

otros. Principalmente tiene una cuota de incertidumbre y de innovación” (párr.1).

Así pues, el emprendedor busca crear su empresa, pero para que la misma tenga éxito y consiga buenos resultados hay que tener visión, control de los pasos que realiza y búsqueda permanente de las oportunidades que brinda el mercado y lo que pueda cubrir u ofrecer con los productos y servicios que está desarrollando.

Es por ello que hoy día se han desarrollado metodologías que apoyan al emprendedor en la materialización exitosa de su idea de emprendimiento o *startup* (negocio incipiente), que permiten de una manera validada y con la menor inversión de recursos establecer un plan de negocio.

Plan de Negocio, una nueva visión

Según Blank (2014), un plan de negocio es un documento que recoge y ordena, de forma escrita, los detalles de un determinado proyecto. En él se explica por qué se está entrando en un determinado negocio, qué se está buscando, y cómo se desea conseguir el mismo.

Anteriormente, en los años 90, según Blank (2014), las universidades y las escuelas de negocio, le enseñaban a los emprendedores que debían realizar un plan de negocio antes de sacar un proyecto a la calle y que luego de hacer ese plan, buscarían inversionistas que financiaran dicho proyecto, sin hacer muchas pruebas de mercado o ninguna, y que después, simplemente, ejecutarían el plan.

Como resultado, los emprendedores podían pasar meses antes de comenzar a probar su concepto con clientes potenciales. En síntesis, los pasos eran:

1. El emprendedor pensaba en el concepto o idea
2. De inmediato (basado en sus conjeturas y las de sus socios) esbozaba un documento profesional lleno de simulaciones y proyecciones.
3. Presentaba el documento a los posibles inversionistas.
4. Cuando conseguía un inversionista, ponía manos a la obra y llevaba el proyecto al mercado.

En el mundo de hoy, no se recomienda, según Blank (2014), seguir ese proceso para emprender un negocio, porque actualmente los mercados cambian rápidamente, las industrias son desconocidas, los clientes son más exigentes, las telecomunicaciones evolucionan, la información se globalizó, los entornos se hicieron más dinámicos e inciertos, los competidores y clientes son menos predecibles, y un plan de negocios realizado de esta forma era un ejercicio muy lento y poco efectivo.

Así pues, Blank (2014) manifiesta que los inversionistas creen más en evidencias que en proyecciones basadas en las conjeturas, suposiciones o datos históricos de los emprendedores que no han sido probados en el mercado, que al salir a la calle no aguantan el primer contacto con los clientes en el entorno actual, por lo que un plan de negocio que trate de predecir el futuro, debe de evitarse.

La mejor manera de realizar un plan de negocio actualmente

El plan de negocio, según Blank (2014), sigue siendo una herramienta útil, si el emprendedor comienza por hacer pruebas controladas, ordenadas y rápidas en la calle, en vez de encerrarse con sus socios a escribir proyecciones. De esa manera podrá documentar un plan de negocio basado en un aprendizaje validado.

Es por ello que se hace necesario, según Blank (2014), que el emprendedor genere una lista de puntos para validar en el mercado, de esa forma conocerá algunas realidades del modelo de negocio de su plan, y podrá escribir un documento convincente, con evidencias que llamarán la atención de los inversionistas.

A todo esto, Osterwalder y Pigneur (2011), establecen que un buen plan de negocio se compone de cuatro (4) grandes partes:

1. El modelo de negocio.
2. La oportunidad en números o análisis financieros: análisis de punto de equilibrio, gastos de capital, requisitos de financiación, entre otros.
3. El entorno y sus riesgos.
4. La gente: los socios y el equipo, quienes están detrás del negocio.

Por tanto, el modelo de negocio es la base o núcleo de todo plan de negocio y el eje central de este son los segmentos de mercado y las respectivas propuestas de valor.

Modelo de negocio

A la hora de establecer un emprendimiento es importante que se analice en profundidad el mismo dando respuesta a una serie de preguntas necesarias para su evolución, por ello es importante que se establezca con claridad el servicio o producto que posee, qué es lo que le hace diferente del resto de la competencia, cómo va conseguir clientes, cómo se producirá el crecimiento, cómo se va a ganar dinero, las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otro asunto vinculadas a la configuración de los recursos humanos, materiales y financieros de dicho emprendimiento.

Peter Drucker (1984) fue el primero en hablar del tema proponiendo que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio” (citado por Matiz y Asociados, párr.7).

También Eriksson & Penker (2000) postula que es una abstracción de cómo una empresa funciona, proporciona una vista simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación de los sistemas de información que apoyan a la empresa (ibd. párr. 8).

Aparte Osterwalder y Pigneur (2011) definen modelo de negocio como: “La descripción de la lógica empleada por una organización para crear, entregar y capturar valor” (p. 14).

En la actualidad existen diferentes tipos de herramientas para representar el modelo de negocio de una empresa, entre ellos el *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder y Pigneur (2011), *Lean Canvas*

creado por Maurya (2012) como una adaptación del modelo anterior, entre otros autores.

El modelo de negocio es entonces, como conclusión de lo referido por los autores, una representación simplificada de cómo una organización opera y cuáles son sus fundamentos y criterios para generar valor, explicando cómo encajan todas las piezas de su negocio.

El canvas del modelo de negocio

El canvas del modelo de negocio es la herramienta diseñada para representar el modelo de negocio, y la misma fue el resultado de la tesis de doctorado de Osterwalder, en el año 2004, en esta se describen los elementos claves que toda organización debe tener.

Así según su autor, todo modelo de negocio, bien sea de una organización con fines de lucro o no, virtual o física, privada o gubernamental, puede evaluarse y entenderse mediante nueve (9) bloques básicos que se relacionan entre sí, que reflejan la lógica de una empresa para lograr sus ingresos.

Osterwalder y Pigneur (2011) establecen que:

Los nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicara en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (p.18).

El lienzo de modelo de negocio (en lo sucesivo se hablará de *canvas* el cual es su nombre a nivel internacional y es más rápido escribirlo), el cual se muestra en la figura 3, es la representación de la lógica de un negocio y describe de manera general lo que se ofrece a determinado segmento de mercado, como se relaciona con sus clientes, como se llega a contactarlos o como los clientes se enteran que el producto o servicio existe, sus recursos y procesos claves y en general como la empresa recibe una contraprestación económica, es decir, son las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

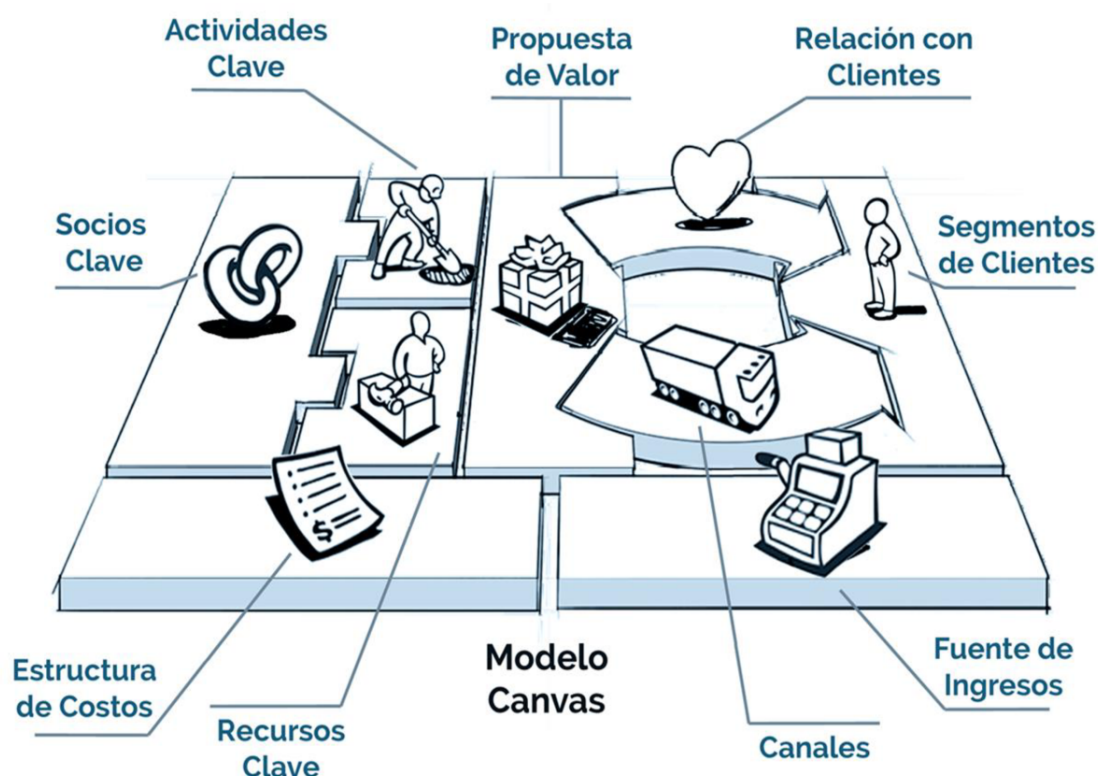


Figura 3: Lienzo de modelo de negocio (Canvas). Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011) (pp. 21 y 22)

A continuación se explicará en que consiste cada módulo de conforma el *canvas*:

Segmento de Mercado: se refiere al grupo de clientes homogéneos que se pueden identificar dentro de un mercado, es decir, son los grupos de personas u organizaciones que tienen problemas o necesidades similares entre sí, son los clientes, usuarios o beneficiarios que se desean atender.

Por tanto, todo emprendedor debe tener claridad de cuál es el segmento de mercado que quiere atender y también cuales no le son de interés, pues al tener claro el segmento de mercado, puede realizar análisis con más claridad de las necesidades de este y definir mejor las características de sus clientes.

En consecuencia, se puede establecer también que los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; si requieren un tipo de relación diferente; su índice de rentabilidad es muy diferente o están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

No obstante, el siguiente bloque es el que toda idea u organización necesita entender y conocer para definir su modelo de negocio, y es, la propuesta de valor.

Propuesta de valor: es la solución, ventajas, atributos que se ofrecen en un producto o servicio ante las necesidades del segmento de mercado que se desea atender, es decir, tiene que ver con beneficios y no con características, y que generan verdadero valor a los clientes potenciales.

Mejor aún, la propuesta de valor es la promesa del producto o servicio, y es el espejo del segmento de mercado identificado, es lo que realmente se vende, y que según Blank (2014), no se deben atender dos segmentos de mercado con la misma propuesta de valor, es un error hacerlo. Se debe diseñar una propuesta de valor para cada segmento de mercado.

Algunos de los factores que se consideran importante en la creación de valor para los clientes son: novedad, mejora del rendimiento, personalización, simplicidad, diseño, estatus, precio, seguridad, reducción de sus costos, comodidad, disponibilidad, reducción de riesgos, salud (Osterwalder y Pigneur, 2011). Estas propuestas de valor pueden ser cualitativas y cuantitativas.

Estos dos módulos conforman la parte medular del cualquier modelo de negocio y según Blank (2014), recomienda que lo primero que se debe hacer antes de invertir tiempo y recursos, es validar de forma simultanea los siguientes elementos:

1. Los segmentos de mercado ¿quiénes son y cómo son?
2. Los problemas y necesidades de esos segmentos ¿estamos seguros que los tienen realmente?
3. La propuesta de valor para ellos ¿de verdad agrega valor?

Si se valida que en realidad hay una necesidad o problema, se descubre quién la tiene y además se valida que la propuesta de solución que se ha desarrollado realmente agrega valor al segmento que hemos identificado, entonces se ha encontrado algo que se puede convertir en una oportunidad de negocio, es decir, un sistema en el cual la propuesta de valor

encaja con los clientes, por lo tanto, llena sus necesidades o resuelve sus problemas.

Canales: Osterwalder y Pigneur (2011) lo define como: “La manera en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para que la conozcan y para brindarles la propuesta de valor” (p. 27), es decir, son todos aquellos puntos o manera de contacto que permite que la propuesta de valor sea conocida y que la hacen visible a los clientes, es decir, los canales tienen como objetivo principal alcanzar a los clientes y atraerlos. Los tipos de canales se ilustran en el cuadro 2.

Cuadro 2
Los canales: interface entre la propuesta y los clientes

Los canales pueden ser:		
de comunicación	de distribución	de ventas
1. Medios pagados: radio, prensa, TV, Redes Sociales (RRSS), Tiendas física o virtuales.	1. Revendedores: intermediarios entre emprendedor y comerciantes	1. Vendedores propios: salen a la calle a visitar a los posibles clientes y obtener ventas del producto o servicio. En el principio, los vendedores suelen ser los mismos emprendedores
2. Medios Adquiridos: Paginas WEB, perfiles de RRSS, aplicaciones propias, entre otros.	2. Vendedores al detal o comerciantes: estos canales sí tienen contacto con el cliente final y pueden comprar la propuesta de valor cuando es demandada por el usuario.	2. Representantes de ventas: son vendedores que representan a varias compañías en zonas geográficas específicas, no forman parte de la empresa, sino que son contratados por objetivos y un tiempo determinado. Estos trabajan por comisión
3. Medios ganados o desarrollados: marketing boca a boca.	3. Fabricantes originales: estas organizaciones que son fabricantes de sus propios equipos emplean productos de otros para completar su artículo	

Fuente: Programa Emprende *E-Learning*, edición Español (2017). Módulo 3. IESA.

Relaciones con los clientes: es este módulo se establece el tipo de relación que se desea tener con los clientes, que puede ser personalizada o automatizada.

Las relaciones son todos aquellos mecanismos que generan correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de mercado, además, contribuyen en la adquisición, la retención y el aumento de los clientes, es decir, las relaciones permiten cautivar y retener a los clientes.

Fuentes de Ingresos: son los mecanismos que se emplean para transformar en dinero la propuesta de valor, es decir, describe la manera de monetizar la propuesta de valor y depende de las necesidades y preferencias de pago de los clientes, por ello es necesario comprender las necesidades del negocio, así como las del cliente, al momento de seleccionar un mecanismo de ingresos.

Entre las fuentes de ingreso que se pueden destacar son: ventas de activos, alquiler, cobro de cuota según el uso, cobro por licencia, cobro de cuota por suscripción, cobro por publicidad de producto, servicio o marca.

Hasta aquí, se han descrito cinco (5) bloques que permiten evaluar cómo, con qué y a quién se agrega valor y es lo que se conoce como el lado derecho del modelo de negocio o lado derecho del *canvas*, en donde se representan los elementos emocionales, los vinculados al *marketing* y a los ingresos monetarios.

Recursos Claves: es el primer bloque del lado izquierdo del *canvas*, en el que se describen los activos más importantes, por eso se le denomina clave, que requiere el negocio para su funcionamiento, estos recursos

pueden ser físicos, humanos, económicos, intelectuales, además puede existir la posibilidad de no tenerlos internamente sino de obtenerlos a través de sus socios claves.

Actividades Claves: estas son las actividades indispensables que permiten materializar el lado derecho del canvas (propuesta de valor, segmento de mercado, canales y relaciones), son aquellas acciones que se hacen con los activos o recursos que se tienen. Estas actividades pueden ir desde el área de producción, administración, finanzas, transporte, entre otras.

Asociaciones Claves: este se refiere a los proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del negocio. Son importantes para el suministro de determinados insumos o servicios claves, para optimizar la economía de escala, reducir riesgos en algunas actividades, entre otros.

Estructura de Costos: estos se refieren a los costos en el que se incurre para sustentar el modelo de negocio. Aquí se debe distinguir los activos más caros, las actividades claves, los costos fijos y variables. Estos costos deben ser siempre menos que los ingresos.

Así pues, en cada cambio que se deba hacer para la modificación de la propuesta de valor o del segmento de mercado, se debe definir los demás módulos del modelo de negocio, identificar donde están los cambios, que se debe agregar, cambiar, eliminar, combinar, entre otros.

En definitiva, estos nueve bloques del *canvas*, están relacionados entre sí, permitiendo entender y evaluar cualquier modelo de negocio y que en resumen su lado derecho tiene que ver con mercadeo, ingresos y

emociones, mientras que el lado izquierdo tienen que ver con los elementos que traen la eficiencia y racionalidad al modelo de negocio, según Osterwalder y Pigneur (2011).

Lean startup

Lean startup es una metodología para desarrollar negocios y productos, es una marca registrada por Eric Ries, el cual fue un discípulo de Steve Blank, quien fue el verdadero artífice de esta metodología, este fue quien dio el basamento teórico de lo que había llamado Desarrollo de Clientes (*Customer Development*), de sus partes prácticas y de los programas formativos que son impartidos en Stanford, Berkeley, Columbia y en otras entidades y universidades del mundo.

Cita textualmente Ries (2012):

Fui afortunado de tener cofundadores que deseaban experimentar con nuevos enfoques. Como yo, estaban hartos del fracaso del pensamiento tradicional... tuvimos la suerte de tener a Steve Blank como inversor y asesor... Steve acababa de empezar a predicar una nueva idea: las funciones de administración y marketing de una startup debían considerarse tan importantes como el diseño y el desarrollo de productos y, por lo tanto, merecían una metodología igual de rigurosa para guiarlas. Él llamó a esta metodología Desarrollo de clientes y ésta me ayudó y me orientó en mi trabajo diario como emprendedor (p. 22).

Según Ries (2012), la metodología *lean startup* tiene sus orígenes en el *lean manufacturing* (traducida al español comúnmente como manufactura

esbelta), que nace de los procesos de trabajo de Taiichi Ohno en Toyota, en el sector automotriz y que luego se ha ido desplegando en otros sectores o actividades.

Así pues, el autor cita los orígenes de su marca metodológica de la siguiente manera:

Comencé a estudiar otros sectores, especialmente el sector industrial, a partir del cual derivan la mayoría de teorías del *management*. Estudie *lean manufacturing*, un proceso originario de Japón que había funcionado en el sistema de producción de Toyota, una manera totalmente nueva de plantear la producción de bienes físicos. Descubrí que, aplicando las ideas del *lean manufacturing* a mis propias decisiones empresariales, con algunos ajustes y cambios, tenía la base para un nuevo marco teórico que me permitiría analizar los problemas. Esta línea de pensamiento evolucionó hasta el método lean startup: la aplicación del pensamiento lean al proceso de innovación (p. 23).

De ahí que, una de las principales máximas que adopta esta metodología es la capacidad de distinguir entre lo que realmente genera valor y lo que es desperdicio dentro de un proceso. De tal manera, que todo aquello que no haga ningún aporte al objetivo de un emprendimiento, se desecha, con el correspondiente ahorro de recursos: tiempo, costos, entre otros, que también son las máximas de la ingeniería industrial.

Con la metodología *lean startup* no se aplican las herramientas de la gerencia tradicional, ya que no se tiene data histórica de consumo del producto o propuesta de valor que se pretende posicionar en el mercado, tampoco se conoce el mercado, ni el escenario donde se va a trabajar, por

ende no hay manera de hacer proyección posible de consumo o de ventas y mucho menos saber cuál es la verdadera necesidad que impera en el mercado respecto a este tipo de producto, si es que existe, caso este, que ocurre con el queso vegetariano, el cual se tratara inicialmente como *startup*.

A propósito de esto, Ries (2012) manifiesta lo siguiente:

Las *startups* todavía no saben quiénes serán sus consumidores y cuáles serán sus productos. A medida que el mundo se vuelve más incierto, cada vez es más difícil predecir el futuro. Las antiguas herramientas de gerencia (*management*, en inglés) no sirven para esta tarea. Las previsiones y las planificaciones solo son precisas si se basan en historias de funcionamiento largo y estable y un entorno relativamente estático. Las *startups* no tienen ninguna de estas cosas... parece anti intuitivo pensar que algo tan disruptivo e innovador pueda gestionarse, o para ser exactos, deba gestionarse... pero lo que es realmente excitante, es que las *startups* tienen éxito y cambian al mundo. (p. 31)

Por tanto, las herramientas convencionales de gerencia están diseñadas para que los directores y administradores puedan gerenciar empresas ya existentes y en expansión, cuando existe un producto que se quiere posicionar en un segmento de mercado.

Blank (2014) establece que las herramientas convencionales de gestión de negocio resultan irrelevantes en los primeros dos años de un proyecto, expresando que: “Es por ello que los conocimientos en contabilidad, análisis estratégico, operaciones, liderazgo, comportamiento organizacional, recursos humanos, administración, estudios de factibilidad técnica-económica son

importantes para empresas existentes con mercado conocido, no para un emprendimiento emergente” (UniMOOC L1A.02).

Así pues, una diferencia importante entre una *startup* (empresa emergente) y una empresa consolidada o versión pequeña de una gran empresa, es que la primera dedica inicialmente su tiempo a la búsqueda, mientras que la segunda dedica su tiempo a la ejecución o producción en masa de su propuesta de valor.

En particular, Blank (2014) también hace referencia a otra diferencia importante entre empresa consolidada y una empresa emergente o *startup*, es que cualquier empresa comienza con un plan operativo o plan de negocio compuesto por decenas de páginas, proyecciones basadas en históricos de funcionamiento de larga data, en un mercado conocido, que le permite ser capaz de realizar un modelo financiero con proyección a cinco años y la oportuna preparación o contratación de personal para ejecutar dicho plan. (UniMOOC L1A.03).

En cambio, una empresa emergente, planifica con datos reales antes de diseñar el plan de negocio, no se basa en datos o comportamiento histórico, ésta diseña hipótesis, las corrobora y organiza sus resultados en un lienzo de negocio o canvas, el cual se convierte en una lista de chequeo, que ayuda a controlar los avances y cambios de las partes que se suponen deben conformar el modelo de negocio, para después pasar de una empresa emergente a una empresa consolidada.

En resumen de todo esto, Blank (2014) expresa que una *startup* o empresa emergente no crea una solución antes de confirmar que los consumidores tienen la necesidad o el problema y la intención de compra,

esta más bien necesita saber a tiempo, cuales elementos de su estrategia están funcionando y cuáles no, para descartarlos, diseñando experimentos para validar cada parte de su modelo de negocio.

En realidad, una empresa emergente está en un entorno imprevisible, por ende, su objetivo no puede ser la rentabilidad y eficiencia, su objetivo es explorar, aprender y entender, averiguando desde la propia fuente, que debe producir y que están los consumidores dispuestos a pagar, diseñando hipótesis y experimentos que le permitan avanzar en su modelo de negocio.

Por consiguiente, estas empresas emergentes no pueden aplicar contabilidad económica o financiera para hacer seguimiento de las ventas, determinar su utilidad o el retorno de su inversión precisamente por lo imprevisible que es (Rodríguez, 2015).

Adicionalmente y según Ries (2012): “Los productos que crean una *startup* son experimentos, el aprendizaje de cómo crear un negocio sostenible, es el resultado de dicho experimento, para ellas la información es más importante que el dinero” (p. 170), es por eso que el circuito de retroalimentación crear-medir-aprender es la base del emprendimiento ágil.

En suma, Rodríguez (2015) establece, que las diferencias entre una empresa emergente y una empresa consolidada se pueden establecer al comparar los siguientes factores: entorno, objetivo, función, medición y gestión, que se muestran en el cuadro 3 a continuación, donde se resume lo expresado por Rodríguez:

Cuadro 3

Diferencia entre empresas consolidadas y empresas emergentes

Factores	Empresa Consolidada	Startup o empresa emergente
Entorno	Previsible (incertidumbre moderada)	Imprevisible (incertidumbre extrema)
Objetivo	Explorar negocio: cubrir costos y ganar dinero	Explorar negocio: aprender y descubrir
Función	Mantener eficiencia para ordenar y escalar el modelo de negocio	Diseñar experimentos para desarrollar el modelo de negocio
Medición	Contabilidad económica	Contabilidad de innovación
Gestión	Gerencia Tradicional	Gerencia emprendedora

Fuente: Rodríguez y Ojeda (2015).

Así pues, La metodología *lean startup*, proporciona técnicas para determinar el progreso de una *startup* y descubrir si se está aprendiendo en el tiempo y camino correcto, minimizando el uso de recursos mientras se transita por el circuito crear-medir-aprender (Ries 2012), y que es el caso de este estudio, en el cual se identifica el proyecto de queso vegetariano como una *startup* por la incertidumbre extrema en la que se encuentra. El circuito se describe en la figura 4.

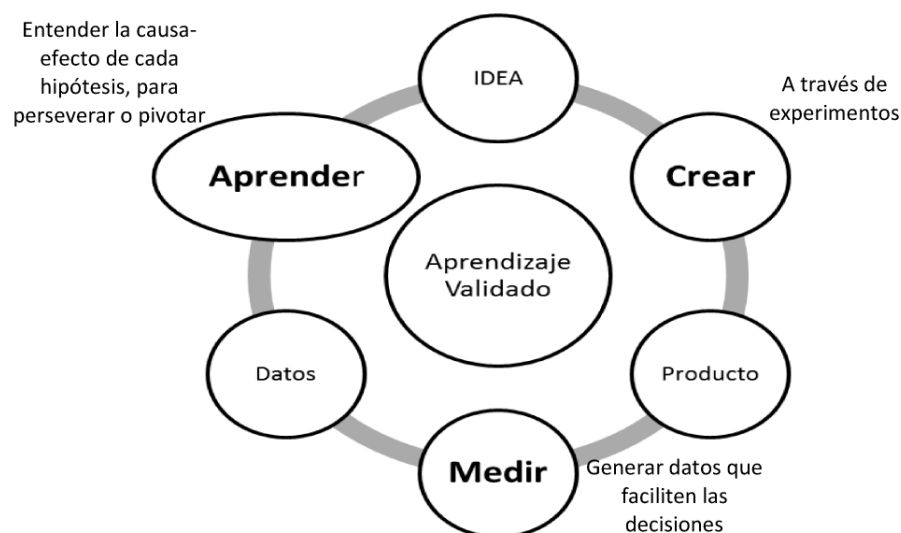


Figura 4: Circuito Crear-Medir-Aprender: las claves del nuevo emprendimiento. Fuente: Ries (2012) (p. 172).

A todo esto, Rodríguez (2015) también señala: “La función clave de una gerencia emprendedora consiste en diseñar experimentos para validar cada parte del modelo de negocio, antes de invertir tiempo y recursos en desarrollar una organización basada en los supuestos de los creadores de la idea” (p. 22).

Por tanto, se utiliza el método científico para validar las hipótesis y fuentes de desperdicio que se puedan descubrir o presentar en el modelo de negocio, con el fin de eliminarlos, además de permitirle ver al emprendedor donde ir, en determinados momentos de incertidumbre.

En resumen la idea principal de la metodología, es permitir escuchar lo que de verdad necesita el cliente y si el producto que se ofrece es la mejor respuesta para satisfacer la necesidad o problema, es decir, hay que conocer el problema para después plantear la solución, además de estudiar también

si hay suficiente demanda para sostener el negocio que ofrezca las soluciones más atractivas y rentables posibles.

Así pues, el análisis de la retroalimentación con los clientes, es lo que evita que se hagan planes complejos con muchas asunciones e inversiones de recursos, ya que permite ajustes constantes a los diferentes elementos del modelo utilizando el circuito crear-medir-aprender cuando no coincidan las preferencias que tienen los clientes respecto a una propuesta de producto, obligando entonces a iterar o pivotar inmediatamente, es decir, modificar la idea o abandonarla, cambiando paradigmas estableciendo todo diseño desde la necesidad del consumidor, haciendo foco en la gente.

Así pues la estrategia está basada en asunciones que no han sido probadas, es decir, hipótesis, y el objetivo es probarlas tan rápido y al menor costo como sea posible y de manera sistemática y el producto es el resultado final de esta estrategia, que es la base principal de todo modelo de negocio.

Los productos cambian constantemente a través del proceso de optimización. De vez en cuando, la estrategia debe cambiar (pivotar). Sin embargo, la visión general no suele modificarse: crear un negocio prospero replicable y escalable.

Es por esto que cada contratiempo es una oportunidad para aprender cómo llegar al punto objetivo, que es lo que se denomina, conocimiento validado.

Genchi genbutsu

Según la metodología *lean startup*, se deben probar las asunciones o hipótesis y esto se consigue según la famosa frase de Steve Black “saliendo del edificio” o “saliendo a la calle” y empezar a aprender, es decir, basar las decisiones estratégicas en información de primera mano o de fuentes directas, que es uno de los principios básicos del sistema de producción de Toyota (Ries, 2012).

Así pues, esta acción es la que se conoce en la empresa nipona con el termino japonés como *genchi genbutsu*, y además una de las expresiones más importantes de la metodología *lean manufacturing* (Ries, 2012), expresión que se traduce como “ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos” (*go and see*).

Es por ello que uno de los primeros pasos de la metodología se basa en confirmar con los supuestos consumidores las hipótesis que se plantean para armar el modelo de negocio, es decir, que hay un problema real que vale la pena solucionar porque se está escuchando del propio consumidor.

Arquetipo del consumidor

También llamado perfil de cliente, y se refiere a la tipología del consumidor al que se dirige en el segmento de mercado, es el diseño, a través de un formato, que busca humanizar o caracterizar el consumidor objetivo propuesto, también puede partir de una hipótesis, ya que si no se conoce quien es el consumidor, no se sabrá cuál es el nivel de calidad que debe tener el producto o servicio (Osterwalder y Pigneur 2011).