	
2	Ya tengo la idea de como será mi modelo de negocio, más aún no tengo nada documentado	Tengo ideas pero nada claro acerca de mi modelo de negocio, necesito ayuda	
2	He trabajado en el modelo de negocio, lo he documentado	Tengo las ideas un poco más claras y quiero más no necesito documentarlo por el momento	
2	Tengo incorporado la innovación y herramientas que me hacen flexible mi modelo de negocio	Pienso en la innovación como un elemento importante más no sé como incorporarlo a la Estrategia	
	Cuento con personal calificado para ejecutar el Modelo de Negocio, además que me he asesorado para validar este modelo	Tengo un modelo de Negocios ya verificado y avalado por compañeros de trabajo	2
8	TOTAL	TOTAL	2

A	Proceso de Innovación		B
2	La innovación es importante en mi producto o servicio, más no tengo un proceso definido	Creo que tengo procesos innovadores, pero nadie lo ha fundamentado	
2	Estoy investigando como crear una metodología de trabajo que permita incorporar la innovación en mis productos y procesos	Quisiera encontrar información de herramientas, tal vez buscaré	
2	Tengo una lista de herramientas de como crear un proceso innovador, más no lo he puesto en marcha	Tengo una lista de herramientas para crear un proceso innovador, pero no sé como ejecutarlo, porque no los entiendo	
2	A la hora de generar ideas, evalúo éstas con diferentes herramientas que me permiten tener un proceso innovador	Mis ideas en sí son muy innovadoras, no creo que deba de evaluarlas	
2	Documento, evalúo los procesos, y puedo medir el grado de innovación de mis productos o procesos.	Ya cuento con herramientas para crear un proceso de innovación y lo pongo en marcha	
10	TOTAL	TOTAL	0

Anexo 3. Resultado obtenido de la aplicación de la Herramienta de autoevaluación de emprendimientos al modelo de negocios de la organización Innova Fit.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Lee con cuidado las frases de cada renglón, escoja la que MÁS se identifica con tu Proyecto, y anota debajo de la Columna A o debajo de la Columna B tu respuesta

- Si piensas que la afirmación de la izquierda es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero la Columna A
- Si opinas que la afirmación de la Derecha es aquella con la que más te identificas, anota un número 2 en el Casillero la Columna B

A	Gestión Administrativa y Financiera	B	
2	No conozco mucho de Administración o Finanzas, más tengo algunos conceptos claros	No conozco ningún concepto Administrativo o Financiero	
2	Con los conocimientos básicos realizo algunos registros contables	No he podido llevar control de mis ventas y gastos, ni proyecciones	
2	Cuento con formatos estándar que me permiten realizar proyecciones de mis flujos, además de registrar mis gastos, ingresos e inversiones	Dentro de la empresa los registros se realizan más no todo el tiempo puedo anotar mis movimientos financieros/contables	
	Existe una persona encargada de llevar los registros contables, realizar los pagos y elaborar los balances	En este momento no existe personal capacitado para llevar a cabo las funciones, por lo cual con lo llevo yo, sin mucho control de los mismos	2
2	Existen herramientas organizadas y estructuradas para llevar a cabo los registros administrativos y financieros, implementándolos y haciendo una revisión de los mismos	Aun no se cuentan con herramientas estructuradas, más se intenta llevar a cabo las funciones.	
2	TOTAL	TOTAL	2

A	Comercialización	B	
2	Tengo identificado cuales serían mis clientes	Estoy más enfocado al producto los clientes vendrán después	
2	Conozco al cliente y lo he segmentado, conociendo sus hábitos y preferencias	Sé en donde quiero poner mi producto pero no tengo datos estadísticos que respalden que tengo	
2	He realizado un Plan de Comercialización, con la forma de distribución del producto, los tipos de venta y	Empiezo a vender el producto donde me han dado la oportunidad de venderlos	
2	Cuento con una cartera de clientes que regularmente compran mi producto de acuerdo con mi estrategia de Comercialización	Estoy vendiendo un poco de mis productos, pero de forma esporádica y a familiares y amigos	
	Ya tengo un posicionamiento en el mercado fuerte.	Aún tengo camino por recorrer para llegar a posicionar mi marca y mis productos	2
2	TOTAL	TOTAL	2

A	Alianzas Estratégicas	B	
2	Considero que aliar a otras personas puede ser bueno más no cuento con muchas alianzas	En esta etapa creo que puedo empezar solo, no necesito alianzas	
2	Tengo algunos contactos que me han ayudado en conseguir clientes, pero no es nada formal	Tratar de realizar alianzas es difícil, no sé por donde empezar	
2	Cuento con una red de alianzas, pero hasta el momento solo me colaboran en algunos temas, no está totalmente explotado	Mi familia y amigos han ayudado a crecer el negocio, con esto será suficiente. Me enfoco a las ventas	
2	Existe una red de colaboradores formal, que aportan en diversos temas a la empresa, lo cual me vuelve más competitivo	Tengo una lista de contactos que me colaboran cuando pueden, no es nada formal, pero aportan en la empresa	
	Mi red de alianzas me ha permitido fortalecerme en el mercado, tengo reuniones periódicas con ellos y buscamos como trabajar en conjunto	Por el momento mis alianzas no son tan fuertes como el mercado lo demanda	2
2	TOTAL	TOTAL	2

A	Desarrollo de Productos	B	
2	Tengo una idea de como será el producto, con una lista de posibles insumos	Tengo una idea de como quiero que sea el producto más no sé como llegar al resultado	
2	Ya he realizado pruebas para mi producto, donde he documentado los resultados	He empezado a ver como llevar a cabo mi producto, haciendo investigación básica de insumos	
2	He puesto a prueba mi producto con clientes potenciales para conocer su respuesta	Llevo mi producto al mercado sin conocer la opinión del público, prefiero darme un producto terminado de una vez	
2	En base a las opiniones de los clientes potenciales he modificado mi producto y estoy mejorando el proceso de producción	El proceso de producción es tradicional y no fomenta el mejoramiento del producto	
2	Tengo un producto de calidad con procesos optimos que me permiten complacer la demanda del mercado en precio y cantidad	Mi capacidad no me permite realizar muchas piezas de mi producto por lo cual necesito contratar más personal	
2	TOTAL	TOTAL	0