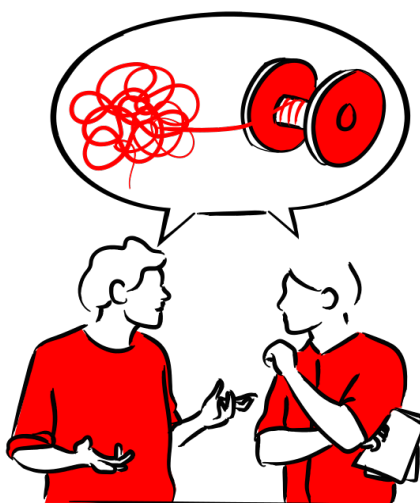


MARIO SPINA

emprender desde cero

manual práctico de autogestión,
emprendimiento y colaboración



Se inicia la tercera década del siglo XXI.
El planeta pide a gritos que hagamos algo
por cambiar nuestros hábitos de consumo.
Una pandemia deja expuesto a un sistema
económicopolíticosocial que nos devora.
El trabajo, tal como se conocía, es tan
solo un recuerdo del pasado.
Se escucha en los medios como la clase
dirigente repite fórmulas obsoletas.
Ustedes ya conocen esa realidad.
¿Realidad? ¿Esto es la realidad?
¿Qué podemos hacer los que deseamos
vivir de lo que sabemos hacer?
Este manual práctico de autogestión,
emprendimiento y colaboración, intentará
responder algunos de esos interrogantes.
Estás invitado.

[Mario]

emprender desde cero: manual práctico de autogestión,
emprendimiento y colaboración, creado por Mario Spina,
se publica mediante una licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0).



Usted es libre de:

Compartir: Copiar y redistribuir el libro en cualquier medio o formato.

Adaptar: remezclar, transformar y construir a partir del contenido.

Bajo los siguientes términos:

Atribución: Usted debe dar crédito de manera adecuada, mencionando el título de esta obra y su autor, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciante.

No Comercial: Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.

Imagen de tapa: «Acompañamiento».

De la serie de íconos para la diversidad desarrollados por Wáitala
<https://www.waitala.com/iconos-diversidad/>

Imagen del modelo de negocios iceber: en base a un fotomontaje, realizado por Uwe Kills, de cómo se vería un iceberg completo.

La imagen original se puede ver en

<https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Iceberg.jpg>



Contacto con el autor:

spinamario@gmail.com

emprenderdesdecero.wordpress.com

Módulo 1.

Lo que somos, sabemos y queremos, ¿es lo que el cliente busca?

Objetivos del módulo

Que el emprendedor pueda:

- *comprender el trabajo colaborativo y el apoyo mutuo,*
- *reconocer sus habilidades y conocimientos,*
- *revertir sus motivaciones personales,*
- *repensar sus paradigmas,*
- *definir el producto que desarrollará en su negocio,*
- *identificar a sus clientes potenciales,*
- *desarrollar su propuesta de valor.*

A modo de introducción

Vivimos en una época en donde algunas palabras se han puesto de moda; hablar hoy de *emprender*, *autogestionar*, ser *resiliente* o *procrastinador* forman parte del lenguaje cotidiano. Ahora bien, las palabras existen, son herramientas que hacen posible la comunicación y la trasmisión de mensajes, sin ellas sería muy dificultosa la comprensión mutua; sin embargo no siempre los significados atribuidos, y utilizados, son los que expresan lo que en la realidad desean significar.

Dicho esto, será necesario poner en común algunos conceptos básicos en relación a su propia esencia para poder avanzar juntos con los contenidos propuestos en este libro. Como en todos los aspectos de la vida, estas interpretaciones serán subjetivas, ya que parten de la forma personal con la que se mira el mundo y a sus integrantes; las que se expresan a

continuación se presentan desde *una visión colaborativa y de apoyo mutuo*.

Tomo esta postura luego de haber navegado, durante un tiempo bastante prolongado, sobre las aguas del individualismo propuesto por los proyectos sociales, políticos y económicos que han decidido sobre las cuestiones «macro» que tanto influyen en nuestro universo «micro». Soy de los que creen que el desarrollo social futuro deberá ser de mutua comprensión y colaboración, decrecimiento del consumo y cuidado de los recursos ambientales y naturales. El contexto actual global, la pandemia que soportamos, los cambios climáticos y el avance global de proyectos políticos que buscan continuar alimentando un mercado de consumo desmedido, quizás me den la razón.

Por supuesto que cada lector de este manual puede elegir el camino que crea correcto y estar de acuerdo, o no, con mis opiniones; eso no descarta que, igualmente, pueda aprovechar los contenidos y las metodologías propuestas. Por mi parte presentaré conceptos y herramientas que considero de utilidad para que, desde nuestro lugar de productores, podamos aportar un granito de arena para el bien común, a la vez que vayamos desarrollando la economía personal.

Empecemos con las dos primeras palabras, *emprender* y *autogestionar*, y alguna de sus posibles acepciones.

Emprender: Es llevar una idea al mundo de las realidades, hacer que exista, darle vida.

Autogestionar: Es desarrollar una actividad de manera autónoma y, a la vez, colaborativa.

Si unimos estos conceptos, como base del desarrollo de un *emprendimiento autogestivo*, será necesario participar de redes colaborativas, donde se tejan vínculos reales que aporten a cada uno y al conjunto. Esta forma de ver el mundo nos aleja, por su propia definición, de los conocidos y a la vez sufridos

esquemas de la competencia, de la soledad al momento de llevar adelante una idea y del sálvese quien pueda.

En este punto, pueden cuestionar lo que expreso, con un argumento más que válido: *si yo fabrico remeras de algodón y, frente a mi local, se instala otra persona que fabrica lo mismo, seremos competidores.*

Podríamos quedarnos con los argumentos conocidos, pensando la respuesta con el mismo paradigma al que estamos acostumbrados, el de la competencia; desde ese lugar no hay dudas que esta afirmación es válida. Sin embargo, la propuesta que se plantea desde las páginas de este libro pasa, justamente, por cambiar esa forma de ver el mundo.

Supongamos que nos gusta mucho ir a determinado lugar y apreciar un paisaje desde una ubicación específica; desde ese lugar ¿que será lo que veremos? Por lógica, veremos siempre el mismo paisaje, no habrá ninguna novedad. Ahora imaginemos que volvemos a ese lugar y nos paramos en un punto opuesto al habitual. ¿Habrá cambiado algo? Sin dudas dos cosas: el punto de vista y el resultado visible de lo observado.

Volviendo a las remeras y a ese competidor que llegó para arruinarnos: podríamos comenzar a pensar por qué esa persona puede, tan fácilmente convertirse en una amenaza para nuestro negocio. ¿Simplemente es porque decidió instalarse allí? ¿O quizás el producto que vendemos tenga algo que ver? Lo dejo planteado, ya veremos los cómo y los porqués.

Vayamos a las otras palabras presentadas anteriormente: *resiliencia* y *procrastinar*.

Ambos conceptos, el primero que tiene que ver con la capacidad de los seres vivos de adaptarse ante situaciones adversas y el segundo de dejar las cosas para después, tienen

que ver con la interpretación de imposiciones externas que nos cargan las espaldas, nos atraviesan y nos obligan a ser «más eficientes». En este punto, creo oportuno plantear una duda: ¿Eficientes para quién y en qué contexto? Esta pregunta nos conduce a muchos otros interrogantes. ¿Será, tal vez, que si no me adapto rápidamente o si dejo algo para después, ya no sea yo tan funcional para lo que espera el mundo de mí? ¿Y, a quién representa ese mundo? ¿Quién está en condiciones de medir mi eficiencia y mi capacidad de adaptación? ¿Cuáles son sus motivos para hacerlo? Y, una posible última pregunta —última por orden cronológico y porque podría definir el eje de mis planteos— ¿Realmente deseo engancharme en esa cadena de imposiciones que vienen de afuera? ¿O, si lo hago, es porque pienso que no me queda otra opción?

Como verán, por estos días estoy muy preguntón; es mi respuesta (vaya paradoja, responderse con preguntas) a lo que observo del mundo. Los mercados caen, todas las economías se desmoronan, los complejos sistemas que supuestamente existen para protegernos no están en condiciones de hacerlo y mi vecino sufre lo mismo que yo. Es en este punto donde dudo de todo lo que se conoce y planteo cambiar paradigmas. Por fortuna existen personas que hace bastante tiempo han pensado estas cosas, solo que, en general, se las ha ignorado bastante.

Les propongo, a partir de la lectura de estas páginas, que hagan suyos esos conocimientos. Espero que lo logremos juntos.

Para llevar a buen puerto un emprendimiento autogestivo necesitaremos tener en cuenta una muy cuidada planificación, reconocer la necesidad de asumir riesgos, poner en juego habilidades y conocimientos personales y varias cosas más que iremos descubriendo en las próximas páginas.

¿Deseamos emprender, o estamos obligados a hacerlo?

Puestos a avanzar en el camino propuesto, considero importante que tengamos en claro el contexto desde el que nos acercamos a la vida emprendedora-autogestiva. ¿Lo hacemos por decisión personal, o por necesidad económica? Si bien las decisiones y actividades que se deberán realizar para avanzar con un negocio personal son las mismas, la velocidad con que se espera obtener resultados cambiará según sea el origen de la propuesta. No es lo mismo lanzarnos al mercado sabiendo que en lo inmediato tendremos que obtener una utilidad económica porque de ello depende nuestra subsistencia, que hacerlo para cambiar de aires, dejar un trabajo que nos agobia y, mediante el negocio a desarrollar, crecer personal o profesionalmente.

En este recorrido de capacitación iremos planteando lo que, en la medida de las posibilidades, sería conveniente hacer. Quedará para cada emprendedor tomar la decisión de en qué momento del desarrollo aplicará cada proceso y cuánto tiempo le dará para testear los resultados. Detenerse mucho tiempo en pruebas, encuestas, razonamientos y análisis quizás no sea lo más recomendable. Si bien no hay dudas de que cuánto más hayamos investigado, las posibilidades de conocer el territorio en donde nos moveremos serán mayores; también es cierto que pasarse la vida analizando mapas nos conducirá a que nunca emprendamos el viaje.

Una vez me contaron que en el campo decían: *Vos subí los zapallos al carro, en el camino se acomodan solos*. Sabiduría popular que le dicen, lo importante en ese caso era que los zapallos llegaran al mercado. Un día, a la persona encargada de cargar el carro se le ocurrió acomodar los zapallos de manera organizada, puso la primera fila cubriendo el piso del vehículo, para la segunda intercaló los zapallos en los espacios vacíos que quedaban entre los del nivel anterior, y así hasta llenar el carro. Es cierto que tardó un rato más, pero el resultado obtenido fue

contundente: entraban muchos más zapallos en el mismo carro y no se cayó ninguno en todo el camino. Solo hizo falta pensar un momento antes de hacer.

Utilizar este último método, organizarse lo necesario antes de comenzar aunque sea mínimamente y sin desesperarse, podría ser una buena opción. Si ya se comenzó, siempre hay tiempo para reorganizar y volver a observar lo que hacemos.

Para que cada uno lo implemente cuando lo considere más oportuno, desarrollaremos algunos de los ejes temáticos de esta primera etapa, partiendo desde lo personal para luego pasar por el producto y el cliente, volveremos al producto y concluiremos con el desarrollo de una propuesta de valor.

Aspectos relacionados con lo personal

Todos los emprendimientos están formados por una o varias personas, ellas los hacen posible, les dan vida. Estos emprendedores, además de cumplir determinados roles en la cadena productiva, poseen *habilidades, conocimientos, gustos y deseos*, adquiridos a lo largo de la vida y el desarrollo laboral.

Las *habilidades* son aquellas características que hacen que cada persona sea única e irrepetible. Escuchar las necesidades de otras personas, relacionarnos socialmente con facilidad, ser hábiles con los números, recordar datos o conceptos, tener coordinación física, un oído afinado o facilidad para el dibujo, ser organizado (la lista es muy larga, ustedes seguramente podrán aportar otras para completarla), podrían ser algunas de las nuestras. Lograr combinar estas habilidades nos diferencia, es lo que hace al individuo único y, a la vez, permite aportar a lo colectivo desde la diversidad. Si reconocemos alguna habilidad y la cultivamos a través de la práctica activa, seguramente la desarrollaremos y nos destacaremos a partir de ella. Imaginen a una persona que, a partir de tener un oído afinado y sensible, se dedica a alguna disciplina relacionada con la música; es muy

posible que con el tiempo se destaque en ese arte (claro que no hace falta desear ser un artista para reconocer una habilidad y desarrollarla). Alguien que se vincula bien con otras personas podría ser un buen vendedor; quien es organizado un buen encargado de un área determinada; quien escucha a otros con facilidad podría dedicarse a organizar campañas de difusión, al desarrollo de nuevos productos, ser docente, o psicólogo.

Si el camino que hemos decidido es el de desarrollar un emprendimiento necesitamos estar atentos a las habilidades que podamos desarrollar ya que, en líneas generales, cubriremos varios roles dentro del negocio: cuanto más pequeña sea la estructura del mismo, más funciones abarcaremos y debemos entender que todo no se puede. Conocer nuestras habilidades además nos sirve para pensar con qué otras personas puedo colaborar y así aprovechar la suma de individualidades que, muy probablemente, potencien los resultados esperados en la gestión del negocio. Ya volveremos sobre este punto.

Aclaración. Hablamos de colaborar como instancia básica del trabajo colaborativo: damos, recibimos y juntos potenciamos los resultados. El término no está planteado desde la visión de colaborador - ayudante.

Los *conocimientos*, en cambio, tienen que ver con las cosas que vamos aprendiendo a lo largo de nuestra vida. Por ejemplo, cuando nacimos no éramos capaces de leer, ese fue un conocimiento adquirido; del mismo modo que las operaciones aritméticas, andar en bicicleta, manejar un automóvil, o cocinar un bizcochuelo.

En esta instancia les pregunto: ¿Los emprendedores nacen con alguna habilidad especial que les permite desarrollar un negocio exitoso? ¿O, a emprender se aprende? Las respuesta es sencilla y amplia: si bien una persona puede tener habilidades

innatas como, por ejemplo, la facilidad para vincularse con otros, para hablar en público, para ser organizado, para hacer cuentas sin usar una calculadora, o para mil cosas más (de nuevo, completen a su gusto), a gestionar un emprendimiento se aprende, es una suma de conocimientos que se adquiere y que a medida que se avanza en el recorrido se afianzan y hacen más sencilla la toma de decisiones y la evaluación de los posibles caminos a recorrer. Nadie nació sabiendo vender, o calculando costos; puede ser que, como mencionamos antes, una persona se anime más que otras a exponerse en público, o que pueda resolver problemas aritméticos de forma sencilla, pero la técnica propiamente de la gestión es un conocimiento que se adquiere.

Por otra parte, los *gustos* y *deseos* son características sumamente personales y totalmente subjetivas que deben ser tenidas en cuenta al momento de comenzar a recorrer un camino determinado. ¿Por qué? Porque si lo que hacemos está alineado con lo que nos gusta y lo que deseamos, seguramente disfrutaremos el recorrido y el fin buscado (el objetivo) no será solamente lo que nos motive.

En este punto me detengo y pregunto: ¿Ustedes, desean lo que están planteando hacer (o que están haciendo)? ¿O es una salida a la crisis general? La respuesta elegida incluirá una serie de definiciones implícitas: ¿Hasta dónde voy con mi idea? ¿Qué estoy dispuesto a arriesgar? ¿Si me va mal, sería capaz de cerrar el negocio? ¿Y si me va muy bien, podría pensar en vender ese negocio exitoso?

¿Cuál es la motivación que nos lleva a emprender este camino? Esta es otra de esas grandes preguntas que solo pueden responder ustedes, cada uno sabe, porque lo siente.

De nada sirve responderse con clichés, hay que ser muy honesto y realista, porque de las respuestas verdaderas saldrán definiciones duraderas; y son éstas las que, si en algún momento surgen dudas de cómo seguir (piensen que siempre se puede dudar), nos ayudarán a tomar decisiones inteligentes y evitar impulsos de los cuales podríamos arrepentirnos. Este es un buen momento para escribir lo que pensamos y sentimos.

Sugerencia: En este punto vamos a comenzar a analizar interrogantes, escribiremos respuestas y elaboraremos ideas, es por ese motivo que les sugiero que consigan un cuaderno y un bolígrafo o lápiz. Estas herramientas analógicas (sin pilas, ni conexiones usb, ni wi-fi) son muy prácticas al momento de planificar. Luego cada uno decidirá que hace con lo escrito; es importante que no escriban en hojas sueltas y que siempre lo tengan a mano, ya que no se sabe cuando llegan las ideas.

Les propongo que se detengan a pensar, y luego vuelquen al papel una lista personal de cada uno de los conceptos explicados (habilidades, conocimientos, gustos, deseos y qué los motiva), sean amplios, no se queden solamente con lo que directamente tiene que ver con la idea del emprendimiento que deseen planificar; éste es el momento de ampliar la conciencia y buscar más allá. Ya llegará la instancia en la que nos vamos a enfocar directamente sobre la idea.

Una vez que hayan desarrollado este autodiagnóstico, es el momento de revisar cuáles de esos conceptos escritos se relacionan de manera directa con la idea de negocio que tenemos, cuáles se podrían vincular de manera indirecta y a cuáles no les encontramos ningún punto de contacto. En esta instancia no descartemos nada, todo suma.

Definición de objetivos

Luego de haber realizado el ejercicio propuesto sobre autoconocimiento (nuestro y de todo el grupo de potenciales colaboradores) es un buen momento para pensar en los posibles objetivos.

Imaginemos unas vacaciones: deseamos viajar a un lugar determinado. ¿Habitualmente, qué haríamos? ¿Sacar la valija del armario, subirnos a un taxi que nos lleve a la terminal de micros, o al aeropuerto, y listo? Por lo general no es así. Un viaje se planifica con tiempo: destino, cantidad de días, con qué medios viajar, cómo pagar el viaje, con quién hacerlo, en qué fecha es más bello ese destino, cuánto costará ese viaje, en qué momento del año dispondremos de tiempo para ir y muchos etcéteras.

Un emprendimiento requiere de una planificación lo más detallada posible, como ya dijimos, sin que ello nos impida comenzar a desarrollar eso que deseamos hacer.

¿Cómo podemos definir a un objetivo?

Podríamos referirnos a la palabra *objetivo*, desde una visión cercana al camino que estamos comenzando a recorrer, como *eso que deseamos o necesitamos hacer*.

Para definir correctamente un objetivo es necesario que el mismo sea *medible* (para poder evaluar si se logró cumplir o no), *específico* (bien detallado, que se entienda y no deje lugar a dudas), *temporal* (que tenga una fecha cierta, esto también permitirá saber si se cumplió en término o si fue necesario corregirlo) y *realista o alcanzable* (¿podremos lograr eso que nos proponemos?).

Pongamos un ejemplo: *Voy a vender más*. ¿Este es un objetivo bien definido? A simple vista, luego de lo expresado anteriormente, podríamos asegurar que no, ya que dice poco, no se sabe cuánto deseo vender, cuándo será la fecha límite para

ello y qué cantidad de productos lo darán por cumplido. La forma correcta de plantear un objetivo de venta podría ser: *Para dentro de seis meses, me propongo aumentar mis ventas en un treinta por ciento, consiguiendo tres nuevos clientes por mes e incorporando un producto nuevo.*

¿Es alcanzable? Sí, totalmente, porque al día de hoy tengo casi cincuenta clientes y deseo conseguir dieciocho nuevos (tres por mes, durante seis meses), lo que me permitirá aumentar mis ventas en el porcentaje planteado, además al incorporar un producto nuevo podré ofrecerle algo más a los clientes actuales. ¿Es medible? Sí, incluye datos a relevar (porcentaje de ventas y cantidad de clientes). ¿Es específico? Totalmente, porque quiero aumentar las ventas y defino cómo. ¿Es temporal? Sí, planteo seis meses para cumplirlo. Parece fácil; es fácil. De nuevo el cuaderno, compañero planificador imprescindible.

¿Y ahora, cómo llego a cumplir con mi objetivo? En esta instancia aparece un nuevo concepto, que se puede definir como «aquellas cosas que debemos hacer para cumplir con un objetivo», estas cosas son las *metas*, pequeños objetivos dentro del objetivo mayor.

Siguiendo con el ejemplo anterior, cuyo objetivo es «para dentro de seis meses, me propongo aumentar mis ventas en un treinta por ciento, consiguiendo tres nuevos clientes por mes e incorporando un producto nuevo», podríamos pensar algunas metas necesarias para lograrlo. Necesito conseguir dieciocho clientes nuevos, para lo cual deberé evaluar algunas opciones para conocerlos, contactarlos y que se interesen por mi propuesta. En paralelo deberé pensar el nuevo producto que deseo desarrollar, desde su diseño hasta su producción, además necesitaré organizar mi agenda para poder ocuparme de todas las tareas nuevas que me implique cumplir con estas metas.

Por último, hará falta pensar sobre las cosas que necesito para cumplir las metas que me permitirán llegar mi objetivo.

Estas cosas serán los *recursos* a utilizar y los definiré como *medios*. Siguiendo el camino planteado, para cumplir con la meta de nuevos clientes y nuevas ventas, necesitaré bases de datos, contactos en redes y recomendaciones de personas a quienes ofrecer lo que produzco; también me hará falta conocer productos similares, utilizar papel, lápices, una computadora, conexión a internet y electricidad, entre otras cosas (sin olvidar el mate, la bombilla, la yerba y el agua caliente).

Sobre los recursos, volveremos cuando desarrollemos el modelo de negocios.

Volvamos al cuaderno. Pensemos algún objetivo que estemos interesados en cumplir. Intentemos definirlo teniendo en cuenta que sea medible, específico, temporal y alcanzable. Luego de ello pensemos las metas que deberemos cumplir para llegar a ese objetivo (hagamos ésto de manera detallada, paso por paso, sin obviar nada), por último pensemos en los medios que necesitaremos para cumplir esas metas y llegar a nuestro objetivo. Sobre los medios (recursos) anotemos al lado de cada uno si disponemos de ellos o si será necesario conseguirlos; podríamos pensar también si conocemos a alguna persona que disponga de esos recursos que no tenemos y nos hacen falta.

Una vez definido ésto, veamos que nos pasa y si logramos cumplirlo. ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué salió bien, o que salió no tan bien? Si no logramos cumplirlo, reveamos el objetivo, las metas y los medios planteados, e intentemos nuevamente.

Producto

Habitualmente, cuando pensamos qué es un *producto*, se nos vienen a la cabeza cosas físicas, que se pueden tocar, por ejemplo una remera, un vaso, o un libro. Sin embargo, el universo que agrupa la definición de producto es mucho más amplio y abarca tanto a los bienes como a los servicios. Definamos entonces a estas dos palabras.

Bienes: Son las cosas tangibles, que se pueden «tocar» y, por lo tanto, acumular en un depósito (concepto de stock). Entran en esta categoría todas las que conocíamos como producto: remera, botella de bebida, cuaderno, vaso, libro y muchísimos etcéteras. Como se pueden acumular para su posterior venta, es posible programar su producción según la demanda y las posibilidades reales del productor.

¿Por qué resalté «tocar», así con comillas? A partir de la aparición de la virtualidad, esta definición se amplió bastante: al día de hoy una película, un libro o una canción, pueden ser comercializadas en formatos virtuales a través de plataformas, redes o páginas web. Ya no se pueden tocar con la yema de los dedos como se hacía con un disco o un libro, sin embargo se las considera bienes, porque que se las acumula en depósitos virtuales desde donde se las replican al momento de la descarga. Su producción se puede programar, es decir que el productor decide cuando «fabrica» ese bien.

Servicios: Son aquellas cosas intangibles, que se producen a pedido de un cliente, en un momento determinado; por esta característica no se pueden acumular en depósitos. Ejemplos de servicios: plomería, masajes, albañilería, diseño, etc. Tengamos en cuenta que algunos servicios llevan incluidos bienes; un ejemplo de esto es el catering, donde se ofrecen los productos a servir y el trabajo de servicio en sí mismo. Debido a las propias características de la producción de servicios (entre otras la estacionalidad, la demanda o los períodos en los que hay escaso trabajo), algunos emprendedores que se especializan en brindar servicios producen a su vez algún bien en esas horas en las que no tienen trabajo; por ejemplo, los herreros que, además de herrería de obra, muchas veces fabrican maceteros, equipos para asado, rejas en medidas estándar o parrillas.

De aquí en más, nos referiremos a producto tanto para referirnos a bienes como a servicios.

Los tres niveles del producto

¿Para qué se adquiere un producto? En primera instancia podríamos decir que para satisfacer una *necesidad*.

Pongamos como ejemplo una remera: ¿Por qué motivo la necesito? Básicamente para cubrir mi cuerpo, ya que no puedo andar desnudo por la vida. Entonces, pensando exclusivamente en satisfacer la necesidad de vestirme, ¿qué tipo de remera me servirá? Sin dudas que cualquiera, desde una usada que no sea de mi talle exacto, hasta una comprada en una tienda exclusiva de París. No necesito más que cubrir mi cuerpo, para satisfacer esa necesidad todo sirve.

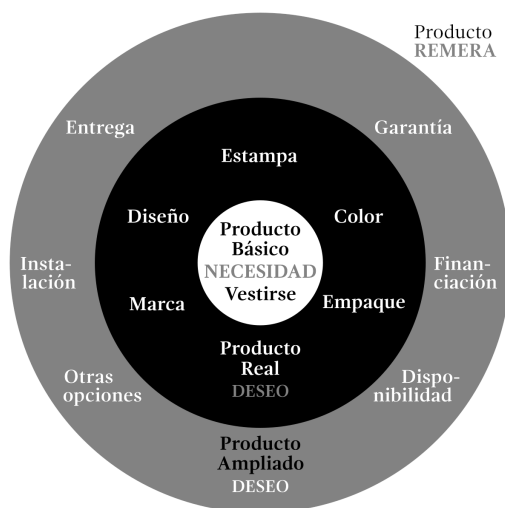
Ahora bien, lo que sucede es que me gusta verme bello. Me agrada vestir una remera que sea de un color determinado, de un algodón muy suave, que esté bien terminada y que tenga una stampa colorida en el pecho. Esto es distinto, no cualquier remera servirá. ¿Es esto una necesidad? No, es mi *deseo*. No lo necesito, quiero tenerlo.

Las personas compramos porque tenemos necesidades, pero también lo hacemos porque deseamos. Necesito almorzar, todo sirve, un poco de pan con queso y agua saciarán mi apetito; sin embargo deseo una ensalada con semillas tostadas, rodajas de pollo, pan casero y un jugo de arándanos. ¿Lo necesito? No, lo deseo y, si está a mi alcance, es muy posible que lo compre. Muchas veces los deseos incluyen a las necesidades (deseo la ensalada porque necesito comer), pero otras veces son solo deseos, sin existir una necesidad implícita. Seguramente no necesitaba esa botella de ron añejo que compré en mi viaje a Cuba, claro que tampoco necesitaba viajar a Cuba.

En esta instancia del análisis podríamos detenernos a pensar en el contexto externo, en la decadencia global, en el bombardeo mediático, en todas esas cosas que no necesitamos o deseamos, que sencillamente nos empujan a desear a partir de estímulos externos condicionados, habitualmente definidos

como publicidad. Como personas que compramos productos podremos elegir aquellos que, por ejemplo, no contaminen, o que no incluyan componentes animales, o que no sean testeados en ellos, o que formen parte de la economía social y solidaria. Ahora pensemos, ¿por qué no ofrecer nosotros ese tipo de productos? O, por lo menos, pensar en acercarnos a modos de producción que tengan en cuenta que nuestro planeta no tiene recursos ilimitados y que existen otras formas de venta y consumo. Pensar de este modo, muy probablemente, implique un desafío; ya veremos más adelante, cuando hablemos de propuesta de valor, que se puede trabajar mucho en torno a estos temas.

Volvamos a lo propuesto: *los tres niveles del producto.*



La mayoría de los productos satisfacen una necesidad, lo hacen a partir de su propuesta básica: ¿para qué sirven? En el caso mencionado (la remera), para vestirse. Este nivel es el de *producto básico*. Si el nuestro solamente satisface necesidades, es

decir que solamente cumple con el requisito de los productos básicos (servir para algo), muy probablemente nos encontremos con una gran cantidad de emprendedores que vendan lo mismo, por lo que existirá mucha competencia y ésto podría bajar los precios de venta. Y ya sabemos quién pierde cuando ésto pasa.

Luego de definir al producto básico (sirve para...), llega el momento de conformar al *producto real*. Este nivel incluye algunos atributos que apuntan a satisfacer deseos: calidad de materiales y de producción, variedad, diseño, marca, empaque, entre otros. Ese producto competirá de manera diferente con otros similares y, a partir de pensar que atributos le podemos incluir y de cómo hacerlo, es posible comenzar a pensar en los aspectos colaborativos del proceso. Supongamos que, como definimos antes, fabricamos remeras; podríamos iniciar la búsqueda de diseñadores que aporten sus creaciones y juntos pensar nuevos productos que satisfagan esas expectativas planteadas. Quizás lo podríamos comercializar en conjunto y pensar en nuevas propuestas de colaboración.

En el último nivel se encuentran esos atributos, muchas veces intangibles, que se pueden incluir en el producto para completar la diferenciación con otros similares; éste es el del *producto aumentado*, donde garantía, financiación, entrega a domicilio, instalación, posventa, se definen como algunas de las posibilidades a ofrecer con él. Cada tipo de producto permitirá agregar algunas características específicas; por ejemplo, si fabrico remeras podría financiarlas (a través de medios de pago electrónico), ofrecer garantía explícita (según la Ley 24.240 de Defensa del Consumidor, en Argentina, todos los bienes nuevos deben cumplir con una garantía de seis meses por roturas o desperfectos), o envío a domicilio (no tiene por qué ser gratis); claramente no ofreceré el servicio de instalación, ya que el tipo de producto no lo permite.

Cliente

¿Cliente es quien *compra* o quien *usa* un determinado producto? Es fundamental considerar esta diferencia, ya que en algunas ocasiones son la misma persona, en otras no.

Cliente es quien paga por el producto, y *usuario* es quien lo utiliza.

Si tengo hambre puedo comprar algo para comer; en este ejemplo cliente y usuario será la misma persona (yo): veo un sándwich de milanesa, si me atrae lo compro y lo consumo, luego opinaré sobre si me gustó, si me pareció en buen precio y veré si lo recomiendo.

Ahora pensemos en un niño y su juguete, ¿quién usa y quién compra? La respuesta es sencilla, el niño usa, el adulto compra. Lo complejo para el desarrollo de este producto es que debe dejar satisfecho al usuario (niño) y al comprador (adulto). El niño quizás desee lo que vio en la tele, o que tiene un amigo, o sencillamente porque ese juguete le atrajo; el adulto pensará en la relación calidad-precio, en si ese producto es seguro y apto para la edad del niño, en si lo podrá pagar, si lo hará en efectivo o en cuántas cuotas, en la garantía que ofrece y, quizás, en si podrá jugar él mismo compartiendo con el niño. Muchas variables a considerar, pero es así: cuando el cliente no es el mismo que el usuario, definir al producto es más complejo.

Un ejemplo de esto mismo, pero ahora dentro del rubro servicios, podría ser el trabajo de un electricista: lo puede contratar un cliente directo (mismo cliente, mismo usuario), o un consorcio (donde el usuario será el vecino y el comprador será el administrador del consorcio), o una empresa (donde el usuario será un área determinada, el cliente el área de compras y quien pague el área contable); en este último ejemplo la cosa se complicó un poco más.

Otra posibilidad es la venta mayorista; en ese caso, el productor tiene un cliente que es un negocio que le compra por

mayor y vende por menor a nuevos clientes finales, que podrán ser usuarios o no. En este caso el esfuerzo es aún mayor, ya que el emprendedor productor deberá conocer las necesidades y deseos de su cliente (negocio de venta al público) y los de los clientes finales (público); a su vez, es posible que ese cliente final compre para un usuario diferente. Volvemos al ejemplo de los juguetes, el productor le vende a la juguetería, quien a su vez le vende a los adultos, quienes a su vez le regalan los juguetes a los niños.

Estos aspectos deben ser considerados al momento de, como dijimos, definir un producto y cuando evaluamos a qué tipo de cliente deseamos venderle. Quizás no nos convengan los clientes-usuarios, porque compran por unidad y pocas veces, o quizás los que no nos convengan sean los clientes empresas, o los mayoristas, porque pagan diferido y tienen otro tipo de exigencias formales.

Lo fundamental es, siempre, poder tomar decisiones con fundamento y que nada nos tome por sorpresa.

¿Cómo sabemos quién puede ser nuestro cliente?

Que los clientes son la razón de ser de un negocio y que si el negocio permanece mucho tiempo sin clientes que paguen por sus productos cierra, deberían ser verdades a tener siempre presentes. La realidad es cruda y por más que nuestro producto sea excelente, duradero, que tenga un precio acorde y muchas ventajas adicionales, si no hay compradores, no funciona.

Pero entonces, ¿quiénes pueden ser nuestros clientes? Uno podría argumentar que cualquier persona que lo desee; lamentablemente esto será una verdad a medias, ya que no todos tendrán la posibilidad de acceder a comprar lo que producimos debido a que existen limitantes, características que definen a un determinado tipo de cliente: ubicación geográfica, hábitos de consumo, aspectos económicos y financieros, rango

de edad, necesidades, gustos y deseos personales, entre otras. Conocer estas características nos servirá de guía para definir el segmento de potenciales clientes a quienes comunicar nuestra propuesta de valor.

Me pongo en sus zapatos

Para ayudarnos a definir a nuestro potencial cliente, lo que deberíamos lograr es empatizar con él. ¿Qué significa ésto? Dice el mataburros oficial, ese que publica la real academia, que *empatía es la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos*; en criollo, *ponerse en sus zapatos*.

Para que este proceso sea genuino, es decir que lleguemos a estar en condiciones de habitar esos zapatos, será necesario recorrer un camino de investigación y conocimiento sobre los hábitos de ese potencial cliente. Saber *qué piensa, qué siente, qué escucha, qué ve, qué dice y qué hace*, nos orientará a conocer profundamente su entorno, la visión del mundo que lo rodea, sus desos y sus necesidades. Si logramos este propósito, nos encontraremos más cerca de identificar sus comportamientos para, a partir de ello, comenzar a *construir una propuesta de valor efectiva y personalizada*.

Ahora bien, que propongamos construir una propuesta de valor efectiva y personalizada no quiere decir que se deba hacer este trabajo para cada uno de los potenciales compradores o usuarios; les propongo que definan un grupo de potenciales clientes que necesiten y deseen cosas similares y que vean el mundo de una manera cercana. Por ejemplo, *amantes de lo natural, que comen sano, viven en el área urbana, tienen mascotas y disfrutan de su tiempo libre haciendo actividades culturales*; ellos podrían ser clientes para una línea de cuadernos confeccionados con papeles reciclados, producidos de manera artesanal, cuyas tapas sean estampadas con ilustraciones realizadas por artistas independientes, sobre materiales que no contaminen ni utilicen

insumos provenientes de animales y que, además, se vendan en espacios culturales y ferias autogestivas.

Lo entendí, ¿pero cómo lo pongo en práctica?

Una vez que pudimos identificar un tipo de cliente, que pensamos puede ser comprador de nuestros productos, lo ideal es poder charlar de manera presencial, o mediante una video llamada. ¿Por qué es necesario vernos además de oírnos? Para escucharlo y observar lo que hace mientras responde, porque el cuerpo habla por sí solo de manera inconsciente: si una persona contesta que sí, que le interesa lo que decimos y lo hace de brazos cruzados, o no nos mira mientras habla, es muy posible que se encuentre incómoda con la situación o, simplemente, que no le interese lo que decimos.

Tengamos en cuenta que es muy importante aprender a aceptar al otro, a sus particularidades, a su manera de mirar el mundo, ya que todos tenemos el mismo derecho a hacerlo. Una vez que podamos reconocer esas diferencias sin juzgar, sin imponer nuestro punto de vista, seguramente daremos un paso importante en interiorizar la capacidad empática.

Luego de escuchar las opiniones del potencial cliente, y de observarlo, podremos responder las preguntas guía que previamente hemos definido. Estas preguntas no son las que le haremos de manera directa al potencial cliente en la entrevista; serán las respuestas del entrevistado, junto a su actitud corporal, lo que nos conducirá a responder nuestra guía.

En esa charla le podemos contar y hasta mostrar lo que producimos o pensamos producir, conduciendo el intercambio verbal hacia lo que realmente nos interesa indagar, por ejemplo:

¿Qué piensa y siente? Qué sucede en la mente de esta persona. Compra porque necesita, o por sus deseos. Lo hace de manera racional, o por impulsos. Compra en grandes tiendas, a

pequeños productores autogestivos, o le da igual. Qué formas de pago prefiere.

¿Qué ve? Pensemos que alrededor de ella hay un mundo que constantemente le comunica impulsos. En qué medio se mueve, quiénes son sus allegados, viaja en auto, en transporte público, en moto, o en bici. Trabaja en casa o fuera de ella.

¿Qué escucha? Cómo influye el entorno sobre el potencial cliente. Qué le dicen sus amistades, vínculos laborales y familia. Qué medios consume (tele, radio, podcast, web, diarios, etc.).

¿Qué dice y qué hace? Cómo se comporta en público. ¿Hace lo que dice que hace?

¿Cuáles son sus temores? Qué riesgos teme asumir. Qué obstáculos se interponen para acceder a satisfacer sus deseos y necesidades.

¿Qué beneficios busca? Qué desea o necesita conseguir en realidad. Qué expectativas pone ante ello. Cómo mide el éxito. Cómo consigue lo que quiere.

¿Podremos contestar todo esto? Quizás sí, quizás no. Pero, aunque solamente podamos responder algunos de los interrogantes, estaremos con más información que antes de intentarlo. Las primeras charlas-entrevista son las que más cuestan, en la medida que vayamos avanzando con otras, la cosa irá fluyendo más libremente.

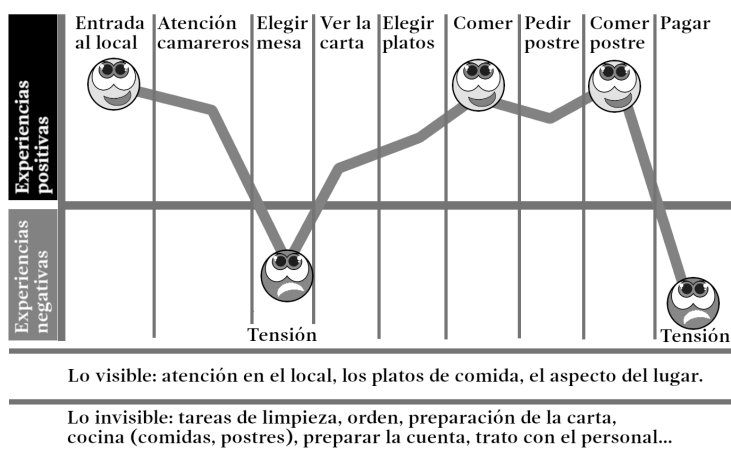
Recordemos utilizar nuestro dispositivo específico para la planificación compuesto por el cuaderno y el bolígrafo.

La experiencia real del cliente

Ese potencial cliente, al recorrer un determinado proceso, —por ejemplo el de compra— vive diferentes estados, algunos serán cercanos a la felicidad y otros a la tensión; si logramos identificarlos, podremos saber más sobre sus insatisfacciones, sus satisfacciones y los niveles de intensidad que estos estados conllevan. A partir de ese nuevo conocimiento que habremos

incorporado, estaremos en condiciones de ofrecerle una mejor experiencia durante ese recorrido, lo que nos llevará a que, muy probablemente, vuelva a elegirnos.

Lo ejemplifico con un caso real: *Cómo vive el proceso una persona que decide cenar en un restaurante*. En el gráfico se pueden reconocer las experiencias positivas junto con las negativas, al pie del mismo se detallan las actividades, divididas en visibles e invisibles al cliente (las invisibles son las que se realizan cuando el cliente no se encuentra dentro del local).



¿Para qué sirve ésto? Para mejorar. Observemos que el momento de elegir mesa es de *tensión*, esta situación crece si no hay mesas disponibles y el cliente debe esperar. Al detectar esta experiencia negativa, el responsable del restaurante podría ofrecerle algo para tomar mientras le propone esperar en un lugar agradable; con esa acción evitará que lo tenga que hacer de pie en la calle, situación ésta que podría decidir al cliente a buscar otro sitio donde comer. El momento final (pagar) es de tensión, con la cuenta se le podría convidar al cliente un licor o un café, además de ofrecerle diferentes medios de pago.

Pensemos situaciones habituales durante el proceso de selección, compra, uso, descarte y renovación de productos similares a los que nuestro emprendimiento ofrece u ofrecerá. Pueden ser situaciones breves (por ejemplo, el momento mismo de la compra y pago), o procesos más extensos; lo importante es que este análisis realmente sea de utilidad para que podamos seguir aprendiendo sobre los potenciales clientes y usuarios, mientras tomamos nota de los momentos de tensión y que, de ser posible, pensemos soluciones creativas. Las conclusiones que saquemos, luego de analizar este proceso, junto con las descritas anteriormente y las del proceso de pensamiento de diseño (que veremos en breve), nos servirán para la definición de nuestra *propuesta de valor*.

Mercado

Afuera del negocio hay un mundo muy amplio y diverso, tanto que difícilmente lo podríamos abarcar, donde conviven proveedores, colegas que hacen productos similares (prefiero no adjetivarlos como competidores ya que, como expresé al inicio, se podría colaborar mutuamente), clientes, usuarios, bancos y medios de pago, son algunos de los participantes de ese conglomerado llamado mercado. Y nosotros vamos a formar parte de él, seremos un eslabón más en la cadena productiva y de comercialización, tomaremos decisiones, aportaremos algún valor a nuestros clientes y, si es posible, al mundo. ¿Suena importante, no? Es importante.

Ya hemos visto algunos aspectos a considerar para llevar adelante un emprendimiento autogestivo; podemos concluir que será trascendental que elijamos un lugar desde dónde tomar una posición dentro de ese mercado. Cuando digo un lugar, me refiero tanto a los aspectos físicos, como a los de producción y a los ideológicos. No se asusten, no me estoy metiendo en

política partidaria, me refiero a lo ideológico como forma de pararse y mirar el mundo.

Es un buen momento para pensar en esos temas que luego, en el devenir cotidiano, muchas veces se dejan de lado: ¿mi negocio tendrá una posición tomada con respecto al cuidado del medio ambiente, al uso de recursos y a la forma de vincularse con proveedores y colaboradores? Si todavía no pensaron en estos interrogantes, les propongo hacerlo. Cuanto más claridad tengamos al inicio del camino, tanto más certeros serán los pasos que iremos dando, más sencilla será la definición de objetivos y metas, y más concreto el mensaje que comunicaremos: «Hola mundo, aquí estoy, este es mi negocio, soy así ¿quién quiere conocerme?».

Propuesta de valor

Tengo un producto (bien o servicio) y sé que allí afuera hay alguien que desea comprar algo similar. ¿Cómo hago para que ese potencial cliente elija mi producto antes que a otro?

Ya estuvimos hablando de que es sumamente importante la planificación, después de todo, en eso estamos. Dentro de la estrategia de planificación se encuentra una acción que es fundamental: *definir la propuesta de valor de nuestro negocio, y de nuestros productos.*

Dijimos que un producto está conformado por mucho más que su utilidad básica (si no lo recuerdan, pueden volver a leer los *tres niveles del producto*).

Ahora bien, ¿qué es una *propuesta de valor*? Es eso que hará que nuestro producto sea diferente a los demás y por lo que, tal vez, los potenciales clientes nos elegirán.

Digo «tal vez» porque el hecho concreto de la elección por parte de un cliente, de un producto sobre otro, depende de que esa entidad (humano, institución, organización o empresa) entienda la propuesta de valor que se le ofrece y la identifique

como solución a sus necesidades o deseos. Tengamos en cuenta que, una propuesta de valor que no cumple con este requisito será solamente una expresión de deseos.

Podemos tener las mejores intenciones, haber definido y comunicar que nuestro producto posee unas características determinadas pero, si el potencial cliente busca otra cosa, es muy probable que no le interese lo que le ofrecemos.

Imaginemos que criamos pollos de granja, los nuestros son los mejores del mercado: los alimentamos a puro maíz, les ponemos música ambiental para que se relajen y los vendemos listos para ser cocinados, sin grasa y completamente limpios, además los ofrecemos a tan solo un veinte por ciento más que los criados de manera industrial y los entregamos a domicilio. Según nuestra lógica, este negocio debería funcionar muy bien porque nadie ofrece lo mismo, nuestra propuesta de valor es concreta y completa. Pero (¿vieron que siempre aparece esta palabrita?) estoy promocionando mi negocio en una red social, porque me dijeron que allí está la modernidad (y me lo creí), pasa que en ese espacio virtual la mayoría de las personas que participan son veganas, por lo tanto no consumen productos procedentes de animales. La supuesta propuesta de valor, tan bien elaborada, no será siquiera considerada por esas personas, ellas nunca serán mis clientes; me equivoqué, gasté tiempo, esfuerzos y, muy probablemente, dinero para nada. Menciono este ejemplo extremo para explicar el concepto, tengan en cuenta que situaciones mucho menos dramáticas, quizás cotidianas, pueden hacer fracasar nuestra propuesta.

¿Y entonces qué hacemos para no equivocarnos?

A partir de haber definido nuestro producto, luego de evaluar nuestras habilidades, conocimientos, gustos, deseos y de contar con información sobre nuestros potenciales clientes, sus gustos, necesidades y deseos, podemos volver sobre nuestros

producto y realizarle ajustes, cambios, redefiniciones, que lo acerquen a eso que los clientes quieren.

Aclaración: No propongo que cambien totalmente el producto, la idea es ajustarlo a las necesidades y deseos de los potenciales clientes, o evaluar otros segmentos de mercado que valoren la propuesta.

Tengamos en cuenta que es el cliente quien elige lo que compra, no seremos nosotros quienes le vendamos lo que se nos ocurra; los esquemas comerciales en donde el vendedor hace lo que quiere y convence a los incautos consumidores, por fortuna, van quedando obsoletos. En la actualidad, para que un negocio se pueda mantener y genere ganancias, es necesario que los clientes y consumidores confíen en lo que se les ofrece. Quienes no satisfacen estas expectativas son, por ejemplo, las empresas monopólicas, éstas someten a sus clientes (complete aquí a su gusto, seguramente en el rubro comunicaciones conoce a unas cuantas) ofreciéndoles ventajas que jamás cumplirán. Por favor, no seamos eso. El mundo es un lugar de merece ser vivido y compartido.

Definir la propuesta de valor, tanto del emprendimiento como de los productos, implica conocer lo que el potencial cliente pide (necesidades, deseos, gustos, realidades) y ver de qué manera podremos acercarnos a esas solicitudes para responder con soluciones. Vean que hablo de generar una propuesta de valor para el emprendimiento y otras para los productos, quizás sea la misma para todo, quizás no. Esto lo iremos definiendo a medida que pensemos en nuevos productos, los que nos llevarán a definir su tipo de cliente y, por lo tanto, su propuesta de valor.

Tengan en cuenta es que, si el emprendimiento logra satisfacer a una determinada cantidad de clientes y usuarios, en el futuro cercano será más sencillo ofrecerles nuevos productos a estos clientes-usuarios satisfechos, que buscar nuevos clientes.

Los aspectos que se listan a continuación, pueden servir como orientativos al momento de pensar en la propuesta de valor de nuestro emprendimiento y sus productos (tengamos en cuenta que los potenciales clientes serán quienes nos dirán si es lo que buscan, o si nos equivocamos al definirla): trabajar sobre el diseño de nuestros productos y la imagen de nuestra empresa; poner lo que producimos al alcance de los potenciales clientes, tanto en la forma en que se los haremos llegar como en las modalidades y facilidades de pago que ofreceremos; ver la posibilidad de que nuestro producto sea algo que realmente se necesita y desea y no un artículo completamente superficial, que pueda ser reemplazado por cualquier otra cosa (esto seguramente nos acercará a un amplio segmento del público); evaluar qué tipo de garantía ofrecemos (recordemos que existen leyes que marcan los límites mínimos según el tipo de producto); dentro de nuestras posibilidades, evaluar que los productos tengan un precio acorde a lo que ofrecemos (ya vamos a trabajar sobre este tema en un módulo específico); y, fundamentalmente, escuchar, observar, evaluar, corregir, volver a escuchar y volver a corregir, ya que la vida de los productos y su relación con los clientes funciona de manera dinámica.

Los gustos, deseos y necesidades, se renuevan, aparecen emprendimientos con opciones innovadoras, junto a nuevos potenciales clientes. En vista a esto, es que no podemos estancarnos si deseamos que nuestro negocio se mantenga en el mercado y crezca.

Algunas sugerencias para formular una propuesta de valor

Utilizando esta guía responderemos algunos interrogantes que nos servirán para armar una propuesta de valor. Lo que completaremos surgirá luego de interactuar con los potenciales clientes, por lo que las respuestas deben ser verdaderas.

Si quieren que este trabajo realmente sirva, no se basen en suposiciones sobre lo que la gente necesita o desea; ésta es una característica habitual en quienes comienzan el camino de emprender, piensan que saben todas las respuestas, sin embargo es aconsejable escuchar, observar y aprender de la experiencia.

Dicho lo cual, les propongo confeccionar una planilla similar a la que presentamos a continuación; según cuáles sean los resultados que busquen modificar podrían variar, o ampliar, los ítems de la columna izquierda. Las columnas a completar nos brindarán la información necesaria para comenzar con el trabajo propuesto (pensar una propuesta de valor) que surgirá de la investigación que desarrollaremos en el módulo siguiente.

<i>Sobre el producto</i>	<i>Lo que el cliente necesita / desea (respuestas cliente)</i>	<i>Lo que yo le puedo ofrecer (propuesta de valor).</i>
<u>El producto en sí mismo</u>		
<u>El precio</u>		
<u>El diseño / detalles</u>		
<u>Cómo lo compraría</u>		
<u>Dónde lo compraría</u>		
<u>Cuándo lo compraría</u>		
<u>Financiación</u>		
<u>Modalidad de pago</u>		
<u>Entrega a domicilio</u>		
<u>Posventa*</u>		
<u>Deseos explícitos</u>		
<u>Necesidades detectadas</u>		
<u>¿Soluciona una problema?</u>		
<u>Otros</u>		

*Posventa se refiere tanto a los aspectos relacionados directamente con el producto, como la garantía, el mantenimiento y los servicios técnicos (si hicieran falta), como a la comunicación que tendremos con el cliente una vez realizada la compra.

Resumen del módulo 1

Para lograr desarrollar un emprendimiento autogestivo que tenga sentido, que aporte dinero para nuestras necesidades económicas, que sea sostenible en el tiempo y sustentable en relación con el entorno ambiental y humano, tendremos que conocernos, tomar infinidad de decisiones, planificar nuestro camino, desarrollar productos (ya sean bienes o un servicios), conocer a los potenciales clientes (escucharlos, observarlos e interactuar con ellos) y desarrollar una propuesta de valor que sea acorde a lo que nos piden y a lo que podemos ofrecer.

Si logramos cumplir con estas consignas, el negocio que deseamos desarrollar es muy probable que funcione.

Recordemos utilizar nuestro dispositivo específico para la planificación que consta de un cuaderno y un bolígrafo.

En esta instancia, les propongo que vuelvan a leer lo visto y a poner en práctica los temas tratados. El camino a recorrer para desarrollar un emprendimiento, como cualquier camino, se transita de a un paso a la vez, por ese motivo es importante que evitemos saltar etapas.

Módulo 2.

Mi modelo de negocios, ¿por dónde empiezo y cómo sigo?

Objetivos del módulo

Que el emprendedor pueda, a través de conocer conceptos relacionados con la matriz de propósito y el pensamiento de diseño, desarrollar el modelo de negocios de su emprendimiento.

¿Qué es un modelo de negocios?

El modelo de negocios es una herramienta que permite reconocer los aspectos más relevantes que necesitaremos dominar, para que un emprendimiento recorra su camino de manera organizada, perdure en el tiempo y genere utilidades económicas para quienes lo llevan adelante.

Pero, un modelo de negocios es mucho más que una simple herramienta ya que, utilizado a conciencia, se convierte en la hoja de ruta, en el mapa que guiará al emprendedor a través del camino que lo llevará a poder cumplir los objetivos planteados en la planificación; es la definición explícita de la manera en que ese negocio se verá a sí mismo y cómo se relacionará con el mundo.

¿Que si es necesario tenerlo en cuenta? No solo que es necesario, sino que es fundamental; ya veremos por qué.

Hasta hace unos pocos años, los modelos de negocio se llamaban planes de negocio y eran extensos formularios que muy pocas veces se completaban. Luego, a partir del trabajo de investigadores y docentes de diversas escuelas especializadas, se fueron desarrollando variables de esa herramienta, algunas de

ellas en formatos de lienzo para completar (llamadas *canvas*). Esta nueva manera de diseñar modelos de negocios permite volcar los datos obtenidos en una matriz visual (imaginemos una hoja de cartulina, con papeles de colores autoadhesivos que se pegan y despegan completando las diferentes áreas) y es una muy buena opción para quienes están decididos a organizar la planificación y cuentan con el tiempo necesario.

Consideraciones personales sobre los modelos de negocio

Mi experiencia de trabajo, junto a una gran variedad de personas provenientes de los más diversos espacios productivos y de diferentes estratos sociales, me lleva a concluir que en muy pocos casos esas herramientas se usan durante la gestión real de los negocios a desarrollar, o en desarrollo.

«¿Qué decís Mario, que el modelo de negocios no sirve?»

Para nada, todo lo contrario: si se utiliza a conciencia es muy útil, solo que muy pocas veces se lo implementa. Prefiero ser realista, las más de las veces se lo completa durante el transcurso de una capacitación, quizás para cumplir con las exigencias planteadas, pero luego se lo deja abandonado. ¿Por qué pasa ésto? Se lo he preguntado a varios emprendedores, la respuesta más habitual fue: «no tengo tiempo». Ya saben que muchas veces respondo preguntas con otras preguntas, ahí van, para pensar: ¿Qué es el tiempo? ¿Para qué lo utilizamos?

Como sea, los resultados reales de uso de los modelos de negocio son muy bajos; por lo menos en contextos en los que se emprende porque se necesita producir y vender para vivir. En otros ámbitos, por ejemplo los universitarios donde se incentiva el desarrollo de emprendimientos dinámicos, tal vez las realidades puedan ser otras.

Ahora bien, luego de haber expresado lo anterior, ustedes se preguntarán si vamos a trabajar en la confección de un modelo de negocios, o no. Sí, por supuesto que lo haremos, el

proceso se desarrollará desde una perspectiva diferente a la habitual. Plantearemos a partir de las páginas siguientes tres herramientas, que se basan en las que se utilizan actualmente en muchas escuelas de negocio, lo haremos desde la visión y las realidades de un emprendedor autogestivo que no tiene ninguna formación en administración de empresas, pero que necesita organizar, planificar y gestionar su negocio. En ese contexto recorreremos la *matriz de propósito*, el *pensamiento de diseño* y el *modelo de negocios* propiamente dicho. Los invito a conocer estas herramientas, a familiarizarse con ellas y a utilizarlas una y otra vez. ¿Por qué una y otra vez? Porque el mundo es dinámico (¿ya se los dije?), las realidades y los contextos varían y siempre es necesario saber si estamos bien encaminados. ¿Encaminados hacia dónde? Eso lo definen ustedes.

Matriz de propósito

Esta herramienta nos ayudará a reconocer cuatro facetas bien diferenciadas que nos incluyen a nosotros (seres humanos emprendedores) y a nuestro entorno (el mercado, el mundo, la otredad, lo diferente). Se trata de identificar eso que *amamos hacer* (lo que nos apasiona), eso en lo que *somos buenos* (lo que hacemos muy bien), eso que *el mundo necesita* (o desea) y, por último, eso por lo que podremos *ganar dinero* (creo que este punto les interesa mucho).

En el cruce de estas cuatro definiciones se encuentra nuestro *propósito*, aquello que nos hace bien, que deberíamos seguir y desarrollar para así poder vivir de lo que hacemos (aspectos económicos) y a la vez ser felices disfrutándolo.

Pongamos un ejemplo: Lo que sé hacer muy bien es fabricar calzado; a la vez, amo diseñar y buscar nuevas texturas mientras reutilizo materiales; observo mi entorno y comprendo que una parte de esa gente desea cuidar el medio ambiente

tomando conciencia sobre el rehuso y el reciclado, a la vez que necesitan usar calzado cómodo.



Con estos datos, buscando qué me podría hacer ganar dinero, pienso como una posibilidad el desarrollo de un negocio que diseñe, produzca y comercialice zapatillas, fabricadas con materia prima reutilizada y que agrupe productores de calzado del circuito comprendido por micro talleres familiares. Una vez desarrollada esta línea de productos, podría comercializarla en redes y ferias autogestivas.

Creo que encontré una definición para mi propósito: *llevar adelante un emprendimiento colaborativo del rubro calzado asociado con pequeños productores del sector, que fabrique sus productos a partir de materiales de descarte y que incluya una fuerte impronta de diseño; la propuesta de valor incluirá un circuito de venta relacionado con el comercio justo.*

Parece una muy buena idea, entonces, ¿qué hago ahora?, ¿cómo sé que no me equivoco? Estas preguntas tiene dos respuestas posibles. La primera, haciéndolo; ustedes me podrían decir que si no lo hago nunca sabré si podía resultar. Bien, es una posibilidad, pero es una opción muy riesgosa. Haría falta invertir mucho esfuerzo, trabajo, dinero y, podría salir mal. ¿Por

qué? Porque quizás supuse muchas cosas y, en realidad, no las comprobé.

La matriz de propósito arrojó algunas definiciones que me pueden orientar hacia dónde ir, pero no es suficiente; lo recomendable es continuar evaluando opciones y planificar los pasos siguientes.

Vuelvo sobre algo ya dicho al principio: este proceso (evaluar y planificar) es el más conveniente, pero lleva tiempo. Si no hay tiempo, porque necesitamos que ingrese dinero ya, lo que podríamos hacer es realizar una muy pequeña producción para probar la respuesta del mercado. Esto mismo será lo que haremos luego de planificar, la diferencia es que, si planificamos antes de producir, los prototipos que fabricaremos para testear con potenciales usuarios y clientes serán mucho más cercanos a lo que ellos necesitan-desean, y por lo tanto las posibilidades de equivocarnos mucho menores.

Anteriormente hemos definido quienes podrían ser esos usuarios y quienes clientes; tengamos en cuenta que apuntamos a conocer tanto al usuario como al cliente; si ambos (cliente y usuario) son la misma persona, el proceso será más sencillo.

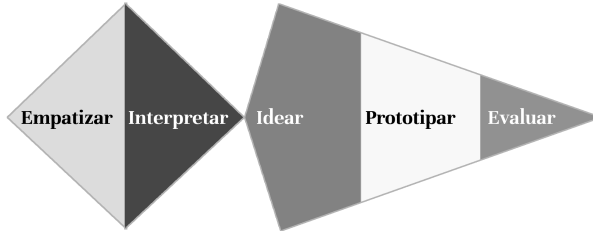
Antes de avanzar con la próxima herramienta, traten de hacer propias las anteriores. Piensen, pregunten, observen lo que hacen otros, sientan, entusiásmense, vuelvan a pensar, definan, escriban, duden, vuelvan a escribir, a dudar y a preguntar, todas las veces que haga falta: éste es el momento.

El pensamiento de diseño

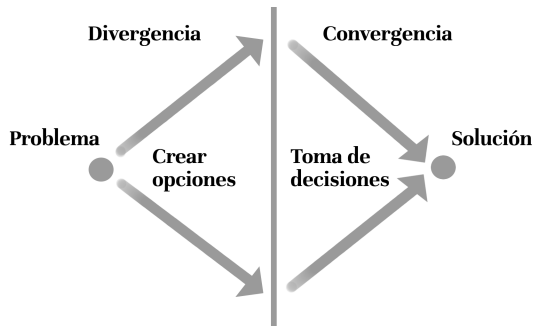
Esta es una metodología que se utiliza para generar ideas innovadoras, se basa en el proceso de diseño centrado en los usuarios, en el que se propone salir de uno mismo para ponerse en el lugar del otro; volvemos a trabajar sobre la empatía, vean que importante es lograr ponerse en los zapatos del otro.

Se puede resumir al diseño centrado en los usuarios como *la transformación de aquello que sé hacer en algo que la gente necesita (o desea)*.

Como toda metodología, el pensamiento de diseño consta de una serie de etapas, en este caso son cinco.



Este proceso propone ciclos consecutivos de *divergencia* y de *convergencia*. En los divergentes, a partir de reconocer un problema, se investiga con el fin de crear opciones de posibles soluciones. En los convergentes, una vez creadas las posibles opciones en el proceso anterior, se toman decisiones para acercarse a la mejor opción que se presente como una posible solución a ese problema inicial.



La *divergencia* busca generar alternativas, proponer ideas, buscar mucha información para crear opciones novedosas; es un proceso que amplía el horizonte, que busca cambiar paradigmas y formas de ver el mundo. En estas etapas es dónde se expande la mente y se vuela en la búsqueda de propuestas.

La *convergencia*, como continuadora de la divergencia, busca hacer foco, seleccionar y filtrar opciones, para tomar decisiones y validar la información y el conocimiento obtenido durante el proceso.

En dos de las etapas del proceso se busca la divergencia, la generación de alternativas, son las de *empatizar* e *idear*. En las de *interpretar*, *prototipar* y *evaluar*, lo que se plantea es la convergencia, la selección, el filtro. Para comprender lo que propone la metodología, la recorreremos.

1. Empatizar. Esta etapa es el inicio del pensamiento de diseño y, como tal, está centrada en los usuarios.

A partir de ponerse en sus zapatos, se podrán entender sus necesidades y deseos. Se trata de explorar y descubrir su realidad. Como esta etapa busca conocer, ampliar la mente y descubrir, se la entiende como divergente.

2. Interpretar. Esta etapa busca plantear los problemas detectados como oportunidades para soluciones creativas, a partir de trabajar mediante la convergencia. El objetivo está puesto en la definición de un punto de vista interesante y una clara dirección para la siguiente etapa.

3. Idear. En ella se busca generar una gama de posibles soluciones, mediante la divergencia; aparece la creatividad para resolver las posibles soluciones que se implementarán en las próximas etapas.

4. Prototipar. Esta nueva etapa convergente, plantea comunicar los elementos más importantes de las soluciones pensadas, acercando las ideas al mundo real, de forma rápida, económica y sencilla.

5. Evaluar. Llegamos a la última etapa de la metodología; en ella se plantea aprender qué funciona y qué no funciona para nuestro cliente-usuario. A partir de ello podremos mejorar las soluciones que ofrecemos y, mediante ello, intentar satisfacer sus necesidades y deseos.

El ciclo se puede retroalimentar, volviendo a comenzar luego de evaluar, con otro proceso de empatía. El pensamiento de diseño permite comenzar con el proceso en cualquiera de las etapas: se podría, a partir de prototipos ya realizados, evaluar si funcionan o no, para luego trabajar en entender al cliente (empatizar) para, desde ese punto, continuar con el ciclo.

El recorrido completo del pensamiento de diseño apunta a implementar el *pensamiento deductivo*. ¿Qué es el pensamiento deductivo? Es una manera de responder preguntas formuladas a partir de la información que se recolecte durante la observación del universo que rodea al problema. En este proceso, como en todo el camino relacionado con la planificación, nada se supone; por el contrario, todo se averigua observando, preguntando, investigando, para recién luego sacar conclusiones valideras.

Ésto, que a simple vista puede sonar novedoso, es inherente al ser humano, ya que averiguar e investigar es una habilidad colectiva de nuestra especie. Sabiendo ésto, podemos entender que solo será necesario organizarnos para lograr implementarlo, ya que las diferentes etapas aparecerán como una necesidad lógica durante su desarrollo.

Cómo implementar el pensamiento de diseño

Como ya expresamos, la metodología propone entender las necesidades, gustos y deseos de los clientes y usuarios, a partir de ponerse en sus zapatos (empatizando). Una vez que comencemos a aplicar el pensamiento deductivo veremos que, a partir de los problemas de otros, pueden aparecer soluciones

novedosas que, si somos capaces de implementarlas, servirán como guías en el camino de construir una propuesta de valor sólida, que nos diferencie de los demás emprendimientos del rubro.

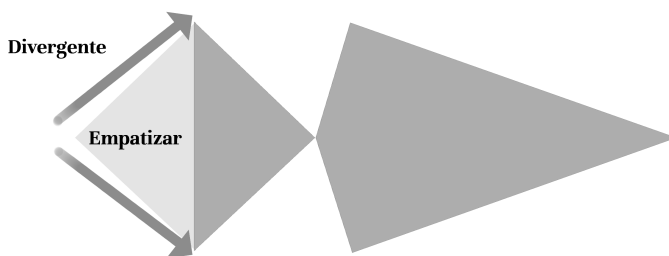
También es oportuno recordar que proponemos, para el proceso de desarrollo productivo y comercial, trabajar mediante la colaboración y el apoyo mutuo, ya que si construimos en comunidad será más probable que hacerlo de manera sólida y perdurable.

Anteriormente conocimos las distintas etapas que se utilizan para el desarrollo de la metodología, llegó el momento de ponerlas a funcionar.

El pensamiento de diseño en acción

Etapa 1. Empatizar

Todo el proceso comienza con la fase de inmersión en la cuestión, en este momento apuntaremos a intentar entender el problema. ¿Qué problema? El que vive el potencial cliente.



En este punto, recordemos quienes pueden ser clientes y quiénes usuarios, quienes pagan y quienes usan los productos que se ofrecen en el mercado. Dependiendo de esto, de quiénes detectemos que puedan ser, en algunos casos será necesario recorrer el proceso de la aplicación de las metodologías planteadas pensando, por un lado en los clientes (los que pagan) y por otro lado en los usuarios (los que usan); en los casos que sean la misma persona el análisis será uno solo.

Para ello deberemos conocer sus necesidades y deseos, mientras nos acercamos a quienes crean soluciones similares a las que pensamos desarrollar, investigando lo que hacen bien y lo que no, cuáles son sus fortalezas y debilidades, por qué los clientes los eligen, cómo producen y comercializan, quiénes son y donde están.

Esta etapa nos proveerá de mucha información, la cual podremos organizar, y asimilar, para producir el conocimiento necesario para la siguiente etapa, en la que la interpretaremos.

Dejamos por sentado que ya definimos el producto que estamos en condiciones de desarrollar, lo que buscamos definir en esta instancia es la propuesta de valor de ese producto: ¿Qué le podemos ofrecer a los potenciales clientes y usuarios para que nos elijan?

Comenzaremos utilizando las herramientas desarrolladas en el módulo anterior, ellas nos guiarán para entender a los potenciales clientes y usuarios a partir de conocer *¿qué piensan?*, *¿qué dicen?*, *¿qué oyen?*, *¿qué ven?*, *¿qué hacen?* y de detectar los *puntos de tensión* en donde los mismos clientes se pueden sentir incómodos y, por ello, abandonar el proceso de compra.

Para responder todos los interrogantes, podemos realizar entrevistas personales con los potenciales clientes y usuarios. Las primeras preguntas (¿qué piensa y qué dice?) nos llevarán a las primeras respuestas, a través de la escucha activa (escuchar y entender lo que nos responden); para las restantes veremos cómo responden y analizaremos su entorno cotidiano: con quiénes interactúa, en qué ámbitos sociales suele moverse, que lugares recorre, qué medios consume y, si podemos, cuáles son sus gustos personales y por qué elige lo que elige.

¿Parece mucho lo que hay que hacer? Sí, efectivamente es mucho. Les sugiero ponerse como objetivo responder todos los interrogantes con la mayor profundidad posible; luego, si no logran obtener la información total, lo que falta averiguar se

puede buscar por otras vías (información en redes sociales, datos estadísticos, etc). Pensemos que las respuestas obtenidas de primera mano (presenciales con los potenciales clientes y usuarios) son las más valiosas, los datos que se consigan de estadísticas publicadas son complementarios y nunca deben ser tomados como única respuesta.

Lo que buscamos encontrar no son solo las respuestas grupales, o generales, de un tipo social de cliente o usuario, sino que necesitamos conocer particularidades que no surgirían de investigaciones sobre grandes grupos de personas. En este punto la encuesta presencial individual es fundamental, gracias a esta metodología podremos descubrir esos detalles. Claro está que deberemos realizar todas las encuestas posibles, para comprender todas las particularidades posibles; también debe quedar en claro que las encuestas deberán organizarse sobre potenciales clientes y usuarios con características similares para que el procesamiento de esa información nos lleve a algún sitio.

Pongamos un ejemplo: para un emprendimiento que producirá ropa interior femenina, se podrían realizar encuestas a mujeres que viven en una determinada ciudad, en dos grupos: uno de 15 a 25 años que estudian, y otro de 25 a 45 años que trabajan. Con ésto ya tengo dos grandes segmentos de usuarios muy bien definidos; ahora, para ampliar las posibilidades también podría entrevistar a chicas trans que habiten el mismo territorio. Ya definí tres grandes grupos, cada uno tendrá sus necesidades y deseos, luego veré a cuál de estos segmentos de clientes enfoco mi propuesta de valor. Podría, por qué no, apuntar a más de un tipo de cliente, si este es el caso, tendré que desarrollar una propuesta de valor diferente para cada uno, ya que las necesidades y deseos muy posiblemente sean diferentes.

Cuando se realiza una encuesta, se pueden formular diferentes tipos de preguntas. Una clasificación elemental las separa en abiertas y cerradas. Estas últimas, las cerradas, son las que se responden con «sí, no, puede ser, quizás», entre otras posibilidades. En cambio, las preguntas abiertas permiten que el entrevistado opine. Tanto unas como otras son de gran utilidad, solo debemos decidir cuándo elegir las y en qué medida, para que el resultado del trabajo de investigación ofrezca respuestas que sirvan a nuestros fines.

Si todas las preguntas que formulamos son cerradas, el entrevistado no puede opinar, y nosotros nos podemos perder de conocer lo que realmente piensa y que, quizás, ni se nos ocurrió preguntar; en cambio, si todas son abiertas, solo conseguiremos su opinión y no tendremos datos útiles para confeccionar algún tipo de estadística propia.

Una opción posible es intercalar cerradas con abiertas. Luego de preguntar algo que conduce a una respuesta cerrada (si-no-tal vez...), se puede ampliar en la pregunta siguiente pidiéndole al entrevistado que opine y se exprese libremente. De esa manera sabremos cuántos «si-no-tal vez...» hay en la muestra que realizamos, pero también conoceremos lo que esa persona desea expresar.

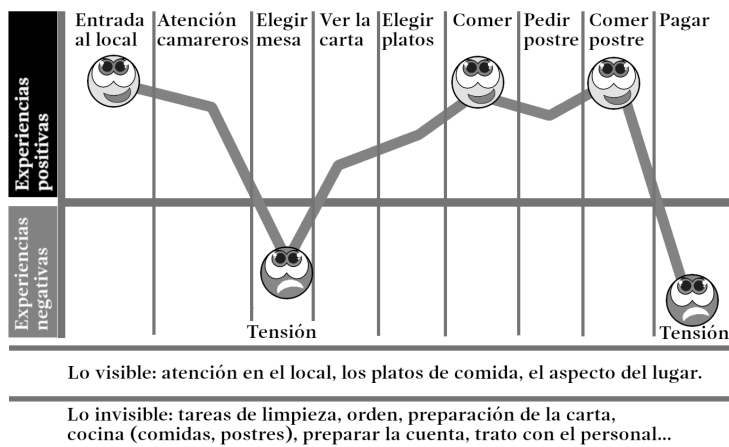
Por ejemplo: ¿Sólos de usar prendas de algodón? (si / no / a veces) ¿En qué ocasiones las preferís? (abierto) ¿Qué otro tipo de tela te agrada usar? (lycra / encaje / etc.) ¿De qué factores depende tu elección (abierto).

Para trabajar con la herramienta que nos permite conocer la experiencia del cliente, debemos elegir que situación vamos a analizar, por ejemplo: el momento de compra, o el proceso completo de selección de productos, o la experiencia integral que va desde que el cliente comienza a pensar en comprar algún

producto hasta que finalmente lo adquiere, o el lapso que abarca desde la compra hasta la renovación del producto.

A partir de esta definición previa, se pueden investigar procesos completos o pequeñas etapas, la decisión es nuestra, de eso se trata la esencia de los procesos de planificación: de tomar decisiones.

Una vez que decidimos qué etapa, de qué proceso, vamos a analizar, lo que trataremos de descubrir son los *momentos clave*, ya sea porque son instancias en dónde el proceso fluye brindando satisfacción al cliente-usuario, o bien porque son conflictivos (puntos de tensión) y requieren de una solución para que el cliente-usuario vuelva a elegir nuestro negocio.



En el ejemplo planteado anteriormente, (el de la cena en un restaurante, vuelvo a incluirlo aquí) el usuario que concurre al local vivirá una serie de experiencias positivas y, por lo que logramos detectar dos experiencias negativas. Estos momentos que nos llaman la atención se conocen como *revelaciones*, ya que se nos revelan al realizar este análisis.

Estas revelaciones nos servirán como material para tener en cuenta al momento de plantear la propuesta de valor del

negocio. ¿Por qué? Porque son, exactamente, los momentos en donde el usuario vive la experiencia y nos dice (con sus propias palabras, o con su actitud) lo que necesitamos escuchar: está feliz, o se siente incómodo. Si logramos leer esta información, nuestra propuesta de valor saldrá fortalecida ya que, realmente, ofrecerá una solución a los problemas del cliente-usuario.

Como expresamos en el módulo anterior, vemos que el momento de elegir mesa es de tensión, más aún cuando no hay mesas disponibles y el cliente debe esperar. Al detectar esta experiencia negativa, el responsable del restaurante puede ofrecerle algo para tomar mientras el cliente espera en un lugar agradable, con esa acción evitará que lo tenga que hacer de pie en la calle, situación ésta que podría decidir al cliente a buscar otro sitio donde comer. El momento final, el de pago, también es tensionante; de nuevo, con la cuenta se puede convidar un licor o un café, además de ofrecer varios medios de pago.

Recordemos que, lo que investigamos y evaluamos, conviene hacerlo desde el punto de vista del cliente-usuario, nunca del nuestro ya que estaríamos suponiendo en función de nuestras creencias, y nosotros no somos nuestro cliente. Lo que buscamos es entenderlo, saber si desea continuar con el proceso que inició, si le interesará volver a comprar, si usará eso que nos compró o si lo recomendaría.

Observar conscientemente, empatizando, implica salir a la calle, al mundo, escuchar y ver a estas personas en su hábitat, registrando sus comportamientos espontáneos, para identificar necesidades o deseos ocultos y así descubrir problemas reales. Cuando hablamos de observar, proponemos que ese público observado esté compuesto por potenciales clientes-usuarios y por otros emprendimientos similares al nuestro que ofrezcan productos similares, o distintos (pero que se muevan con el mismo tipo de clientes). Esta observación brindará mucha

información con la que podremos construir nuestro propio conocimiento sobre esas personas, desarrollar soluciones que sirvan y buscar aliados con quienes colaborar.

Podemos encuestar, o consultar, a familiares y amigos, siempre y cuando sean personas que estén en condiciones de pasar a ser potenciales clientes; si este requisito no se cumple, el análisis es inválido. De nada sirve que le pregunte a mi tía, que siempre fue empleada pública, sobre el ciclo de capacitación para emprendedores autogestivos que planifico, es probable que me diga que es una idea genial, y que es muy económica y que ella lo cursaría; claro, es mi tía, me quiere ver feliz.

Sobre la implementación

Si nos encontramos en el punto de inicio, cuando todavía no tenemos una idea sobre qué producto podremos desarrollar, será necesario salir a buscar, justamente, ideas que se puedan convertir en *oportunidades de negocio*. Para ello necesitaremos obtener información sobre necesidades y deseos insatisfechos, qué productos se venden bien, qué rubros son más rentables y tienen mayores posibilidades de crecer, cuáles son los nuevos criterios de compra, que cosas gustan o no y cuáles son más difíciles de conseguir en la zona en que pensamos basar nuestro desarrollo comercial. Si éste es nuestro caso, podríamos concurrir a mercados, ferias, galerías y zonas comerciales, para observar, e interactuar, con productores y clientes.

En cambio, si ya definimos lo que podríamos producir y lo que necesitamos es analizar el público al que deseamos llegar, recabaremos información sobre sus gustos, preferencias, deseos, hábitos, comportamientos, formas en que compra y paga, etc. Lo haremos visitando sitios a los que concurren estas personas, los observaremos a ellos, recorreremos la zona, investigaremos el tipo de productos que consumen, les haremos preguntas

(tanto a esos clientes como a los productores) y estaremos atentos a sus respuestas y actitudes al momento de hacerlo.

En ambos casos, utilizaremos las metodologías explicadas y tomaremos nota en nuestro cuaderno. Una sugerencia que puede sumar es que, en la medida de lo posible, realicemos estos procesos con alguien más; contar con otro punto de vista y otra manera de entender lo que vemos puede ser beneficioso (dicen que cuatro ojos ven más que dos).

Al momento de preguntar, tengamos en cuenta

Agradecer al entrevistado por su tiempo y dejar claro el objetivo de la entrevista.

Preparar las preguntas de antemano, formular algunas que sirvan para encuadrar la situación, conocerlo y luego pasar a las que exploran sobre sus necesidades, deseos, preferencias y gustos. En la primera etapa de la entrevista, evitemos las preguntas cerradas (sí-no-tal vez...), mejor son las abiertas, en donde la persona se puede expresar y sentirse más cómoda. Luego podremos incluir algunas cerradas y otras abiertas.

Evitar las preguntas compuestas (¿qué opinás de X? Si tu opinión es positiva ¿te gustaría comprarlo? Y si es negativa ¿qué desearías hacer?), esto confunde y no sirve. También evitemos las preguntas que orienten a un tipo de respuesta determinada (¿te gustaría comprar un producto de excelente calidad a un precio muy económico?), nadie se podría negar a responder que sí, tampoco sirve.

Mantener el contacto visual mientras se pregunta y se escuchan las respuestas da confianza y permite observar a la otra persona.

Conversar con esa persona, que la entrevista no sea un cuestionario numerado. La fluidez de nuestro hablar brindará confianza y ayudará al interlocutor.

Repreguntar si no se entiende una respuesta, hacerlo de manera que esa persona no sienta que su respuesta fue poco clara. Es muy importante no suponer que se entendió algo para evitar una interpretación libre, lo que se necesita es realmente comprender a esa persona. Si la respuesta fue muy corta y aporta poco, se la puede reformular pidiendo un ejemplo para comprender mejor lo que piensa en relación a ese punto.

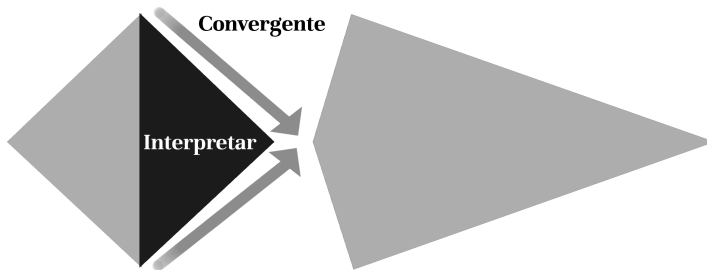
Darle al entrevistado tiempo para responder, así puede pensar lo que te dice. De este modo se superarán fácilmente los nervios lógicos.

Mantener el control de la conversación, con amabilidad, pero también con determinación.

Una vez que se obtuvieron las respuestas, y se pudo observar a las personas, llega el momento de procesar esa información para luego definir el problema que necesitan o desean solucionar esos potenciales clientes-usuarios.

Etapa 2. Interpretar

Definición del problema (necesidad-deseo)



Lo que buscamos en esta etapa del proceso es poder completar una sentencia similar al ejemplo (lo que está entre paréntesis saldrá de los datos obtenidos en la etapa anterior):

...(cliente-usuario)... manifiesta un ...(problema-necesidad-deseo)... porque-pero ...(revelación)...

Cliente-usuario: ya hemos desarrollado la definición de quiénes son cada uno de ellos. Ahora, lo que tenemos que lograr es definir a nuestro potencial cliente-usuario (como ya dijimos, si es la misma persona será uno solo, si son diferentes personas haremos el ejercicio para cada uno de ellos), utilizando algunos adjetivos que lo describan.

La idea es que alguien que no lo conozca pueda imaginarlo; por ejemplo: *una estudiante de diseño industrial, que habita en la zona de Cuyo, que es curiosa y gusta de leer textos relacionados con el arte, tanto en castellano como en portugués.*

Problema, necesidad, deseo: En este punto debemos poder definir lo que ese potencial cliente busca solucionar; ésto se logra utilizando verbos en lugar de sustantivos. Veámoslo en el ejemplo anterior: *necesita consultar contenidos actualizados relacionados con su campo de estudios.*

Si, en cambio, dijésemos que necesita libros, estaríamos simplificando la definición, y con ello, acotando las potenciales soluciones a su búsqueda.

Revelación: Aparecen esos descubrimientos que justifican el por qué de la necesidad planteada; se revelan al procesar el resultado del trabajo realizado anteriormente. En el ejemplo, podría ser: *porque desea, una vez obtenido su título, posicionarse como referente en su profesión.*

El resultado final, luego de procesar la información, dará como resultado la siguiente definición del problema: *Una estudiante de diseño industrial, que habita en la zona de Cuyo, que es curiosa y gusta de leer textos relacionados con el arte, tanto en castellano como en portugués, necesita consultar contenidos actualizados relacionados con su campo de estudios porque desea posicionarse como referente en su profesión.*

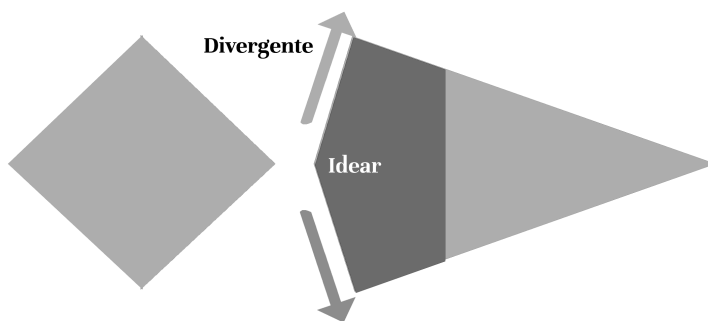
Como pueden apreciar, no es lo mismo esta definición, que decir: *Una mujer joven que necesita libros de diseño.*

En el ejemplo definimos a una potencial cliente, lo que restará saber será si existen otras que respondan a esas mismas características, para luego evaluar su potencialidad.

En esta instancia, también contaremos con información relacionada con otros emprendimientos similares al nuestro, conoceremos lo que ofrecen y cómo lo hacen, datos éstos que servirán para todo el proceso que resta desarrollar.

Etapa 3. Idear

Ya contamos con mucha información obtenida en la etapa 1 (*empatizar*) y procesada en la etapa 2 (*interpretar*), llegó el momento de comenzar a *idear* soluciones mediante una nueva instancia divergente de apertura de ideas.



Una herramienta que nos servirá será la *lluvia de ideas*. El concepto es muy simple, se trata de, a partir de la definición del problema detectado, en grupo, aportar la mayor diversidad de posibles soluciones, por más voladas que parezcan. Al ser ésta una etapa divergente podemos pensar de forma muy amplia y relajada, explotando la creatividad; no es el momento de limitar la imaginación, ya vendrán las etapas convergentes posteriores.

Esta metodología se comenzó a utilizar en 1939 como una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente

relajado. Sobre el tema existe una extensa bibliografía, pero lo fundamental que necesitaremos para avanzar en nuestro camino, se podría resumir en una serie de recomendaciones:

- dentro del grupo será necesario que un participante sea el moderador: tomará nota, no opinará, y controlará que nadie se exceda en el uso del tiempo;
- no se debate o charla sobre cada una de las ideas que surgen, tampoco hay filtro o crítica;
- cuántas más ideas surjan mejor, no se busca calidad de ideas, sino cantidad, luego se trabajará en elegir algunas;
- todas las ideas son valiosas, es importante que todos los miembros del grupo participen y aporten.

Si desarrollamos nuestro emprendimiento de manera unipersonal, para llevar adelante el proceso de lluvia de ideas podemos armar un grupo de personas de confianza, a quienes les explicaremos previamente los resultados de las etapas anteriores (lo que ya investigamos y sabemos) y los pondremos al tanto de nuestra idea de negocio. Es muy recomendable intentar vivir esta experiencia, y no pasarla por alto mediante la excusa más común: «estoy solo».

¿Cómo lo podemos implementar? Se puede realizar de diversos modos, quizás el más práctico sea hacerlo sobre una hoja de papel afiche o cartulina, sobre la que cada uno aporte sus ideas (escribiéndola directamente con un marcador grueso, o mediante el uso de papeles autoadhesivos). Se debe tener en cuenta que este trabajo parte de lo obtenido en el paso anterior del proceso de pensamiento de diseño (*interpretar*), lo que buscamos son ideas que respondan al problema detectado; las ideas propuestas por los participantes pueden producir nuevas ideas en la mente de sus compañeros, eso es muy interesante: hay que dejarse llevar, todas las ideas cuentan, no hay crítica, no

existen filtros ni debate, en este proceso todos son iguales y pueden opinar. Esta etapa puede durar alrededor de treinta minutos, con ese tiempo debería ser suficiente para obtener una buena cantidad de ideas.

Lo que sigue es ordenar las ideas obtenidas y filtrarlas; con este paso lo que buscaremos será definir con qué ideas trabajaremos en mayor profundidad. El grupo se puede tomar otros quince minutos para hacerlo. En esta segunda etapa, la opinión del emprendedor cuenta, ya que es quien busca una solución al problema planteado y tiene, de algún modo, algunas definiciones previas.

Imaginemos, por ejemplo, que para el problema anterior, donde definimos un tipo de usuario (*una estudiante de diseño industrial, que habita en la zona de Cuyo, que es curiosa y gusta de leer textos relacionados con el arte, tanto en castellano como en portugués y que necesita consultar contenidos actualizados relacionados con su campo de estudios porque desea posicionarse como referente en su profesión*), algunas ideas que podrían surgir en una lluvia de ideas, quizás serían: una colección de libros; una revista mensual; una página web; un sistema de envío de información por correo-e; una persona que cada dos días la visita y le cuenta novedades mientras toman mate; un servicio de novedades vía mensajería directa al celular; un programa de televisión que se emita vía redes sociales y también un podcast; seguramente algunas de estas posibilidades estarán más cerca de lo que *sabe-desea-puede* producir el emprendedor y otras, por el contrario, no le interesen en lo más mínimo.

Lo que en esta instancia queda claro es que el negocio será *producir contenidos*; quizás el emprendedor, antes de realizar esta investigación pensaba editar una revista; observen como el universo de posibilidades se amplía. Posteriormente se definirá la fuente de ingresos económicos, ya sea por la venta del producto, por publicidad o por algún tipo de suscripción o

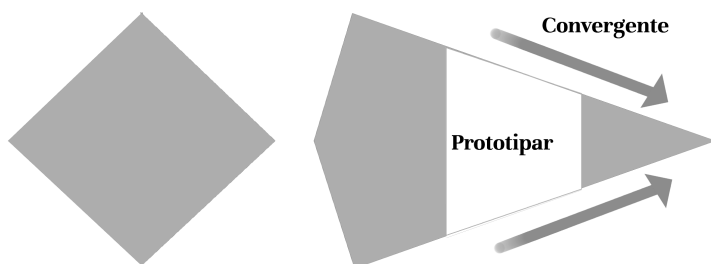
auspicio. En este momento no hace falta pensar en esto, ya que de hacerlo limitaríamos en exceso el proceso de búsqueda de soluciones. Y si, durante esta segunda etapa, aparecen nuevas ideas, bienvenidas sean, a integrarlas al proceso.

Una vez que ordenamos las ideas obtenidas, llega el momento de escribir junto a cada idea *qué beneficio le aporta al usuario, qué problema soluciona y cuán posible será su efectiva realización de parte del emprendedor.*

En esta instancia, en la que comenzamos a acercarnos a las posibilidades reales de quien emprende es donde aparece un nuevo interrogante: *¿El emprendedor, puede llevar adelante esta idea de negocio, o está muy lejos de lograrlo?*

Con toda la información obtenida, y si el interrogante anterior tiene como respuesta una afirmación, se podrá encarar la próxima etapa del proceso: la de definir posibles prototipos.

Etapa 4. Prototipar



¿Qué es un *prototipo*? Si bien la correcta definición de prototipo nos lleva a pensar, según la definición oficial, en *un ejemplar original o primer molde del que se puede fabricar una cosa*, en este proceso de pensamiento de diseño, cuando nos referimos a prototipo, lo hacemos sobre algo mucho más básico y, hasta quizás, algo que no sea del todo funcional.

«¿Cómo dice, don Mario?» Digo, a ver... mejor con un ejemplo: imaginemos que la solución al planteo anterior (el de

la joven estudiante de diseño), éste nos lleva a pensar en una aplicación para usar en el celular, que le acerque a diario contenidos relacionados a sus intereses. ¿Consideran necesario, en esta etapa, desarrollar esa aplicación completa? La respuesta es un NO rotundo, no es necesario, ni siquiera es aconsejable. ¿Por qué no? Porque quizás, una vez programada la aplicación, lo que incluye un costo grande expresado en tiempo y dinero, al cliente no le interese.

¿Y entonces, cómo hago el prototipo? Usando el ingenio: con cartulinas, marcadores y diagramas, o con una presentación digital tipo diapositivas, o un video, o una charla que explique el funcionamiento, o una animación tipo dibujos animados, o tal vez mediante una canción, o una breve representación teatral. Cualquier método es válido ya que este prototipo debe ser lo más sencillo, económico y rápido de producir; necesitamos probarlo con el cliente cuanto antes.

Del mismo modo si, por ejemplo, pienso fabricar remeras estampadas con motivos relacionados con la ciencia ficción, no sería necesario que me ponga a producir; podría comprar una remera de calidad similar para estamparla con alguno de los motivos elegidos, o la podría dibujar, o presentar digitalmente, o... (complete aquí con su ingenio e imaginación).

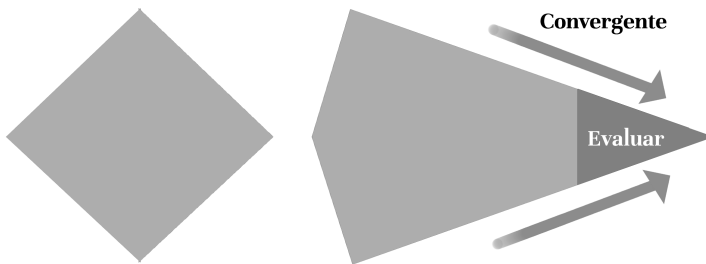
Esta forma de prototipar, rápida, eficaz y económica, me permitirá presentar una idea del producto, ya con el agregado de valor que definí luego de transcurrir las etapas anteriores, a ese potencial cliente-usuario y así conocer su opinión e interés. En esta instancia volveremos a escuchar y observar lo que ese cliente-usuario opina, tomaremos nota para analizar posibles cambios, mejoras o correcciones sobre el producto.

Les recuerdo que tanto las etapas anteriores, como la presente, se llevan adelante consultando con una variedad de personas. Si bien, en el texto nos referimos a *un* cliente, lo

hacemos como ejemplo de *tipo de cliente* (mujer joven que estudia diseño... etc).

Etapa 5. Evaluar

La evaluación es el desencadenante lógico de la etapa de prototipado. Hemos desarrollado un prototipo, lo probamos con ese potencial cliente, vimos y escuchamos sus devoluciones y, como es natural, las evaluamos. Ya estamos prontos a sacar nuestras propias conclusiones y definir si este es el camino a seguir.

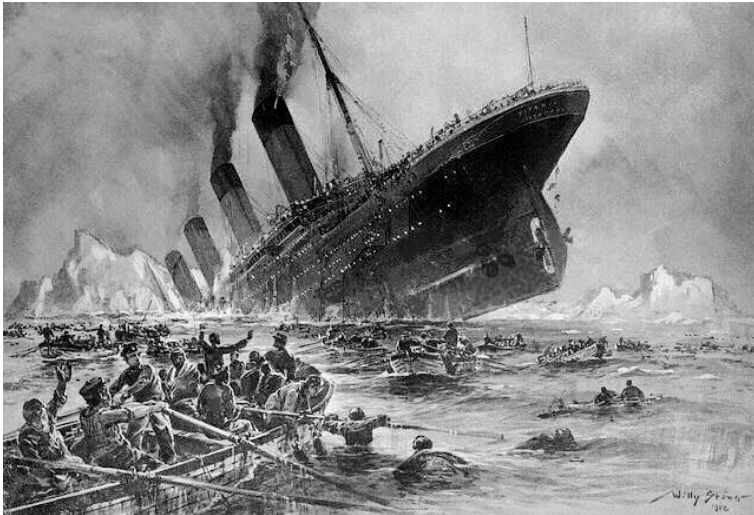


¿Y ahora qué hago? Necesito contar con un primer producto que funcione, que sea un producto real, algo así como una primera versión de ese que hemos definido y del cual pudimos elaborar una propuesta de valor. Ya tenemos mucha información del mercado, de los competidores, de lo que necesita-desea nuestro potencial cliente-usuario, es el momento de plantear el *modelo de negocios* de nuestro emprendimiento.

Modelo de negocios.

El iceberg, o como vemos solo lo que sale a flote

¿Vieron la película *Titanic*? Casi seguro que sí, y si no la vieron es muy probable que conozcan la historia del famoso buque británico que en su viaje inaugural se encuentra con un témpano de hielo, lo choca y se hunde; algo que era impensado porque el Titanic estaba diseñado como el transatlántico más grande, rápido y seguro. Sin embargo, esa trágica noche de abril de 1912, mil quinientas trece personas encontraron la muerte.

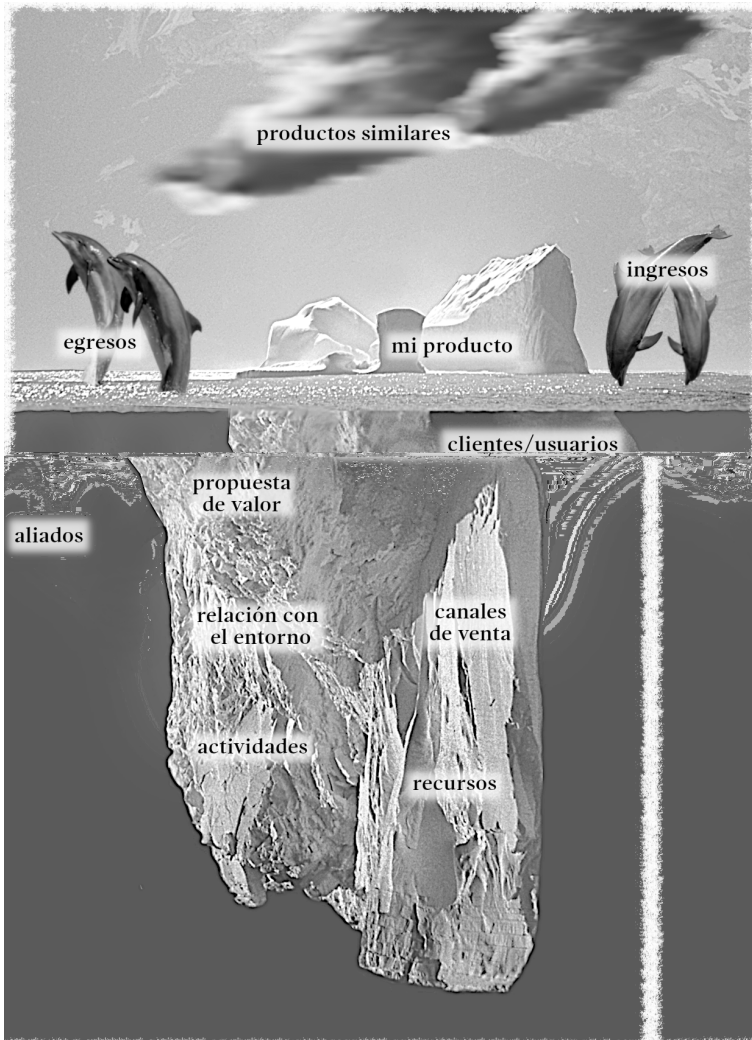


Titanic sinking (Hundimiento del Titanic), Grabado de Willy Stöwer, 1912.

¿Por qué un iceberg es tan peligroso? Porque emerge solo un octavo de su masa total, la mayor parte del cuerpo de estos monstruos de hielo se encuentran sumergido y no se pueden observar a simple vista.

«¿Y ésto, a qué viene?», pregunta alguien mientras nada estilo perrito. A que un modelo de negocios es algo parecido, casi todo lo que hay que considerar se encuentra oculto. Veamos de qué se trata.

Modelo de negocios iceberg, lo que no se ve



Les presento los componentes del modelo de negocios que desarrollaremos, lo bauticé *modelo iceberg, lo que no se ve*.

La propuesta es que ustedes puedan completar, en su cuaderno de planificación, cada uno de los ítems que se ven en la imagen con sus propias palabras.

Tal como es un iceberg verdadero, este modelo se define a partir de *lo que se ve*, y propone llegar hasta la profundidad de *lo que no se llega a vislumbrar*.

La propuesta que les haré es que vayan avanzando en reconocer los componentes de cada uno de los elementos que desarrollaremos en las próximas páginas. Ellos serán las piezas que compongan este rompecabezas. ¿Que cómo lo podrán hacer realidad? De manera totalmente práctica: una vez que se comprenda la problemática, será cosa de poner manos a la obra, buscar ideas e interrogantes que los conducirán a posibles respuestas y soluciones; así, de una cosa a la vez, sin prisa pero sin pausa. De este modo lograrán definir el modelo de negocios de su emprendimiento, que los acompañará tanto en el inicio del camino, como en cada uno de la etapas posteriores.

Tengan en cuenta que ésta es una herramienta dinámica. ¿Qué quiero decir con ésto? Justamente eso, que nunca se queda quieta porque varía, crece, se modifica, vive a la par que el mismo emprendimiento, se desarrolla. Lo que hoy es correcto y útil, quizás dentro de un tiempo haya que modificarlo; y lo que hoy no parece adecuado, tal vez en el futuro sirva.

Es por este motivo que se recomienda escribir todas las ideas, dudas, posibles soluciones y propuestas; no sabemos si en un futuro próximo las podremos utilizar.

Vamos entonces a describir cada uno de los componentes de este modelo de negocios y sus relaciones implícitas. Mientras vayamos avanzando, podrán comprobar que el vínculo entre estos componentes es muy estrecho, ya que si variamos uno de ellos, muy posiblemente cambien los demás.

Mi producto

En la práctica, lo que se ve es nuestro *producto*, se ubica en la superficie, siempre está allí, como la punta del iceberg; es desde donde la mayoría de los emprendedores comienzan un

negocio: de lo que saben hacer. Algunos (y esa es la idea) incluyen en su producto lo que aman hacer, luego están quienes logran orientarlo hacia lo que el mundo quiere. Estas decisiones son las que los llevarán a ganar dinero siendo felices para, a partir de allí, lograr su *propósito*, como ya vimos anteriormente.

También hablamos de que un producto puede ser un *bien* (tangible) o un *servicio* (intangibile); comentamos que quienes producen servicios, para aprovechar esas horas en las que no hay trabajo, a veces producen algún tipo de bien (¿recuerdan al herrero que fabrica parrillas y otros objetos cuando no tiene trabajo de herrería de obra?).

Sabemos que las personas que eligen llevar adelante un emprendimiento, generalmente conocen los aspectos técnicos que harán falta cumplir para que sus productos cumplan con los estándares del mercado; y si no los conocen en profundidad puede capacitarse para cumplir con esos requisitos.

Ahora bien, si sabemos el «hacer», ¿por qué nos cuesta tanto que esos potenciales clientes nos elijan? Podríamos decir que porque no logramos entender sus deseos y necesidades, y porque pensamos que lo que producimos es tan bueno que muy pocas personas dejarán de comprarlo. Bueno, la realidad suele golpear nos la cara y demostrarnos que hay algo que no estamos haciendo bien. Claro que ustedes, nosotros, estamos en camino de cambiar ésto, y hemos venido hablando sobre lo que es necesario para que esos potenciales clientes nos elijan.

Veamos ahora lo que habita oculto, bajo la superficie, eso que muchas veces no se ve y quizás ni se tiene en cuenta.

Propuesta de valor

Podríamos resumir el concepto de *propuesta de valor* como *aquello que nos diferenciará en el mercado y por lo que nos elegirán los clientes y usuarios*.

Insisto sobre este tema, porque lo considero como uno de los más importantes en la definición del modelo de negocios, y sobre el que pivotean todos lo demás: *un producto sin una propuesta de valor acorde a lo que necesitan-desean sus clientes y usuarios no es nada porque nadie lo comprará.*

Hace unos cuántos años, si queríamos comprar una pizza teníamos que ir a la pizzería, pedirla, esperar a que la cocinaran, pagarla, volver con la caja a casa y, muchas veces, tener el horno listo esperando a que llegue el manjar para calentarla y poder disfrutarla. Un día, alguien pensó: *¿y si ofrezco llevar la pizza a domicilio?* Esa fue una propuesta de valor muy novedosa, con el tiempo cambió la historia del consumo de pizza. Hoy, es casi impensable que una pizzería no ofrezca ese servicio. Ese día le agregaron un *servicio al bien*, a ese producto básico pizza, que ya no es solo pizza, es *pizza entregada en la puerta de casa* y, desde hace no mucho tiempo es *pizza entregada en la puerta de casa que se paga con tarjeta de crédito*. Observen como cada vez se le van agregando opciones para diferenciarse; ya no alcanza con cocinar pizzas, tampoco alcanza con enviarlas a domicilio, en poco tiempo más tampoco alcanzará el pago con tarjeta de crédito. Todas esas propuestas de valor se van incorporando al producto, todos las pueden ofrecen (y lo hacen), por lo que ya no son motivo de diferenciación entre productores.

En este punto de la historia, luego de todo un camino de nuevas propuestas de valor, se podría pensar que quizás la novedad pueda ser volver al origen: podrían coexistir quienes cocinen pizzas económicas con los que las ofrezcan artesanales, diferentes, veganas, gigantes, gourmet, por metro, aptas para celíacos o para diabéticos, o lo que se les ocurra.

Mientras del envío a domicilio se ocuparán empresas que nacieron para hacer solo eso, éstas serán las aplicaciones que llevan y traen casi cualquier cosa (bueno, las aplicaciones no llevan ni traen nada, ese trabajo lo hacen personas que pedalean

muchos kilómetros por jornada a cambio de un magro ingreso económico, pero esa es otra historia).

La propuesta de valor de un negocio puede hacer expresa referencia a los precios bajos de sus productos (como dice un conocido supermercado barrial); a la excelente calidad de las materias primas utilizadas (creo que alguna fábrica de pastas hace referencia a ello); a la disponibilidad inmediata de los productos ofrecidos; a una garantía extendida (muy usada en electrodomésticos o automóviles); a las modalidades de pago y financiación; a algún servicio de mantenimiento posterior a la compra; a los conocimientos, saberes y trayectoria de las personas involucradas en los procesos; o simplemente a la amabilidad de las personas que atienden el negocio y hasta la higiene del mismo.

Ustedes podrán, luego de identificar las necesidades y los deseos de sus potenciales clientes, definir lo que quieren que el mundo entienda que el negocio ofrece, más allá del producto en sí mismo. Es indispensable que esas personas entiendan la propuesta de valor ofrecida y que sientan que les interesa, que lo que se ofrece responde a lo que buscan resolver y que está pensada para ellos, para cada uno de ellos. Si no es así, si no llegan a entenderla, o si no les interesa, es muy probable que haya estado mal planteada por lo que será necesario repensarla.

Clientes / usuarios

Ya hemos hablado en extenso sobre este tema. Podríamos hacer un resumen para fijar algunos conceptos:

Los clientes son la razón de ser de un negocio, sin ellos es imposible mantenerse y mucho menos crecer.

Cliente es quien paga por el producto, usuario quien lo usa; a veces son la misma persona, en otros casos no.

La propuesta de valor debe estar dirigida a los clientes y usuarios a partir de sus necesidades y deseos.

El cliente no tiene siempre la razón, es un ser humano, puede estar equivocado (lo mismo que nosotros).

El cliente tiene derechos, está protegido por la Ley de Defensa del Consumidor, debemos (y deseamos seguramente) ser respetuosos de ello.

Los primeros clientes, esos que deciden confiar en un emprendimiento cuando comienza son muy importantes, no solo porque se animan a comprar lo que el negocio les ofrece, sino porque pueden convertirse en personas que comenten con sus conocidos acerca de los productos, la atención recibida, su conformidad-disconformidad, y sobre la experiencia de compra. Aprovechemos esa confianza y preguntémosle sobre cómo se han sentido antes, durante y después de la compra, indagemos sobre su satisfacción; escuchemos lo que opinan, saquemos conclusiones y respondamos a sus sugerencias, ya sea con alguna modificación, que se verá reflejada en una próxima compra, o sencillamente agradeciendo su confianza y opinión. En realidad, deberíamos tomar esta conducta como costumbre, la comunicación con el cliente luego de la venta es fundamental para crear, y afianzar, un vínculo de confianza; piensen que, lo que más queremos es que nos vuelvan a comprar. Tengan en cuenta que es más sencillo volverle a vender a alguien satisfecho que buscar un nuevo cliente.

Relación con el entorno

Se podría definir a *entorno* como lo que rodea a algo.

Pensando en lo que nos interesa en este momento, *entorno* podría ser el ecosistema relacionado con el negocio, que está compuesto por clientes, usuarios, colegas, proveedores, competidores, instituciones, y organismos públicos.

Cuando llevamos adelante un emprendimiento nunca lo hacemos en soledad, por más que sea un negocio unipersonal, no estamos solos, siempre existe alguien más; ya sea quien nos

vende materia prima, o quien transporta nuestros productos, o quien nos alquila el local, o quien nos compra y hasta quien nos escucha y apoya (podríamos escribir muchos otros ejemplos). Con todas esas *entidades* (llamémosle así ya que podrían ser seres humanos, instituciones o empresas) nos relacionaremos casi a diario. En este apartado del modelo de negocios, podremos pensar y definir *cómo será nuestra relación con cada una de las entidades que conforman ese entorno*.

¿Será igual con un proveedor que con un usuario? ¿O con una oficina municipal y la persona que nos alquila el local? Muy probablemente no, ya que cada uno de estos actores esperan de nosotros cosas muy diferentes. Eso está claro, con un proveedor podremos lograr un vínculo amistoso, hablar por teléfono todo los días, y hasta varias veces al día; con el dueño del local quizás hablemos una vez al mes cuando le vayamos a pagar el alquiler y con un banco casi nunca, o solamente el día que tengamos que demostrarles que no precisamos el dinero que fuimos a pedirle.

Lo que debe ser coherente es lo que transmitimos en cada uno de nuestros mensajes. No está de más recordar aquí una regla básica de la comunicación: existe un *emisor* del mensaje (podríamos ser nosotros), del otro lado existe un *receptor* de ese mensaje (supongamos el cliente), en el medio siempre habrá *ruido* (como cuando queremos sintonizar una emisora radial, esa molesta interferencia que no nos permite escuchar con total claridad esa hermosa canción). En nuestro caso, el ruido estará dado por los mensajes de los demás habitantes del mismo entorno (colegas, clientes, proveedores y etcéteras).

Ahora imaginemos que al ruido le sumamos un mensaje poco claro, como si en esa emisora pasaran música con discos en mal estado, el resultado seguramente sería el peor.

Por eso es que debemos planificar nuestro mensaje, ese «hola mundo, aquí estoy yo, mi producto es éste...» que hemos comentado muy al principio de este libro. Este mensaje saldrá

de la propuesta de valor, al completar el modelo de negocios y será coherente con lo que ofreceremos, lo que ese entorno espera de nosotros y la respuesta que deseamos producir.

Una vez que tengamos resuelto el contenido del mensaje (lo que queremos decir) lo podremos comunicar a cualquiera de las entidades del entorno; cambiarán los aspectos formales de cómo lo hacemos, pero el contenido será el mismo.

En esta instancia, lo que restará por decidir será, por una parte los medios mediante los que ese mensaje llegará a cada entidad (redes sociales, correo electrónico, visitas presenciales, medios impresos, mensajería, avisos publicitarios); y por otra, el tono de cada una de esos mensajes, que en algunos casos será de cercanía y confianza y en otros más formales.

De nosotros depende que ese entorno que nos rodea, se entere de nuestra existencia y logre comprender qué es lo que podemos ofrecerle, para qué lo hacemos y qué esperamos de él.

Canales de venta

¿Tenemos idea de cómo podríamos hacer llegar nuestros productos a los potenciales clientes? ¿Pensamos si nos conviene vender por mayor o por menor? ¿Qué cantidades podemos producir por día, o por mes? ¿Podemos esperar treinta días para cobrar lo que vendemos, o necesitamos que el dinero llegue ya? ¡Cuántas dudas! ¿Pensaron en estas cosas? Llegó el momento.

Un canal de venta es el medio por el cual un producto llegará a estar disponible para su potencial comprador. Por ejemplo, la leche envasada se produce en tambos (en realidad los tambos la extraen de las vacas, ellas son las genias que la producen), éstos la venden a envasadoras, que la distribuyen a comercios que la ofrecen al público. Ese circuito completo es el canal de venta de la «sustancia leche». Dependiendo de en qué parte de la cadena productiva nos ubiquemos tendremos, por un lado a los proveedores y por el lado complementario a nuestros

clientes. Quiénes serán esos clientes es lo que tenemos que pensar y decidir.

En los interrogantes del inicio hay algunas pistas que nos pueden ayudar para tomar esa decisión. Si, por ejemplo, en nuestro negocio podemos producir cantidades pequeñas y nos es indispensable que el dinero ingrese en el momento de venta, tendremos que apuntar a un canal de comercialización directa, quizás ferias autogestivas o redes sociales o un pequeño local propio (ya ampliaremos sobre estos temas cuando hablemos de costos); si por el contrario, tenemos una gran capacidad de producción, contamos con un capital inicial como para poder comprar materia prima y pagar otros costos y, además estamos en condiciones de esperar un cierto tiempo para cobrar (por ejemplo treinta días), podríamos decidir el canal mayorista, en donde nuestros clientes a su vez revenden nuestros productos a sus propios clientes.

Dependiendo del rubro en el cual desarrollemos nuestro negocio, existen diferentes formas de comercialización.

Si somos artistas plásticos es muy probable que debamos depender de galerías que ofrezcan las obras; si nos dedicamos a la medicina, quizás las obras sociales y las clínicas privadas o los consultorios comunitarios sean el canal de venta del servicio (¿cómo? ¿un médico es un proveedor de servicios? y sí, «nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio», dijo un poeta); si producimos indumentaria, quizás nos pidan que dejemos los productos en consignación en los diferentes locales, lo mismo si somos editores de libros o revistas; si somos músicos, tal vez dependamos de un representante que nos consiga contratos; si dictamos ciclos de capacitación para emprendedores tal vez las instituciones sean nuestro canal comercial.

Hay otras maneras de vender además de las anteriores: existe la venta directa, que en la actualidad, cada día más, se estila sea a través de internet, como las demás tiene sus

características, ventajas y complicaciones. Sea cual sea el canal elegido, de una cosa tenemos que estar seguros: hay que dedicarle tiempo a la venta; aunque tengamos un representante, o un vendedor, los principales interesados en cuidar nuestro negocio deberíamos ser nosotros. Sé que a la mayoría de los emprendedores este tema les cuesta mucho, vender es algo que parece ubicarse muy lejos; algunos llegan a pensar que es una habilidad, o que existe una casta de seres que nacen para eso.

Lógicamente que cada uno puede pensar lo que le parezca mejor. Lo que yo puedo aportar sobre el tema, luego de más de treinta años de laburo independiente y de haberlo hecho cerca de emprendedores autogestivos durante los últimos quince, es que considero importante dedicarle tiempo a la venta, aprender a hacerlo, lograr relacionarse con los clientes, escucharlos, todo forma parte del negocio (y es, muchas veces, más importante que estar produciendo).

«¡Eh, pará pelado, si no produzco que vendo!», me gritó un emprendedor que llevaba un rollo de tela al hombro.

«Y, podrías vender lo que produce otra persona, tal vez un aliado estratégico, u otro emprendedor», le respondí, y con eso me gané su odio eterno.

Esto último no es ningún tipo de chiste, es muy real. Por más que nuestro producto sea el mejor que se puedan imaginar, si no se vende, no ingresa dinero, y si no ingresa dinero ya saben lo que pasa.

Piensen en cuáles son los canales de venta que más les convienen, tal sea uno, tal vez varios. Podría ser que vendan una parte de su producción al por mayor y el resto de manera directa; con ello se aseguran cantidad en el mediano plazo y dinero en el corto.

Como en todos los aspectos de la vida, no existe una verdad única, la realidad es una mezcla de situaciones; lo que importa es poder elegir a conciencia, que las decisiones no nos

tomen por sorpresa y mucho menos que nos obliguen a aceptar situaciones perjudiciales para la salud, tanto del negocio como la personal.

Actividades

Comprar materia prima, diseñar los productos, organizar la producción, producir (con todas las complejidades que cada uno de los distintos procesos productivos requiera), controlar el *stock*, vender, distribuir, cobrar, pagar impuestos, servicios y honorarios de colaboradores, entre otras opciones, podrían conformar una lista básica de las actividades que será necesario realizar; seguramente, cada uno de ustedes estará en mejores condiciones que yo para completarla, ya que conoce su rubro en profundidad.

Sin embargo, faltan algunas más. «¿Más todavía? ¡Pará, Mario, el día tiene solo veinticuatro horas y a veces duermo!», dijo, en voz muy alta, como de sorpresa, el mismo emprendedor que volvía a pasar cerca. «Si querés saber de que hablo, podés seguir leyendo», le respondí, como para tranquilizarlo y que no le suba la presión.

Volvamos. Sí, faltan varias actividades, imprescindibles para que el emprendimiento que llevan adelante tenga altas posibilidades de éxito. Podríamos pensarlas juntos. «¿Querés ayudarme, emprendedor que pasa cerca?» dije, mientras miraba al sudeste.

Acá van algunas: *lean este libro, traten de entenderlo y, fundamentalmente, pongan en práctica lo que se propone en sus páginas*. Con ésto ya tienen un listado inmenso de actividades que se agregarían a la producción propiamente dicha, y que se engloban dentro de la categoría *gestión*.

Tengamos en cuenta que, una vez que hayamos decidido emprender un negocio, la tarea más importante es, justamente,

gestionarlos; es indelegable, todas las demás actividades podrían ser realizadas por otras personas, pero la gestión es LA tarea.

Si el negocio es unipersonal, lo es porque las decisiones y las responsabilidades caen siempre sobre una sola persona: el emprendedor. En cambio, si es un emprendimiento colectivo, una cooperativa por ejemplo, las decisiones y responsabilidades se repartirán entre las personas que forman el negocio.

Sea como sea, en esta etapa lo que debemos realizar es un listado muy detallado de actividades (todas, por mínimas que parezcan, piensen que es tan importante cobrarle a un cliente como limpiar el baño), al lado de cada actividad incluyan cuando se debe realizar (diariamente, cada hora, semanalmente, mensualmente, etc.). Una vez realizada esta lista, repásenla, corrijanla, vuélanla a leer mañana y ordénenla de alguna manera que les quede cómoda (por área temática, por ejemplo producción; por orden de ejecución, los lunes a tal hora tal cosa; por producto, con todos los detalles que involucre el proceso; o como crean que es mejor).

Téngala a mano, porque los próximos componentes del modelo de negocios se basarán en esta lista.

A esta altura les pregunto: ¿Van armando el modelo de negocios a la par que leen estas páginas, o prefieren esperar a terminar la lectura? ¿Se ha entendido todo lo explicado? Si hay dudas, les recomiendo volver atrás, releer y tratar de hacer los ejercicios propuestos mientras van leyendo cada tema. De ese modo incorporarán lo leído de una forma más natural, de a poco, sin apuros. Piensen que, en líneas generales, los conceptos aquí desarrollados son nuevos para ustedes, lo que necesitan es apropiarse de ellos. No se apuren, duden, releen, ejerciten; es el momento de equivocarse, luego costará plata hacerlo.

Recursos

Para introducirnos en este tema, les propongo imaginar la situación que les contaré y acompañarme durante el desarrollo. Resulta que un amigo pensó, para sus próximas vacaciones, realizar un viaje en bicicleta hasta la ciudad de Quequén en la costa atlántica argentina, un bello balneario ubicado al ladito de Necochea; partirá de la ciudad de Buenos Aires. Para empezar, luego de contarme la idea, decidió escribir un listado de las cosas que necesitará para el viaje. Estas son algunas de las que incluye el mensaje que me envió: una bici (parece algo fundamental, la pregunta es ¿qué tipo de bicicleta le servirá?); herramientas, repuestos y ropa acorde al ejercicio (habría que armar un listado de qué herramientas, qué repuestos, qué ropa, ya que todo pesa, pensemos que va en dos ruedas y tiene que pedalear mucho). «Comida», dijo el mismo emprendedor de antes, ¡hay que admitir que está atento! (de nuevo la duda: ¿qué comida?, ¿unas milanesas, papas, tomates y aceite de oliva?, ¿va a poder cocinar?, ¿o le convendrá pensar en otra opción para alimentarse?); una linterna (la noche es larga, que lleve pilas de repuesto también); una bolsa de dormir y una carpa (¿podrá o pesará mucho?); «un carrito», dice nuestro amigo emprendedor, «hay carritos de aluminio que se enganchan en la bici, como un remolque, son livianos», agrega, parece que sabe del tema. «Plata», dice, con voz muy resuelta otra emprendedora; «y sus documentos», agrega.

Creo que podríamos continuar durante varias páginas con este listado: un mapa, agua, remedios, al perro (hay viajeros en bici que los llevan) y así...

Supongamos que, gracias a mi varita mágica (¿les conté que soy mago? mejor que no se los haya dicho, habría mentido), hacemos aparecer una hermosa bici, preparada para viajar y, enganchado a ella, un carrito ultraliviano cargado con todo lo necesario para el viaje. También supongamos que llamo a mi

amigo y le digo que tengo todo listo, que ya puede irse de viaje. Pero, mi amigo me dice que no puede ahora, porque estos días tiene que hacer varias cosas y tiene turno con el dentista (parece que se está haciendo un implante) y que no sabe para qué lado tendría que pedalear, todavía no se puso con eso, dice.

¡Qué complicado era esto del viaje! Parecía que lo más difícil era pedalear. A todo esto, quizás debería empezar a practicar, porque, que yo sepa, mi amigo nunca pasó de pedalear en la plaza de su barrio.

¿Qué faltó? Lo que faltó es planificación. Saber cuándo (no siempre tenemos el tiempo para hacer lo que queremos hacer); saber para dónde es Quequén y cuál es la mejor ruta para ese viaje; diagramar los horarios de pedaleada; los de descanso y las paradas que hay que hacer en un viaje tan largo; entrenar y varias cosas más que, muy probablemente, ustedes ya estarán pensando.

Todas esas cosas que harán falta para llevar adelante una idea, desde las más elementales, hasta las más complejas (el tiempo necesario, por ejemplo) son los *recursos*.

Una vez que definimos las *actividades* (como ya vimos), deberíamos escribir un listado de los recursos necesarios para lograr hacerlas. Cada actividad necesitará de varios recursos, algunos estarán disponibles, otros habrá que conseguirlos.

En este punto podemos mencionar al *dinero*, un recurso que parece indispensable para llevar adelante cualquier acción y que, sin embargo, no es indispensable.

«No, eso sí que no. Sin platita no se puede. ¿Cómo alquilo un espacio para mi taller y con qué compro la máquina collareta que necesito?» dijo una emprendedora, que por lo que pregunta, es del rubro textil.

Esta persona tiene razón, a medias. Sin platita es difícil, pero no imposible. Si hay dinero, casi todo se puede comprar,

pero si el dinero necesario no está disponible ¿qué hacemos? ¿nos quedamos sin eso que queremos o necesitamos?

Mi amigo, el futuro ciclista, me comentó que este último año estuvo aprendiendo malabares y acrobacia. «¿Y eso qué tiene que ver con el dinero?», pregunta alguien con mucha seguridad. Sencillo, gracias a esa nueva habilidad adquirida, cuando llegue a un pueblo o ciudad podrá dirigirse a la plaza y comenzar a ejecutar su arte, pondrá un cartelito que diga «si te gusta lo que hago, me podés ayudar con algo de comida o un lugar donde dormir». Ahora, pregunto de nuevo: ¿Necesitaré dinero para el viaje? Muy probablemente, gracias a su arte, gastará mucho menos que si no tuviera nada para ofrecer.

¿A qué va toda esta historia? A que comprendamos que lo que necesitamos son cosas (recursos), casi nunca necesitamos el dinero, como dinero en sí mismo, salvo que nuestro deseo sea dormir sobre un colchón de billetes, pero eso no será un emprendimiento, o por lo menos no lo será en línea con lo que venimos desarrollando.

Una buena opción, para comenzar y no estancarnos, podría ser buscar esos recursos; probablemente alguien tenga disponible eso que buscamos, o algo que nos pueda servir. Nuestra amiga textil, preguntará entre sus conocidos, para ver si alguien cuenta con un espacio físico en dónde instalar sus máquinas, quizás a cambio de trabajo, o mediante el pago de un alquiler que sea acorde a su bolsillo. Piensen que hay muchas personas que tienen bienes ociosos y que, tal vez, se asemejen a lo que ustedes necesitan.

Pensar de manera colaborativa también podría ser una solución: buscar con quiénes formular alianzas, hablar, juntarse, compartir, ir más allá del individualismo.

De este modo, quizás aparezca una collareta, y si no es una máquina, tal vez un colega que nos pueda dar el servicio y nos evite comprarla. Muchas veces se adquieren máquinas que

luego se usan muy pocas horas por semana, lo cual no es lo ideal para un emprendimiento que recién empieza, en el que las inversiones iniciales necesarias pueden definir que se arranque o no con el negocio. Esa collareta sería un buen ejemplo de ello.

Entonces, ¿qué se recomienda hacer en esta instancia? Podemos volver a la lista de actividades y unirla con la lista de recursos necesarios; con ambos listados unificados veremos si efectivamente eso que suponemos necesario realmente lo es.

Una vez ordenado ese nuevo listado, se podría incluir una columna que diga si cuentan con cada recurso o si no lo tienen; si es así (que no lo tienen), podrían pensar en dónde buscarlo, en caso de no contar con el dinero necesario para adquirirlo. Si tienen el dinero para invertir, de igual modo, podrían pensar si es indispensable gastarlo en ese recurso.

Recuerden, este es el momento de usar nuestra capacidad de pensar y decidir. Les aseguro que vale la pena hacerlo.

Productos similares

Habitualmente, en este espacio se habla de *competencia* y de *competidores*, sin embargo, como les comenté al inicio de este libro, prefiero hablar de *productos similares* y de *colegas*.

Pienso, y las experiencias que vivimos en el transcurso de estos últimos años me llevan a confirmarlo, que si el ser humano continúa compitiendo para ver quién puede-produce-tiene-acumula-gasta-impone-domina más, estamos en el horno; muy probablemente el colapso de este sistema de consumo nos llevará a la ruina y al fracaso como especie. Esto no es ninguna novedad, hay muchísimos especialistas que hablan de lo mismo. Por mi parte prefiero pensarlo y preguntarme/preguntarles: ¿Y nosotros, qué hacemos? ¿Lo ignoramos, hacemos como si nada? ¿O tratamos, aunque más no sea, evitar pisarnos la cabeza y hacer algo junto al otro? Esta instancia es un buen lugar para esas preguntas, cada uno tendrá sus propias respuestas. Por mi

parte creo que una de las salidas posibles a esta crisis será mediante la colaboración y el apoyo mutuo. Aclaro que este modo de pensar no es idealismo utópico ni un mero discurso, todo lo contrario, se trata de poner en acción valores que suman y construyen.

Una vez compartidos estos pensamientos, y volviendo al título de esta sección, hablemos de los productos similares.

El mercado, ese espacio que nos rodea y en el cual nos desenvolvemos nosotros, junto a emprendedores que piensan y hacen productos similares al nuestro, está lleno de propuestas que podrían sustituir a lo que nuestro negocio ofrece. Como ya hemos comentado, la decisión final sobre qué comprará será del cliente; y lo hará en función de la *propuesta de valor* recibida. Sobre este tema ya hemos trabajado bastante y también hemos mencionado que esa propuesta de valor debe estar definida a partir de los gustos, necesidades y deseos de ese potencial cliente que, mediante la compra, dejará de ser «potencial» para pasar a ser, o no ser, cliente del negocio.

En esta instancia del desarrollo de nuestro modelo de negocios, lo que se busca es conocer todos esos productos similares y a quienes los producen (colegas); una vez que sepamos quienes son y qué ofrecen, podremos pensar en las estrategias a formular. Quizás con algunos de estos colegas se puedan tejer redes y armar proyectos en colaboración, o incorporar procesos cruzados en ambos negocios, también se podría trabajar en la creación de nuevos productos, o en compras colectivas para negociar mejores condiciones con los proveedores, o hasta en compartir espacios productivos o de exhibición y venta.

Tengamos en cuenta que, cuando dos emprendimientos unen esfuerzos, muy probablemente el resultado sea algo más grande que la suma lineal de los dos negocios; esos cruces suelen potenciar en vez de sumar.

Claro está que no siempre se podrán armar alianzas con todos los colegas o emprendimientos similares, eso es algo que iremos decidiendo con el devenir del trabajo planificado.

Sea cual fuere el resultado de esas posibles uniones, será necesario conocer a esos emprendedores, sus productos y los precios de éstos, saber cómo producen, dónde comprar, dónde venden y cómo se financian. Para ello, hay que salir al mundo, recorrer, observar, preguntar, anotar, sacar conclusiones. Todos estos aspectos ya los hemos ido trabajando en la instancia dedicada a conocer a los potenciales clientes, llegó el momento de hacerlo con nuestros colegas y sus negocios.

Aliados

Anteriormente hablamos sobre este tema cuando hicimos referencia a los colegas que producen algo similar a lo que produciríamos nosotros. Dijimos que, en vez de considerarlos competidores, podríamos pensarlos como colaboradores o aliados. Es ahora donde definiremos algunos de esos aspectos.

Antiguamente, cuando se pensaban modelos de negocios y se llegaba a este punto, se hablaba de *socios*. Considero mejor la terminología *aliados* porque es muchísimo más amplia. Un aliado puede ser un socio, pero también un colaborador (sea éste fijo o eventual), un proveedor o un cliente, tu hermano o esa persona que te cuida los chicos para que puedas trabajar.

Aliados son aquellos individuos, grupos, organizaciones, instituciones o empresas, con quienes interactuamos y con los que buscamos beneficios mutuos a través de algún tipo de colaboración o intercambio. Por eso, un aliado puede ser quien piensa y ve a la empresa como nosotros (socio), pero también un colaborador de confianza (con quien compartimos utilidades económicas), o ese proveedor que nos ofrece financiación y al que le compramos de forma exclusiva, o el cliente que nos recomienda y con quien solemos tener atenciones personales, o ese familiar

o amigo que nos escucha cuando necesitamos una oreja o, como ya expresé, esa persona que nos cuida a los chicos para que podamos trabajar y que recibe un pago adecuado por tan importante tarea. *Sin los aliados estaríamos solos, y en soledad es imposible llevar adelante un emprendimiento.*

Pensemos, en virtud de las necesidades del negocio, de las actividades planteadas y de los recursos necesarios (un aliado puede ser esa persona que facilita la collareta que necesita nuestra emprendedora textil), en los aliados con lo que contará el negocio. Escribamos, en principio, la necesidad a cubrir (proveedor, oreja que me escuche, diseñador, persona que cuide niños, etc) para luego ir completando con posibles nombres de candidatos para cada actividad.

Sobre los dos aspectos que faltan, hablaremos en el próximo módulo; en esta instancia los presento, así los tenemos en cuenta ya que son fundamentales (y si no se los comprende en su totalidad, complejos), ellos nos permitirán completar el *modelo de negocios iceberg*.

Ingresos

Para que un negocio funcione, debe entrar dinero. «¡Vaya novedad!», expresó enfáticamente una emprendedora que sigue muy atenta el desarrollo de este contenido.

Todos sabemos que es necesario, diría indispensable, que esta situación fluya de manera natural. Ahora, lo que tenemos que entender es cuál será la fuente de esos ingresos (de dónde proviene la platita) y cuánto dinero hará falta para que podamos vivir del negocio.

Generalmente, el dinero proviene de las ventas. Digo generalmente ya que en algunas ocasiones podría ser necesario conseguir una inyección de dinero extra (por ejemplo mediante

un crédito) para poder crecer, ya sea invirtiendo en máquinas, materia prima u alguna otra cosa.

El ingreso de dinero deberá ser constante y ser mayor que los egresos (eso que llamaremos costos, que será el próximo tema a tratar, y al que muchos le temen más que a una inyección intramuscular).

La diferencia entre ingresos y egresos será la ganancia del negocio. Si esto se cumple, seremos felices y podremos brindar (dejemos que las perdices vivan felices en el campo).

Egresos

Egresos, costos, salidas de dinero, números negativos o en rojo: palabras que, muchas veces, son motivo del insomnio de los emprendedores.

Esto es una realidad, por eso es fundamental entenderlos, saber cuándo aparecen y por qué lo hacen. No son ráfagas de viento que llegan porque sí, los costos se pueden prever; y nosotros podemos decidir sobre ellos, aceptarlos o evitarlos. Lo que no debemos permitir es que nos dominen.

De estos temas trata el próximo módulo.

En esta instancia, les sugiero que: vuelvan a leer lo que no les hayan quedado del todo claro y completen el *modelo de negocios*. Para trabajar con los *egresos* y los *ingresos*, por favor esperen a leer el módulo 3.

Resumen del módulo

A lo largo del módulo que termina hemos trabajado con tres herramientas que se complementan entre sí: la *matriz de propósito*, que nos sirve para comprender si eso que sabemos hacer, junto con lo que nos apasiona, puede tener que ver con lo que la gente desea y, desde allí, definir si el cruce de estas opciones nos podría llevar a ganar dinero; luego, a través del

pensamiento de diseño, vimos como podríamos definir que *propuesta de valor* convendría para nuestro negocio; y, por último, recorrimos las distintas etapas a considerar para definir un *modelo de negocios*.

Llegó el momento, si todavía no lo hemos hecho, de plasmar todo lo visto en nuestra herramienta de planificación, más conocida como cuaderno.

Módulo 3.

Los números, eso que casi nadie quiere hacer: costos, precios, ganancia y etcéteras.

Objetivos del módulo

Que el emprendedor pueda:

- *calcular los costos de su negocio;*
- *definir el precio de venta de sus productos;*
- *estimar la potencialidad económica del negocio;*
- *tomar decisiones correctas.*

El bolsillo del emprendedor y la caja del negocio

En este módulo hablaremos de dinero, del que necesita un emprendimiento para desarrollarse y del que hace falta para que el emprendedor pueda vivir de su trabajo. Si bien en ambas situaciones ese dinero provendrá de las ventas, es necesario que podamos diferenciar el destino del mismo en cada uno de los casos: por un lado, para los gastos del emprendedor; y por otro, para los del negocio propiamente dicho.

Para ilustrar lo que digo, los invito a imaginar la siguiente situación: Soy un emprendedor y trabajo de forma unipersonal. Salgo de mi casa-negocio a la mañana, llevo en mi bolsillo 1.000 pesos, me dirijo a un bar a desayunar, allí gasto 150; luego paso por lo de un cliente a cobrar 500 pesos que me debía; durante el día tomo varios colectivos y subtes, gasto otros 180 pesos. Voy a la librería, necesito algunas cosas para mi negocio y otras para mi hija, gasto 500 (200 del negocio y 300 en útiles escolares); luego almuerzo, gasto 200 más. De regreso a casa paso por el supermercado, gasto 400 pesos. Llegué a casa, en mi bolsillo tengo 70. ¿Esos 70 pesos de quién son? ¿Míos o de mi negocio? ¿Hay alguna diferencia? ¿Tengo una idea real de qué pasa con la

economía de mi emprendimiento? ¿Cuánto dinero necesito para vivir? ¿Se sienten identificados?

«¡Ufff, cuántas preguntas sin respuesta, don Mario!», resopla alguien que escuchó el relato. Sí, efectivamente, son varias preguntas que, a diferencia de lo que puedan suponer, cada una tiene su respuesta. Claro que para poder hacerlo de manera certera, será necesario incorporar algunos conceptos.

Para comenzar les propongo un ejercicio que les llevará un mes de trabajo diario (no se asusten, les voy a contar cómo completarlo, provisoriamente, en una semana). Les aseguro que es fundamental hacerlo y que vale la pena.

La idea es que tomen nota, durante el próximo mes (un mes completo, desde el primero al último día) de todos los gastos personales-familiares que tengan; ésto NO incluirá los gastos propios del negocio que irán por otro lado; SÍ incluirán todos los gastos del grupo con el que habiten (familia, pareja, amigos, o el que sea). Lo que necesitamos averiguar es *cuánto dinero necesita por mes, cada uno de ustedes, para vivir*.

¿Por qué es necesario? Ya lo verán. Si no sabemos con certeza cuánto dinero nos hace falta para vivir, será muy difícil saber si nuestro emprendimiento es viable.

¿Por qué los gastos del grupo conviviente? Porque una vez calculado ésto, podremos definir cuál debería ser nuestro aporte a esa economía grupal. Por ejemplo, si el gasto mensual de una familia es de 100, y uno de los adultos gana 60 de sueldo, a la otra persona (el emprendedor) le corresponderá aportar 40; por lo que eso será lo mínimo que podrá ganar trabajando en su propio negocio. Así de sencillo y así de complejo para calcular.

Claro que si viven solos la cuenta es más fácil, pero este ejercicio está pensado para que le sirva a cualquier persona que busque emprender, al margen de con quién viva y cuál sea su realidad económica. Como se podrán imaginar, las respuestas

serán muy variadas: estará aquella persona que viva con sus padres y que no pague alquiler ni gaste en comida; quien tenga a su cargo seis hijos y alquile; o quien conviva y ambos trabajen; en cada caso la necesidad de ingreso de dinero será una en particular y se diferenciará de todas las demás.

Cómo hacer el ejercicio de cálculo de gastos familiares

Anotando, durante un mes, desde el primero al último día, todo lo que el grupo conviviente gasta para vivir. Traten de ser prolijos, escriban en su cuaderno, día por día (así no se olvidan de nada). Al comenzar el mes podrán registrar los gastos que se pagan mensualmente (alquiler, cuotas, servicios, expensas, impuestos, etc.) y luego, diariamente, los propios de la jornada. Pueden agruparlos por rubros. Va un ejemplo guía:

- Vivienda* (alquiler, expensas, cuotas, impuestos...)
- Servicios* (electricidad, gas, internet, celulares, agua...)
- Transporte* (colectivos, subtes, remises, taxis...)
- Educación* (escuela, cursos, útiles, libros...)
- Salud* (cuotas, remedios, consultas, estudios...)
- Entretenimiento* (cine, libros, salidas...)
- Extras* (no habituales, quizá podrían prever algo por mes)
- Comida, limpieza y mascotas* (súper, verdura, carne...)
- Vehículo* (combustible, seguro, mantenimiento...)
- Indumentaria* (ropa, zapatillas...)

Este listado, como se pueden imaginar, no es completo, ni único, solamente es una referencia que se presenta como guía.

Antes les comenté que, luego de una semana, se podría estimar el gasto total mensual. Se hace de la siguiente manera: una vez que anotan los gastos mensuales (alquiler, servicios, cuotas, etc), y que terminó la primera semana (la que anotaron los gastos diarios), se multiplican esos gastos semanales por

cuatro (las cuatro semanas del mes), luego se les suman los mensuales gastos anotados al inicio, de este modo tendrían un estimado del gasto total del mes. Esto será útil para avanzar en esta instancia del trabajo y evitará tener que esperar cuatro semanas; luego, al finalizar el mes, sabrán el gasto real para poderlo comparar.

Como les comenté antes, sobre este total, ya podrán definir cuánto les corresponde aportar a ustedes para que la economía mensual del grupo conviviente fluya.

Si trabajaran como empleados de una empresa, a fin de mes (o de quincena) cobrarían una cantidad de dinero fija, la cual se conoce como *sueldo*.

«¡Vaya que novedad!», dijo alguien que está muy atento. Ya sé que no es ninguna novedad, lo que tal vez sí sea una novedad es lo siguiente: *el emprendimiento debe pagarle cada mes un sueldo al emprendedor*.

«¿Cómo? ¡Eso es la ganancia!», retrucó la misma voz.

Lamento informarles que no, la ganancia del negocio es otra cosa, para eso falta bastante recorrido.

Vayamos por partes y volvamos a nuestro planteo inicial: *es necesario saber cuánto dinero necesitan, cada mes, para aportar a la economía del grupo conviviente; esa cantidad de dinero será el sueldo mínimo que necesitarán cobrar del negocio*.

En esta instancia definirán la cantidad de horas que le dedicarán a su emprendimiento y, en función de ello, calcularán el valor monetario del sueldo a percibir, ya que no es lo mismo quien trabaja a tiempo completo para el negocio, que quien lo hace parcialmente porque cuenta con otro ingreso de dinero.

Recién cuando sepan ese número podrán avanzar con los pasos que siguen a continuación. Por este motivo, les sugiero que hagan un alto aquí, se tomen una semana de tiempo y, una

vez calculado su sueldo mínimo necesario para vivir, continúen con el desarrollo de estos contenidos.

Para tener en cuenta

- El *sueldo del emprendedor* es, para él, un *ingreso* de dinero (con ese dinero vivirá todo el mes); para el negocio, será un *egreso* (costo, que pagará al emprendedor por su trabajo).
- La economía personal del emprendedor debe estar separada de la del emprendimiento. Son dos bolsillos distintos, no se deben confundir.
- Si cualquiera de los dos (emprendedor o emprendimiento) necesita que la otra parte le preste dinero, ese movimiento debe quedar anotado y, lo antes posible, devuelto.
- La diferencia entre los ingresos y los egresos de dinero será la ganancia del negocio ($\text{ingresos} - \text{egresos} = \text{ganancia}$), la misma no se relaciona con el ingreso del emprendedor, ya que él cobra su sueldo. Ya volveremos sobre este punto y se entenderá mejor.
- Un negocio no puede soportar varios meses sin ganar dinero; un emprendedor nunca debería estar un tiempo prolongado sin asegurarse un sueldo.
- Cuando hagamos cálculos sobre la economía de un negocio, es recomendable hacerlo en períodos mensuales, con esto lograremos minimizar las fluctuaciones diarias y semanales, tanto de ingresos como de egresos.

Egresos (costos)

Hace unos años conocí, mientras dictaba un taller para emprendedores, a una mujer que vendía zapatillas. Ella estaba muy preocupada porque el dinero nunca le alcanzaba por más que trabajaba muchas horas semanales. Cuando llegamos a esta misma sección del taller, y comenzó a identificar sus gastos

personales, los del negocio y los ingresos que estaba teniendo, se puso a llorar. «¿Qué te pasa, te sentís bien?», le pregunté preocupado. «No, profe, me siento muy mal. Me doy cuenta que estuve trabajando para nada.» Ese día se propuso cambiar su realidad y ¿saben algo?, lo logró. Les voy a contar su caso.

La llamaremos Susana porque me pidió que no hiciera público su nombre, ni el de su negocio.

Por más que hace ya unos años que sucedió lo que les contaré, lo voy a hacer en tiempo presente, utilizando valores numéricos actualizados al momento de la escritura de este libro.

Tengan en cuenta que cuando lean las cifras expresadas, será muy probable que estén desactualizadas. Sucede que en este rincón del mapa existe algo que se llama *inflación*, un monstruo invisible que devora nuestras pequeñas economías y que favorece siempre a los mismos especuladores, ellos pueden evitarla gracias a sus posiciones de privilegio.

Análisis de un caso: el negocio de Susana

Susana, hace ya tres años, revende zapatillas lisas de lona. Lo hace en una feria, de miércoles a domingo, ocho horas al día. Ella no eligió vender zapatillas, cuando empezó lo hizo porque conoció a un fabricante que le confió unos cuantos pares en consignación. El emprendimiento de Susana es de subsistencia, debe vender sin pausa para contar con un ingreso económico.

El punto de inflexión del negocio (después de entender que así no podía continuar) sucedió luego de transcurrir dos años de trabajo incesante con ingresos magros.

Datos para poder hacer algunos cálculos (en el inicio del análisis, el negocio llevaba ya dos años de funcionamiento):

Vende un promedio de 150 pares de zapatillas al mes.

Las compra a \$300 el par. Las vende a \$500 el par.

Con estos datos podemos calcular varias cosas:

Gasto mensual mercadería: (150 pares x \$300 = \$45.000)

Venta mensual mercadería: (150 pares x \$500 = \$75.000)

«Ganancia» mensual: (\$75.000 — \$45.000 = \$30.000)

Cuando Susana vio estos números se desorientó. Allí leía que ganaba \$30.000 mensuales pero, por más que controlaba mucho sus gastos personales, no llegaba a fin de mes.

En este punto comenzamos a averiguar qué otros costos tenía ese negocio, lo que sigue es lo que descubrimos.

Susana vende en una feria, pasa muchas horas de su día en la calle, por lo que necesita estar comunicada. Trabaja veintidós días al mes. Para ir a su trabajo debe viajar. Como no puede llevar y traer las zapatillas todos los días, tuvo que alquilar un espacio a un vecino de la feria para usarlo como depósito. Por más que lo ha intentado, no pudo dejar de comer (acá ustedes sonríen, es un chiste malo, pero no se los cobro aparte). Para conseguir el puesto tuvo que anotarse como Monotributista (impuesto personal en Argentina).

<u>Ítem</u>	<u>\$</u>
<u>Alquiler del puesto (22 días x \$250 x día)</u>	<u>5.500</u>
<u>Alquiler depósito (vecino de la feria)</u>	<u>2.000</u>
<u>Viajes (22 días x \$50 x día)</u>	<u>1.100</u>
<u>Remises (2 viajes al mes para reponer mercadería)</u>	<u>1.000</u>
<u>Monotributo (categoría A)</u>	<u>2.000</u>
<u>Comida (22 x \$200 x día)</u>	<u>4.400</u>
<u>Bolsitas, tarjetas, cosas de librería, etc.</u>	<u>1.500</u>
<u>Abono celular</u>	<u>500</u>
<u>Subtotal</u>	<u>18.000</u>

Ella «ganaba» \$30.000, si resta \$18.000, le quedarían \$12.000

En esta instancia es cuando Susana comenzó a entender por qué la plata nunca le alcanzaba. Hasta ese momento, no había tenido en cuenta estos gastos, los tomaba como algo natural que salía de su bolsillo. Podríamos concluir que, si no apareciera ningún gasto extra, Susana retiraría a fin de mes 12.000 pesos del negocio.

Ella había realizado el trabajo que les propuse antes y luego de anotar los gastos familiares durante un mes, concluyó que su aporte mensual a la economía hogareña debía ser de \$40.000, como mínimo. Estaba en problemas.

Habíamos hablado de que un emprendedor necesita contar con un sueldo mensual, lo mismo que cualquier otro trabajador; y que ese sueldo mensual, que para el emprendedor es un ingreso, para el negocio es un egreso, un costo.

Volvamos a los costos del negocio que son mensuales y estarán presentes trabajemos o no, por eso es que se los conoce como *Costos Fijos (CF)*.

El sueldo de Susana, que deberá cobrar todos los meses sí o sí, será para el negocio un costo fijo, entonces debemos agregarlo.

<u>Costos fijos del negocio de Susana</u>	<u>\$</u>
<u>Alquiler del puesto (22 días x \$250 x día)</u>	<u>5.500</u>
<u>Alquiler depósito (vecino de la feria)</u>	<u>2.000</u>
<u>Viajes (22 días x \$50 x día)</u>	<u>1.100</u>
<u>Remises (2 viajes al mes para reponer mercadería)</u>	<u>1.000</u>
<u>Monotributo (categoría A)</u>	<u>2.000</u>
<u>Comida (22 x \$200 x día)</u>	<u>4.400</u>
<u>Bolsitas, tarjetas, cosas librería, etc.</u>	<u>1.500</u>
<u>Abono celular</u>	<u>500</u>
<u>Sueldo Susana</u>	<u>40.000</u>
<u>Subtotal</u>	<u>58.000</u>

«¿Y ahora qué hago con 58.000 de costos fijos?», gritó Susana.

A no desesperar. Hemos avanzado mucho, ahora sabemos cuánto dinero le cuesta al negocio de Susana continuar abierto, pagándole un sueldo a la emprendedora de \$58.000 al mes.

La pregunta es: ¿Cómo hace para que ese dinero exista?

Punto de equilibrio (Pe) en cantidad de productos vendidos

Lo que deberíamos calcular es cuántos pares de zapatillas debe vender el negocio de Susana, para cubrir esta cifra. Por suerte, haciendo una cuenta muy simple lo podemos averiguar.

Razonemos. Un par de zapatillas se vende a \$500 y cuesta \$300, por lo que deja de «utilidad» \$200. Sabiendo ésto (que quedan \$200 «limpios») y que hace falta \$58.000 al mes para pagar los costos fijos, el cálculo para averiguar cuántos pares hay que vender aparece naturalmente: $\$58.000 / \$200 = 290$.

Donde sabemos que:

$58.000 = \text{Costos Fijos (CF)}$.

$200 =$ lo que queda por par, es la Contribución Marginal (CM) es lo que antes conocíamos como «Ganancia».

$290 =$ lo que queríamos averiguar, los pares a vender.

¿Qué pasa entonces si vendemos 290 pares, que tienen una CM de \$200 cada uno en un negocio con \$58.000 de CF?

¿El negocio gana o pierde dinero? Ni una cosa, ni la otra, queda en 0 (cero), porque paga todos los CF además de pagar la mercadería (los \$300 por par, ese costo se llama *Costo Variable*, CV, y depende de lo que un negocio produce o vende).

Ese momento, en donde los ingresos de dinero (ventas) son iguales a los egresos (costos), se llama *Punto de Equilibrio* (Pe), y podemos calcularlo con una fórmula:

$$Pe = CF / CM$$

$$Pe = 58.000 / 200$$

$$Pe = 290 \text{ pares}$$

Ahora que sabemos lo que debería pasar para que el negocio rinda lo mínimo necesario, nos podríamos preguntar si sirve que un emprendimiento esté en el punto de equilibrio. Si es así, que no hay ganancias, ni tampoco pérdidas de dinero, ¿qué pasa con el emprendedor?, ¿de qué vive?

La respuesta a este interrogante aparece en el cálculo de costos fijos: allí se había incluido el sueldo del emprendedor. Por ese motivo, si el negocio está en el punto de equilibrio, el mismo se mantiene sin ganar ni perder y el emprendedor cuenta con el dinero necesario para vivir. Es sumamente difícil mantenerse constante en este punto, debido a que los ingresos fluctúan mes a mes; sin embargo, comprender este concepto se hace fundamental, por su utilidad para saber donde se ubica la economía del negocio y donde sería aconsejable que lo haga.

Ya entendimos cuántos pares debería vender Susana para no perder dinero y cobrar su sueldo. La pregunta siguiente es, ¿qué podría hacer ella para lograr que su negocio llegue a recibir el ingreso de dinero necesario para estar en ese equilibrio?

Hay dos posibles respuestas, que habitualmente suelen aparecer casi siempre al hacer este planteo: una es que intente vender más pares (ahora vende 150), ofreciéndolos en otros lugares además de en la feria (debemos tener en cuenta que esta opción podría estar incrementando los costos fijos ya que sería necesario contar con otro espacio de ventas y pagar un sueldo a quien se ocupe de ellas); también podría aumentar el precio de venta (PV) que ahora es de \$500 (este hecho podría producir el efecto inverso al buscado, reduciendo las ventas, ya que quizá aparezca un competidor que venda a ese precio).

El problema que tiene este negocio es que su producto no ofrece una propuesta de valor clara, cualquier persona puede comprar esas mismas zapatillas y revenderlas al mismo precio o más económicas.

A partir de que Susana comprendió esta realidad, pudo evaluar qué opciones estaban a su alcance. La que realmente hizo que su realidad cambie, fue formular una propuesta de valor que se acercara a los gustos y deseos de sus potenciales clientes y que estuviera cercana a sus propias posibilidades.

¿Qué hizo Susana? A ella le gustaba dibujar y pintar, en su adolescencia había participado de talleres de plástica; pensando en sus habilidades reflató esta aficción y se anotó en uno de pintura sobre tela. Lo cursó durante unos meses los días lunes, cuando no trabajaba. Fue experimentando, probando. Pintó un par de zapatillas con un motivo floral y las vendió el primer día de exhibición; tímidamente, cuando le preguntaron el precio, respondió «setecientos pesos». Las próximas ventas la fueron orientando para encontrar un precio acorde; incrementándolo de a poco, en unas semanas las estaba vendiendo a 1.000 pesos, el doble del precio inicial sin pintura.

Los meses siguientes fueron decisivos, paulatinamente cambió el producto que ofrecía, al poco tiempo dejó de vender zapatillas lisas. Tenía modelos propios, decorados con motivos infantiles y para adultos, que pintaba en la misma feria mientras atendía el puesto. Eso le permitió que en los costos variables solo tuviera que agregar los materiales utilizados (pinturas, diluyente y pinceles), la mano de obra ya estaba pagada con su sueldo debido a que ocupaba para el trabajo de pintura las mismas horas que permanecía en la feria (antes las ocupaba leyendo, chateando o mirando a la gente pasar). El hecho de que pintara a la vista del público fue determinante para que los potenciales clientes se acercaran a mirar y así valorar su trabajo; a las pocas semanas llegó el primer pedido especial: unas zapas pintadas con dragones, ese par se vendió a un precio bastante más elevado (\$ 1.500). A partir de allí, sumó un perfil en redes sociales, en donde exhibía sus modelos y pedidos especiales, lo que le trajo nuevos clientes que no eran habituales.

A partir de estos cambios, la vida de Susana y el futuro de su negocio se transformaron. Les propongo ver los números y comprobar la nueva realidad de la emprendedora.

Venta de zapatillas lisas:

CF = 58.000 \$ (incluyen sueldo de Susana por \$30.000)

CV = 300 \$

PV = 500 \$

CM = 200 \$ (CM = PV—CV) (CM = 500—300)

Pe = 290 pares (Pe = CF / CM) (Pe = 58.000 / 200)

Venta de zapatillas pintadas a mano:

CF = 58.000 \$ (no varían, incluyen sueldo Susana \$30.000)

CV = 400 \$ (zapas 300 + 100 pinturas, diluyente, etc.)

PV = 1.000 \$ (pintadas se venden a este precio)

CM = 600 \$ (CM = PV—CV) (CM = 1.000—400)

Pe = 97 pares (Pe = CF / CM) (Pe = 58.000 / 600)

Vean la diferencia.

Zapatillas lisas: debería vender 290 pares para poder cubrir sus costos, cobrar su sueldo y estar en el Pe (donde el negocio no pierde ni gana dinero, pero el emprendedor cobra su sueldo).

Zapatillas pintadas: con vender 97 pares llega al Pe, todavía le quedan 53 pares disponibles (ella compraba 150 pares al mes). Cuando venda el par número 98, recién en ese punto el negocio gana dinero (¿cuánto? la CM de un par, en este caso \$600), cuando venda los 53 pares restantes (luego de los 97 del Pe) el negocio ganará \$31.800 (53 pares x 600 pesos).

En ese punto, Susana decidirá que hacer con esa ganancia.

Lo ideal sería reinvertir una parte y retirar el resto para ella (por ej: reinvertir el 70% y retirar el 30% para uso personal).

Punto de equilibrio multiproducto (PeMu)

En el caso del negocio de Susana, calcular el punto de equilibrio (monoproducto) es sencillo ya que vende un único tipo de producto (al inicio eran las zapatillas lisas, luego fueron las pintadas).

Pero, ¿cómo se calcula el punto de equilibrio del negocio cuando se venden productos diferentes?

En principio, pareciera ser complejo realizar este cálculo, sin embargo, una vez que entendamos el concepto que explicaré a continuación, verán que es sencillo.

Cuando Susana vende un tipo específico de producto, por ejemplo las zapatillas pintadas, el total de la venta es, justamente eso, zapatillas pintadas; por lo que el cien por ciento es de ese producto. Ahora pensemos en la etapa de transición, cuando vendía zapatillas lisas y pintadas, en ese momento los productos eran dos diferentes; y como tales, cada uno de los productos abarcaban un porcentaje determinado del total vendido. Si, en esa instancia, Susana hubiera querido averiguar el punto de equilibrio del negocio, tendría que haber utilizado la fórmula para calcular el punto de equilibrio multiproducto (PeMu).

Pongamos un ejemplo: El negocio vendía un total de 150 zapatillas al mes, 100 eran pintadas y 50 lisas.

En este ejemplo, 150 zapatillas es el total de lo vendido, o sea el 100% de la venta. Los porcentajes de cada producto sobre el total vendido, se calculan dividiendo el parcial a averiguar por el total de las zapatillas vendidas.

Realicemos este cálculo para las zapatillas pintadas: vende 100 pares de pintadas sobre un total de 150 zapatillas, la cuenta es $100/150 = 0,6667$. Ese 0,6667 será un 66,67% del total.

Ahora para las lisas: vende 50 pares sobre un total de 150, la cuenta es $50/150 = 0,3333$. Ese 0,3333 será un 33,33 del total.

Para calcular el Pe (monoproducto) la fórmula es
 $Pe = CF / CM$ (el 100% de lo vendido tiene esa CM)

Para calcular el $PeMu$ (multiproducto) la fórmula será
 $PeMu = CF / (CM1 \times \%V1) + (CM2 \times \%V2)$

La explico:

$PeMu$: ya dijimos que es el Pe para negocios que venden más de un producto, en el caso que planteamos, Susana vende dos productos diferentes (zapatillas pintadas y lisas), por ese motivo, lo que calcularemos tiene dos CM diferentes ($CM1$ y $CM2$, cada una correspondiente a uno de los productos). También necesitaremos saber cuál es el porcentaje de venta de cada producto sobre el total ($\%V1$ y $\%V2$).

CF : Costo fijo del negocio. Este dato lo hemos calculado antes, es \$58.000 (incluido \$30.000 de sueldo para Susana)

$CM1$: es la CM del primer producto, en este caso las zapatillas pintadas. Este dato ya lo sabemos de cuando calculamos el Pe sobre la venta de este producto, la $CM1 = 600$.

$CM2$: es la CM del segundo producto, en este caso las zapatillas lisas. Este dato ya lo sabemos de cuando calculamos el Pe sobre la venta de este producto, la $CM2 = 200$.

$\%V1$: lo calculamos anteriormente (sobre 150 zapatillas, 100 son pintadas; $\%V1 = 100/150 = 0,6667$).

$\%V2$: lo calculamos anteriormente (sobre 150 zapatillas, 50 son pintadas; $\%V2 = 50/150 = 0,3333$).

Apliquemos los valores en la fórmula

$$PeMu = CF / (CM1 \times \%V1) + (CM2 \times \%V2)$$

$$PeMu = 58.000 / (600 \times 0,6667) + (200 \times 0,3333)$$

$$PeMu = 58.000 / (400,02) + (66,66)$$

$$PeMu = 58.000 / 466,68$$

$$PeMu = 124,282$$

Como lo que deseamos averiguar es cuántos pares necesitamos vender para estar en el Pe, y no es posible vender una fracción de par, redondeamos el resultado:

$$\text{PeMu} = 125 \text{ pares}$$

Pero como lo que vendemos son dos productos diferentes, y sabemos que cada uno de ellos tiene un porcentaje de venta propio sobre el total, podremos calcular cuántos productos de cada uno formarán ese total de 125 pares. Para averiguarlo, multiplicaremos el total del PeMu (125) por cada uno de los porcentajes de venta (0,6667 para las zapatillas pintadas y 0,3333 para las lisas).

$$\text{Pe1 (pintadas)} = \text{PeMu} \times \%V1$$

$$\text{Pe1 (pintadas)} = 125 \times 0,6667$$

$$\text{Pe1 (pintadas)} = 83,34$$

$$\text{Pe1 (pintadas)} = 84 \text{ zapatillas}$$

$$\text{Pe2 (pintadas)} = \text{PeMu} \times \%V2$$

$$\text{Pe2 (pintadas)} = 125 \times 0,3333$$

$$\text{Pe2 (pintadas)} = 41,67$$

$$\text{Pe2 (pintadas)} = 42 \text{ zapatillas}$$

La suma de ambas (84+42) nos da 126 pares, en lugar de 125, que es el PeMu original, debido al redondeo de decimales.

De esta forma se puede calcular el PeMu con la cantidad de productos que el negocio tenga, lo que deberemos hacer será ir agregando, en el denominador de la fórmula, las CM y los %V de cada producto ($CM3 \times \%V3$; $CM4 \times \%V4$; $CMn \times \%Vn$).

Cuántos más productos, más extensa será la fórmula. Es solo cuestión de paciencia y estar atentos para evitar errores.

Punto de equilibrio en pesos

En determinados rubros, la amplia variedad de productos ofrecidos a la venta hace que el cálculo del punto de equilibrio, tomando como referencia la cantidad de productos que se necesitan vender, sea muy complicado. Para estos negocios, se puede calcular la cantidad de dinero que debe ingresar al mes por ventas, con lo que se obtendrá el Pe\$.

Para calcularlo, habrá que averiguar cuál es el porcentaje de contribución marginal que maneja ese negocio (CM%).

Como ejemplo, el negocio de Susana, donde sabemos:

Venta de zapatillas lisas:

$$CF = 58.000 \text{ \$ (incluyen sueldo de Susana por \$30.000)}$$

$$CV = 300 \text{ \$}$$

$$PV = 500 \text{ \$}$$

$$CM = 200 \text{ \$ (CM = PV—CV) (CM = 500—300)}$$

$$Pe = 290 \text{ pares (Pe = CF / CM) (Pe= 58.000 / 200)}$$

Para averiguar la CM en %, debemos calcular

$$CM\% = [1-(CV / PV)] \times 100$$

$$CM\% = [1-(300 / 500)] \times 100$$

$$CM\% = [1-(0,60)] \times 100$$

$$CM\% = [0,40] \times 100$$

$$CM\% = 40\%$$

Para averiguar el Pe\$, calcularemos

$$Pe\$ = (CF / CM\%) \times 100$$

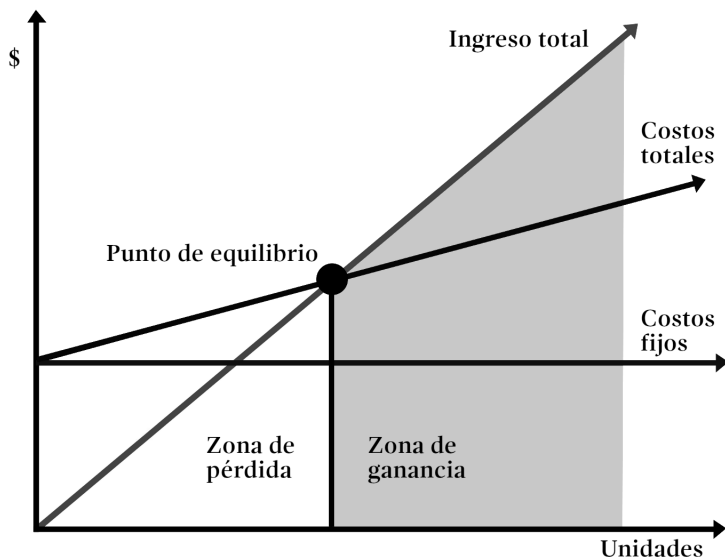
$$Pe\$ = (58.000 / 40\%) \times 100$$

$$Pe\$ = (1450) \times 100$$

$$Pe\$ = 145.000$$

Podemos comprobarlo, dividiendo los \$145.000 (Pe\$) por \$500 (PV del par), el resultado nos mostrará la cantidad de productos necesarios para el Pe. $(145.000 / 500) = 290$ pares.

Resumen visual de los conceptos de ingresos y costos



En el gráfico se pueden identificar dos ejes: a la izquierda en sentido vertical el del *dinero* (\$), en la base el de las *unidades vendidas*. Cuántas más unidades se venden, mayores ingresos se producen (*ingreso total*), se comienza de cero hasta que se da la primera venta. Los *costos fijos* nunca parten de cero, ya que se pagan sí o sí todos los meses; en cambio los *costos variables* sí comienzan de cero (ya que aparecen al producir o vender), sin embargo en este gráfico se los agregamos a los fijos y los representamos con la línea de *costos totales*. En el cruce de esos costos totales y de los ingresos totales nos encontramos con el *punto de equilibrio*; a la izquierda se dará la *zona de pérdidas* y a la derecha la *zona de ganancias*.

Acerca de los costos variables (CV)

Si bien ya hemos desarrollado este tema, me parece oportuno realizar algunas consideraciones; las mismas surgen en respuesta a consultas frecuentes de quienes participan en los talleres de emprendimientos.

Dijimos que se conoce como costo variable (CV) al egreso de dinero que se genera al producir o vender; ello se da tanto en negocios que producen bienes como servicios. Veamos, con dos ejemplos, como se los podría identificar.

Costos variables para producir un bien

En este ejemplo, será un taller de confección de remeras que realiza la moldería, corta y cose de manera interna y que terceriza el estampado; se producirán 100 remeras de algodón, con una estampa, se entregan en bolsas individuales (éste es solo un ejemplo, no consideren los valores económicos y las cantidades de materia prima o insumos ya que no son reales).

<u>Insumos y servicios tercerizados</u>	<u>\$</u>
<u>Tela (algodón, un rollo)</u>	<u>5.000</u>
<u>Hilo (una bobina)</u>	<u>300</u>
<u>Etiquetas (interna de talle y marca)</u>	<u>500</u>
<u>Agujas</u>	<u>50</u>
<u>Bolsitas y cinta adhesiva</u>	<u>400</u>
<u>Estampado</u>	<u>3.000</u>
<u>Subtotal insumos y servicios tercerizados</u>	<u>9.250</u>
<u>Mano de obra interna</u>	<u>\$</u>
<u>Moldería y corte (3 hs, \$300 x hora)</u>	<u>900</u>
<u>Costura y terminación (4 hs, \$300 x hora)</u>	<u>1.200</u>
<u>Subtotal mano de obra</u>	<u>2.100</u>
<u>CV total x 100 remeras (9.250+2.100)</u>	<u>11.350</u>
<u>CV unitario (11.350 / 100 remeras)</u>	<u>113,50</u>

Costos variables para producir un servicio

Este ejemplo trata de un diseñador que brinda servicios de edición y producción de libros. Calcularemos los CV para que este profesional diseñe y supervise la producción de 100 ejemplares de un libro de 128 páginas, el tamaño final 15x22cm, el interior impreso en láser a un color sobre papel de 80g, con tapas impresas a todo color sobre cartulina de 300g laminadas con laca mate, el libro se encuadernará en binder.

<u>Insumos y servicios tercerizados</u>	<u>\$</u>
<u>Imprenta (incluye papel y encuadernación)</u>	<u>18.000</u>
<u>Trámites ISBN</u>	<u>1.000</u>
<u>Remises</u>	<u>1.000</u>
<u>Copias láser para corregir</u>	<u>1.200</u>
<u>Subtotal insumos y servicios tercerizados</u>	<u>21.200</u>
<u>Mano de obra interna</u>	<u>\$</u>
<u>Corrección de textos (8hs x 400)</u>	<u>3.200</u>
<u>Diseño y armado (12hs x 400)</u>	<u>4.800</u>
<u>Revisión final (2hs x 400)</u>	<u>800</u>
<u>Subtotal mano de obra interna</u>	<u>8.800</u>
<u>CV Total x 100 libros (21.200 + 8.800)</u>	<u>30.000</u>
<u>CV x unidad</u>	<u>300</u>

Con estos dos ejemplos prácticos, más el caso del negocio de Susana, tienen una guía para que puedan calcular los costos variables de sus productos; también hemos trabajado sobre los costos fijos, el cálculo de contribución marginal de cada uno de productos y el punto de equilibrio del negocio.

Para que ustedes puedan realizar esos cálculos (CM y Pe) es necesario que desarrollemos algunos conceptos sobre cómo podemos calcular el precio de venta de los productos (PV).

Precio de venta (PV)

Es el valor económico que se le asigna a un producto para ofrecerlo en un mercado determinado.

Tengamos en cuenta que, para un producto determinado pueden existir precios de venta distintos según las condiciones en que éste se comercialice. Como ejemplo: no es lo mismo vender por unidad de manera directa al consumidor que hacerlo por mayor a revendedores, en estos casos los PV serán distintos.

En esta instancia les comparto un concepto fundamental: *no es lo mismo precio que valor.*

El *precio* es un número que surge como resultado del cálculo de costos variables, la consideración de los costos fijos y las características propias de otros productos similares que se ofrezcan al mercado. Es un concepto objetivo que depende de hechos concretos y medibles.

El *valor* es una subjetividad, es una apreciación que le asigna un individuo a un producto, ese mismo producto podría valer de manera diferente dependiendo del contexto. Pensemos en un deportista que estuvo en actividad intensa durante un período de tiempo prolongado, esa persona necesita (y desea con todas sus fuerzas) beber agua. ¿Cuál es el precio de un litro de agua de la canilla? ¿Cuál es el valor que le podría asignar ese deportista, en ese preciso momento, al litro de agua corriente? ¿Qué valor le podría asignar una persona que acaba de almorzar y de beber agua mineral de montaña? En la respuesta lógica a estos interrogantes descubrimos la diferencia conceptual entre precio y valor.

Cómo definir el PV de un producto

Darle forma al precio de venta de un producto, es un proceso que incluye al cálculo de costos variables y a los costos fijos del negocio. A estos factores internos se les debe agregar uno externo: el precio de venta de productos similares. Una vez

que hayamos investigado el contexto e identificado a esos otros productos, su posicionamiento y su precio de venta, deberemos volver al inicio del camino que hemos estado recorriendo, es el momento de poner en juego la *propuesta de valor* del producto.

Cuando definimos este concepto, comentamos sobre lo que sucede cuando no hay propuesta de valor o, que si existe, el cliente no la reconoce como tal. En esos casos lo único que se pone en juego en el momento en que se elige el producto, es el precio. Contra eso debemos luchar. Para cualquier pequeño productor es desaconsejable competir por precio; las estrategias basadas en las llamadas guerras de precios siempre favorecen al negocio que más capacidad financiera, y de aguante, tiene. Este es otro motivo más que válido para dedicarle tiempo a la definición correcta de la propuesta de valor del producto.

Claro está que los precios de referencia del mercado son muy importantes. Nadie en su sano juicio pagaría veinte veces más por una cartera de marca francesa sobre una nacional, ¿o sí?

Impuesto y servicios en los costos

Los impuestos y los servicios, según su composición, se podrán clasificar dentro de los costos fijos o de los variables. Veamos esto con algunos ejemplos.

Los que se pagan mensualmente, sí o sí, y que se pueden considerar como costos fijos (una aclaración, que sean fijos no implica la imposibilidad de que sufran variaciones mensuales, la electricidad es un costo fijo, sin embargo el total a pagar puede variar según el consumo, lo fijo es el concepto, se paga todos los meses, produzcamos o no): monotributo, jubilación, ingresos brutos simplificado (en Ciudad de Buenos Aires), electricidad, cargas sociales, gas, rentas, abl, internet, telefonía, entre otros.

Los que dependen de la producción o de la venta: ingresos brutos (cuando se está inscripto en el régimen general se paga

un porcentaje de lo facturado, que varía según la provincia en la que se está inscripto, como la Ciudad de Buenos Aires es autónoma, se la incluye dentro de esta regla); ganancias (es un porcentaje de la utilidad anual de la empresa); iva (es un porcentaje que se incluye en lo que se factura, estos dos últimos —ganancias e iva— los pagan quienes están inscriptos en el régimen general, no les corresponden a los monotributistas); servicios que varíen dependiendo de la producción o la venta (si el emprendimiento utiliza una máquina que consume mucha electricidad o gas para su funcionamiento, en el momento de producir se incrementará el consumo, entonces quedará como costo fijo la parte del abono mensual que cubra las necesidades normales de uso y se calculará como variable el exceso de consumo mencionado).

Lo económico y lo financiero

Es muy común que los emprendedores gastemos de más cuando tenemos dinero y no contemos con él al momento de necesitarlo, esto se debe a que no conocemos la diferencia entre los aspectos económicos y financieros de nuestro negocio.

Lo económico es el valor real del negocio, incluye todo lo que tenemos, entre lo que podemos mencionar están los bienes, la materia prima, las marcas y patentes, las máquinas, los muebles, etc. Lo financiero es el dinero que entra y sale mensualmente del emprendimiento.

Un negocio puede estar sano en su economía y, a la vez, ahogado financieramente. Este estado puede llevar a que el emprendedor se endeude para saldar otras deudas, situación que guiará al emprendimiento y al emprendedor hacia abismos oscuros. «¿Por qué sucede eso? A mi prima le pasó», preguntaron, y casi respondieron, allá al fondo.

Imaginemos un negocio que compra todo (materia prima, insumos y mano de obra) al contado, es decir, paga al momento

de comprar; pero sus clientes (locales mayoristas) le pagan una parte a los treinta y la otra a los sesenta días de la venta. Es lógico pensar que este emprendimiento sufrirá los efectos de la falta de dinero cuando se le termine el que tiene disponible para sus compras y se le estiren los plazos de cobro. Llegará un punto en donde no podrá pagar impuestos, servicios y sueldos, menos pensar en volver a comprar insumos para producir, por lo menos hasta que comience a cobrar lo vendido.

El caso opuesto es cuando se cobra lo vendido antes de pagar por lo comprado, por ejemplo los negocios que reciben mercadería en consignación y que la abonarán luego de haberla vendido.

Inversiones

Durante la vida de un negocio, en diferentes situaciones o momentos, hará falta realizar alguna inversión. Quizás al inicio, o para incrementar la producción (nueva maquinaria, más materia prima), tal vez para alquilar un espacio más grande, los motivos pueden ser muy diferentes pero siempre será necesario decidir de dónde saldrá el dinero necesario.

Ese dinero se podrá obtener de diferentes orígenes: utilizando ahorros personales, préstamos de amigos o, tal vez, de familiares; de instituciones de apoyo a emprendedores o de entidades bancarias y financieras. Cada una de las opciones descriptas implicará situaciones particulares que debemos tener en cuenta.

Cuando utilizamos ahorros personales, o préstamos de amigos o familiares, será necesario definir la modalidad y los plazos de devolución del dinero. «¡Eh, pero si la plata es tuya, pelado!», me dijo el mismo emprendedor que acostumbra a verter sus opiniones de manera enfática. Que el dinero sea mío no quiere decir que lo tenga que dejar olvidado en ese lugar llamado emprendimiento; tal vez, con esa platita, me podría ir

de vacaciones (¡que tanta falta me hace!), o comprarme una pizza grande de fugazzetta (sí, la rellena) cada día de mi vida. ¿Por qué no? Si alguna vez pude ahorrar, también debería poder decidir qué hacer con el dinero. De más está decir que si les pedí plata a familiares o amigos, debo devolverla ya que soy una persona ética.

El tema será la definición de cómo se devuelve el dinero. Una posibilidad sería esperar a que el negocio arroje ganancias (luego de superar el punto de equilibrio) para, a partir de allí, comenzar a hacerlo efectivo; en este caso la devolución del préstamo implica un riesgo que la persona que realizó el aporte deberá aprobar: «¿te parece bien que te lo devuelva cuando el negocio arroje ganancias?», si/no serán las posibles respuestas. También será necesario definir si se pagarán intereses o no, si será en pesos, en dólares o en yuanes (dicen que China tal vez sea el imperio del futuro); en resumen, esas pequeñas cosas que, una vez habladas, evitan conflictos a futuro. Si les parece bien, podrían dejarlas por escrito y firmadas por ambas partes (a veces la memoria es frágil).

Si van a recurrir a alguna institución que apoye a emprendedores, muy probablemente les pedirán un modelo de negocios, el análisis de costos y un estimado de ventas. ¡Buenas noticias! Con todo lo que han aprendido, e investigado, ya están en condiciones de hacerlo. En algunos casos el dinero se devuelve sin interés, en otros con un pequeño interés y, en algunos, no se devuelve ya que se otorga como un subsidio a la producción. En este último caso, deberán demostrar que la producción prometida en la solicitud del subsidio efectivamente se realizó. Cada institución incluirá sus propias condiciones, esto que les comento es a nivel general.

Si hasta este momento no consiguieron dinero, ni propio, ni de familiares o amigos o de algún programa de apoyo, queda la opción de recurrir a un banco, ellos pedirán cumplir con

requisitos formales, cobrarán intereses, costos administrativos y solicitarán garantías. En esta instancia, como en las anteriores, deben tener en cuenta al momento de decidir si, efectivamente podrán devolver el dinero en tiempo y forma.

También existen organizaciones siniestras denominadas financieras. A esos lugares no vayan, son buitres. Les cobrarán intereses desorbitantes, lo harán disfrazados de buena gente que solicita pocos requisitos para el préstamo («solo con DNI» es uno de los latiguillos más conocidos), ellos son estafadores.

Por último existe otro tipo de estafa muy difundida: se llama Esquema de Ponzi y se disfraza como «círculos de la bondad», «telares de la abundancia», «sé tu propio jefe» y «podés ganar mucho dinero vendiendo filtros de agua, líneas de cosméticos o electrodomésticos de dudosa procedencia». Tengan cuidado, hay gente que busca quedarse con lo que no les corresponde, algunos son jodidos, otros son víctimas; como por ejemplo esa amiga, que te llama y, luego de una extensa y misteriosa charla te ofrece el negocio de tu vida: «vos ponés *unacantidaddepesos*, y ganás *esacantidadmultiplicadaporochos*».

Amigos, nadie regala nada, les cuento que *papánoel* no existe, yo me enteré hace poco, si lo hubiera sabido antes me hubiera ahorrado muchas amarguras.

Amortizaciones

El negocio necesitará de bienes (máquinas, herramientas o vehículos) que con el paso del tiempo se desgastan y se deben renovar, ese desgaste se llama *depreciación*. Para poder renovar aquello que se desgastó, o se rompió, habrá que contar con el dinero necesario, y esto se puede prever.

Esa previsión se denomina *amortización*, se trata de saber en cuántos meses se deberá renovar el bien y el precio del mismo.

Una vez que conocemos el precio del bien (supongamos una máquina de costura que cuesta nueva \$60.000 y que su vida útil es de 60 meses) dividimos el precio del bien por la cantidad de meses de vida útil ($60.000 / 60$) el resultado (\$1.000) será el valor de amortización de ese bien. Estos \$1.000 se sumarán a los costos fijos del negocio y serán gastos no erogables (esto es que no será necesario separarlos mensualmente ya que son una previsión. En la actualidad, debido a la inflación que nuestra economía suele soportar, es preferible con ese dinero comprar materia prima antes que ahorrarlo en pesos).

Lo que importa, es calcular la amortización de bienes e incluirla en los costos fijos, mediante ello sabremos lo que nos cuesta mantener el negocio abierto, si no lo hacemos nos estamos engañando y, cuando llegue el momento de renovar un bien no podremos hacerlo. Esto es, ni más ni menos, lo que les ha sucedido a muchísimas personas que, ante alguna de las diversas crisis económicas, comenzaron a trabajar de remise (en la actualidad podría ser para alguna aplicación de las utilizadas para viajes) y nunca pudieron renovar el vehículo, porque los ingresos mensuales no les permitían hacerlo.

Previsiones

También es aconsejable considerar una cierta cantidad de dinero, a incluir en los costos fijos, que servirá como previsión para situaciones imponderables (las máquinas se rompen, las producciones tienen errores y, en ocasiones, el ritmo de venta se aminora: «pandemia, hablan de vos»). Esta cifra la decidirá cada uno, también es un gasto no erogable.

Sobre estos tres últimos temas, les recomiendo poner mucha atención y, efectivamente, calcularlos e incorporarlos a los costos. Si no lo hacen, se estarán mintiendo a ustedes mismos y, creo que, a nadie le gusta compartir la vida con mentirosos.

Glosario de términos utilizados en el módulo 3

Costo fijo (CF): aquel egreso de dinero que un negocio paga todos los meses, trabaje o no (por ejemplo el alquiler, los servicios y el sueldo del emprendedor y colaboradores).

Costo variable (CV): aquel egreso de dinero que se genera al producir o vender, varía según esa producción o venta crezca o disminuya (por ejemplo la materia prima, los insumos y la mano de obra tercerizada). Es importante considerar, que no solo la producción genera costos variables, la venta también lo hace; como ejemplo de ello tenemos los gastos de embalaje, los fletes, las comisiones que se le paguen a los vendedores que no cobren un sueldo fijo y los impuestos que gravan a la venta.

Sueldo del emprendedor: para el negocio es un costo fijo y para el emprendedor es la fuente de ingresos que necesita para sus gastos personales. Sobre este punto, considero importante resaltar que el ingreso del emprendedor, si es que el mismo se ocupa de la producción, se puede componer de manera mixta; es decir una parte podría ser cubierta por un sueldo mínimo y la otra por un ingreso variable que se podría mensurar de acuerdo a la producción. El componente fijo (sueldo) deberá cubrir el trabajo que el emprendedor deba realizar aunque el negocio no produzca o venda y la parte variable cuando se dé la instancia de producción; imaginemos un diseñador, o una persona que fabrica almohadones, o un electricista, el sueldo podría ser proporcional al trabajo de gestión del negocio, la parte variable de acuerdo a las horas dedicadas a cada producción realizada. Ésto, como todos los aspectos del negocio quedarán a criterio del emprendedor, ya que es él quien tiene el poder de decidir.

Precio de venta (PV): el valor económico que tiene un producto en el mercado, se lo calcula en función de costos y variables propias del rubro.

Contribución marginal (CM): la diferencia (resta) entre el precio de venta y el costo variable de un producto.

Punto de equilibrio (Pe): es la cantidad de productos que un emprendimiento debe vender para que sus ingresos sean iguales a sus egresos; se calcula dividiendo el costo fijo mensual sobre la contribución marginal individual del producto (ver *PeMu* en el caso de que se venda más de un tipo de producto).

Ganancia: Es la cantidad de dinero que ingresa por ventas luego de que el negocio cubre su punto de equilibrio, se calcula multiplicando esos productos excedentes por la contribución marginal individual.

Previsiones, amortizaciones e inversiones: hemos hablado de cada una de ellas, las dos primeras serán siempre costos fijos, las inversiones se devolverán según lo que el emprendedor resuelva con quien efectuó el préstamo.

Colaboración y apoyo mutuo

Hemos hablado antes sobre la importancia de contar con aliados para el desarrollo de un emprendimiento autogestivo; es indudable que cuando compartimos el camino con personas que realizan el mismo tipo de búsqueda –la independencia económica o la realización personal, por ejemplo– el recorrido suele ser mucho más grato.

En ese camino compartido descubriremos otras miradas, ellas nos guiarán para comprender sus elecciones de vida, los diferentes modos de hacer y las diversas realidades posibles.

Dentro de los posibles cambios de paradigma, de maneras de ver el mundo, nos encontramos con la *economía solidaria*.

«¿Qué es eso, que suena tan bello?», preguntó una joven, que atenta, lápiz en mano, toma nota de todo lo que escucha.

Se los voy a explicar con una frase del libro *Autogestión y economía solidaria*: «La economía solidaria es una visión y una práctica que reivindica la economía en sus diferentes facetas (producción, financiación, comercio y consumo) como medio y no como fin, al servicio del desarrollo personal y comunitario. De esta manera, se presenta como una alternativa al modelo económico imperante, siendo un instrumento que sirve para la transformación social y que fomenta un desarrollo sostenible, justo y participativo».

A partir de esta definición, podemos desarrollar varios puntos de interés para el camino que hemos emprendido.

En ella se habla de *visión y práctica*. Esta concordancia es cercana a la que se produce entre *idea y emprendimiento*.

Idea remite a lo que se piensa y algo similar nos propone *visión*, ambas son concepciones intelectuales que podrían llegar al territorio de lo que se lleva a cabo, o no.

En cambio *práctica y emprendimiento* remiten al universo de las acciones, de la realidad: «son porque suceden».

Luego habla de *reivindicar a la economía como un medio y no como un fin*. ¡Qué lejano suena ésto si pensamos en esos economistas de discurso vacío que aparecen en los medios!

En este punto me planteo una reflexión, que escuché hace pocos días: ¿Es posible una economía que no sea social? ¿Si no lo es, para qué sirve? ¿O acaso es tan solo una disciplina que se ha desarrollado para mentir y complicar el entendimiento, de quienes no somos economistas, sobre lo social, lo político y lo cotidiano? ¿Si la economía no está al servicio del ser humano, qué razón tiene para existir? ¿Respuestas? Mmmm, te las debo.

Al finalizar la frase, leemos: «...siendo un instrumento que sirve para la transformación social y que fomenta un desarrollo sostenible, justo y participativo».

Bellas palabras, sin duda. ¿Pero, se las puede llevar al mundo sensible, a éste, el que todos habitamos cada día, el de *necesitojusticiasocialparapodervivirdignamente?*

Considero que depende de cada uno de nosotros elegir el camino; que nadie nos diga si las avenidas son mejores que los senderos. Las posibilidades son infinitas, tal vez decidirse por habitar el lugar que nos corresponde por derecho natural implique tomar decisiones acordes a esa responsabilidad. Si no lo hacemos nosotros mismos, es probable que nadie lo haga.

Economía solidaria, autogestión, colaboración y apoyo mutuo, son los cuatro pilares que pueden cimentar negocios que se desarrollen de manera *sostenible* (porque perduran en el tiempo sin perjudicar el ambiente ni a los seres que lo habitan), *justa* (ya que si no se abusa del otro, este concepto se presenta de manera natural) y *participativa* como forma de propender a la colaboración.

«Menuda utopía, pelado», me susurran al oído.

No puedo evitar sonreír, utopía es una hermosa palabra, también una isla ideal. Sin embargo, creo que es posible. Cada día que vivo en este planeta me convengo más de que, una

salida real ante el declive social que nos ofrece el capitalismo, tiene que edificarse con estos materiales. Una de las lecciones que aprendí al trabajar con modelos de negocios y pensamiento de diseño es que, si respondemos a los nuevos problemas que se presentan con las mismas soluciones que ya han fracasado, nada cambiará, solo viviremos un nuevo fracaso.

Entonces: *¿Cómo queremos vivir el resto de nuestra vida?*

Les dejo formulada la pregunta, si lo desean, pueden usar el resto de esta página, y la que sigue, para responderla.

Y cuando lo sepan, los espero aquí para brindar por ello.
¡Salud!

*Mario Spina,
en el Buenos Aires pandémico de 2020.*

Bibliografía

- Dorst, Kess (2017) *Innovación y metodología. Nuevas formas de pensar y diseñar*. Experimenta: Madrid.
- Fernández, Ana (2008) *Política y subjetividad: asambleas barriales y fábricas recuperadas*. Biblos: Buenos Aires.
- García Jané, Jordi [et.al] (2012) *Autogestión y economía solidaria*. Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi: Bilbao.
- Kropotkin, Piotr (2019) *El apoyo mutuo. Un factor en la evolución*. Edición autogestiva: Buenos Aires.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Ives (2010) *Generación de modelos de negocio*. Deusto: Barcelona
- Programa Desarrollo Emprendedor (2013) *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la CABA: Buenos Aires.
- Programa PIE (2018) *Hacé crecer tu emprendimiento*. Dirección de Emprendedores de la CABA: Buenos Aires.
- Spina, Mario (2010) *Emprender desde cero*. Edición autogestiva: Buenos Aires.
- Spina, Mario (2018) *Vivir de una pasión*. Edición autogestiva: Buenos Aires.
- Taibo, Carlos (2017) *Colapso. Capitalismo terminal, transición ecosocial, ecofacismo*. Libros de Anarres: Buenos Aires.
- Vianna, Mauricio [et al.] (2016) *Design Thinking: innovación en los negocios*. MJV Press: Río de Janeiro.

Índice

<i>Módulo 1. Lo que somos, sabemos y queremos, ¿es lo que el cliente busca?</i>	
A modo de introducción	5
¿Deseamos emprender, o estamos obligados a hacerlo?	9
Aspectos relacionados con lo personal	10
Definición de objetivos	14
Producto	16
Los tres niveles del producto	17
Cliente	21
Mercado	27
Propuesta de valor	28
<i>Módulo 2. Mi modelo de negocios, ¿por dónde empiezo y cómo sigo?</i>	
¿Qué es un modelo de negocios?	35
Matriz de propósito	37
El pensamiento de diseño	39
Modelo de negocios iceberg, lo que no se ve	59
<i>Módulo 3. Los números, eso que casi nadie quiere hacer: costos, precios, ganancia y etcéteras.</i>	
El bolsillo del emprendedor y la caja del negocio	81
Egresos (costos) e ingresos	85
Análisis de un caso: el negocio de Susana	86
Punto de equilibrio (en productos vendidos)	89
Punto de equilibrio multiproducto (en productos vendidos).....	93
Punto de equilibrio (en pesos)	96
Precio de venta	100
Lo económico y lo financiero	102
Inversiones	103
Amortizaciones	105
Previsiones	106
Glosario de términos del módulo 3.....	107
Colaboración y apoyo mutuo	109
Bibliografía	113

Para la composición de la presente obra, se han utilizado caracteres de la familia tipográfica Gandhi, en su variable Serif.

Tanto el proceso de escritura como los de diseño, producción de gráficos e imágenes, fueron realizados con software libre: Abiword, Inkscape y Gimp, sobre Linux Mint Debian Edition como sistema operativo.

Se terminó de editar al inicio de la primavera de 2020, en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.