



**Editor Principal:**

Cristóbal García

**Coordinación general:**

Natalia Moncada

**Editores adjuntos:**

Natalia Ogno

Pamela Silva

**Autores:**

Cristóbal García

Natalia Moncada

Gastón Dussillant

Waldo Soto

Pamela Silva

Natalia Ogno

Sebastián Martinoli

Trinidad Montalva

María Belén Bravo

**Diseño Gráfico:**

MagiaLiquid

**Colaboración en diseño Jump Chile:**

Daniela Soto

**Fotografías:**

Emilia Díaz

Rodolfo Jara

José Manuel Moller

Francisco Naranja

Beatriz Palma

1ª edición, septiembre de 2014

© Todos los derechos reservados

Pontificia Universidad Católica de Chile.

ISBN: 978-956-14-1488-4



9 789561 414884



# Jump CHILE



Presentado por:



Proyecto apoyado por:



# ÍNDICE

Palabras al inicio	6	
Prólogo y agradecimientos	8	
<b>1.0</b>	<b>pág</b>	
1.0	Jump Chile desde la primera hipótesis	10
1.1	El primer salto: de Jump UC a Jump Chile	12
1.2	Jump Chile: del 2012 al 2013	16

<b>2.0</b>	<b>pág</b>	
2.0	¡Preparado, listo, salta!	26
2.1	Diagnóstico: Tipos de emprendedores	28
2.2	Etapas de emprendimiento ¿En cuál está el tuyo?	34

¿Cómo pegar el salto?	38
Introducción a la metodología Jump Chile	

<b>3.0</b>	<b>pág</b>	
3.0	Oportunidad y equipo	40
3.1	Oportunidad = motivación + habilidades + idea	42
3.2	Tengo una idea, pero ¿Es una oportunidad?	46
3.3	¿Cómo formar equipos?	50

<b>4.0</b>	<b>pág</b>	
4.0	La hipótesis inicial del problema y cliente	54
4.1	¿Cómo empatizar?	56
4.2	¿Cómo entender el problema?	62
4.3	Una primera propuesta de solución	66

<b>5.0</b>	<b>pág</b>	
5.0	¿Cómo validar el modelo de negocios?	68
5.1	¿Cómo definir tu modelo de negocios?	70
5.2	Elementos de tu modelo de negocios	72
5.3	Experimentos	74
5.4	Modelo de negocios Jump Chile	76
5.5	Validación de los elementos de tu modelo de negocios	82

<b>6.0</b>	<b>pág</b>	
6.0	Experimentar con un Producto Mínimo Viable	90
6.1	¿Qué es un PMV?	92
6.2	¿Cómo desarrollar tu PMV?	94
6.3	Ejemplos de PMV	97

<b>7.0</b>	<b>pág</b>	
7.0	El relato de tu salto y "aterrizaje"	100
7.1	Storytelling	102
7.2	Comienza con el por qué	105
7.3	¿Cómo comunicar con una presentación?	107

<b>8.0</b>	<b>pág</b>	
8.0	El ciclo de vida de tu <i>startup</i>	112
8.1	Etapas de una <i>startup</i>	114
8.2	Debes cruzar el abismo. El ciclo de adopción de la innovación	115
8.3	Crecer requiere un equipo	117
8.4	¿Necesitarás capital?	119
8.5	Los primeros ingresos: producto + <i>marketing</i> + ventas = \$	122
8.6	Falla rápido y aprende rápido: Para tener resultados distintos debes hacer cosas distintas	125

<b>9.0</b>	<b>pág</b>	
9.0	Ecosistema de emprendimiento	130
9.1	¿Qué es un ecosistema?	132
9.2	Ecosistema de emprendimiento universitario	133
9.3	Componentes del ecosistema de emprendimiento universitario en Chile	134
9.4	Bitácoras de los ganadores Jump Chile 2012 y 2013	138

Palabras al cierre	140
--------------------	-----

Equipo base Jump Chile	144
------------------------	-----

Glosario	146
----------	-----

Anexo	150
-------	-----

La propuesta de Jump Chile es diferente a lo tradicional: no se trata de premiar solamente la mejor idea ni el modelo de negocios más elaborado, sino el que mejor desarrolla una idea para transformarla en una oportunidad real y escalable, validando su modelo de negocios en el mercado.

Con Jump Chile estamos siendo consecuentes con la misión que la Universidad Católica se ha propuesto en el sentido de promover el espíritu emprendedor en la comunidad de estudiantes y en otras instancias de la educación superior, junto con proveer servicios y articular las capacidades de la Universidad para apoyar la creación de emprendimientos de alto impacto económico y social.

Queremos que los jóvenes se atrevan a innovar, palanca fundamental para el desarrollo del país. Por eso, iniciativas como la que nos presenta Jump Chile vienen a convertirse en un camino muy necesario y oportuno en la cadena del desarrollo, donde juegan un rol clave la investigación, la tecnología aplicada, la innovación y el emprendimiento. La positiva respuesta de los estudiantes de pre y postgrado al concurso demuestra el interés que existe en los jóvenes chilenos por canalizar su creatividad a través de la innovación y el emprendimiento.

Con ello, están participando en el proceso de cambio del país con todas sus capacidades para construir una mejor sociedad, donde las personas alcancen una calidad de vida digna y puedan acceder a las oportunidades que les permitan desarrollarse en un entorno solidario, equitativo y justo.

Quisiera invitar a todos los estudiantes a que se atrevan, a que postulen, a que sueñen con nuevos emprendimientos, con nueva creación de valor, con nuevas ideas que finalmente favorezcan y beneficien a todos los chilenos y a toda la sociedad.

**Crean en ustedes porque pueden ser un factor de cambio.**

**Ignacio Sánchez D.**

Rector  
Pontificia Universidad Católica de Chile



Jump Chile ofrece una oportunidad única para que ideas innovadoras y sostenibles se transformen en modelos de negocios exitosos, que no solo serán capaces de apalancar financiamiento, sino que también podrán aportar a la generación de más empleos y a crear círculos virtuosos que incidan en la productividad y economía local.

Es por eso que, desde su génesis, SURA Chile ha tenido un rol fundamental en el desarrollo y consolidación de esta iniciativa. Con convicción, se ha convertido en un pilar esencial que ha permitido que esta instancia de emprendimiento e innovación universitaria sea el mayor concurso en su tipo en el país. La determinación de formar esta alianza con la Universidad Católica de Chile responde directamente a los valores de SURA Chile, donde la innovación es uno de los atributos transversales que componen nuestra visión de desarrollo sostenible y, especialmente, un aspecto esencial del direccionamiento estratégico. Como parte de SURA Asset Management -empresa número uno en pensiones de Latinoamérica y especializada en seguros, ahorro e inversiones- tenemos la certeza de que no hay organización que subsista si una parte relevante de su conocimiento, ingresos y desarrollo de nuevos productos y servicios no está basada en el permanente cambio. Así, incorporamos la innovación

en nuestros procesos, para llevar adelante proyectos que aporten contenido y calidad. Creemos que la investigación y las nuevas ideas son trascendentales a la hora de agregar valor y generar cambios positivos en la sociedad. Es por ello que para SURA Chile es motivo de gran orgullo participar, por tercer año consecutivo, en esta exitosa iniciativa. Esperamos que esta guía metodológica para el emprendimiento sea una herramienta útil que beneficie a todo aquel que se aventure en la concreción de una buena idea y en la formación de empresas. **Porque su éxito es también nuestro propio éxito. Y más importante aún, el de nuestro país, que avanza a un futuro mejor.**

**Francisco Murillo Quiroga**  
CEO  
SURA Chile



Desde que el hombre es hombre, como especie nos hemos aventurado a descubrir e inventar, a explorar lo desconocido, a domesticar lo salvaje y a explotar lo colonizado. Luego, en lo que ha sido, en buena parte, un círculo virtuoso para el avance de la humanidad y de las naciones, hemos vuelto a buscar nuevos horizontes y abrir mundos impensados de la mano de la creatividad, del ingenio, de la ciencia y de la tecnología; en fin, de la innovación y del emprendimiento.

## PRÓLOGO Y AGRADECIMIENTOS

En los últimos 10 años, hemos asistido a un desarrollo acelerado y global del emprendimiento, esto es, de la creación de nuevas empresas. Y no de cualquier tipo de empresa, sino que de empresas que introducen nuevos productos en mercados existentes o que, derechamente, generan nuevos mercados con productos o tecnologías anteriormente inexistentes. Este fenómeno traspasa, con creces, los ya clásicos *hot spots* como Silicon Valley, la Ruta 128 en Boston, Londres o Nueva York. Han aparecido nuevos ecosistemas con alta actividad: Tel Aviv, Los Angeles, Sidney, Berlín, el eje Helsinki-Tallinn en el Báltico, Moscú, Bangalore, Sao Paulo, Santiago y Medellín, por nombrar los más relevantes, según el ranking *Start-up Genome*. Un dato revelador: en el último año en Europa, el 70% del nuevo empleo generado viene de estas nuevas empresas. Mientras las empresas incumbentes perdían empleos a causa de la recesión económica y de la inestabilidad de los mercados financieros, estos nuevos entrantes generaban más y mejores empleos.

En estos años hemos participado no solo de un movimiento global, sino que de la generación de lo que podríamos llamar una nueva ciencia del emprendimiento. Es cierto, no se trata solo de una ciencia, sino también de un arte. Pero es, justamente, esta combinación lo que hace que esta actividad sea tan apasionante, atractiva y magnética. Por eso, miles de personas en el mundo están descubriendo esta nueva pasión y los gobiernos desarrollan políticas públicas para fomentar esta actividad, las universidades lo enseñan e, incluso, las grandes empresas están cada vez más curiosas respecto de los procesos de creación de valor de las *start-ups*. Entonces, ¿Qué es lo nuevo bajo el sol?

Que en estos últimos 10 años, se ha desarrollado una serie de metodologías y herramientas que han dado origen a un nuevo cuerpo de conocimiento para la educación del emprendimiento. Se ha desarrollado un lenguaje, una pedagogía y un método para gestar, validar y potenciar esta nuevas empresas o *start-ups*. Que se entienda bien: no es que no existieran métodos

hace 25, 50 o 100 años; ni tampoco que no existiesen empresas innovadoras, ni hombres capaces de concretar una visión para la creación de valor. La diferencia está en que hoy contamos con un proceso y una semántica para hacerle más fácil la vida al emprendedor, al inversionista, a las universidades y a los gobiernos que apoyan. Y también a las familias de aquellos que toman un riesgo y deciden saltar.

Jump Chile, el concurso nacional de emprendimiento universitario, co-organizado por SURA y la Universidad Católica de Chile, a través del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini, es, justamente, una plataforma de validación de modelos de negocios que pretende democratizar la educación para la innovación y el emprendimiento en Chile. ¿Por qué hacerlo? Porque creemos firmemente que la acción transformadora por parte de emprendedores es una palanca para el desarrollo sustentable en varios sentidos: resuelve problemas que nadie observa, empodera a las personas, genera nuevos empleos, crea riqueza material y social, puede destruir a incumbentes, desarrollar o inventar nuevas industrias, resolver problemas sociales, urbanos y/o ambientales, generar reconocimiento y fama, entre otras. En definitiva, crear valor para las personas, ciudades, regiones y países.

Cuando he presentado a Jump Chile en otras partes del mundo, siempre me preguntan: ¿Por qué lo hacen fuera de su universidad? ¿Qué ganan? ¿Acaso toman participación de esas *startups* que apoyan? ¿Por qué recorren Chile realizando talleres? ¿De qué sirve la comunidad de Jumpers? ¿Por qué son generosos y entrenan a estudiantes de otras universidades? La respuesta está en la convicción de nuestro rol como universidad con orientación pública, que no sólo investiga y educa para su propio beneficio, sino que también, consciente de su liderazgo e influencia, produce bienes públicos, transfiriendo conocimiento y habilidades a la próxima generación de emprendedores de Chile. Y, ¿Para qué en definitiva? Para apoyar la reinención de la matriz productiva de Chile y contribuir a que nuestro país sea un polo de innovación y emprendimiento en el Hemisferio

Sur. Para cumplir y profundizar esta misión pública hemos tenido la suerte de contar con un gran socio estratégico, SURA, que nos ha permitido saltar con la seguridad de no caer al vacío.

Uno de los hitos de nuestro viaje de inspiración, educación y apoyo a los próximos emprendedores de Chile es el libro que tienes en tus manos o que lees digitalmente en algún dispositivo. El libro *Jump Chile* fue concebido como la primera guía de emprendimiento *MADE in CHILE*, donde hemos vertido y compartido todo lo que hemos enseñado y aprendido durante estos tres últimos años. Apoyándonos en nuestros grandes colegas internacionales, quienes ya se han transformado en los *founding fathers* de esta nueva ciencia y arte para la creación ágil de valor, hemos podido aterrizar y customizar estas metodologías a la realidad chilena para que el canvas, el pivote, el *need finding*, el Producto Mínimo Viable, el *product/market fit*, el testeo de hipótesis, el desarrollo *lean*, etc., suenen más familiares e inspiren a nuevas emprendedoras y emprendedores a saltar y hacer una diferencia en el mundo. Es, por ello, que esperamos que este libro no solo sea leído sino que aplicado, testeado y criticado en muchas aulas universitarias, en liceos, escuelas y colegios, así como en aceleradoras e incubadoras de nuestro país y de la región.

No puedo terminar estas líneas sin agradecer a muchas personas que nos han apoyado en este salto que partió en 2012 y que, esperamos, pueda expandirse en los años venideros más allá de nuestras fronteras. En primer lugar, a mi gran y querido equipo humano que realiza una labor impecable de llevar el día a día de Jump Chile: Natalia Moncada, Pamela Silva, Trinidad Montalva, María Belén Bravo, Natalia Ogno, Daniela Soto y Sebastián Martinoli, así como a nuestros colegas expertos en metodología y herramientas que enseñamos: Sebastián Gatica, Juan Marambio, Gastón Dussailant y Waldo Soto. A María Ignacia Mardónez y José Manuel Allard, por imaginar y crear el logo y gráfica Jump Chile; a los profesores de la UC: Maureen Boys, Francisco Pizarro, Alvaro Sylleros,

Pedro Bouchon, Verónica Cabezas, Andrés Ibáñez, Leo Muñoz y Juan Pedro García, por su participación en talleres y/o jurado en las distintas etapas; a nuestros colegas Marcela Briones, Nicolás Uauy, Conrad von Igel, Sebastián González y Roberto Puentes del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini; a Alfonso Gómez y Juan Larraín por su decidido apoyo a esta iniciativa; a Daphne Ioannidis, Pamela Fernández, Carolina Nadales y María Elena Muñoz de la Vicerrectoría de Investigación; a nuestros colegas internacionales Leticia Britos (Stanford), Tom Kosnik (Stanford), Peter Gloor (MIT), Ken Riopelle (Wayne) y Julia Gluesing (Wayne), Peter Kelly (Aalto University) y Tom Byers (Stanford), por la inspiración y conocimiento entregado tanto a nuestros emprendedores como al propio equipo organizador durante los múltiples talleres efectuados a lo largo de Chile. Especial mención de agradecimiento a mi buen amigo y mentor, Steve Blank, por estar siempre dispuesto a pensar y apoyar nuestras variadas actividades para el fomento del salto emprendedor. Como ya lo mencioné, este mega salto y lo que hemos construido con Jump Chile no hubiese sido posible sin el apoyo de SURA, esta gran empresa que se ha tomado seriamente la innovación y el emprendimiento. Agradecemos sinceramente a Francisco Murillo, Lorena Campos, María Ana Matthias, Jorge Céspedes, Eduardo Valencia, Lía Zelesnak, Macarena Larraín, Karina Garrido y Pablo Widmer, quienes han sido personas claves para la realización de Jump Chile 2012, 2013 y 2014.

Por último, una especial mención a Andrés Castro, Presidente Ejecutivo de SURA Asset Management, con quien forjamos la visión de este concurso nacional de alto impacto en 2012, y a nuestro Rector, Ignacio Sánchez, por todo el apoyo brindado durante estos años.

**Cristóbal García**  
Director Emprende UC & Jump Chile  
Académico  
Pontificia Universidad Católica de Chile

# 1.0

## JUMP CHILE DESDE LA PRIMERA HIPÓTESIS

El concurso Jump Chile fue pionero en armar un **currículum de emprendimiento**, realizando un levantamiento de las metodologías desarrolladas en los últimos diez años, en torno al *Design Thinking, Business Model Design, Business Model Generation, Agile Development* y *Customer Development*. Este reciente desarrollo podría englobarse en el paradigma de educación y práctica de **Lean Startup**. Durante tres años Jump Chile ha enseñado a jóvenes de todo el país cómo iniciar y validar proyectos de negocios de manera ágil, rápida y a bajo costo, encauzando su contribución en tres niveles:

- Fomento de una cultura pro innovación y emprendimiento en una red, cada vez más extensa, de instituciones de educación superior en Chile.
- Desarrollo de un currículum transferible a otras instituciones de educación superior, incluida la UC (Pontificia Universidad Católica de Chile).
- Generación de una plataforma para la concreción de modelos de negocios, entregando capital semilla gracias al compromiso de nuestro socio SURA.

**Cristóbal García**  
Director de Jump Chile

## 1.1

### EL PRIMER SALTO: DE JUMP UC A JUMP CHILE

Más que un concurso y una academia informal de educación pro emprendimiento, Jump Chile es en sí mismo un emprendimiento, que posee una historia de pivoteos e iteraciones, que surge a partir de una competencia de ideas de negocios organizada por y para los alumnos UC.

“En esa época (2009) el emprendimiento no era tema en Chile, pero estaba tomando fuerza en Boston y otras partes del mundo, por eso quise empujar el tema en Chile desde la UC”.

**Matías Rivera,**  
Presidente de Reforestemos Patagonia,  
Partner de Patagonia Sur y Coordinador  
de EmprendeUC en 2009.

“Sería espectacular que replicaran el **MIT** (Massachusetts Institute of Technology) **100K**”. Con esta frase, el profesor emérito del MIT *Sloan School of Management*, Arnoldo Hax, inspiró el concurso Jump UC en el año **2008**, mientras se encontraba de visita en la UC. Tras ello, Matías Rivera, que en ese tiempo era alumno de Ingeniería Civil en la UC, fue de intercambio a Harvard donde se reunió con el profesor Hax para conocer más acerca del MIT 100K. Esta **inspiración** dio origen a la primera versión de Jump UC. De vuelta en nuestro país y guiado por el profesor de la Escuela

de Administración UC, Andrés Ibáñez, Matías junto a compañeros de Ingeniería Civil, Ingeniería Comercial, Derecho y Diseño, comenzaron a organizar Jump UC. Motivados por la idea de **potenciar la cultura emprendedora entre los alumnos UC**, ellos vieron la **oportunidad** de generar una instancia de emprendimiento para incluir a todos los estudiantes de la UC, independiente de la carrera que estudiaran. En ese entonces comenzaron evaluando las ideas mediante el ya clásico método del *elevator pitch*.

## 2008-2010

Entre **2008 y 2010** Jump UC recibió postulaciones de alumnos UC. Sin embargo, entre **2011 y 2012**, gracias a la nueva visión de EmprendeUC y a la alianza con DuocUC, hicimos nuestro primer *pivot*, ampliando la convocatoria a estudiantes de pregrado de ambas instituciones. Luego quisimos validar un piloto para alumnos de pre y postgrado de **todas las universidades del país**, con el fin de empezar a escalar el proyecto y consolidar el liderazgo nacional de la UC en dicha materia, ya que por esos años la universidad iniciaba un importante convenio de colaboración con el *Stanford Technology Ventures Program*, líder mundial en educación para la innovación y emprendimiento.

### HIPÓTESIS (H) DE JUMP UC

#### • H. DE PROBLEMA

Los jóvenes necesitan un espacio que promueva el emprendimiento.

#### • H. DE PRIMER CLIENTE

Alumnos de la UC.

#### • H. DE PRIMERA SOLUCIÓN

Concurso de ideas de negocios Jump UC.



Revisa aquí el primer video que usamos para difundir Jump UC.  
<http://bit.ly/1nOG2pb>

## 2011

En 2011 la **cantidad de ideas postuladas superó la capacidad de evaluación del jurado**, lo que nos llevó a buscar **nuevos canales** para recibir los proyectos. Como equipo de EmprendeUC incorporamos una plataforma abierta de innovación y gestión del emprendimiento para evaluar los proyectos, lo que dio origen a un filtro previo a la definición de los ganadores. Además, ese año aumentamos la exigencia a los participantes, poniendo un énfasis especial en la creatividad, escalabilidad, potencial de crecimiento y grado de diferenciación de las ideas. Como parte del proceso de aprendizaje de Jump UC incorporamos el concepto y práctica del entrenamiento, e invitamos a los ganadores a reuniones de seguimiento con profesionales de la UC y DuocUC.

Revisa la definición de *elevator pitch*, hipótesis, *pivot* y otros términos, en el glosario (pág 146) y descubre cómo se trabajan, en los capítulos metodológicos (desde el 3 hasta el 8).

## 2012

En el primer semestre de 2012 pivoteamos una vez más y comenzamos a recibir proyectos de estudiantes de pre y postgrado de todas las **universidades, centros de formación técnica e institutos profesionales del país**; ya sin la restricción de tener al menos un miembro de la UC. Además, por primera vez invitamos a que **investigadores y tesis** postularan sus proyectos. Hasta ese momento centrábamos nuestra atención en las ideas de negocios que surgían de trabajos en clases o en un *brainstorming*. Sin embargo, ampliamos nuestra mirada y descubrimos que desde los laboratorios, las tesis y las investigaciones de los alumnos, también surgen propuestas innovadoras que pueden solucionar problemáticas, ser validadas como proyectos de negocios, llegar al mercado y tener un gran impacto.

### PIVOT EN 2012

El otro *pivot* o cambio importante que hicimos ese año fue el desarrollo de los **talleres de emprendimiento**. En 2009 y 2011 invitamos a los postulantes a participar en diversas charlas de innovación y emprendimiento, pero a partir del 2012 definimos que no bastaba con ser una instancia que entregara fondos a buenas ideas, sino que además queríamos ofrecer herramientas y habilidades

concretas, que fueran útiles a la hora de emprender, aún después de concluida la competencia. Por eso desarrollamos cuatro talleres para que los concursantes mejoraran la formulación y desarrollo de sus ideas. Les enseñamos a usar el método de diseño de modelos de negocios, el testeo de hipótesis, la generación de un Producto Mínimo Viable y el *Jump Pitch* (una versión del *elevator pitch* adaptada a los objetivos de la competencia).

### HIPÓTESIS (H) DE JUMP CHILE (2012) TRAS PIVOT

#### • H. DE PROBLEMA

Todos los jóvenes pueden tener la inquietud de emprender, no solo los universitarios. Sin embargo, en sus casas de estudios no se enseña innovación ni emprendimiento, por lo que necesitan un espacio y las herramientas para poder emprender independiente de la carrera que estudien o de la región en que viven.

#### • H. DE PRIMER CLIENTE

Alumnos de pre y postgrado de todo Chile.

#### • H. DE PRIMERA SOLUCIÓN

Concurso de modelos de negocios Jump Chile.

El emprendimiento implica dar saltos, tomar riesgos, concretar y, eventualmente, escalar los proyectos. Por eso, **en 2012 dimos el mayor salto en nuestra historia**: “Tuvimos la oportunidad de presentar este proyecto a nuestros socios estratégicos y buenos amigos de SURA. Junto a Andrés Castro, Presidente Ejecutivo de SURA Asset Management, coincidí en la visión de organizar Jump Chile, el concurso universitario más grande de la región”, cuenta Cristóbal García, Director de Jump Chile y EmprendeUC. ¿Quieres saber cómo continúa la historia de Jump UC a Jump Chile? Te invitamos a seguir leyendo este capítulo.

## Etapas del concurso 2008 - 2010

Postulaciones (Ideas de negocios)

Evaluación del jurado

Definición de 3 semifinalistas por categoría

En la ceremonia final del concurso, los competidores presentan su *elevator pitch* de 1 minuto y se premia a los ganadores.

## Etapas del concurso 2011 - 2012

Postulaciones (*elevator pitch*)

Selección de los proyectos que compiten

Participación de los concursantes en talleres para aprender a utilizar herramientas de emprendimiento, con las cuales elaboraban un segundo *elevator pitch*, 1 *canvas* y un prototipo.

Después de cada entrega se hace una evaluación o filtro, y disminuye la cantidad de grupos que siguen en el concurso.

Los finalistas presentan un tercer *elevator pitch* y un prototipo o primer Producto Mínimo Viable. Todos los participantes, por el hecho de postular, pueden asistir a 4 talleres metodológicos.

## 1.2

## JUMP CHILE: DEL 2012 AL 2013

En tan solo un año Jump Chile dio un tremendo salto. Gracias a que extendimos nuestro despliegue territorial logramos que en 2013 el **58% de las postulaciones fuera de estudiantes provenientes de regiones**. Este número no es casualidad, sino que es el resultado de un importante trabajo en terreno realizado día a día por todo nuestro equipo.

Cuando preparamos la primera versión de Jump Chile teníamos el desafío de generar alianzas a lo largo del país, para difundir el concurso. Pese a que la innovación y emprendimiento ya estaba en el léxico de las universidades, **en la mayoría de estas instituciones no existían áreas de I+E**, por lo que el contacto con profesores y alumnos interesados en promover el emprendimiento se realizaba directamente por *Email* o teléfono, y solo cuando visitábamos su región lográbamos conocerlos y sumarlos a nuestra red. Como Coordinadora Nacional, me sorprendió el compromiso de los profesores, quienes nos entregaban una lista con las clases a las que podíamos entrar para explicar de qué se trataba el concurso.

Recuerdo que armábamos una intensa agenda de visitas, donde los días comenzaban muy temprano con reuniones junto a directores de carrera, y terminaban con intervenciones en distintas salas de clases. De esta manera, Jump Chile incentivó **la inclusión de la innovación y el emprendimiento como temas claves en las comunidades de aprendizaje de nuestras instituciones asociadas**, y hemos sido testigos de la formación de liderazgos naturales, tanto en profesores como en alumnos. Después del primer taller que dimos en 2012 notamos que los estudiantes estaban muy entusiasmados. En esa época **para muchos de ellos**

**era la primera vez que escuchaban hablar sobre modelos de negocios y metodologías de innovación.**

Me impresiona ver cómo han evolucionado en regiones, ya que mientras escribo estas líneas, en el 2014, puedo ver cómo los propios **alumnos y académicos han abrazado el emprendimiento como un estilo de vida**. Como ejemplo de esto recuerdo que cuando viajé a fines de 2013 a la Universidad de La Serena pude ver que habían creado una sala de emprendimiento para la región, motivados por la experiencia Jump Chile.

Nos llena de orgullo ver el efecto de nuestro concurso y cómo aporta concretamente a la generación de un entorno pro emprendimiento, en el cual solo somos el primer salto, un incentivo a la creación de nuevas iniciativas y al desarrollo de más emprendedores en la región. Tras dos años de concurso, hemos sumado **más de 3.000 Jumpers provenientes de regiones** y más de 6.000 a nivel nacional. Estamos seguros de que este número seguirá creciendo.

**Natalia Moncada,**  
Coordinadora Nacional  
Jump Chile



Puedes revisar los videos que resumen estas experiencias en:  
<http://vimeo.com/57978167> (año 2012) y <http://vimeo.com/85684727> (año 2013).

Imagina que alguien del equipo de EmprendeUC se sienta a tu lado para contarte la historia sobre cómo una *startup* escala a nivel nacional, a partir de su mayor motivación: la democratización del emprendimiento entre los jóvenes de Chile. **Esta es la historia de nuestro mayor emprendimiento.**

**2.170**  
Proyectos postulados entre 2012 y 2013

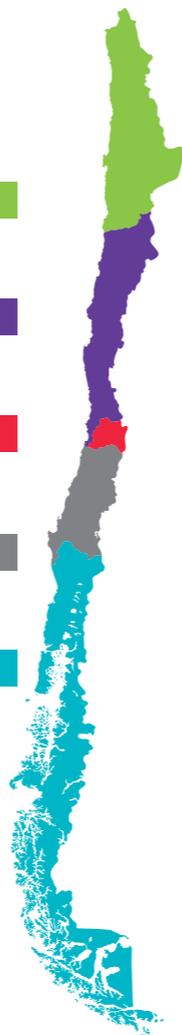
**2012 fue el año en que Jump se pegó el salto.** El primer semestre dimos vida a la versión final de Jump UC, sin saber que sería la última. Aún no llegaba la fecha en que se premiaría a los ganadores, cuando nuestro director, Cristóbal García, nos dijo que el segundo semestre lanzaríamos Jump Chile. De esta manera, **SURA** y la **UC** diseñaron un proyecto conjunto para ofrecer a estudiantes chilenos –de pre y postgrado– el **mayor concurso nacional de emprendimiento universitario**; generando un valor social único para el país.

En el equipo de EmprendeUC, que a estas alturas es como una familia, aceptamos el desafío y nos arriesgamos a generar un proyecto de mayor impacto, organizando al mismo tiempo ambos concursos. Además, asumimos la tarea de ampliar la convocatoria y llegar a alumnos de regiones del norte, centro y sur del país, con el fin de transformar a Jump Chile en un concurso nacional.

Al pasar de Jump UC a Jump Chile, trabajamos intensamente para marcar un antes y un después, y definimos como nuestra misión **formar a la próxima generación de emprendedores jóvenes.** Uno de nuestros objetivos más importantes fue, y es, **fomentar el desarrollo regional.** Teniendo esto en mente, establecimos que Jump Chile no podía ser solo un concurso en que se postula y luego se recibe un premio, sino que también debía ser

**DISTRIBUCIÓN DE POSTULACIONES 2012-2013**

- MACROZONA NORTE GRANDE **91 PROYECTOS**
- MACROZONA NORTE CENTRO **596 PROYECTOS**
- MACROZONA METROPOLITANA **917 PROYECTOS**
- MACROZONA CENTRO SUR **379 PROYECTOS**
- MACROZONA SUR **187 PROYECTOS**



Con el fin de administrar las postulaciones y evaluaciones durante el concurso, dividimos al país en cinco macrozonas.

Fuente: Equipo Jump Chile, 2014

un **proceso de aprendizaje para emprender, y lograr pasar de una idea a un modelo de negocios validado y sostenible en el tiempo.** Queríamos, y queremos, entregar teorías y herramientas prácticas de emprendimiento a todos los jóvenes, sin importar la carrera ni el lugar donde estudian o viven, la edad que tienen ni su experiencia como emprendedores. Para esto, formamos un equipo de metodología, que está constantemente monitoreando las últimas tendencias internacionales en materia de innovación y emprendimiento, con el fin de adaptarlas a la realidad chilena y, a través de ellas, generar las distintas etapas de aprendizaje del concurso.

Al igual que todo emprendimiento, **Jump Chile comenzó planteándose ciertas hipótesis**, las cuales fueron cambiando en el camino a medida que las testeábamos. En un inicio creíamos que la convocatoria del concurso debía realizarse a través de medios tradicionales y digitales, pero nos dimos cuenta de que el trabajo en terreno era lo que realmente motivaba a los alumnos a atreverse a postular y a crear en sus ideas, ya que recién en esos años el emprendimiento empezaba a entrar en las aulas.

Con esas ideas en mente **pivoteamos y aprendimos a mejorar nuestra relación con nuestros “usuarios” o posibles postulantes, dando inicio**



Puedes revisar de qué se trata el *Business Model Competitor* en su sitio web: <http://bit.ly/1zz020w>  
Y si quieres conocer a Balance, puedes visitarlas en: <http://bit.ly/1rTAZGx>

**al despliegue territorial.** Viajamos a regiones para realizar talleres metodológicos presenciales, donde no solo enseñamos las herramientas y teorías que han marcado tendencia en el mundo, sino que también nos esforzamos por motivar y explicar a los jóvenes la importancia de arriesgarse a emprender, de aprender de los fracasos y ser capaz de reinventarse una y otra vez. Esto le ha dado un sello a Jump Chile, que mantiene hasta el día de hoy. En agosto de 2012 recibimos 1.000 postulaciones, presentadas por 4.000 emprendedores, con quienes creamos la comunidad *Jumpers*. Al recordar las 300 postulaciones que recibíamos como Jump UC, no podíamos creer la excelente respuesta que ahora estábamos teniendo de parte de los estudiantes. Este salto nos hizo ver que los esfuerzos habían dado su primer fruto: Jump Chile había salido de la RM (Región Metropolitana), convocando a 564 equipos de regiones, y **el porcentaje de postulaciones regionales había superado al de RM.** Todavía nos llena de orgullo haber recibido en esa época proyectos de **Chiguayante, Tomé, Curacautín, San Clemente y Teno**, por dar solo algunos ejemplos.

Para la ceremonia final de la primera versión de Jump Chile, donde premiamos a 12 ganadores, el “12 del 12 del 2012”, estábamos felices, sentíamos que este salto había sido un gran éxito. Además, pudimos

**PARTICIPANTES HOMBRES V/S MUJERES 2012-2013**



validar objetivamente que el concurso formaba emprendedores: las ganadoras de ese año, **“Balance”**: obtuvieron el **4° lugar en el *International Business Model Competitor***, una competencia internacional de modelos de negocios organizada por Harvard University y Stanford University, junto a otras instituciones de prestigio mundial. Elizabeth Godoy y Paula Barahona viajaron a Estados Unidos como las únicas representantes de Latinoamérica y presentaron su proyecto a expertos mundiales de la envergadura de Alex Osterwalder, Steve Blank, Thomas Eisenmann y Nathan Furr.

**\$80 MILLONES** repartidos entre los ganadores de ambos años.

“Un agente importante en esta ruta del emprendimiento son los profesores que potencian habilidades transversales y una actitud emprendedora en los estudiantes. Tanto así, que en la segunda versión de Jump Chile tuvimos como coordinador regional a un alumno de la UCN (Universidad Católica del Norte)”

Karla Soria  
Académica de la Escuela de Ciencias Empresariales  
Universidad Católica del Norte

“Inspirados por Jump Chile creamos la Tecno Aula de Innovación y Emprendimiento; espacio que permite a los estudiantes tener las herramientas para crear sus *startups* y disponer de espacios de reflexión en torno a problemáticas locales y globales”.

Andrés Álvarez  
Director de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas  
Universidad La Serena

“La articulación de una red de emprendimiento universitario para los estudiantes en la región, gracias a Jump Chile, es un elemento central que hemos asumido como parte de nuestro quehacer natural, con la reciente creación del Centro de Emprendizaje de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas”.

Guy Boisier  
Director del MBA  
Universidad Austral de Chile



“Ellos dieron el salto: Jump Chile impulsa a los emprendedores nacionales”.  
Galería instalada en el lanzamiento del concurso Jump Chile 2014, en el Centro de Innovación UC Anacleto Angelini.

En 2013, gracias al apoyo de Innova Chile de Corfo, mediante un fondo PAE (de apoyo al entorno emprendedor), **reforzamos considerablemente el despliegue territorial**. Ese año Jump Chile contó con el apoyo de más de **90 instituciones de educación superior** de todo el país, llevando 88 talleres metodológicos a 16 ciudades de Chile. De un total de 1.170 postulaciones un **58% fue presentado desde regiones**, incluyendo proyectos de Isla de Pascua y Robinson Crusoe.

Durante la segunda versión de Jump Chile nos dedicamos a reforzar las acciones realizadas en 2012, incorporando actividades como los *Jump Summit* en Santiago y Valparaíso. En estas jornadas de emprendimiento convocamos a más de 300 personas, que participaron en distintas charlas y desafíos. En 2013 también invitamos a los emprendedores a conferencias dictadas por expertos internacionales y preparamos talleres de habilidades del siglo XXI con el fin de complementar la formación metodológica que entregamos a los jóvenes desde 2012.



De izquierda a derecha: Alfonso Gómez, Presidente Ejecutivo del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini; Francisco Murillo, CEO de SURA Chile; Ignacio Sánchez, Rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y Cristóbal García, Director de Jump Chile.

Todo este trabajo fue reforzado con recursos multimedia, como *streaming* y videoconferencias, que nos ayudaron a llegar a más ciudades del país, transmitiendo nuestros talleres y actividades a distancia y en tiempo real. Gracias a estas herramientas y a la colaboración de profesores, alumnos y coordinadores de regiones hemos logrado ampliar nuestro alcance y contar con más evaluadores y mentores, quienes son personajes claves en el crecimiento de nuestro concurso.

Aparentemente nuestros esfuerzos por descentralizar y democratizar el conocimiento han funcionado, ya que en 2013 aumentó el porcentaje de ganadores de regiones; por ejemplo entre ellos hay alumnos de **Coquimbo, Valparaíso, Biobío y O'Higgins**. Además, por primera vez tuvimos **ganadores de institutos profesionales**.

Más que un concurso de ideas, Jump Chile se ha convertido en una **academia de aceleración de modelos de negocios**, a través de la cual buscamos formar agentes disruptivos de cambio, como lo son, en su mayoría, los jóvenes de nuestro país. Creemos que Jump Chile está llamado a seguir desarrollando su metodología (adaptada y propia), y a estar atento a las herramientas emergentes y visualizar cómo éstas pueden ser aprovechadas en nuestro país por la comunidad *Jumpers*. Nuestra hipótesis y proyección a cinco años es que Jump Chile se transforme en un programa establecido, que ofrezca más y mejores talleres, que cuente con muchas historias de éxito y que cruce las fronteras. Sin embargo, al igual que en todo emprendimiento, habrá que esperar para validarlo.



**GANADORES**  
**2012**

**BALANCE**  
Región Metropolitana



“Balansocks” es el primer calzado ergonómico antideslizante para la práctica de yoga, danza y pilates. Balance combina el diseño de textiles con el uso del cobre para desarrollar productos que se ajustan a las necesidades de quienes practican actividades *wellness-fitness*.

**ADAPTA CHILE**  
V Región de Valparaíso



Mejorar la calidad de vida de personas con distintas discapacidades a través del deporte y actividades al aire libre. Eso es lo que busca esta organización sin fines de lucro, que cuenta con la colaboración de diversos municipios, organismos del Estado de Chile y entidades privadas.

**ALGRAMO**  
Región Metropolitana



Venta a granel de productos de necesidad básica, usando envases retornables y una máquina dispensadora. Este canal de distribución permite que familias de escasos recursos accedan a productos en medidas pequeñas y a bajo costo.

**SINCRONIZ**  
Región Metropolitana



Sincronoz nació para conectar a productores audiovisuales con empresarios, ofreciendo videos corporativos, a bajo costo y manteniendo la calidad.

**KAITEK LABS**  
Región Metropolitana



El kit de detección de marea roja proporciona una manera rápida y fácil de identificar el agua y mariscos envenenados por las toxinas de la marea roja. Esto es posible gracias a un biosensor de toxina marina.

**EDUQUIA**  
Región Metropolitana



En esta red social de educación vocacional los estudiantes de enseñanza media y quienes quieren cambiarse de carrera pueden encontrar respuesta a todas sus dudas. Además, los departamentos de difusión de las universidades entregan información y orientación a los alumnos, a través de Eduquia.

**WEBDOX**  
Región Metropolitana



Solución tecnológica para manejar documentos jurídicos, gracias a los servicios de inventario y digitalización de toda esta información. Todo esto, mediante un servicio y *software* especialmente desarrollados para este fin, al que se puede acceder por intranet.

**BICLA**  
Región Metropolitana



Facilitar el transporte de objetos a quienes se movilizan en bicicleta. Con ese objetivo, el estudio de diseño desarrolla alforjas para bicicletas de diseño y elaboración nacional, hechas con materias primas resistentes y de alta durabilidad.

**BOTTOM APP**  
Región Metropolitana



Los miembros de una comunidad pueden informar problemas y necesidades en tiempo real y de forma geolocalizada usando tecnología. Con una metodología de intervención comunitaria esta empresa social sin fines de lucro facilita una comunicación efectiva y rápida entre distintas comunidades.

**TETRALUX**  
V Región de Valparaíso



En un comienzo fabricaban marquesinas para canchas de fútbol y ahora son parte de grandes instalaciones para eventos de arte, cultura y deportes al aire libre. Todas sus estructuras están hechas con cajas de leche recicladas.

**PÉGALO**  
Región Metropolitana



Stickers exclusivos y personalizados que son desarrollados por diseñadores nacionales para crear identidad de marca con un *merchandising* distintivo.

**ERIZO**  
V Región de Valparaíso



Los residuos del erizo tienen un uso novedoso: con ellos se puede generar abono para suelo y suplementos alimenticios para aves, utilizando las cáscaras de erizo.

**GANADORES**  
**2013**

**EKAIA**  
V Región de Valparaíso



E-KAIA ofrece una solución energética autosustentable basada en el uso de energías limpias y amigables con el ecosistema. Mediante un circuito biológico, que utiliza la energía de las plantas, la tierra y el sol, permite cargar dispositivos portátiles, de bajo consumo, sin depender de una red eléctrica.

**VACUCH**  
Región Metropolitana



Gracias a las propiedades antibacterianas del cobre se puede reducir el porcentaje de mastitis bovina en las lecherías. VaCuCh desarrolla pezoneras para vacas revestidas en cobre.

**TINTORUJO**  
Región Metropolitana



Galletas *gourmet* hechas con descarte de orujo de uva, su hollejo y semilla (una vez procesados en la industria vitivinícola). Este producto entrega una experiencia *gourmet* y además beneficia al organismo aportando fibras y antioxidantes.

**SAYPON**  
V Región de Valparaíso



Un grupo de jefas de hogar que viven en campamentos convierte aceite de cocina usado (desechado por hoteles, restaurantes y casinos) en barras de jabón. Con este método se ahorran 1.000 litros de agua por cada litro de aceite procesado, se crean trabajos inclusivos y se beneficia al medioambiente.

**EL ARBOLO**  
Región Metropolitana



El Arbol ofrece cuadros vegetales verticales en *tetrapak*, proponiendo una solución estética para incorporar plantas en espacios reducidos. La tierra es reemplazada por un sustrato vegetal, que permite que la planta se mantenga en buen estado (por las propiedades bactericidas del sustrato) y deba ser regada con menos frecuencia.

**DIZA**  
Región Metropolitana



Cada mujer puede diseñar y comprar su zapato soñado mediante una plataforma web en la que ellas pueden personalizar los materiales, colores, tacos y formas de sus zapatos. Los modelos son fabricados en Chile de manera artesanal, con materiales de alta calidad y entregados a domicilio.

**GANADORES**  
**2013**

**LOOKEAT**  
Región Metropolitana



Esta *App* traduce la información nutricional de los alimentos envasados a un lenguaje simple, cotidiano y personalizado. Al escanear un código de barras puedes conocer a qué ejercicio o alimento equivale lo que estás a punto de comer.

**GREEN GLASS**  
Región Metropolitana



Las botellas de vidrio que podrían ir a dar a la basura son rescatadas por el equipo de recolectores de Green Glass, que gana por cada botella salvada. Con ellas, un grupo de artesanos hace a mano toda clase de vasos, copas, lámparas, collares y aros, bajo estándares *fair trade* y ecológicos.

**BOLETA VERDE**  
Región Metropolitana



Boleta Verde genera boletas electrónicas para compras presenciales ayudando a reducir la tala de árboles, gasto de agua y uso de químicos necesarios para producir el papel. Todas tus boletas pueden estar ordenadas en tu *smartphone*, *tablet* o computador.

**PIZARRAS AMISTOSAS**  
VIII Región del Bío-Bío



Sistema de pizarras para escribir en 1° básico, con diseño caligráfico (progresión y graduación por color), cuadriculado y lineal. Están diseñadas para el profesor y los niños, y buscan facilitar la enseñanza y el aprendizaje de la escritura en cuanto a forma y movimientos direccionales de las letras, y su ubicación espacial al escribir en los diseños.

**BIOGUSTO**  
Región Metropolitana



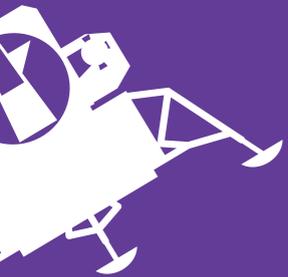
Con la misión de reducir la cantidad de basura generada por el *packaging* del servicio de comida para llevar, Biogusto ofrece a los restaurantes un envase 100% natural hecho en base a cáscaras de arroz (residuo agro-industrial), que tiene alta capacidad compostable y biodegradable.

**AGUA DE FRUTA**  
VI Región del Libertador  
Gral. Bernardo O'Higgins



Agua de Fruta es una bebida completamente natural, sin sodio, preservantes, ni endulzantes. Está hecha a partir de un desecho de la industria del jugo, que ha sido concentrado, recuperado y endulzado ligeramente con el azúcar de la misma fruta.

# 2.0



## ¡PREPARADO, LISTO, SALTA! READY, SET, JUMP!



It is a sunny October day in 2012. Imagine you are perched on a platform 39 km in the air readying yourself to step off with only a parachute to slow your free fall descent. In your specially designed pressurized skydiving suit, you expect to freefall for more than 4 minutes and break the sound barrier in the process. Your journey begins at a height four times higher and achieves a speed 40% greater than LAN's flagship 787 Dreamliner!

As you read this I know that many of you are contemplating "jumping" into business and aspire to "shoot for the stars". Felix Baumgartner, or Fearless Felix as he is known, certainly prepared himself well to successfully complete an amazing skydive (followed live on YouTube by a record 8 million people) and aspiring entrepreneurs can learn a lot from him.

- Felix dreamed as a kid about flying and skydiving and honed his skills with the Austrian military. I am sure he went to bed every night thinking about

the next jump. **What drives your passion?**

- He benefited from having a mentor, retired USAF Colonel Joseph Kittinger, who holds the record for the longest freefall jump made in 1960! **Who shares your passion? How can they help?**
- Baumgartner successfully completed increasingly difficult jumps from tall buildings (Petronas Tower), across the English Channel and two test jumps before the big one! **What is the test or prototype you need to develop and try out?**
- By some estimates, his sponsor,

Red Bull Stratos, spent an estimated \$30 million funding the project. In addition, Felix and team worked closely with a variety of companies to develop the high pressure suit, capsule, balloon and the communications platform. **Who will co-create the business with you and why?**

- Early on a lawsuit was filed, and subsequently settled, claiming that Felix and Red Bull Stratos stole the idea. **What is your intellectual property and can it be protected?**
- Felix's team identified 16 key risks that needed to be overcome to land a successful jump; of which 2 were critical (breach in the suit/capsule and accidental deployment of a parachute). **What could possibly go wrong and what would you do about it?**

However high you choose to jump, be prepared and enjoy the ride!

Es un soleado día de octubre de 2012. Imagina que estás en una plataforma a 39 km de altura, preparándote para dar un paso, sabiendo que solo un paracaídas disminuirá la velocidad de tu descenso en caída libre. En tu traje de paracaidismo presurizado especialmente diseñado, esperas caer por más de 4 minutos y romper la barrera del sonido. Tu travesía comienza a una altura cuatro veces mayor y ¡alcanzas una velocidad que supera en un 40% a un Dreamliner 787 de LAN!

Al leer esto sé que muchos de ustedes están pensando "saltar" a los negocios y aspiran a "apuntar a las estrellas". Felix Baumgartner o "Felix sin miedo" como es conocido, ciertamente se preparó bien para completar con éxito el increíble salto (seguido en vivo por YouTube por un récord de 8 millones de personas) e inspiró a aspirantes de emprendedores que pueden aprender mucho de él.

- Felix soñaba cuando era niño con el vuelo y el paracaidismo, y perfeccionó sus habilidades con el ejército austriaco. Estoy

seguro de que él iba a dormir todas las noches pensando en el próximo salto.

**¿Qué impulsa tu pasión?**

- Él tuvo la suerte de tener un mentor, el Coronel en retiro de USAF Joseph Kittinger, quien estableció en 1960 el récord de salto en caída libre más largo! **¿Quién comparte tu misma pasión? ¿Cómo te puede ayudar?**
- Baumgartner realizó con éxito saltos cada vez más difíciles desde edificios altos (Petronas Tower), a través del Canal Inglés y dos saltos de prueba antes de aquel gran salto. **¿Cuál es el la prueba o prototipo que necesitas desarrollar y testear?**

Según algunas estimaciones, su patrocinador, Red Bull Stratos, gastó unos 30 millones de dólares financiando el proyecto. Además, Felix y el equipo trabajaron muy de cerca con varias empresas para desarrollar el traje de alta presión, la cápsula, el globo y la plataforma de comunicaciones. **¿Quién co-creará contigo el negocio y por qué?**

- Rápidamente se presentó una demanda alegando que Felix y Red Bull Stratos robaron la idea. **¿Cuál es tu propiedad intelectual y cómo puede ser protegida?**
- El equipo de Felix identificó 16 riesgos claves que debió superar para conseguir un salto exitoso; 2 de ellos fueron críticos (fisura en el traje o en la cápsula, y el despliegue accidental del paracaídas). **¿Qué podría salir mal y qué harías al respecto?**

Independiente de qué tan alto elijas saltar, ¡preparate y disfruta el viaje!

Peter Kelly  
Professor of Practice, High Growth Entrepreneurship  
Aalto Ventures Program

## 2.1

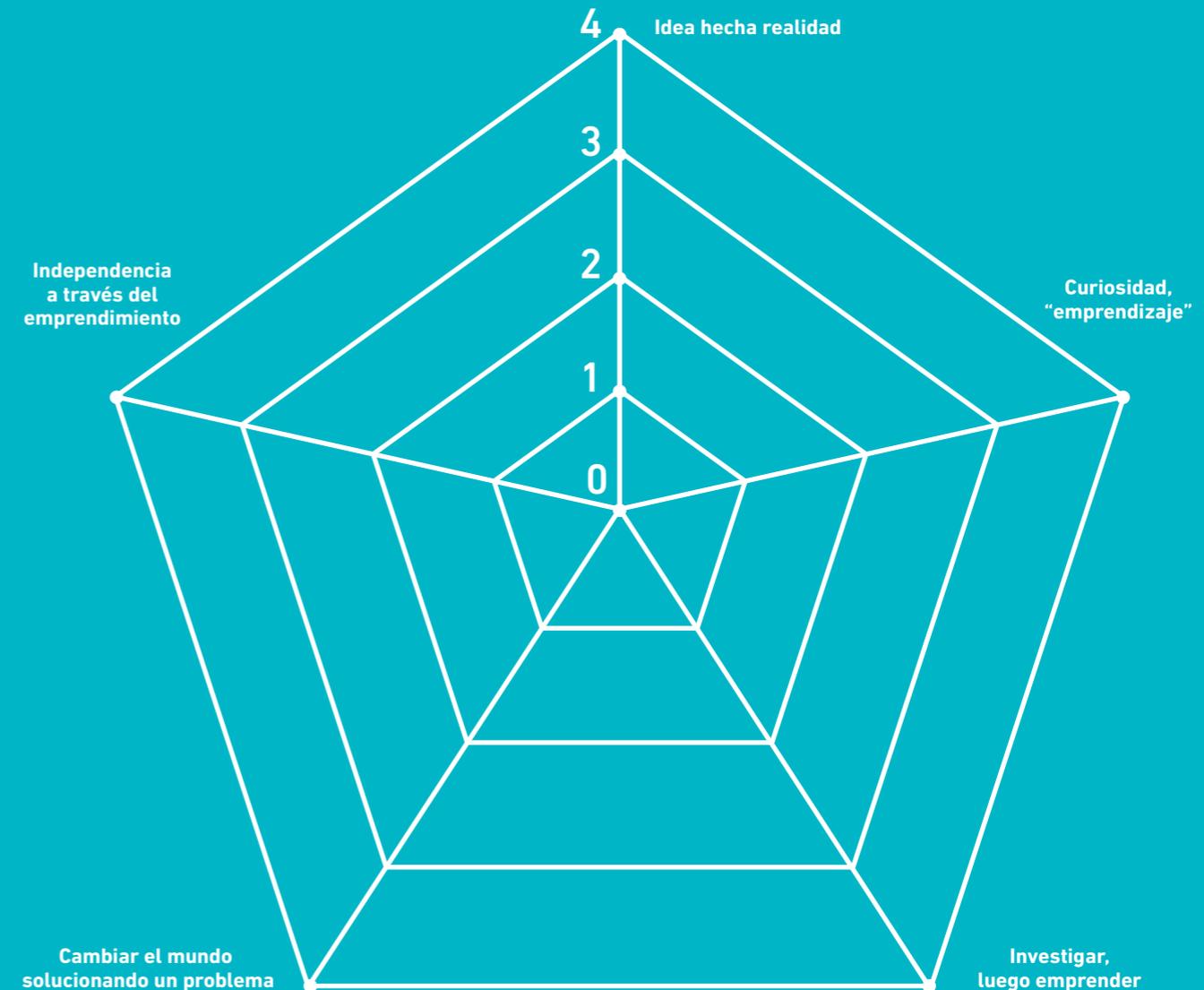
DIAGNÓSTICO:  
TIPOS DE EMPRENDEDORES

Te invitamos a hacer un breve ejercicio para que identifiques el tipo de emprendedor que eres, basado en **nuestra hipótesis: cada persona es un emprendedor en potencia, una combinación de distintos tipos de emprendedores, o tiene varios tipos de motivaciones.** Esto quiere decir que, si bien hay perfiles extremos, esperamos que después de hacer este test, identifiques dos o más factores que te impulsan a dar el salto. Esto te puede ayudar a tener conciencia sobre qué tipo de emprendedor eres y así tomar las mejores decisiones, considerando los elementos necesarios para disminuir el riesgo de tu proyecto.

A continuación te presentaremos **5 afirmaciones, a las cuales deberás asignarles entre 0 y 4 puntos, dependiendo de qué tan identificado te sientas con cada una de ellas. Tienes un total de 15 puntos**, que puedes repartir como quieras. Si consideras que la afirmación no tiene ninguna relación con tus motivaciones asígnale 0, y si crees que te identifica mucho, asigna 4 puntos. Recuerda que el total debe sumar, como máximo 15 puntos.

### ¿De dónde proviene la palabra emprendedor?

Originado del latín *in, en, y prendere*, coger o tomar, el término **emprendedor** proviene de la voz castellana "emprender". A principios del siglo XVI se hablaba de *entrepreneur*, haciendo referencia a los aventureros que viajaban al Nuevo Mundo en búsqueda de oportunidades de vida, sin saber con certeza a qué se enfrentarían. Richard Cantillón, en 1755, lo definió como el proceso de enfrentar la incertidumbre. Actualmente encontramos diferentes definiciones de emprendimiento, una de ellas sería: "aquella actitud de vida y aptitud de una persona que le permite comenzar nuevos retos y proyectos". Como ves, históricamente el emprendimiento se ha relacionado con la toma de riesgos. Veamos en las siguientes páginas con qué tipos de emprendedores te identificas.



## ARMA TU ARAÑA

Consultamos a nuestros ganadores 2012-2013 qué los motivó a dar el salto y dimos espacio para que nos contaran qué otras motivaciones no estaban incluidas en el test. Nos sorprendieron con sus respuestas (revisa la lista a continuación).

### Otras motivaciones para emprender

- Lograr objetivos y superación personal.
- La pasión por emprender.
- Crear un empleo a la medida.
- El desafío de hacer algo que para otros es imposible.
- Dar empleo a otros
- Innovar para beneficiar a la sociedad.

Si tienes otras motivaciones o crees que podemos agregar algo nuevo a esta lista, por favor responde el test *online*. Así podremos perfeccionar las descripciones que hacemos de los tipos de emprendedores.  
<http://bit.ly/1IKdfRA>

Para comenzar, observa el eje 1 del gráfico, que corresponde a la primera afirmación. Si le otorgas, por ejemplo, 3 puntos, dibuja un círculo pequeño en el diagrama, justo donde está el 3, en ese eje. Luego repite esta acción con los otros cuatro ejes, hasta que tengas 5 puntos dibujados en total. Finalmente, une los cinco puntos con una línea recta, en el sentido de las agujas del reloj. Así completarás tu araña.

Estamos definiendo los tipos de emprendedores según sus motivaciones. David Pink nos invita a dejar de lado nuestro hemisferio izquierdo del cerebro (racional) y enfocarnos en el hemisferio derecho, el cual se relaciona con las habilidades conceptuales y creativas a la hora de emprender. Si buscas pegarte el salto, te recomendamos que aquello que te motive esté alineado con tres aspectos:

- La posibilidad de que puedas dirigir tu vida
- Ser mejor en algo que es importante para ti
- Hacer lo que haces por algo más grande que nosotros mismos

Como puedes ver este *tip*, el llamado que hace Pink no es a un tipo de emprendedor en particular, sino que le habla a todos los emprendedores para que tengan en cuenta sus motivaciones más intrínsecas.

1

Emprendí porque tuve una idea de negocio innovadora y quería verla hecha realidad, a pesar de no estar seguro de que funcionaría.

Asigna un puntaje entre 0 y 4 dependiendo de si te identifica o no esta afirmación. Recuerda que solo tienes 15 puntos para distribuir entre las 5 afirmaciones.



2

Emprendí porque tenía curiosidad y quería aprender a emprender (aunque no sabía si esto era lo mío).

Asigna un puntaje entre 0 y 4 dependiendo de si te identifica o no esta afirmación. Recuerda que solo tienes 15 puntos para distribuir entre las 5 afirmaciones.



3

Emprendí porque había desarrollado una investigación o conocimiento específico que podía convertirse en un producto o servicio.

Asigna un puntaje entre 0 y 4 dependiendo de si te identifica o no esta afirmación. Recuerda que solo tienes 15 puntos para distribuir entre las 5 afirmaciones.



4

Emprendí porque quería cambiar/ solucionar un problema importante en la sociedad

Asigna un puntaje entre 0 y 4 dependiendo de si te identifica o no esta afirmación. Recuerda que solo tienes 15 puntos para distribuir entre las 5 afirmaciones.



5

Emprendí porque quería generar ganancias y/o ser independiente a partir de una oportunidad de negocios.

Asigna un puntaje entre 0 y 4 dependiendo de si te identifica o no esta afirmación. Recuerda que solo tienes 15 puntos para distribuir entre las 5 afirmaciones.



## TIPOS DE EMPRENDEDORES

### ¿QUÉ TIPO DE SALTADOR ERES?

#### IDEADOR



##### EMPRENDES PORQUE...

Tienes una o muchas idea(s) de negocio(s) innovadora(s). Quieres pegarte el salto a toda costa y ver la(s) idea(s) hecha(s) realidad.

##### CARACTERÍSTICAS

Soñador, creativo, extrovertido y estás dispuesto a equivocarte. Tienes buenas relaciones interpersonales, lo que le sirve para generar alianzas.

##### CUIDADO CON...

Puedes enfrentar problemas de factibilidad si no tienes los conocimientos o experiencia necesarios para ejecutar tu proyecto, o si la idea tiene riesgo tecnológico o de mercado. Te sugerimos consultar a expertos, investigar las soluciones que existen actualmente y aplicar la metodología Jump para desarrollar un plan concreto que te permita llevar las ideas a la práctica.

#### EXPLORADOR



##### EMPRENDES PORQUE...

Quieres probar cómo es emprender, dar tu primer salto, adquirir experiencia y aprendizaje.

##### CARACTERÍSTICAS

Curioso, aplicado, con ganas de aprender. No tienes claro si el emprendimiento es lo tuyo, pero te arriesgas para conocer la experiencia y aprender el proceso, para luego aplicar esto en otras instancias.

##### CUIDADO CON...

La falta de concreción. Si buscas "emprendizaje" ("aprender a emprender") es importante que materialices los proyectos una vez que hayas validado los supuestos y realmente pruebes lo que es emprender. A este emprendedor le sugerimos no perder de vista que además de aprender del proceso, debe ser capaz de captar clientes, generar ventas y continuar con los siguientes pasos para que el proyecto escale.

#### INVESTIGADOR



##### EMPRENDES PORQUE...

Has desarrollado una investigación o conocimiento específico que puede derivar en un producto o servicio. Te desenvuelves en un ambiente de laboratorio y necesitas incorporar nuevas habilidades.

##### CARACTERÍSTICAS

Sistemático y objetivo. Manejas muy bien los conceptos técnicos y procedimientos en un contexto académico y de investigación. Tal vez te desenvuelves en el mundo científico, o te dedicas a trabajar, estudiar o investigar en otros ámbitos.

##### CUIDADO CON...

No uses términos demasiado técnicos, ni siquiera cuando tengas que convencer a potenciales clientes o inversionistas. Sabemos que te manejas tu área, pero es importante que traduzcas conceptos científicos a palabras más simples y entendibles por todos. De lo contrario, es probable que tengas problemas al comunicar tu proyecto. Te recomendamos además desarrollar tus habilidades comerciales - porque probablemente estás entrenado para investigar o experimentar - pero no para vender el resultado del trabajo.

Jump Chile realizará una publicación con los resultados de este test para mostrar a la comunidad de I+E cómo son los emprendedores nacionales. Si quieres que tus respuestas sean incluidas en esta publicación, haz click en este link:

<http://bit.ly/1IKdfRA>

#### HÉROE



##### EMPRENDES PORQUE...

Quieres cambiar el mundo dando solución a un problema importante de la sociedad. Buscas ser un agente de cambio y eres un emprendedor de alto impacto.

##### CARACTERÍSTICAS

Persistente, con objetivos claros y un rol social fuertemente arraigado. Piensas en grande y no esperas que las instituciones solucionen el problema, sino que tú te haces cargo.

##### CUIDADO CON...

Revisa el modelo de ingresos de tu proyecto y asegúrate de que sea sostenible en el tiempo. Para realizar un proyecto de alto impacto debes tener en cuenta que debes ejecutarlo de a poco, y luego escalarlo.

#### CAZADOR



##### EMPRENDES PORQUE...

Quieres generar ingresos propios, aprovechando las oportunidades de negocio que buscas constantemente.

##### CARACTERÍSTICAS

Observador, intuitivo, busquilla y atento a nuevas oportunidades de negocios. Tienes metas ambiciosas a corto plazo y estás dispuesto a hacer todo lo necesario para alcanzarlas.

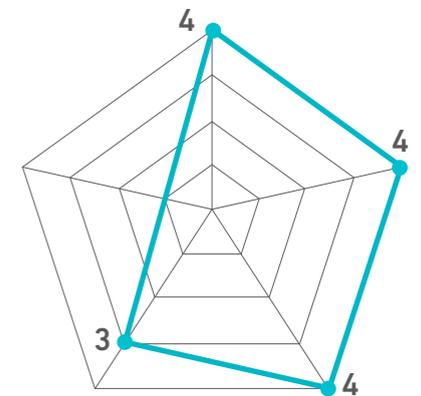
##### CUIDADO CON...

Maneja tu impaciencia. Los emprendimientos, especialmente los primeros, tienen altas probabilidades de riesgo, por lo que debes ser persistente, y no perder de vista tus motivaciones y habilidades. Está muy bien perseguir tus objetivos, pero debes cultivar tus intereses.

## EJEMPLO BALANCE

### IDEADOR + EXPLORADOR + INVESTIGADOR

**Balance** obtuvo el primer lugar en Jump Chile 2012. Sus fundadoras diseñan calzado para *wellness* y yoga, además de otros accesorios deportivos, utilizando telas que integran cobre para ofrecer una mejor higiene. Su motivación viene de la práctica del yoga y otras disciplinas deportivas. En ese contexto ellas se preguntaron si es que habría alguna forma de incluir cobre en textiles para mejorar la calidad de vida de quienes practican yoga, prevenir lesiones y mejorar el equilibrio. Con estas ideas iniciaron una investigación en laboratorios. Luego decidieron entrar a Jump Chile para probar cómo era emprender y ver si podían llevar a cabo este proyecto. Su araña tiene la siguiente forma:



Esto muestra que las fundadoras de Balance tienen una combinación de motivaciones; tuvieron una idea innovadora a partir de sus propios problemas haciendo yoga (Ideadoras), luego validaron la factibilidad en laboratorios (Investigadoras), y por último se atrevieron a emprender motivadas por el aprendizaje que podían obtener en Jump Chile (Exploradoras).

# 2.2

## ETAPAS DE EMPRENDEIMIENTO ¿EN CUÁL ESTÁ EL TUYO?

### IDENTIFICA TU ETAPA

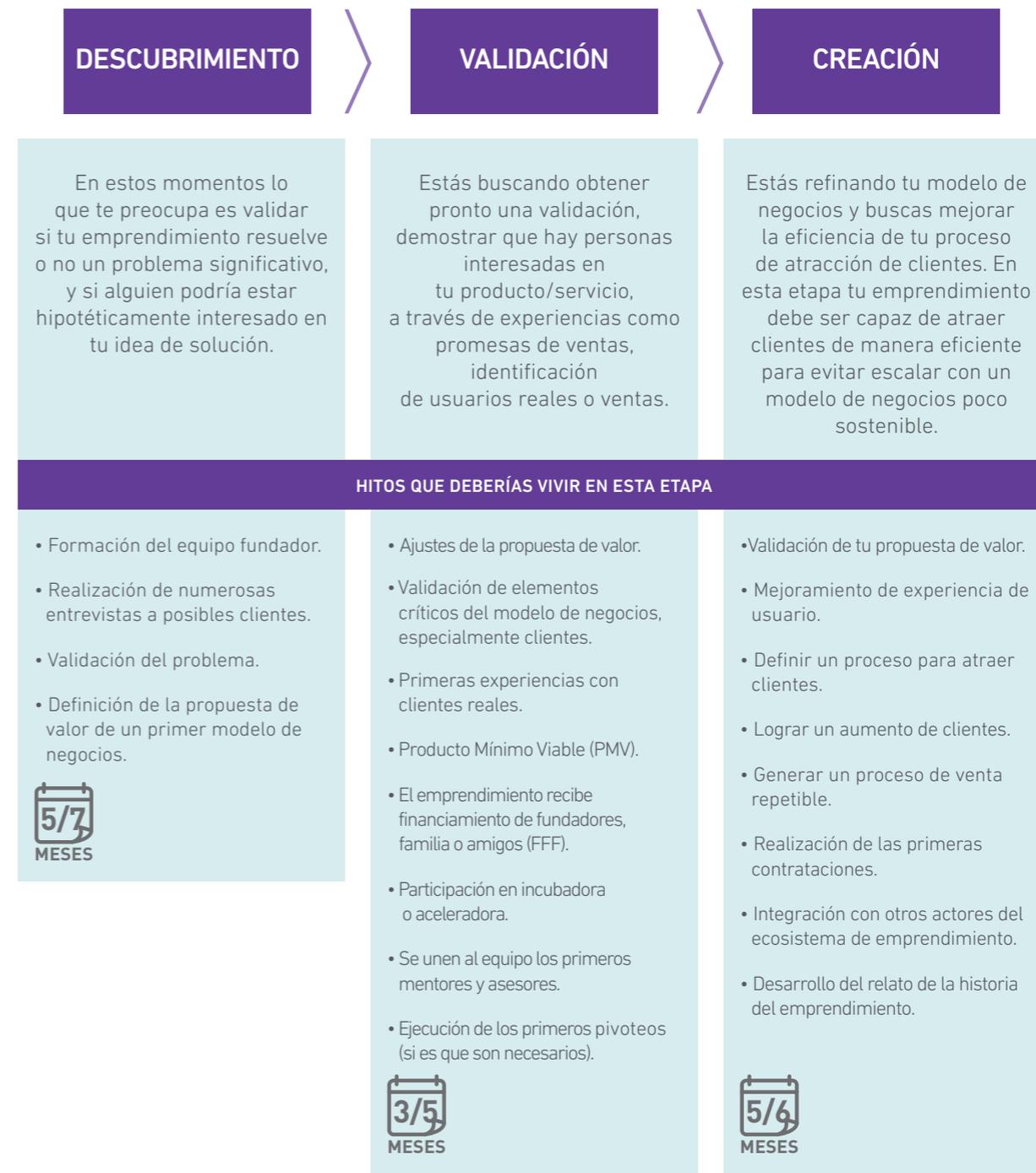
Para ayudarte a identificar en qué etapa se encuentra tu proyecto de negocio, adaptamos el contenido del sitio *Startup Compass* y creamos una tabla que sirve como mapa o índice interactivo. En él relacionamos las preguntas que te puedes estar haciendo en estos momentos respecto a tu emprendimiento, con las etapas y secciones de esta guía donde puedes encontrar las respuestas.

El *Startup Compass* <https://www.compass.co/> es una herramienta que te permite comparar el crecimiento y desarrollo de tu *startup* con 30.000 emprendimientos de todo el mundo. Puedes revisar este artículo que explica con más detalle en qué consiste esta herramienta: <http://tnw.co/1y3SGU9>



Puedes revisar la fuente de inspiración de este contenido en: <http://bit.ly/1jyi5SR>

Comencemos por identificar las tres etapas del emprendimiento: **descubrimiento**, **validación** y **creación**.  
Revisa en qué consiste cada una y qué hitos o eventos se presentan en ellas.



Fuente: Equipo Jump Chile, 2014.

ETAPAS	LO QUE TE PUEDES ESTAR PREGUNTANDO	BUSCA LAS RESPUESTAS EN...	COMIENZA EN LA PÁGINA...
<b>Diagnóstico</b>	¿Qué tipo de emprendedor soy?	Capítulo 2: ¡Preparado, listo, salta!	26
<b>Descubrimiento</b>	Si quiero emprender ¿qué es lo primero que tengo que hacer?	Capítulo 3: Oportunidad y equipo	40
	¿Cómo encuentro una oportunidad? ¿Necesito un equipo para emprender o puedo hacerlo solo?		
	¿Cómo puedo encontrar a los cofundadores de mi proyecto?		
	Creo que tengo un cliente ¿Cómo sé que es real?	Capítulo 4: La hipótesis inicial del problema y cliente	54
	¿Estoy resolviendo un problema? ¿Y si no estoy en lo correcto? ¿Cómo puedo validar?		
<b>Validación</b>	¿Para qué necesito un modelo de negocios?	Capítulo 5: ¿Cómo validar el modelo de negocios?	68
	¿Necesito validar mi modelo de negocios?		
	¿Qué es un Producto Mínimo Viable?	Capítulo 6: Experimentar con un Producto Mínimo Viable	90
	¿Para qué me sirve un PMV (Producto Mínimo Viable)?		
	¿Cómo salgo a vender con mi PMV?		
<b>Creación</b>	¿Cómo cuento la historia de mi emprendimiento?	Capítulo 7: El relato de tu salto y "aterrizaje"	100
	¿Para qué me sirve un <i>pitch</i> ?		
	¿Quiénes me pueden ayudar a desarrollar mi negocio?	Capítulo 8: El ciclo de vida de tu <i>startup</i>	112
	¿Necesito financiamiento para mi emprendimiento?		

Te invitamos a revisar las preguntas que pensamos que te puedes estar haciendo, e identifiques en qué sección del libro están las respuestas.

SOBRE JUMP CHILE Y ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO	BUSCA LAS RESPUESTAS EN...	COMIENZA EN LA PÁGINA...
¿Qué es Jump UC?	Capítulo 1: Jump Chile desde la primera hipótesis	10
¿Cuál es la historia de Jump Chile? ¿Quiénes han pasado por el proceso Jump?		
¿En qué red me puedo apoyar para emprender?	Capítulo 9: Ecosistema emprendedor	130
¿Quiénes apoyan Jump Chile?	Palabras al cierre	140

MATERIAL COMPLEMENTARIO	CÓMO RESPONDER USANDO ESTA GUÍA	COMIENZA EN LA PÁGINA...
No entiendo el lenguaje del libro ¿Dónde puedo aprender el significado de las palabras y términos técnicos que usan?	Glosario	146
Me gustaría revisar más información	Te recomendamos estar atento a los <b>TIPS</b>  y <b>LINKS</b>  en cada capítulo y te invitamos a ver el Anexo.	150

# ¿CÓMO PEGAR EL SALTO?

## INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA JUMP CHILE

Después de trabajar años con las principales metodologías de emprendimiento a nivel mundial -como *Business Model Generation*, *Lean startup* y *Design Thinking*-, Jump Chile ofrece en los siguientes capítulos una adaptación de estos conocimientos a la realidad nacional. En estas páginas describimos y ejemplificamos las herramientas que el concurso entrega a los emprendedores para desarrollar sus modelos de negocios, las cuales sirven como guía o material de consulta frecuente para quienes deseen dar el salto, independiente de si han recibido o no educación formal en materia de emprendimiento.

Este contenido es para todo tipo de emprendedor, o potencial emprendedor, así que no te preocupes si es que no has tomado cursos de administración de empresas o algo similar. Aquí queremos poner a tu alcance una serie de herramientas validadas y necesarias para emprender.

La base de la metodología Jump Chile es la **validación de supuestos**, hipótesis o "tincadas" que puedes tener sobre tus ideas de negocios. Los siguientes capítulos te ayudarán a dar los primeros pasos en el emprendimiento, a través de un proceso que tiene como objetivo principal: **transformar tu idea en un modelo de negocios validado**.

En el capítulo 3 te enseñaremos a identificar una oportunidad y a desarrollar un proyecto que produzca un impacto real y positivo, dando soluciones a problemas relevantes y concretos de la sociedad.

En el capítulo 4 te explicaremos cómo profundizar en el problema que quieres solucionar y cómo puedes validar que las personas que lo padecen son reales, ya que ellos serán tus usuarios y/o clientes.

Tras validar estos elementos, te mostraremos en el capítulo 5 qué es un modelo de negocios, para qué sirve, cómo se elabora, y lo más importante, cómo puedes validarlo. Para ello hemos diseñado un proceso que te permitirá desarrollar una propuesta de valor sólida.

Cuando comiences el proceso de validación necesitarás tener un Producto Mínimo Viable (PMV). En el capítulo 6 te enseñaremos qué es un PMV, cómo construirlo y utilizarlo para encontrar tus primeros clientes reales (que son aquellos que están dispuestos a pagar por tu solución). Nuestros últimos capítulos metodológicos están enfocados

en los siguientes pasos que darás en el camino del emprendimiento. En el capítulo 7 te mostraremos la importancia de contar buenas historias, y cómo tu emprendimiento debería tener ciertos elementos que te permitan llegar a diferentes audiencias, según lo que estás buscando.

Para terminar, en el capítulo 8 te explicaremos cómo es el ciclo de vida de un emprendimiento, cuáles son los pasos que puedes seguir para hacerlo crecer, y las cosas que deberás tener en cuenta para dar el gran salto.

**Sebastián Martinoli**  
Coordinador de Gestión  
Jump Chile

# 3.0

## OPORTUNIDAD Y EQUIPO



3.0  
OPORTUNIDAD  
Y EQUIPO

3.1  
OPORTUNIDAD =  
MOTIVACIÓN +  
HABILIDADES + IDEA

3.2  
TENGO UNA IDEA,  
PERO ¿ES UNA  
OPORTUNIDAD?

3.3  
¿CÓMO FORMAR  
EQUIPOS?

## ALGRAMO

Uno de los emprendimientos ganadores de Jump Chile 2012 fue Algramo. Su fundador, José Manuel Moller, dio en el clavo a la hora de combinar motivación, habilidades y mercado. Como el tema social fue siempre uno de los principales motores del "Cote", decidió vivir por un tiempo en una población de La Granja, para experimentar en persona lo que implicaba tener pocos recursos. En ese contexto encontró la inspiración de su emprendimiento: "me di cuenta de una cosa súper obvia: que comprando en formatos pequeños terminas pagando mucho más que si compraras en formato grande". Al vivir en esa cotidianeidad, pudo reconocer un problema real de ese segmento, al tener que comprar productos de necesidad básica.

Siendo muy observador e investigando el modelo de negocios de los proveedores tradicionales, pudo entender la lógica económica que hay detrás de este problema. Con ese conocimiento desarrolló un nuevo concepto de modelo de negocios basado en la venta de productos de primera necesidad, en pequeños envases retornables, a precios de formato mayorista.

¿Sabías que Algramo es una empresa B certificada?  
¿Qué es una empresa B?

Empresa

B

Certificada

El año 2012 la empresa chilena "TriCiclos" logró certificarse como la primera empresa B de Latinoamérica, pasando a ser parte de Sistema B (Sistemab.org), institución que certifica y agrupa a las empresas B. Ser una Empresa B implica una modificación a los estatutos de la compañía para redefinir sus parámetros de éxito, priorizando el impacto social positivo, por sobre sus utilidades. Así, las actividades de la empresa se orientan a la generación de un beneficio social, logrando sostener en el tiempo un modelo de negocio que **resuelve de manera empática los problemas que ha decidido enfrentar.**

## 3.1

### OPORTUNIDAD = MOTIVACIÓN+HABILIDADES+IDEA

En Jump Chile creemos que el éxito de un emprendimiento no se mide solo por las ganancias. También se trata de la autorrealización del emprendedor, del impacto y de poder lograr un propósito en la vida. ¿Cómo puedes maximizar las probabilidades de cumplir tus sueños y ser exitoso? La teoría y la evidencia proponen que **el éxito se encuentra en la intersección de:**

Aquello para lo que eres buen@

Aquello que te motiva

Aquello que la gente necesita (aquel dolor identificado)



Es una situación en la cual nuevos bienes, servicios, materias primas y procesos de organización pueden ser introducidos y vendidos a un precio mayor que su costo de producción, es decir, **crear valor**.

Nuevas oportunidades aparecen constantemente, pero no se presentan de manera directa. Se producen fundamentalmente por cambios en la tecnología disponible, en la demanda, y en nuevos productos y servicios que ingresan al mercado, por nuevas investigaciones de base científica y social, o por asimetrías de información entre agentes.

Las oportunidades no pueden ser previstas; el trabajo del emprendedor es verlas, descubrirlas e identificarlas. No toda idea es una oportunidad. Te mostraremos cómo **la mejor oportunidad para ti puede surgir de la combinación de tres factores: motivación, habilidades y mercado**.



**¿Desde dónde tomas vuelo para saltar?**

**Motivación**

Quienes dan el salto pueden ser motivados por la necesidad o por la oportunidad. Jump Chile se enfoca en emprendimientos por oportunidad, identificando motivaciones claves que prevalecen. Entre ellas se encuentran:

- “Cumplir tu sueño alcanzando el máximo potencial de tu emprendimiento” (creación de riqueza, generar impacto o resolver un gran problema social, entre otros).
- “Lograr tu independencia a través del emprendimiento”, controlar la toma de decisiones.

Ten en cuenta que cada motivación tiene costos y beneficios. En la primera, aumentas la riqueza en desmedro del control, y en la segunda ocurre lo opuesto. Reconocer pronto tu motivación te ayudará a tomar decisiones acerca de cofundadores, eventuales nuevas contrataciones, incentivos e inversionistas.

**¿Qué necesitas para dar un buen salto?**

**Habilidades**

Las habilidades personales son clave para tu desarrollo como emprendedor. Algunas de ellas que destacamos son: la detección de oportunidades, la persuasión, la tolerancia al riesgo y a la frustración, la creatividad, el liderazgo, la responsabilidad personal, la orientación al logro, la proactividad, la iniciativa y la comunicación. Éstas solo se pueden desarrollar con trabajo, paciencia y dedicación.

Para definir el talento agregamos a estas habilidades la combinación de: mente estratégica, madurez emocional, habilidad para atraer e inspirar otras personas talentosas, habilidad para lograr resultados entre otras.

Por otro lado, el conocimiento y la experiencia pueden ser claves para desarrollar una idea, pero normalmente se pueden adquirir en el mercado.

Fuente: “La guerra por el talento”, Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001.

**¿Si das un salto, tendrás público?**

**Mercado**

Aunque una idea parezca buena en el papel, enfrentará su prueba de fuego en el mercado. Emprender implica llevar un producto y/o servicio al mercado para resolver una necesidad donde otros no lo hacen. Un emprendimiento en etapas iniciales puede enfrentar dos tipos de mercado:

**Mercados con riesgo de invención:**

aquellos en los cuales no existe una tecnología y tampoco se sabe si se puede desarrollar.

**Mercados con riesgo de cliente/mercado:**

aquellos en los cuales no se sabe si es que los clientes adoptarán el producto.

Adicionalmente, Thomas Kosnik (2013), académico del *Stanford Technology Ventures Program*, identifica tres riesgos adicionales:

- Legales y/o propiedad intelectual
- De equipos
- Financiero

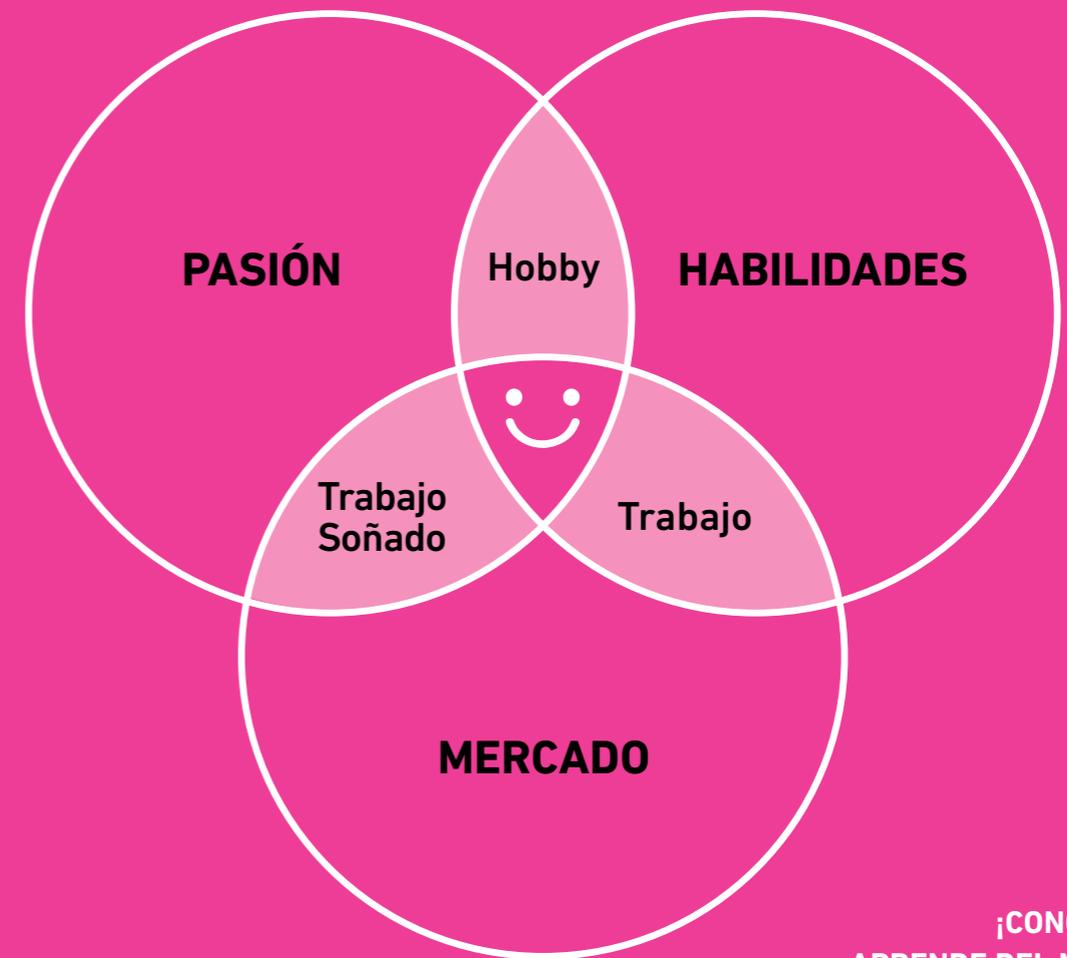
**Links**

Revisa el blog de Steve Blank <http://bit.ly/1mTEjv7> y la presentación de Thomas Kosnik para profundizar en los tipos de riesgos <http://slidesha.re/1nuZl7z>

## 3.2

### TENGO UNA IDEA, PERO ¿ES UNA OPORTUNIDAD?

Una idea es también una oportunidad cuando coincide con tus motivaciones, habilidades y lo que necesita el mercado, de manera manifiesta o latente. Si algo te motiva y existen personas que necesitan lo que ofreces, pero no tienes las habilidades para desarrollarlo, tu idea puede ser solo un sueño. Si estás motivad@ y tienes habilidades, pero no hay mercado, hablamos de un *hobby* o pasatiempo. Por último, si hay mercado y tienes las habilidades, pero falta motivación, solo tendrías un trabajo.



¡CONÓCETE,  
APRENDE DEL MUNDO  
Y TE SOBRARÁN IDEAS!

¿Estabas en clases, en el auto u otro lugar y se te ocurrió una idea genial?

¿Estás seguro de que puede ser una gran oportunidad y quieres “hacerla realidad” ahora?

Tal vez ésta es solo una de muchas de tus ideas. **¿Cuál deberías elegir?**

Para tomar una buena decisión recuerda preguntarte junto a tu equipo, por las motivaciones, habilidades y mercado existente, analizando en conjunto de qué manera ellos encajan en el contexto personal de tu grupo. Así, con una rápida evaluación, podrán determinar qué idea es la más adecuada para ir tras ella.

No te preocupes por el tiempo ¡Lo importante es empezar!

En este capítulo te enseñaremos cómo averiguar lo más rápido posible si vale la pena seguir con la misma idea o cambiarla. Sabrás que estás a punto de dar el salto cuando tu problema sea elegir con cuál de todas tus ideas hacerlo.



### ¿Existe un mercado para esta idea?

Es fundamental que confirmes la existencia del problema planteado, tus clientes iniciales, la demanda, y que el mercado sea potencialmente atractivo. Para resolver esto puedes preguntarte ¿tienes señales de que la gente necesita lo que estás planeando hacer? No olvides incorporar en este punto las necesidades u oportunidades sociales y/o ambientales que puedan hacer más valiosa tu propuesta.

- ¿Puedes describir el problema que quieres solucionar?
- ¿Conoces a tus clientes iniciales?
- ¿Estos clientes son potencialmente muchos?
- ¿Has hablado con estas personas/organizaciones?

¡Si crees que tienes el potencial y quieres confirmarlo o desmentirlo, no dudes en dar el salto!



### ¿Tengo la motivación necesaria?

Piensa en qué es lo que realmente quieres hacer. Por un momento ignora el miedo al fracaso, los compromisos o la falta de recursos. ¿Qué harías si supieras que no puedes fallar? La respuesta a esa pregunta es tu verdadera pasión e interés. Además, intenta responder la siguiente pregunta: ¿quieres hacer que esta idea sea lo más grande posible y quizás perder el control, o prefieres que sea chica pero, mantener el control? Cada vez más emprendedores saltan y se revelan frente a los distintos problemas de la sociedad, con el fin de entregar soluciones a ellos. Esto solo nace desde sus verdades convicciones y motivaciones. Recuerda: ¡tus motivaciones guiarán tus decisiones!



En este enlace encontrarás una serie de ejemplos de emprendimientos sociales y sus motivaciones: <http://bit.ly/1kCGqW1>



### ¿Tengo las habilidades?

Junta a tu equipo hagan un análisis honesto de sus habilidades personales, técnicas, conocimientos y experiencias, respondiendo preguntas como:

- ¿Qué habilidad personal destaca en cada uno de ustedes?
- ¿Cuál necesita ser más desarrollada?
- ¿En qué proyecto o trabajo se han sentido más cómodos?
- ¿Qué tipo de riesgo pueden ayudar a minimizar más: de mercado/cliente o tecnológico?
- ¿Qué habilidades específicas requiere inicialmente la idea que quieren desarrollar?

Conociendo tus fortalezas y debilidades sabrás qué tipo de personas necesitas en tu equipo.

Un emprendimiento social tiene como misión lograr impacto social, es decir, resolver un problema de un grupo de personas de manera eficiente y sostenible. Este tipo de emprendimiento debe considerar desde su ADN la generación de un triple impacto en la sociedad; debe tener en cuenta lo económico, lo social y el medio ambiental. Un punto clave es distinguir entre emprendimientos sociales y fundaciones sin fines de lucro. En ambos casos la motivación del emprendedor es resolver problemas sociales. Sin embargo, en los emprendimientos sociales el lucro es legítimo, siempre que no compita con los otros objetivos sociales de la empresa.

## 3.3

### ¿CÓMO FORMAR EQUIPOS?

¿Tienes una idea, pero te falta alguna habilidad o recurso clave para empezar? ¿Necesitas un cofundador? Responder esta pregunta es quizás lo más importante junto con la decisión de emprender; sin embargo, implica un dilema, ya que hay mucha incertidumbre involucrada.

A continuación te explicaremos la importancia de saber vender tu proyecto al encontrar un cofundador, y te haremos algunas sugerencias sobre los elementos que debes tener presente para maximizar las probabilidades de éxito con tu nuevo equipo.



Tienes clara tu idea, tu motivación, tus habilidades y crees haber encontrado algo que calce. ¡Estás frente a una oportunidad! Pero lo más probable es que **no puedas cumplir tu visión sol@ y necesites un equipo**. Si no puedes pagar por lo que necesitas, los primeros miembros de este grupo deberán ser **cofundadores**. Ellos te darán acceso a habilidades que no posees, nuevos recursos y apoyo emocional en momentos difíciles.

Pero también representan un riesgo, ya que tener un cofundador implica un compromiso mayor. Aprenderás cómo aquello que parece ser una decisión obvia hoy en día, puede convertirse en un riesgo para la empresa en el futuro. También entenderás que encontrar tu primer cofundador es tu primera venta, y verás dónde puedes encontrarl@.

#### Slicing Pie

Tú y un amigo dividen las acciones 50/50 en un nuevo negocio. Tú haces todo el trabajo. Él todavía tiene el 50% por hacer. ¿Ahora qué? Uno de los problemas más difíciles de resolver en un emprendimiento es quién recibe qué. Las acciones son una gran manera de atraer cofundadores o empleados talentosos que estén dispuestos a correr el riesgo de no recibir nada a cambio, ya que muchas veces esas acciones no tendrán ningún valor. Aun si logran dividir las de manera "justa", los emprendimientos siempre cambian, pero las acciones quedan estáticas. Y ahí empiezan los problemas. El libro, "Slicing Pie", de Mike Moyer, tiene la solución: dividir las acciones de manera "dinámica". Es muy recomendable.  
<http://www.slicingpie.com/>



### ¿Emprender solo o con cofundadores?

El libro "Founder's Dilemmas" es el resultado del seguimiento de más de 10.000 fundadores de startups de alto potencial. Noam Wasserman, su autor, notó que los fundadores se enfrentaban a los mismos dilemas, es decir, situaciones de alta incertidumbre en las que no está claro cuál es la mejor decisión. El dilema del cofundador plantea que la decisión quizás más natural, que es **co-fundar con tus amigos y/o familia, es la más riesgosa**. Es menos probable que se discutan los problemas importantes y mayor puede ser el daño, si la relación no funciona. Recuerda: es mejor mantener ese amigo que sumar un nuevo socio.

#### Links

Revisa el video "Founder's Dilemmas: Should I Co-Found? With Whom?"; de Kauffman FoundersSchools: <http://bit.ly/1sGxcwc>

#### Founder's Dilemmas

Como mencionamos al principio de este capítulo, existen dos motivaciones principales para dar el salto: crear riqueza y/o impacto social, y lograr tu independencia controlando la toma de decisiones. Los fundadores motivados por la creación de riqueza y/o impacto social deben reconocer que si éste es su objetivo puede implicar perder el control frente a contrataciones de primer nivel e inversionistas externos. Los fundadores motivados por mantener el control de su emprendimiento deben hacer crecer sus compañías lentamente, minimizando la incorporación de socios externos. ¿Se pueden lograr los dos objetivos al mismo tiempo? Averígualo en "Founder's Dilemmas", de Noam T. Wasserman.

#### Links

Escucha a Noam Wasserman en este podcast de una charla que dio en Stanford (EEUU): <http://stanford.io/1wS8oiP>

### ¿Dónde encuentro un cofundador?

Te puedes estar preguntando ¿fuera de mis amigos y familia, dónde puedo encontrar un cofundador? No es fácil, pero busca en tus relaciones y conocidos, pide a tus amigos que te presenten a los suyos, participa en grupos y eventos de *networking* de emprendimiento, toma cursos optativos en la universidad o en la web (MOOCs) o búscalos en espacios de *co-work*. También puedes hacerlo por internet, en foros *online*, grupos y/o redes sociales. Es una decisión importante, por lo que te sugerimos agotar tus posibilidades.



### Tu cofundador es tu primera venta

Lo más probable es que tu primera venta será a un cofundador, lo que implica que estás pidiendo que alguien dedique tiempo, esfuerzo y recursos a tu idea, sin darle dinero a cambio o, generalmente, pagándole muy poco. Deberías convencerlo de que tus acciones, que hoy valen cero, pueden valer mucho algún día en el futuro cercano. Por lo tanto, debes hacer que crea en tu visión e inspirar convencimiento, pasión y ambición. La mejor manera de hacerlo es demostrar tu compromiso y avanzar lo más posible en el desarrollo de tu idea.

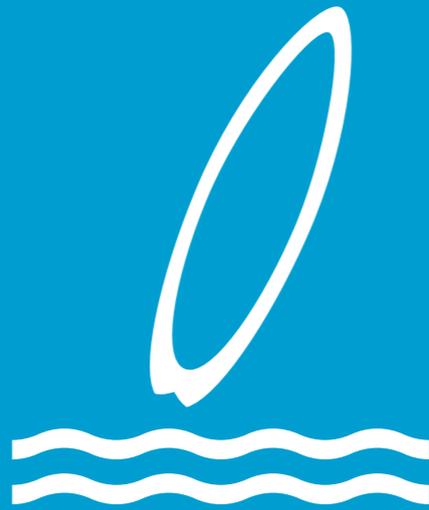


#### Links

Explora este recurso con varios enlaces e ideas para encontrar y atraer cofundadores: <http://bit.ly/1kxVmEK>

# 4.0

## LA HIPÓTESIS INICIAL DEL PROBLEMA Y CLIENTE



## ADAPTA CHILE

Adapta Chile es uno de los ganadores de la primera versión de Jump Chile. Proveniente de la Región de Valparaíso, es una corporación sin fines de lucro, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad, mediante programas de *surf*, *bodyboard*, buceo, *trekking* y otros deportes. Su misión es integrar a personas con y sin discapacidad en la práctica de un deporte, permitiendo que padres e hijos aprendan una actividad en conjunto, fortaleciendo así el apego y la confianza entre ellos.

El líder de este emprendimiento es Pablo Zamora, alumno de Educación Diferencial de la UCV (Universidad Católica de Valparaíso), quien busca transmitir sus experiencias y los aprendizajes adquiridos. Adapta Chile es un caso de **emprendimiento social** que ha logrado entender profundamente, tanto a sus clientes como a sus usuarios, al trabajar de cerca con ellos, escuchando qué los motiva y qué no, conversando con sus familias y siendo testigo de cómo muchos han mejorado en sus destrezas en el deporte.

## 4.1

¿CÓMO EMPATIZAR?:  
TÉCNICAS PARA PONERTE EN LOS PIES DEL OTRO

Cuando decidas dar el salto deberás hacer todo lo posible por entender a tus clientes/ usuarios. **Ellos son un grupo de personas con características específicas y tienen un problema, por cuya solución o alivio están dispuestos a pagar.** Para empatizar con ellos es necesario que  **observes, escuches y experimentes** con todos tus sentidos aquello que los rodea. Para solucionar sus problemas debes sumergirte en ellos usando la razón, la intuición, los sentimientos y la observación participativa. En este capítulo te daremos algunos *tips* sobre empatía, *need finding* y *design thinking*, con el fin de que aprendas a identificar los puntos de dolor en las personas y, mediante ello, en las organizaciones.

## Entrevista empática

(Basado en "Interview for Empathy Method" del D.School de la Universidad de Stanford) Para entender el problema de otra persona debes primero comprender sus pensamientos, motivaciones y emociones frente a una determinada dificultad. Para ello debes:

- Preguntar "por qué", aunque conozcas su respuesta.
- No generalizar en las preguntas. Intenta apuntar a hechos específicos de la vida de la persona.
- Prestar atención al lenguaje no verbal, como gestos y expresión de emociones a través del cuerpo.
- Hacer todo lo posible por evitar sugerir respuestas a tus preguntas. No temas a los momentos de silencio.

El proceso de **empatía** debe ser constante durante todo el desarrollo de tu emprendimiento, es decir, debe estar presente desde la generación de tus ideas, pasando por el testeo de tus hipótesis y prototipos, y la puesta en marcha de tu proyecto, hasta llegar a la etapa en que estarás mejorando tu emprendimiento. Te proponemos estas **tres simples técnicas para ponerte en los pies del otro**:

## 3 PASOS PARA PONERSE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO

## 1 ESCUCHAR



En una conversación o entrevista con tus potenciales clientes debes esforzarte por entender realmente de qué manera ellos sufren o sienten un problema. Para esto es fundamental que anules ciertas voces que aparecen cuando observas la realidad. Así lo plantea el académico del MIT, Otto Scharmer, en su **Teoría U**: cuando escuches a tu potencial cliente abre tu mente y no saques conclusiones apresuradas, ya que podrías juzgar la realidad con el mismo enfoque que lo has hecho siempre. A esto Scharmer le llama la **voz del juicio**. La segunda voz es la del **cinismo**, que hace que te protejas de la realidad observada para que los problemas no te afecten; y la tercera es la **voz del miedo**, que bloquea y limita tus posibilidades de creación. Ahora que sabes que existen estas tres voces intenta omitirlas cuando escuches a tus potenciales clientes.



Fuente: "Theory U: Leading from the Future as it Emerges", Otto Scharmer, 2007.

### 3 PASOS PARA PONERSE EN LOS PIES DEL OTRO

#### 2 OBSERVAR



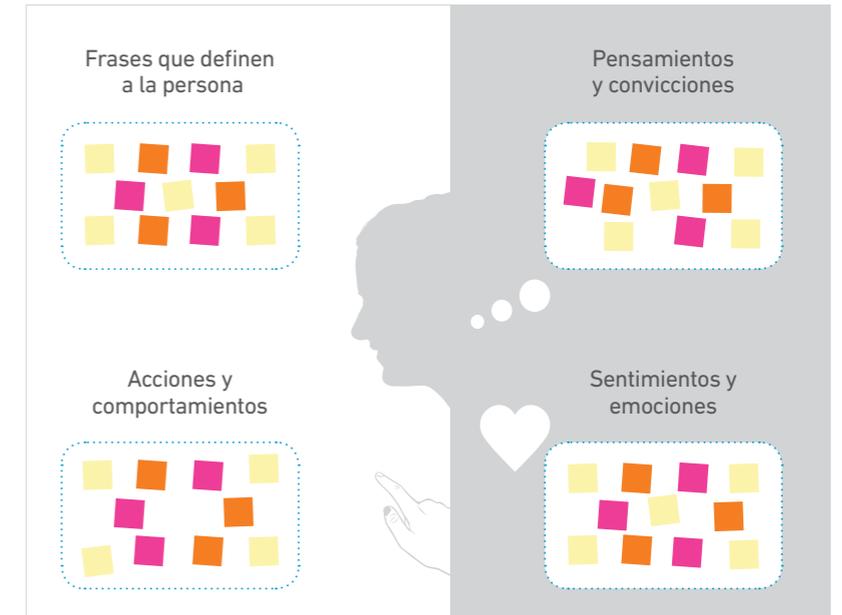
La observación te permite ver cómo actúa tu cliente en su día a día y definir a qué estímulos está expuesto, tanto positivos como negativos. Al observar a una persona —que no es lo mismo que ver— logras comprender y deducir cuáles son sus características, estilo de vida, emociones y aspiraciones, e incluso descifrar ciertas cualidades que no se notan a simple vista.

### MAPA DE EMPATÍA

#### Mapa de empatía

Es una herramienta que permite generar un perfil del cliente en torno a su problemática. Para esto debes definir qué piensa y siente, qué ve en su entorno (amigos, familiares, grupos, etc.), qué dice y hace, y qué escucha. Con esta información puedes salir a validar si tus supuestos son reales y encontrar elementos diferenciadores para tu proyecto. Puedes profundizar en este tema visitando la página de la Escuela de Diseño de la U. de Stanford:

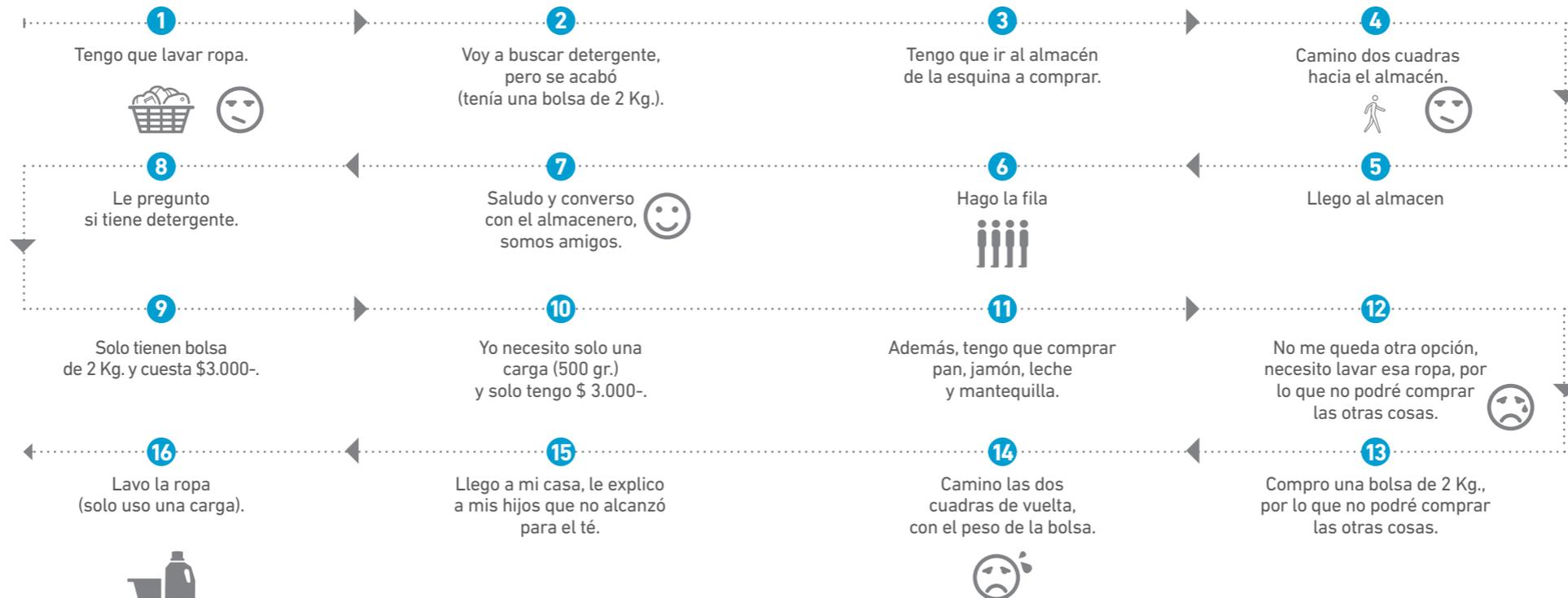
<http://stanford.io/1stqmu6>



Fuente: Método Mapa de empatía, D.School.

### MAPA DEL VIAJE DEL CLIENTE

#### JOURNEY MAP



Fuente: Adaptación de "Mini guía: una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg", D.School, combinada con el ejemplo del mapa del viaje del cliente de Algramo, Equipo Jump Chile, 2014.

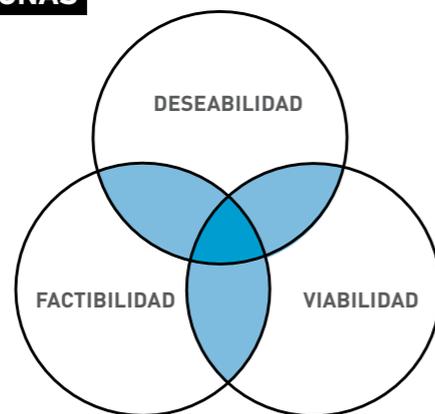
#### El mapa de viaje del cliente

Una herramienta útil para entender los problemas de tu potencial cliente es hacer un *Journey Map* (mapa o viaje del cliente) que muestre los puntos de encuentro de tu cliente con el problema y su magnitud. Por ejemplo, puedes acompañar a tu potencial cliente durante todo un día, estableciendo su perfil, características psicológicas y demográficas. También puedes usar la técnica del espía o de la "sombra", acompañándolo sin que lo note, para así observar sus puntos de contacto con el problema que has identificado.



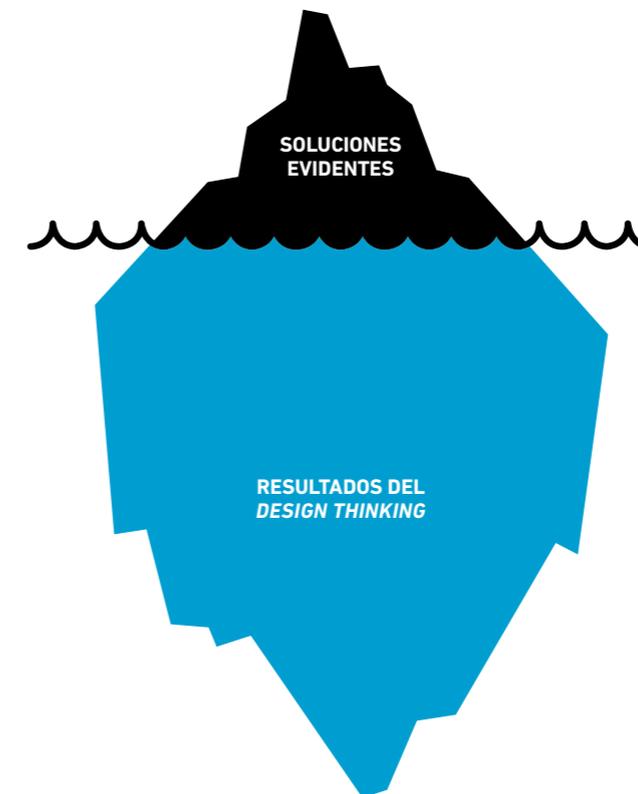
Para entender los problemas de tu potencial cliente debes investigar. Te recomendamos comenzar con 'investigación de escritorio' (básicamente usar Google) y luego hablar con informantes estratégicos, usuarios/clientes alrededor del problema y/o analizar información secundaria. Para obtener datos cuantitativos te recomendamos realizar primero **entrevistas cualitativas** a un pequeño grupo de potenciales clientes. A partir de ellas podrás determinar cuáles son las preguntas claves que deberías hacer a un mayor número o muestra de personas. Las entrevistas bien realizadas, aplicando los *insights* (las conclusiones que obtienes después de hablar con tus clientes) de esta guía, suelen ser más valiosas y baratas que una encuesta. No olvides que siempre hay una **brecha entre lo que las personas hacen y lo que dicen que hacen**.

#### LAS 3 LUPAS DEL DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS



Fuente: IDEO.

El *design thinking*, *user-centered design* o pensamiento de diseño centrado en el usuario/cliente es un método de innovación útil al momento de generar soluciones a los dolores o problemas de las personas y, en definitiva, de cualquier tipo de organización. Si lo comparas con la imagen de un *iceberg*, el hielo que se encuentra bajo el agua equivaldría al *design thinking*, el cual definimos como el **proceso creativo y de diseño que hay detrás de tu startup**, pero que tus usuarios/clientes **desconocen**. Lo que llega a ellos son las soluciones evidentes, es decir, solo "la punta del *iceberg*".



#### El triple eje del valor

En el *Design Thinking* el punto de partida es el usuario y sus problemas/necesidades. Mientras estés en el proceso de ideación de tu solución debes constantemente tener en cuenta y responder a la siguiente pregunta: ¿es deseable esta solución para el/los usuario(s)? Sin embargo, esto que llamamos "deseabilidad" es solo uno de los **3 ejes fundamentales** de este proceso. No puedes olvidar preguntarte después, o incluso simultáneamente, por los otros dos factores:

- **Factibilidad:**  
¿Es acaso técnicamente posible de realizar?
- **Viabilidad:**  
¿Es financieramente viable de hacer?
- **Deseabilidad:**  
¿Es deseable esta solución por parte del usuario?

Responde estas tres preguntas y así podrás diseñar una propuesta adaptada a lo que quieren tus clientes. **La intersección correcta de las tres respuestas es lo óptimo hacia lo cual debes orientar tu proceso de diseño centrado en el usuario.** Recuerda que nunca debes enamorarte de tu producto, sino de tu cliente/usuario. Puedes encontrar más detalles del diseño centrado en la persona en: <http://bit.ly/1g00ijk>

Este proceso de diseño debe ser complementado por el escuchar a tus potenciales usuarios/clientes, para entender su día a día. Utiliza este proceso de diseño desde que comiences a trabajar en tu idea. Si quieres profundizar más en el *design thinking*, te recomendamos revisar los siguientes recursos:

- El libro "Change by Design", de Tim Brown, y este artículo publicado en 2008, en *Harvard Business Review*: <http://bit.ly/1g1eto4>
- El libro "The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage", de Roger L. Martin: <http://bit.ly/1o6a3An>
- <http://www.designthinking.es/>
- "Mini guía: una introducción al *Design Thinking* + *Bootcamp Bootleg*", de D.School (U. de Stanford): <http://stanford.io/1i6K6vN>

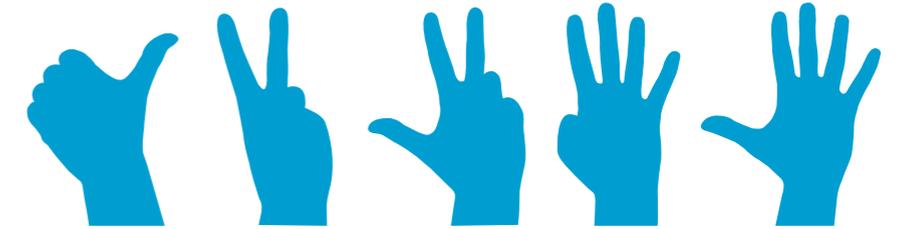
## 4.2

## ¿CÓMO ENTENDER EL PROBLEMA?

Imagina que desarrollas una aplicación para optimizar la compra en un supermercado. Al usarla te pide ingresar una lista de productos, para luego generar un mapa que disminuya al mínimo el tiempo de compra. La primera pregunta que surge es ¿quién es el cliente de la *App*? Normalmente quienes están detrás de *startups* de este tipo, responden que son los ejecutivos del supermercado. Sin embargo, si piensas en los dolores del ejecutivo, verás que están relacionados con maximizar la rentabilidad por metro cuadrado de la tienda. Ante esto, resulta evidente que el ejecutivo del supermercado no es el cliente de la *App*, ya que al no aumentar la compra de productos que el cliente no tenía previsto adquirir, es muy probable que este tipo de aplicación reduzca el valor por metro cuadrado de la tienda. De esta manera, vemos que el usuario final es el cliente del supermercado.

Como ves, es importante que entiendas cuáles son los **verdaderos problemas de tus clientes**, de lo contrario estarás generando una “posible solución” equivocada.

Te recordamos que cuando decides dar el salto eliges crear una empresa, lo que implica que debes dedicarte a aliviar un punto de dolor en otras personas. Una vez que hayas identificado este punto de dolor debes asegurarte de **estar resolviendo el problema correcto y entenderlo en profundidad**. Los problemas son difíciles de identificar debido a dos factores: su **naturaleza**, es decir, por su complejidad, incertidumbre o ambigüedad; o **por la manera en que los ves o enfocas**, es decir, por sesgos, prejuicios, historia, ideología, preferencias, intereses o emociones, entre otros.

PROCESO  
PARA ENTENDER LOS PROBLEMAS

“LOS 5 POR QUÉ”  
Fuente: IDEO Method cards

### Paso 1 Identifica la magnitud del problema

Dado su naturaleza los problemas pueden ser **simples o complejos**. Los primeros están compuestos por pocas variables que, en su mayoría, no interfieren entre sí, por lo que el contexto en el que se desarrollan no tiene gran relevancia. Lo importante es comprender, como dicen nuestros amigos y colegas del Stanford *Technology Ventures Program* (STVP), que todo problema es una oportunidad, y que **mientras más grande es el problema, más grande será la oportunidad**.

### Los 5 “por qué”

Una buena técnica para descubrir el origen de un problema o por qué no ha sido resuelto, es preguntarte 5 veces “¿por qué es así?”. Haz este ejercicio con un problema que te haya surgido recientemente y trata de identificar elementos que podrías solucionar y dependan exclusivamente de ti.

### Paso 2 Intenta dejar de lado los sesgos

Cada ser humano percibe el mundo desde su propio sesgo. Como dice Humberto Maturana (Biólogo chileno) cada uno tiene su propio mapa del territorio, es decir, aquello que vemos es muy distinto a lo que realmente es o existe. Generalmente se presentan tres **sesgos que inducen a error al tratar de detectar un problema**:

- El apuro: la búsqueda rápida de información lleva a conclusiones equivocadas.
- El efecto “*framing*”: encasillar el problema dentro de un rango de visión (*frame*) lleva a hacerse preguntas en una dirección errada.
- La escalera de la inferencia: observar un caso puntual o comportamiento particular y rápidamente generalizarlo a todo.

### Paso 3 Descubre por qué no se solucionan algunos problemas

Luego de haber identificado y comprendido el problema debes empezar a desarrollar una primera solución. Según Anthony et al, en “Guía del innovador para crecer”, algunas personas no logran solucionar sus propios problemas porque **carecen** de:

- Habilidades necesarias.
- Recursos económicos.
- Acceso a la solución.
- Tiempo para adquirir o crear la solución.

No es necesario que se presenten todas estas razones en un mismo caso, pero generalmente se dan las cuatro, siendo casi siempre una de ellas la más relevante.

# ¿CÓMO VALIDAR

## EL PROBLEMA Y A LOS CLIENTES?

(Basado en "The Startup Owner's Manual", de Steve Blank)

Una vez que identifiques y entiendas el problema de tu cliente, siendo empático con él, debes formular tu primera **hipótesis de PROBLEMA - CLIENTE**. En este contexto, una hipótesis es equivalente a lo que conocemos en Chile como una "tincada" o supuesto sobre tu idea de negocios. Ahora estás listo para comenzar el proceso de validación. Ten en cuenta que puede ser largo, ya que no tienes datos al respecto.

### DIAGRAMA

#### PROCESO DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

PROBLEMA

PROFUNDIZAR

HIPÓTESIS

VALIDACIÓN

CLIENTES

## EL PROCESO DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Todo emprendimiento requiere que **constantemente estés validando distintas hipótesis**. Recuerda que la práctica determina el progreso y el proceso, por eso establecimos esta sección como **un punto transversal que debes tener en cuenta a lo largo de todo este libro**.

Las hipótesis a validar pueden ser sobre: problemas, clientes u otro elemento de tu modelo de negocios (revisa el capítulo 5). En todos los casos la base del proceso es la misma, y para ello debes considerar lo siguiente:

- 1 Realiza junto a tu equipo un proceso de *brainstorming*, en el cual identifiquen las primeras hipótesis. Hablamos de hipótesis porque hasta el momento solo tienes supuestos o creencias acerca de tu proyecto (crees que tus clientes son... que tu problema es... y/o que tu solución hace...).
- 2 Dependiendo de lo que quieras testear, utiliza diferentes herramientas metodológicas que guíen el proceso de re-definición de tu hipótesis. Por ejemplo, para testear el problema de tus potenciales clientes usa el mapa de empatía o el *journey map*. Identifica tus supuestos críticos, prioriza y elige los más relevantes para tu proyecto.
- 3 Luego de definir tus hipótesis sal a la calle a validarlas en un orden de prioridad. Para ello debes observar, escuchar y entender a tus clientes, y hablar con expertos o especialistas. Si descubres que tu hipótesis no es lo que pensabas debes rechazarla y volver a definir otra como la más importante, y luego repetir el mismo proceso. En cambio, si logras validarla, continúa haciendo lo mismo con el resto, siguiendo el orden de prioridades preestablecido.
- 4 El testeo también puede hacerse mediante experimentos y/o prototipos, que explicaremos en los capítulos 5 y 6.
- 5 **No te recomendamos testear todo al mismo tiempo**. Intenta priorizar tus hipótesis de problema, cliente y solución, y haz un *check-list* a medida que vayas validándolas.

## 4.3

## UNA PRIMERA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Recuerda que el proceso de validación es iterativo y que fluctúa entre: entender el dolor, validar a alguien que lo padezca, acercarte a una solución factible, y volver nuevamente a entender el problema. Una vez que tengas tu primera propuesta de cliente y problema, es decir, **tu primera hipótesis en proceso de validación, puedes comenzar a acercarte a las primeras propuestas de solución.**

#### ¿Qué tal si?

Cuando quieras validar algo sobre lo cual no existan datos puedes hacerlo a través de la acción. Para esto te recomendamos usar la lógica abductiva que desarrolló Charles Pierce, y ha sido adaptada a la práctica del *design thinking* en el mundo de los negocios, por Roger Martin. Puedes revisar su trabajo aquí:

<http://bit.ly/1qxe5F9>

Deja literalmente tu lugar de trabajo o estudio y **sale a la calle a buscar *feedback* y descubrir elementos que te permitan crear una posible solución.** Cuando te presentes ante un potencial cliente pregúntale cómo resuelve actualmente el problema que identificaste, qué opina sobre él y qué beneficios le gustaría obtener de una posible solución.

Si ya tienes información suficiente para plantear una primera solución, es momento de **volver al proceso de validación, pero esta vez acercándote a tu cliente.** Intenta ofrecerle esta idea que soluciona su problema, que además considera sus características, necesidades, e intereses. Nuevamente recuerda obtener el mayor *feedback* que puedas, ya que te permitirá ir mejorando tu idea. En el capítulo 6 te

contaremos cómo usar un Producto Mínimo Viable para testear a tus clientes y una posible solución.

Como último paso te recomendamos poner pausa a todas las actividades que estés realizando en tu empresa y **evaluar cuáles son las necesidades de tus clientes que tu solución podría resolver efectivamente.** Además, debes definir cuáles son las hipótesis que ya has validado. En esta etapa es importante que estés consciente de todos los aprendizajes, que respaldes toda la información que obtengas y compares resultados, para que así puedas **analizar el proceso de validación de la manera más objetiva posible.** Al finalizar esta fase deberías tener una respuesta inicial a la pregunta **¿vale la pena dar el salto con esta idea?**

#### Early Adopter y Earlyvangelist

Al comenzar tu emprendimiento es importante que te enfoques en tus **primeros clientes** y no en todo el mercado potencial o disponible. Para esto te presentamos dos conceptos: *Early Adopter* y *Earlyvangelist*.

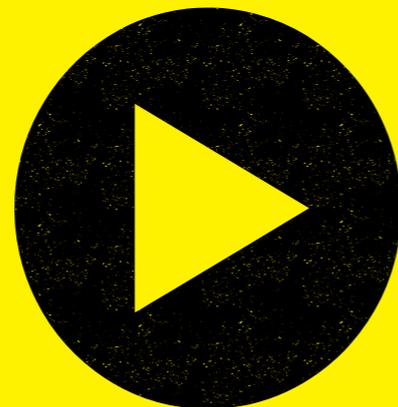
Una de las primeras definiciones de **early adopter** fue propuesta por Everett M. Rogers (1962), refiriéndose a los clientes iniciales de una empresa, producto o tecnología. Típicamente son clientes atraídos por las innovaciones y las nuevas tendencias, que están dispuestos a tolerar problemas y fallas, y que entregan valioso *feedback*.

En general, los modelos recientes de emprendimiento enfatizan que las startups deben apuntar a los *early adopters*. La metodología *Lean Startup* (Ries, 2011) los define como aquellos clientes que "necesitan desesperadamente el producto, quieren que tenga éxito, y le darán tiempo y *feedback* honesto".

Por su parte, Steve Blank, emprendedor serial retirado y profesor de Stanford, Berkeley y Columbia, los denomina "**earlyvangelist**" y los describe como aquellos potenciales clientes que "tienen un problema, saben que tienen un problema, han estado buscando una solución, han intentado encontrar sus propias soluciones y poseen o pueden tener presupuesto para comprar la solución ofrecida" (Blank, 2013).

# 5.0

## ¿CÓMO VALIDAR EL MODELO DE NEGOCIOS?



Este empendimiento, que fue uno de los ganadores de Jump Chile 2012, comenzó como una red social que conectaba a músicos, productores y aficionados, para crear y compartir sus proyectos musicales. Pero el proyecto dio un vuelco durante su participación en el concurso. Su fundador, Sebastián Araos, recuerda que “al principio la aplicación estaba pensada para músicos que tocaban todo tipo de instrumentos -flauta, piano, guitarra, etc.- sin embargo, nos dimos cuenta de que nuestro *software* tenía una barrera de entrada gigante, ya que implicaba un equipamiento especial para conectar los instrumentos al computador. Así, nos enfocamos en personas que tenían ese equipamiento o hacían música en sus casas, como los *DJs*”. Después de testear una y otra vez los supuestos que tenían, directamente con sus potenciales clientes, su modelo de negocios cambió bastante respecto de su idea original (pivotaron). Hoy Sincronoz conecta a productores audiovisuales con empresarios, ofreciendo videos corporativos, a bajo costo, sin dejar de lado la calidad.

## 5.1

## ¿CÓMO DEFINIR TU MODELO DE NEGOCIOS?

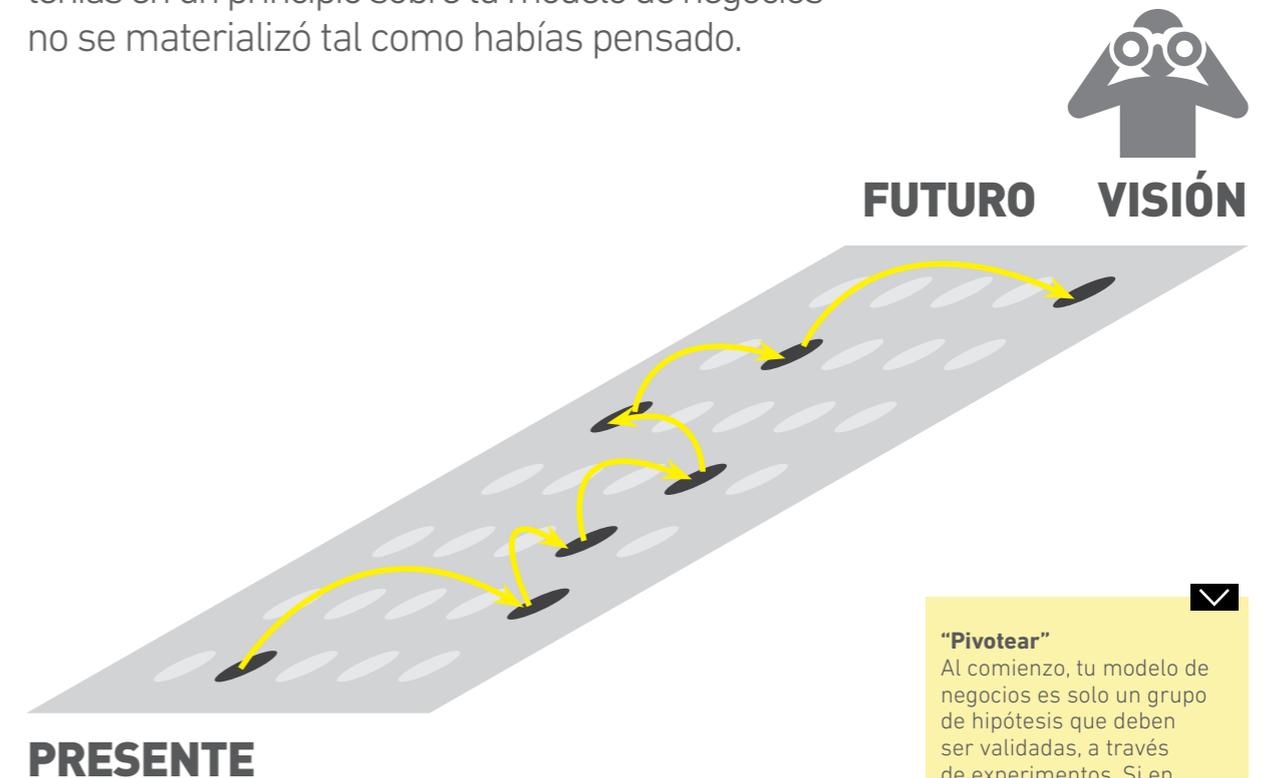
Cuando hablamos de dar el salto o de emprender es clave que te preguntes cuál es la plataforma que te permite dar ese salto. La respuesta es: tu **modelo de negocios**, el cual explica cómo funciona tu empresa. Alexander Osterwalder (2009) define un modelo de negocios como una representación simplificada de su lógica de negocio, describiendo lo que ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, la manera en que se relaciona y en definitiva, cómo la organización crea, desarrolla y captura valor.

Es distinto hablar de modelos de negocios de grandes compañías, que de aquellos pertenecientes a empresas que se encuentran en etapas iniciales.

Sin embargo, en ambos casos el proyecto es muy distinto a lo que se pensó en un principio. Es por esto que dedicamos un capítulo completo a estudiar cómo establecer un modelo de negocios inicial, que pruebe tus supuestos más críticos, permitiéndote aprender y hacer crecer tu proyecto.

DIAGRAMA  
BACKCASTING

Al mirar atrás te darás cuenta de que la visión que tenías en un principio sobre tu modelo de negocios no se materializó tal como habías pensado.



## PRESENTE

Con cada decisión que tomas vas dando forma a tu modelo de negocios.

- Alternativas
- Decisiones

## "Pivotear"

Al comienzo, tu modelo de negocios es solo un grupo de hipótesis que deben ser validadas, a través de experimentos. Si en ese proceso varias de tus hipótesis son rechazadas, probablemente tengas que "pivotear". Un **pivot** es un cambio sustantivo en tu Producto Mínimo Viable, propuesta de valor, segmento de clientes u otro componente importante de tu modelo de negocios. Es un cambio de rumbo en el desarrollo de tu emprendimiento, por lo que te recomendamos ser muy cuidadoso en el proceso de validación, antes de tomar la decisión de pivotear.

Fuente: Adaptación de concepto de *Backcasting*, Robinson, 1982.

## 5.2

## ELEMENTOS DE TU MODELO DE NEGOCIOS

Desarrollar un **modelo de negocios** implica **hacer elecciones** sobre una amplia gama de elementos. Para que estas decisiones sean acertadas y no se transformen en errores de alto costo, **deben ser testeadas y validadas**.

Este proceso es fundamental para tus actividades iniciales y en él debe participar todo tu equipo.

**Validar significa probar que la decisión que tomaste es correcta**, y para hacer esto debes testear, asumiendo como consecuencia que tu modelo de negocios inicial será muy distinto en el futuro (cuando tu empresa crezca). Un ejemplo de esto es Facebook, que comenzó como una web que comparaba el atractivo de estudiantes de la Universidad de Harvard, y hoy es un sitio de redes sociales que conecta a las personas en todo el mundo,

e incluso permite vender artículos, jugar en línea, intercambiar mensajes, entre otras acciones. Nokia, por su parte, comenzó como una empresa forestal y debido a las necesidades de su operación desarrolló tecnología móvil para la comunicación, convirtiéndose en uno de los líderes a nivel mundial. Como éstos hay muchos casos de grandes compañías que comenzaron con un modelo de negocios muy distinto al actual. La sobrevivencia de estas grandes compañías justamente implica estar atentos a posibilidades y oportunidades de ajuste, iteración e incluso pivoteo del modelo de negocios, que no es otra cosa que innovar en beneficio del éxito sostenible en el tiempo.

ELEMENTOS  
DE UN MODELO DE NEGOCIOS

Propuesta de valor



Relación con tus clientes y/o usuarios



Clientes y/o usuarios



Canales a través de los cuales llegarás a ellos



Recursos necesarios para desarrollar tu propuesta de valor



Actividades que hacen valiosos los recursos que tienes o que necesitas desarrollar



Modalidad del flujo de ingresos



Medidas para mitigar los impactos negativos que tu empresa puede generar, en términos sociales y ecológicos



Generación de impacto social y medioambiental positivo



Estructura de costos

En Jump Chile hemos trabajado con el *Impact Canvas*, que es una adaptación del modelo de Osterwalder, al cual le agregamos elementos sociales y medioambientales.

# 5.3

## EXPERIMENTOS: DEBES OPTAR POR ALGUNOS ELEMENTOS DE TU MODELO DE NEGOCIOS

El proceso de testeo de hipótesis del modelo de negocios es similar al que te presentamos en el capítulo 4, pero ahora incorporamos el concepto de **experimento**. Te recordamos que debes priorizar en qué orden vas a testear los elementos de tu modelo de negocios y luego establecer una **hipótesis** para uno de ellos. Habitualmente se prioriza la propuesta de valor y el segmento de clientes. Es fundamental que tus hipótesis sean medibles y comprobables.

(Basado en el "Validation Board", de Lean Startup Machine)

Para probar una hipótesis, es decir, concluir que es acertada, debes preparar un **experimento** en el cual interactúes con tus potenciales clientes, a través de un Producto Mínimo Viable (PMV) de tu modelo de negocios (revisa qué es un PMV en el capítulo 6). Para que el experimento sea útil debes establecer a priori **ciertas métricas**, a través de un **criterio mínimo de éxito** que define cuál es el punto de corte para validar o rechazar una hipótesis.

Ejemplo en el diagrama de la siguiente página

Es importante que desde las primeras etapas te relaciones con los potenciales clientes/ usuarios del producto o servicio que quieres desarrollar. Cuando lo hagas, concéntrate en escuchar e intentar comprender, sin juzgar, el punto de vista y los sentimientos de quienes están frente a ti. Después de salir a la calle y hablar con tus potenciales clientes podrás comprobar si tu hipótesis es válida o si debes rechazarla y comenzar nuevamente todo el proceso, con un nuevo supuesto.

### Cómo establecer buenas hipótesis

Mediante una hipótesis se quiere probar cierta idea o teoría respecto a un fenómeno, que en este caso está relacionado con tu emprendimiento. Al establecer una hipótesis evita caer en tautologías o supuestos obvios, como: "mi estrategia en redes sociales será exitosa si es social, de lo contrario fallará". La formulación general de una hipótesis es "si (hago esto), entonces (ocurrirá esto)". En esta redacción se relaciona una causa (acción) con una consecuencia (escenario futuro proyectado). Por ejemplo, una buena hipótesis sería: "si ofrezco mi página web a través de publicidad pagada en Facebook, (entonces) el 20% de quienes hagan *click* en la publicidad harán *login* en mi web".

## PROCESO DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Si compruebas que tu hipótesis es real la validas y continúas con la siguiente.



Fuente: Equipo Jump Chile, 2014, basado en el *Validation Board*, de Trevor Owens.

### Testear usando páginas de lanzamiento viral

Antes de lanzar un sitio web con los detalles necesarios para probar tus supuestos es recomendable utilizar una plataforma de lanzamiento viral. Con ella podrás testear y validar qué tan atractivo es el mensaje que estás transmitiendo y al mismo tiempo recopilar una base de correos electrónicos para luego viralizar tu primer sitio. Algunas opciones para confeccionar páginas de lanzamiento viral son: **Launchrock.com**, y **Launchsoon.com**

Si tu hipótesis no aprueba el **criterio mínimo de éxito**, la rechazas y debes volver a plantear una nueva en base a los *insight* que recogiste de los clientes.

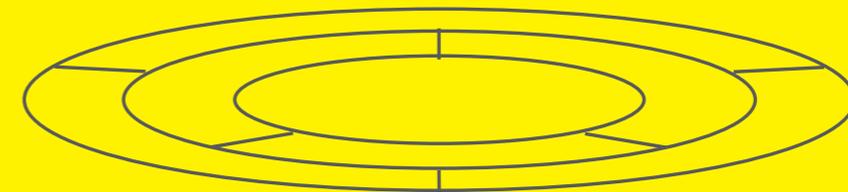
# 5.4

## LA PLATAFORMA PARA DAR EL SALTO: TU MODELO DE NEGOCIOS JUMP CHILE

En el capítulo 3 te contamos que una buena idea de negocio surge de la intersección entre la pasión, las habilidades y la oportunidad de mercado, e incluso las tendencias sociales y/o tecnológicas; y luego analizamos cómo entender los problemas de tu potencial cliente. Ahora te invitamos a complementar todo eso con el **Modelo de Negocios Jump Chile**. Con esta herramienta, que utiliza como eje central la propuesta de valor, podrás validar tus supuestos críticos, dándole coherencia a tu modelo de negocios.

Para crear este modelo recogimos los elementos centrales que proponen Alexander Osterwalder en el *Business Model Generation* (2009) y en el *Value Proposition Canvas*, y Trevor Owens, en el *Validation Board*; y **los adaptamos a las necesidades que hemos detectado y validado en emprendedores que se encuentran en etapas iniciales.**

Hay muchas herramientas para modelar negocios, pero no por eso debes perder el foco; lo más importante es que tengas una idea, la valides y la desarrolles. El objetivo es que des el salto y crees una empresa.



**MODELO DE NEGOCIOS JUMP CHILE:  
PLATAFORMA DE VALIDACIÓN**

Define y fija en el centro tu propuesta de valor, en base al proceso de empatía y testeo con tus clientes. Luego conéctala con los diferentes elementos de cada nivel de relaciones para validar tu modelo de negocios.



Fuente: Equipo Jump Chile, 2014

Te recordamos que un **modelo de negocios** es un conjunto de elementos y decisiones que definirán el éxito de una empresa. Es, como hemos dicho anteriormente, la forma en que una organización crea, desarrolla y captura valor.

Para Jump Chile lo más importante es que puedas **validar tu modelo de negocios**. Lo que significa que en sus inicios éste será muy diferente al modelo de negocios que finalmente logres validar.

**MODELO DE NEGOCIOS JUMP CHILE  
¿CÓMO FUNCIONA?**

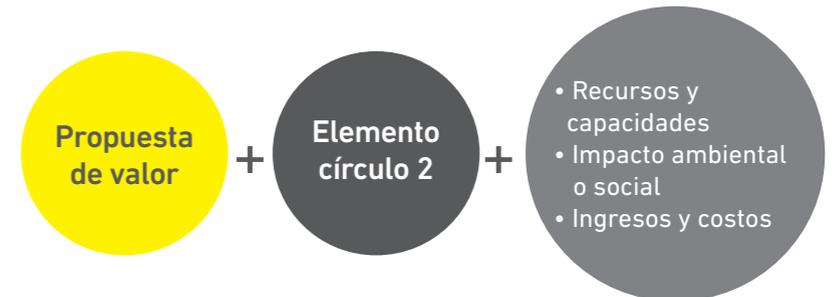
**PRIMER NIVEL DE RELACIONES  
(CÍRCULOS 1 Y 2)**

Te invitamos a comenzar con la **propuesta de valor**, que hemos ubicado en el corazón del modelo, y luego relaciones cada elemento con ella. Comienza testeando las primeras relaciones dentro de tu **modelo de negocios**, que son:



**SEGUNDO NIVEL DE RELACIONES  
(CÍRCULO 1 + CÍRCULO 2 + CÍRCULO 3)**

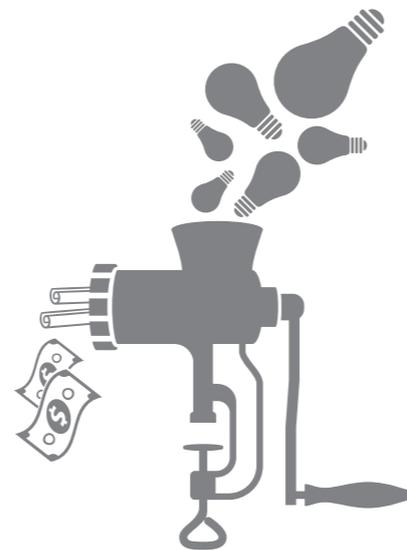
Una vez que definas y testes las hipótesis sobre cada relación, te sugerimos continuar con los siguientes elementos. Éstos deben interactuar con la propuesta de valor, pero a la vez deben relacionarse con al menos uno de los tres elementos considerados anteriormente (clientes, ventaja única o canales).



En la siguiente página comenzaremos definiendo la propuesta de valor para luego profundizar cómo se usa cada elemento del modelo.



La propuesta de valor debe ser el eje de tu modelo de negocios y en relación a ella debes tomar las decisiones más críticas. Definimos la propuesta de valor como **aquello que esperas entregar a un cliente, generando para él un cierto valor agregado**. Es la razón por la que alguien estaría dispuesto a pagar por tu producto o servicio.



La idea inicial con la que comienzas tu emprendimiento pasará por un proceso constante de pivoteos e iteraciones en que irás modificando los elementos de tu modelo de negocios en pro de generar un modelo rentable y materializable en el corto y mediano plazo. No te aferres a la idea inicial, ya que esta será muy diferente una vez que hayas avanzado en las etapas de tu proyecto. Lo importante es conocer muy bien a tus clientes e ir desarrollando propuestas en base a sus necesidades y problemas.

Fuente: "Gear Up: Your Best Idea Ever (In Beta)", Thomas Kosnik, 2012.

### Paso 1 Crea valor

Para crear valor es necesario encontrar un **punto de dolor** o problema, que sea tan importante para alguien que esté dispuesto a pagar por su alivio o solución. Te recomendamos co-diseñar esta creación de valor con tus clientes y/o usuarios. Para eso debes presentar tu propuesta a un grupo amplio y variado de ellos. Recuerda que mientras más se enfoque tu proyecto en el cliente, mayores ventas podrás alcanzar, y que cada decisión que tomes debe estar alineada con la generación de valor al cliente, desde el principio.

Para identificar los puntos de dolor de tus potenciales clientes deberás ponerte en sus zapatos, es decir, empatizar. En el capítulo 4 profundizamos el concepto de empatía.

### Paso 2 Captura el valor

Muchos emprendimientos en etapas iniciales generan valor social positivo, pero fallan en capturar algo de éste, ya que no obtienen ganancias. Por ejemplo, WhatsApp generaba mucho valor social sin generar ingresos, y recién después de varios años descubrió cómo rentabilizar su modelo. Es fundamental que logres **"capturar" algo del valor generado a través del pago por tu producto o servicio**. Además, tu cliente debe percibir que el valor que recibe es superior al precio del producto.

### ¿Cómo establecer el precio?

Pensando que tienes un emprendimiento en etapa inicial, te recomendamos observar qué productos/servicios disponibles en el mercado se parecen al tuyo, y en base a su precio fijas el tuyo un poco más alto. Luego, cuando comiences a vender, te recomendamos entregar a un amplio grupo de personas cupones de descuento que disminuyan el precio de tu producto/servicio entre un 5% y un 80%; así podrás ver a qué precio te compran más. Si dicho precio no se ajusta a tus costos debes agregar más valor o reducir los costos de producción. Te invitamos a realizar este ejercicio con más de 300 personas.

### Paso 3 Sostén el valor

Para que el valor se sostenga en el tiempo debes saber lo importante que es el producto/servicio para tus clientes, manteniéndote siempre cerca de ellos, para así descubrir nuevas formas de agregarles valor. Además, es fundamental entender el **proceso de recompra** (incentivar a tus clientes a usar/pagar por tu producto en reiteradas ocasiones) y cuáles podrían ser los productos/servicios complementarios a tu propuesta. Una vez que identifiques las capacidades fundamentales que entregan el valor propuesto, invierte los recursos necesarios para renovarlas y hacerlas sostenibles.

### Sostener la relación en el tiempo

Para esto es clave que entiendas que la atención postventa es fundamental. Además, es recomendable que al principio los fundadores estén involucrados en las entrevistas a los consumidores, para así ajustar el producto y/o servicio de acuerdo a sus necesidades.

Es importante generar una buena reputación de la marca, la que en un principio está asociada a la reputación que tengan sus fundadores.

## 5.5

EL PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS  
ELEMENTOS DE TU MODELO DE NEGOCIOS

Recuerda que el proceso de validación de tu modelo de negocios debe comenzar con los supuestos relacionados con tus clientes y con la importancia que tiene para ellos tu propuesta de valor. Es fundamental que también valides los canales mediante los cuales llegarás a esos clientes y cómo será la relación entre ustedes. Además, debes analizar cuál es la ventaja que hace que tu producto/servicio sea único y difícil de copiar. A todo lo anterior se le llama **primer nivel de relaciones**.

Para demostrar que tu modelo de negocios es coherente debes confirmar que todas tus decisiones han sido tomadas en base a la propuesta de valor, por lo que **nada ha sido definido por azar**. Para poner a prueba tu modelo de negocios traza una línea desde afuera hacia el centro del círculo, y a medida que pases por las distintas secciones explica las relaciones entre ellas y las que sostiene cada una con la propuesta de valor.

Busca dar coherencia a la relación de los clientes, la ventaja única y los canales, con la propuesta de valor de tu emprendimiento.

PRIMER NIVEL  
DE RELACIONES

## RELACIÓN 1:

## PROPUESTA DE VALOR + CLIENTES

Recuerda que el valor agregado de tu propuesta debe ser percibido por el cliente/usuario, no basta solo con que tú definas que existe. Para cumplir esto debes reflexionar sobre **cómo tu propuesta genera ganancias para tu cliente**, las cuales pueden ser emocionales, financieras, sociales o funcionales. Además, tienes que analizar de qué manera tu propuesta de valor alivia ciertos puntos de dolor, eliminando riesgos, emociones negativas o costos innecesarios. Para lograr esto es fundamental que comprendas bien cuál es el verdadero problema de tu cliente (revisa el capítulo 4) y cuáles son las características que tiene tu producto o servicio, relacionando ambos elementos entre sí.

Para establecer esta relación debes definir:

- 1 Los dolores o problemas de tu cliente.
- 2 La(s) causa(s) de estos dolores.
- 3 Una propuesta de solución a estos dolores.

**Cuando tengas esta propuesta de solución a sus dolores preséntala a tus potenciales clientes para recibir feedback**, así sabrás si vas en el camino correcto o si debes modificar tu propuesta de valor. Por otro lado, te recomendamos desarrollar un Producto Mínimo Viable (ver capítulo 6) con el que puedas validar tu solución. Para esto te proponemos hacer un listado de las características que tiene esta posible solución y especificar cómo cada una de ellas se hace cargo de los dolores y crea beneficios para los clientes.



## B2B v/s B2C

Una cosa es crear una propuesta de valor y otra es hacerla atractiva para tu cliente, quien puede ser un consumidor final (*business to customer - B2C-*) u otro negocio (*business to business- B2B-*). Si es una persona, tal como vimos en el capítulo 4, debes considerar los sentimientos, puntos de dolor y deseos de ella. Si es otro negocio (o grupo de personas), debes considerar métricas objetivas de generación de valor, como la disminución de costos o aumento de ingresos, y/o problemas manifiestos o latentes. Cuando tu modelo es *B2B* debes preocuparte de atender las necesidades o dolores de la organización, entendida como un grupo de personas, área, división o clientes de esa organización.

## VP Canvas

Una herramienta que te puede ayudar a entender la relación entre tu cliente y tu propuesta de valor es el *Value Proposition Canvas (VP Canvas)*. Puedes encontrar más información en el blog de Alex Osterwalder: <http://bit.ly/1d0F809>

**RELACIÓN 2:  
PROPUESTA DE VALOR + VENTAJA ÚNICA**

Las hipótesis sobre tu propuesta de valor deben permitirte tener una **ventaja sobre otras empresas**, de manera que tus clientes perciban que eres diferente. Esto significa que tu hipótesis debe ser capaz de generar una ventaja competitiva. Los **recursos de una buena ventaja** son:

- Conocimiento profundo sobre cierta tecnología o proceso.
- Reputación como emprendedor exitoso y serio.
- Activos o recursos inaccesibles para otros.
- Producto o servicio de calidad superior.
- Precio más barato a consecuencia de menores costos, mejor rendimiento, impacto social, rapidez de entrega y/o cercanía con el cliente.

Estas ventajas pueden encontrarse en los recursos físicos o en las habilidades de tu equipo (recursos

Una herramienta que te puede servir para evaluar la relación de tu ventaja única con la propuesta de valor es el **análisis VRIO**: <http://bit.ly/1nDRTGI>

intelectuales, capacidad de gestión y/o administración). Si no tienes algún recurso fundamental ni distintivo debes desarrollarlo internamente o adquirirlo. Una buena técnica para **evaluar si la ventaja de tu emprendimiento puede ser sostenida en el tiempo** en base a la propuesta de valor, es **testearla** de acuerdo a las siguientes dos preguntas:

- 1 ¿Qué tan excepcional es la ventaja que posees?
- 2 ¿Qué tan imitable es dicha ventaja?

La primera pregunta busca indagar si es que otras empresas similares a la tuya poseen la diferencia que declaras tener. Esto será evaluado por el cliente al momento de comparar opciones en el mercado. Por otra parte, la segunda interrogante se refiere al grado de imitación que puede tener tu ventaja y cuánto le puede costar a tu potencial competencia copiarla.



Revisa este artículo sobre ventaja competitiva: <http://bit.ly/1tvYpSW>



**¿Cómo validar tu ventaja única para una tecnología nueva o un nuevo proceso productivo?**

Considerando que debes probar que tu ventaja efectivamente es única, si consiste en una nueva tecnología o proceso productivo, deberás demostrar que funciona correctamente. Tu objetivo debe ser transformar esos conocimientos en productos, utilizando patentes, certificaciones o expertos que la validen.

**RELACIÓN 3:  
PROPUESTA DE VALOR + CANALES**

Un canal se refiere a la forma en que distribuyes tu producto/servicio, para que llegue al cliente de manera eficiente. Existen distintos tipos de canales, pero en Jump Chile queremos enfocarnos en cómo llegas a tus **primeros clientes**. Para esto considera como ejemplos de canales: una página en Facebook; la venta directa; un stand en una feria; dejar tus productos en concesión en una tienda; conseguir reuniones en empresas con personas que tomen decisiones importantes; enfocarte en los agentes de ventas; y utilizar el tan conocido "boca a boca", entre otros.

**Para validar un canal te invitamos a generar experimentos a partir de las características de tus clientes.** Por ejemplo, si a tu cliente le gustan las actividades al aire libre, podrías validar como canal la instalación de un *stand* en una feria. Si al contrario, es una persona más tecnológica, es preferible que uses redes sociales o una *landing page*.



**"Zero Moment of Truth"**

Al momento de diseñar los canales de distribución de tu producto/servicio, puedes usar el concepto **"Zero Moment of Truth"** que propone Google. La idea es que pienses en un **canal adecuado, dependiendo del momento de la compra en que se encuentre tu cliente**. Se distinguen cuatro instantes en el proceso de decisión de compra:

- 1 Estímulo que debes provocar para llamar la atención de tu potencial cliente.
- 2 Búsqueda de información (momento cero de la verdad).
- 3 Compra del producto/servicio (primer momento de la verdad).
- 4 Experimentar el producto/servicio (segundo momento de la verdad)

Usando esta herramienta podrás concluir, por ejemplo, que un canal adecuado para provocar un estímulo sería viralizar un video en YouTube; o utilizar SEM (*Search Engine Marketing*), es decir, pagarle a un buscador como Google o Bing, para que aparezcas como resultado prioritario en la búsqueda de conceptos relacionados.

**SEGUNDO NIVEL  
DE RELACIONES**

**RELACIÓN 1:**

**PROPUESTA DE VALOR + ELEMENTO DEL SEGUNDO CÍRCULO + RECURSOS Y CAPACIDADES**

Los **recursos y capacidades** son los ingredientes que deben existir en tu modelo de negocios para que sea **sostenible en el tiempo** y **la propuesta de valor se pueda materializar**. Algunos recursos pueden ser económicos, intelectuales y/o socios estratégicos. Por su parte, las capacidades nos hablan de cuánto puedes exigirles a dichos recursos. Por ejemplo, si tu negocio ofrece poleras estampadas, un recurso crítico es la máquina para hacer estampados, y las capacidades tienen que ver con la cantidad de poleras que puedes hacer por hora, y con la habilidad de la persona que opera la máquina. Algunos recursos se pueden adquirir, por ejemplo, si tu proyecto requiere un insumo clave, único y específico, sería una buena alternativa aliarte con un proveedor para abaratar

los costos y así tener una mayor cantidad de materia prima y ventaja sobre tu competencia.

**Revisa los siguientes ejemplos**

**PROPUESTA DE VALOR + CANALES + RECURSOS Y CAPACIDADES**

Si definiste que el canal para llegar a tus clientes es la web o venta física, entonces deberías considerar la idea de sumar a una persona a cargo del área de ventas y *marketing* para que trabaje en esto.



**PROPUESTA DE VALOR + VENTAJA ÚNICA + RECURSOS Y CAPACIDADES**

Supongamos que tienes una tecnología que quieres transformar en ventaja única, pero aún no logras transformarla en un producto. Entonces, deberías validar la necesidad de incorporar un diseñador en el equipo.



**Dar/Recibir**

Te sugerimos hacer el siguiente ejercicio para decidir si sumar o no un nuevo integrante/socio clave a tu equipo. Elige a uno de tus potenciales socios y, pensando en él pregúntate ¿qué crees que pueda dar y recibir por trabajar contigo?

APUESTAS POTENCIALES PARA PONER EN LA SOCIEDAD	SOCIO PUEDE DAR	SOCIO PUEDE RECIBIR
TECNOLOGÍA (producto, plataforma y tecnologías del proceso)		
RECURSOS (dinero, tiempo, talento y conocimiento)		
RELACIONES (con clientes, canales, inversionistas, gobierno)		
REPUTACIÓN (visibilidad, credibilidad, valor de marca)		
COMPETENCIA CLAVE (capacidades críticas para la ejecución)		
QUÍMICA ENTRE PERSONAS CLAVE (cultura, carácter, personalidades, valores)		
VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA (propósito, misión, valores)		

**SEGUNDO NIVEL  
DE RELACIONES**

En esta segunda etapa o nivel se relaciona la propuesta de valor con elementos del segundo y tercer círculo, con el objetivo de definir hacia dónde debes enfocar tus esfuerzos para dar el siguiente salto en tu emprendimiento. En este punto son muy importantes las personas, las alianzas y las redes de contacto.

**RELACIÓN 2:**

**PROPUESTA DE VALOR + ELEMENTO DEL SEGUNDO CÍRCULO + IMPACTO**

El **impacto**, ya sea **social o medioambiental**, se refiere a **externalidades positivas o negativas que puede generar tu emprendimiento**. En Jump Chile creemos que todo proyecto debe estar atento a estos elementos para poder desarrollar de mejor manera su propuesta de valor y, con ello, crear un emprendimiento sostenible en el tiempo.

(como tierras, ríos o mares). Un impacto medioambiental positivo puede ser la promoción de la reforestación como fin último de tu emprendimiento, o la mitigación de la huella de carbono generada por la operación de tu empresa.

**Revisa los siguientes ejemplos**

**PROPUESTA DE VALOR + VENTAJA ÚNICA + IMPACTO (MEDIOAMBIENTAL)**

Si el proceso productivo de tu *startup* genera un bajo impacto negativo en el medioambiente, tendrás que certificarlo con las autoridades competentes. Así, con el sello o documento que te entreguen estarás validando esta ventaja única, que te diferenciará de la competencia y será atractiva para tus clientes/usuarios.



**PROPUESTA DE VALOR + CLIENTES + IMPACTO (SOCIAL)**

Si tus clientes valoran el comercio justo, cuando desarrolles una solución, tu propuesta de valor debe considerar ciertos elementos, como buenas prácticas laborales. Dadas las preferencias actuales de los consumidores, hay una disposición a pagar más por productos o servicios desarrollados bajo estas condiciones, que generan aún más atractivo para tu propuesta de valor.



## SEGUNDO NIVEL DE RELACIONES

### RELACIÓN 3:

#### PROPUESTA DE VALOR + ELEMENTO DEL SEGUNDO CÍRCULO + INGRESOS / COSTOS

Durante las etapas iniciales de la creación de tu empresa es crítico evaluar, por un lado, cómo ingresará el dinero para que ésta sea sostenible en el tiempo; y por otro, cuál es la estructura de costos fijos y variables que sostendrán la propuesta de valor que estás generando. Para hacer esto te recomendamos tener en cuenta que **lo más probable es que los ingresos iniciales sean muy inferiores a los costos**. No te preocupes porque esto es normal, e incluso se denomina “**valle de la muerte**”, es decir, es una etapa en la cual el emprendimiento muestra un flujo de caja negativo y en la que generalmente se financia con ahorros, capital semilla o con recursos provenientes de algunas de las 4 Fs (*Family, Friends, Fools & Founders*).

Revisa los siguientes ejemplos

#### PROPUESTA DE VALOR + VENTAJA ÚNICA + INGRESOS

La ventaja única puede aumentar la disposición de pago de tus potenciales clientes. Por ejemplo, si estás haciendo calcetines con cobre y tu emprendimiento posee la patente de una tecnología que permite la fijación del cobre al hilo, seguramente tu producto debería estar a la venta a un precio mayor que la competencia. Esto reforzará tu propuesta de valor que, en este caso podría ser: “entregar los calcetines de cobre más duraderos a tus clientes”.



#### PROPUESTA DE VALOR + CANALES + COSTOS

Normalmente los canales representan una parte significativa de los costos de un producto, por lo que es preferible utilizar aquellos que agrupen productos (como transporte en camiones o buques) y que reduzcan, por ejemplo, el costo de traslado. En la medida en que tus costos sean menores, mejor podrás sostener en el tiempo una propuesta de valor que ofrezca los precios más bajos del mercado. Un ejemplo de ello son las cadenas de *retail*.



Te invitamos a diseñar junto a tu equipo, el modelo de negocios de tu emprendimiento e ir testeando sus diferentes elementos en base a los niveles de relaciones que planteamos.

Utilizar el esquema en el orden propuesto te ayudará a no perder el foco durante el testeo, así **todas las piezas de tu modelo apuntarán hacia una misma dirección: tu propuesta de valor**.

Recuerda que un modelo de negocios validado disminuye la probabilidad de fallo, ya que contiene hipótesis que previamente confirmaste con tus clientes, por lo que ya no es “lo que tú crees de tu proyecto”, sino “lo que el cliente cree y quiere”.

Si quieres conocer otras herramientas para diseñar un modelo de negocios puedes revisar el Anexo 1 al final de este libro, donde comparamos los principales *Canvas* (lienzos) que usamos en Jump Chile.

# 6.0

## EXPERIMENTAR CON UN PRODUCTO MÍNIMO VIABLE



Webdox, uno de los ganadores de Jump Chile 2012, es un ejemplo de éxito al desarrollar y usar un PMV para validar las hipótesis más importantes de su propuesta de valor. José Manuel Jiménez, fundador de este emprendimiento, estaba un día en su oficina de abogados y se dio cuenta de lo ineficiente que era el sistema que usaban para gestionar los documentos legales. Cada vez que necesitaban realizar una gestión que involucraba algún escrito, primero debían buscar el papel correcto entre todos los archivadores; luego sacarlo, escanearlo, regresarlo al archivador y recién en ese momento podían realizar la gestión. ¿Parece ineficiente? Lo era, pero donde hay ineficiencias hay oportunidades.

José vio esta oportunidad e imaginó un sistema de clasificación y gestión de documentos legales 100% online y automático, que resolvía este problema en cualquier empresa. Sabía que primero debía comprobar la hipótesis más importante: "si ofrezco un sistema para hacer más eficiente la gestión de documentos legales, ¿alguien estaría dispuesto a pagar por él?". Con esa pregunta en mente desarrolló su PMV. De esta manera clasificó y digitalizó, uno a uno, los documentos legales de la empresa en que trabajaba. En sus palabras: "a este cliente le digitalizamos, más bien rústicamente, todos los documentos legales". Así, invirtiendo muy poco tiempo y recursos, el nuevo sistema resultó ser mejor que el actual, y el cliente mostró disposición a pagar. Mejor aún, la clasificación inicial fue la base de una de las principales ventajas competitivas de Webdox, ya que ningún otro proveedor en el mercado entregaba ese servicio.

## 6.1

## ¿QUÉ ES UN PRODUCTO MÍNIMO VIABLE?

Este capítulo representa el corazón de la metodología que proponemos en Jump Chile. Si tienes en mente un nuevo producto/servicio, que está en sintonía con tus motivaciones y habilidades y ya has validado y has creado clientes con los recursos que dispones, lo más probable es que en tres años tendrás tu propio negocio. Mientras tanto, verás cómo tus amigos seguirán empleados de 9:00 a 18:00 horas.

Nos encanta que sueñes y que lo hagas en grande, pero te decimos: **primero piensa, prueba, falla y aprende**. Antes de dedicar demasiado tiempo, recursos o esfuerzo a la ejecución de tu idea, prueba y aprende sobre los riesgos más importantes que tiene tu propuesta de valor. ¿Cómo hacerlo? Con un PMV.

La mayoría de las personas no está dispuesta a invertir dinero, tiempo o esfuerzo, para luego frustrarse porque no logra sus objetivos. No es raro escuchar que algunos emprendedores fracasan, aun cuando llevan muchos años invirtiendo dinero, tiempo y esfuerzo en su idea. Si eres uno de ellos estamos seguros de que te gustaría saber cómo evitar lo más posible esa pérdida. En este capítulo te explicaremos cómo y para qué desarrollar un **Producto Mínimo Viable**.

Un **Producto Mínimo Viable** es un experimento o prototipo que maximiza el aprendizaje sobre los principales riesgos o incertidumbres de tu negocio, al mínimo costo, en tiempo, recursos y/o esfuerzos.

El origen del PMV, como concepto y práctica, se encuentra en la observación empírica que hizo Steve Blank, luego Eric Ries, en Silicon Valley. Ellos constataron que se desperdiciaban muchos recursos en ideas que no tendrían éxito. Así, crearon el PMV como una manera de evitar la pérdida de recursos, tiempo y energía en emprendimientos que no tienen futuro.

Si bien ya mencionamos los cuatros riesgos de un nuevo emprendimiento (mercado, invención, propiedad intelectual y equipo), en este capítulo detallaremos los dos primeros.

Si quieres aprender por qué se desperdiciaban tantos recursos y cómo se gestó el concepto PMV, lee este post del blog de Steve Blank: <http://bit.ly/1s5V61R>

### PMV para emprendimientos con Riesgo de Mercado

Steve Blank distingue el riesgo tecnológico del riesgo de mercado. Este último significa que existe **incertidumbre respecto a la demanda y a la disposición a pagar lo suficiente por tu producto/servicio** en el mercado. Piensa, por ejemplo, en la peluquería a domicilio. Es un servicio que se podría ofrecer, pero ¿existe demanda y disposición a pagar por él? Con tu PMV debes responder a estas preguntas:

- ¿Tu potencial cliente cree que tu propuesta de valor (producto/servicio) soluciona su problema/necesidad?
- ¿Tu cliente estaría dispuesto a pagar si obtuviese esa propuesta de valor?

## ¿QUÉ ES UN PMV?

### PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

#### PMV para emprendimientos con Riesgo Tecnológico

El riesgo tecnológico implica que existe **incertidumbre con respecto a la posibilidad técnica y económica para producir tu producto o servicio**. Por ejemplo, si quieres ofrecer una cura para el cáncer, seguramente tendrás mucha demanda, pero nada garantizará que podrás desarrollarla, independiente de los recursos tecnológicos que dispongas. Ante este tipo de riesgo, **debes intentar aprender, a través de tu PMV, si es que la parte más incierta de la tecnología funcionará**.

Rara vez es posible eliminar este riesgo, pero sí es posible minimizarlo con investigación, desarrollo y prototipos. Si lo haces temprano ganarás confianza para seguir desarrollando tu idea y eventualmente convencer a un equipo, inversionistas y/o clientes.

## 6.2

## ¿CÓMO DESARROLLAR EL TUYO?

Saber cuál es el PMV adecuado para tu negocio y desarrollarlo son dos problemas muy comunes para casi todos los emprendedores. Un PMV no es una primera versión barata, reducida o menos desarrollada de tu idea de producto final. ¿Por qué? Porque si estás desarrollando una idea muy compleja, aun la primera versión te puede demandar muchos recursos. ¿Y si no los consigues? Lee este capítulo para descubrir lo que es un PMV y cómo debes llevarlo a cabo.

Ya sabes qué es un PMV. **Ahora viene lo difícil,** hacerlo. Tal vez estés pensando que simplemente tienes que hacer la versión mínima viable de tu producto/servicio. Pero luego te preguntas ¿Qué pasa si no tengo una idea clara de mi producto/servicio? O peor aún ¿qué ocurriría si aun cuando lo hagas con un décimo de las características que debería tener, resulta ser demasiado costoso, y además no funciona? Si estás cuestionándote esto significa que olvidaste algo. Recuerda, el PMV **no se trata sobre el producto o servicio final,** sino que es un **experimento con respecto a tu propuesta de valor.**

Si aún te sientes perdido, no te preocupes. Verás que buscando responder las preguntas adecuadas, sumado a algunas ideas sobre qué han hecho otros emprendedores y a tu creatividad e ingenio de tu equipo, tendrás tu PMV y aprenderás mucho sobre tu oportunidad.

Pregúntate, ¿Pasó lo que tu esperabas?, si la respuesta es no, ¿qué pasó y cómo puedes usar esa información para dar el siguiente paso?

Para lograr el resultado esperado debes preguntarte **cuáles son las hipótesis más riesgosas que probarás con tu PMV,** ya sean de mercado o tecnológicas. Por ejemplo, si el riesgo es principalmente de mercado, las hipótesis más importantes son: (1) si es que existen clientes dispuestos a pagar por tu propuesta de valor, y luego (2) si es que la disposición a pagar de esos clientes permite construir un negocio sostenible.

En el capítulo anterior te entregamos algunos ejemplos de PMV para riesgo de invención o tecnológico y de mercado, pero ahora te damos además una clave: para identificar las hipótesis a probar pregúntate, **¿cuáles son las 3 cosas que más te preocupan de tu oportunidad?**

HAZ LAS PREGUNTAS  
CORRECTAS

¿Entiendes el concepto del PMV y la metodología Jump hasta ahora, pero te gustaría profundizar y tener una guía paso a paso para aplicarlos?, afortunadamente esa guía ya existe y tiene dos versiones: "The Startup Owner's Manual", de Steve Blank, y "Nail It Then Scale It", de Nathan Furr. Cada uno tiene su estilo particular, pero ambos explican cómo transformar una idea en un negocio validado, utilizando pocos recursos, realizándolo etapa por etapa y acotando riesgos. Revisalos en:  
<http://www.nailthenscale.com/> y  
<http://bit.ly/Xi2i03>

## ALGUNAS IDEAS DE PMV

### Landing page



Es un sitio web de una página o pantallazo, en el cual comunicas rápidamente el valor de tu producto o servicio. Si llevas gente al sitio puedes usarla para testear tu propuesta de valor y hasta para probar precios. Revisa el tip "Páginas de Lanzamiento Viral" en el capítulo 5 del libro.

### Crowdfunding



Puedes usar estas redes *online* de financiamiento de proyectos como plataformas de "pre-órdenes de compra". En ellas puedes validar el atractivo de tu propuesta de valor y al mismo tiempo conseguir financiamiento. El *crowdfunding* es ideal para productos físicos. El resultado clave que debes obtener con tu PMV es evidencia medible y aprendizaje validado.

### Video



Es ideal para mostrar aquellas ideas que son difíciles de transmitir con palabras. Con un video de tu prototipo la gente se podrá hacer una idea de cómo funcionaría tu producto/servicio.

#### Links

Mira aquí de qué manera Dropbox probó su idea con un video: <http://bit.ly/1knEbrQ>

Ejemplo de *landing page* como PMV:  
<http://bit.ly/LnFFkE>

Puedes revisar estas plataformas de *crowdfunding* internacionales: [kickstarter.com](http://kickstarter.com), [indiegogo.com](http://indiegogo.com); y estas nacionales: [idea.me](http://idea.me), [broota.com](http://broota.com), <http://www.inittia.cl/website/>, [www.prochile.gob.cl/planc/](http://www.prochile.gob.cl/planc/)

## TIPOS O TÁCTICAS DE PMV UTILIZADOS EN EL MUNDO

### ¿QUÉ HAN HECHO LOS OTROS?

#### PMV "Manual"

Es un PMV que se parece al producto real final, pero que funciona de forma manual. Lo importante es que tenga un diseño y entregue una propuesta de valor similar al producto final, aunque aquel aún no esté listo. Te recomendamos hacer casi todo de manera "manual", es decir, que en tu rol de fundador, realices todo físicamente tú. Para ver un ejemplo lee el caso "Zappos" en la siguiente sección de este capítulo.

#### PMV "Conserje"

Es un PMV similar al anterior, porque empiezas con un servicio manual, pero además debe contemplar exactamente los mismos pasos para entregar la propuesta de valor que considera el producto final. Aquí el diseño no importa y la propuesta de valor puede mejorar con el tiempo y con el *feedback* que te aporten los usuarios con quienes testees tu PMV. Lee el ejemplo "Food on the Table", en la siguiente sección de este capítulo.

## 6.3

## EJEMPLOS DE PMV

¿Necesitas inspiración?

En esta sección te presentaremos tres casos de cómo emprendedores consolidados o en vías de hacerlo pudieron probar algunos de los aspectos más críticos de su negocio, a través de sus PMVs. También te mostraremos cómo algunos ganadores de Jump Chile desarrollaron los suyos. Seguramente te sorprenderá su ingenio y creatividad, y verás que el PMV no es algo accesorio, sino que es un elemento esencial de la aventura de emprender, ya que con recursos limitados ellos pudieron avanzar en el desarrollo de sus negocios.

Desarrollar tu PMV es un desafío que solo será satisfactorio si validas positivamente tu oportunidad. De todas formas te será muy útil si no lo logras, porque habrás aprendido y ahorrado mucho tiempo y recursos, y además te permitirá mejorar "tu salto" la próxima vez que lo intentes.

Por otro lado, puede ocurrir que finalmente pruebes que tu oportunidad no era tan buena; sin embargo, esto podría significar una puerta que se cierra, para abrir una ventana con una nueva y mejor oportunidad. No debes enamorarte de la idea ni prototipo inicial, porque lo más probable es que ella cambiará con el tiempo y con las sucesivas validaciones.

**Algramo**

[www.algramo.cl](http://www.algramo.cl)



Para validar la necesidad de sus clientes, este equipo construyó máquinas dispensadoras con cartón, como PMV. Al mostrárselas a los almaceneros de diferentes comunas, recibieron el *feedback* que les permitió validar y luego fabricar la primera versión oficial de las máquinas.

**DIZA**

[www.dizashoes.com](http://www.dizashoes.com)



Esta plataforma que permite crear zapatos personalizados con modelos virtuales, comenzó sus ventas a través de su página de Facebook. En ella las clientas podían elegir cada elemento del zapato basadas en fotos simples, que con el tiempo se transformaron en un catálogo. Tiempo después pudieron aprovechar ese material para crear su sitio web oficial.

**Boleta verde**

[www.boletaverde.com](http://www.boletaverde.com)



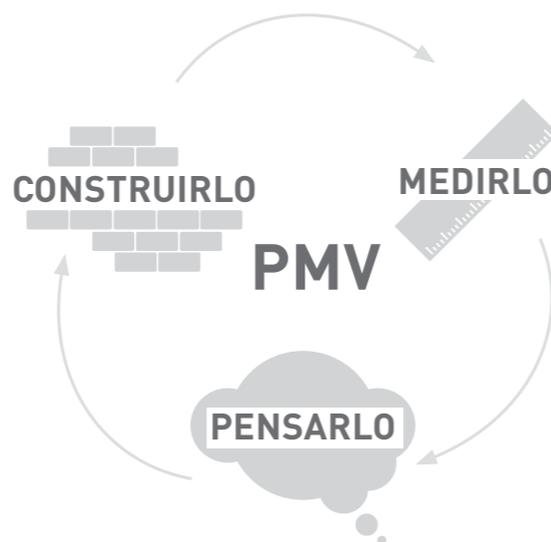
Para validar el interés de los clientes por su sistema de boletas electrónicas, los integrantes de este equipo trabajaron como cajeros de una tienda. Su PMV consistió en ofrecer a los clientes de esos locales la opción de revisar la boleta en internet sin recibirla en papel.

**EKAIA**

<https://www.facebook.com/EnergiaAmigable>



La tecnología que permite obtener energía de las plantas a través de un bio-circuito es el resultado de un proceso de investigación. Para validar este producto el equipo EKAIA desarrolló un prototipo casero con un macetero y circuitos que lograban encender una lámpara. Este primer PMV resultó ser fundamental para todo el proceso de validación, ya que les permitió transformar ese prototipo en un producto que ahora intentan vender.



**Zappos**

Quizás hayas escuchado de Zappos, el *e-commerce* de zapatos que Amazon compró en 2009, por casi US\$1.000 millones. Hubo un tiempo en que vender zapatos por internet era impensado para muchos, excepto para su fundador. Para probar su idea no compró un montón de zapatos ni invirtió en un sitio de *e-commerce*. Simplemente fue a las tiendas de zapatos locales y pidió permiso a los dueños para poder tomarle fotos a sus productos y ponerlos a la venta en un sitio web normal. Cuando comenzó a vender, él iba a la tienda, adquiría el zapato, lo enviaba al comprador, manejaba los pagos y las devoluciones. Todo de forma manual.

[www.zappos.com](http://www.zappos.com)

**Food on the Table**

Sus fundadores intuyeron que planificar comidas y compras semanales, sin ser repetitivo, era un trabajo duro para muchas personas. Como desarrollar los algoritmos y datos necesarios tomaría mucho tiempo, fueron a la tienda local y entrevistaron a los compradores, hasta que encontraron a una interesada en el servicio. Ella recibió el "tratamiento de conserje". El CEO, a quien en ese entonces solo le pagaban US\$10 por este servicio, la visitaba cada semana con una lista de compras, recetas seleccionadas y promociones de la tienda; todo en base a sus preferencias. Claramente de seguir así no sería un negocio, pero obtuvieron el aprendizaje que les permitió darse cuenta de que necesitaban invertir en un algoritmo de *software* que fuese escalable. El servicio alcanzó el millón de clientes en 2012 y a la fecha sigue creciendo.

[www.foodonthetable.com](http://www.foodonthetable.com)

**Ceres Imaging**

Este ejemplo es reciente. Estudiantes universitarios de EEUU tenían una idea de servicio de datos en tiempo real para agricultores, que involucraba *drones* y cámaras de alta precisión, las cuales pudieran distinguir entre malezas y cultivos. Querían salir a levantar capital e invertir mucho tiempo en lo que creían que era su PMV. Ante esto su mentor les preguntó:

—¿Cuál es su propuesta de valor?— "Datos en tiempo real"— respondieron ellos.  
—¿Y no podrían obtenerlos empujando un carrito con la cámara, para ver si les pagarían por ellos antes de invertir demasiado en *drones* y tecnología?

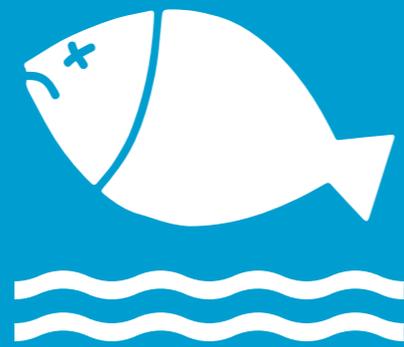
[www.ceresimaging.net](http://www.ceresimaging.net)

¿Cómo hacer experimentos con mi PMV?

- 1 Define el objetivo de tu PMV:** esto implica tener clara la razón por la cual estás haciendo tu prototipo. Pregúntate si es para validar una tecnología, buscar clientes, validar usuarios y/o para otro fin.
- 2 Diseña el experimento:** define cuáles son los elementos necesarios, en qué lugar realizarás el experimento (puede ser en Internet o físicamente) y cómo llegarás a los usuarios.
- 3 Define criterios de éxito:** es muy importante que defines criterios de éxito reales para que puedas validar tu objetivo. Ellos establecerán las metas que finalmente validan o invalidan tu modelo de negocios.
- 4 Si el resultado es positivo,** puedes seguir testeando otros elementos del modelo de negocios. Pero si el resultado es negativo debes revisar las causas y redefinir tus experimentos, PMV o modelo de negocios.

# 7.0

## EL RELATO DE TU SALTO Y “ATERRIZAJE”



Kaitek Labs es una empresa nacida en un laboratorio. Emilia Díaz, Bryon Silva y Ulises Mayol desarrollaron un biosensor de saxitoxina como elemento principal de un *kit* para detectar marea roja, proyecto con el cual se convirtieron en uno de los ganadores de Jump Chile 2012. Actualmente el objetivo de estos emprendedores es crear un monitoreo predictivo oceanográfico, mediante sistemas de sensores interconectados, convirtiéndose en un referente nacional e internacional en investigación, desarrollo e innovación biotecnológica.

Uno de los mayores méritos de Kaitek Labs es **el puente que logró tender entre el mundo de las ciencias básicas y el empresarial**, mediante la creación de un **relato o *storytelling* de su *startup***. Explicar a posibles clientes o inversionistas en qué consiste su negocio, no ha sido una tarea sencilla, ya que involucra muchos términos técnicos y procesos científicos complejos que han debido llevar a un lenguaje más simple. Emilia recuerda que “el mayor cambio de narrativa en el proyecto vino de una reunión que tuve con el director de Austral Capital, en marzo del 2014. Básicamente destrozó mi resumen ejecutivo oficial, diciendo que a ningún inversionista le iba a interesar la marea roja. Cuando creí que estaba dando la reunión por terminada, a los diez minutos de habernos saludado, dijo que lo que le fascinaba del proyecto era la tecnología, y que ese debería ser el foco para inversión. Con su ayuda generé otros tres nuevos documentos: uno explicando el potencial de la tecnología (para inversionistas), otro para público especializado (centros de investigación), y uno para industria de salud. Gracias a esta variedad pude ajustar tanto la narrativa como la documentación para cualquier interlocutor que me tocara, ya fuera un inversionista, profesor, mariscador, etcétera”.

## 7.1

## STORYTELLING

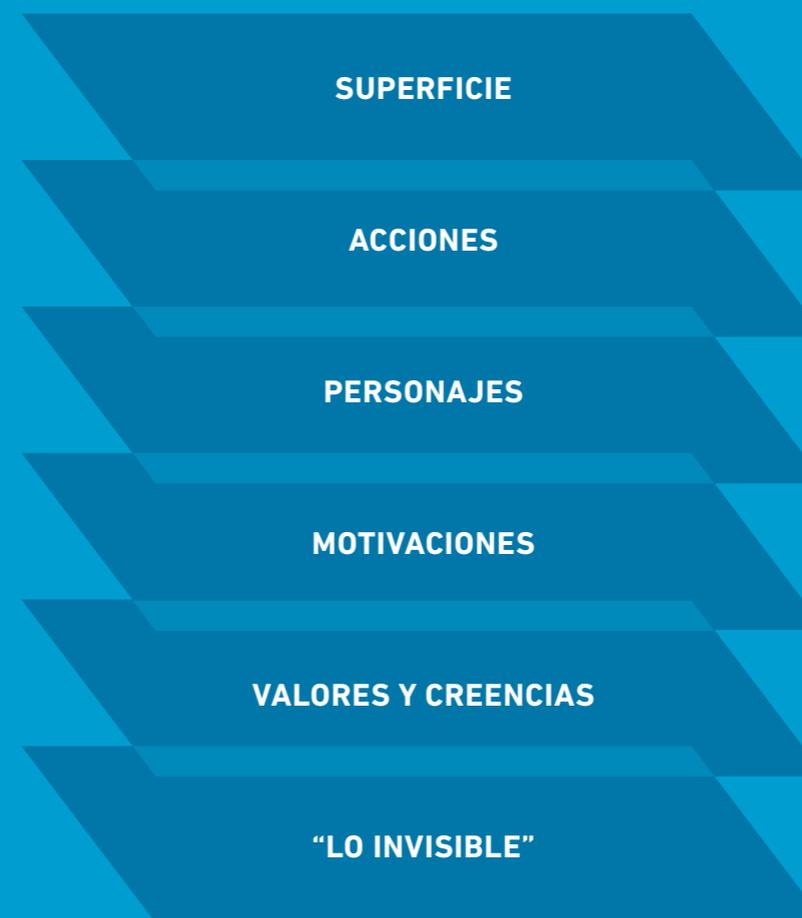
Dar a conocer tu emprendimiento al mundo es parte importante del proceso de validación de tu modelo de negocios. Logrando que otros te conozcan y hablen de ti puedes llegar a más clientes (potenciales o reales), descubrir buenos socios, nuevos trabajadores, e incluso puedes conocer a un inversionista.

Hacer que otros hablen de tu nueva empresa no es fácil, por eso en este capítulo te daremos las claves para preparar un buen relato de tu *startup*, poniendo especial énfasis en cómo hacer buenas presentaciones y lograr una comunicación efectiva.

✓  
No tengas miedo a que alguien robe tu idea y preséntala todas las veces que puedas, a la mayor cantidad de personas posibles. Emprender es un proceso largo y complejo, en el cual solo un 5% tiene que ver con tu idea inicial. El otro 95% implica llevarla a cabo y durante ese proceso necesitarás saber "contar" tu proyecto, de todas las maneras y a todas las audiencias posibles. Para entrenarte en esto es fundamental que no temas a la copia y estés abierto a recibir críticas para mejorar, tanto tu relato como tu proyecto.

## DIAGRAMA

## "LAS CAPAS DE UNA HISTORIA"



El *Storytelling* es una técnica para generar una historia y narrarla como un relato. Esto implica transmitir a tu público una historia que sea de su interés y que hasta el momento no haya sido contada. Es hacer visible lo invisible. La *storyteller* Eva Snijders define el *storytelling* como "el arte de dar sentido a quiénes somos, de dónde venimos, a dónde vamos".

Para comenzar te recomendamos identificar el **objeto de tu relato**; puede ser tu emprendimiento, un producto o servicio (con su marca) y/o tú mismo. Por ejemplo, es distinto el relato acerca del fundador de Facebook, que la historia como empresa en sí. Sin embargo, estas historias deben complementarse y reforzarse mutuamente.

## PASOS PARA ARMAR TU RELATO

### 1

#### Define la superficie y las acciones

La superficie de la historia es aquello que conocerá a primera vista el público que te escucha. Es la plataforma o el contexto en el cual los personajes actúan, por lo que implica ciertas motivaciones. Por ejemplo, Coca-Cola, tras realizar varias investigaciones en su Instituto de la Felicidad, utiliza como superficie de su relato de "marca de la felicidad" ciertos elementos publicitarios que transmiten dicho valor, como por ejemplo, mostrar a personas felices tomando esta bebida.

#### Transforma los cuentos para niños

Un ejercicio que te recomendamos hacer para que entrenes tu capacidad de contar un relato, es que re-escribas la idea principal de uno o varios de los clásicos infantiles, pensando que en el fondo quieres transmitir el mensaje de tu *startup*. ¿Cómo sería la historia de Blanca Nieves hoy? o ¿qué es lo que la Caperucita Roja descubriría en el bosque? ¿cuál sería el bosque? ¿cuál sería el objeto que podría perder la Cenicienta?

### 2

#### Crea tus personajes

Para crear una marca o dar a conocer tu emprendimiento es necesario que crees **personajes atractivos** para el público, que **transmitan tus motivaciones, valores y creencias**. No es necesario que sean ficticios; en el caso de las *startups* es usual ver cómo los fundadores se convierten en los personajes que el público está buscando. Siguiendo con el ejemplo de Coca-Cola, es habitual ver en sus comerciales a personajes que transmiten felicidad y que comparten con otras personas; no muestran a gente triste ni vestida de colores opacos, porque los valores o creencias que la bebida intenta transmitir son positivos.

### 3

#### Genera sentido de pertenencia

El **sentido de pertenencia, la empatía y la comodidad con el relato le permiten a tu audiencia involucrarse con tu historia**. Son elementos invisibles, pero fundamentales y se consiguen incorporando a tu receptor en el relato a través de un cierto grado de familiaridad con los personajes. Por ejemplo, es importante que tu audiencia se proyecte como un emprendedor propiamente tal, o que le conmueva de tal forma tu relato que le genere lealtad hacia tu marca. En un comercial de TV Coca-Cola muestra, por ejemplo, a personas de distinta edad, género u ocupación siendo felices disfrutando la bebida. Esto lleva a que el público se sienta apelado y se familiarice con el concepto de felicidad, pensando "si ellos, que se parecen a mí, son felices tomando Coca-Cola, yo también podría serlo".

7.0  
EL RELATO  
DE TU SALTO Y  
"ATERRIZAJE"

7.1  
STORYTELLING

7.2  
COMIENZA CON EL  
POR QUÉ

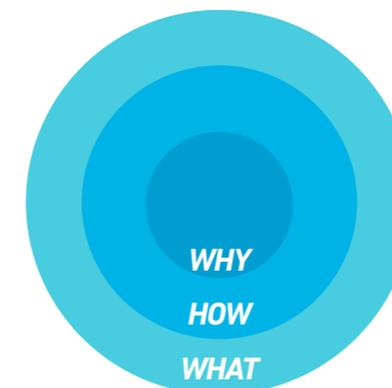
7.3  
¿CÓMO  
COMUNICAR CON  
UNA PRESENTACIÓN?

## 7.2

## COMIENZA CON EL POR QUÉ

Tener la habilidad de contar buenas historias es tan o más importante que **saber desde dónde comenzar a explicar lo que estás vendiendo**. Saber qué es lo que vendes parece ser algo fácil de contar, pero no siempre lo es, ya que muchas veces los emprendedores no tienen claro por qué la gente compra su producto. Por ejemplo, si vas a una cafetería de lujo ¿qué es lo que estás comprando? Algunos expertos en *marketing* te podrían decir que compras estatus, mientras que para un aficionado al café simplemente estás adquiriendo un buen café. Lo mismo ocurre con los emprendimientos. Es muy importante que **en tu relato especifiques cuáles son las razones y motivaciones por las cuales existe tu *startup***.

#### DIAGRAMA GOLDEN CIRCLE



Fuente: Simon Sinek, 2009.

Según el experto en liderazgo, Simon Sinek, el relato inspirador de tu emprendimiento debiese comenzar explicando por qué existe y terminar diciendo en qué consiste. Sinek propone, en *The Golden Circle*, **comenzar con el "por qué", luego contar el "cómo" y finalmente, el "qué"**. El autor de esta técnica afirma que los seres humanos tendemos naturalmente a tomar decisiones por "instinto", las cuales se basan en las motivaciones y emociones que experimentamos, y no en aspectos objetivos o tangibles.

Siguiendo ese pensamiento podemos decir que una **estrategia de marketing exitosa** debiese estar **concentrada en la motivación (el por qué) que hay detrás de tu producto, servicio o emprendimiento**. Para convencer a tu audiencia (potenciales clientes/ usuarios/inversionistas) de usar, comprar o invertir en lo que ofreces, es fundamental que primero la sensibilices, explicándole primero por qué existe tu *startup*. Luego puedes contarle cómo estás llevando a cabo tu propósito, y terminar describiendo qué es lo que ofreces.

## DIAGRAMA

### GOLDEN CIRCLE WHY, HOW, WHAT

#### WHY

Comienza con el "por qué". ¿Cuál es tu **propósito**? ¿Cuáles son tus **creencias**? ¿Por qué decidiste dar el salto? ¿Por qué tu empresa merece existir? ¿Qué hace que te levantes de la cama en las mañanas, es decir, qué te **motiva** o te apasiona?

Éstas son algunas de las preguntas que deberías hacerte para definir el propósito de tu *startup*. Construir un relato desde el "why" te puede ayudar a encontrar nuevos clientes, socios y empleados, y a motivar a los actuales.



Para profundizar en el *Golden circle* te recomendamos ver el video de Simon Sinek "How great leaders inspire action": <http://bit.ly/OX0t5a>

#### HOW

Después de motivar a tu audiencia **debes explicarle cómo vas a concretar** tu propósito y de qué manera éste es coherente con el producto/servicio que luego presentarás. Es importante que en esta parte del relato "marques una diferencia". Pregúntate ¿Qué estás haciendo de manera excepcional a otros? y ¿Cuáles son tus actividades más importantes?

#### WHAT

Finalmente, llega el momento de **explicar qué haces**, cuál es tu producto/servicio, qué cualidades tiene y cómo se puede adquirir y/o utilizar. Es importante que las características que menciones sean coherentes con el "why".

7.0  
EL RELATO  
DE TU SALTO Y  
"ATERRIZAJE"

7.1  
STORYTELLING

7.2  
COMIENZA CON EL  
POR QUÉ

7.3  
¿CÓMO  
COMUNICAR CON  
UNA PRESENTACIÓN?

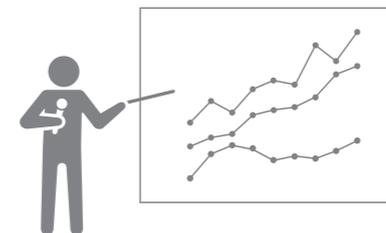
## 7.3

### ¿CÓMO COMUNICAR CON UNA PRESENTACIÓN?

Un error típico que hemos visto en quienes exponen ante un público, es su escasa **preparación previa**. Antes de exponer debes ensayar una y otra vez, e incluso puedes grabarte haciendo la presentación, para así observar los errores que cometes.

**Ensayá** hasta que tu presentación sea natural y fluida, sin que tengas la necesidad de aprender de memoria los párrafos, sino que teniendo en mente las ideas principales. En una presentación es fundamental que manejes tu proyecto al revés y al derecho, ya que eso te permitirá enfrentar cualquier inconveniente, improvisando o cambiando el rumbo de tu discurso en caso de olvidar algo.

Te recomendamos que cuando comiences a preparar tu exposición traces una línea de tiempo con la historia que quieres contar, y dibujes un esquema con la información que deseas transmitir.



Después de revisar cómo generar un relato paso a paso te enseñaremos algunas **técnicas para preparar buenas presentaciones**, tanto en términos gráficos como en contenido. Por otro lado, te explicaremos la importancia de entender y empatizar con las distintas audiencias a las que te podrías enfrentar (amigos, clientes, inversionistas, etc.), teniendo en cuenta que tu presentación debe variar según el tipo de público. Además, te daremos algunos *tips* para cuando estés en el escenario.

En este capítulo reforzaremos lo que aprendiste anteriormente. Es fundamental que tengas en mente que para hacer una presentación efectiva debes tener **un alto sentido de empatía** y saber ponerte en los zapatos del otro.

## EL ARTE DE PRESENTAR

### 1 CONOCE A TU AUDIENCIA Y EMPATIZA CON ELLA



No olvides que presentarás tu proyecto a distintas audiencias, por lo que deberás **adecuar tu discurso a cada una** de ellas. Por ejemplo, frente a un inversionista deberías enfocarte en explicar las posibles ganancias que podría obtener, o encantarlo con las habilidades de tu equipo, para que confíe en ustedes. Si tu público es un potencial cliente, es importante que lo convenzas de que tu producto ofrece una solución real y efectiva a su(s) necesidad(es).

Charles, *aka* 'Chuck' Eesley, afirma que tus clientes sentirán que tienen una relación contigo solo si se dan cuenta de que comprendes sus necesidades, situaciones, visión, limitaciones, objetivos y metas profesionales. En el caso de exponer ante un posible socio deberías priorizar la explicación de tu forma de trabajo, tu visión del emprendimiento, desarrollo de clientes, componentes financieros y legales, y los posibles esquemas de participación.

#### Herramientas para construir historias

Para generar una historia puedes crear micro sitios especialmente diseñados para destacar ciertas características de tu producto/servicio. Además, te recomendamos tener un blog, micro blog o bien Twitter para que transmitas el perfil de tu empresa. En este contexto puedes apoyarte en infografías, gráficos, imágenes comparativas y/o fotos para facilitar al usuario la lectura de tu historia. En general debes tener en cuenta que la web es inmediata y de fácil acceso para un gran número de personas, por lo que tus historias deben ser coherentes y verdaderas.

#### ¿Cuándo y a quién contar una historia?

- Si estás buscando cofundadores y un primer equipo de trabajo.
- Si las cosas andan mal, para así obtener aprendizajes.
- Y cuando las cosas andan bien, con el fin de generar una cultura y atraer oportunidades.
- En acciones de *marketing*.
- En acciones de venta.
- Cuando buscas inversionistas.
- Cuando quieres implementar acciones de *marketing*.
- Cuando buscas establecer alianzas.

Fuente: "Overcoming Obstacles Through Storytelling", Charles Eesley (2014)

## EL ARTE DE PRESENTAR

### 2 PREPARA LA PRESENTACIÓN



Al diseñar tu presentación recuerda **no usar mucho texto**, ya que este recurso solo debe ser un apoyo a tu relato oral. Tu audiencia está ahí para escuchar lo que tienes que decir, no para leer un texto que podría ser aburrido.

Intenta usar suficientes **recursos visuales**, como fotografías, ilustraciones y videos, que sean **coherentes y complementarios al contenido que expones**. No insertes imágenes innecesarias, porque desviarán la atención del público y crearán confusiones. También preocúpate de la calidad de las imágenes, es decir, que tengan buena resolución, que no lleven una marca de agua y/o que no sean demasiado básicas o simples.

#### 10/20/30 Rule

Es una técnica para crear una presentación efectiva, expuesta por Guy Kawasaki, en su libro "The art of the start". Consiste en que tu presentación tenga 10 diapositivas, dure 20 minutos y use el tamaño de fuente 30.

10/20/30  
RULE

10  
DIAPOSITIVAS



20  
MINUTOS



30  
TAMAÑO LETRA



#### Formatos de exposición

Existen diferentes tipos de *pitch* o presentaciones. El *elevator pitch*, por ejemplo, es un formato en el que tienes 60 segundos (el tiempo que tardas en usar el ascensor) para presentar tu idea a un inversionista o socio clave. Por otra parte está el *Jump Pitch*, que se concentra en la explicación de tu proceso de aprendizaje, es decir, en cómo tu idea inicial evoluciona a un modelo de negocios, después de testear distintas hipótesis mediante el proceso de validación. Estos son solo dos ejemplos, por lo que te sugerimos preparar tu relato para 1, 2, 5 y hasta 10 minutos, considerando siempre que debes empatizar con tus diferentes audiencias.



Al momento de exponer recuerda **proyectar seguridad y convencer al público** de que tu idea es buena. Para esto es importante que uses un **lenguaje sencillo**, que no hables “de memoria”, y que tus gestos y vestimenta sean simples, así no distraerás a tu audiencia. Respeta el tiempo de los demás, no te extiendas más de lo necesario. **Mantente siempre visible**, es decir, no te escondas en el escenario (usando, por ejemplo, solo una esquina o parándote detrás de un podio) ni tapes tu cara o boca con las manos. Recuerda que **no solo tus palabras hablan por ti, sino que también lo hacen tus gestos, ropa y actitud.**



#### ¿Cómo domar cocodrilos?

Si quieres más consejos sobre cómo prepararte para presentar, cómo eliminar el estrés y realizar presentaciones efectivas, revisa este video donde la profesora de Teatro UC, Maureen Boys, explica las técnicas para “domar cocodrilos”:

<http://bit.ly/1ulojV3>

**Gancho**  
Empieza  
con el problema

**Suspense**  
Pero no tanto

**Emoción**  
Transmite pasión  
y entusiasmo

**Describe  
una situación  
y apela a los sentidos**

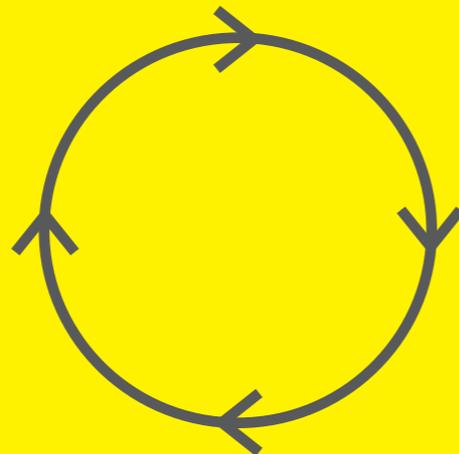
**Objetivo**  
Llamar a la acción

#### Detalles importantes que pueden hacer de tu presentación un discurso efectivo y atractivo

- Preocúpate de captar la atención de tu audiencia en los **primeros 10 segundos de la presentación**. Puedes hacer esto abriendo tu discurso con una buena frase o historia (teaser). Es fundamental que despiertes la curiosidad del público.
- Para que tu audiencia no se aburra y mantengas su atención, **haz que participe**, por ejemplo preguntando ¿A quién no le ha pasado...? ¿Sabían que en el mundo...? ¿Les gustaría que...? Busca que el público se identifique de alguna manera con lo que estás contando.
- El relato debe tener **ritmo**: no debe ser ni muy lento, para no aburrir, ni muy rápido, para no confundir. Regula la intensidad de tu historia, **marcando altos y bajos** y destacando hitos importantes, para así mantener constantemente la atención del público. Un típico “anti-ejemplo” de esto es comenzar con una buena frase o gancho y después seguir contando tu historia de manera plana y cronológica, es decir, relatando de principio a fin, sin marcar contrastes ni datos relevantes, ni invitando a tu público a interactuar con el relato. Para no caer en esto te recomendamos jugar con elementos atractivos durante las distintas etapas de tu exposición.
- No pierdas el objetivo de tu relato. Preocúpate de ser **conciso y directo**, en vez de darte vueltas en un mismo tema.
- El final de una historia es lo que generalmente queda en la memoria de la audiencia. Por eso te aconsejamos terminar con un **final atractivo**, que recuerde las motivaciones y cualidades claves de tu propuesta de valor. El objetivo es que el público se quede pensando en lo que acaba de escuchar.
- Si la proyección de tu presentación no se carga o se interrumpe debes **estar preparado para enfrentar el momento**. Puedes tenerla guardada en otro formato o soporte, o también improvisar y continuar naturalmente con la presentación, como si nada hubiese pasado. Pase lo que pase no te congeles, porque perderás la atención y el interés de tu audiencia y será muy difícil “reconquistarla”.
- Finalmente, te repetimos: **ensaya, ensaya y ensaya**. La presentación de tu emprendimiento es tu historia, debes sentirla y transmitirla con naturalidad y convicción.

# 8.0

## EL CICLO DE VIDA DE TU *STARTUP*



Si bien cada emprendimiento es diferente, entre ellos se puede distinguir ciertas etapas en común. Aquí aprenderás cuáles son y podrás comparar tu *startup* con otras experiencias chilenas y extranjeras.

En este capítulo también te explicaremos en qué consiste el “ciclo de adopción de la innovación”, otro aspecto común a los productos y servicios innovadores. Este ciclo describe cómo toda oferta innovadora debe pasar por distintos tipos de clientes, y cómo justo antes de consolidarse en el mercado, enfrentan su mayor desafío. Luego verás que, al igual que muchas de las cosas que valen la pena, emprender toma tiempo y esfuerzo y te aseguramos que no existe el “éxito en un día”. Por último, te explicaremos dos de las habilidades más importantes que debe tener un emprendedor: el optimismo-realista y el ingenio.

# 8.1

## ETAPAS DE UNA STARTUP

¿Deberías dar el salto hacia un emprendimiento global o no? Realiza este *checklist* para definir si estás en el mejor momento para escalar tu negocio.

Antes de dar el salto debes hacer una planificación de tu proyecto, aunque en general siempre todo es variable. Lo más probable es que no sigas ese plan detalladamente, pero aun así hay muchos aspectos comunes a todos los emprendimientos, y uno de los más relevantes es su ciclo de vida.

Las primeras cuatro etapas son:

- 1 Descubrimiento
- 2 Validación
- 3 Creación
- 4 Escalamiento

Cada una de estas etapas tiene distintos propósitos, eventos y duración.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	¡ESCALA!	NO SÉ	ES MEJOR NO ESCALAR
Oportunidad de Mercado (la mayoría de nuestros clientes objetivo están en países extranjeros)			
Necesidades de los clientes (nuestro segmento objetivo es global por definición)			
Visión (los líderes quieren construir una compañía global)			
Habilidad para ejecutar (los líderes tienen habilidades únicas globales y redes afuera)			
Arbitraje (ventajas de apalancamiento en otros países)*			
Posicionamiento estratégico (adelantarse a los competidores)*			
Replicabilidad (obtener ventajas de escala)*			
Diversificación (buscar mercado en otros países para reducir riesgos)			

\*Arbitrage, Strategic Positioning, and Replicability are from: "Go Global or No?", Sander, Alison, 2001. Fuente: "Gear Up: Your Best Idea Ever (In Beta)", Thomas Kosnik, 2012.

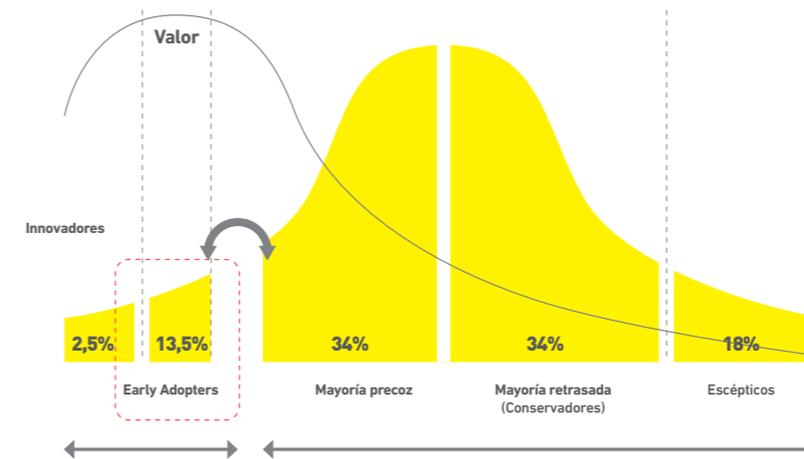
# 8.2

## DEBES CRUZAR EL ABISMO EL CICLO DE ADOPCIÓN DE LA INNOVACIÓN

El "Ciclo de Adopción de la Innovación" (adaptado del libro "Crossing the Chasm", de Geoffrey Moore, 1991), describe cómo una innovación debe pasar por distintas etapas para ser aceptada por el mercado. Aplicamos esta teoría al ciclo de vida de una *startup*, donde primero están los **innovadores** y "**early adopters**". Ambos grupos minoritarios adoptarán la innovación solo por su **tecnología y rendimiento**.

Sin embargo, para alcanzar a la **mayoría precoz y tardía** (o retrasada), y a los **escépticos**, deberás ajustar tu oferta, presentando una solución conveniente. En este último desafío muchos emprendimientos innovadores fallan, ya que no se adaptan a las segmentaciones o a los quiebres del mercado.

### DIAGRAMA CICLO DE ADOPCIÓN DE LA INNOVACIÓN



Fuente: Adaptado del libro "Crossing the Chasm", de Geoffrey Moore, 1991.

Lee "**Cruzando el Abismo**", de Geoffrey Moore, quien ofrece uno de los modelos más importantes sobre *marketing* y adopción de tecnología. En este texto Moore señala que existe un **abismo** en la **curva de adopción** que separa a los *early adopters* de las mayorías, debido a que los integrantes de este último grupo requieren de adaptadores tempranos que operen como referentes para adquirir nuevos productos y servicios. **A pesar de haber sido escrito en los años 90's**, este libro sigue vigente y ha sido re-introducido en la literatura y metodología de emprendimiento ágil, *lean* y centrado en el usuario-cliente. Sigue este enlace para encontrar un muy buen resumen en español: <http://bit.ly/1r6P3tt>

## NADIE DIJO QUE SERÍA FÁCIL

Cuando veas que un emprendimiento tiene éxito “de un día para otro” revisa su historia. Probablemente descubras que ese emprendedor (o equipo fundador) lleva trabajando unos 5 o 10 años y muchas horas a la semana para crear algo realmente bueno. De hecho, Malcolm Gladwell, en “*Outliers*” (2008), comenta que los grandes innovadores en el arte, ciencia y tecnología han trabajado 10.000 horas para llegar a un desempeño superior que los distinga del resto.

Teniendo en cuenta que las empresas se toman mucho tiempo en hacer “algo bueno”, fija expectativas ambiciosas, pero realistas. Así te será más fácil superar cada una de las etapas de tu emprendimiento. Para esto necesitarás dedicar tiempo y esfuerzo, además de tener algunas actitudes y habilidades claves que te presentamos a continuación.

### Haz un *benchmark* a tu startup usando *Startup Compass*

Para evaluar gratis en qué etapa se encuentra tu emprendimiento y cómo se compara con otros similares en el mundo, usa *Startup Compass*, en <https://www.compass.co/>. Ofrece una guía sobre los propósitos, eventos y plazos de cada etapa de tu emprendimiento. También te recomendamos también leer este blog: <http://bit.ly/1jyi5SR>

### Las restricciones son buenas

¿Crees que tienes poco tiempo, dinero o recursos para llevar a cabo tu emprendimiento? Probablemente la respuesta es sí. Si tienes restricciones úsalas a tu favor. Nunca podrás competir haciendo exactamente lo mismo que aquellas compañías que tienen más recursos. Esto te incentiva a hacer cosas diferentes y a menor costo, es decir, te invita a innovar para competir en el mercado. Inspírate con el video “*Constraints are your friends*”: <http://stanford.io/1nWEtGz>



Revisa este video: “*Overnight succes does not exist*”, de un emprendedor que ya ha recorrido el camino <http://stanford.io/1nNlSH>

# 8.3

## CRECER REQUIERE UN EQUIPO

¿Has escuchado a un emprendedor decir “soy bueno para tener ideas, pero no para ejecutarlas”? o ¿has escuchado que un inversionista reemplazó al emprendedor original con “ejecutivos con experiencia” para que hicieran el trabajo?

En ambos casos, lo más probable es que el emprendedor no pudo o no quiso hacer las transiciones necesarias a medida que su emprendimiento fue creciendo. **Formar un buen equipo es uno de los desafíos**

**más importantes del emprendimiento.** No existe una fórmula secreta para hacerlo, pero te guiaremos con algunos consejos. Por último, si piensas que tal vez esto de dar el salto es mucho para ti, podemos

Si te interesa aprender más en profundidad sobre estas transiciones, te recomendamos tomar el siguiente curso en Coursera: “*Grow to Greatness: Smart Growth for Private Companies*” <http://bit.ly/1eM6nwj>

asegurarte que también lo fue para otros, sin embargo lo hicieron y muchos de ellos fueron guiados por un mentor. Te daremos algunas pistas para que encuentres el tuyo.

## EL EMPRENDEDOR DEBE CRECER Y CO-EVOLUCIONAR

Así como un emprendimiento evoluciona al superar etapas, en paralelo también lo hace el equipo de emprendedores. No es fácil, pero es posible. Al principio serás un “**hacedor**”, lo que significa que con tu equipo harán literalmente “de todo” en un ritmo de 24/7, de lo contrario nadie hará lo que se necesita para avanzar.

A medida que creces es fundamental saber delegar. A la mayoría le cuesta, pero es una habilidad absolutamente

necesaria. Luego de elegir bien a las personas, debes lograr un círculo virtuoso de confianza mutua.

El líder del nuevo emprendimiento inspira, orquesta y ejecuta la búsqueda y validación del modelo de negocios. Ser un líder y dirigir a los cofundadores y empleados empoderados, quienes probablemente también tengan participación en la empresa, es una tarea desafiante y potente.

Es más complejo que liderar meros empleados, ya que debes depositar mucha más responsabilidad y confianza en los gerentes o jefes de área. Por último, si tu empresa ha crecido mucho y deseas mantener la cultura organizacional con la cual se inició, te recomendamos evolucionar con el fin de ser un mentor de líderes, y transmitir dicha cultura a nuevos equipos, divisiones y nuevas regiones o países.

## FORMAR UN EQUIPO ES EL TRABAJO MÁS IMPORTANTE (Y DIFÍCIL)

En el capítulo 3, te hablamos de cómo formar un equipo, pensando en tus cofundadores. Ahora vamos al siguiente paso; si ya conversaste con tus cofundadores y acordaron dar juntos el salto, necesitarán más manos, por lo que es tiempo de formar o ampliar tu equipo mediante contrataciones.

Es fácil decirlo, pero hacerlo requiere tiempo y paciencia, sobre todo para entrevistar a la mayor cantidad de gente posible. Los errores en contrataciones cuestan caro, no solo porque implican un gasto de tiempo y recursos, sino también porque reducen la productividad del resto del equipo.

### Contrata por pasión, no por currículum

A la hora de entrevistar candidatos es común poner mucho énfasis en la forma tradicional de entender un currículum y en las calificaciones apropiadas. Pero al comenzar este proceso te desafiamos a poner especial atención a los candidatos que realmente creen en la misión de tu emprendimiento, es decir, en quienes demuestren pasión por tu producto/servicio. Quizás no tengan un currículum "ideal", pero tendrán las ganas y el empuje que necesitas para formar un gran equipo. Más adelante, cuando requieras personas con capacidades específicas, buscarás esas experiencias en sus CVs. En este contexto, te recomendamos ver el video "Hire true believers": <http://stanford.io/1qNqHrO>

## ¡BUSCA AYUDA! ESTÁ ESPERÁNDOTE

¿Te gustaría poder hacerle preguntas a alguien que ya pasó por lo que estás viviendo o estás a punto de vivir?

Esa persona sería tu mentor, quien es un apoyo muy importante para alguien que está a punto de dar el salto. No te desesperes si al principio no puedes atraer su atención, debes seguir intentando. Si un potencial mentor ve que eres

apasionado, perseverante, entusiasta, y que tienes una gran idea, eventualmente accederá a sumarse. Más adelante, cuando hayas aprendido y vivido una serie de experiencias, tú mismo podrás ser el mentor de otro emprendedor.

### Arma tu "Brain Trust"

El ideal es que tengas mentores o asesores que provengan de diversas industrias y tengan edades y experiencias distintas. Así tendrás múltiples miradas y opiniones sobre tus desafíos, que te ayudarán a llegar a la mejor solución posible. Cuando le hables a otros sobre tus mentores puedes hacerlo utilizando esa palabra (mentor), pero cuando te relaciones con ellos lo mejor es que los llames simplemente por su nombre. Encuentra más tips en el video "Build a composite of mentors": <http://stanford.io/1koCp9K>

## 8.4

## ¿NECESITARÁS CAPITAL?

¿Sabes cuál es la manera más fácil de identificar a un emprendedor que no ha "hecho la pega"? Muy simple: cuando dice "necesito X capital -normalmente un número redondo y grande- y nada más para tener éxito".

Para que no te pase esto, te recomendaremos algunas buenas prácticas al momento de levantar capital. También te explicaremos cuál es el mejor momento para hacerlo -desde ya te aseguramos que no es cuando estás a punto de quedarte sin dinero-. Luego te plantearemos que obtener recursos de inversionistas no es siempre la mejor opción. Y por último, te contaremos cuál es la mejor manera de conocer a inversionistas ángeles y cómo convencerlos para invertir en tu negocio. Al recorrer este camino descubrirás que al seguir la metodología Jump estás preparándote para tu primera inversión.



Puedes usar esta herramienta para calcular el efecto de las ventas, inventario y otras variables en el flujo de caja de tu emprendimiento: <http://bit.ly/1u3tuuE>. Además te sugerimos revisar este texto de Mentores por Chile, donde se explica la importancia del flujo de caja: <http://bit.ly/XjNpdX>

### Levantar capital no es solo \$

El tiempo es un aspecto al cual se le da poca importancia, sin embargo es clave. Estamos seguros de que no quieres demorarte demasiadas horas en levantar capital, ya que debes invertir tu tiempo en el desarrollo de tu emprendimiento. Otro aspecto importante es que tus inversionistas agreguen valor a tu negocio, aportando contactos, mentoría, visión y ayuda para conseguir recursos y resolver eventuales problemas. Te recomendamos ver el video "The art of fundraising": <http://stanford.io/1rM5ydf>

### Buenas prácticas al levantar capital

Antes de preocuparte por levantar capital o conseguir dinero, debes **estimar la cantidad correcta que necesitas**; esta es otra hipótesis que deberás validar. No desees demasiado, para no diluir tu propiedad innecesariamente; pero tampoco te "quedes corto", porque eso te obligará a repetir la búsqueda de recursos, pero probablemente con peores condiciones. En ese sentido, levantar capital es en parte un arte. Tienes que planificar; es decir, estimar por adelantado tus flujos de caja (ingresos y costos). A la cifra que llegues, es recomendable agregar un 20% o 30%, ya que es un principio básico de las finanzas y, en especial del emprendimiento, es ser conservador, y pensar que siempre necesitarás más dinero o tiempo del que estimas.

## ¿NECESITARÁS CAPITAL? CÓMO LEVANTARLO EXITOSAMENTE

Exceptuando la primera vez, suele pasar que cuando necesitas capital estás desesperado. El mejor momento para buscarlo es cuando ya puedes dar una señal creíble de que tienes una buena oportunidad y un emprendimiento con potencial. Esta señal puede ser: el haber ganado un concurso, tener un primer cliente, un producto o PMV que funciona. Debes mostrar y comunicar de manera transparente lo que has logrado, ya que lo más probable es que tu inversionista no te conozca, por lo que, especialmente en las primeras etapas, se guiará por ciertas señales para tomar una decisión.

### Broota.com: el mercado online chileno de inversión en startups.

Normalmente es difícil conseguir capital para un emprendedor que acaba de dar el salto. Esto se debe en gran parte a que sus negocios tienen poca visibilidad y no tienen acceso a los inversionistas. Broota.com intenta solucionar esto reuniendo a emprendimientos e inversionistas en una plataforma online: <http://www.broota.com/>.

### Pero antes de levantarlo, ¿estás seguro del monto que necesitarás?

Si acabas de conseguir tu primer capital, tal vez ya tienes una lista de todas las cosas que debes comprar, has visto la oficina que quieres arrendar y tienes claro tu equipo soñado. Esperamos que a estas alturas no hayas olvidado lo que implica tener pocos recursos y cómo esto te obliga a ser creativo para resolver problemas y pensar mucho en cómo gastar tus recursos. **Tu mejor escenario** es tener la suerte de encontrar un **modelo de negocios donde tus clientes puedan financiarte y además hagan marketing por ti, corriendo la voz de tu producto/servicio**. Antes de definir cuánto capital necesitas, piensa muy bien cómo lograr lo anterior.

## ¿NECESITARÁS CAPITAL?

### ¿Cómo conocer y convencer inversionistas ángeles?

La mejor manera de conocerlos es a través de otros emprendedores, idealmente en los cuales ya han invertido. Cuando hables con ellos te recomendamos enfatizar en que ya tienes alguna inversión, porque en etapas tempranas es una muy buena señal de validación y del compromiso de los fundadores, u otras personas, con el negocio. No importa si es una inversión pequeña ni si proviene de los fundadores, FFF, Corfo, u otro ángel.

Otra estrategia es invitarlos a ser tus asesores/mentores antes que tus inversionistas. Así trabajarás con ellos y al conocerte mejor podrán animarse a invertir. Habitualmente hay mucha incertidumbre alrededor de las posibilidades de éxito de emprendimientos nuevos, por lo tanto debes intentar reducirla lo más posible, para así maximizar las posibilidades de conseguir inversión.

### ¿Dónde consigo mi primer financiamiento?

El consejo típico es recurrir a los "FFF" (*family, friends and fools*; en español: familia, amigos y tontos –por confiar en ti–). En Jump Chile creemos que hay que agregar una "F" más: los **fundadores**. Aún cuando sean pocos, el contar con ellos demuestra que creen en tu idea y están comprometidos con ella. Luego puedes ver la opción de ganar un subsidio de Corfo u otra institución pública. Normalmente estos fondos piden un porcentaje de co-pago, por lo que son muy complementarios con las FFFF. Revisa estos *links* y explora cuál puede ser el fondo ideal para ti: [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl), <http://startupchile.org/>

### ¿Qué esperar de tu inversionista?

Primero asegúrate de que tu inversionista se comprometa con un cheque. No cantes victoria hasta tener "la plata en el banco", ya que igual que los negocios, las inversiones se pueden caer en último minuto. En segundo lugar, el inversionista debería ayudarte a conseguir recursos, ya sea humanos o más capital a futuro.

Tu inversionista también tiene la misión de asesorarte y guiarte, ya que idealmente fue o es un emprendedor. Podemos explicarte cómo debe ser tu relación con tu inversionista a través de una analogía: imagina que tu emprendimiento es un auto corriendo a toda velocidad por una calle con tráfico, tu inversionista es quien te pone las "luces verdes" cada vez que llegas a los semáforos. Un buen inversionista ángel puede hacer la diferencia entre que tenga éxito o fracasas.

### Links

Para profundizar en el rol de los inversionistas revisa el video "What does an angel investor do" <http://stanford.io/1oJXXi1>

## 8.5

LOS PRIMEROS INGRESOS:  
PRODUCTO + MARKETING + VENTAS = \$

Una vez que hayas validado tu PMV en el mercado y tengas una lista de clientes que desean comprar tu producto, debes empezar a **desarrollarlo**. Te lo advertimos: al principio las ventas son lentas, pero no por eso debes dejar de invertir en *marketing* o vendedores. A continuación te explicaremos por qué el mejor *marketing* es casi gratis (el famoso "*marketing* viral") y te enseñaremos cómo conseguirlo. Por último, la mayoría de los emprendedores no tiene la suerte de tener un producto que se venda 100% solo. Es más, deben aprender a vender su producto o servicio, ya que nadie más lo hará por ellos.

También te mostraremos cuáles son los **factores que debes tener en cuenta al momento de vender**.

DESARROLLO  
DE PRODUCTO

Si ya desarrollaste y validaste tu PMV en el mercado, tienes claro que tu producto/ servicio innovador tendrá demanda, sabes qué precio puedes cobrar por él, y cuánto te costará producirlo; entonces estás listo para empezar a desarrollar tu producto, financiándolo con dinero de clientes, inversionistas u otras fuentes.

La gran mayoría de tus recursos deben ir al desarrollo de tu propuesta de valor, ya que si esta no es sólida no crearás una empresa sostenible. Aunque sea tentador dedicar recursos a *marketing* o a la contratación de vendedores, invertirlos primero en tu producto es la mejor decisión.

Links

Te recomendamos ver el video "Early stage product development": <http://stanford.io/1oe6P9o>

EL MEJOR MARKETING ES GRATIS  
(O CASI)

Lo mejor es el *marketing* viral, que dicho en otras palabras significa "que se corra la voz" o el "boca a boca". El *marketing* viral funciona cuando **tienes un cliente que le vende tu producto a otro sin que tú intervengas**. ¿Ejemplos? Hotmail, PayPal, eBay, entre otros. Todos ellos son casos de éxito que crecieron de esta manera.

## Marketeadando una startup

Lo primero que necesitas tener es una estrategia de *marketing*, que definirá qué mensajes quieres entregar. Para eso deberás responder una serie de preguntas claves, pero no te preocupes, has avanzado en muchas de ellas durante este proceso. Lo segundo es aprovechar todas las oportunidades de *marketing* gratis que puedas tener.

Dos estrategias muy buenas son: aplicar "SEO" (optimización de motor de búsqueda) para que tu sitio web aparezca en los primeros puestos en las búsquedas en Google; y en segundo lugar, definir socios estratégicos, ya que a partir de ellos puedes levantar mayores recursos y llegar a un mayor alcance. Revisa más consejos en el video "Marketing a start-up":

<http://stanford.io/1k9ni3w>

Links

En este video se habla sobre la esencia del *marketing* viral <http://stanford.io/1qNmYKX>

Para lograr esto es fundamental que **tu cliente tenga una experiencia de producto o servicio tan buena que lo motive a recomendarlo** a un amigo, familiar o colega. Si logras esto te será mucho más fácil vender, ya que en un mundo cada vez más conectado y con mucha información contradictoria circulando, el consejo que te da la gente más cercana es uno de los más influyentes.

## VENDER: SI NO SABES, PUEDES APRENDER

No es cierto que la gente “nace” sabiendo vender; esta es una habilidad que se aprende. Primero debes ejercitar el arte de hacer preguntas y de escuchar. Por otro lado, es necesario que aprendas a: **presentar, identificar necesidades, manejar objeciones, cerrar pilotos y, claramente, cerrar ventas.**

### Links

Te recomendamos ver el video “Learn how to sell” de ecorner: <http://stanford.io/1s72ie7>

## LAS PRIMERAS VENTAS

Las primeras ventas son difíciles, por lo que debes ser muy perseverante para conseguirlas. Probablemente te cierren muchas puertas en la cara, pero **no te desanimas.**

Los emprendimientos que quieren optimizar su adquisición de clientes a través de internet, ya sean empresas o personas, deben utilizar una serie de herramientas para obtener datos y análisis. Revisa el siguiente video con los consejos que da uno de los ejecutivos clave de Salesforce.com, uno de los emprendimientos de *software* más exitoso en los últimos años:

<http://stanford.io/1kozDBk>

¿Suena difícil? Puede ser, pero si lo piensas bien, todos deben vender, y los mejores vendedores lo hacen generando confianza. De alguna manera esto es lo que haces a diario con tus relaciones más cercanas. Por ejemplo, si quieres que tu hermano (a) te preste el auto, no bastará con las buenas razones que tengas de por qué lo necesitas, sino que tendrás que haber generado confianza. Eso, de alguna manera, es vender. Un emprendimiento no es distinto, debes vender tu idea a cofundadores, empleados, inversionistas, etc.

Cuando eso ocurra debes intentar aprender por qué pasó y mejorar desde ahí. Lo más probable es que tus clientes potenciales no hayan sido innovadores o *early adopters* (los primeros clientes en el ciclo de vida de la tecnología) y debas seguir buscándolos en el mercado. Como regla, podrás vender tu producto o servicio a uno de cada diez clientes a los que te acerques. Idealmente esa proporción irá mejorando con el tiempo. Así que prepara bien tu *pitch* y sal a tocar muchas puertas.

## 8.6

## FALLA RÁPIDO Y APRENDE RÁPIDO: PARA TENER RESULTADOS DISTINTOS, DEBES HACER COSAS DISTINTAS

El camino del emprendimiento está lleno de caídas, por lo que quienes no estén dispuestos a fallar tendrán serios problemas para entrar en este juego. Las palabras fracasar y fallar suenan muy fuertes e incluso culturalmente se usan para juzgar negativamente a las personas, son términos que provocan que muchos “agachen la cabeza”.

En general, la cultura chilena condena el fracaso y estigmatiza a quienes lo experimentan. En el programa *Do Future*, junio 2014, el director del Centro para el Emprendimiento y Tecnología (CET) de la UC Berkeley, Kenneth Singer, aseguró que Chile tiene mucho potencial para liderar la economía sudamericana, mediante el fomento de la innovación y el emprendimiento. Sin embargo, esto requiere incentivar a las personas a tomar riesgos, asumiendo que pueden fracasar, sin temor a sufrir consecuencias negativas sociales o económicas.

## TOMA RIESGOS INTELIGENTES

El riesgo es real y puedes fracasar. Pero no olvides que el riesgo no solo es la posibilidad de tener un resultado negativo, sino también uno positivo. Por definición, “riesgo” implica incertidumbre, y eso significa que también existe la posibilidad de que tengas éxito.

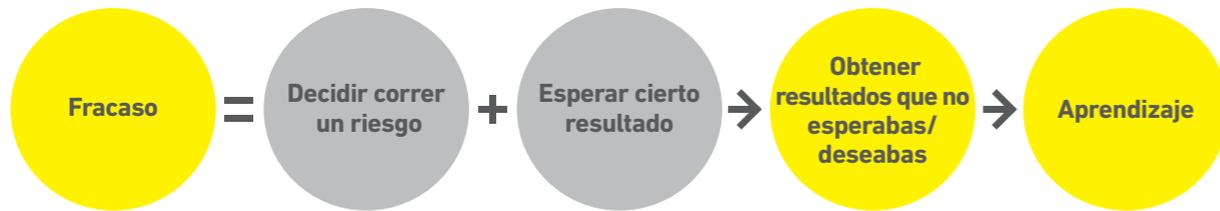
Esto no quiere decir que tomes decisiones temerarias; por el contrario, significa correr “riesgos inteligentes”, es decir, intentar predecir los posibles escenarios futuros, la probabilidad de que ocurran, y luego determinar si es que estás dispuesto a enfrentar posibles consecuencias negativas.

### Links

Aquí te dejamos un video sobre emprendedores que toman riesgos inteligentes:

<http://stanford.io/1qsy9Uz> y otro sobre correr riesgos <http://stanford.io/1oQXbi3>

## ¿ES FALLAR OTRA FORMA DE SALTAR?

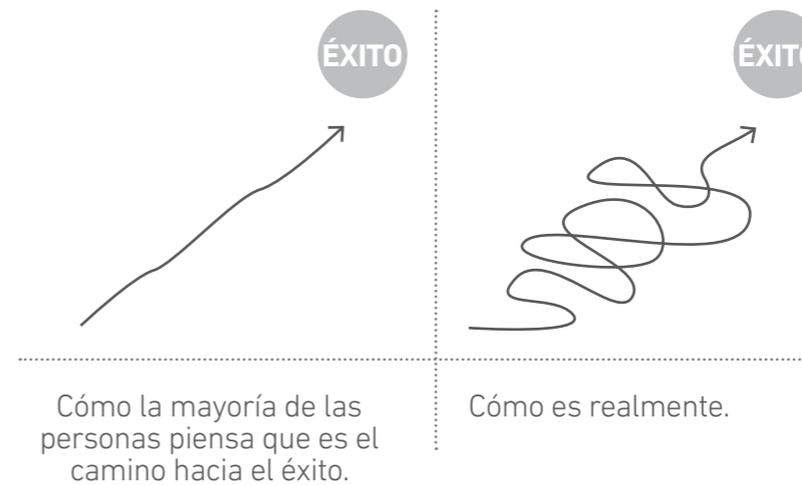


Cuando decides dar el salto y te arriesgas pueden pasar dos cosas: que algo resulte como esperabas (éxito) o que te encuentres con algo inesperado o indeseado (fracaso).

Lo primero es muy bueno, pero tiene la desventaja de que no siempre descubrirás las razones por las cuales tuviste éxito (por tu producto, por ti, por factores externos, etc.). En cambio, **si fallas se genera en ti la inquietud de averiguar por qué**, es decir, aprendes de la experiencia. Cuando busques y encuentres esa respuesta podrás ajustar tu negocio en base a lo que aprendiste.

En la Universidad de Berkeley hacen juegos para entrenar a los jóvenes en la toma de riesgos e insensibilizarlos ante el fracaso. A esto le llaman "terapia del rechazo". Te recomendamos revisar de qué se trata y luego hacer algo parecido con tus compañeros. El juego consiste en que cada fin de semana los grupos de emprendedores se acercan a personas desconocidas con el fin de pedirles cosas poco comunes, sabiendo que obtendrán un "no" como respuesta. Piden, por ejemplo, que alguien les preste un zapato o un bidón de bencina. Al recibir constantes negativas viven una experiencia muy parecida al fracaso. "Como emprendedor sentirás eso todos los días. En la medida en que lo tomes como un juego y lo practiques bastante seguido, perderás sensibilidad", afirma Kenneth Singer.

## EL FRACASO ES UN PROCESO NATURAL DEL APRENDIZAJE ¿ESTÁS DISPUESTO A FALLAR?



El éxito no es lineal. Para alcanzarlo no hay una ruta definida. Te invitamos a descubrir tu propio camino, con altos y bajos.

¿Recuerdas tu infancia? ¿Te acuerdas de alguna caída en especial? Tal vez no, pero de seguro te caíste un par de veces cuando estabas aprendiendo a caminar. ¿Alguien te retaba por eso? Claro que no, porque caerse es natural cuando estás dando tus primeros pasos.

Al hablar de emprender ocurre lo mismo, si no saltas a la piscina, nunca aprenderás a nadar. Lo natural es que te equivoques, te caigas y te frustres, pero eso no significa que debas dejar de intentarlo. Si por miedo a caer no te hubieras despegado del piso, hoy no caminarías. El miedo no debe paralizarte. ¿Estás dispuesto a fallar?

### Links

Para entender por qué es importante fallar te invitamos a ver los videos "The world needs more mistakes": <http://stanford.io/U00Y3r> y "The benefits of constructive failure": <http://stanford.io/1uLacyl>

Fracasar es parecido a aprender matemáticas. De la misma manera en que repites ejercicios usando fórmulas que aprendes de memoria, para luego resolverlos sin problemas, en el emprendimiento te acostumbras al rechazo, como parte del proceso. Te aseguramos que llegará un momento en que no te afectará negativamente.

## PIENSA EN GRANDE Y EN SOLUCIONES CON IMPACTO

¿Alguna vez te has detenido a pensar en alguno de los grandes problemas de nuestra era – contaminación, cambio climático, educación, pobreza, enfermedades, entre otros – y en cómo éstos parecen ser tan grandes que no puedes hacer algo para solucionarlos? Si has pensado así, no estás solo, ya que la gran mayoría opina igual que tú. Pero hay algunos que creen que sí pueden aportar a la solución, y para eso eligen el emprendimiento de alto impacto como su herramienta. ¿Eres un emprendedor con impacto?

En el capítulo 2 de diagnóstico identificamos al emprendedor Héroe o “agente de cambio” (pág. 33). Te invitamos a hacer el test “arma tu araña” para descubrir si eres uno de ellos.

## SER HUMILDE ANTE EL ÉXITO

¿Has escuchado que el poder o el dinero “cambian a la gente”? Probablemente eso se explique porque en el proceso, esas personas olvidaron que el éxito no se trata de uno mismo, sino de todos quienes te acompañaron en el camino y, al olvidar esto, se vuelven arrogantes.



Te recomendamos ver el video “Success is not about you”: <http://stanford.io/1lgi6q2>

### Casos de soluciones de alto impacto

- Revisa los *Millenium Goals* algunos de los desafíos más importantes de la humanidad, <http://bit.ly/1vo66qW>.
- Te contamos que existen personas que están intentando solucionar estos desafíos en educación primaria universal. Conoce el ejemplo de *Khan Academy* <http://bit.ly/1cbWZj2>, que está llevando educación de calidad a través de internet a todo el mundo.
- Mira este *TED Talk* de un joven de 19 años que tiene una idea para limpiar los océanos: <http://bit.ly/ROWNAq>.
- Por último, revisa estos videos de la universidad de Stanford: “*Do something meaningful*”: <http://stanford.io/1uLb71C> y “*The big things matter*”: <http://stanford.io/1nNByyX>

Si potencias lo mejor de ti y de tu equipo llegarás lejos. Así que recuerda que el éxito no se trata de crear una leyenda alrededor de una persona, sino que de crear un camino compartido que se proyecta a futuro, incluso de manera independiente a los fundadores.

## ¿ESTÁS DISPUESTO A INTENTARLO DE NUEVO?

Puedes tener suerte la primera vez, pero no más que eso. Para tener éxito como emprendedor deberás intentarlo más de una vez.

Hemos tratado de explicarte que en un emprendimiento, iterar rápido es lo mismo que intentar varias veces; si haces esto lo más probable es que tengas éxito, ya que cada vez habrás aprendido y mejorado tu idea original en función del aprendizaje.

Análogamente, la misma lógica se replica si inicias más de un emprendimiento; mientras más veces lo intentes, más probable es que tengas éxito, ya que podrás aplicar el aprendizaje y las experiencias adquiridas en tu siguiente intento.



Revisa el video “Get as many at-bats as possible”: <http://stanford.io/1h3eN3Z>



# 9.0

## ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO

9.0  
ECOSISTEMA DE  
EMPRENDIMIENTO

9.1  
¿QUÉ ES UN  
ECOSISTEMA?

9.2  
ECOSISTEMA DE  
EMPRENDIMIENTO  
UNIVERSITARIO (EEU)

9.3  
COMPONENTES  
DEL EEU EN CHILE

9.4  
BITÁCORAS  
DE GANADORES  
2012 Y 2013

Crear un emprendimiento que logre desarrollarse y perdurar en el tiempo es un desafío que requiere no solo un esfuerzo de largo aliento de parte del emprendedor, su equipo y quienes los apoyen, sino también de la coordinación de distintos actores externos que ayuden a conseguir ese objetivo común.

No basta con el acompañamiento que puede entregar directamente una incubadora o aceleradora. Muchas veces se necesitan apoyos que no se dan de manera natural o servicios por los cuales un emprendedor en etapas iniciales no puede pagar, ya que a pesar de ser prioritarios y de mucho valor, implican un alto costo.

En este capítulo te daremos algunas claves para la creación y el desarrollo de un ecosistema de innovación y emprendimiento, dentro de una institución de educación superior, para contribuir al florecimiento y crecimiento de estos ecosistemas a lo largo y ancho de Chile.

## 9.1

## ¿QUÉ ES UN ECOSISTEMA?

Cuando hablamos de emprendimiento partimos de la base de que nadie puede hacerlo solo. Dar el salto es un trabajo colectivo que requiere de emprendedores motivados y comprometidos, que se relacionen con distintas personas e instituciones que les aportarán recursos (no solo monetarios) para hacer crecer su negocio. El conjunto de esas instituciones o *stakeholders*, y las relaciones entre ellos, forman el “Ecosistema Emprendedor”.

Revisa el diagrama en las siguientes páginas

Este concepto se puede aplicar al contexto de un país, una región, o incluso una ciudad, y se entiende que un lugar que tiene un ecosistema desarrollado es más productivo para emprender.

Las **instituciones de educación superior** -universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica- **son en sí mismas un ecosistema**, debido a la complejidad que albergan (programas académicos y/o de aceleración, concursos, incubadoras, etc.). Por lo tanto, pueden impulsar o incluso frenar el desarrollo de emprendimientos.

A pesar de que en **Chile la edad promedio de los emprendedores en etapas**

**iniciales es 38,7 años**, existe un número importante de *startups* que nacen dentro de una sala de clases o de un laboratorio universitario. Conocemos múltiples casos de estudiantes que desarrollan la idea de un negocio, la comparten con sus amigos más cercanos y **realizan las primeras gestiones para hacerla realidad, mientras aún están estudiando**. Con el paso del tiempo esta idea se puede transformar en un bonito recuerdo de la etapa universitaria o convertirse en el primer paso para la creación de una nueva empresa y, a futuro, en un nuevo camino de desarrollo personal y profesional.

El mejor momento para dar el salto es cuando estás estudiando una carrera. Esto se debe a que el emprendimiento es un proceso de ensayo y error, por lo que mientras antes falles es mejor. En general los estudiantes de educación superior tienen menos responsabilidades que los egresados, ya que la mayoría no tiene una familia que mantener ni tiene a su cargo el pago de los gastos del hogar. Por lo tanto, fallar siendo estudiante es menos “doloroso” o tiene menos consecuencias negativas.

Son muy pocos quienes tienen un primer intento exitoso, y en promedio los emprendedores de alto impacto tienen en su historial 2 o 3 intentos previos. Aprovecha tu etapa de estudiante porque tienes más espacio para equivocarte y correr riesgos. Si empiezas ahora, cuando egreses tendrás al menos dos caminos alternativos: trabajar como dependiente y emprender.

## 9.2

## ECOSISTEMA DE EMPRESARIADO UNIVERSITARIO

Las **IES (Instituciones de Educación Superior) deben enfocarse en tres ámbitos** a la hora de transformarse en un ecosistema fértil para el nacimiento e impulso de emprendimientos desarrollados por estudiantes.

Así lo señala Sebastián González, del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini. Primero, es necesario observar el ámbito de **la cultura e institucionalidad** existente. Al hablar de cultura nos referimos a que el emprendimiento “**sea tema**”, es decir, que sea visto por los alumnos como una alternativa viable y positiva, en comparación con el empleo tradicional. También implica la existencia de espacios de debate acerca del emprendimiento, y que exista un pensamiento generalizado de hacer las cosas sin esperar una retribución inmediata a cambio.

Este tipo de cultura promueve entre otras cosas, espacios de *feedback*, *mentoring*, alianzas y *networking*, los cuales son fundamentales a la hora de desarrollar una comunidad emprendedora e impulsar el surgimiento de nuevos emprendimientos. Debe existir además, por el lado de las autoridades, una estructura de apoyo al emprendimiento que se relacione con la estrategia institucional. Esto evidencia el nivel de compromiso que se tiene en el largo plazo con el tema y

se materializa a través de actividades y recursos que la institución entrega a su comunidad, como: centros de emprendimiento, redes de inversión, fondos concursables, incubadoras y aceleradoras, concursos, laboratorios para construcción de prototipos, entre otros.

En una segunda dimensión, el emprendimiento debe verse reflejado en la existencia de instancias de **formación y desarrollo de habilidades emprendedoras**. Esto significa que el emprendimiento y las habilidades necesarias para desarrollarlo deben ser parte del currículum que aprenden los estudiantes. Además, implica desarrollar una serie de actividades extracurriculares que sean de fácil acceso y que fomenten una cultura pro emprendimiento interdisciplinario.

Finalmente, en una tercera dimensión, se encuentra la **vinculación con el entorno**, que comprende la capacidad de la institución para “orquestar valor para el emprendedor”, es decir, ofrecer desde sus distintas iniciativas las mejores oportunidades, aportando algo que el emprendedor necesita para su desarrollo. En este sentido

son muy relevantes las alianzas con el mundo público y privado, el nexo con otras universidades, la vinculación con redes y expertos internacionales, y la conexión con las comunidades locales. Las IES deben generar instancias de vinculación y acompañar a los emprendedores en su inmersión en el ecosistema de emprendimiento nacional.

Como reflexión final invitamos a los ecosistemas universitarios a entregar condiciones generales para que las iniciativas que surjan en ellos logren desarrollarse de manera sustentable y, a la vez, comprendan las condiciones particulares que poseen. La estrategia que adopte una institución debe reflejar no solo una visión a largo plazo, sino que también debe hacerse cargo de los “activos únicos” que tiene, y de no replicar experiencias exitosas en otros lugares sin una adecuada adaptación. **Un ecosistema es exitoso cuando emprender en ese lugar es más productivo que hacerlo en otro**. Por eso nuestra primera misión es lograr que las iniciativas emprendedoras surjan y no ahogarlas. Tenemos la tarea de “mejorar el aire que respiran nuestros emprendedores”.

## 9.3

COMPONENTES DEL ECOSISTEMA DE  
EMPRESARIOS UNIVERSITARIO EN CHILE

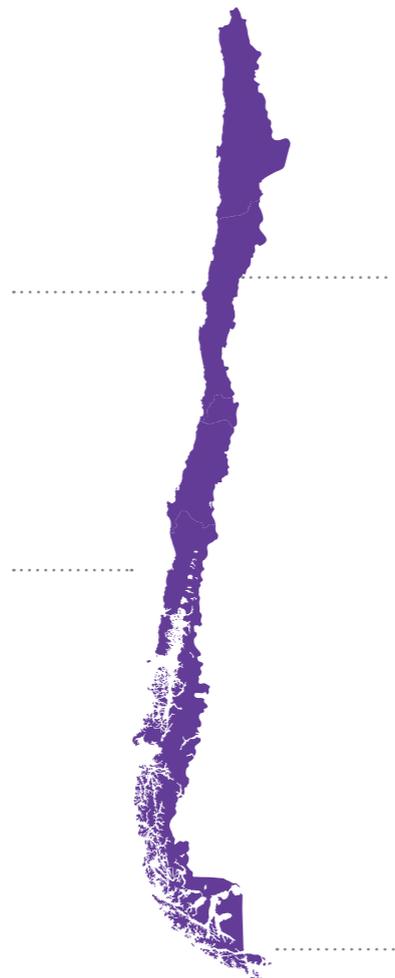
En cada región y ciudad existen diferentes actores e iniciativas que impulsan a una persona a convertirse en emprendedor. Es importante destacar que **este ecosistema se encuentra en constante crecimiento, por lo que año a año se suman más agentes.**

“Se requiere una colaboración y cooperación permanente entre universidades, sector público y gobierno para incrementar y potenciar una cultura emprendedora. Es necesario que todos, desde nuestro quehacer, estemos involucrados en ampliar el ecosistema emprendedor”.

**Karla Soria**  
Académica de la Escuela de Ciencias Empresariales  
Universidad Católica del Norte  
Coquimbo

“A futuro, el ecosistema emprendedor universitario estará mejor articulado en sus redes, tanto internas, como externas. Este ecosistema se destacará por las potencialidades que ofrece la XIV Región de los Ríos, particularmente en negocios sustentables en agricultura, turismo, e industrias creativas”.

**Guy Boisier**  
Director del MBA  
Universidad Austral de Chile  
Valdivia



“El ecosistema emprendedor dentro de la universidad ha sido bastante dinámico, siendo los estudiantes los principales provocadores de estos cambios, ya que han internalizado el emprendimiento como una oportunidad real de generar valor dentro de la región y el país”.

**Andrés Álvarez**  
Director de Ingeniería  
en Administración de Empresas  
Universidad La Serena  
La Serena

“El ecosistema emprendedor universitario comienza a despegar en Magallanes con diferentes iniciativas que se están desarrollando, pero principalmente con la incorporación de emprendedores en la sala de clases. Es fundamental que quienes trabajamos a diario en levantar nuestras ideas inspiremos a nuevos emprendedores a dar el salto”.

**Sebastián Saavedra**  
Emprendedor Iceberg - AppEd  
Consultor Asociado  
Universidad Santo Tomás  
Punta Arenas

Dentro de los actores o agentes encontramos a las IES, el sector público, asociaciones, gremios, redes de emprendedores, medios de comunicación, empresas privadas, fundaciones e instituciones financieras y de inversión, entre otros.

Por otra parte, los **emprendedores tienen diferentes necesidades** cuando buscan involucrarse en temas de emprendimiento o impulsar una *startup*. Estas necesidades están relacionadas con los siguientes ámbitos:

- Motivación para emprender. Formación / Habilidades.
- Conocimientos para emprender (tanto específicos como generales).
- Financiamiento.
- Apoyo al desarrollo de negocios: infraestructura, redes de contacto, formación de equipos, escalamiento, internacionalización, etc.
- Proveedores de servicios.

COMPONENTES DEL ECOSISTEMA  
DE EMPRESARIOS UNIVERSITARIO

En el diagrama de la página siguiente podrás ver las diferentes necesidades que tienen los emprendedores y qué acciones concretas pueden ayudar a resolverlas. **Te recomendamos buscar e identificar en tu región cuáles son los actores y acciones concretas que se están realizando entorno al emprendimiento.** Un buen punto de partida es consultar en tu lugar de estudio si es que existe un área de innovación y emprendimiento que pueda orientarte, y comenzar a *googlear* palabras claves que te ayuden en esta búsqueda. Revisa a continuación un mapa general del ecosistema emprendedor. Si no conoces alguna palabra puedes buscarla en el glosario al final de esta guía.

Revisa el diagrama en las siguientes páginas

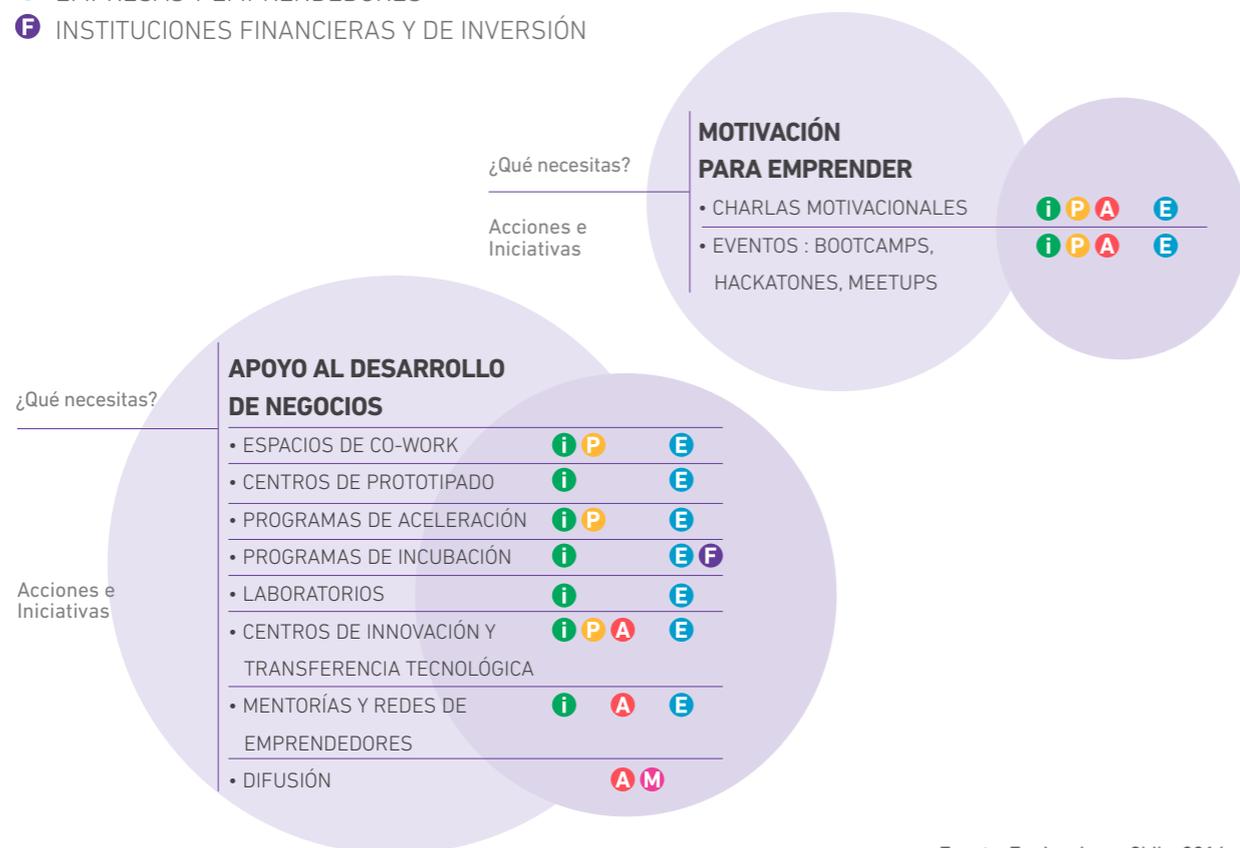
¿Sabías que un 24,3% de la población chilena se declara emprendedor en etapa inicial? Este es solo uno de múltiples e interesantes datos del GEM 2013 (*Global Entrepreneurship Monitor*), un reporte nacional que da cuenta de los principales indicadores y evolución de la dinámica emprendedora en nuestro país. Puedes revisar el reporte completo aquí: <http://bit.ly/1typox7>

## COMPONENTES DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO

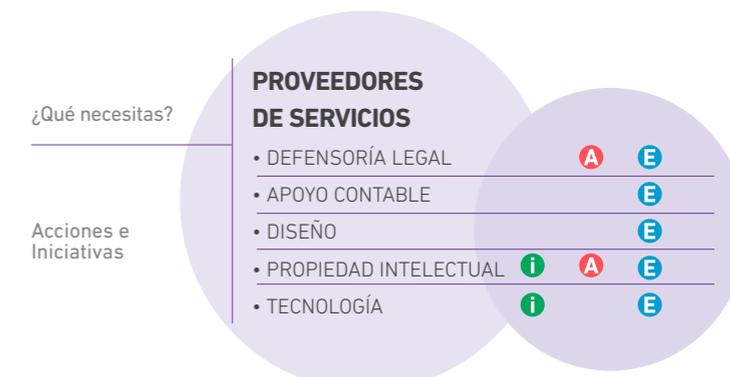
Identifica en este diagrama las necesidades que tienes como emprendedor. Bajo cada una de ellas encontrarás diversas **herramientas, acciones e iniciativas**, que te ayudarán a enfrentarlas. Las letras indican qué **agentes** del ecosistema pueden apoyarte. Revisa la siguiente simbología.

### AGENTES ECOSISTEMA

- I** INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
- P** SECTOR PÚBLICO
- A** ASOCIACIONES / GREMIOS / REDES
- M** MEDIOS DE COMUNICACIÓN
- E** EMPRESAS Y EMPRENDEDORES
- F** INSTITUCIONES FINANCIERAS Y DE INVERSIÓN



Fuente: Equipo Jump Chile, 2014



# 9.4

## BITÁCORAS DE LOS GANADORES JUMP CHILE 2012 Y 2013

El camino del emprendimiento no tiene una ruta definida que todos deban seguir paso a paso. Cada emprendedor debe hacer su travesía y golpear las puertas que necesite para dar un buen salto. Lo más importante es la perseverancia, ya que no puedes olvidar que en este proceso se te abrirán algunas puertas, pero también se te cerrarán otras.

Muchos jóvenes emprendedores como tú, ya están recorriendo este camino y queremos mostrarte algunos de los ejemplos que pueden servirte como referencia. Estas son las rutas de algunos ganadores de Jump Chile.

### 2012

### 2013

### 2014

#### ALGRAMO

Fue uno de los ganadores de Jump Chile. Ganó \$28 millones en la final del concurso Desafío Clave, organizado por Socialab e INJUV (Instituto Nacional de la Juventud).



Se une a Start Up Chile, donde es elegido "Best LATAM project", recibe \$20 millones. Gana el Open Start Up de UDD Ventures y un fondo SSAF de \$60 millones. La ASECH lo distingue como uno de los emprendimientos revelación del año.

Obtiene la certificación de empresa B. Su fundador, José Manuel Moller, es nombrado como el primer chileno TED Fellow y participa en el TED Global 2014, en Río de Janeiro.

#### BICLA

Fue uno de los ganadores de Jump Chile. Obtiene un fondo Capital Semilla de Sercotec.



Participa en la Feria MásDeco Market, donde contacta tiendas especializadas de ciclismo, que se convierten en sus distribuidores. Trabaja con el Centro de Innovación del Litio de la Universidad de Chile, desarrollando una alforja especializada para contener las baterías de una bicicleta eléctrica. Desarrolla una exitosa campaña Kickstarter junto al programa "Plan C" de ProChile, vendiendo su producto en el extranjero.

Trabaja con la Incubadora Incubatec Universidad de la Frontera, que los presenta a InnovaChile, para postular a un nuevo fondo que se abrió para innovación no tecnológica.

#### KAITEK LABS

El proyecto nace al postular a Jump Chile y se convierte en el ganador del 3º lugar del concurso. En noviembre gana el High Tech de IncubaUC.



Corfo le otorga \$180 millones como capital de Empaquetamiento Tecnológico de Nuevos Negocios (ETN), para desarrollar el proyecto en tres años. Una de sus integrantes, Emilia Díaz, participó en la travesía E-Ship, el primer barco-escuela de emprendimiento, donde se obtiene contactos de emprendedores y académicos de la Universidad de Stanford (EEUU).

El equipo realiza una gira de prospección internacional, donde consiguen contactos para financiamiento futuro de inversionistas e instituciones de investigación. Emilia participa en el Gap Summit (Cambridge, EEUU), congreso que reunió a 100 jóvenes líderes en biotecnología.

### 2012

### 2013

### 2014

#### BALANCE

Gana el 1º lugar en Jump Chile.



Obtiene el 4º lugar en el *International Business Model Competition* (Universidad de Harvard, EEUU). Perfecciona su producto mediante estudios realizados en el Laboratorio de Nanotecnología de la U. de Chile.

Gana \$2 millones de Capital Semilla otorgado por la línea 1 de Sercotec. Los Balance socks, su producto final, ya está listo y pronto comenzará a operar su primer taller en Santiago. Sus fundadoras están preparando un video para postular a Kickstarter, del Programa "Plan C" de ProChile.

#### GREEN GLASS

Nace en 2010 como un trabajo para la universidad. Después de finalizado el curso, Óscar Muñoz y un nuevo equipo desarrollan el emprendimiento de manera paralela a sus estudios.

Fue uno de los ganadores de Jump Chile. Después de tener una reunión con Carlo Von Mülenbrok, Carlo Cocina Mercado Gourmet compra una primera gran dotación de los vasos de Green Glass.

A través de Sebastián Váldez, de Mentores por Chile, los fundadores conocen al gerente de Cristalerías Chile, quien le da algunas sugerencias para perfeccionar la máquina que usan para cortar vidrio. El restaurante Zanzibar, les compra un stock significativo de vasos. Los fundadores viajan a Alemania a participar en una feria de comercio justo, organizada por la Cámara Alemana de Comercio.



#### BIOGUSTO

El proyecto aún no existía.



La idea de este emprendimiento nace a partir de la tesis de Valentina Montenegro. Durante su participación en Jump Chile desarrolla su modelo de negocios. Fue uno de los ganadores de Jump Chile.

Sus fundadores piden asesoría a Algramo. Recorren industrias para pedir prestadas sus maquinarias para probar el material con el que hacen sus empaques. La constante aparición en revistas, diarios y televisión atrajo a muchos clientes. Aprenden a hacer modelos de negocios para presentarles a sus inversionistas. En julio ya tienen tres inversionistas interesados y cuarenta futuros clientes, entre empresas, restaurantes y hoteles.

Como estos proyectos, todos los emprendedores tienen un camino único por recorrer. Recuerda que el éxito no tiene una fórmula, sino que es el resultado del trabajo duro y del aprendizaje que logres tras fallar una y otra vez junto a tu equipo.

¿Cómo siguen estos emprendedores? Seguramente aprendiendo y mejorando su propuesta de valor en base al *feedback* que obtengan de sus clientes; quizás algunos escalen y otros cambien de rumbo.

¡No sabemos! Esa es la gracia del emprendimiento ¡es una aventura! Por lo que tendremos que preguntarles en algunos años.

El inicio de sus proyectos marcará una etapa muy importante en sus vidas, al igual que en la tuya.

Tienes el futuro en tus manos ¡Mucha suerte! ¡Toma vuelo y salta!

Equipo Jump Chile

# PALABRAS AL CIERRE

Si uno toma un poco de distancia y se pregunta cuál es la esencia de Jump Chile, qué explica su éxito y cuál es el valor que ha ido cobrando esta iniciativa en nuestro medio, surgen respuestas cargadas de futuro y optimismo. Jump Chile es un llamado amplio a presentar iniciativas de negocios, a develar sueños de jóvenes a lo largo y ancho de nuestro país, quienes exponen y se exponen frente a un jurado, a otros jóvenes y comparten sus ideas de negocios, su parada frente a la vida, sus valores y compromisos vitales.

¿Por qué ha crecido hasta contarse en miles, los jóvenes dispuestos a participar en este esfuerzo? Más allá de los premios y del reconocimiento social, pareciera que la respuesta última a estas interrogantes está relacionada con un cambio cultural en nuestra juventud, en nuestra universidad y en un número creciente de empresas.

De manera bastante transversal, crece en Chile el número de profesionales que –ante la disyuntiva de emplearse o emprender- opta por lo segundo; son jóvenes que sueñan con generar su propia fuente de empleo a pesar de los riesgos y de las interrogantes que ello conlleva. Por su parte, para las empresas, cada día va siendo más evidente que en la economía global y abierta en

la cual participamos, innovar no es una opción, sino una condición inescapable para poder sobrevivir y prosperar. En nuestra universidad se multiplican las señales que apuntan a que la tarea de formar los profesionales para el Siglo XXI también requiere innovación. Nuevas mallas curriculares, nuevas actitudes, valores y vivencias para desarrollar las competencias necesarias para emprender e innovar empiezan a ver la luz en casi todas las facultades.

Jump Chile, visto desde lo alto, es una invitación a materializar los sueños de nuestros jóvenes en torno a la creación de valor para nuestra sociedad. Es una coordinación de conversaciones entre personas, entre distintos actores y actrices sociales que **comparten el sueño de dar un**



**salto hacia el desarrollo pleno y sustentable, llenando de paso sus vidas con la recompensa espiritual y material de crear valor.** Larga vida a esta iniciativa de la cual este documento es tan solo un compendio de testimonios que ojalá sigan inspirando a nuestros jóvenes.

**Alfonso Gómez**  
Presidente Ejecutivo  
Centro de Innovación UC Anacleto Angelini

Corfo cumple 75 años durante este 2014, y lo hace proyectando con ambición el futuro del país. En esta nueva etapa del desarrollo productivo de Chile, debemos responder al imperativo de apoyar la formación de los emprendedores e innovadores del futuro, por lo que iniciativas como Jump Chile son fundamentales en el esfuerzo de generar un sistema emprendedor más activo y comprometido con los desafíos que enfrentamos como país.



Chile necesita que más jóvenes tengan las competencias que conforman una cultura emprendedora y sin miedo a innovar. Queremos que, desde el principio, se desarrolle el trabajo colaborativo, la creatividad, y la capacidad de ver oportunidades donde otros verían solo problemas. En definitiva, no temer al riesgo para dar el paso siguiente hacia el desarrollo del país.

Hoy nuestro país necesita avanzar en igualdad de oportunidades, en la creación de una sociedad que crezca aprovechando el potencial y las capacidades de las personas. En este sentido, Corfo asume su rol de ser la agencia del Gobierno promotora del desarrollo productivo, la innovación y el emprendimiento para Chile.

Esperamos que la presente Guía sea un instrumento eficaz para muchos emprendedores, **pilares fundamentales del Chile futuro que todos aspiramos a construir.**

**Claudio Maggi C.**  
Gerente de Desarrollo Competitivo  
Corfo

El mundo está en una importante competencia por encontrar los adecuados caminos que generan oportunidades que permitan avanzar más rápidamente en su desarrollo, pero a través de sociedades más justas y equitativas. Soy un convencido de que los países que lo lograrán serán los que puedan crear una verdadera cultura de emprendimiento e innovación.



El emprendimiento no solo genera nuevas empresas y nuevos puestos de trabajo, también logra que las personas se sientan más realizadas y orgullosas; y todo esto es un pilar fundamental en la construcción de una mejor sociedad, de un país mejor.

Jump Chile es un concurso que tiene dos elementos importantes para la construcción de esta nueva y buena sociedad: los jóvenes y las ideas innovadoras.

**Si queremos avanzar en este cambio de actitud de nuestro país, que si bien entendemos es responsabilidad de todos, son ellos los que tienen las mejores oportunidades y por lo tanto una gran responsabilidad.** Si no se innova en Chile, quedamos fuera de la fiera competencia que se vive en el mundo, con las consecuencias que eso trae en materia del sub desarrollo y de pobreza. El Mercurio, como medio líder chileno, a través de su rol de informar en forma completa y oportuna, ha asumido su compromiso de colaborar en este cambio cultural tan necesario.

**Juan Jaime Díaz**  
Sub Director  
El Mercurio

**EQUIPO BASE  
JUMP CHILE**



**Cristóbal García**  
Director



**Natalia Moncada**  
Coordinadora nacional



**Sebastián Martinoli**  
Coordinador de gestión



**Daniela Soto**  
Diseñadora



**Trinidad Montalva**  
Coordinadora de comunicaciones  
y alianzas



**Sebastián Gatica**  
Equipo de metodología



**Pamela Silva**  
Coordinadora de procesos



**Juan Marambio**  
Equipo de metodología



**María Belén Bravo**  
Community manager, coordinadora de  
difusión y eventos.



**Waldo Soto**  
Equipo de metodología



**Sebastián González**  
Centro de Innovación UC Anacleto Angelini



**Natalia Ogno**  
Coordinadora de medios digitales



**Gastón Dussillant**  
Equipo de metodología

**EQUIPO BASE  
JUMP CHILE**

# GLOSARIO

**Apalancar:** levantar una actividad/ producto con ayuda de una palanca. En emprendimiento podemos decir que apalancamos cuando hacemos mucho más con mucho menos. Implica maximizar la efectividad de un recurso, habilidad u oportunidad propia, en función de un objetivo personal, apoyándose en los recursos, habilidades u oportunidades de un tercero.

**Benchmark:** es comparar y mirar referentes en la misma industria en que se desarrolla tu producto/ servicio. Además, es investigar en otras industrias para ver cómo están solucionando una problemática similar a la que quieres abordar con tu *startup*. También puedes buscar en esos emprendimientos o industrias algunos elementos de sus modelos de negocios que te puedan servir.

**B2B v/s B2C:** *B2B* es la abreviación de *Business to Business* y es la estrategia que realiza una empresa para llegar directamente a su cliente final, cuando este es otra empresa. *B2C* es la abreviación de *Business to Consumer* y es la estrategia que aplicas para llegar a tus clientes cuando ellos son personas.

**Bootcamp:** es un entrenamiento intensivo (actividad o evento) para acelerar procesos de aprendizaje en emprendimiento.

**Business Model Generation:** libro escrito por Alexander Osterwalder, quien es el referente principal para trabajar modelos de negocios dinámicos. Osterwalder también es creador del *Business Model Canvas* y del *Value Proposition Canvas*.

**Business Model Canvas:** modelo que te permite crear y ver de manera simple tu modelo de negocios. Además, te ayuda a entender cómo funciona y los elementos que necesitas para completarlo.

**Capital Semilla:** dinero que entregan diferentes instituciones a proyectos que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo, destinado principalmente a desarrollo de prototipos, validación de clientes, creación de empresas, etc.

**Ciclo de adopción de la innovación:** modelo que explica las fases por las que pasa la adopción (uso o adquisición) de una innovación en el mercado. El ciclo comienza con los innovadores, luego están los *early adopters*, la mayoría precoz, la mayoría tardía y, finalmente, los escépticos.

**Cliente v/s usuario:** el cliente es quien paga por tu producto o servicio y el usuario es quien lo utiliza. A veces coinciden ambos roles en una misma persona o perfil de personas, pero también hay casos en que es necesario diferenciarlos y tener una propuesta de valor distinta para cada uno de ellos.

**Customer development:** es una técnica de desarrollo de clientes. Su aplicación tiene como objetivo obtener información útil para validar hipótesis y co-crear soluciones junto a los clientes.

**Crowdfunding:** red de financiamiento colectiva que se suele utilizar a través de internet para financiar emprendimientos. En esta red muchas personas invierten un pequeño monto a cambio de un premio o producto.

**Demo day:** instancia en que se presentan proyectos (a inversionistas, en concursos o en otros contextos) donde los emprendedores deben mostrar sus productos (a través de un Producto Mínimo Viable o prototipo) y hacer una demostración de cómo funciona, acompañado de un *pitch*.

**Design Thinking:** proceso que te permite empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar tus proyectos de manera iterativa.

**Dolor del cliente:** es la consecuencia de un esfuerzo que hace el cliente al realizar cierta actividad. Se refiere a algo que le duele o molesta, por lo que está dispuesto a pagar si alguien lo soluciona.

**Early adopters:** se refiere a consumidores tempranos. Son los primeros en adoptar un producto o servicio, antes de que sea masificado. Ellos tienen una necesidad latente y al ofrecerles un producto/servicio lo utilizarán sí o sí. Son importantes porque te ayudan a validar y desarrollar tu propuesta de valor.

**Empatizar:** consiste en ponerse en el lugar del otro para entender sus problemas. Desde esa perspectiva podrás crear soluciones a través de herramientas como la observación, entrevistas, etnografía, etc.

**E-commerce:** comercio electrónico que consiste en la compra y venta de productos y/o servicios a través de medios electrónicos, como Internet y otras redes informáticas.

**Ecosistema:** está formado por todas las instituciones y actores que se relacionan en un entorno común, a los cuales puede recurrir un emprendedor para crear y fortalecer su *startup*. Este concepto se puede aplicar al contexto de un país, una región, o incluso una ciudad o universidad. Se entiende que un lugar con un ecosistema desarrollado es más productivo para emprender.

**Elevator Pitch:** discurso usado para contar en qué consiste tu emprendimiento y venderlo, en un tiempo breve, pensando que tienes el mismo tiempo desde que te subes a

un ascensor, hasta que llegas al piso 11. Este es un tipo o estilo de *pitch* (discurso), pero pueden existir otros con diferentes duraciones y dirigidos a distintas audiencias.

**Emprendimiento Social:** proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad, mediante la generación de productos, servicios o nuevas organizaciones que provocan un cambio o impacto positivo en la comunidad donde se insertan. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de varias organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado.

**Escalas:** se refiere a la capacidad de crecimiento de un modelo de negocios, basada en la generación de ingresos y rentabilidad con los recursos disponibles, a través de una estructura de costos/ingresos liviana. Esto último quiere decir que, por ejemplo, la empresa es capaz de competir en más mercados sin tener que aumentar su personal o incurrir en gastos operativos excesivos.

**Espacios de Co-Work:** son instalaciones diseñadas especialmente para que los emprendedores tengan un lugar de trabajo con una infraestructura que les permita desarrollar de mejor manera su trabajo. En ellos se favorece la creación de redes y contactos con otros emprendedores con los que se comparte el lugar.

**Experimento:** es una manera de validar elementos del modelo de negocios, simulando el método científico, es decir, bajo un contexto definido y con criterios de éxito y fracaso.

**FFF:** se refiere a las primeras formas de inversión: Familia, Amigos y "tontos" (*Family, friends and fools*). En Jump Chile agregamos una cuarta F: los Fundadores.

**Flujo de Caja:** indicador de primera importancia en una empresa, que refleja el movimiento de dinero (gastos e ingresos) durante un período determinado.

**Fracaso/falla:** es parte del proceso de aprendizaje. No es algo malo. De hecho, es bueno si aprendes algo de él. El fracaso consiste en obtener un resultado indeseado o inesperado, tras haber decidido correr un riesgo.

**Hackaton:** es un evento que reúne a desarrolladores, diseñadores y personas de negocios, con el fin de que juntos desarrollen desde cero, proyectos tecnológicos. Al final del evento se hace una demostración de los prototipos de los distintos equipos para elegir al ganador.

**Hipótesis:** es una predicción de las consecuencias que tendrían tus decisiones si las llevas a cabo. Es fundamental que las hipótesis relacionadas con tu modelo de negocios sean medibles y comprobables.

**Inversionista ángel:** es una persona que provee capital para una *startup*, normalmente a cambio de participación accionaria. Además de recursos monetarios, aporta sus conocimientos empresariales o profesionales adecuados para el desarrollo de la sociedad en la que invierte.

**Iterar:** es la acción de volver a realizar ciertas acciones que permitan hacer pequeños cambios en algún elemento del modelo de negocios. Un proceso iterativo permite generar un ciclo de aprendizaje.

**Jump Pitch:** es una versión del *elevator pitch* adaptada a la metodología Jump Chile. El *Jump Pitch* tiene una duración variable, que supera el minuto, y tiene como objetivo medir el aprendizaje

desarrollado por los proyectos que compiten en el concurso, tras aplicar las metodologías enseñadas.

**Landing page:** página de lanzamiento viral. Antes de lanzar una página web con los detalles necesarios para probar tus supuestos es recomendable utilizar una plataforma de lanzamiento viral, con la cual podrás probar qué tan atractivo es el mensaje que estás transmitiendo. En paralelo te permite recopilar una base de correos electrónicos, para luego viralizar tu primer sitio.

**Lean Startup:** sistema de validación de emprendimientos que se basa en la experimentación temprana con clientes, con el fin de minimizar riesgos y crear soluciones a problemas reales.

**Marketing Viral:** es el resultado de la recomendación de un producto/servicios que un cliente o usuario hace a un cercano o conocido, motivado por la buena experiencia que tuvo.

**Mentor:** es la persona que puede ayudar al emprendedor a superar desafíos difíciles respecto al emprendimiento. Idealmente el mentor es un emprendedor o empresario con experiencia y conocimiento en un área en la cual el emprendedor necesita ayuda.

**Meetup:** son reuniones informales centradas en un tema. Su objetivo es crear un grupo con intereses en común, donde los participantes pueden generar redes, exponer proyectos o simplemente escuchar y aprender.

**Networking:** red de contactos. Si hablamos de "hacer *networking*" nos referimos a que participes en actividades (charlas, talleres, meetup, etc.) con el fin de ampliar tu red de contactos, reconocer

oportunidades de negocio, y crear, o co-crear soluciones para tus potenciales clientes o socios.

**Pivotear:** es realizar un cambio relevante en tu producto, propuesta de valor, segmento de clientes u otro componente importante en tu modelo de negocios, mientras el resto permanece fijo como consecuencia de un aprendizaje.

**PMV:** el Producto Mínimo Viable es un experimento o prototipo que maximiza el aprendizaje sobre los principales riesgos o incertidumbres de tu negocio, al mínimo costo (en tiempo, recursos y/o esfuerzos).

**Programa de aceleración y/o incubación:** servicio que ofrecen incubadoras y aceleradoras de negocios en las cuales se potencia el emprendimiento con espacio de trabajo, acceso a capital, redes de contactos y capacitación, entre otros. Estos recursos te permitirán un desarrollo más rápido y dinámico de tu emprendimiento.

**Propuesta de valor:** es aquello que esperas entregar a un cliente y que implica un valor agregado, percibido por el cliente/usuario. Es decir, es la razón por la cual alguien está dispuesto a pagar por tu producto o servicio.

**Prototipo:** es una versión mejorada de tu PMV, que ya está pronto a salir al mercado y que se acerca a un producto o servicio final. Existen algunos centros de prototipado donde puedes usar máquinas, como impresoras 3D que permiten generar un prototipo más avanzado, tras validar tu PMV.

**Resourcefulness:** habilidad de lograr objetivos usando pocos recursos.

**Riesgo inteligente:** significa tomar una decisión con incertidumbre, después de haber sopesado todos los escenarios posibles y la probabilidad de que ocurran, maximizando así la posibilidad de tomar una decisión correcta.

**Riesgo de mercado:** significa que existe incertidumbre respecto a la demanda y a la disposición a pagar lo suficiente por tu producto/servicio en el mercado.

**Riesgo tecnológico:** implica que existe incertidumbre con respecto a la posibilidad técnica y económica para producir tu producto o servicio.

**Startup:** es un emprendimiento en etapas tempranas, que se caracteriza por su dinamismo y capacidad de reacción en sus mercados.

**Startup Compass:** herramienta que te permite comparar el nivel de desarrollo de tu emprendimiento con otros de todo el mundo, utilizando una serie de variables.

**Stakeholders:** son los actores claves que están en un determinado ecosistema. Son importantes para las redes de contactos y para las decisiones estratégicas que puedes tomar con tu emprendimiento.

**Storytelling:** es la capacidad de contar en qué consiste tu emprendimiento y cómo lo has desarrollado, a través del relato de una historia atractiva para tu audiencia.

**Supuesto:** es otra manera de llamar a las hipótesis o "tincadas". Un supuesto es algo que crees, pero que todavía no validas.

**Testear:** es salir a la calle a validar las hipótesis o supuestos a través de experimentos o herramientas

metodológicas. Hablamos de "salir a la calle" o "salir del edificio" porque implica contactarse directamente con potenciales usuarios, clientes o inversionistas.

**Validar:** es el resultado positivo obtenido después de testear una hipótesis. Si los resultados son negativos, las hipótesis se invalidan y deben ser reformuladas.

**Value Proposition Canvas (VP Canvas):** *canvas* de propuesta de valor, de Alex Osterwalder, que se enfoca en alinear la propuesta de valor con el segmento de clientes. Esto implica que en una representación gráfica se relaciona información del cliente (como sus dolores y necesidades) con la propuesta de valor (qué se le ofrece al cliente). El trasfondo de esta herramienta es la empatía: desarrollar un producto o servicio que solucione un dolor o dolores del cliente.

**Ventaja competitiva:** tienes una ventaja competitiva cuando tu emprendimiento posee una característica diferenciadora con respecto a tus competidores, que te permite alcanzar rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

**Venture capital:** también conocido como capital de riesgo, junto con los fondos de inversión se refieren a una tipo de operación financiera e inversión en la que se aporta capital a emprendimientos que tienen un alto potencial de crecimiento y desarrollo, considerando elevados niveles de riesgo a cambio de un porcentaje de la empresa.

# ANEXO

## TABLA COMPARATIVA DE MODELOS DE NEGOCIOS

Como complemento al capítulo 5 te mostramos tres herramientas que te servirán para ordenar y validar los supuestos de tu modelo de negocios.

Es importante constatar que cuando en Jump Chile usamos el *Business*

*Model Canvas*, de A. Osterwalder, hacemos una adaptación del modelo y le agregamos el componente social y medioambiental. Al resultado de estas modificaciones le llamamos *Impact Canvas*.

	MODELO DE NEGOCIOS JUMP CHILE	LEAN CANVAS	BUSINESS MODEL CANVAS
SIRVE ESPECIALMENTE PARA	Ideas de negocios y nuevas empresas.	Nuevas empresas.	Empresas nuevas y existentes.
PÚBLICO AL QUE ESTÁ ORIENTADO	<i>Ideadores</i> jóvenes con proyectos y sueños, y emprendedores.	Emprendedores.	Clientes, inversionistas, emprendedores, consultores y asesores.
¿CÓMO SE RELACIONA EL MODELO CON LOS CLIENTES?	Validar clientes y problemáticas para generar una propuesta de valor que esté alineada con ellos.	No hace énfasis en los segmentos de clientes, pero sí en la importancia de los <i>early adopters</i> (primeros consumidores) a quienes les atrae tu proyecto. Están dispuestos a probar una versión B -no terminada- del producto/servicio, y a pagar por el producto final).	Hace énfasis en los segmentos de clientes, canales y relaciones con los clientes.
PROCESO DE TRABAJO	Comienza preguntándose por la intersección entre las habilidades y la pasión del equipo que quiere emprender, con la oportunidad de mercado existente. Luego profundiza en la coherencia y validación del modelo de negocios en base a la propuesta de valor.	Comienza entendiendo el problema, la solución propuesta, los canales, los costos involucrados y los flujos de ingresos esperados, para luego iniciar el proceso de creación de la solución.	Busca establecer una infraestructura necesaria para sostener una empresa, estableciendo un modo de financiamiento y los primeros flujos de ingresos.
AYUDA A DESARROLLAR COMPETENCIAS PARA	Crear o identificar una ventaja competitiva y los recursos necesarios para desarrollarla o potenciarla. Además, hace hincapié en el impacto que tiene dicha ventaja en los ingresos, en la reducción de costos y en la relación con el medioambiente e impacto social.	Identifica si el modelo tiene una ventaja por sobre la competencia y busca cómo capitalizarla al máximo.	Descubrir cómo la propuesta de valor puede ser útil a la hora de competir en el mercado, gracias a la generación de valor cualitativo y cuantitativo.
¿EN QUÉ ASPECTOS SE CONCENTRA?	En el ordenamiento gráfico de una idea de negocios y en cómo validar los supuestos que lo hacen coherente.	En la relación problema-solución-cliente.	En mostrar todos los elementos del modelo de negocios de una manera simple.

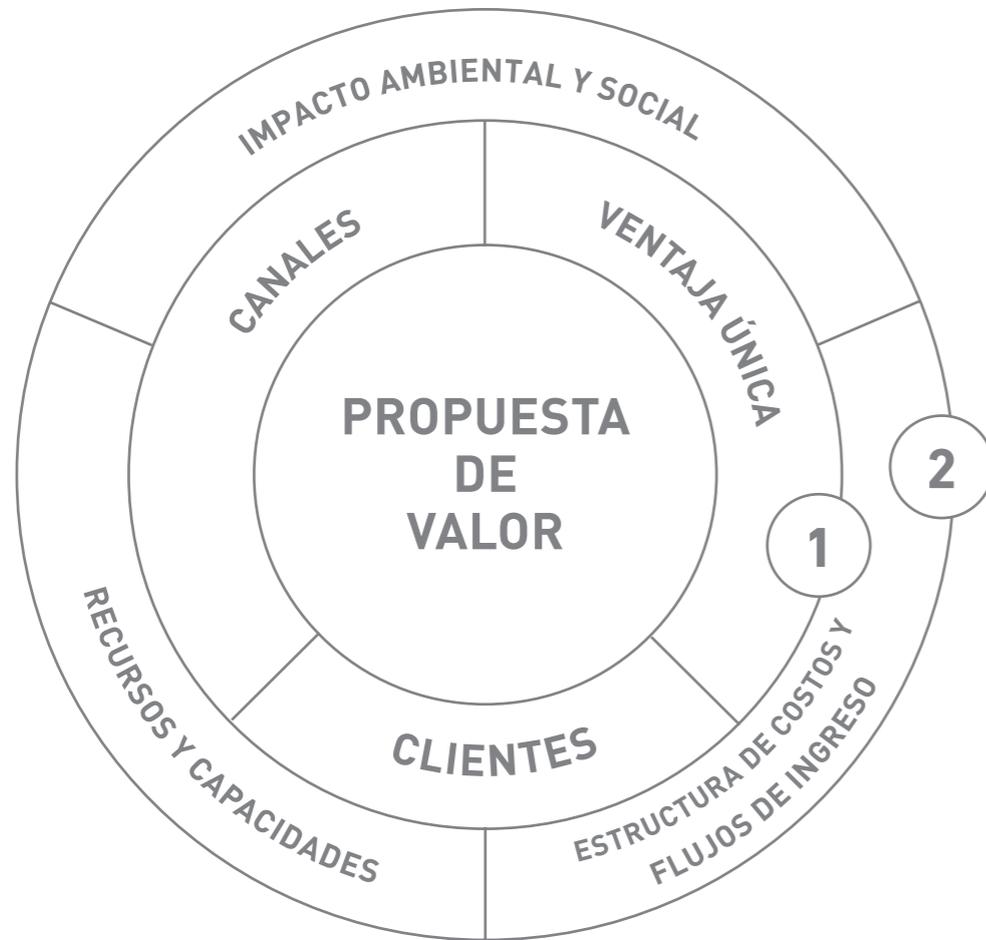
Fuente: Equipo Jump Chile, 2014



Puedes descargar el Modelo de Negocios Jump Chile aquí: <http://bit.ly/1tXFgsc> y el *Impact Canvas* aquí: <http://bit.ly/WPEbGx>. Ambos documentos están diseñados para que puedan ser impresos en un tamaño grande, con alta resolución.

## MODELO DE NEGOCIOS JUMP CHILE

Conoce más detalles sobre el Modelo de Negocios Jump Chile en el capítulo 5.



## LEAN CANVAS

Es una adaptación del *Business Model Canvas* y está licenciado por *Creative Commons Attributions-Share Alike 3.0 Un-ported License*.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTOS DE CLIENTES
(Alternativas)	MÉTRICAS CLAVES		CANALES	(Early adopters)
	ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS	

**BUSSINES MODEL  
CANVAS**

Modelo original  
de Alexander Osterwalder.

ASOCIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		

**IMPACT  
CANVAS**

*Adaptación del Business  
Model Canvas de Alexander  
Osterwalder, realizada por  
el equipo metodológico de  
Jump Chile.*

ASOCIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
COSTOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES		BENEFICIOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES		



# Jump CHILE



Presentado por:



Proyecto apoyado por:





Escanea este código QR y podrás acceder a todos los *links* de esta guía en un solo lugar.

