

# **TALLER: EL ARTE DEL PENSAMIENTO BASADO EN LA INNOVACIÓN EN VALOR**

**EYSEL ADOLFO CHONG G<sup>1</sup>.**

## **INTRODUCCIÓN**

Contar con un plan de negocio no hace la diferencia entre el éxito o fracaso de una nueva empresa. Tenerlo es de gran ayuda a la hora de evaluar el nivel de riesgo que corre quien emprende una aventura empresarial y aún más, para quienes piensan confiarle su dinero como inversionista.

Son muchos los factores por evaluar al momento de preparar un plan de negocio y en honor a la verdad, más vale que se tome el tiempo para hacerlo bien. Esto puede resultar contradictorio para algunas personas, sobre todo, si toma como referencia los negocios de éxito que se han basado en la intuición y la experiencia de quienes emprendieron proyectos sin perderse en los detalles de un plan de negocio. Estos casos son las minorías y resultan como consecuencia de una mezcla de factores ya bien pensados.

El nivel de calidad y pertinencia del plan empresarial resultante se perfila con las características y el perfil de un emprendimiento dinámico, es decir, un proyecto con potencial de crecimiento y diferenciación, cuya viabilidad y atractivo de la propuesta de valor y modelo de negocio despierte el incluso el interés de posibles socios o inversionistas.

El proceso de crear una empresa responde a muchos factores. Normalmente, en una serie de etapas se recorre el proceso a partir de la motivación, luego se hace la identificación de la oportunidad, posteriormente se formula un plan y finaliza trazando el plan de la implementación y puesta en marcha.

---

<sup>1</sup> Eysel Adolfo Chong MBA. en Formulación y Evaluación de Proyectos. Jefe de Planificación y Desarrollo de la Fundación Ciudad del Saber, Clayton, Panamá. Edificio #104, Teléfono (507)317-3103 correo electrónico: [echong@cspanama.org](mailto:echong@cspanama.org)

“Las mediciones de la creatividad se enfocan hacia tres aspectos que son: la persona; el proceso y el producto”<sup>2</sup>. Lo anterior sugiere la necesidad de profundizar en estudios específicos posteriores, de forma tal, que se pueda hacer la diferenciación de los distintos niveles de creatividad necesarios para mejorar y desarrollar el potencial de los emprendedores. Sobre todo en lo relacionado con la creatividad, la cual tiene diversas formas de poder medirse, entre ellas su grado de creatividad y su estilo de creatividad, las cuales se vinculan con la producción creativa y el tipo de actividad creativa que se lleva a cabo. “Una persona no puede ser creativa en un campo en el que no ha sido iniciada”<sup>3</sup>.

Estudios de referencia distingue entre “adaptadores” e “innovadores”. A los adaptadores los reconoce como personas creativas dentro de un paradigma existente y a los innovadores a quienes muestran su creatividad, poniendo a prueba el paradigma. Se reconoce que la creatividad en su grado y estilo son diferentes e independientes entre sí y que los innovadores no son más creativos que los adaptadores, sino que expresan su creatividad de otra forma. Los individuos creativos se definen por su formación profunda en un campo y su motivación intrínseca<sup>4</sup>.

El presente taller describe la forma gradual como se explora y aborda la preparación del plan de negocio de una empresa. En primer lugar, se desarrolla de manera resumida la etapa de exploración con la cual el emprendedor ha pasar de una idea a identificar una oportunidad de negocio. Seguidamente, se introducen algunas variables que complementan la etapa de exploración para llevar el planteamiento inicial de la idea a una segunda ronda de depuración y validación estructural. El tercer aporte se enfoca en la estructuración competitiva del plan de negocio de un emprendimiento dinámico y finalmente se ofrecen algunas recomendaciones sobre el plan formal de la nueva empresa.

## **EL PROBLEMA ¿POR DÓNDE COMENZAR?**

El camino del emprendedor hacia el desarrollo inicial del plan de negocio incluye la etapa de gestación e identificación de oportunidades y es aquí donde genera la pregunta ¿Por dónde comenzar? Este es el principal problema que enfrentan todos los

---

<sup>2</sup> Fernández, E., (2005) Estrategia de innovación. Gerente editorial Javier Otero Reguera. España, International Thomson Editores. p. 92.

<sup>3</sup> Fernández, E. (2005), op. cit., p 95.

<sup>4</sup> Fernández, E. (2005), op. cit

emprendedores a la hora de pensar en la formulación de un plan empresarial. A partir de esta pregunta se generan muchas otras que por lo general terminan por agobiar al emprendedor. En la mayoría de los casos se puede escuchar a un emprendedor comentar, “quiero tener mi propia empresa, el problema es que no se qué idea desarrollar”. Existe también el caso de emprendedores que son generadores de ideas pero que todas acaban muertas sin siquiera tener la oportunidad de salir a flote.

La identificación de la oportunidad de negocio, generalmente ocurre como consecuencia del proceso interno del emprendedor, es decir, de su motivación y capacidades. Las ideas que el emprendedor sea capaz de generar en su estado natural, serán el producto del contexto social que le rodea. En este caso, la fuente de sus ideas se basa en su experiencia, su formación y su capacidad de observación. Lo que se ha de poder demostrar es si la idea cuanta con la pertinencia y potencial de diferenciación y crecimiento.

La claridad y comprensión del problema y la oportunidad de negocio es por lo general, una consecuencia del nivel de maduración de la idea de negocio. Este aspecto se verá mejorado con la información y el conocimiento que el emprendedor posea al momento de enfrentar la realidad de buscar apoyo para la conformación de la oportunidad.<sup>5</sup> Una propuesta de plan empresarial bien enfocado, bajo criterios de “innovación en valor”<sup>6</sup> y estructuralmente competitivo, se ha de poder transformar en un modelo comercial sostenible y de rápido crecimiento.

### **¿Cuál sería el punto de partida?**

Es muy cierto que las oportunidades son inmensas pero hay que buscarlas. En ocasiones están frente a nosotros y no las vemos, hasta que alguien, viendo lo que todo el mundo ve, piensa en lo que nadie ha pensado y hace lo que a nadie se le hubiera ocurrido hacer. Por supuesto, no sin antes tomarse su tiempo para evaluar los riesgos que asume sobre las cosas que puedan salir diferentes a lo planeado. Con mucha frecuencia los emprendedores se preguntarán ¿cómo saber si mi plan de negocio está bien? ¿Vale la pena invertir el dinero? ¿Qué pertinente resulta este proyecto?

---

<sup>5</sup> Chong, E. (2010). Emprendimiento dinámico: Una perspectiva desde el perfil del emprendedor. XXI Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial. Santiago de Cali 6-8 de abril de 2011.

<sup>6</sup> Chan Kim, W. y R. Mauborgne (2005). La estrategia del océano azul. Edición de Fabián Bonnett Vélez. Colombia, Grupo Editorial Norma, S. A. p. 17.

Cuál es la clave del asunto. En primer lugar debemos iniciar por reconocer que no se trata de tener o no un plan de negocio, ya que son muchos los casos de negocios que han fracasado y no precisamente por falta de un plan de negocio. Seguidamente reconocer que no es lo sofisticado del modelo financiero lo que hace la diferencia, sobre todo, si lo que buscamos es entender de una manera sencilla la procedencia de las fuentes y los usos o aplicaciones que daremos a los fondos a fin de mantener operativo y rentable el negocio.

### **EL MODELO PROPUESTO: UNA CLAVE QUE FUNCIONA.**

Si se quiere saber qué cosas están bien o mal a la hora de trabajar un plan de negocio, se debe partir por tener un mapa claro de lo que se busca, sin pretender ir en contra del principio de la incertidumbre, el cual cuestiona nuestra capacidad de saber algo de forma absoluta, más bien, es comenzar reconociendo que nada en esta vida es estático y mucho menos la realidad de los negocios. Imagínese ahora sobreponer este principio a la teoría de la relatividad de Einstein, que cuestiona nuestra posición en tiempo-espacio o nuestra percepción del mismo, ¿De qué manera piensa que podríamos dar por válidos cada supuesto acerca del futuro? Un plan de negocio es precisamente una manera de acercarnos a la realidad que pretendemos proyectar.

Hará falta desarrollar nuestra capacidad para estructurar una plataforma conceptual amplia y contundente que nos facilite sustentar los supuestos en los que apoyamos nuestras predicciones. Por supuesto, la flexibilidad de imaginación, de creación, de invención, de ambigüedad conceptual y de libertad creativa juegan un papel clave en todo esto.

Etapas de Exploración de las Ideas de Negocio.

Un buen inicio es tener claro que toda nueva empresa empieza con una idea de negocio y que ésta, más allá del entusiasmo, debe ponerle en alerta para no dejar de hacerse muchas preguntas que le hagan reflexionar sobre lo potente que puede resultar esa idea, o simplemente darse cuenta que todo no era más que una ilusión sin mucha consistencia (Véase Figura 1).



Fuente: Propia

Figura 1: Elementos que favorecen la inspiración de una propuesta de valor

Lo que sugiere el modelo es que se debe poder formular un problema de manera que el mismo pueda ser caracterizado, definido y enmarcado teóricamente al momento de sugerir propuestas de solución. Es la estructuración de toda la propuesta, de tal forma que se pueda sintetizar mediante la lógica de mercado nuestra propia versión del problema.

Deberá revisarse si el problema es susceptible de resolverse mediante una aplicación que represente una aportación o modificación importante al sistema actual o si puede abrir nuevos caminos a la innovación de rompimiento. Se aconseja preguntarse: ¿Es un problema nuevo o ya existen soluciones sobre él? En este caso, ¿las soluciones son pertinentes? ¿Esta adecuadamente planteado el problema? ¿Existen nuevas oportunidades aún no exploradas? ¿Vale la pena emplear tiempo y esfuerzo en su solución, aunque esta sea provisional? “.. Ninguna idea llega totalmente delineada, cuando surge, está SEMI CRUDA y debe seguir un proceso ...” C. Christensen

Otro aspecto importante a la hora de formular el problema es saber distinguir entre una dimensión objetiva (la referencia a la situación dada) y una situación subjetiva (patrón de deseabilidad del sujeto). En este punto la barrera a superar es lograr pasar de los

modelos mentales tradicionales a los modelos creativos.

### **Cómo pasar de los negocios tradicionales a los negocios innovadores y dinámicos.**

La oportunidad identificada en la primera etapa exploratoria da paso a una segunda etapa, en la cual se valida el componente de innovación y diferenciación del proyecto. En esta segunda etapa de validación nos referiremos a un tipo de emprendimiento con el que hay que ser mucho más cauteloso, pero sobre todo creativos. Se trata de los emprendimientos dinámicos, un concepto para diferenciar los proyectos de empresas que se caracterizan por tener un potencial realizable de crecimiento gracias a la estructuración competitiva. Son emprendimientos que se apoyan en un alto grado de diferenciación cuando no de innovación y en una clara voluntad de acumulación – muy por encima de la media de su sector- como para al menos convertirse en una mediana empresa. Por supuesto, que otra característica a resaltar de este tipo de emprendimiento es que el equipo de emprendedores, en la mayoría de los casos, tiene experiencia previa (sin descartar que sean experiencias de fracasos) y cuenta con una potente red de contactos<sup>7</sup>.

Con el taller se apoya al emprendedor a ser objetivo. A que no trate de engañarse o deje que su entusiasmo le haga ver espejismos o ilusiones que luego se transformen en un descontento o trauma emocional del cual tomará mucho tiempo recuperarse.

Un emprendedor no sacrifica solo dinero, si no, su reputación, su autoestima, su familia y su futuro. La clave está en centrar su atención en el mercado y no en el producto. La mayoría de las personas se enamoran tanto de la idea y de su habilidad técnica que no prestan atención a las señales del mercado, asumiendo que los clientes van a estar ahí dispuestos y esperando que su producto o servicio salga al mercado. Muchos proyectos caen en lo que denominamos arranque en falso.

### **OBJETIVO DEL TALLER**

- Desarrollar en el participante el pensamiento creativo que facilite la elaboración de un plan empresarial en su etapa de gestación con un enfoque centrado en la innovación en valor.

---

<sup>7</sup> Aldaz, M., Cortellese, C., & Darville, S. (2007).

**Resultados de Aprendizaje:** Al finalizar el taller los participantes estarán en la capacidad de:

- Diferenciar las características de un emprendimiento por necesidad y un emprendimiento por oportunidad.
- Descomponer los elementos críticos de una propuesta de valor pensada para el desarrollo de un proyecto innovador.
- Concebir un plan empresarial con potencial dinámico, en base a técnicas y herramientas de solución de problemas y criterios de innovación en valor.

**Mercado Objetivo:** Taller abierto para profesores y alumnos.

**Metodología:** La metodología a emplear en el presente taller será totalmente dinámica y participativa con un enfoque constructivista, en donde los contenidos, estrategias y recursos serán una combinación balanceada de temas expositivos, casos (ejercicios grupales), vídeos y exposiciones dialogada que nos permita alcanzar el objetivo del taller, el cual busca el desarrollo de las competencias empresariales que esta revolución empresarial exige.

**Tiempo del Taller 90 minutos.**

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- Aldaz, M., Cortellese, C., & Darville, S. (2007). "Plan de Acción del Cluster Promoción de Emprendimientos Dinámicos". [En línea] Accesado el 23 de abril de 2008, disponible en Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/mif/subtopic.cfm?language=spanish&topic=smf&subtopic=entd>
- Chan Kim, W. y R. Mauborgne (2005). La estrategia del océano azul. Edición de Fabián Bonnett Vélez. Colombia, Grupo Editorial Norma, S. A.
- Chong, E. (2010). Emprendimiento dinámico: Una perspectiva desde el perfil del emprendedor. XXI Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial. Santiago de Cali 6-8 de abril de 2011.
- Fernández, E., (2005) Estrategia de innovación. Gerente editorial Javier Otero Reguera. España, International Thomson Editores.