

# HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

Evaristo Colomina Climent, Universidad de Alicante (España)  
Leonardo Yáñez Muñoz, Universidad de Alicante (España)

## RESUMEN

*El emprendimiento es hoy un fenómeno de gran relevancia social, probablemente debido a las actuales turbulencias del sistema económico mundial. Ello lo convierte en objeto de interés académico, profesional y político. En correspondencia con esa preocupación, el proporcionar soporte técnico a los procesos de emprendimiento es el objetivo del trabajo que a continuación se desarrolla. En concreto, y a partir de la perspicaz interpretación del concepto de modelo de negocio planteada por Joan Magretta, se propone un método (Análisis y Validación de Ideas de Negocio, AVIN) para facilitar la toma de decisiones del emprendedor en relación a la validez y, por consiguiente, racionalidad en abordar los esfuerzos necesarios para tratar de materializar una idea de negocio. Además, AVIN se está implementando mediante una aplicación informática de fácil utilización.*

**PALABRAS CLAVE:** Idea de Negocio, Proceso de Emprendimiento, Modelo de Negocio, Metodología

## TOOLKIT FOR ANALYSIS AND VALIDATION OF BUSINESS IDEAS

### ABSTRACT

*Entrepreneurship has recently turned into one of the most relevant social phenomena, probably as a result of the current turmoil that affects today's global economic system. It is precisely this distressing situation that has captured the attention of academic, professional and political institutions. In line with this concern, we propose in this paper to develop strategies and technical support for entrepreneurs in the process of promoting business ventures. Specifically, and taking into consideration the insightful interpretation of the concept of business model introduced by Joan Magretta, we purport to develop an approach, called "Analysis and Validation of Business Ideas" (AVIN) to encourage prospective entrepreneurs to make decisions which subscribe validation while at the same time are sensible when implementing a business idea. As a bonus, AVIN is already being implemented via a user-friendly computer application.*

**JEL:** L21, L26, M13, M21, M41

**KEYWORDS:** Business Idea, Entrepreneurship Process, Business Model, Methodology

## INTRODUCCIÓN

**E**l emprendimiento (expresión más aceptada por las academias de la lengua del término inglés *entrepreneurship*) se pregona hoy en día como la receta mágica capaz de desatar el crecimiento económico y la proliferación de empleos. Ello, dado el ambiente depresivo (crisis y recesión) que se vive desde hace algunos años en áreas significativas del sistema económico mundial, explica que sea un tema de la mayor relevancia social. No puede extrañar, entonces, que en el mundo académico, así como en el profesional y el político, se generen abundantes discursos e iniciativas de todo tipo y calidad

ocupándose del asunto, lógicamente desde finalidades diferentes, con diversos enfoques y, desde luego, distinto rigor. Si al margen de excesos de atención coyunturales y no siempre razonables compartimos la convicción de que una cultura emprendedora es el requisito de cualquier sociedad dinámica y progresista, esta exuberancia debe ser considerada positiva, en general, si bien es normal que vaya inevitablemente acompañada de un cierto grado de confusión. Por ejemplo, un popular gurú de los negocios, David Gumpert, ha publicado en un mismo año, en 2003 en concreto, dos manuales que, al menos por sus títulos, sugieren una cierta falta de coherencia: “*How to Really Create a Successful Business Plan*” y “*Burn Your Business Plan!*”. No tenemos la certeza de ello, pero es de imaginar que el orden de publicación sería el aquí utilizado para relacionarlos.

Además de algunos momentos divertidos, las consecuencias de la inconsistencia y/o vacuidad de mucha de la literatura (que, en ocasiones, es pura charlatanería) relacionada con el emprendimiento son graves, por cuanto favorecen o, al menos, no evitan el fracaso de iniciativas emprendedoras en las que sus protagonistas invierten recursos ingentes de todo tipo. Por supuesto, los autores de este trabajo no pretendemos en modo alguno colaborar en el aumento de la referida confusión; por el contrario, nuestra intención es hacer una aportación de índole eminentemente práctica orientada a proveer al emprendedor de herramientas que faciliten y enriquezcan sus procesos de toma de decisiones y ejecución de tareas. En concreto, hemos ideado una herramienta para facilitar la ejecución, de forma simple y estructurada, de una de las fases más críticas o determinantes del proceso de emprendimiento: la validación de la idea de negocio que debería preceder siempre al lanzamiento definitivo de un proyecto empresarial, y por tanto al compromiso efectivo de recursos. No es que rechacemos de manera categórica y absoluta la posibilidad de éxito desde un enfoque de “emprendedor visionario” que recibe algún tipo de “iluminación”, pero nos parece extremadamente menos probable de obtener que mediante un ejercicio de reflexión ordenado análogo al método científico de construcción de hipótesis y contraste experimental de las mismas, que es esencialmente lo que proponemos.

Dicho brevemente, lo que planteamos en este trabajo es que una idea de negocio es validada, y por lo tanto digna de consideración, en la medida que pueda ser expresada de forma consistente como un modelo de negocio completo, coherente y provechoso, susceptible por ello de merecer los esfuerzos y recursos necesarios para su ulterior desarrollo mediante un proyecto de negocio rigurosamente elaborado y finalmente implementado. Para ubicar nuestro trabajo, permítasenos hacer una referencia a los clásicos. Aristóteles (filósofo griego cuya vida se desarrolla en el siglo IV a. C.) entendía que los seres humanos abordan el saber, la adquisición y difusión del conocimiento, usando tres modos o enfoques para su obtención y mejora. A saber: el modo *Epistème* (Ciencia) se orienta al descubrimiento de conocimiento universal, independiente del contexto (verdades universales) o lo que es lo mismo, el conocimiento científico; el modo *Téchne* (Arte/Técnica) se dirige al conocimiento pragmático, dependiente del contexto, instrumental, esto es, a la producción de artefactos por parte de los seres humanos, susceptibles de solventar necesidades o problemas concretos; finalmente, el modo *Phrónesis* (Prudencia/Conciencia) se refiere al estudio de la realidad enfocado fundamentalmente a abordar la dimensión moral de las actividades humanas, centrándose en los valores subyacentes a las acciones. En nuestro caso, el modo de saber con el que nos identificamos en este trabajo es, evidentemente, el segundo descrito por Aristóteles, toda vez que el propósito que nos anima es crear y presentar un artefacto (herramienta intelectual) que pretendemos y presumimos útil para el proceso de emprendimiento.

El documento que presentamos se desarrolla de este modo: en el siguiente apartado presentamos el marco de referencia en que se inserta el trabajo, definiendo los diferentes conceptos utilizados y su ubicación en el fenómeno emprendedor, tal y como lo concebimos; después, describimos el proceso “Análisis y Validación de Ideas de Negocio” (en adelante, utilizamos su acrónimo AVIN) como elemento de soporte a las tareas iniciales del emprendimiento; a continuación se describen las herramientas utilizadas en cada una de las fases del proceso AVIN, precisando la fuente de procedencia de las mismas y explicando el efecto sinérgico de combinarlas en un método integrado, lo que constituye hasta donde alcanza nuestro

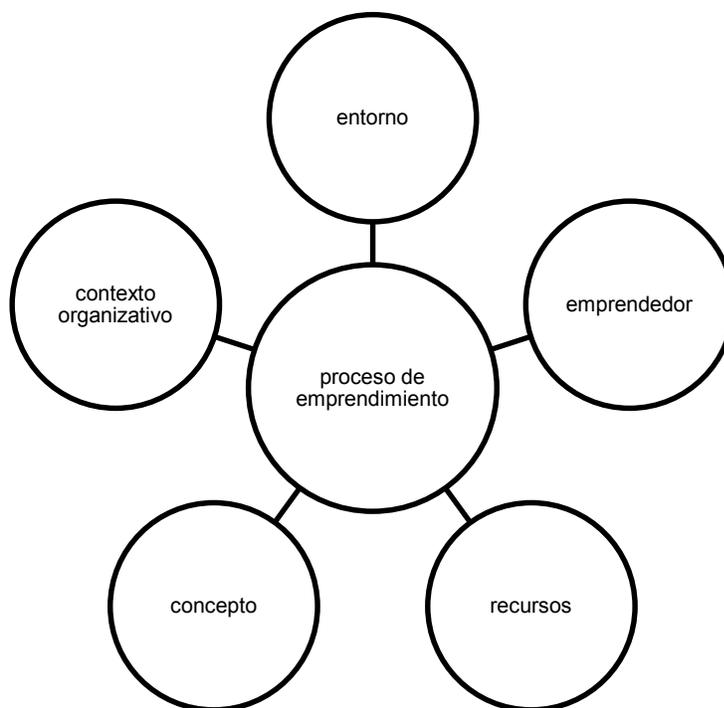
conocimiento una novedad en las metodologías a disposición de los actores del proceso emprendedor; finalmente, se presentan las conclusiones y futuros desarrollos del proyecto.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Emprendimiento (Perspectiva General)

El área de estudio en la que planteamos nuestra aportación es la del emprendimiento. En síntesis, el emprendimiento hace referencia al conjunto de actividades que un emprendedor (persona o grupo que desea iniciar una experiencia empresarial por cuenta propia) desarrolla al objeto de materializar sus ideas de negocio, esto es, convertirlas en una empresa viable. Ello significa, dicho de manera simple, implementar esa idea en una entidad organizada (empresa) capaz de proporcionar un producto o servicio a un consumidor de tal modo que la contraprestación conseguida en consecuencia por la empresa supera los costes en que ha debido incurrir para generar y distribuir lo intercambiado, al tiempo que el valor percibido por el consumidor por lo recibido supera, traducido a unidades monetarias, al sacrificio realizado al satisfacer el precio exigido. Si estas dos condiciones se verifican, entonces es indudable que la experiencia tendrá sentido económico y será sostenible, a más de beneficiosa socialmente.

Figura 1: Marco de Referencia Integrado del Emprendimiento



*En la Figura 1 se representa el marco de referencia integrado propuesto por Morris, Kuratko y Schindehutte (20001) para representar el campo de conocimiento del emprendimiento. El objetivo es identificar las seis variables clave del fenómeno: el proceso, el emprendedor, el entorno, el concepto de negocio (idea), los recursos y el contexto organizativo. Obsérvese que el concepto central del marco de referencia es el proceso de emprendimiento. Fuente: adaptado de Morris, M.; Kuratko, D.; Schindehutte, M. Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks. Entrepreneurship and Innovation. February 2001.*

En torno a la experiencia emprendedora, y al hilo de la ola de interés general que se ha despertado por ella en los últimos años, como ya señalamos en la introducción, se ha ido delineando un campo de conocimiento interdisciplinar en busca de su especificidad y, claro está, del reconocimiento y la respetabilidad académica. En este sentido, si bien no hay un consenso generalizado al respecto, una

perspectiva con alto grado de aceptación es la que proporcionan Morris, Kuratko y Schindehutte (2001) en su marco de referencia integrado (figura 1). Como vemos, en esta perspectiva la comprensión del fenómeno del emprendimiento viene a ser el resultado de analizar y comprender las interacciones entre un conjunto de seis variables, en el que la variable “proceso de emprendimiento” ocupa un lugar central. De hecho, Moroz y Hindle (2012) consideran que “... [El] emprendimiento, [...] es fundamentalmente un fenómeno pragmático [*action-based*] que implica un conjunto altamente interrelacionado de procesos creativos, estratégicos y organizativos” (p. 785). Si bien el consenso a este respecto (es decir, la visión del emprendimiento como un proceso) es considerablemente amplio, no ocurre sin embargo lo mismo a la hora de especificar la estructura y elementos constituyentes de tal proceso. Moroz y Hindle (2012) identifican hasta 32 modelos de proceso de emprendimiento en la literatura sobre el tema, desde diversos enfoques teóricos y de investigación. En todo caso, destacan como uno de los puntos de convergencia de las diferentes propuestas la necesidad de métodos para facilitar la transición de la etapa de “descubrimiento” de la oportunidad de negocio a la de la “explotación” de la misma (p.811).

Precisamente, es esta cuestión la que hemos abordado en nuestra investigación, y la que pretendemos ayudar a resolver con el resultado obtenido, en concreto mediante un método para construir un modelo de negocio consistente y ajustado a una oportunidad percibida (idea de negocio) que sirva para evaluar inicialmente sus perspectivas de éxito y, por lo mismo, permitir a la persona o personas que han generado dicha idea juzgar sobre bases sólidas la pertinencia o no de llevar adelante la iniciativa, reformularla o abandonarla. Conceptos básicos en este método son, por consiguiente, los de “idea de negocio” y “modelo de negocio”.

### Idea de Negocio

El descubrimiento de una oportunidad de negocio se empieza a hacer operativo generando una idea, esto es, una percepción todavía no formalizada que vincula problemas y/o deseos de un grupo de población con una propuesta de valor conveniente para resolverlos y/o satisfacerlos. Las ideas de negocio son, pues, la materia prima de todo proceso de emprendimiento, en el sentido obvio de que sin ellas no hay tal. Por lo mismo, una experiencia emprendedora es tanto más rica cuanto mayor volumen de ideas, o de variantes de algunas de ellas, seamos capaces de generar y formular. Sin descartar la posibilidad de las intuiciones geniales repentinas, lo usual es que las ideas de negocio provengan de un proceso de escrutinio más o menos sistemático de las diferentes fuentes generadoras de ideas al alcance del emprendedor, a saber: necesidades insatisfechas, soluciones actuales deficientes, preferencias personales, conocimiento profundo de grupos concretos, cambios sociales, etc.

Un tema de creciente interés en el mundo empresarial es el de la “gestión de ideas”, en el sentido de establecer, en algún caso mediante soporte de software (PGI 2.0, por ejemplo), protocolos para la recolección de ideas orientadas a la innovación dentro de una organización, de cara a asegurar que no se pierden oportunidades significativas. La filosofía subyacente a este concepto (gestión de ideas) es que la orientación a la innovación es crítica para la capacidad de supervivencia de las empresas, lo que exige una disponibilidad al cambio, no ya como algo ocasional y extraordinario, sino como una política conscientemente establecida para mantener el tono competitivo.

En todo caso, la fuente de origen de las ideas es, sin duda, la creatividad. Si bien esta última no es un recurso fácil de adquirir y aplicar, existen múltiples técnicas de organización de la reflexión que ayudan a su canalización. En este sentido, son diversas las técnicas de ideación recomendadas, siendo las más comunes la de la tormenta de ideas (*brainstorming*) en grupo, el pensamiento lateral, SCAMPER, etc. Lo importante, no obstante, es que quede establecido con nitidez y credibilidad lo anteriormente indicado para caracterizar una idea de negocio, es decir: una propuesta de valor específica para un grupo bien establecido de potenciales consumidores que van a obtener un beneficio concreto de adquirir algo, y pagar por ello. A este respecto, quizás toda idea a evaluar debería pasar un filtro previo basado en la frase

atribuida a Einstein: si no puedes explicar algo a tu abuela, probablemente es porque tú mismo no lo comprendes del todo. Por otra parte, es claro que la frontera entre una buena idea digna de desarrollo ulterior y una mera ensoñación es, muchas veces, tenue y difícil de percibir, en especial para quien ha generado la propuesta, por lo que disponer de un método de análisis y validación de ideas, como el que aquí planteamos, y con carácter previo al desarrollo de actividades de “explotación” de la oportunidad, es muy conveniente. En definitiva, ¿qué hace a una idea atractiva, merecedora de aprecio inicial y posterior estudio de un modelo de negocio que establezca la hoja de ruta de su implementación? En lo fundamental, dos cosas: por una parte, el que la idea se pueda concretar en algo cuyo funcionamiento se presuma preciso y consistente y que, al menos en principio, la posibilidad de disponer de ello parezca viable; por otra, que exista un grupo más o menos amplio de personas de las que se presuma que estarán interesadas en acceder al producto o servicio que se ofrezca, con capacidad económica para sufragar dicho acceso. En otras palabras, y para simplificar, una idea a tomar en consideración debería, de entrada, parecer capaz de responder con suficiencia a dos riesgos: el técnico (se puede hacer, y su funcionalidad está razonablemente definida) y el comercial (existe un mercado objetivo para ésta propuesta de valor de tamaño suficiente y con capacidad adquisitiva bastante para sufragar su precio).

### Modelo de Negocio

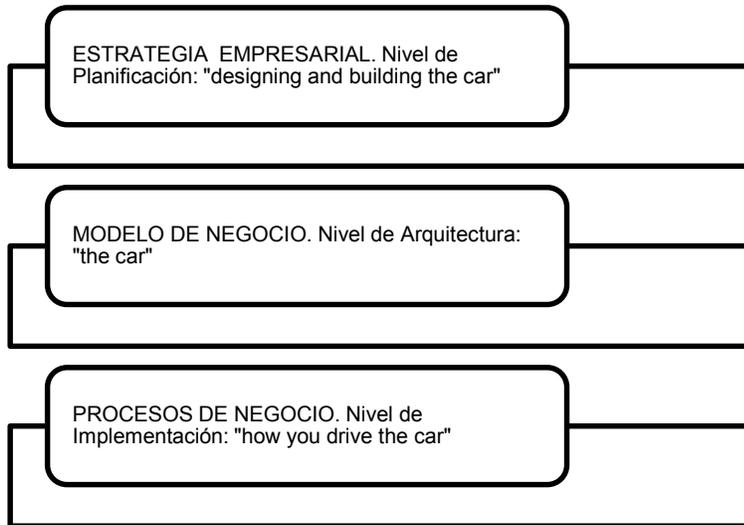
El término “modelo de negocio”, si bien relativamente reciente, es hoy de uso muy frecuente en la literatura empresarial. Para Ricart (2009), es un concepto de enlace entre la estrategia empresarial y los procesos de negocio que la implementan. Sin embargo, y pese a que la investigación sobre el tema se ha expandido considerablemente en los últimos años, falta un mínimo consenso básico en términos conceptuales, como se verifica en los trabajos de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), Zott, Amit y Massa (2011) y Al-Debei y Avison (2010), entre muchos otros. Probablemente porque, como señala Teece (2010), el concepto carece hasta ahora de fundamentación teórica en Economía y Administración de Empresas. Uno de los aspectos más controvertidos es el de la relación entre modelo de negocio y estrategia. En general, se consideran conceptos diferentes pero conectados. Para Casadesus-Masanell y Ricart (2010), que han abordado esta vertiente del tema con cierta asiduidad, la respuesta a la cuestión es la siguiente: “Dicho sucintamente, *modelo de negocio* se refiere a la lógica de la empresa, la forma en que opera y crea valor para las partes interesadas [*stakeholders*]. *Estrategia* se refiere a la elección del modelo de negocio mediante el que la empresa competirá en el mercado.” (p. 196)

Una forma de visualizar esta relación, inspirada en Casadesus-Masanell y Ricart (2011), es considerar toda iniciativa empresarial como una arquitectura de capas interconectadas, cada una de ellas representando un diferente nivel de abstracción y, por lo tanto, de concreción de los elementos implicados. El nivel superior, de mayor abstracción, es la estrategia como conjunto de objetivos a alcanzar y políticas a implementar para ello; en el nivel intermedio situamos el modelo de negocio, como conjunto de elementos necesarios para desarrollar la estrategia; y por último los procesos de negocio son los recursos y pautas de uso de los mismos implementados para llevar a fin la estrategia conforme ésta ha quedado expresada mediante el modelo de negocio (figura 2).

A efectos operativos para este trabajo, la definición más clarificadora nos la proporcionan Osterwalder y Pigneur (2010) al decir que “Un modelo de negocio describe el sistema lógico [*rationale*] mediante el que una entidad crea, proporciona y captura valor [...] Creemos que la mejor forma de describir un modelo de negocio es mediante nueve bloques constructivos básicos que muestran cómo una empresa trata de obtener beneficios. Los nueve bloques cubren las cuatro principales áreas de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio es equivalente a un esbozo de la estrategia a ser implementada mediante estructuras organizativas, procesos y sistemas” (pp. 14-15). En definitiva, se trata de una descripción simplificada de los elementos básicos que permiten a la empresa generar una propuesta de valor a un segmento de clientes, alcanzar a éstos para entregarla y obtener a cambio una renta neta que permite la sostenibilidad de la empresa a corto y largo plazo. Esta definición es

el punto de partida desde el que Osterwalder y Pigneur construyen su “lienzo de modelo de negocio” [*business model canvas*], que se ha convertido en una de las técnicas empresariales más populares y comentadas, y que nosotros utilizaremos en nuestra “caja de herramientas”.

Figura 2: Arquitectura de una Iniciativa Empresarial



En esta figura (Figura 2) se representa la estructura en capas de una iniciativa empresarial. La capa superior es la estrategia, expresión del propósito de la iniciativa y de la forma en que se pretende lograrlo; la capa intermedia es el modelo de negocio, que representa la forma concreta que aporta la estrategia empresarial en un momento determinado; la capa inferior consiste en el conjunto de procesos de negocio que hacen operativo el modelo de negocio. Fuente: elaboración propia, inspirado en Casadesus-Masanell y Ricart (2011).

Por otra parte, una aportación en este ámbito (la conceptualización del modelo de negocio) es crucial en el diseño de nuestro método. Se trata del artículo de la relevante investigadora en Management, Joan Magretta (2002) en la Harvard Business Review, “*Why Model Business Matters*”, en el que se plantea la utilidad del entonces novedoso concepto de modelo de negocio para comprender el sentido de una iniciativa empresarial y mejorar su desarrollo. Lo que nos interesa especialmente de este artículo son dos observaciones: la primera de ellas que “[...] los modelos de negocio [...] no son nada misterioso. Son, en el fondo, relatos [...] que explican cómo funcionan las empresas” (p. 87), y, más adelante, “[...] aplicado correctamente, [el modelo de negocio] fuerza a los directivos a pensar rigurosamente sobre sus negocios. Una de las mayores fortalezas del modelo de negocio como herramienta de planificación es que enfoca la atención sobre cómo todos los elementos del sistema encajan en un conjunto en funcionamiento” (p. 91). En segundo lugar que “[...] cuando los modelos de negocio no funcionan es porque fracasan ya sea en el *test narrativo* (el relato carece de sentido) o en el *test numérico* (la cuenta de resultados no da positivo) [*cursiva nuestra*]” (p. 89).

En resumidas cuentas, y en la perspectiva de Joan Magretta, el modelo de negocio es una historia, un relato que describe cómo articula la empresa los diferentes elementos que le permiten crear valor para alguien, entregárselo y obtener por ello una renta neta (deducidos los costes de generar y distribuir la propuesta de valor a los clientes) suficiente para sostenerse, cuando no crecer y transformarse, a lo largo del tiempo. Dicho relato debería visualizarse tanto desde un punto de vista narrativo, lo que significa una descripción de los elementos constitutivos del modelo y las relaciones entre los mismos, como desde un punto de vista numérico, es decir mediante la representación de los flujos financieros derivados de la acción e interacción de los componentes del modelo. En los siguientes apartados utilizaremos esta idea como fundamento de nuestro método.

Emprendimiento (Enfoque Práctico)

Como decíamos al principio de este apartado, el elemento central del emprendimiento es el proceso en sí, es decir la secuencia de actividades necesaria para llegar de la ideación básica e inicial de un negocio a su implementación y puesta en marcha. Obviamente, la optimización de este proceso, empezando por su comprensión, ha sido y es una cuestión ampliamente abordada en la investigación del área. Probablemente debido a la naturaleza no excesivamente intensiva en incertidumbre del entorno de los negocios hasta finales del siglo pasado, el modelo estándar dominante del proceso de emprendimiento, con ligeras variantes no sustanciales, consiste en tres fases: idea, plan e implementación. Por supuesto, nada que objetar a la lógica de esta secuencia. Es decir, es razonable que sea necesario imaginar en primer lugar qué negocio desarrollar, para planificarlo cuidadosamente después y, finalmente, ponerlo en marcha conforme a lo establecido en la fase anterior. En definitiva, la coherencia del modelo es absoluta en sí mismo. El problema es que resulta de aplicabilidad escasa, por no decir nula o incluso contraproducente, a las circunstancias que en el momento actual enfrentan los emprendedores. Cuando el centro de atención es el producto a ofrecer, normalmente porque es en extremo interesante para quien lo diseña, no es extraño que nos enfrentemos a la situación que Ries (2011) denomina conseguir el fracaso: en resumen, ejecutar exitosamente un mal plan. Dicho de otra manera, es la historia desgraciadamente frecuente de quien ha creado un producto en tiempo y forma, solo que tal producto no le interesa a nadie.

Aún más: las diferentes fases suelen estar muy bien definidas y estructuradas; sin embargo, la transición entre una y otra se resuelve, en general, de manera poco convincente con respecto a la racionalidad última de desarrollar una idea concreta u otra. Pongamos un ejemplo para ilustrar esta cuestión: el artículo de Pires, Peñalvo, Sampaio y Vázquez (2013) propone un marco de referencia para el emprendimiento en línea con la versión establecida, al tiempo que ofrece un interesante compendio de métodos para resolver cada una de las fases a fin de servir como “guía para la creación de negocios [y] [...] proporcionar una perspectiva integrada del proceso de establecer una compañía” (p. 228); esto es efectivamente así, pero al llegar al punto de decidir si pasar de la idea al plan la guía ofrecida no es demasiado clarificadora: “El paso a la siguiente etapa, [...], requiere de cierta inversión y trabajo [,] por lo que ésta decisión debería ser adoptada con alguna precaución” (p. 243).

Bueno, no cabe duda de que la prudencia siempre es aconsejable cuando lo que se plantea es invertir cualquier tipo de recurso en condiciones de incertidumbre; en realidad, lo que resultaría en verdad útil es alguna herramienta que permita no ya eliminar la incertidumbre lógica en la decisión de tránsito de una fase a otra (lo cual es, obviamente, imposible) pero sí al menos gestionarla de modo que, por ejemplo en este caso, la probabilidad de éxito de una idea en concreto pueda ser establecida, al tiempo que se minimizan los costes del fracaso. Como alternativa al modelo estándar descrito, en los últimos años ha recibido una considerable atención una propuesta sobre todo vinculada a Eric Ries (2011), Steve Blank (2005) y Blank y Dorf (2012), y presentada de manera depurada y acabada, a modo de manifiesto, en Mayo de 2013 mediante un artículo en la Harvard Business Review (Blank, 2013). Nos estamos refiriendo a lo que ha venido a denominarse metodología “lean start-up”, que básicamente plantea un cambio de paradigma con respecto al proceso de emprendimiento, en el sentido de considerarlo más un proceso de investigación orientado a la identificación de un modelo de negocio exitoso que un proceso de ejecución de un plan de negocios previamente diseñado. Dicho de otra manera, un proceso basado en “lean start-up” se centra en encontrar una solución a un problema concreto más que en el camino que lleva a ello. Esto suena muy bien, siempre que en verdad el problema sea comprendido.

Entonces, habrían dos escuelas alternativas con base académica en relación a la mejor manera de abordar el proceso de emprendimiento: de un lado, la que podríamos denominar escuela de planificación, cuyo énfasis sería, obviamente, el rigor en el procesamiento de las hipótesis financieras relativas al proyecto analizado; de otro, la que sería escuela de aprendizaje, para la que lo importante, de entrada, sería el valor relativo de las presunciones iniciales, lo que significa la necesidad de obtener algún tipo de confirmación

(o rechazo) de las mismas. En definitiva, un enfoque “*learning-by-doing*”. Por supuesto, planificar es parte integral de cualquier actividad emprendedora. El problema es que la credibilidad de los planes no depende, o no debería depender, de su respeto a las rutinas establecidas, si no de la consistencia de sus presupuestos y conclusiones con la realidad a la que se enfrenta.

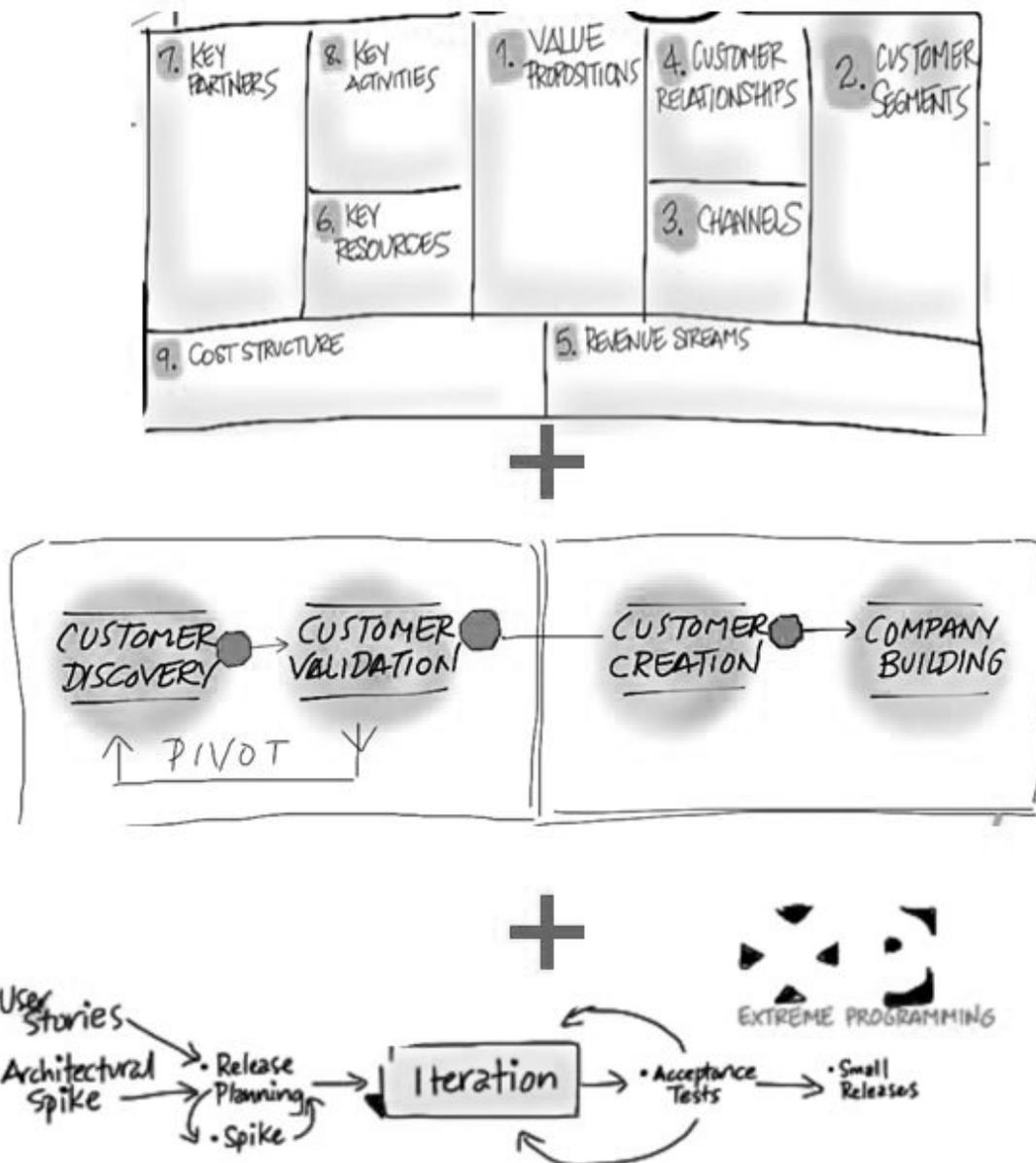
Digamos que es esta reflexión la que sostiene la corriente de pensamiento que se identifica con la filosofía “lean start-up” y, en este sentido, es la que nos ha animado a desarrollar nuestro método. Así, AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio) facilitaría la generación de hipótesis coherentes en términos narrativos y financieros sobre una percepción inicial y las pondría a disposición del emprendedor para avanzar metódicamente en su proceso de contrastación práctica. En la perspectiva “lean start-up”, en fin, el emprendimiento es un proceso de aprendizaje que parte de una idea y un modelo de negocio inicial de la misma, que va siendo depurado y reelaborado mediante sucesivas iteraciones, hasta alcanzar un modelo de negocio suficientemente satisfactorio, es decir, en el que todas las hipótesis que contiene (sobre propuesta de valor, consumidores, etc.) se consideran validadas.

Tres son los métodos (o principios, como los denomina Blank) que se combinan para desarrollar este enfoque: el lienzo de modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010), el desarrollo de clientes [*customer development*] (Blank y Dorf, 2012) y el desarrollo ágil [*agile development*], que es un conjunto de métodos de ingeniería del software basados en el progreso iterativo e incremental que aporta un concepto básico, el de mínimo producto viable [*minimum viable product, MVP*]. En síntesis, el lienzo de modelo de negocio sirve de herramienta de elaboración del modelo inicial y de seguimiento de las modificaciones sucesivas derivadas del proceso de contraste de las hipótesis reflejadas en el mismo, en tanto que el método de desarrollo de clientes en combinación con el desarrollo ágil estructura dicho proceso hasta alcanzar el modelo viable susceptible de servir de base a una empresa con perspectivas de éxito (figura 3).

En fin, no es objetivo de este trabajo hacer una comparativa entre los dos encuadres mencionados (este es un debate que a buen seguro se va a plantear de inmediato), si bien debemos decir que el enfoque “lean start-up” planteado por Blank (2013) nos parece más consistente con el entorno actual de los negocios, pese al mérito de algunas críticas planteadas sobre, por ejemplo, su posible dudosa aplicabilidad a iniciativas de emprendimiento no tecnológicas; lo que nos interesa destacar es que este debate trae a primer plano el concepto de modelo de negocio, lo que nos parece positivo porque, al menos en la forma en que nosotros lo entendemos y explicamos en el siguiente apartado, tiene una gran utilidad en el proceso de emprendimiento con independencia de la óptica con que lo afrontemos.

Desde la perspectiva del enfoque “lean start-up” ello es obvio, puesto que es uno de los elementos de la metodología. De alguna manera, el emprendimiento en esta perspectiva es una suerte de “viaje” de instrucción que, en el peor de los casos, debiera servir de proceso de aprendizaje de quien lo inicia, y en éste, la elaboración y reelaboración de modelos de negocio es un elemento central del mismo; desde una perspectiva más convencional, la elaboración del modelo de negocio puede mejorar la validación de ideas de negocio sobre las que desarrollar planes más complejos y costosos.

Figura 3: Los Principios de la filosofía “Lean Start-up” Según Steve Blank



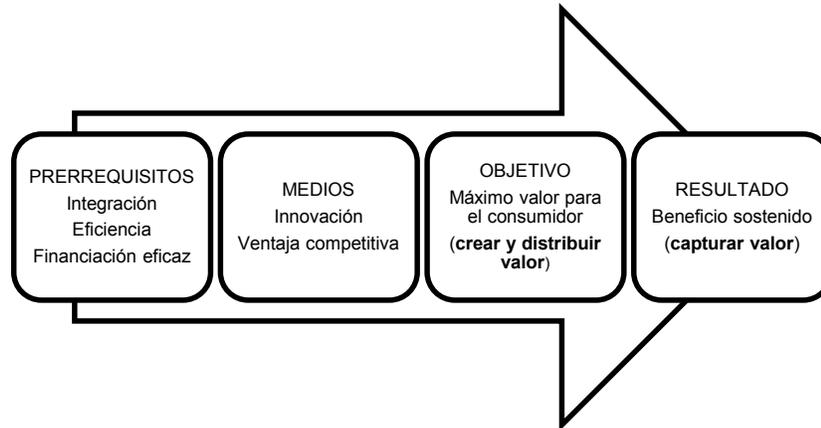
En la Figura 3 se representa el conjunto de metodologías (principios, según la terminología de Steve Blank) que constituyen el enfoque “lean start-up”. El lienzo de modelo de negocio [business model canvas], aportación de Alex Osterwalder, es el punto de partida del proceso y, a su vez, el resultado a obtener, una vez refinado. El desarrollo de clientes [customer development], aportación de Steve Blank, es el método de investigación para refinar el modelo, y el uso de desarrollo ágil [agile development], aportación de Eric Ries, es la herramienta para ejecutar las iteraciones necesarias. Fuente: Steve Blank. *The Story of the Lean Launchpad*. June 2013. Presentación accedida en [www.slideshare.com](http://www.slideshare.com).

## METODOLOGÍA

El propósito que nos ha llevado a diseñar el método “Análisis y Validación de Ideas de Negocio” (AVIN) es el de “operativizar” la percepción de Magretta (2002) de modo que sea posible, siguiendo un proceso bien definido y aplicando las herramientas adecuadas en cada etapa, validar y refinar una idea de negocio tanto desde el punto de vista narrativo como numérico, así como visualizar y facilitar el análisis de la

consistencia entre ambos análisis. La correcta combinación de ambas perspectivas, en efecto, permitiría generar un modelo de negocio con perspectivas de éxito (figura 4).

Figura 4: Elementos de un Modelo de Negocio Exitoso



En la Figura 4 se representan en modo secuencial los elementos generales que deben quedar bien definidos en la versión final del modelo de negocio para que se considere validado. Obsérvese que combinamos aspectos del modelo narrativo y del modelo numérico, lo que induce a su validación conjunta. Fuente: Adaptado de: Ding, D.; Song, Y.; Zhang, Y. *The Redesign of Business Model Based on the Structural Perspective*; *Chinese Business Review*, June 2013, Vol. 12, N° 6.

Básicamente, hemos intentado realizar un diseño de herramienta respetuoso con las prescripciones establecidas por Vitruvio. Marco Vitruvio Polión (siglo I a.C.) fue, en su juventud, arquitecto de Julio César; posteriormente se dedicó a la arquitectura civil, si bien se le reconoce en especial por ser el autor de la única obra escrita sobre arquitectura romana que ha llegado a nuestros días. En su libro *De Architectura*, Vitruvio establece que todo artefacto digno de aprecio creado por los hombres debería respetar tres principios: *Utilitas* (utilidad), es decir ser provechoso para el fin para el que haya sido creado; *Firmitas* (firmeza), lo que significa que el artefacto está debidamente fundamentado y es susceptible de ser utilizado y ofrecer las prestaciones para las que ha sido diseñado de modo consistente y duradero; y *Venustas* (belleza), lo que significa que su utilización ha de ser sencilla, cómoda y, aun mejor, placentera para su usuario.

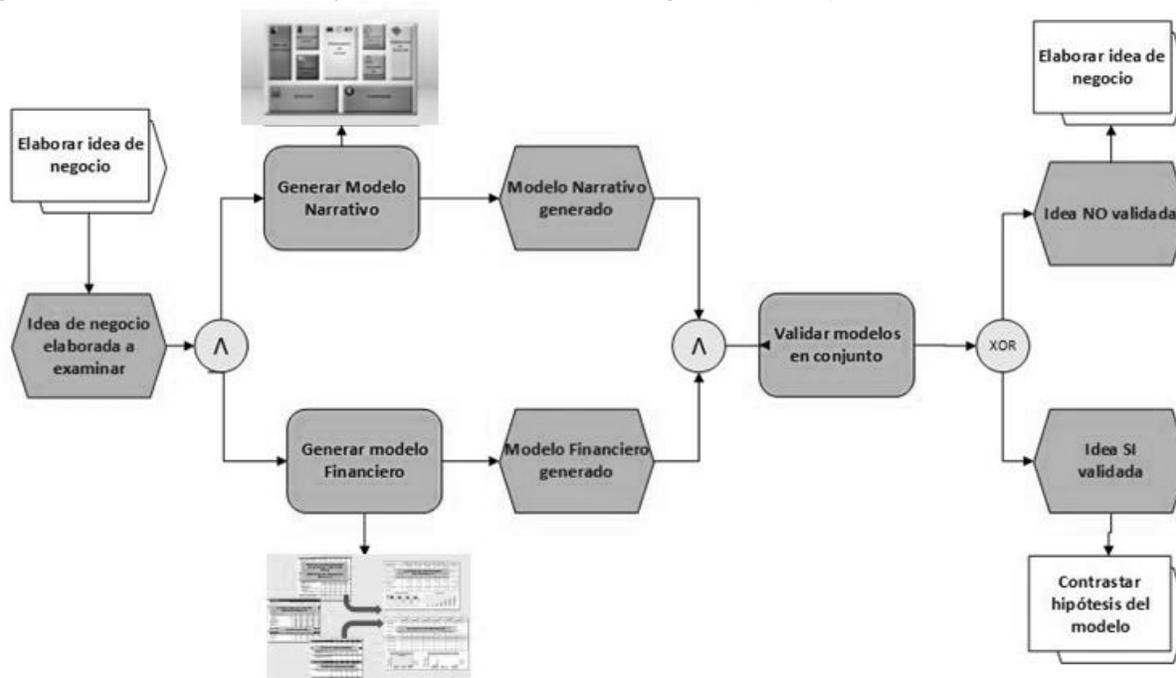
En este sentido, AVIN es una herramienta que facilita la tarea de reflexión necesaria para plasmar en un modelo contrastable una idea de negocio, lo que respeta sin duda el primero de los principios (*utilitas*). Por otra parte, su diseño es suficientemente robusto toda vez que está fundamentado en bases teóricas reconocidas, como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior (*firmitas*). Finalmente, creemos reflejado debidamente el tercer principio (*venustas*), puesto que a la sencillez del proceso propuesto se une que las herramientas a aplicar en cada etapa son, como se verá, de fácil comprensión y aplicación para usuarios con diferente nivel de capacitación.

### El Proceso AVIN, Vista General

Dentro del más amplio proceso de emprendimiento antes aludido, el proceso AVIN se propone facilitar la “traducción” de una idea de negocio inicialmente atractiva en un modelo de negocio que recoge la doble perspectiva (narrativa y numérica) prescrita por Magretta (2002), lo que lo hace susceptible de ser valorado sistemáticamente y con un alto grado de objetividad, prescindiendo de prejuicios y de una posible predisposición favorable a las propias ideas. Como se describe en la figura 5, en la que hemos utilizado la técnica de modelado de procesos denominada “Cadena de Procesos guiada por Eventos” (en inglés, *EPC: Event-driven Process Chain*), AVIN arranca con la disponibilidad de una idea de negocio que inicialmente se considera con posibilidades de desarrollo ulterior. Para verificar esta posibilidad

empezamos simultáneamente el diseño de los modelos narrativo y numérico (financiero) que supondrían la implementación de la idea examinada. Aunque después volveremos sobre ello, señalar que aquí es crucial el adverbio “simultáneamente” puesto que, no lo olvidemos, estamos diseñando un único modelo de negocio, si bien contemplado desde perspectivas diferentes. Finalmente, y una vez hemos comprobado que el modelo de negocio “cuadra”, en el sentido en el que lo hacen el Activo y el Pasivo de un Balance de Situación (es decir, que ambas masas patrimoniales representan la misma realidad solo que mirada desde puntos de vista diferentes), podemos determinar la validez del modelo, tanto respecto a si la historia que nos plantea tiene sentido como a si las expectativas financieras que nos ofrece a corto y a largo plazo esa historia son suficientemente atractivas. Si es este el caso, lo procedente es continuar el proceso de emprendimiento general, lo cual, y desde la perspectiva “lean start-up” a la que antes nos hemos referido, significaría entender el modelo validado como un conjunto razonable de hipótesis que deben ser contrastadas y, de ser ello necesario, refinadas posteriormente. Si por el contrario no fuera el caso, es decir, si el modelo elaborado no resulta verosímil o convincente, lo adecuado es regresar a la fase anterior de elaboración de la idea de negocio y reflexionar sobre la modificación de aquellos aspectos puestos en cuestión en el proceso de modelado.

Figura 5: El Proceso “Análisis y Validación de Ideas de Negocio” (AVIN)



En esta figura (Figura 5) se representa el proceso AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio). AVIN es un subproceso dentro del proceso general de emprendimiento. A su vez, AVIN está compuesto de varios subprocesos. En primer lugar, los de elaboración del modelo narrativo y el modelo financiero, finalmente el subproceso de coordinación y validación de ambos modelos en conjunto. El evento final del proceso es una idea validada positiva o negativamente, lo que, lógicamente, desencadena procesos externos diferentes. Fuente: Elaboración propia.

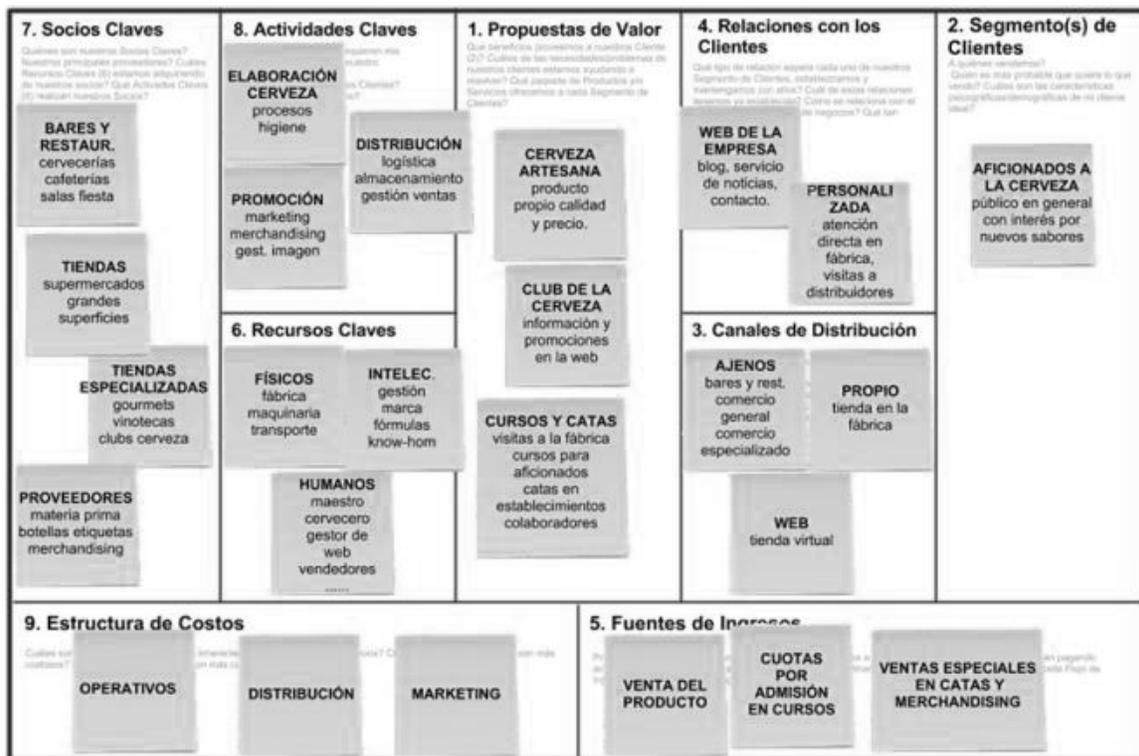
Para resumir, el método AVIN, que es la implementación del proceso descrito, consiste en la combinación del modelado de la lógica de creación de valor de un negocio (modelo narrativo) con el modelado de los flujos financieros (modelo numérico) y la verificación de la conciliación de ambos modelos. En los siguientes subapartados, por lo tanto, vamos a explicar cómo nos planteamos, y con qué herramientas, el diseño de los modelos narrativo y numérico, así como su coordinación. Estas tres tareas son las que están siendo implementadas como módulos de la aplicación AVIN, a lo cual haremos referencia puntualmente.

Cabe señalar que, por supuesto, la empresa como fenómeno multidimensional es susceptible de ser modelada desde otros muchos puntos de vista (mediante organigramas de distribución de los recursos humanos, por ejemplo). Sin embargo, los dos que hemos elegido nos parecen los más adecuados para el análisis del potencial de una idea por cuanto describen de modo simplificado el mecanismo de creación, distribución y captura de valor, de un lado, y la capacidad de supervivencia (a corto plazo) y rentabilidad (a largo plazo), del otro.

Diseño del Modelo Narrativo

Para este subproceso hemos considerado adecuado utilizar la herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010), el lienzo de modelo de negocio (*business model canvas*), que es una técnica visual de diseño para representar los elementos esenciales de un modelo de negocio de forma tal que el conjunto, y por lo tanto su lógica de funcionamiento, sea fácilmente perceptible, y en consecuencia de más sencilla comprensión de un solo vistazo, a modo de panel de control. Más precisamente, el lienzo de modelo de negocio es una plantilla subdividida en nueve casillas (nueve bloques de diseño del modelo de negocio en la terminología de Osterwalder y Pigneur) que se ubican en un orden preciso que facilita entender las relaciones entre los componentes de un negocio, y que representan categorías de elementos universales en toda iniciativa empresarial, en las que se debe describir de manera breve el contenido concreto de cada caso que se quiere representar (figura 6).

Figura 6: El Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*)



En esta figura (Figura 6) se representa la herramienta gráfica que utilizamos para representar el modelo narrativo, el lienzo de modelo de negocio, que proporciona una visión de conjunto de la idea representada. Ello requiere definir la infraestructura (bloques 6, 7 y 8), la propuesta de valor (bloques 1, 3 y 4)), el segmento de clientes objetivo (bloque 2) y el equilibrio financiero (bloques 5 y 9); a efectos ilustrativos hemos aplicado el lienzo al modelado de una idea, en este caso concreto la de desarrollar una factoría y distribuidora de cerveza artesanal. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010) y elaboración propia.

Veamos brevemente una descripción de los bloques. Siguiendo la numeración de la plantilla de la figura 6, tenemos: 1, propuesta de valor, que será el conjunto de bienes y servicios que aportan valor a un segmento de mercado específico, al punto que las personas identificadas en dicho segmento pensamos que estarán dispuesta a sacrificar una parte de sus recursos para disfrutar de dicha propuesta; 2, segmento de clientes, bloque en el que deberemos identificar con la mayor precisión posible el perfil de las personas que se pueden sentir atraídas por la propuesta de valor planteada; 3, canales de distribución, esto es, mecanismos que van a hacer posible la comunicación con los clientes y el acceso de éstos al disfrute de la propuesta de valor; 4, relaciones con los clientes, que significa el estilo de contacto previsto con los clientes ( personalizado, autoservicio, ...); 5, fuentes de ingreso, que se refiere a las consecuencias (en flujos de entrada de dinero) que todo lo anterior tendrá; 6, recursos claves, o sea los básicos para que la propuesta de valor planteada sea viable; 7, socios claves, o sea la red de proveedores y colaboradores sin cuya intervención el modelo no es posible; 8, actividades claves, o procesos cuya correcta realización es esencial para el funcionamiento del modelo finalmente, 9, estructura de costes, requiere reflejar con la mayor precisión posible las categorías de costes en los que será necesario incurrir para que el modelo pueda funcionar.

Establecido el significado de cada bloque (casilla) del lienzo, la operativa es simple: identificar para la situación real que tratamos de modelizar cuál es el contenido concreto de cada bloque, cuidando de que no quede ningún elemento esencial sin ser reflejado, al tiempo que el conjunto resulta coherente y completo. Hay una gran cantidad de tutoriales sobre el lienzo del modelo de negocio fácilmente accesible en la red, así como modelos de plantillas para uso manual, versiones informatizadas, etc. En la aplicación informática que actualmente desarrollamos para la implementación del método AVIN hemos considerado necesario desde luego la digitalización de la plantilla así como la conexión con algunos módulos complementarios para facilitar la reflexión sobre bloques individuales y sobre el lienzo en su conjunto. Por ejemplo, en el análisis de la propuesta de valor son muy interesantes dos técnicas: por una parte la planteada por Kim y Mauborgne (2007), la estrategia de océano azul; por otra, la de Johnson, Christensen y Kagermann (2008), y el concepto “*job-to-be-done*”.

En consecuencia, hemos decidido integrarlas en el módulo de la aplicación enfocado al diseño del modelo narrativo como complementos del elemento central que es, como ya hemos explicado, el lienzo del modelo de negocio. Además, nos ha parecido importante apoyar la reflexión sobre los elementos constitutivos del modelo de negocio (o sea sus aspectos internos) con técnicas para estructurar la reflexión respecto a la influencia del entorno en el propio diseño de esos elementos internos. Para ello, otros complementos de que dispondrá la aplicación AVIN para su módulo narrativo son herramientas que facilitan el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades) en relación a las que consideramos son las cuatro áreas del entorno determinantes para la configuración de un modelo de negocio, que, siguiendo a Osterwalder y Pigneur (2010), denominaremos fuerzas de la industria, tendencias claves, fuerzas del mercado y fuerzas macroeconómicas.

En concreto, el análisis de las fuerzas de la industria (análisis competitivo) es útil para el diseño de los bloques relacionados con la infraestructura del modelo, o sea, socios, actividades y recursos; el análisis de las tendencias clave (tecnológicas, normativas, sociales) debe tenerse en cuenta para elaborar la propuesta de valor, así como determinar los canales y las relaciones con los clientes; el análisis de las fuerzas del mercado (análisis de mercado) es la referencia para la identificación de los segmentos de mercado y sus perfiles; finalmente, el análisis de las fuerzas macroeconómicas (condiciones económicas generales) es necesario para diseñar coherentemente las estructuras de ingresos y gastos.

### Diseño del Modelo Numérico

En paralelo al ejercicio de diseñar el modelo narrativo en la manera en que sugerimos en las líneas anteriores, nuestro método plantea abordar el modelo numérico. Ello significa cambiar la óptica con la

que reflexionamos sobre los elementos necesarios para implementar una idea de negocio en el sentido de pensar en los flujos financieros vinculados a ellos, ya sea en el sentido de los que se ocasionan de modo regular (ingresos o costes) o puntual (inversión o financiación). Como ya hemos dicho en varias ocasiones, la idea de negocio debe parecer razonable, lo que verificamos con el modelo narrativo, pero también debe parecer posible y rentable, lo que requiere el contraste desde el punto de vista financiero.

Al objeto de hacer esta comprobación hemos diseñado una herramienta de simulación financiera (segundo módulo de nuestra aplicación AVIN) que creemos cumple suficientemente el requisito de validar desde el punto de vista financiero un proyecto de negocio. En concreto, el módulo (figura 7) facilita, en primer lugar, “traducir” el diseño narrativo elaborado, utilizando el módulo correspondiente, en un modelo financiero inicial. Para diseñarlo nos hemos inspirado en diferentes aportaciones, Tjia (2009) por ejemplo, con el fin de construir una plataforma flexible de gestión de datos. Como decíamos antes, en principio la finalidad del módulo es hacer una “visualización financiera” de la idea de negocio en estudio. Desde ese punto, el modelo financiero cumple un papel fundamental en el proceso de validación del modelo de negocio: viabilidad (capacidad de supervivencia) a corto plazo y rentabilidad (sentido económico del proyecto) a largo plazo.

Para cumplir la tarea comentada, es decir validar viabilidad y rentabilidad, la herramienta que hemos diseñado facilita, en primer lugar, la introducción de los diferentes conceptos de ingresos, gastos, inversión y financiación implicados por la idea de negocio en consideración, y que ya se van perfilando en el modelo narrativo. También, debemos introducir, en el caso de haberlos por tratarse de una iniciativa ya en funcionamiento, los datos históricos de partida. A continuación, procede introducir las previsiones sobre los diferentes conceptos considerados, tanto para el corto como el largo plazo, siendo las referidas al corto plazo lógicamente tratadas con mayor nivel de detalle. También debemos aportar estimaciones de variables externas importantes como por ejemplo el coste de la financiación. Recordemos que la perspectiva a corto plazo fundamentalmente nos va hablar sobre la viabilidad de la iniciativa, “es posible”, en tanto que el largo plazo se centra en la rentabilidad, “interesa”.

La herramienta procede al procesamiento de la información introducida y permite su recuperación en forma de estados financieros y otros documentos e informes relevantes. Este módulo de AVIN es así mismo una herramienta de simulación, por lo que podemos hacer todas las iteraciones que consideremos convenientes, introduciendo cambios en los diferentes supuestos, hasta establecer una imagen final satisfactoria. Para enriquecer el análisis, podemos también considerar escenarios alternativos (pesimista, optimista, probable).

Por supuesto, alguna de las iteraciones puede ser sustancial, es decir, que implique ajustes en el modelo narrativo para garantizar que ambos, narrativo y numérico, siguen representando la misma realidad. Para controlar este aspecto de la cuestión, y que es crucial para la propia validez del método AVIN, estamos diseñando un tercer módulo que denominamos área de coordinación de modelos, que comentaremos a continuación.

#### Coordinación de los Modelos Narrativo y Numérico

Hemos diseñado una plantilla como herramienta para apoyar la tarea de coordinación o conciliación de los modelos narrativo y numérico. Como se puede ver en la figura 8, consta de cuatro bloques o casillas denominadas “gastos corrientes”, “inversiones requeridas”, “ingresos corrientes” y “financiación prevista”. Para facilitar su uso, y la propia coherencia, se organiza siguiendo la pauta de los estados contables: conceptos que implican aplicación de dinero a la izquierda, flujos de entrada a la derecha. Su lógica de funcionamiento se explica a continuación.

Ya sea en paralelo con el diseño del modelo narrativo, o bien una vez construido éste, se requiere reflexionar sobre cada uno de los elementos que se han introducido en el mismo en los siguientes términos: ¿genera un gasto/ingreso corriente?, ¿requiere inversión?, en caso afirmativo, ¿cómo se financiará esa inversión? Por ejemplo, supongamos que hemos reflejado un vehículo industrial como elemento incluido en el modelo narrativo (en el bloque “recursos clave” del lienzo del modelo de negocio, en concreto). Respecto a la primera cuestión, gasto o ingreso, es evidente que su utilización y mantenimiento requerirá desembolsos periódicos, por lo que debemos anotar los conceptos de gasto correspondientes; además, disponer del vehículo supondrá una inversión. En consecuencia lo reflejaremos en la plantilla, así como el método de financiación que se utilizará (¿crédito?, ¿fondos propios?).

Figura 7: Vistas del Módulo Financiero de AVIN



En la Figura 7 vemos el menú general provisional del módulo financiero de la aplicación AVIN (en desarrollo). Por una parte, el módulo se estructura en un bloque de introducción de datos y otro de obtención de documentos; por otra, se plantea ambas posibilidades desde dos perspectivas sustancialmente diferentes: corto y largo plazo. La idea es que, a corto plazo, el problema básico al que se enfrenta un negocio es el de la liquidez; a largo plazo, el problema es la rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Obsérvese que en la plantilla registramos tan solo el concepto de gasto, ingreso inversión o financiación, puesto que los detalles de cada concepto (cuantía, plazos, amortización, etc.) son aspectos que abordamos y trabajamos al diseñar el modelo numérico. En definitiva, la plantilla de coordinación no es otro tipo de modelo sino una herramienta con la que podemos chequear la consistencia de los dos, narrativo y numérico, que estamos diseñando. Esto último significa que no solo utilizamos la plantilla para reflejar las consecuencias financieras de los elementos descritos en el modelo narrativo, como forma de tener un punto de partida más ordenado para empezar a diseñar el modelo numérico. También actúa en sentido inverso, facilitando ajustes en el modelo narrativo a partir de la visualización del modelo numérico. Por ejemplo, imaginemos que una vez que hemos elaborado éste último constatamos, utilizando las herramientas de simulación, que el negocio no es viable a menos que recurramos a un crédito inicial que nos permita disponer de suficiente capital de trabajo durante el primer ejercicio. Si así fuera, debemos reflejarlo en la plantilla de coordinación y, lógicamente, incorporaremos esta circunstancia al modelo narrativo para que, como hemos dicho en varias ocasiones, ambos sean consistentes y expliquen la misma

realidad. El modelo narrativo quedaría así mejorado, puesto que estaríamos poniendo de relieve que un elemento importante del negocio es la obtención de financiación ajena desde un principio.

Figura 8: Área de Coordinación de Modelos del Método AVIN



En la Figura 8 vemos la estructura prevista inicialmente para el módulo de coordinación de la aplicación AVIN. Se requiere al usuario que verifique, en primera instancia y para cada elemento incluido en el modelo narrativo, las consecuencias financieras de dicho elemento, lo que permite la identificación sistemática de los distintos conceptos que vamos a utilizar en el módulo financiero de la aplicación. El uso del módulo financiero puede generar también anotaciones en esta plantilla que deberán ser incorporadas al lienzo del modelo narrativo. Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El método AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio), tal y como aquí se ha explicado, es en definitiva una caja de herramientas para el emprendedor, o para el asesor de emprendedores, que facilita la reflexión sobre ideas de negocio de modo sistemático y ordenado, orientada al propósito de generar un modelo de negocio explícito y complejo (narrativo y financiero) descriptivo de dichas ideas. La propuesta de valor en AVIN estriba en que su usuario dispone de una guía exhaustiva y de uso intuitivo para modelizar desde dos puntos de vista diferentes pero complementarios (narrativo y financiero) ideas de negocio de forma rápida y consistente. El resultado final de aplicar AVIN a una idea puede ser el rechazo de ésta, si no es posible generar para dicha idea un modelo de negocio aceptable; o, por el contrario, y de ser positiva la validación, disponer de un excelente y bien documentado proyecto de negocio (es decir, conjunto de hipótesis) con el que trabajar de cara a su implementación.

Por otra parte, pensamos que la utilidad del modelo generado mediante la aplicación de AVIN a la idea de negocio no finaliza en el momento previo al lanzamiento de la iniciativa; también puede ser, con posterioridad, una suerte de “panel de control” sobre el cual reflejar los acontecimientos realmente sucedidos y reajustar el modelo a la luz de aquellos. En definitiva, serviría para visualizar los cambios ocurridos desde el proyecto inicial y reflexionar sobre posibles modificaciones de los supuestos. Evidentemente, no afirmamos que nuestro método es el correcto, el mejor de los posibles. No decimos que es la solución al problema que abordamos, pero sí una solución. Como sabe todo ingeniero y, en

general, todo aquel que trabaja en campos de estudio orientados al diseño, los artefactos producidos no son juzgados importantes porque sean más o menos perfectos (signifique ello lo que signifique) sino únicamente porque son más o menos útiles para los propósitos de sus usuarios. Y en este aspecto las experiencias que hemos podido desarrollar con AVIN han sido positivas.

A nuestro entender, y a modo de resumen de todo lo expuesto, son fundamentalmente tres los puntos específicos de este artículo que merecen consideración, por cuanto constituyen las aportaciones originales de nuestro trabajo investigador y práctico como asesores en emprendimiento. En primer lugar, hemos hecho énfasis en la necesidad de abordar de manera sistemática, al tiempo que ágil, la visualización narrativa y financiera de una idea de negocio, con carácter previo a su toma de consideración como proyecto susceptible de servir de base al desarrollo de una iniciativa empresarial; este punto de vista pensamos que enriquece y mejora las expectativas de éxito de los procesos de emprendimiento empresarial en la práctica, ya sea en una perspectiva más tradicional (para la que el modelo de negocio generado con nuestro método sería un borrador inicial del plan de negocio, por ejemplo) como en línea con la filosofía “lean start-up” a la que ya hemos hecho referencia.

Segundo, hemos creado y descrito un método estructurado, consistente y robusto (teóricamente fundamentado) para la evaluación de ideas que facilita de modo consecuente y ordenado la selección de aquellas que mayores posibilidades de consolidación ofrecen. Lo hemos hecho a partir del trabajo de Joan Magretta (2002) sobre el concepto de modelo de negocio, y evaluando diversas herramientas conceptuales relacionadas con la modelización de la empresa desde múltiples perspectivas. Tercero, hemos desarrollado una herramienta propia de modelización de ideas de negocio desde el punto de vista financiero que ha sido implementada como aplicación informática. Se trata de un simulador de planificación financiera de alto nivel, lo que facilita su rápida aplicación a casos concretos; ello, no obstante, no limita en absoluto su valor a los efectos de hacer una primera estimación de la viabilidad y rentabilidad de la idea evaluada. En la actualidad, los autores estamos desarrollando tres líneas de trabajo diferentes pero complementarias, para refinar y agregar valor al método. En primer lugar, trabajamos en la implementación de AVIN como aplicación informática integrada susceptible de uso tanto en un entorno desconectado (modo local) como a través de la red, en modo remoto; dos, hemos diseñado un formato de curso-taller para la presentación y práctica del método a grupos reducidos; finalmente, estamos elaborando un conjunto de materiales de apoyo (manuales, tutoriales, casos,...) sobre el método y el conjunto de herramientas que contiene.

En cuanto a la implementación de AVIN como aplicación informática hemos desarrollado por completo el módulo de diseño del modelo numérico, ya operativo, y está avanzado el diseño de los módulos de diseño del modelo narrativo y de integración. El formato del curso-taller de presentación del método también está ultimado y se ha ido probando, y refinando, en sucesivas sesiones. En un próximo trabajo haremos la descripción del mismo, así como de las experiencias realizadas y del feedback recibido de éstas. Finalmente, hemos avanzado sustancialmente en la elaboración de los materiales de apoyo. Por último, apuntar sin más que las experiencias que hasta el momento hemos tenido con el método AVIN, materializadas mediante versiones iniciales del curso-taller, han sido fundamentalmente positivas, en el sentido de que el nivel de satisfacción manifestada por los asistentes, así como el de participación en las actividades desarrolladas durante el curso, son realmente elevados.

## REFERENCIAS

Al-Debei, M. y Avison, D. (2010). “Developing a Unified Framework of the Business Model Concept”. *European Journal of Information Systems*, 19(3), pp. 359-376.

Blank, S. (2005). *The Four steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K&S Ranch Press.

- Blank, S. y Dorf, B. (2012) *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch Press.
- Blank, S. (2013). "Why the Lean Start-Up Changes Everything". *Harvard Business Review*, 91(5), pp. 61-67.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2010) "From strategy to business models and onto tactics". *Long Range Planning*, 43(2), pp. 195-215.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2011). "How to Design a Winning Business Model". *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp. 100-107.
- Ding, N.; Song, Y. y Zhang, Y. (2013) "The Redesign of the Business Model Based on the Structural Perspective". *Chinese Business Review*, 12(6), pp. 407-413.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., y Kagermann, H. (2008). "Reinventing your business model". *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Pires, J. A. G.; Peñalvo, F. J. G.; Sampaio, J. H. M. y Vázquez, R. M. M. (2012). "Framework Entrepreneurship Process". *Academic Entrepreneurship and Technological Innovation A Business Management Perspective*, pp. 228-254
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2007). "Blue Ocean Strategy". *Leadership Excellence*, 9, pp. 20-21.
- Magretta, J. (2002). "Why business models matter". *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86-93.
- Moroz, P. W. y Hindle, K. (2012). "Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp. 781-818.
- Morris, M.H., Kuratko, D. F. y Schindehutte, M. (2001). "Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(1), pp. 35-49.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. L. (2005). "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept". *Communications of the Association for Information Systems*, 2005, 16(1), pp. 1-25.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Ricart, J. E. (2009). "Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica". *Universia Business Review*, 23, pp. 12-25.
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House Digital, Inc.
- Tjia, J. S. (2009). *Building Financial Models: The Complete Guide to Designing, Building and Applying Projection Models*. McGraw-Hill Education-Europe.
- Teece, D. J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning*, 43(2), pp. 172-194.

Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). "The business model: Recent developments and future research". *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1042.

## **BIOGRAFÍA**

Evaristo Colomina Climent, Dr. en Ciencias Empresariales por la Universidad de Alicante, Profesor Titular de Universidad del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, con dedicación docente e investigadora en la Escuela Politécnica Superior de la Universidad de Alicante, colaborador de la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) de dicha universidad, correo electrónico [evaristo.colomina@ua.es](mailto:evaristo.colomina@ua.es).

Leonardo Yáñez Muñoz, Doctorante en Disciplinas Empresariales en la Universidad de Alicante, Profesor Titular de Escuela Universitaria del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, con dedicación docente e investigadora en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante, colaborador de la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) de dicha universidad, correo electrónico [leon@ua.es](mailto:leon@ua.es).