



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**COLEGIO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO**

**LA APLICACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO MAGRO EN PAISES EN  
VIAS DE DESARROLLO**

**Andrés Eduardo Sáenz Salazar**

**David Lansdale, PhD, Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en  
Administración de Empresas

Quito, diciembre 2013

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**LA APLICACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO MAGRO EN PAISES EN  
VIAS DE DESARROLLO**

**Andrés Eduardo Sáenz Salazar**

David Lansdale, Ph.D  
Director de Tesis

.....

Maritza Vélez, MBA  
Coordinador de Área

.....

Thomas Gura, MIM  
Decano del Colegio de Administración

.....

Quito, diciembre 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Andrés Eduardo Sáenz Salazar

C. I.: 1711196491

Fecha: Quito, diciembre 2013

## Resumen:

El emprendimiento es en esencia una actividad riesgosa. El riesgo es inherente a cualquier emprendimiento sin importar su tamaño u origen. Puede ser el emprendimiento de un individuo hasta el de una gran corporación pasando por todos los pasos intermedios. Para poder reducir este riesgo de esta actividad y por ende hacerla más viable, Eric Ries creó una teoría que no solo reduce el riesgo sino también ayuda a organizar los primeros pasos de un emprendimiento. La teoría de Ries está basada en el método científico. Utilizando el producto mínimo viable y aplicando la experimentación se puede solucionar problemas de forma económica y efectiva. Sin embargo aplicar esta teoría en un país en vías de desarrollo puede presentar algunos inconvenientes. Esto genera la necesidad de realizar algunos ajustes al modelo para que sea compatible con el siempre cambiante entorno de los países en vías de desarrollo. A lo largo de los años varios emprendimientos han utilizado modelos similares para mermar el riesgo, pero Eric Ries lo esquematizó y plasmo en un texto claro y simple de aplicar en cualquier campo. En este texto se detalla el caso de una empresa que cambió por completo el panorama comercial en el Ecuador al aplicar sin saberlo, el método del emprendimiento magro. Este escrito es una guía para cualquier emprendedor interesado en invertir en un país en vías de desarrollo, y quizás ayudar a dilucidar como trabajar para minimizar el riesgo y maximizar las posibilidades de éxito.

## Abstract:

Entrepreneurship is in essence a risk taking activity. It is inherent to any startup regardless of its size or origin. It may come from an independent entrepreneur, a corporate giant or anywhere in between. In order to make this activity less risky and therefore make it more viable, Eric Rise devised a theory that reduces the risk and helps organize a startup. Rise's theory is based on the scientific method. Using the minimal viable product, and applying the experimental model to it can help solve problems in a much smaller scale making it a lot cheaper and effective to solve them. Never the less applying this theory in a developing country may pose some problems. This creates a need to tweak the method slightly to cope with the ever-changing environment of developing countries. Throughout the years several entrepreneurs and corporations have used similar methods to cope with risk, but Eric Rise turned that method in to a written and well-explained theory that can be applied in any field. In this text I've chosen an example of a company that changed the retail landscape in Ecuador permanently by inadvertently applying the idea of the lean startup. This text is a guide for any entrepreneur that may be interested in investing in a developing economy, and hopefully shed some light over how to reduce the risk while maximizing the chances of success.

1.	La Aplicación del Lean Startup en países en vías de desarrollo	8
1.1.	El Problema del emprendimiento actual	8
1.2.	El emprendimiento magro como herramienta para reducir el riesgo	11
1.3.	El Ecuador como un mercado emergente	13
2.	El plan de negocios y su evolución hacia el emprendimiento magro	18
2.1.	El plan de negocios y sus falencias	18
2.2.	Metodología del lean startup	19
2.2.1.	Origen	19
2.2.2.	Los emprendedores están en todas partes	20
2.2.3.	El emprendimiento es un tipo de administración	22
2.2.4.	El emprendimiento valida el aprendizaje	25
2.2.5.	La innovación contable	28
2.3.	El lienzo de negocios como reemplazo del plan de negocios	29
2.3.1.	Proposiciones de valor	30
2.3.2.	Segmento de clientes	31
2.3.3.	Canales	32
2.3.4.	Relaciones con el cliente	34
2.3.5.	Actividades clave	35
2.3.6.	Recursos claves	36
2.3.7.	Socios clave	37
2.3.8.	Fuente de ingresos	38
2.3.9.	Estructura de costos	39
3.	Metodología	41
3.1.	Necesidad de la investigación	41
3.2.	Investigación cualitativa correlacional	41
3.3.	Investigación cuantitativa	43
3.4.	Sesgo personal	44
4.	Caso de estudio	46
4.1.	Aki y su origen	46
4.2.	Entorno y factores externos	49
4.3.	Comenzar pequeño	50
4.4.	El lienzo de negocios aplicado en el caso de Aki	51
4.4.1.	Propuesta de valor	51
4.4.2.	Segmento de clientes	52
4.4.3.	Canales	52
4.4.4.	Relación con el cliente	53
4.4.5.	Actividades clave	53
4.4.6.	Recursos clave	54
4.4.7.	Socios Clave	54
4.4.8.	Fuente de ingresos	55
4.4.9.	Estructura de costos	55
4.5.	Aki como ejemplo de emprendimiento magro	56
4.5.1.	El emprendimiento es un tipo de administración	58
4.5.2.	El emprendimiento valida el aprendizaje	60
4.5.3.	Innovación contable	63
4.6.	Recomendaciones para el caso	64
5.	Conclusiones y recomendaciones	67

## **1 La aplicación de Lean Startup en países en vías de desarrollo**

### 1.1 El problema del emprendimiento actual

La economía y por ende la sociedad están ligadas a la capacidad para generar valor por parte de las empresas y los individuos que la componen. Pero generar valor puede no ser fácil, y existen muchas teorías sobre que significa generar valor y como se lo hace. Un financiero pudiera decir que el generar valor se refleja en el precio de las acciones de una empresa, mientras que un experto en marketing probablemente enfocaría su análisis en las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción), desde el punto de vista contable el generar valor esta medido por el margen de utilidad y el flujo de caja. Sin embargo para que cualquiera de estas condiciones puedan darse es necesario crear un negocio, es decir convertir una idea en un producto o servicio y comercializarlo. Todos los productos con los que contamos hoy en día comenzaron como un emprendimiento, ya sea un emprendimiento de un individuo, de un grupo o de una empresa ya bien establecida, pero el emprendimiento es la base y el motor del desarrollo de nuevos productos y por ende de la generación de valor.

Emprender es una actividad fundamental para el desarrollo económico, sin embargo no existe una fórmula para garantizar el éxito de un emprendimiento. Pero si se puede seguir ciertas recomendaciones para disminuir las probabilidades de fracaso. El reducir el riesgo es un factor clave para el emprendedor porque no solo mejora las probabilidades de un resultado positivo sino que facilita la obtención de

financiamiento. Este problema es aún más evidente en países con economías en desarrollo, esto se debe a que al riesgo ya inherente del emprendimiento se le debe sumar el riesgo que representa el ecosistema en el que se desenvuelve.

El ecosistema en un país en vías de desarrollo puede ser muy volátil. Los cambios de gobierno, la falta de institucionalidad, la corrupción, la volatilidad de la moneda, la inestabilidad de jurídica, el riesgo país, el terrorismo entre otros factores son reflejados en el riesgo que representa un emprendimiento. Por este motivo en un país como el Ecuador, el reducir el riesgo propio del proyecto es crucial. Es imposible eliminar el riesgo de un proyecto. Incluso los mejores productos o servicios, respaldados por grandes empresas representan un riesgo inherente. Sin embargo el reducirlo al mínimo puede ayudar a maximizar las probabilidades de éxito.

Por otro lado, buscar financiamiento para un proyecto puede ser una tarea muy difícil. Y el poder demostrar que el riesgo del proyecto el bajo es probablemente una de las condiciones más importantes para conseguir el financiamiento. Si el inversionista conoce de los factores de riesgo externo y está dispuesto a invertir en ese mercado es muy importante que los factores de riesgo interno del proyecto sean los más bajos posibles. Si el proyecto se muestra poco riesgoso será más fácil atraer inversionistas.

Actualmente la herramienta más utilizada por estudiantes de administración y emprendedores para estructurar un proyecto es el plan de negocios. Este método ha

sido utilizado desde los años 70s. Su origen es algo progresivo y no tiene un autor único. A lo largo de los años empresarios, profesores y emprendedores han ido añadiendo y quitando elementos del modelo. Pero un plan de negocios básico por lo general consiste de una carta de introducción, un resumen ejecutivo, la descripción del negocio, un análisis FODA, análisis de la industria, análisis de los competidores, análisis del mercado, un plan de mercadeo, un plan operacional, un resumen administrativo, un plan financiero y una lista de metas. (Richards, 2013)

El problema de este método es que gran parte de la información que requiere es simplemente una proyección basada en la información actual. En la mayoría de casos la realidad una vez comenzado el negocio es muy diferente a la que fue plasmada en el plan de negocios. Esto nos lleva a que el mismo objetivo de escribir un plan de negocios no está siendo cumplido al hacerlo. Finalmente el objetivo de crear un plan de negocios es minimizar el riesgo del emprendimiento, prediciendo el funcionamiento del mismo a lo largo de un periodo de tiempo. Pero si esta predicción no es acertada todo el ejercicio es poco práctico, costando al emprendedor tiempo y dinero. (Richards, 2013)

De acuerdo a un estudio realizado por *Funder and Founders* y publicado por *Business Insider* (Stanger, 2013) tan solo el 12% de los emprendedores novatos son exitosos, el 20% de los emprendedores con experiencia, y el 30% de los emprendedores expertos (ver anexo 1). Estos números muestran el alto riesgo que existe al invertir en un emprendimiento y ratifican la necesidad de minimizar este

riesgo no solo para atraer inversionistas sino también para incrementar el número de emprendedores que deciden dar el salto hacia un emprendimiento.

## 1.2 El emprendimiento magro como herramienta para reducir el riesgo

Desde un emprendedor novato hasta una empresa ya consolidada, el minimizar el riesgo trae grandes beneficios. El primer y mayor beneficio de bajar el riesgo de un proyecto es que lógicamente aumenta su factibilidad. El emprendimiento es el catalizador del desarrollo y el riesgo puede ser la barrera que impide que una buena idea se convierta en el próximo iPhone. Desde hace siglos que el riesgo, de una u otra forma ha frenado el avance de la humanidad. Los descubrimientos de Charles Darwin, o las teorías de Nicolás Copérnico se demoraron años en ser publicadas, y muchos más en ser aceptadas por el *riesgo* que estas presentaban contra las instituciones religiosas y políticas. La idea original del iPod, creada por Tony Farell, fue dejada de lado por Real Networks ya que consideraban que era un proyecto demasiado riesgoso. Steve Jobs vio la oportunidad y convirtió al producto en uno de los hitos de la tecnología, pero originalmente el riesgo hizo que Real Networks dejara pasar esa oportunidad. El riesgo es un factor muy importante en el proceso de toma de decisiones y puede ser lo único que impide que una idea se cristalice. (Tynan, 2009)

El segundo beneficio, y tal vez el más tangible es la facilidad para obtener financiamiento. Un proyecto riesgoso es difícil de vender, puede que parezca atractivo, incluso puede que existan socios capitalistas dispuestos a financiar un

proyecto de alto riesgo, pero por lo general el riesgo está ligado a la tasa de interés y por ende el riesgo puede encarecer un proyecto. El procurar minimizar las probabilidades de fracaso no solo abarata el costo del dinero sino que puede abrir muchas más posibilidades para el financiamiento. Mientras más personas estén dispuestas a invertir en el proyecto o a otorgar un préstamo, el costo del mismo será más bajo. Este factor es clave al momento de comenzar un emprendimiento ya que no todo emprendedor está en capacidad de costear todo lo que su proyecto representa.

Pero ¿cómo minimizar el riesgo de una actividad inherentemente riesgosa? En los últimos años Eric Ries presento una idea revolucionaria, que ha generado un gran movimiento en las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo. Harvard tiene a Ries como su *emprendedor residente* por sus invaluable colaboraciones al área del emprendimiento. Su libro *Lean Startup* se ha convertido en el libro de cabecera de profesores de negocios, emprendedores e incluso empresarios. Su idea se condensa en tratar al emprendimiento como un experimento, y aplicando el método científico puede eliminarse gran parte del riesgo. El objetivo del emprendimiento magro es remplazar el antiguo método del plan de negocios con herramientas más simples que faciliten el emprendimiento y a la vez minimicen el riesgo. (Blank, 2013)

El emprendimiento en mercados emergentes requiere de una herramienta que le permita maximizar sus posibilidades de éxito. La aplicación de las teorías de Eric Ries en países emergentes está en pañales, pero pueden ser la clave para el

desarrollo en países en los que el riesgo propio del ecosistema ya es una barrera para el emprendedor. El Ecuador es un país de alto riesgo a pesar de lo cual tiene el índice de emprendimiento más alto de la región. Lamentablemente este es emprendimiento por necesidad. El emprendimiento por mejorar o innovar es el más bajo de la región. Más adelante analizaremos más detenidamente los datos del estudio de GEM. Pero debemos notar que el Ecuador es un país lleno de emprendedores, y aunque estos sean emprendimientos por necesidad las teorías de Eric Ries son aplicables y pueden mejorar la calidad de los emprendimientos en el Ecuador. (Xavier et al, p24 2012).

### 1.3 El Ecuador como un mercado emergente

Latinoamérica, África, buena parte de Asia, y unos pocos países de Europa del este son considerados países en vías de desarrollo. Este término, mucho menos ofensivo que países del tercer mundo, se refiere al gran potencial de crecimiento que poseen. Sobresalir en una economía bien establecida y tan competitiva como la estadounidense o europea puede ser muy difícil. La competencia es voraz y cada vez existen más productos y servicios que parecen cubrir todas las necesidades imaginables. Claro que por la naturaleza del hombre siempre se generan nuevas necesidades que las empresas deben identificar, sin embargo en los países en vías de desarrollo existen muchas más necesidades insatisfechas. De hecho, muchos productos que ya son comunes en los países del primer mundo pueden tener cabida en el tercer mundo. Esto lleva a que los países como el Ecuador sean ideales para el

emprendimiento. Lamentablemente el subdesarrollo trae consigo problemas que ponen en riesgo esta aparente tierra fértil para los emprendimientos.

El Ecuador, como muchos países en vías de desarrollo tiene serios problemas para atraer inversionistas. Esto no quiere decir que no exista inversión extranjera en el Ecuador, sino más bien que esta pudiera ser mucho mayor dadas las condiciones adecuadas. La inestabilidad jurídica es uno de los mayores problemas que enfrenta el Ecuador actualmente en este ámbito. La constitución de Montecristi es la base sobre la cual el ejecutivo ha extendido su poder, creando un estado dependiente del presidente de la república. Esto ha tenido consecuencias nefastas para el poder judicial. La justicia debería tener total independencia del ejecutivo, pero casos como el juicio del presidente al diario El Universo, el sonado caso de Cervecería Nacional o la expulsión de la OXI han demostrado una fuerte influencia del ejecutivo sobre el poder judicial. Este problema no solo radica en la influencia que el gobierno puede tener sobre la justicia sino en la volatilidad de las leyes. Los constantes cambios efectuados en las leyes y reglamentos generan inseguridad en los inversionistas. Estos cambios constantes significan grandes pérdidas para las empresas, lo que para un emprendimiento puede ser nefasto. De acuerdo con Transparency Org. El Ecuador ocupa el puesto 130 de 142 en independencia del poder judicial. (Corruption perception index, 2012)

Los estudios realizados por GEM (Global Entrepreneurship Monitor) muestran al Ecuador como el país con más alto índice de emprendimiento en la región (27%). Esto pudiera ser mal interpretado como algo positivo para la economía. Sin embargo

una TEA (total entrepreneurial activity) alta por lo general está ligada a un PIB per cápita bajo. Por ende la mayor parte del emprendimiento que se da es por necesidad. Esto quiere decir que el Ecuador no tiene la capacidad productiva que requiere para emplear a toda su población económicamente activa. También es importante destacar que el temor al fracaso por parte de los emprendedores ecuatorianos es el tercero más alto de la región, después de El Salvador y Costa Rica. Esto demuestra que muchos de los emprendimientos son un simple mecanismo de supervivencia. (Xavier S et al, 2012)

Otro indicador del subdesarrollo del país es el elevado índice de desempleo y sub empleo. Esto se liga directamente con los resultados del estudio del GEM. El hecho de que un ingeniero se vea en la necesidad de abrir una tienda ya que no encuentra trabajo en su campo es un típico ejemplo de cómo la falta de plazas de trabajo genera un tipo de emprendimiento. De acuerdo a los datos publicados por el diario El Hoy actualmente existe una tasa de subempleo del 57.1% y 3.81% de desempleo. Lo que significa que cerca del 60% de la población del país no está produciendo tanto como debería. (El Hoy, 2013)

La corrupción es también un indicador de subdesarrollo. De acuerdo con Transparecy Org. El Ecuador se encuentra en el puesto 118 en el ranking mundial de corrupción. Aunque ha habido una mejora en los últimos años, la corrupción sigue estando arraigada en la cultura del país y frena su desarrollo. Uno de los motivos por los que la corrupción puede florecer en países como el Ecuador es la burocracia que complica los tramites. Si las reglas son claras, los trámites son simples y los

requisitos son racionales se reduce enormemente la corrupción. Adicionalmente se debe fomentar la transparencia y la rendición de cuentas de empresas públicas y privadas. (Corruption perception index, 2012)

Existe otra característica muy importante que diferencia a los países en vías de desarrollo de los desarrollados, esta es la distribución de la riqueza. La forma más común de determinar cuan bien distribuida esta la riqueza en un país es el coeficiente de Gini. El coeficiente de Gini es un valor decimal que nos dice con cuanta equidad está distribuida la riqueza. En un caso hipotético en el que toda la riqueza esté perfectamente distribuida entre los habitantes el coeficiente seria 0, mientras que en el hipotético caso de que toda la riqueza este concentrada en una sola persona el coeficiente seria 1. El Ecuador se encuentra en el puesto 121 de 160 países. Esto demuestra la mala repartición de la riqueza en el país. (Quandl, 2013)

El monocultivo, o la dependencia absoluta en la minería o explotación petrolera es otra característica de los países en vías de desarrollo. A lo largo de la historia el Ecuador ha dependido del Cacao, Banano y Petróleo. Por ser un país biodiverso hemos podido exportar productos de otros tipos como las rosas, el camarón, el brócoli, frutas tropicales etc. Pero el petróleo es la principal fuente de ingreso del país. Si vemos la evolución de la balanza comercial en los últimos 9 años el Ecuador ha tenido una balanza comercial negativa si no se toman en cuenta las exportaciones petroleras. El Gobierno actual ha intentado detener la fuga de capitales poniendo mayores restricciones a las importaciones, aumentando los aranceles, colocando cupos de importación e incrementando los controles

aduaneros. Estas medidas han tenido un impacto positivo al reducir la cantidad de dinero que sale del país. Del 2011 al 2013 se redujeron las importaciones de 18,600 millones a tan solo 6,100 millones. Lamentablemente el deterioro de las relaciones comerciales y la falta de incentivo a la producción nacional para exportar productos también causo una baja en las exportaciones. Estas bajaron durante el mismo periodo de 10,000 millones a 3,600 millones. (Ministerio de relaciones exteriores y movilidad humana, 2013)

¿Como minimizar el riesgo de un proyecto utilizando la metodología del emprendimiento magro en un país en vías de desarrollo? A lo largo del texto aclararé cómo funciona el modelo del emprendimiento magro, determinare los problemas que representa el emprendimiento en un país en vías de desarrollo, analizare el lienzo de negocios para implementar las teorías del emprendimiento magro y finalmente analizare el caso de Akí como un ejemplo de la aplicación del emprendimiento magro en un mercado emergente.

## **2. El plan de negocios y su evolución hacia el emprendimiento magro**

### 2.1 El plan de negocios y sus falencias

El plan de negocios es un excelente ejercicio práctico para estudiantes de administración. En él se resumen las habilidades contables, financieras, administrativas, operativas y de mercadeo del futuro empresario. Sin embargo su aplicación práctica es poco realista. Lamentablemente esta herramienta ha reinado en el área del emprendimiento desde los años setentas. Y como cualquier receta, existen incontables variaciones en su composición. Algunos de sus componentes nos brindan información valiosa que puede ser de gran utilidad pero en su totalidad el plan de negocios es un conjunto pesado de datos cuyo valor practico es escaso y cuyo costo en tiempo y dinero significa un desperdicio para el emprendedor. (Richards, 2013)

Las proyecciones de ventas, los análisis financieros, la relación con los proveedores, la acogida del producto, todos estos son datos que el plan de negocios intenta inferir basado en los datos ya existentes y el buen criterio de su autor. Lamentablemente en la mayoría de casos los resultados no se asemejan en nada a las predicciones originales. Lo que nos lleva a pensar cual es el verdadero valor de generar un plan de negocios. Si la información que esta herramienta nos brinda no se cumple, entonces su impacto en minimizar el riesgo del proyecto es nulo. Por este motivo Eric Ries ha buscado crear una herramienta más relevante para los

emprendedores. Algo que vaya más allá de un simple ejercicio de conocimientos de administración y se enfoque en las verdaderas necesidades del emprendedor.

## 2.2 Metodología del Lean Startup

### 2.2.1. Origen

Como muchas grandes ideas a lo largo de la historia, el *lean startup* o como lo vamos a llamar en este texto, emprendimiento magro, surge del fracaso. El fracaso es un gran catalizador de innovación dado que a nadie le gusta fracasar. Por este motivo el tener un fracaso tiende a llevar a la búsqueda de una forma de evitar futuros fracasos. Este es el caso de Eric Ries estando aun en la universidad creyó poder comerse el mundo con un producto genial, un grupo de gente inteligente y mucho trabajo fuerte. Pero al poco tiempo Eric y sus socios habían fracasado. De acuerdo con la metodología tradicional los emprendimientos deben manejar un plan de negocios sólido y bien estructurado, mientras más sólido sea el plan de negocios mayor se cree que es la probabilidad de éxito. Sin embargo las cifras no mienten, de acuerdo a un estudio publicado por "Business Insider" tan solo el 12% de los emprendedores novatos son exitosos, 20% de los experimentados y 30% de los emprendedores veteranos (ver anexo 1). Esto nos hace pensar que el método de escribir un plan de negocios tiene más de una falla. Si lo comparamos a un procedimiento quirúrgico, pocos seríamos tan arriesgados de someternos a un procedimiento cuya posibilidad de éxito oscila entre el 12 y el 30% si esta no es completamente necesaria. Esto lleva a que grandes ideas, grandes visionarios,

terminen empleándose en trabajos rutinarios que no aportan mayormente a la sociedad. El objetivo final del emprendimiento magro debe ser evitar el desperdicio de grandes ideas, grandes productos y grandes emprendedores. (Ries, 2011)

Eric Ries, tras su fracaso entendió este problema y se dio cuenta que el enfoque tradicional no era suficiente, y decidió buscar una metodología que permita reducir el riesgo, minimizar las probabilidades de fracaso, pero de forma replicable. El emprendimiento magro es el resultado y está basado en estos cinco principios; los emprendedores están en todos lados, el emprendimiento es un tipo de administración, el emprendimiento valida el aprendizaje, el proceso de emprender se basa en construir-medir-aprender, y por último la innovación contable. Cada uno de estos principios forma parte esencial de la idea de que el emprendimiento debe ser manejado como una ciencia, y como tal debe dar resultados replicables siempre y cuando se siga la metodología adecuada. Claro está que la teoría del emprendimiento magro no es una varita mágica que permite al emprendedor garantizar su éxito, sin embargo si se utiliza correctamente reducirá el riesgo drásticamente. (Ries, 2011)

### 2.2.2. Los emprendedores están en todas partes

Este principio del emprendimiento magro es sorprendente desde el punto de vista de un emprendedor. Cuanto pensamos en emprendedores los primeros nombres que vienen a nuestra mente son Steve Jobs, Michael Dell, Bill Gates, Mike Zuckerberg y otros tantos genios de Silicon Valley que comenzaron un negocio

billonario en su garaje. Y aunque esta visión romántica del emprendimiento no está equivocada, estos no son los únicos emprendedores, de hecho estadísticamente son la minoría. Los emprendedores están en las empresas grandes y chicas, en los estudiantes universitarios ansiosos por tener su propio negocio, en los comerciantes pequeños que buscan crecer su negocio e incluso en los trabajadores de instituciones gubernamentales u ONGs. Los emprendedores son todos los individuos que buscan crear un producto o un servicio nuevo. Son gente que no se conforma con el estado actual y buscan mejorar, innovar, cambiar y reinventar para brindar mejores productos, mejores servicios, incrementar la eficiencia y generar riqueza. Por ende podemos decir que el emprendedor está definido no por su lugar de trabajo o su carrera sino por una actitud, una forma de pensar o una visión. (Ries, 2011)

Pensar que un gerente de una corporación que vende miles de millones al año es un emprendedor puede ser difícil. Pero existen muchos ejemplos incluso dentro de Ecuador. Corporación Favorita en el año 1998 tomo una decisión que cambio el curso de la empresa radicalmente. Hasta entonces se había enfocado en supermercados que atendían a la clase media, media alta y alta en el Ecuador. Era un negocio muy rentable, y tranquilamente pudo quedarse así. Sin embargo el espíritu emprendedor de sus ejecutivos les llevo a perseguir un proyecto ambicioso, arriesgado y con mucha incertidumbre. La idea era crear un formato de supermercado altamente eficiente que permita brindar precios más bajos y atraer a un nuevo segmento de mercado. Hoy en día hay 53 locales a nivel nacional entre Aki, Gran Aki y Super Aki, los tres formatos de supermercado popular de Corporación Favorita.

### 2.2.3. El emprendimiento es un tipo de administración

Tradicionalmente el emprendedor se ha considerado a si mismo muy distante de un administrador. Colocándose en un escalafón más alto, viendo a la administración como un tema meramente burocrático y realzando el lado creativo y dinámico del emprendedor. Sin embargo este distanciamiento ha causado una falta de metodología al momento de emprender. En mi experiencia como emprendedor creo que este es el punto más importante de todo el planteamiento del emprendimiento magro. A los 22 años emprendí un negocio que hasta el día de hoy creo era una mina de oro. Pero lo hice no con la mentalidad administrativa estructurada de la que hablan Eric Ries o Ash Maurya en sus libros. Lo hice como muchos de los emprendedores novatos lo hacen, confiando en el buen criterio, un poco a lo loco, y confiando en la intuición. Y aunque el resultado no fue tan malo como se pudo esperar de tan improvisado emprendimiento, a la larga se tuvo que cerrar el negocio. Hoy en día entiendo que muchos de los errores que cometí fueron simples errores por falta de un método, un proceso por medio del cual se hacen cambios sobre la marcha, se hacen modificaciones y cada vez se va enrumbando mejor a la compañía.

Como pasar de un estilo de emprendimiento desestructurado a uno estructurado sin destruir el concepto mismo de emprender es más simple de lo que parece, y en muchos casos es más un tema psicológico. Yo, como muchos emprendedores novatos preferimos hacer las cosas intuitivamente, confiando en

nuestro buen criterio. Sin embargo no le resta mérito al emprendimiento el rever las decisiones, hacer modificaciones y aprender de los pequeños errores en el corto plazo en lugar de aprender de los grandes errores en el largo plazo. El aprender es vital para el proceso del emprendimiento, pero el aprendizaje debe ser rápido o no servirá de nada más que de excusa al momento del fracaso. En mi caso la falta de una estructura y un proceso por el medio del cual se pueda validar el aprendizaje me llevo a cerrar un negocio exitoso. Hoy en día, y habiendo aprendido de los errores ayudo a otros emprendedores a replicar mi negocio de publicidad en taxis en ciudades más pequeñas. Pero este no es el escenario ideal, el aprendizaje validado pudo haber evitado el cierre de PubliCab inicialmente.

Analizando más detalladamente el caso de PubliCab, me he dado cuenta que el aprendizaje fue demasiado lento. Tardé en reconocer los errores por falta una metodología. Utilizando este caso como ejemplo quiero demostrar donde se cometen la mayor parte de errores en un emprendimiento tradicional. El primer error fue la idea de comenzar en grande. Al tratarse de un medio publicitario masivo, quise que el número de usuarios sea el más grande posible, pensando que así sería más fácil la venta de publicidad. A los gerentes de marketing les encanta que su publicidad sea vista por la mayor cantidad de personas posible. Sin embargo el comenzar en grande acarrea grandes costos, y lo que es peor, si se comete un error, este es mucho más difícil de rectificar dado el tamaño de la operación. Inicialmente coloque 500 pantallas publicitarias en taxis de toda la ciudad de Quito. El número de pasajeros que veían nuestra publicidad en un mes podía llegar a sobrepasar el millón de personas. Esta decisión que inicialmente pareció acertada ya que me facilitaba la

venta de spots publicitarios, resulto ser un grave error al momento de manejar la relación con los taxistas e incremento los costos de operación drásticamente. La teoría del emprendimiento magro plantea un concepto de producto viable mínimo, cuyo objetivo es probar el producto, la reacción del cliente, su manejo, etc. Pero evitando invertir grandes cantidades antes de afinar su funcionamiento. Uno de los motivos por los que muchas veces se evita comenzar con el producto viable mínimo es por miedo a la competencia. En el caso de PubliCab se pretendía mantener total hermetismo sobre el proyecto para evitar que alguien se adelante con la idea. Esta noción equivocada de secretismo empresarial conlleva a realizar grandes equivocaciones por miedo a la competencia. Cuando en realidad la competencia debería ser uno de los motores que impulsen la constante mejora de nuestro propio producto.

En segundo error que el emprendimiento magro me pudo ayudar a evitar fue el sentar todo mi esfuerzo en el producto, es decir en la solución del problema. Yo había identificado correctamente una necesidad de medios alternativos que lleguen al cliente. Cada vez hay menos interés en los medios tradicionales y las empresas buscan llegar a su cliente por canales nuevos. Sin embargo al concentrar todo mi esfuerzo en el producto que podía solucionar este problema deje de lado muchos otros factores del negocio. Como Ash Maurya dice en su libro *running lean* a los clientes no les importa mayormente tu producto sin sus problemas. Para contrarrestar este problema Maurya plantea una adaptación al formato de Alex Osterwalder para modelos de negocios. Como pueden ver en el Anexo 2, el espacio destinado al producto o solución es mucho menor al dado para detallar el problema,

definir los posibles clientes, analizar los costos e identificar los canales de réditos. (Maurya, 2012)

2.2.4. El emprendimiento valida el aprendizaje y el proceso de emprender se basa en construir-medir-aprender

El concepto más importante de esta sección es que el emprendimiento debe seguir el método científico. Esto quiere decir que el proceso debe basarse en la experimentación, y la modificación de las hipótesis basándose en los resultados de los experimentos. En cada rama del conocimiento el método científico varía en el modo de experimentación. En el caso del emprendimiento la experimentación depende del negocio que se piensa comenzar. No es lo mismo el sacar al mercado un nuevo modelo de carro, abrir una heladería o vender anuncios publicitarios en una página web. La experimentación será única para cada caso. (Ries, 2011)

Ash Maurya, es su libro *running lean*, plantea dos etapas de experimentación para poder validar si el producto está listo para salir al mercado. La primera fase de la experimentación tiene un enfoque cualitativo, es decir, se enfoca en el producto en pequeña escala y busca mejorar drásticamente su calidad. Si tomáramos el ejemplo de la heladería del párrafo anterior podríamos diseñar un proceso de experimentación en el cual haríamos pequeñas cantidades de helado y se las haríamos probar a posibles clientes. La opinión de esos clientes, y su reacción al producto nos ayudaría a dar forma al producto final. Sin embargo este proceso no quiere decir que se deba hacer exactamente lo que el cliente dice. Como Steve Jobs

dijo “no es trabajo del cliente saber lo que quiere”. Está en las manos del emprendedor interpretar las reacciones del cliente para moldear el producto y satisfacer al cliente de la mejor manera. (Maurya, 2012)

La segunda fase de la experimentación tiene un enfoque cuantitativo y por ende busca validación a través de un experimento a mas grande escala. Para este punto el producto todavía no está necesariamente perfecto pero ya debe estar bien encaminado para comenzar este proceso. El mostrar el producto a un mercado reducido a pesar de todavía tener algunos ajustes por hacer es el tipo de validación que uno busca para poder lanzar el producto al mercado abierto. Pero al mismo tiempo es la información que el inversor necesita para tener más tranquilidad al momento de invertir. (Ries, 2011)

El emprendimiento magro se puede resumir en reducir riesgos. Todo el proceso de experimentación tiene por objeto el minimizar las probabilidades de fracasar habiendo invertido la menor cantidad de recursos. Si se saca un producto al mercado sin la experimentación adecuada se corre el riesgo de cometer un error que necesita grandes cantidades de recursos para ser solucionado, pero si se lo detectaba a tiempo se lo podía solucionar con un costo mucho menor. Al comenzar PubliCab me enfrente a este dilema, pensando ganar tiempo decidí mandar a hacer los soportes de las pantallas antes de que llegue el embarque con las pantallas. Como ya mencione anteriormente, comencé el negocio con 500 pantallas desde el primer día, este ya fue un error colosal, pero este error trajo como consecuencia otros errores que pudieron evitarse fácilmente. En este caso, los soportes que me

entregaron cumplían perfectamente con las especificaciones de la pantalla de acuerdo manual que me había enviado el proveedor. Pero las 500 pantallas que llegaron de china tenían la ranura para la tarjeta de memoria en otra configuración. La diferencia era mínima, de hecho era tan pequeña la diferencia que no me percate hasta que coloque una pantalla dentro del soporte y note que era imposible cambiar la tarjeta de memoria mientras la pantalla estaba en el soporte. El arreglo del soporte, el cual consistía en un pequeño corte aumento el costo de los soportes en 15%. Afortunadamente en ese caso el error afectaba solo al proceso del cambio de publicidad y no tenía ningún impacto en la venta ni comercialización del producto. Pero de todas formas tuvo un impacto económico en la ya frágil economía de un negocio emergente.

La mejor forma de evitar cometer errores es cometiéndolos. Lo errores son parte del proceso de aprendizaje, pero deben cometerse en un ambiente controlado, cuando solucionarlos no requiere de muchos recursos. El proceso de construir-medir-aprender es un sistema escalable, que busca utilizar de forma eficiente los recursos minimizando el desperdicio. Ese desperdicio es el que a la larga puede llevar a la empresa a la quiebra a pesar de tener una buena idea, un buen producto o un buen concepto. Como emprendedores debemos transformar esas buenas ideas en empresas solidas que generen valor para todos los involucrados. (Ries, 2011)

#### 2.2.5. La innovación contable

Determinar si todos los pasos de prueba y error, experimentación y aprendizaje dieron resultado puede ser algo difícil. Desde el punto de vista administrativo la utilidad, las ventas y/o el flujo pueden ser los primeros indicadores de éxito. Y de hecho el método del emprendimiento magro utiliza estos datos como una buena validación inicial de *product/market fit* es decir, de cuan bien encaja el producto en el mercado. Sin embargo la validación a largo plazo es la retención de clientes. Existen varias formas de medir la retención, por ejemplo Sean Ellis diseño una simple encuesta de una pregunta en la que pide al consumidor calificar como se sentiría si tendría que dejar de utilizar el producto. Tras comparar los resultados obtenidos de esta pequeña encuesta aplicada a cientos de emprendimientos determino que si más del 40% se sentirían muy decepcionados de dejar de utilizarlo se puede augurar éxito del producto en el mercado. Lamentablemente este método tiene una falla, y es que para el momento en el que se puede hacer la encuesta a una muestra significativa lo más probable es que esto ya este comprobado. Sin embargo el 40 % de retención sigue siendo una buena referencia. (Ries, 2011)

No es lo mismo determinar cuan bien esta una empresa ya establecida en el mercado que determinar cuan bien esta un nuevo emprendimiento. Es por esto que se debe utilizar nuevas herramientas y una visión más creativa de la contabilidad para determinar el estado de un emprendimiento. Esto se debe a que las empresas nuevas son no se comportan de la misma forma que las empresas sólidas. Y ventas excepcionales el premier trimestre de ventas pueden no ser una buena noticia para el emprendimiento mientras que para una empresa bien establecida probablemente sean un muy buen indicador. (Ries, 2011)

Cada tipo de negocio requiere una forma de validación distinta, sin embargo el 40% de retención de clientes es el número que se busca alcanzar según Ellis. Esta validación es la que indica un producto sostenible. Claro está que como el emprendimiento no es una disciplina estática no se puede conformar con obtener una buena retención de clientes. El proceso debe ser cíclico, de constante mejora e innovación si se pretende mantener la posición en el mercado. (Ries, 2011)

### 2.3. El lienzo de negocio como reemplazo del plan de negocios

La implementación de las teorías de Eric Ries se facilita enormemente con la utilización del lienzo para emprendimiento magro. Este lienzo (ver anexo 2) consiste de 9 áreas en las cuales se detallan elementos claves para el modelado de un negocio. Si se lo llena correctamente siguiendo las ideas presentadas por la teoría del emprendimiento magro, el resultado debería ser una guía muy clara de cómo llevar a cabo el proyecto. A continuación voy a ejemplificar el uso del lienzo utilizando este escrito como mi propuesta de negocio.

#### 2.3.1. Propositiones de Valor

La propuesta de valor debe ser el corazón del proyecto. No se puede generar un negocio sin una propuesta de valor. Cada propuesta de valor es distinta y debe ser capaz de generar valor para el cliente, resolver un problema, segmentar un

mercado, y principalmente satisfacer una necesidad. En el caso de este texto la propuesta de valor es generar una guía para emprendedores en países en vías de desarrollo que les permita minimizar el riesgo del proyecto. En este caso la necesidad que suple el producto es clara, y el segmento interesado en este producto es muy amplio. Cualquier emprendedor, sea este nacional o extranjero, grande o chico pudiera beneficiarse de una guía práctica para la implementación de su negocio.

El desarrollar una propuesta de valor es el principal reto para un emprendedor. Determinar que necesidades existen, como satisfacerlas, y que segmento del mercado estaría interesado es el primer paso hacia un negocio. Pero muchas veces se pueden malinterpretar las señales del mercado. Esto sucede porque el cliente no siempre sabe que es lo que busca. Se cree que Henry Ford una vez dijo que si él hubiera preguntado a los clientes que querían, en lugar de decir un vehículo motorizado hubieran pedido caballos más rápidos (Vlaskovits, 2013). Por esto no se puede depender del cliente para determinar una necesidad y menos aun para generar la propuesta de valor. El emprendedor, como visionario innato, debe aprender a divisar estas necesidades y convertirlas en oportunidades.

### 2.3.2. Segmento de Clientes

Una vez determinada la propuesta de valor, es necesario determinar exactamente cuáles son los posibles clientes. Puede que se esté comercializando un producto muy exclusivo, o con fines muy específicos cuyo segmento sea muy

delimitado. Por ejemplo la venta de Lamborghini Egoísta, un vehículo de alta gama con capacidad para un solo pasajero, es comercializado con un solo tipo de cliente en mente, hombres con un ingreso superior al del 99.9% de la población mundial con una gran afición por los autos de lujo. Por otro lado tenemos productos multitarget como la Coca-Cola, cuyos clientes están comprendidos en casi la totalidad del espectro socio-económico, no dependen de género, raza, edad ni profesión. En el caso de esta guía mi público objetivo son los emprendedores, nacionales o extranjeros que buscan comenzar un negocio en el Ecuador y con algo de suerte en otros países de la región cuya situación es similar a la del Ecuador.

La segmentación es vital en el proceso de planificación ya que nos ayuda a definir muchos otros parámetros. 3 de las 4 P del mercadeo están fuertemente influenciadas por el segmento. El precio, la plaza y la promoción dependerán del público objetivo al que se quiere llegar. Pero para definirlo en algunos casos se debe ver más allá del sentido común. Probablemente Black-Berry al sacar sus frugalmente exitosos teléfonos inteligentes, no pensó que un país tercermundista y con tan solo 12 millones de habitantes (en esa época) sería el país donde su producto alcanzaría mayor penetración de mercado. Con esto no quiero decir que la intuición y el sentido común no sean una herramienta útil, pero al segmentar el mercado hay que ser cuidadosos y en algunos casos incluso puede ser recomendable una investigación de mercado. Adicionalmente debemos tomar en cuenta que el segmento no solo involucra el mercado externo, sino al interno, los mismos trabajadores involucrados en el proyecto deben ser tomados en cuenta como clientes. Esto ayuda a que todos

los esfuerzos se alineen. El vendedor debe estar capacitado, motivado e involucrado en el proceso para que este tenga éxito.

### 2.3.3. Canales

El proceso de llenar el lienzo es secuencial y ordenado, los puntos ya llenados son base para los que se van llenando posteriormente. En el caso de los canales debemos determinar a través de que canales se debe llegar a los segmentos anteriormente delimitados. Adicionalmente los proveedores, los empleados y en general todos los involucrados en el proyecto deben ser alcanzados por los canales utilizados. Esto quiere decir que no solo debemos determinar los canales de venta como lo sería una tienda o una página Web, sino también delimitar los canales de comunicación, canales de abastecimiento, de transporte etc.

En el caso específico de la relación con los clientes, los canales no solo ayudan a reforzar la segmentación de mercado, sino que aportan una cierta imagen al producto o servicio. Por ejemplo, Audi ha optado por promocionar sus vehículos de alta gama en restaurantes de lujo, no solo porque sus potenciales clientes acuden a dichos sitios sino porque desean que se asocie la marca Audi con experiencias agradables, suntuosas y exclusivas. Este tipo de asociación de marca es un factor clave al momento de determinar los canales por medio de los cuales se comunicara con el cliente. Por el lado de los proveedores y trabajadores los canales deben facilitar la comunicación, transporte y comercio. En este ámbito los canales abarcan

desde la forma física en que llegan los productos de los proveedores hasta el canal por el que los empleados dan sugerencias para mejorar los procesos laborales.

Con este escrito como ejemplo de un producto que busca llegar a emprendedores en el Ecuador, los canales deben estar enfocados en alcanzar a este grupo objetivo. Con eso en mente he determinado que la mejor forma de hacer llegar este texto a los lectores es a través de una institución que apoye el emprendimiento. Ventajosamente mi tutor de tesis David Lansdale está impulsando un proyecto cuyo objetivo es atraer a emprendedores e inversionistas al Ecuador. Para entregar esta información a los posibles interesados y mantener el costo de repartir el material lo más bajo posible he determinado que el formato digital es el más conveniente. Así también se evita el desperdicio de papel.

#### 2.3.4. Relaciones con el Cliente:

La relación con el cliente es un punto fundamental para cualquier negocio. El determinar la necesidad del cliente y satisfacerla puede parecer la base del negocio pero si no se tiene un buen manejo de la relación con el cliente o CRM, el negocio no será sostenible. El objetivo del CRM es incrementar la retención de clientes. En la mayoría de negocios el 80% de las ventas corresponde al 20% de los clientes, lo que nos lleva pensar que mantener a ese 20% de los clientes fielmente apegados a nuestro producto es fundamental para el éxito de la empresa.

Esta relación con los clientes debe ser una calle de dos vías, no se puede dar y dar al cliente sin que haya una retroalimentación por parte del mismo. Esa comunicación con el cliente es la que permite a una empresa ser sensible y tener una rápida capacidad de respuesta. Las necesidades de los clientes no son estáticas, y si la empresa no es versátil corre el riesgo de estancarse. En el caso de este escrito, y al tratarse de un tema en el que no puede existir una verdad absoluta, he decidido abrir las puertas a todos los lectores a que hagan sus aportes. Al final del escrito esta publicada mi dirección de correo electrónico con el fin de incentivar a los lectores a que si tienen una duda, critica, un comentario o cualquier aporte, no duden en comunicarse conmigo para mejorar esta guía.

Es importante recordar que en la sección clientes incluimos a los trabajadores y proveedores. Por ende la relación con ellos debe ser igual de cuidada que la relación con los clientes que realizan las compras del producto. Si todos los vendedores están comprometidos con la causa, se sienten involucrados en el proceso, y son bien tratados, el negocio funcionará mucho mejor sea cual sea el producto o servicio. Un buen trato a empleados y proveedores garantiza un mejor ambiente laboral, mejor predisposición al trabajo y mejor trato al cliente. Esto no se debe confundir con permisivismo, en especial en países latinos en donde los trabajadores están acostumbrados a una cierta rigidez por parte de las autoridades. Hay que recordar que cada cultura tiene diferentes esquemas de poder y autoridad.

#### 2.3.5. Actividades calve:

Este es un punto un tanto tedioso en la planificación de un proyecto. Existe gente que vive su día a día en base a cronogramas y objetivos mientras que otros prefieren el ir determinando sus acciones sobre la marcha. Sin embargo es importante determinar cuáles son las actividades clave que debemos realizar para conseguir cristalizar un proyecto. Este cronograma no es estático, y puede requerir cambios a lo largo de la ejecución, pero siempre debe ser una guía para mantener claro cuál es el norte del proyecto, cuales son los objetivos y cuáles son los pasos a seguir.

Antes de sentarme a escribir la primera palabra en esta disertación tuve que elaborar un cronograma de trabajo con las actividades clave. Ya había determinado el tema del cual iba a escribir, así que el primer paso fue la búsqueda de fuentes bibliográficas, en segundo lugar la adquisición de estos libros (ya que al ser un tema nuevo no se encontraban disponibles en ninguna biblioteca en el país), en tercer lugar la lectura y revisión de la bibliografía, luego la elaboración de un plan de tesis, la escritura del primer capítulo, la entrevista con el gerente general de Aki Super Despensas, etc. Cada uno de estos pasos fue vital para la creación de esta guía. Y de no haberlos determinado de antemano probablemente hubiera sido mucho más complicada la elaboración de esta tesis.

#### 2.3.6. Recursos Claves

Los recursos clave deben ser bien identificados ya que sin estos no sería posible o se dificultaría enormemente el funcionamiento del proyecto. Estos recursos pueden ser de distintos tipos, desde las relaciones con los clientes y proveedores, la

infraestructura adecuada o un software específico hasta el flujo de efectivo mínimo para el funcionamiento. Todos estos son recursos que pueden tener un gran impacto en un emprendimiento. Al tenerlos claramente identificados es se les puede dar mayor seguimiento para garantizar que nunca fallen. Si un negocio depende en su totalidad de un proveedor, la relación con este va a ser de vital importancia.

Usando el ejemplo de este texto nuevamente, pudiéramos decir que algunos de los recursos clave son: la relación con mis clientes está dada por David Lansdale mi tutor de tesis quien quiere entregar el texto a posibles inversionistas en el Ecuador. La relación con los proveedores, que en este caso son quienes me proporcionaron la información. Libros, recursos Web, la entrevista con Eddie Baez etc. Incluso el computador en el que he realizado todo el trabajo es un recurso clave y del cual tengo una total dependencia.

#### 2.3.7. Socios clave

Como otras secciones del lienzo de negocios, esta está fuertemente correlacionada a otras secciones. Los socios en algunos casos son parte de los recursos clave, y están definidos como todos los actores cuya colaboración es indispensable para la realización del emprendimiento. Accionistas, proveedores, alianzas estratégicas y cualquier otra asociación entre personas o empresas es parte de esta sección. Michael Porter habla de este tema ampliamente en su publicación en el Harvard Business Review, "How competitive forces shape strategy". En el habla de las 5 fuerzas que afectan constantemente a cualquier industria. Las fuerzas que el

menciona son: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la intensidad de la competencia. Las relaciones con nuestros socios pueden ser lo que nos dé una ventaja competitiva en el mercado para poder aguantar el embate de estas fuerzas. Por ejemplo en un ambiente de alta competitividad, el tener una alianza estratégica con los distribuidores o los proveedores de materia prima pudiera significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. (Porter, 1979)

En este caso mi socio clave más importante es Eddie Baez, gerente general de súper despensas Aki. Mi amistad con el me permite tener un caso de estudio real y con información privilegiada sobre un emprendimiento altamente exitoso en el Ecuador. Sin esta información este escrito tendría poco valor práctico ya que no incluiría un caso real. En su conferencia sobre intraemprendimiento, Ben Casnocha (Chief of Staff en LinkedIn) destacó la importancia de las relaciones interpersonales para el emprendimiento. Dejando en claro que los contactos y amistades que uno desarrolla a lo largo de su vida son una ventaja muy importante en el ámbito del emprendimiento.

#### 2.3.8. Fuente de ingresos

La fuente de ingresos de un negocio es sin duda un factor clave en el mismo. Incluso en una fundación sin fines benéficos las fuentes de ingresos son de vital importancia. Dado que el mundo funciona en base a un modelo capitalista, la

necesidad de generar ingresos es ya intrínseca para el ser humano. Pero para poder lograrlo debemos determinar el precio que están dispuestos a pagar nuestros clientes, cuál será la forma de pago, el tiempo que transcurre entre que se realiza la venta y se cobra, y como se mantendrá el precio con respecto a la competencia. Este punto junto a la estructura de costos que lo sigue resumen la parte contable del negocio.

Un buen consejo en esta sección es determinar la fuente principal de ingresos del proyecto, y cualquier ingreso adicional tomarlo no tomarlo en cuenta en el funcionamiento normal del negocio. De esta manera se garantiza que en el peor de los casos el emprendimiento pueda subsistir. Un ejemplo de esto es el funcionamiento de un taxi. Si el taxista puede pagar todos los gastos que involucra tener un taxi en funcionamiento solo con lo que le pagan sus clientes, entonces puede estar tranquilo de que invertir en dicho negocio es rentable. Sin embargo, puede que una empresa de publicidad le ofrezca un pago adicional por llevar un cartel o una pantalla publicitaria, este ingreso aunque repercute en la contabilidad es mejor no tomarlo en cuenta en la proyección inicial ya que no se puede estar seguro de que se cuenta con él.

#### 2.3.9. Estructura de Costos

Esta sección debe ser la última en llenarse ya que muchos de los elementos que conforman las categorías anteriores tendrán una repercusión en los costos. Debemos determinar cuáles son los costos fijos y variables más importantes para el

giro del negocio. Es fundamental determinar cómo estos inciden sobre el margen de utilidad y cuanto se debe vender para cubrir costos. También es importante determinar que recursos clave y cuales actividades clave van a tener una repercusión en los costos. Incluso en algunos casos los socios clave pueden significar un costo relevante que se debe incluir en esta sección. Por ejemplo si se debe viajar para reunirse con los proveedores y este costo es significativo para el negocio sin duda se lo deberá incluir en el análisis.

La buena proyección de los costos es fundamental no solo para garantizar el buen funcionamiento del emprendimiento sino también para atraer inversionistas. El demostrar cuales son los costos y como estos se relacionan con las fuentes de ingreso es a la larga el punto de mayor interés para un inversionista. Claro está que solo llegaran a interesarse en el proyecto si es que todos los demás campos están bien sustentados. La estructura de costos de cada emprendimiento es única, y dependiendo del tipo de producto y la cultura organizacional se implantara una cultura de gasto distinta. En un país como el Ecuador, el bajar costos para así mantener los mejores precios y atraer a la base de la pirámide poblacional es una estrategia muy interesante. Esta visión de manejo de costos es lo que le ha permitido a Aki tener un crecimiento vertiginoso en los últimos años, ellos han decidido atender las necesidades del grupo mayoritario de la población y así generar un negocio de volumen que a pesar de tener márgenes bajos produce una gran cantidad de dinero gracias a su amplia base de clientes.

### 3. Metodología

#### 3.1 Necesidad de la investigación

El riesgo de emprender es sumamente alto. Se han esbozado cientos de teorías en busca de minimizar el riesgo en el emprendimiento, pero la mayoría de ellas se han dado dentro del campo comprendido por el plan de negocios.

Adicionalmente, no se han realizado estudios específicos para el Ecuador como un modelo de economía en vías de desarrollo. Por este motivo es necesario desarrollar una herramienta que permita a los emprendedores en el Ecuador y en otros países en vías de desarrollo, reducir el riesgo de su proyecto y a la vez les ayude a estructurar de mejor forma el emprendimiento.

#### 3.2 Investigación Cualitativa correlacional

Para poder analizar la utilidad del modelo del emprendimiento magro es necesario correlacionar cada uno de sus pasos con los datos por un emprendimiento exitoso. Siendo esta teoría relativamente nueva, y casi inutilizada en el Ecuador, es necesario tomar un caso anterior, y ver si inadvertidamente cumplió con las recomendaciones de Eric Ries. El caso que analizaremos es el de Akí, un formato de supermercados populares que en los últimos 14 años ha pasado de ser un proyecto a representar más del 25% de las ventas de la empresa comercial más grande del país con cerca de 400 millones en ventas anuales.

Obtener los datos financieros de Corporación Favorita es fácil ya que sus acciones se transan en la bolsa de valores y toda su información es pública. Pero el detalle sobre el origen de este emprendimiento y su correlación con la teoría del emprendimiento magro solo pueden provenir de un recuento anecdótico dado por su actual gerente general y miembro del equipo de trabajo de Aki desde su inicio, Eddie Baez. En una extensa entrevista con él se pudo obtener información detallada de la planificación que se llevó a cabo para emprender en este negocio. Y su recuento calza a la perfección con la metodología del emprendimiento magro.

Debido a la naturaleza de la entrevista, no he podido transcribirla por pedido del entrevistado. Sin embargo en el análisis del caso se realiza un recuento histórico del proceso por el cual se pasó antes de que se abra el primer local de Akí. Adicionalmente se generó una sección en la que se habla sobre el tema del entorno y su influencia sobre el emprendimiento. Esta sección es de vital importancia ya que destaca la influencia que tiene sobre el emprendimiento el estar en un país en vías de desarrollo.

Utilizar un caso de estudio es especialmente útil para transmitir al lector una idea a través de una experiencia que le sea relacionable. De acuerdo con Robert Stake, los casos de estudio son herramientas invaluable para la transmisión del conocimiento. Stake afirma que su utilización en la elaboración de escritos académicos ayuda a que la información pueda llegar al lector con mayor facilidad gracias a que facilita que el lector asocie la teoría con un caso aterrizado y real. Esto según el autor se debe a que el ser humano aprende naturalmente a través del

proceso de prueba y error, y el estudio de caso le permite pasar por un proceso análogo de prueba y error que le ayuda a digerir más fácilmente la información expuesta. (Stake, 1978)

Sin embargo es importante destacar que los casos de estudio, aunque son una herramienta muy útil al momento de transmitir conocimiento, no deben ser tomados como una verdad absoluta. Los casos de estudio, como su nombre lo indica, son un caso y no representan a la totalidad de la población o universo. Esto no le quita validez al caso de estudio, sino más bien delimita su alcance, aclarando que este no es una receta replicable que brindara resultados iguales siempre. (Thomas, 2010)

### 3.3 Investigación Cuantitativa

Esta metodología junto a una investigación cuantitativa basada en los estudios realizados por el INEC, Banco Central del Ecuador y GEM son una excelente base para poder distinguir si el método de Eric Ries aplicado en un país con una economía de mercado emergente es recomendable para un emprendedor. Ambas fuentes tienen los más altos estándares al momento de recolectar información. Basando sus resultados en encuestas realizadas a miles de personas.

Los datos obtenidos de estas fuentes son una fotografía de la situación económica y social actual del Ecuador. Su utilización es imprescindible en este tipo de análisis ya que dan un respaldo numérico a la investigación. La información

utilizada es del censo económico del 2010, el boletín mensual emitido por el Banco Central, y el informe anual emitido por GEM.

### 3.4 Sesgo Personal

Al estar vinculado profesional y personalmente a Corporación Favorita, debí tomar precauciones para evitar sesgar el caso de estudio y su correlación con el modelo del emprendimiento magro. Durante los últimos 3 años he trabajado como proveedor de esta empresa e incluso trabajé en relación de dependencia ahí durante más de un año. Al tratarse de una empresa con la que existe una cercanía debí buscar un analista externo que pueda juzgar con imparcialidad la correlación encontrada.

Una vez realizadas las entrevistas, analizada toda la información y revisada toda la literatura sobre el tema del emprendimiento magro, presente los hallazgos a Luís Miguel Chiriboga, un economista que se desempeña como consultor en los Estados Unidos para que me dé su opinión sobre la correlación planteada en esta tesis. De esta manera se redujo la influencia que mis preconcepciones sobre el tema podía tener sobre el resultado final.

Luís Miguel concluyó lo siguiente: *“Luego que revisar el caso expuesto del inicio de Superdespensas Akí y el libro de Eric Ries “The Lean Startup”, veo que hay mucha similitud en el proceso de desarrollo de la empresa con el texto en mención. Esto resulta de particular interés puesto que el caso de Superdespensas Akí sucedió*

*antes de la publicación del libro. Eric Ries hace hincapié en la importancia de iniciar un nuevo emprendimiento utilizando el producto mínimo viable manteniendo los costos mínimos con el fin de minimizar el riesgo en caso de no obtener el éxito estipulado. Dando también cabida a tomar los correctivos pertinentes a menor escala hasta tener un producto depurado, en este caso un supermercado popular, prácticamente con una certeza de que es un producto que puede ser masificado con éxito. En el caso práctico de Superdespensas Akí, los inicios modestos con un solo local permitieron moldear a manera de prototipo, el surtido de productos, recursos humanos, layout del almacén y otras variables para conformar un nuevo formato de supermercado dentro de Corporación Favorita y a su vez este mismo modelo de Superdespensas Akí les ha permitido seguir evolucionando con nuevos formatos más grandes como Gran Akí y Super Akí, demostrando que la teoría de “The Lean Startup” es factible y aplicable a la realidad.*

Dado que los hallazgos no fueron refutados por el analista, se puede inferir que la similitud entre el emprendimiento de Aki y los pasos sugeridos por la teoría del emprendimiento magro es real aunque no sea un ejemplo de seguimiento al pie de la letra del procedimiento dado que el caso se desarrolló antes de la publicación de las teorías de Ries, y ninguno de los ejecutivo menciona conocer sobre este método.

## 4. Caso de estudio

### 4.1 Aki y su origen

Toda la información expuesta a continuación está basada en la información obtenida de la entrevista a Eddie Baez en las oficinas de Corporación Favorita el día 15 de noviembre del 2013. En 1999 el Ecuador pasó por su peor crisis económica. La dolarización, el feriado bancario, y la disminución del poder adquisitivo cambiaron permanentemente el mercado ecuatoriano. De esta situación nació el intraemprendimiento más importante de Corporación Favorita y tal vez del país en los últimos tiempos. Corporación Favorita, que en ese tiempo se llamaba Supermercados la Favorita, era una empresa que manejaba supermercados orientados a la clase media alta y alta. Su éxito era bien reconocido, sin embargo la llegada de la crisis hizo temblar los cimientos de un sólido negocio que había funcionado durante varias décadas. La solución fue crear un nuevo formato de supermercados populares para satisfacer las necesidades de la mayoría de la población.

La propuesta de valor de este nuevo supermercado sería ofrecer los productos líderes del mercado al mejor precio y con la calidad y limpieza que siempre había caracterizado a Supermercados la Favorita. Para esto se seleccionaron los 1300 ítems de mayor rotación en los supermercados ya existentes. Se determinó que se vendería solamente la marca líder de cada producto más la segunda marca en ventas. Esto permitió estimar el espacio lineal de percha necesario para acomodar este número de ítems y por ende ayudó a determinar el tamaño del local. El tener el

tamaño del local hizo que la búsqueda de los terrenos para su construcción fuera más fácil. Habían determinado que el producto mínimo viable era un pequeño supermercado con 550m<sup>2</sup>, y que la mejor zona para ubicarlo era el sector de Carapungo.

El diseño de los supermercados se basó en otros supermercados del mismo tipo ya existentes en República Dominicana. Se buscó mantener la imagen del local lo más austera posible para dar una imagen de económico. Pero se mantuvo los estándares de higiene y calidad. Incluso los muebles de las perchas fueron modificados. En lugar de utilizar perchas pre armadas Madix se optó por perchas de madera hechas localmente. Los equipos de frío eran equipos refaccionados de locales de Supermaxi, y hasta el color del piso tuvo que ser cambiado de los locales ya existentes para darle una imagen más económica. Se escogió un nombre fácil de recordar, corto y bueno para ser utilizado en todo tipo de activaciones de mercadeo. Se decidió que se llamaría Akí.

Claro que en el proceso no faltaron los errores. Pero tal como Eric Ries sugiere, al trabajar con el producto mínimo viable el corregir los errores es mucho más fácil y menos costoso. Por ejemplo, inicialmente se pretendió utilizar una bodega separada de la de Supermercados la Favorita. Esta bodega independiente era abastecida por la de La Favorita, para luego enviar los productos en camiones pequeños al local. Esta modalidad mostró incrementar los costos operativos, y al tener un volumen de venta tan alto, el local necesitaba furgones grandes para su abastecimiento. Por este motivo se hicieron cambios, se eliminó la bodega

independiente, se utilizaron los mismos furgones de 40 pies que se usaban para los supermercados más grandes, y se aprovechó la infraestructura del centro de distribución existente para bajar los costos de transporte. De haber comenzado con un mayor número de locales y con una bodega con capacidad de abastecerlos este pequeño cambio operacional hubiera significado un costo enorme.

Una vez establecido el formato del primer local se buscó generar la mayor cantidad de tráfico posible hacia el local. La estrategia para comunicar a los clientes este nuevo formato fue el realizar campañas de perifoneo en los barrios aledaños. Pero principalmente dependería de la publicidad boca a boca. Los precios, calidad, limpieza y servicio del local debían hablar por si solos, y convencer a los clientes no solo de volver sino también de contar a sus allegados sobre esta nueva opción para realizar compras. Este tipo de canal de comunicación es altamente efectivo pero también es muy susceptible, si la calidad del producto no es óptima la información se propaga con igual o más facilidad que si sí la es. Por este motivo, se debía mantener los más altos estándares con el fin de motivar a los clientes a difundir una imagen positiva. También se identificó socios estratégicos cuyos negocios en las inmediaciones del supermercado generarían más tráfico. Algunos de los socios que se escogieron son las farmacias Sana Sana, los restaurantes de KFC y los balcones de servicios de ServiPagos. Y por último se determinó que una alianza con el sector financiero para poder otorgar crédito atraería aún más a una clientela que tradicionalmente no tenía acceso a este tipo de servicio.

El primer local de Aki abrió sus puertas hace 14 años en el sector de Carapungo. Hoy existen 54 locales entre los 3 formatos de Aki (Aki, Gran Aki y Super Aki). Desde que se comenzó con este proyecto se han realizado cientos de ajustes pero el concepto inicial se ha mantenido intacto. La propuesta de valor es la misma y es lo que ha mantenido a este negocio en un rápido ascenso desde que abrió sus puertas. Incluso su público objetivo ha variado con los años. Según su gerente general inicialmente se creyó que su clientela sería principalmente clase media y media baja, sin embargo en los locales en provincia donde la oferta de supermercados es más reducida han atraído a todos los estratos económicos. Este formato de supermercado es tan versátil y de bajo costo de implementación que actualmente Corporación Favorita lo utiliza como un termómetro para determinar cuándo una ciudad está lista para recibir un formato de supermercado más grande. Por ejemplo el local de Riobamba funcionó durante cerca de 7 años antes de que se decidiera abrir un Supermaxi. Las ventas del Aki sirvieron para predecir el éxito de Supermaxi.

#### 4.2. Entorno y Factores externos

La política de Aki frente a la complejidad del entorno legal, político y social en el Ecuador es la del apego total a la normativa. Es más, la empresa se ha caracterizado por involucrarse activamente con los organismos gubernamentales. Al ser una empresa grande los entes de control están muy pendientes de su proceder, esto motivado a que la empresa mantenga un riguroso control de todos los procesos en los que es posible cometer una infracción. Desde la vigencia de los registros sanitarios de todos los productos, hasta la fecha de caducidad de cada ítem

en percha, los colaboradores de Corporación Favorita tienen la gran responsabilidad de mantener todo en orden y reportar inmediatamente cualquier anomalía.

Pero el monitoreo del entorno no se limita al campo legal, también es necesario mantener un constante monitoreo de las modas y tendencias para mantener los productos en percha relevantes y vanguardistas. Los cambios en los hábitos de consumo en los clientes también influyen en la toma de decisiones. Incluso la ubicación de los locales genera cambios en el comportamiento de los clientes. Por ejemplo, un local en una zona popular de Quito tiene compras promedio más bajas que uno que está situado en el centro de una ciudad pequeña como Cayambe. Esto no quiere decir que el local venda menos necesariamente, sino que la factura promedio en los locales en provincia suelen ser más altos porque atraen compras de productos que probablemente en una ciudad como Quito se pueden conseguir en otros establecimientos. Esto explica porque hay locales de Aki en provincia que ofrecen productos como whisky de 12 años o vinos Premium a diferencia de los locales en Quito o Guayaquil que tienen productos más básicos.

#### 4.3 Comenzar pequeño

Tal vez la parte más importante de toda la teoría del emprendimiento magro es el concepto de comenzar con el producto mínimo viable. Este concepto es el que permite que el emprendimiento sea lo menos complicado y costoso posible, con el único fin de probar el concepto en la práctica, sin depender de elucubraciones y proyecciones como en un plan de negocios tradicional. En el caso de Aki, el producto

mínimo viable era la apertura de un local. Para un emprendedor independiente esta inversión no hubiera sido pequeña, pero dentro del contexto de corporación favorita la inversión realizada para ese primer local era mínima.

Aprovechando los equipos en desuso, la relación con los proveedores, la infraestructura de cobro, el volumen de compra y demás recursos subutilizados en La Favorita, el costo de crear un Aki era insignificante. Y les permitió hacer los ajustes adecuados para poder replicar el negocio más de 50 veces en los próximos 14 años. Pero ese crecimiento solo fue posible ya que los errores también se cometieron en pequeño. Enmendar un error en un local y monitorear si la solución fue eficaz es fácil y menos costoso que hacerlo simultáneamente en 50 locales.

#### 4.4 El lienzo de negocios aplicado en el caso de Aki

##### 4.4.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Aki radica en brindar productos de calidad a los mejores precios, manteniendo los más altos estándares de higiene y en ubicaciones convenientes. Esta propuesta busca diferenciarse de la competencia a través de la calidad e higiene, siendo todavía una opción económica. Adicionalmente se plantea una constante introducción de promociones que beneficien al cliente.

##### 4.4.2 Segmento de clientes

Segmento medio y medio bajo dentro de las ciudades principales, y multitarget en provincia. Esto se debe a que en ciudades pequeñas la oferta de locales comerciales de este tipo es reducida. La población de Babahoyo, Guaranda o Cayambe no es suficiente para que existan más de 2 o 3 supermercados pequeños. Aki, al mantener los estándares de calidad más altos tiende a atraer a todos los segmentos de la población en ese tipo de ciudades. En Ciudades grandes donde la oferta es mayor, existen formatos de supermercado que ofrecen mayores comodidades y más variedad de producto y por ende los segmentos más altos tienden a preferir estas otras opciones.

#### 4.4.3 Canales

Aprovecha la infraestructura existente de corporación favorita para comunicarse con proveedores y colaboradores. Con los clientes ha ido modificando sus canales de comunicación pero inicialmente dependía principalmente de la publicidad boca a boca. Los trabajadores en su mayoría son locales con lo que se mejora la imagen de la empresa, se incentiva la fidelidad del cliente y se incentiva a la población.

#### 4.4.4 relación con el cliente

Tanto para el cliente como para el empleado la estabilidad laboral es la base de la relación con el cliente. Se busca generar un vínculo entre clientes y empleados para que el servicio sea más personalizado. El ecuatoriano está acostumbrado al trato social al momento de realizar la compra y el Aki busca fortalecer esa costumbre.

#### 4.4.5 Actividades clave

El cronograma resumido para la primera apertura es:

- conocer supermercados similares en otros países
- adaptar lo aprendido a la cultura y funcionamiento de Corporación Favorita
- Determinar el mix de productos adecuado
- Calcular el área comercial necesaria
- Definir en qué sector se debe colocar el primer local
- Dar el nombre al supermercado
- Buscar terrenos que cumplan los parámetros de tamaño, ubicación, accesibilidad, y tráfico
- negociar el terreno
- diseñar un local con el target en mente
- construir el local aprovechando los equipos que se tenía disponible
- llenado del local siguiendo el esquema de distribución de productos ya probado por Corporación Favorita
- Apertura del local
- Prueba y error con el mix de productos preseleccionados

#### 4.4.6 Recursos clave

Para Aki fue fundamental contar con los equipos de Supermercados La Favorita ya que permitió crear el producto mínimo viable con una inversión muy baja.

Adicionalmente los empleados bien capacitados, con una buena predisposición para el trabajo y una actitud positiva son un recurso clave para los supermercados. Dada la política de servicio de la empresa, los empleados deben transmitir a los clientes una sensación positiva. Por último la liquidez dada por el respaldo de La Favorita fue de vital importancia para poder arrancar el negocio ya que el costo de llenar un local de producto antes de abrirlo al público es sumamente alto.

#### 4.4.7 Socios Clave

La alianza estratégica con Sana Sana, Servipagos, KFC, y entidades del sector financiero para el otorgamiento de crédito permitió generar más tráfico hacia los locales y brindo facilidades que tradicionalmente ese segmento del mercado no había podido disfrutar.

#### 4.4.8 Fuente de ingresos

La política de precio fue siempre mantenerse más bajo que la competencia. Ofrecer promociones permanentes como el Quincenazo, la Yapa, y el 3x4 como mecanismos de fidelización que mantienen a los clientes interesados en realizar las compras en este establecimiento. Manteniendo siempre los más altos estándares de limpieza en los locales. Los ingresos por la venta de productos en los locales son la principal fuente de réditos para Aki, sin embargo la publicidad interna de los locales también representa un ingreso. Los locales aprovechan la altura del local para vender vallas publicitarias dentro del local.

#### 4.4.9 Estructura de costos

Los costos más altos en el negocio aparte del costo inherente del producto son el transporte y el mantenimiento. Esto se debe a los altos estándares de higiene y salubridad que maneja la empresa. El mantener la cadena de frío para los productos perecibles y el mantener los locales siempre limpios y con los equipos funcionando en perfectas condiciones representa los costos más altos. El personal que trabaja en el local se desempeña con una modalidad denominada cajero/perchero. Esto consiste en que todos los trabajadores del Akí se desempeñan como cajeros en la labor de cobro, y como percheros al momento de descargar los furgones, llenar las perchas o realizar los pedidos. Esta modalidad disminuye drásticamente el número de personas que se necesitan para mantener un local en funcionamiento y por ende bajan los costos. Un local de Aki puede funcionar con tan solo 12 personas, mientras que un supermercado tradicional utilizaría 30-50 personas dependiendo de su tamaño.

#### 4.5. Aki como ejemplo del emprendimiento magro

Superdespensas Aki se creó como un experimento controlado de Corporación Favorita para determinar la factibilidad de introducir el concepto de supermercado en un segmento popular. Durante años la cultura de la compra en mercados y tiendas ha dominado el mercado ecuatoriano. Según los estudios realizados por Corporación Favorita cerca del 60% de los víveres se siguen comprando a través de estos

canales. Sin embargo hace 14 años el porcentaje de ventas en mercados y tiendas era aún mayor. Los supermercados solo representaban una pequeña fracción del mercado.

Al llegar la crisis económica de 1999-2000, la dolarización trajo consigo un incremento en el poder adquisitivo en la clase media baja y media. Esta fue la oportunidad para probar el nuevo formato de supermercado popular que La Favorita quería introducir. La introducción de este formato siguió inadvertidamente el proceso descrito por Eric Ries sobre el emprendimiento magro. A continuación analizaremos las similitudes entre este emprendimiento y las teorías de Ries.

En primer lugar analizaremos el concepto de Ries que expone que los emprendedores están en todos lados. Este es un punto clave para poder utilizar el ejemplo de Aki como un emprendimiento. Tradicionalmente la idea de un emprendedor se liga con el empresario independiente que comienza su negocio en el garaje de la casa. Esta idea romántica del emprendimiento no está equivocada, pero si es incompleta. Los emprendedores no se limitan a los empresarios independientes, desde una corporación internacional, hasta un vendedor ambulante, toda introducción de un nuevo producto o servicio es un emprendimiento.

Corporación favorita en el 2000 atendía principalmente a un pequeño segmento de la población. Pero para poder atender las necesidades de un segmento más grande de la población debía comenzar un nuevo negocio enfocado a su nuevo target. Este tipo de emprendimiento dentro de una empresa se conoce como

intraemprendimiento. Esta práctica es fundamental para el crecimiento y mejoramiento de una empresa. Sin importar el negocio, si no se innova se corre el riesgo de dejar de ser relevante. El intraemprendimiento es el mecanismo por medio del cual una empresa puede evolucionar y mantener o mejorar su posición en el mercado. Existen varias empresas cuyo intraemprendimiento les ha convertido en iconos de la innovación, Apple, 3M, Microsoft, Google entre otros tienen en común una fuerte cultura de intraemprendimiento.

Corporación favorita es una empresa orientada hacia el intraemprendimiento. El comienzo de Aki Super Despensas no es el único ejemplo de emprendimiento dentro de la empresa. De hecho manejan un programa que busca incentivar a los mismos trabajadores a dar sus ideas para empujar nuevos emprendimientos. Se reparten periódicamente formularios en los que todos los empleados tienen la opción de expresar una idea de proyecto, innovación o emprendimiento que creen sería aplicable en la empresa. Todos los formularios son calificados individualmente por varios altos ejecutivos de la empresa, basados en viabilidad, rentabilidad económica, responsabilidad social, utilidad y costo de implementación. Las mejores ideas son premiadas paquetes de vacaciones, computadoras, tablets u otros premios que incentivan a los trabajadores a buscar nuevas ideas.

#### 4.5.1 El emprendimiento es un tipo de administración

Para una empresa bien constituida, con una estructura organizacional ya definida y proceso claramente establecidos, es mucho más simple tratar al

emprendimiento como un ejercicio administrativo más. Cuando el emprendedor es un ente independiente es común que no tenga o no crea necesario llevar un estricto control de cada aspecto del negocio. Esto puede llevar a que se ignoren problemas subyacentes que a la larga pueden afectar al negocio.

En el caso de Aki el tener el aparataje de corporación favorita ya existente permitió tener un riguroso control sobre el desenvolvimiento del proyecto. Incluso la experiencia de sus ejecutivos, lo que se denomina el *know how* sobre el manejo de supermercados permitió identificar los indicios de un posible problema. Uno de los temas más críticos según Eddie Báez es la utilización del piso de ventas. Cada metro cuadrado de local tiene que producir una cierta cantidad de ventas para que este sea rentable. Por este motivo tener productos en percha que no se venden no solo afecta al proveedor del producto sino que le baja eficiencia y rentabilidad al local. Los productos seleccionados para el primer local tuvieron que ser modificados y ajustados según las exigencias del mercado para maximizar la utilidad y satisfacer las necesidades. Este proceso dependió y hasta el día de hoy depende en gran medida de la experiencia adquirida durante décadas por La Favorita.

Otro punto clave en la administración de los supermercados es su personal. Como se menciono anteriormente uno de los objetivos de Aki es mantener a su personal y no estar cambiándolo constantemente. Esta estrategia busca generar vínculos entre los clientes y los empleados, creando una relación similar a la acostumbrada con los tenderos o caseras del mercado. Para conseguir trabajadores eficientes, honrados y comprometidos, Aki también se apoyó en la infraestructura

administrativa de La Favorita. El departamento de recursos humanos ya tenía exámenes estandarizados, esquemas de entrevista, y personal experimentado para evaluar a los alicantes. Sin embargo se debió modificar los criterios de búsqueda y afinar el proceso de selección de personal ya que la modalidad de trabajo en un Aki se basa en el concepto de cajero-perchero. Esto consiste en tener un número limitado de empleados que cumplen las funciones de percheros en las labores de llenado de producto en perchas, recepción de furgones, realización de pedidos, labores de mantenimiento y ayuda a los clientes en el piso de ventas, y a su vez están capacitados para el manejo de las cajas registradoras y el manejo de dinero. Gracias a este sistema se pudo evitar tener tantos trabajadores y por ende se baja el costo operacional del local.

Pero no todo la administración se basó en la infraestructura de La Favorita. Al ser un proyecto nuevo y en muchos aspectos muy diferente a los locales ya existentes de supermercado, se debió modificar procesos y acoplar el manejo del local a las nuevas necesidades. Este proceso se lo realizó con la cuidadosa administración de los ejecutivos de Aki. Un punto clave en estos ajustes fue el cambio de esquema de perchado. Usualmente al entrar a un supermercado los productos están colocados ordenadamente sobre las perchas. El proceso para exhibir los productos de esta forma es sumamente largo y por ende requiere de personal que se dedica exclusivamente a las labores de perchado. Al reconocer este inconveniente se modificó el proceso para que los productos sean exhibidos en las mismas cajas en las que eran recibidos de la bodega. Solo se cortaba la cara anterior y superior de la caja y se la colocaba en la percha. De esta forma los

productos eran visibles y de fácil acceso pero el tiempo que tomaba en colocarlos se reducía significativamente.

#### 4.5.2 El emprendimiento valida el aprendizaje y el proceso de emprender se basa en construir-medir-aprender

Este enunciado del emprendimiento magro se refiere a la capacidad de convertir los errores en aprendizajes. Pero estos errores deben ser lo menos costosos posibles, y deben ser monitoreados para que el aprendizaje se dé. Aki cometió errores, muchos errores. Pero al haber comenzado el proyecto con el producto mínimo viable, y al mantener un estricto control sobre el desenvolvimiento del proyecto, se pudieron realizar los ajustes correctivos pertinentes a tiempo.

Los tres errores más grandes en el primer Aki fueron el surtido de productos, el espacio de bodega y el transporte. En primer lugar, como hemos mencionado anteriormente el determinar que productos van al local es crítico. Pero para solucionarlo se dependió en primer lugar de los pedidos de los clientes. Tal como se menciona en el lienzo de negocios, el tener canales de comunicación con el cliente es vital. Los clientes expresaban la necesidad de ciertos productos y si los pedidos eran repetidos se lo consideraba para introducirlo al local. En segundo lugar los reportes de ventas mostraron que productos que se colocaron originalmente no se vendían bien y se los fue reemplazando por los que pedía el público. Y por último se decidió introducir productos nuevos que no se comercializaban en los otros formatos

de supermercado de La Favorita. Estos productos eran por lo general más baratos y se los encontraba en la competencia como Tía y Santa María.

Este proceso se da hasta el día de hoy, y muestra como el aprendizaje nunca se detiene en una empresa con visión emprendedora. Constantemente entran y salen productos para ir mejorando cada vez más el rendimiento de los locales. De hecho la evolución de Aki a Gran Aki y luego a Super Aki es dado por el cuidadoso análisis de este fenómeno. Poco a poco se fue introduciendo electrodomésticos, ropa, juguetes, llantas, y otros artículos fuera del giro del negocio normal de un supermercado, y basados en su desempeño se determinó que se podía abrir formatos en los que se expendían todos estos artículos y se los denominó Gran Aki, y luego se vio que el área de ropa del local, aunque si vendía, tenía una rentabilidad por metro cuadrado mucho más baja. Con lo que se creó el formato más rentable hasta el día de hoy que se conoce como Super Aki, un supermercado reforzado con una sección de electrodomésticos y juguetes.

El segundo error fue mucho más simple de enmendar, pero gracias a que se comenzó con un solo local su corrección no fue excesivamente costosa. Inicialmente se creyó que el espacio de bodega podía ser más pequeño. Esto se debía a la política de *bodega cero* que consistía en abastecerse diariamente y así nunca tener producto en la bodega. Esta idea funciona hasta el día de hoy, pero se subestimó la capacidad de venta de los locales. Para los productos de más alta rotación como arroz, azúcar, gaseosas, papel higiénico, y carnes se necesita una reserva en la

bodega y cuartos fríos para poder reabastecer el local a medida que se vende durante el día. Este error llevo a que la bodega quede pequeña en el primer local.

El tercer problema que se diagnosticó con el primer local fue el transporte. Originalmente se tenía pensado abastecer a los locales con camiones pequeños. La idea era abaratar el transporte ya que las expectativas de venta eran menores a lo que se consiguió en la realidad. Una vez abiertas las puertas del local, los administradores notaron que la cantidad de producto que tenían que reponer diariamente ameritaba más que un camión pequeño. Inicialmente se pasó a manejar contenedores de 20 pies, pero a la larga el éxito fue tal que requirió que se utilicen furgones enteros de 40 pies para el abastecimiento diario.

#### 4.5.3 Innovación contable

Como mencionamos al comienzo del texto, la innovación contable busca nuevos indicadores que puedan predecir el éxito del negocio. Uno de estos indicadores es la retención de clientes y según Elis el porcentaje ideal es 40%. Cuando Aki abrió sus puertas por primera vez las teorías de Ries y Elis eran aún desconocidas, de hecho no eran más que ideas sueltas aun no plasmadas en blanco y negro. Sin embargo el conocimiento del mercado de Corporación Favorita indicaba que la fidelización de los clientes era sumamente importante para el futuro del negocio. Supermaxi había utilizado las tarjetas de descuento como mecanismo de fidelización durante décadas. Sin embargo por el target de Aki, una tarjeta de

descuento pagada no era una buena opción, por otro lado los precios ya eran lo más bajos posibles y había muy poco descuento adicional que se podía dar.

Dado que la solución de las tarjetas no era válida para este nuevo formato se busco fidelizar al cliente por otros medios. En primer lugar se busco una fidelización por precio. Al siempre ofrecer precios más bajos los clientes reconocieron el beneficio de inmediato y genero un cierto grado de fidelización. Por otro lado la política de mantener la mejor ubicación rindió frutos. Al colocar el local en sectores estratégicos y de fácil acceso se consiguió que los clientes fueran con mayor regularidad. Este punto es clave para el éxito de los supermercados ya que la tendencia del cliente a hacer una rutina hace que el estar bien ubicados sea muy importante para introducirse dentro de esa rutina.

Pero no todos los métodos de fidelización fueron tan intangibles. La administración comenzó a buscar empresas aledañas al sector para ofrecer crédito directo a los empleados. Con el respaldo del empleador los trabajadores de las empresas podían acceder a crédito, obtenían beneficios y algunas empresas hasta decidieron darles un bono en órdenes de compra como incentivo al buen desempeño. Este método de fidelización mostró ser especialmente efectivo cuando se comenzaron a abrir los primeros locales en provincia. Para los trabajadores rurales, el conseguir un crédito era casi imposible sin esta tipo de acuerdos.

#### 4.6. Recomendaciones para el caso

Tras un cuidadoso análisis del comienzo de este emprendimiento y sus similitudes con las recomendaciones del emprendimiento magro, podemos decir que Aki comenzó siguiendo casi al pie de la letra lo que Eric Ries predica. Sin embargo existe un error que se cometió en el caso de Aki que, si se hubiese conocido de esta teoría se pudo haber ahorrado cientos de miles de dólares. Se trata de la bodega independiente.

Aki comenzó con una bodega chica en el norte de Quito, a pocos minutos de la bodega de La Favorita en ese entonces. Furgones con mercadería eran enviados desde la bodega principal a la bodega del Aki para luego ser enviada la mercadería a los locales. Esta modalidad generó costos sumamente altos para un emprendimiento, y a la larga mostraron ser innecesarios ya que al aprovechar las instalaciones existentes se volvía mucho más barato el transporte y distribución. Esta modalidad se mantuvo durante poco tiempo, y una vez que la capacidad de ventas de los locales de Aki comenzó a saturar la pequeña bodega se optó por unificar el centro de distribución.

Esta equivocación es la única que he encontrado en el proceso de emprendimiento de Aki con respecto a la teoría del emprendimiento magro. Y considero que de haber mantenido la bodega única se pudo abaratar los costos de funcionamiento. Es importante notar que para el tamaño de empresa, y para los resultados obtenidos, el costo de implementación y luego de dismantelar esta bodega son insignificantes. Pero no por eso dejan de ir en contra de la teoría del emprendimiento magro, y más puntualmente del producto mínimo viable.

Ventajosamente el proceso del emprendimiento magro también incluye los errores y su consiguiente aprendizaje. La equivocación con el centro de distribución no solo fue corregida y se aprendió mucho sobre los costos de manejar varias bodegas, sino que se aplicó al resto de la empresa y hoy en día Corporación Favorita maneja uno de los únicos centros de distribución 100% centralizados del mundo. Todo producto que se expende en uno de sus locales es despachado directamente del centro de distribución en Sangolquí directamente al local donde se expenderá. Este sistema es especialmente beneficioso para mejorar el control de la mercadería. Por un lado es mucho más fácil garantizar un buen cuidado del producto, manteniendo la cadena de frío a lo largo de todo su transporte si todo sale de la misma bodega con los mismos estándares de calidad. Por otro lado el control de pérdidas y robos al tener un solo centro de distribución ha permitido tener el índice de merma más bajo de la industria según lo reportan sus ejecutivos. Eso baja el costo operativo del negocio y por ende se puede ver reflejado en los precios al cliente y en el margen de la empresa.

El éxito de este intraemprendimiento es digno de admiración. Su rápido crecimiento virtualmente ininterrumpido, la ampliación de su línea de productos y su recordación de marca lo demuestran. Lo que nos lleva a pensar que si las teorías de Eric Ries funcionaron tan bien para este proyecto, sería descabellado no considerarlas para cualquier emprendimiento grande o pequeño.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

El modelo del plan de negocios tradicional ha sido durante años la principal herramienta para emprender. A pesar de ser una herramienta muy completa al incluir aspectos de todas las ramas de la administración, su efectividad es reducida al momento de predecir el éxito o fracaso de un negocio. Esto se debe a que gran parte de su contenido es basado en proyecciones a criterio personal. La teoría del emprendimiento magro creada por Eric Ries ha dado un enfoque más científico al emprendimiento, tratándolo como un caso experimental en el que se busca la replicabilidad de los eventos para garantizar el éxito de un proyecto. (Richards, 2013)

El proceso de prueba y error aplicado a los negocios solo puede funcionar si la experimentación no genera costos excesivos. Motivo por el cual se utiliza el concepto de producto mínimo viable con el fin de establecer la inversión mínima que se puede hacer en el prototipo del proyecto para probar eficazmente su factibilidad, determinar sus errores y comenzar a corregirlos en el proyecto a escala. De esta manera al momento crecer el proyecto no se replicaran los errores. (Ries, 2011)

Las teorías de Eric Ries han sido aplicadas por empresarios exitosos durante años. Sin embargo hasta la publicación de su libro nadie había estructurado estas prácticas en un esquema fácil de replicar. El estudio de casos de éxito que cumplen las características del emprendimiento magro nos muestra de forma tangible como esta teoría puede incidir positivamente al momento de comenzar un negocio. Si a

esta teoría le aumentamos un mayor monitoreo del entorno, cuidado en el cumplimiento de las leyes y la responsabilidad social entonces tenemos un excelente modelo en el cual basar cualquier emprendimiento en una economía en desarrollo. (Stake, 2013)

El caso de estudio analizado en el texto expone paso por paso la implementación de un emprendimiento exitoso. Este emprendimiento, a pesar de haber comenzado antes de que el libro del emprendimiento magro sea publicado, sigue fielmente la mayoría de sus recomendaciones. Aki comenzó con un solo supermercado, con una inversión mínima aprovechando los recursos existentes. De esta manera se pudo probar el concepto y afinar el funcionamiento sin necesidad de incurrir en gastos excesivos. Sin embargo, la aplicación de la teoría del emprendimiento magro en un país en vías de desarrollo requiere un especial cuidado del entorno. El seguimiento estricto de las leyes, y la pro actividad al trabajar junto al gobierno de turno en la redacción e implementación de nuevos reglamentos permitió que el proyecto llegue a ser exitoso.

Las similitudes encontradas entre el caso de Aki y lo expuesto en el libro de Ries nos permiten concluir que el seguir las recomendaciones descritas en dicho texto ayuda a disminuir el riesgo al momento de emprender. En el caso de Aki, la información recopilada por sus ejecutivos antes de la ejecución del proyecto cuadraba con la requerida para llenar el lienzo de negocios, y la implementación del proyecto siguió los conceptos de producto mínimo viable, aplicación del método

científico a la administración, el aprendizaje derivado de los errores como método para depurar el producto y la utilización de nuevos parámetros de medición del éxito.

La utilización del lienzo de negocio permite al emprendedor crear un plano fácil de leer, entender y modificar, del negocio que pretende comenzar. Es una herramienta más versátil y dinámica que el plan de negocios ya que permite hacer cambios y ajustes más fácilmente. Permitiendo así la aplicación de los conceptos básicos del emprendimiento magro que se basan en la experimentación. Adicionalmente, un lienzo de negocio bien hecho es una representación visual simple del negocio en su totalidad. A diferencia de un plan de negocios entero que puede tomar varias páginas y ser difícil de ver en su totalidad. (Blank, 2013)

Cada sección del lienzo de negocios analiza un área del proyecto. El conjunto de estos análisis contiene mucha de la información que se requeriría para la realización de un plan de negocios tradicional pero en un formato condensado. Individualmente cada sección es una guía para el emprendedor que le permite distinguir que aspectos son importantes en cada una de las ramas de la administración del negocio. En primer lugar busca definir el norte de la empresa identificando la propuesta de valor. Esta propuesta debe ser el hilo conductor de todo el lienzo de negocio. Si la propuesta de valor no está clara es imposible estructurar un negocio. Una vez definida esta propuesta se debe definir el segmento de clientes. Esta sección del lienzo ayuda al emprendedor a guiar sus esfuerzos de ventas. Desde el precio hasta la ubicación del local se ven influenciados por esta sección del lienzo. A continuación están los canales, esto incluye desde los canales de

abastecimiento, hasta los canales de distribución, e incluso los canales de comunicación. Esta sección es una guía operacional de la empresa y ayuda a estructurar los procesos. Luego está la relación con el cliente, en esta sección se debe analizar la forma de comunicarse entre cliente y empresa y viceversa. Se continúa con las actividades clave que consiste en un cronograma de trabajo. Esta sección debe ser la biblia del emprendedor, y aunque puede sufrir modificaciones, debe siempre estar presente como una guía paso a paso de las actividades a seguir. Los recursos clave y los socios clave le siguen, y deben identificar claramente los activos tangibles o intangibles que permiten a la empresa sobresalir. Luego están las fuentes de ingresos, que deben estar muy bien identificadas ya que un negocio puede tener más de una fuente de ingreso, y deben incluir su planificación para tener una idea no solo de donde provendrán los ingresos sino el tiempo que toma en recaudarlos y las posibles fluctuaciones. Por último está el esquema de costos, cuya finalidad está en determinar las actividades y recursos más costosos para mantener un mayor control sobre ellos. (Blank, 2013)

Utilizar este esquema para emprender un negocio busca ahorrar tiempo y dinero, evitando generar falsas expectativas y evitando que se destinen demasiados recursos a la investigación teórica del emprendimiento y más bien se enfoque en la práctica. Esta forma de emprender reduce el riesgo en el emprendimiento ya que para cuando se comienza a trabajar con el proyecto de lleno, este debe haber sido depurado a tal punto que su funcionamiento está casi garantizado. Sin embargo, es importante recalcar que el utilizar la teoría del emprendimiento magro no es una fórmula mágica para el éxito. Un negocio exitoso depende de mucho más que una

buena planificación, pero si se siguen cuidadosamente los pasos descritos por esta teoría, se debe minimizar el riesgo de fracaso. En algunos casos, el método servirá también para desechar malos proyectos ya que si el producto mínimo viable no llega a tener éxito por completo a pesar de realizar los ajustes necesarios, se podrá dar por desechado el proyecto, o tal vez se lo deba intentar en otro momento o bajo otras condiciones. En todo caso, la utilización de este método evita que el fracaso del proyecto se dé tras una gran inversión, lo que lleva a que el riesgo sea mucho menor al de un emprendimiento tradicional. (Ries, 2011)

Esta guía tiene el objeto de incentivar el emprendimiento, creando una conciencia de los riesgos inherentes a esta actividad, pero a la vez planteando soluciones simples y aplicables para emprendedores de toda índole. El emprendimiento es necesario para el crecimiento del país, y mientras más gente se sienta motivada a generar empleo, generar riqueza y aportar con el crecimiento del país, mejor estará la sociedad en conjunto.

### **Bibliografía:**

Baez, E. (Octubre 2013). Personal interview.

Balanza Comercial No Petroleras. Junio 2013 | Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (n.d.). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana Balanza Comercial No Petroleras junio 2013 Comments*. Retrieved December 16, 2013, from <http://cancilleria.gob.ec/balanza-comercial-no-petroleras-junio-2013/>

Blank, S. (n.d.). May 2013. *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Retrieved December 1, 2013, from <http://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/ar/1>

*Press releases* -. Retrieved December 16, 2013, from [http://www.transparency.org/news/pressrelease/20121205\\_comunicado\\_de\\_prensa\\_indice\\_de\\_percepcion\\_de\\_la\\_corrupcion\\_2012](http://www.transparency.org/news/pressrelease/20121205_comunicado_de_prensa_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2012)

Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2013). *The lean entrepreneur how visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Corruption Perceptions Index 2012

[View Results Table](#)

[View Brochure](#). (n.d.). *2012 Corruption Perceptions Index*. Retrieved December 14, 2013, from <http://www.transparency.org/cpi2012/results>

Hoy. (n.d.). Persisten altas tasas de subempleo en el país. *HOY*. Retrieved December 16, 2013, from <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/persisten-altas-tasas-de-subempleo-en-el-pais-586166.html>

Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works* (2nd ed.). Sebastopol, CA: O'Reilly.

Porter, M. (n.d.). March 1979. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Retrieved

- December 16, 2013, from <http://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy/ar/1>
- Quandl. (n.d.). Gini Index - All Countries. - *Quandl*. Retrieved December 16, 2013, from <http://www.quandl.com/demography/gini-index-all-countries>
- Richards, L. (n.d.). The Disadvantages of Business Planning. *Small Business*. Retrieved December 16, 2013, from <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-business-planning-2541.html>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Xavier, S. R., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M., & Vorderwölbecke, A. (n.d.). Global entrepreneurship monitor. *GEM*. Retrieved December 3, 2013, from <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>
- Stake, R. (n.d.). The Case Study Method in Social Inquiry. *JStore*. Retrieved November 20, 2013, from <http://www.fivehokies.com/Evaluation/Evaluation%20and%20Analysis%20Designs/Case%20Studies/The%20Case%20Study%20Method%20in%20Social%20Inquiry.pdf>
- Stanger, M. (n.d.). What Are The Odds Of Your Startup Succeeding? [INFOGRAPHIC]. *Business Insider*. Retrieved December 3, 2013, from <http://www.businessinsider.com/the-odds-of-startup-success-2012-10>
- Thomas, G. (n.d.). Join Academia.edu & Share your research with the world. *The case: generalization, theory and phronesis in case study*. Retrieved December

16, 2013, from

[http://www.academia.edu/494566/The\\_case\\_generalisation\\_theory\\_and\\_phronesis\\_in\\_case\\_study](http://www.academia.edu/494566/The_case_generalisation_theory_and_phronesis_in_case_study)

Vlaskovits, P. (n.d.). HBR Blog Network. *Harvard Business Review*. Retrieved

December 3, 2013, from <http://blogs.hbr.org/2011/08/henry-ford-never-said-the-fast/>

Anexo 1

# Will I succeed with my startup?

by Anna Vital & Vlad Shyshov

In a startup absolutely nothing happens unless you make it happen.

- Marc Andreessen  
Co-Founder, Andreessen Horowitz

## 10%

of all new products succeed.

### Startup Entrepreneur Success Rate

#### THE FIRST-TIMER

12%

1st-time entrepreneur 1st startup

#### THE REPEAT PLAYER

20%

Failed 1st-time entrepreneur success with next startup

#### THE VETERAN

30%

VC- backed entrepreneur who IPO'd success with next startup

### THE WISDOM

Most entrepreneurs, even veterans, will fail. But the more you try, the more likely you are to succeed.

So keep doing your startup.

FundersandFounders.com

Sources: Steve Blank "Startup Owner's Manual" Alison Shontell "Ten Burning Questions..." + more sources on fnf.vc

## Anexo 2

