

**METODOLOGÍA LEAN STARTUP APLICADA A INDUSTRIAS
CULTURALES Y CREATIVAS:
*“CASO DE PUB IRLANDÉS EN MEDELLÍN”***

ALEJANDRO CARLOS GÓMEZ CABARCAS

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2017**

**METODOLOGÍA LEAN STARTUP APLICADA A INDUSTRIAS
CULTURALES Y CREATIVAS:
“CASO DE PUB IRLANDÉS EN MEDELLÍN”**

ALEJANDRO CARLOS GÓMEZ CABARCAS

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración
(MBA)**

**Asesor Temático:
JUAN ESTEBAN ÁLVAREZ**

**Asesor Metodológico:
BEATRIZ AMPARO URIBE**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2017**

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	6
RESUMEN	7
1 INTRODUCCIÓN	1
2 SITUACIÓN EN ESTUDIO	3
2.1 JUSTIFICACIÓN	3
2.2 PROBLEMÁTICA	3
3 ANTECEDENTES	4
4 JUSTIFICACIÓN PARA MBA	8
5 OBJETIVOS	9
5.1 GENERAL	9
5.2 ESPECÍFICOS	9
6 RESULTADOS ESPERADOS	10
7 MARCO TEÓRICO	11
8 METODOLOGÍA	25
8.1. FASE 1- LEAN CANVAS	25
8.1.1 Segmentos de Mercado	25
8.1.2 Problema:	26
8.1.3 Propuesta de valor:	27
8.1.4 Solución:	29
8.1.5 Canales:	29
8.1.6 Fuentes de ingresos:	30
8.1.7 Estructura de costos:	30
8.1.8 Métricas Claves:	31
8.1.9 Ventaja única o competitiva:	31
8.2. FASE 2 - CUSTOMER DEVELOPMENT	32
8.2.1 Producto Mínimo Viable	32
8.3. PLAN DE MARCA	38
8.3.1 Análisis Estratégico del Consumidor	38
8.3.2 Análisis Estratégico de la Competencia	39
8.3.3 Alma de la Marca	40

8.3.4 Generalidades de Elementos de Marca (Visual, olfativo, Auditivo, Gustativo, Táctil)	41
8.3.5 Identidad Extendida.....	42
8.3.6 Análisis DOFA.....	42
8.3.7 Estrategias	43
9 CONCLUSIONES Y APORTES FINALES	45
10 RECOMENDACIONES GENERALES	47
11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 Barra de bebidas característica de los pubs irlandeses.....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2 Diagrama Modelo de Negocio Canvas</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3 Diagrama Modelo Lean Canvas</i>	<i>14</i>
<i>Figura 4 Proceso de diseño de modelos de negocio</i>	<i>18</i>
<i>Figura 5 Modelo de metodología Customer Development.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 6 Estilos de barras de pubs</i>	<i>33</i>
<i>Figura 7 Estilo de cartas de menús.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 8 Estilo de tarimas para espectáculos musicales</i>	<i>35</i>
<i>Figura 9 Diagrama proceso de fabricación de cerveza artesanal</i>	<i>37</i>
<i>Figura 10 Fabricación de cerveza artesanal dentro del pub</i>	<i>38</i>
<i>Figura 11 Alma de la Marca.....</i>	<i>41</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Análisis Estratégico del consumidor</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 2 Análisis Estratégico de la Competencia</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 3 Elementos de la Marca</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 4 Análisis DOFA.....</i>	<i>42</i>

RESUMEN

Con este trabajo de grado se modeló una idea de negocio, con una propuesta de valor única a través de la aplicación de la metodología *Lean Startup*: la formación estructurada de una idea de empresa alrededor del formato de *Pubs* irlandeses, creando la oferta de valor con todas las características y requisitos necesarios para identificar el *pub* con el formato de negocio auténtico que tanto éxito han tenido a nivel mundial. Sin duda, una condición que no puede faltar en el futuro *pub* es la fabricación de la cerveza de manera artesanal, y en lo posible en el mismo local del pub... ésta sería la idea innovadora que marcará un hito y reconocimiento en el *clúster* de entretenimiento de la ciudad de Medellín.

La Metodología *Lean Startup* se basa en tres fases principales: aplicación del modelo *Lean Canvas* con sus nueve pasos, el *Customer Development* y el *Agile Development*.

El *Customer Development* a su vez se basa en cuatro pasos que permiten ir conociendo las necesidades y aspiraciones de los clientes, basándose en prototipos previos de los productos o servicios que saldrán al mercado, bien sea por medio de muestras de los productos, bosquejos gráficos, videos, etc. Este proceso de descubrimiento y validación se debe realizar cuantas veces sea necesario hasta obtener el producto final deseado y aprobado por los clientes finales y objetivos.

Una vez realizados estos dos pasos previos que brindan una mayor certeza acerca del éxito y aceptación del mercado a los productos de la oferta de valor, se procede a poner en marcha la fase de mayor inversión económica del proyecto (contratación de personal, compra de maquinaria requerida para los procesos de producción, consecución de más clientes, compra de mobiliario,

equipos, inversión en campañas publicitarias, entre otras actividades necesarias para la ejecución del proyecto empresarial). Adicional a lo anterior, es importante desarrollar estrategias en un Plan de Marca, con el fin de generar posicionamiento y recordación de la marca – empresa que se está a punto de iniciar.

Todo lo anterior lleva a generar un modelo de negocio con menores riesgos con los que tradicional e informalmente se crean la mayoría de los negocios en la sociedad. Con este trabajo se espera aportar algunas ideas de cómo se puede generar emprendimientos innovadores desde la conceptualización organizada de las ideas de negocio.

1 INTRODUCCIÓN

El mundo actual de los negocios requiere de ofertas de valor llenas de diferenciación e innovación para los consumidores, pero con un beneficio claro y establecido a una necesidad del mercado. Las oportunidades de negocio que día a día se presentan son numerosas, bien sea por nuevos requerimientos de la sociedad de consumo, o incluso porque la misma competitividad de las empresas que ofrecen bienes o servicios lleva a idear nuevas formas de ganar participación en el mercado para dichas compañías oferentes. Ahora bien, conseguir resultados exitosos para esas nuevas ideas de negocio es el tema complejo, porque aunque la idea sea extraordinaria, una mala implementación o estructuración del plan de negocio conlleva a resultados adversos contra lo planeado; miles de buenas ideas en el mundo han sido un fracaso por malas decisiones en la manera de introducirlas y desarrollarlas en el mercado. Por tal razón, en la presente investigación de trabajo de grado se busca dar algunas pautas para una adecuada generación de un modelo de negocio inmerso en un mercado en permanente crecimiento y con un enorme potencial para desarrollo de nuevas ideas que capten la atención de los consumidores... el mercado de los bares, y más concretamente en el formato más popular a nivel mundial para este sector, el de los **pubs**, que tiene su origen en Irlanda.

En Medellín, el mercado no cuenta con un formato auténtico de *pub* irlandés, que no cabe duda que este concepto es un éxito en el mundo entero; es así, que generar un modelo de negocio a partir de esta idea y con este formato, podrá representar un gran potencial de emprendimiento teniendo en cuenta sus características y la propuesta de valor diferenciadora. Algo característico de este formato es la fabricación de cervezas artesanales, que será uno de los puntos claves para el desarrollo del modelo de negocio; en Colombia se carece de sabores innovadores para el consumidor de cerveza, por lo que la presentación de este espacio con esta oferta de cervezas, sin lugar a dudas, generará un impacto innovador para los habitantes del Valle de Aburrá y para

los turistas que visiten la región. Adicionalmente, este formato que se analizará lleva consigo otra serie valores agregados para el cliente, como es la oferta de comidas con sello propio y servicio de los empleados, que permitan identificar al *pub* como un lugar a que se debe volver y que esté en el *top of mind* del consumidor cuando recuerde bares en Medellín.

Entre mis propósitos personales de emprender proyectos empresariales, trabajar metodologías de creación de modelos de negocios exitosas, se estructurará el proyecto de una manera más sólida y con menores riesgos de fracasos. Además, este tipo de investigaciones aportarán material de base para trabajos e investigaciones de estudiantes y profesionales en esta temática. A continuación, el desarrollo de la investigación.

2 SITUACIÓN EN ESTUDIO

Pregunta clave del proyecto: ¿Cómo crear un modelo de negocio innovador minimizando riesgos de fracasos?

2.1 JUSTIFICACIÓN

¿Por qué?

Porque es un modelo de negocio con potencial de desarrollo en la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta la carencia de oferta en este formato de negocio.

¿Para qué?

Para generar un modelo de emprendimiento que posibilite desarrollar empresa en torno al potencial de este mercado.

¿Para quién?

- Para efectos personales que genere bases en la creación de una empresa de emprendimiento.
- Para estudiantes y profesionales que requieran investigar metodologías para creación de modelos de negocio.

2.2 PROBLEMÁTICA

No se cuenta con muchas fuentes de información para casos de creación de este tipo de modelos de negocio en Colombia.

3 ANTECEDENTES

En Colombia se han hecho pocas investigaciones de estudio para creación de *pubs*. Sin embargo, se puede ampliar la información del “mundo pub” irlandés porque se cuenta con un amplio material para objeto de estudio de investigaciones en otros países (Irlanda, Reino Unido, Argentina, España, USA, entre otros) que podrán servir como base para el desarrollo de la investigación.

Figura 1 Barra de bebidas característica de los pubs irlandeses.



Fuente: Irish Pub Company, 2012

Pero, ¿qué tiene de especial este formato de bares y por qué se considera exitoso?

Para resolver este cuestionamiento, hay que comprender y conocer la cultura irlandesa, caracterizada por su hospitalidad y apego a las tradiciones. Los *pubs* deben realmente reflejar la cultura, la hospitalidad y la tradición irlandesa, y no solamente bares con nombres irlandeses que ofrecen nada más que un genérico comercial. A diferencia de otros formatos de bares y restaurantes

temáticos, el concepto de *pub* irlandés ofrece una experiencia de consumo totalmente auténtico y distintivo. Mediante la combinación de diseño interior con sello distintivo único, con deliciosas comidas, bebidas, música y, sobre todo, la gente, los huéspedes se sumergen en un mundo de calidez, conversación, risa y diversión. Como dicen los irlandeses: “en un *pub*, la diversión y la alegría están aseguradas”.

A pesar de la fama y excesos de alcohol, el éxito que va inmerso en la cultura *pub* irlandesa está enmarcada en el aspecto social. Por tradición, la iglesia, el *pub* y el club de fútbol o rugby local fueron las tres principales salidas sociales para las personas en la Irlanda rural. De hecho, el *pub* era el que seguía la tendencia del deporte y la religión. Esto quiere decir que las personas iban a este establecimiento después de misa o de un partido de fútbol. Era el lugar donde se reunía el pueblo para intercambiaban historias, creándose una atmósfera de diversión y buen ambiente. Los *pubs* en Irlanda o para los irlandeses funcionan como un lugar para consumir alcohol y como un lugar para reunirse con amigos, vecinos e incluso con personas completamente extrañas, y conversar en un ambiente relajado. Se acostumbra a celebrar todo tipo de fiestas, desde bodas, bautizos, cumpleaños, hasta funerales o cualquier otra celebración que se pueda imaginar.

Algo muy común en este tipo de negocios es la comunicación y camaradería cercana y mutua entre el cliente y el personal del bar; en muchos casos, especialmente en los *pubs* de la Isla Esmeralda (como se conoce a Irlanda), prácticamente todos los clientes se conocen bien. De hecho, para un *barman* preguntar a un habitante local lo que le gustaría beber sería como preguntarle cuál era su nombre. En Irlanda se calcula que hay más de 10.000 *pubs*.

Se considera a los irlandeses como los productores de los mejores Stouts y Whiskeys en el mundo. Guinness no es sólo la cerveza más común en Irlanda, sino que además es un símbolo nacional. El Whisky irlandés, ya sea Bushmills, Jameson o Blackbush, gozan de gran popularidad entre los conocedores de whisky y no pueden faltar en la oferta de cualquier buen *pub* irlandés.

Otro fenómeno es el tradicional *Irish Music Pub*, donde músicos de todo tipo se reúnen para sesiones donde cualquiera que quiera puede unirse espontáneamente. Esto es generalmente natural y espontáneo, y muchos dueños del *pub* volverán el favor proporcionando bebidas libres de costo para los músicos.

Para los irlandeses, el aspecto social es fundamental para el disfrute del alcohol, teniendo en cuenta la calidez, amabilidad y simpatía que los caracteriza. Quizás esta es la razón a la que se debe el éxito de su cultura *pub*. No hay ciudad grande en el planeta que no tiene al menos un *pub*.

Como se aprecia, la esencia de un pub Irlandés va más allá de solo tomar una copa. La cultura *Pub* en Irlanda tiene una larga y rica historia cargada de magia. (Irish pub company, 2016).

¿Y qué caracteriza a un *pub* irlandés aparte de su encanto social?

Aunque la oferta de valor no difiere considerablemente al resto de sustitutos y competidores, los *pubs* irlandeses poseen ciertas cualidades fundamentales que contribuyen a su éxito, y gran parte de este radica en su capacidad de comprender y conocer perfectamente a su público objetivo, qué es lo que desean consumir, qué quieren encontrar y vivir en las instalaciones, y luego ejecutarlo exactamente igual a lo que el consumidor espera. En otras palabras, se trata de cómo detectar las necesidades y deseos básicos y transformarlos en algo muy especial y deseable. Este compromiso con la ejecución de los diferencia de su competencia y los convierte en gigantes en su categoría.

Miremos a continuación las características y capacidades distintivas en los *pubs*:

Decoración: el diseño es preponderante para el éxito. Sus diseños clásicos, colores sobrios e iluminación tenue son sus principales características.

Música: si bien es común la tradicional música irlandesa en cada uno de los *pubs*, con bandas en vivo en ciertos horarios, también se ha vuelto característico la presencia de música rock y electrónica.

Comida: por la globalización de la cultura Pub, la oferta gastronómica es una mezcla de comidas de varias nacionalidades, entre las que se destacan los famosos *Fish and Chips*, camarones y langostinos apanados, alitas barbecue, papas rústicas, estofado irlandés, entre otros. La carta de comidas de los *pubs* no debe ser amplia, porque si bien se ofrecen, éstos no pueden ser caracterizados como restaurantes.

Bebidas: las cervezas son las protagonistas, y no debería faltar (aunque falta en muchos locales) la famosa y tradicional *Guinness*, símbolo nacional Irlandés, cerveza reconocida mundialmente no solo por su sabor y aroma auténticos, sino también por todo el proceso que lleva su vertimiento en el vaso, copa o jarra. Además de Guinness y otro tipo de cervezas como Smithwicks, Heineken, Murphys, Budweiser, entre otras, es fundamental el ofrecimiento de whiskeys, y al igual que ocurre con la Guinness, en un auténtico *pub* irlandés no puede faltar la marca de Whisky *Jameson*, otro símbolo nacional de la isla esmeralda. *Shots* y cocteles también son parte fundamental de la carta de bebidas.

Empleados y servicio: la calidez, simpatía, informalidad e interacción con los clientes en la barra es parte del ADN tradicional de los empleados; de hecho, el servicio y comportamiento peculiar de los mismos se considera uno de los principales factores de éxito mundial de este tipo de negocios. Es muy característico en estos formatos que los clientes se dirijan a la barra y pidan sus bebidas directamente sin ayuda de meseros, y pagar por pedido realizado, a menos que se pidan productos de la carta de comidas. (The Irish pub concept, 2016).

4 JUSTIFICACIÓN PARA MBA

- Provee de nueva información para la base de datos de investigaciones en áreas como Estrategia, e Innovación y Emprendimiento en la Universidad EAFIT.
- Genera espacios para analizar y reflexionar en temas inherentes a la Gerencia y manejos administrativos de Empresas en desarrollo.
- Permite aplicar conocimientos adquiridos en materias de la Maestría.

5 OBJETIVOS

5.1 GENERAL

Crear un modelo de negocio con una oferta de valor, orientado a la innovación en servicio, ofrecimiento de productos diferenciadores en el mercado de Medellín, al ajustar la metodología de *Lean Startup* y el Plan de Marca a industrias culturales y creativas.

5.2 ESPECÍFICOS

- Identificar las características que debe tener un *pub* irlandés para generar una propuesta de valor diferenciadora e innovadora en este modelo de negocio.
- Detectar oportunidades de acercamiento cultural a los gustos de los consumidores por medio de la oferta de valor del negocio de *pubs*, no solamente en cervezas.

6 RESULTADOS ESPERADOS

- Definir un modelo de negocio claro y estructurado para el caso en estudio.
- Diseñar una propuesta de valor innovadora y con enfoque a Pubs irlandeses para el mercado de Medellín.

7 MARCO TEÓRICO

“El plan de negocios se convierte en una pieza clave para evaluar el concepto de negocio en forma metódica y efectiva, porque a través de él, la idea se estructura en una nueva empresa, disminuyendo el riesgo al cual se enfrentan los emprendedores a la hora de crear su propia empresa” (Bogotá Emprende, 2009).

Esta es la razón principal para establecer esta investigación acerca de la creación de un modelo de negocio bajo modelos establecidos y fundamentado con casos de éxito en otras latitudes. Para el caso de la investigación en curso, se tendrá como base **el Método Lean Startup**.

El *método Lean Startup* es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una *Startup* con éxito. (Ries, 2011, p.1).

Pero, ¿qué es una *Startup* y para qué se crea? Las *Startups* son negocios que parten de nuevas ideas detectadas a partir de la identificación de oportunidades o problemas. Ésta es creada para conseguir nuevos bienes o servicios, pero con un agravante permanente: “la incertidumbre de éxito o fracaso”. Sin embargo, está demostrado a nivel mundial que entre mayor sean las experiencias, buenas o malas, en la evolución y desarrollo de una *Startup*, mayor será el aprendizaje y el mejoramiento continuo, que al final es el que ayudará a obtener mejores resultados en los procesos. Por lo tanto, esta incertidumbre, aunque permanezca latente, deja de ser un problema y se convierte en un desafío para alcanzar objetivos que se analizan con un estudio organizado. En estos procesos se crea, mide y luego se aprende de los resultados obtenidos, y es la base del método *Lean Startup*.

“Las *Startups* también tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. Este objetivo es la **visión** de la *Startup*. Para llevar a buen término esta misión, las *Startups* emplean una

estrategia, que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores.” (Ries, 2012).

En otras palabras, un objetivo principal de una *Startup* es averiguar qué debe producirse, basado en un conocimiento muy cercano a la verdadera intención de compra de los consumidores, por algo que ellos quieren y por lo que pagarán. Por tal motivo, los productos que se idean y diseñan pueden cambiar en el proceso de optimización. En cuanto a la estrategia planteada a llevar a cabo en el modelo *Startup*, ésta cambia solo si es necesario. Sin embargo, hablar de *Startups* es hablar de emprendimiento, y todo emprendedor quiere ver su idea de negocio ejecutada y cumpliendo su objetivo, por tanto, la visión general no cambia.

El modelo de *Lean Startup* consta de tres componentes: **diseño del modelo de negocio (*Modelo Lean Canvas*), desarrollo de clientes y producción ágil.** (Torre, N., 2013). Para la presente investigación, se hará énfasis en los dos primeros componentes, teniendo en cuenta que la producción ágil o “Agile Development” es un método llevado a la práctica luego de revisar y analizar los procesos productivos cuando están en marcha.

Adicionalmente a lo anteriormente mencionado, que es en lo que realmente se basa la metodología *Lean Startup* y el foco del presente trabajo de grado, es necesario analizar conceptos claves para enfocar los esfuerzos de la naciente empresa. Uno de éstos es sin duda realizar un **Plan de Marca**, para lo cual me basaré en los conocimientos adquiridos en las materias vistas en el MBA.

Un adecuado Plan de Marca debe analizar varios puntos clave:

- Análisis Estratégico del Consumidor.
- Análisis Estratégico de la Competencia.
- Alma de la Marca.
- Generalidades de elementos de Marca (Visual, olfativo, Auditivo, Gustativo, Táctil).
- Mandala de la Marca.

- Identidad Extendida.
- Análisis DOFA.

El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de un negocio porque principalmente ayuda a profundizar en el modelo de negocio y lo innova aportando propuestas de valor. El diseñar un modelo de negocio adecuado aporta eficazmente en la consecución del éxito de la empresa en formación. Sin duda, la mejor manera que se viene a la cabeza para explicar cómo se crea este proceso que con el *Modelo Canvas* de Alexander Osterwalder, compuesto por nueve (9) módulos básicos, donde se conjugan las principales variables de un negocio. Estos nueve módulos encierran las cuatro principales áreas de cualquier negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Figura 2 Diagrama Modelo de Negocio Canvas



Fuente: IESDE - Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas, 2012

Sin embargo, este modelo ha venido actualizándose y mejorando continuamente, para la metodología *Lean Startup*, se recomienda trabajar con

este modelo *Canvas* modificado, que se llama **Lean Canvas**. Éste fue creado por Ash Maurya, y tiene como finalidad:

“desarrollar un itinerario que ayude a los emprendedores, desde el nacimiento de la idea hasta la creación de la startup o empresa. Su intención es poder expresar aquello que es más incierto (más de una probabilidad) o más arriesgado (elevada incertidumbre).

Para Ash Maurya, en el lienzo de Alex Osterwalder, faltaban factores que mostraran las hipótesis más arriesgadas y otros, como las actividades clave o las alianzas, le parecían prescindibles para el modelo de negocio de una startup, por eso remodeló el lienzo de Alex Osterwalder”. (Macías, Miguel, 2015).

De esta forma, el modelo *Lean Canvas* queda de la siguiente manera:

Figura 3 Diagrama Modelo Lean Canvas



Fuente: Innokabi, Lienzo Lean Canvas explicado paso a paso.

¿Pero por qué se eliminan o modifican algunos bloques del modelo original de *Business Model*? A continuación se explica brevemente:

Actividades y recursos claves se convierte en solución: primero hay que enfocarse en resolver los problemas o necesidades de los clientes, especialmente los que derivan de las pruebas realizadas con el producto mínimo viable. Las actividades claves ayudan a visualizar la naturaleza de las *Startups*, pero se pierde el foco en lo que es lo más importante, en dejar satisfechos a los clientes con la finalidad de la oferta a entregar por parte de la empresa en nacimiento.

Relaciones con los clientes se convierte en Ventaja especial única: las relaciones con clientes no son tan críticas en las primeras etapas de lanzamiento de una *Startup*. Es más importante establecer entrevistas con los clientes para poder encajar la solución con sus necesidades y problemas.

Socios Claves: la empresa no ha empezado a vender realmente, todavía no se sabe con certeza cuál es el alcance de la oferta de valor, por lo tanto, no es momento de pensar con quién te vas a asociar si todavía no sabes por qué te van a pagar tus clientes. En esta fase de planeación es mejor centrarse en los costes y canales con los que se llegará a los clientes.

Recursos claves se convierten en métricas claves: en esta fase es mucho más importante definir y establecer sistemas de medición de indicadores que permitan pivotar o perseverar las muestras y prototipos que se generen en el proceso de encontrar las soluciones adecuadas para los problemas o necesidades del futuro mercado de clientes.

Expliquemos cada bloque del *Lean Canvas*:

1) Problema

Se debe conocer cuál es el problema o necesidad de los clientes, para posteriormente tener las soluciones de estas necesidades. Se aconseja detectar los tres (3) problemas más recurrentes o importantes con los que se

encuentran los futuros clientes. Luego de detectarlos, se debe identificar y enumerar cuales son las alternativas actuales que los clientes utilizan para solucionarlos.

2) Solución

Cuando se han identificado y definido las necesidades o problemas, se procede a encontrar la solución para resolverlos. En este bloque se tienen que definir las tres características más importantes del producto/servicio que ayudarán a los clientes a solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades.

3) Métricas Clave

Se establece un conjunto de indicadores que sirvan para la toma de decisiones, basándose en las principales acciones, tareas o actividades que se quieren medir. Se debe escoger y definir indicadores que resulten determinantes en el futuro del negocio, especialmente porque ayudarán a saber cuándo se debe pivotar o perseverar.

4) Ventaja única o competitiva

Con este bloque se define que hace especial a la nueva propuesta de negocio frente a la competencia, de aquello que genera una ventaja diferencial respecto a las otras propuestas en el mercado; es decir, encontrar aquello difícilmente copiable o imitable por los competidores.

5) Propuesta de valor

Se refiere al conjunto de bienes y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Esta es quizás la razón más importante para que un cliente se decida por una u otra opción dentro de las ofertas del mercado. En otras palabras, son las ventajas competitivas que ofrece una empresa hacia el mercado; éstas van desde propuestas innovadoras para productos o servicios nuevos, hasta propuestas para bienes o servicios ya existentes pero con características o atributos adicionales. “Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del

cliente, etc.)". (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 23). Hay que comprender exactamente de qué se compone la propuesta de valor, porque en esto incide en la oferta que se entregará a los clientes y lo que muy seguramente identificará a la empresa hacia afuera.

6) Segmentos de Mercado o de Clientes

Se refiere a los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Es sabido que se debe buscar satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto, si se lograra segmentar o agrupar los clientes según ciertas características, perfiles y necesidades comunes, es posible tomar decisiones estratégicas sobre el tipo de clientes en el que debe enfocarse la propuesta de valor.

7) Canales

Se enfoca en la manera de hacer la entrega de la propuesta de valor de bienes y servicios hacia los clientes segmentados. Existen canales directos y canales indirectos, así como canales propios o canales de socios comerciales. No hay canales mejores que otros, simplemente cada una de estas modalidades de canales de entregas tienen importancia según la estrategia de las empresas, buscan lograr un equilibrio adecuado con el único fin de que los clientes queden satisfechos con el servicio. Entre los más comunes están las fuerzas de ventas o equipo comercial, las ventas online, las tiendas propias, la publicidad, las ventas por el canal de socios mayoristas, entre otros.

8) Fuentes de Ingresos

Es la manera como las empresas generan los ingresos en cada segmento de mercado atendido. Existen dos tipos de fuentes de ingresos básicamente: 1) *por transacciones puntuales* o 2) *por pagos recurrentes*. Entre las más comunes se encuentran por transacciones de ventas, alquiler, pautas publicitarias, leasing, subastas, suscripciones, licenciamientos, etc.

9) Estructura de costes

Aquí se incluyen los costos más significativos inmersos en la puesta en marcha de un modelo de negocio. Siempre se debe conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible y eficiente en el largo plazo.

“Los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 41).

Es decir, modelos de negocios basados en los costos, en los que su estrategia la basan en reducir costos y gastos en cada una de sus decisiones, mientras que los modelos de negocio basados en valor le dan prioridad a la creación de valor, por encima del tema financiero requerido en los procesos.

En sí, “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14).

El ejercicio de diseño de un modelo de negocio parte de consideraciones estratégicas previas, en las que se ha evidenciado un problema o una oportunidad y se tiene la voluntad de movilizar un equipo multidisciplinario para abordarlo.

Figura 4 Proceso de diseño de modelos de negocio



Fuente: (Innovación en Modelos de Negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica, 2010)

Según Osterwalder, tres son los pasos fundamentales en el diseño de modelos de negocio: visualizar el modelo, evaluar e innovar. Luego empieza el proceso

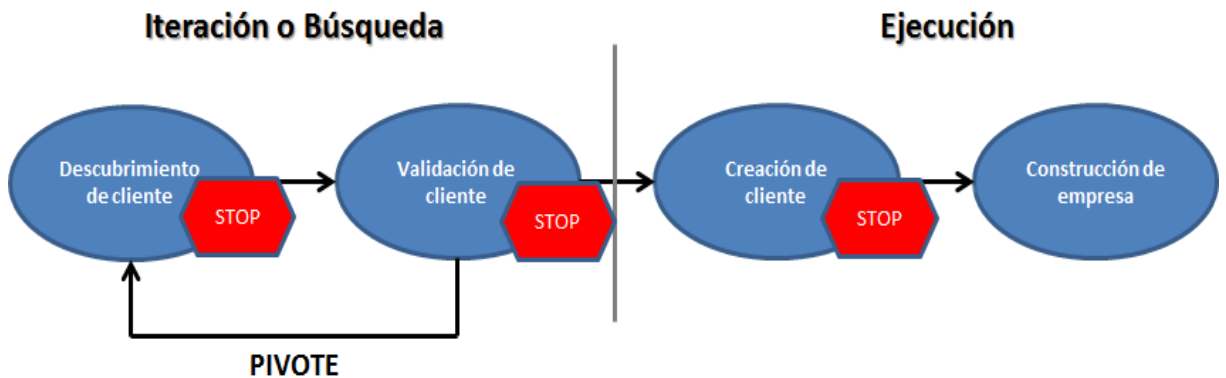
de ejecución del diseño, lo que incluye los pasos de *planear* el proyecto y comunicar e implementar.

Con la fase que se explicará a continuación, se describe cómo esta construcción del *Canvas* se va moldeando y modificando en sus hipótesis a medida que se desarrolla iteraciones con los clientes.

Quizás el protagonista principal de la metodología *Lean Startup* es el desarrollo de clientes o ***Customer Development***, “que es una herramienta que permite a los emprendedores desarrollar productos y crear empresas enfocándose en las necesidades reales de los clientes y del mercado, en lugar de hacerlo sólo con base a sus supuestos”. (Negocios y Emprendimiento, 2013). Esta metodología de desarrollo de clientes toma importancia porque basa su teoría en cambiar el orden de focalización para las *Startups*, siendo el cliente lo primero que hay que desarrollar y luego el producto. Se debe aprender de los clientes potenciales para desarrollar el producto que realmente satisfaga las necesidades y deseos del mercado; por lo tanto, éste es un proceso que se basa en un aprendizaje continuo por medio del contacto permanente con los posibles clientes.

Muchos emprendedores hacen lanzamientos de productos porque suponen que tendrán un éxito asegurado con éstos, sin haber tenido un contacto previo con los posibles clientes y sin saber qué quería realmente el mercado. Con el *Customer Development* se busca orientar el emprendimiento hacia el desarrollo de los clientes como primera medida, comprobando que la idea de producto es la más conveniente para satisfacer las necesidades del mercado. De esta manera, se ejecutará un modelo de negocio con menor incertidumbre, aunque ésta siempre exista. En otras palabras, el *Customer Development* invita a enfocarse en el aprendizaje y descubrimiento de las necesidades de los clientes, antes que en la ejecución de procesos que no están asegurados. Esta metodología consta de cuatro pasos a llevarse a cabo de manera organizada:

Figura 5 Modelo de metodología Customer Development



Fuente: Propia

Explicaré brevemente este modelo en sus cuatro pasos:

Paso 1. Descubrimiento de clientes:

Luego de tener hipótesis resultantes del modelo *Canvas*, se deben validar saliendo a la calle y contactando a los clientes potenciales enfocándose en el problema o necesidad. ¿Pero cómo se desarrolla este proceso de contacto? hay varias formas, sin embargo, la más utilizada por ser económica y porque ha tenido éxito en su aplicación, es la de **Producto Mínimo Viable (MVP)**, que se define como “aquella que permite lanzar el producto con el mínimo de features (características) posible con tal de que podamos aprender información relevante de su lanzamiento y uso de los usuarios mediante una serie de métricas”. (Sanchez, Emprendalia, 2016). En otras palabras, el MVP consiste en crear un producto al cual se le mide su aceptación en el mercado, para luego revisar y ajustar cambios para mejoras, y así sucesivamente iniciar el ciclo hasta que se obtenga un producto adecuado e ideal para los requerimientos del mercado; en términos más simples, el Producto Mínimo Viable es un producto que se crea para aprender en la marcha cómo optimizar el futuro producto final. Se deben llevar MVP a la calle siempre pensando qué es lo que se quiere aprender con el prototipo, bien sea para definir el canal de atención, el segmento de clientes, proveedores, o cualquier otro objetivo dentro del modelo. Como estos Productos Mínimos Viables serán solo prototipos que

muy seguramente no tendrán nada que ver con el producto final, éstos deben ser económicos, rápidos de hacer y con características métricas claras. Pero surge una pregunta, ¿cómo deben ser estos prototipos? Y la respuesta es que depende el modelo de negocio si éste es físico, una *App*, una *Web*, una oferta de servicio, etc. Pueden ser videos, muestras físicas del futuro producto, *photoshops* en presentaciones de *powerpoint*, entre otras; sin embargo, los expertos en el tema sugieren que tener “prototipos en papel” puede generar mayor interacción y retroalimentación de los clientes, porque queda más espacio para la creatividad y se dan más opiniones de lo que quieren del producto, además, de ser el medio más barato. Cuando se lleva un prototipo físico de cómo quedaría el producto final, la imaginación es más limitada para los demás.

Para estas pruebas pilotos hay que escoger muy minuciosamente los clientes probadores del MVP, ya que por tratarse de nuevos productos nunca antes lanzados, llevarlos a masas de mercado al azar muy seguramente se sesgará la información que se obtenga porque se recibirá un rechazo de lo ofrecido; por lo tanto, hay que realizar esta pruebas con perfiles de clientes llamados *early adopters*, quienes les gusta probar nuevas cosas y poder ayudar en la evolución de lo creado, por intermedio de feedback o retroalimentaciones en el contacto y experiencia con el producto.

Paso 2. Validación de clientes:

En esta fase se validan las hipótesis aprobadas en el proceso de descubrimiento de clientes, y se transforman en pedidos. Esta fase también es llamada adaptación del producto al mercado. Luego de tener definido el segmento de clientes adecuado y la propuesta de valor que se asume es la correcta, se busca “encajar” el modelo de negocio con el mercado. Varios autores recomiendan en realizar varias actividades:

El proceso consiste en realizar unas pruebas de validación para obtener pedidos. Se subdivide en varias subfases:

- 1) *Prepararse para vender*: se crea un plan de acción para vender, si es un producto físico se crean hojas de cálculo, listas de precios, márgenes analizados teniendo en cuenta costos. Si es un producto Web o móvil se debe iniciar a activar clientes, no con todas las funcionalidades que se esperan del producto, pero sí con las principales y más críticas vistas en el proceso de descubrimiento. Para esto, se debe crear un mensaje conciso y eficaz de la propuesta de valor para atrapar la atención de los clientes.
- 2) *Salir a la calle*: se intentará vender y conseguir clientes. Se sigue enfocando las primeras ventas en los clientes *visionarios* o *early adopters* mencionados anteriormente.
- 3) *Posicionar el producto*: luego de obtener la suficiente retroalimentación por parte de los clientes, se debe realizar un proceso efectivo y eficaz de ventas, incluyendo un mapa estratégico de ventas, cuantificar y analizar las personas contactadas, tener identificado el proceso de ventas, identificar quienes son los influenciadores en la decisión, los decisores de compra, y otra serie de factores y variables que pueden determinar una buena o mala acogida del producto o servicio hacia el mercado en proyección.
- 4) *Validación del mercado*: esta es considerada la parte más costosa de una *Startup*, aquí se mide si el producto está listo para escalar las ventas y el gasto de *marketing* para la penetración en el mercado. En esta fase se inicia el proceso de ventas con un equipo idóneo para el objetivo trazado desde el inicio de la empresa; sin embargo, oh sorpresa! Nos daremos cuenta muchas veces que las conclusiones sacadas del paso de descubrimiento de clientes no eran precisamente lo que ellos estaban esperando del producto, pero en lugar de ir a la quiebra por haber consumido un sinnúmero de recursos, se arranca nuevamente a prototipar.

El anterior proceso de búsqueda de información, investigado en Descubrimiento y Validación de Clientes es lo que se denomina **pivote**, y es el

soporte para asegurar que lo que se está realizando va en la vía correcta; de esta manera se está construyendo un modelo de negocio repetible y escalable.

Análisis de oportunidad de mercado y mercado total disponible: ¿Se tienen suficientes clientes para que el modelo de negocio sea escalable? Si esta respuesta no se ha resuelto, hay gran riesgo de no crecer y pone en vilo la continuidad en el mediano y largo plazo de la empresa. Teniendo ya más o menos identificado el potencial de clientes, se debe analizar y cuantificar qué tan grande puede ser el mercado. ¿Cuántas personas estarían dispuestas a comprar el producto? ¿Qué tan grande sería el mercado si todas las personas interesadas compraran el producto? ¿Qué tanto vende mi competencia? Para esto es fundamental salir a la calle y tener contacto con el entorno. Pero... ¿por qué se debe salir de la oficina? Básicamente para probar al máximo el problema o la interpretación de éste. Se buscan conocimientos y datos reales, así se va ajustando el modelo de negocio al perfil adecuado de clientes para la satisfacer sus necesidades. Adicionalmente, así se deja de conjeturar sobre lo que se cree que está bien, y se dan conclusiones reales al problema. Es importante que el fundador o propietario salga a la calle a verificar las hipótesis, puesto que solo enviar empleados o terceros generaría muy seguramente una falta de visión respecto a lo que se quiere llegar como objetivo principal. Por otro lado, el no salir a la calle es uno de los principales factores del porqué las empresas se quiebran

Luego de lo anterior, es necesario analizar las conclusiones y comentarios de los clientes iniciales, analizar la competencia y el sector donde se moverá el negocio. Otra buena iniciativa es hablar con analistas y especialistas del sector para conocer sus apreciaciones respecto al modelo de negocio y sus productos.

Llegado a este punto, es el momento de preguntarse si el modelo de negocio va por buen camino y sí es un proyecto con futuro, o definitivamente se debe darle un giro y analizar posibles modificaciones, o abortarlo en caso de ser necesario. Si las cosas hasta aquí marchan bien y se hicieron los ajustes

necesarios para continuar con el modelo de negocio proyectado, es hora de hacer que realmente el negocio arranque de manera oficial, logrando que los clientes empiecen a pagar por los productos o servicios. Aquí, es donde realmente inicia la aventura empresarial de manera formal.

Paso 3. Creación de Clientes:

Luego de haber pivotado el producto las veces que sean necesarias hasta que se tenga un resultado positivo de los objetivos, se debe empezar a crear una demanda en el usuario para ventas a gran escala. Aquí ya aparece el contacto real con los canales de distribución o venta.

En este paso, el producto ya está validado y es factible, y es donde comienza el gasto importante para conseguir clientes masivos (mass market) que compren el producto. Se pone en funcionamiento el motor a toda marcha en ventas y *marketing*. Vale aclarar, que esta parte de la metodología varía según el tipo de empresa y tipo de mercado al cual se abordará con el producto.

Paso 4. Construcción de empresa:

Posteriormente de haber aclarado, el camino al no fracaso de la idea de negocio, y contar con una red de clientes que posibilitan dar marcha a la empresa, se procede ahora sí a dejar la informalidad y se comienza a estructurar las áreas administrativas, financieras, operativas y las que se consideren necesarias que conformarán la compañía. Se pasa del proceso de descubrimiento al proceso de crecimiento, rentabilidad y de hacer historia. (Javier Díaz, 2013).

8 METODOLOGÍA

Se utilizará la metodología **Lean Startup** que consta de tres herramientas fundamentales a aplicar por fases: **Business Model Canvas**, **Customer Development** y **Agile Development**, sin embargo, como se mencionó anteriormente, ésta última fase no se analizará en el presente trabajo de grado por tratarse de una fase que se debe llevar a cabo con el producto terminado.

8.1. FASE 1- LEAN CANVAS

Se adoptará la herramienta con ese mismo nombre, que consiste en describir el modelo de negocio de la *Startup*, dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica de una empresa para conseguir ingresos:

- 1) Segmento de mercado o de clientes
- 2) Problema
- 3) Propuesta de valor
- 4) Solución
- 5) Canales
- 6) Fuentes de ingresos
- 7) Estructura de costes
- 8) Métricas claves
- 9) Ventaja única o competitiva

8.1.1 Segmentos de Mercado

La propuesta de valor está dirigida principalmente a dos segmentos de consumidor:

- **Mente abierta:** son hombres y mujeres entre los 25 y 65 años. Cada día es una nueva experiencia para ellos. Necesitan probar cosas nuevas y salirse del molde.
- **Turistas:** los turistas que visitan Colombia, vienen en busca de nuevas experiencias, así como mayor integración cultural, conocimiento de la biodiversidad, entre otras.

8.1.2 Problema:

Para mi cliente objetivo, la oferta actual de bares y restaurantes en Medellín y su área Metropolitana les supone un problema en cuanto la variedad de opciones en el ámbito de cervecería artesanal y ambientes musicales, dado que las opciones son las mismas, aunque el sitio cambie.

Los tres problemas que resuelve mi producto son:

1. Cervezas artesanales con sabores innovadores hechas para venta exclusiva en el *pub*.
2. Música en vivo de diferentes géneros acordes a la ambientación y propuesta de valor del lugar.
3. Ambientación y diseño arquitectónico con características distintivas de un auténtico pub irlandés, con gran protagonismo de la barra central de bebidas y sus *barman*.

Las alternativas actuales con cuentan mis futuros clientes son:

- Cervezas artesanales de tres marcas en su mayoría (BBC, Tres Cordilleras y Apóstol), que ya son comercializadas en almacenes de grandes superficies y múltiples restaurantes.
- Si los clientes desean escuchar música en vivo deben ir a discotecas de la ciudad especializadas en esta propuesta.

8.1.3 Propuesta de valor:

Se centra en la inmersión en la cultura “public house” de un auténtico *pub* irlandés, creando momentos de consumos caracterizados por el espacio, el compartir y la interacción entre las personas que visitan el negocio y quienes lo atienden, todo con un sello de innovación ligado a sabores y aromas de la biodiversidad colombiana. El característico sabor innovador y calidad de cervezas fabricadas *in situ* en sitios ubicados en el mismo *pub*, con sabores específicos y exclusivos que aportan un sello de calidad irrepetible.

En este caso, el consumo de cerveza se convierte en una experiencia, ya que además de contar con componente innovador en el sabor, las personas tienen la oportunidad de observar el proceso de fabricación en el mismo sitio de consumo, además, reciben información adicional sobre la procedencia de las frutas que están saboreando, la cebada y el lúpulo usados en la fabricación de la cerveza, las familias de productores beneficiados, entre otra información relevante para complementar la experiencia.

El concepto de negocio se fundamenta en varios pilares:

- Quizás el más importante, en ambientar y hacer sentir a los clientes en una verdadera “public house” irlandesa, donde se inmersa en una cultura caracterizada por interactuar y vivir momentos diferentes a los que se tengan en bares comúnmente concurridos en nuestra sociedad latinoamericana.
- Servicio y atención caracterizada en un grupo de trabajo con un perfil peculiar, lleno de energía, proactividad, alegría, pero ante todo con una capacidad de servicio al cliente que refleje un gran ambiente y experiencia para los clientes.
- Fabricación de cervezas en silos ubicados en el mismo *pub* y que llevan el líquido hasta los *drafts* para su consumo inmediato. Se crearán sabores y aromas innovadores enfocados a frutas y plantas de la biodiversidad colombiana. Ejemplo: cervezas con sabor a tamarindo, maracuyá, mango,

semillas de girasol, entre otras posibilidades de ensayo para satisfacer necesidades de sabores que agraden a los consumidores.

- Esta oferta cervecera se complementará con cervezas importadas, *shots* y cócteles originales, y una carta gastronómica enfocada a comidas ligeras para compartir o degustar en pequeñas porciones. Ejemplo de posibles comidas:
 - *Fish and chips*, con posibilidad de mezclar o tener como opción las papas a la francesa con tajadas de plátano verde.
 - Langostinos y camarones apanados, acompañados de salsas y chips de plátano verde, papas a la francesa, papas al vapor o yucas fritas.
 - Papas Belgas, acompañadas con diversas salsas y carnes.
 - Carne de res o pollo en lonjas, acompañadas de tajadas de plátano o papas.
 - Queso asado o frito.
 - Porciones de deditos de queso, quibbes, carimañolas (hechas a base de almidón de yuca).

- Se contará con grupos musicales en vivo en la mayor parte de la semana, característicos de la “cultura pub”. Ejemplo: Música celta, gaélica, jazz, rock anglo. Inicialmente se planea programar los días según tipo de música, pero esto puede cambiar dependiendo del Customer Development.

- Otra actividad que caracteriza a los *pubs* es su sincronía con eventos deportivos. En tierras irlandesas y británicas es típico colocar partidos de fútbol y *rugby*; en Colombia, los eventos deportivos de interés para los clientes son más amplios, por lo tanto, colocar partidos de fútbol, ciclismo, tenis, béisbol, entre otros, convierten al *pub* en un lugar referente para observar eventos deportivos junto a amigos u otros asistentes mientras se disfruta de un buen producto. La atmósfera que se vive en los *pubs* son idóneas para el deporte.

- Se plantea una relación cercana con los clientes, de manera que conozcan de primera mano el proceso de fabricación de la cerveza y las historias detrás de este proceso. Esta relación cercana es fundamental para entregar la propuesta de valor al consumidor. Se deben establecer estrategias de fidelización con consumidores, por ejemplo eventos especiales para cumpleaños, descuentos a clientes frecuentes, entre otras opciones.

8.1.4 Solución:

La solución es la oferta de valor diferenciada y caracterizada en los *pubs* irlandeses, exitosos a nivel mundial. Las características del negocio serían:

- Elaboración de cerveza artesanal en el sitio (en lo posible), con sabores innovadores basados en frutas y plantas de la tierra colombiana.
- Capacitación del personal de servicio en temas de servicio al cliente, manejo de idiomas, fabricación de cerveza.
- Desarrollo de nuevos sabores en bebidas y oferta gastronómica, manteniendo el concepto de la biodiversidad colombiana.
- Consecución y puesta en marcha de shows musicales y culturales acordes al sitio, como bandas de rock, de música celta, jazz, blues, sonido acústico, *house* y electrónica en violín, saxofón o instrumentos similares, *stand up comedy*, entre otros espectáculos.
- Mercadeo y relaciones con aliados estratégicos.
- Estandarización de procesos con miras a ampliar sedes.

8.1.5 Canales:

El canal es la venta directa de los productos. En cuanto a los canales de mercadeo, se evalúa la alianza con revistas y medios de comunicación masivos, a cambio de pases de cortesía y muestras gratis.

Otra estrategia de mercadeo interesante es realizar eventos para degustaciones en la zona de influencia del local y de clientes objetivos.

8.1.6 Fuentes de ingresos:

- Venta de cerveza artesanal, con sabores auténticos del negocio.
- Venta de cerveza importada y otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Venta de comida con sabor distintivo.
- Venta de publicidad de terceros, pautando acorde a la imagen e identidad del *pub*.
- Venta de souvenirs (al mediano plazo), con los logos y colores de la marca naciente.

8.1.7 Estructura de costos:

- Inversión:
 - Compra de máquinas para la fabricación de cerveza con capacidad de 500 litros (incluye tanque multifunción, horno, tanque macerador, tanque de filtración, intercambiadores, tuberías y conductos: US 10,000 aproximadamente ≈ \$30 millones.
 - Tanque multifunción adicional: US 3,000 ≈ \$9 millones.
 - Insumos adicionales (sistema drafts, barriles, repuestos, tratamiento de agua, etc.): US 5,000 ≈ \$15 millones.
 - Adecuaciones inmobiliarias del local: \$50 millones.
 - Gastos pre-operativos: \$15 millones.

Valores maquinaria aproximados tomados de <http://eficrea.com/> y de <https://spanish.alibaba.com>.

- Costos fijos mensuales:
 - Alquiler Local: \$10 millones.
 - Servicios públicos: \$3 millones.
 - *Barman* x2: \$1,500.000 x 2 = \$3 millones.
 - Meseros x 3: \$1,200.000 x 3 = \$3,6 millones.
 - Cocineros x 2: \$1,500.000 x 2 = \$3 millones.
 - Músicos: \$500,000 x noche (2 horas) + 2% de las ventas en las horas que estuvieron presentando el espectáculo.

8.1.8 Métricas Claves:

Éstas muy seguramente irán modificándose a medida que se desarrolla la creación y puesta en marcha nuestra *Startup*, pero para este inicio del proyecto será crucial medir porcentaje de aceptación de los clientes a los sabores de las cervezas, la velocidad de captación de nuevos clientes, tiempos óptimos de fabricación de las cervezas, tiempos óptimos de preparación de las comidas, entre algunos otros indicadores relevantes en la puesta en marcha del *pub*.

8.1.9 Ventaja única o competitiva:

Sin duda la ventaja única y totalmente innovadora será el tener un sello propio de marca de cerveza artesanal fabricada *in situ*, con sabores distintivos e inspirados en la biodiversidad colombiana.

Si bien en el *Lean Canvas* no se recomienda dedicar recurso y tiempo a los aliados o socios claves en las primeras instancias, considero pertinente y relevante mencionar algunos de los principales aliados para la empresa:

- Unidad de emprendimiento de la Universidad Eafit.
- Posibles inversionistas para el desarrollo del modelo de negocio.
- Programas de la alcaldía de Medellín del *clúster* turismo.
- Revistas de tendencias, especializadas en comidas y bebidas, en las cuales se entreguen bonos e invitaciones a cambio de publicidad *free press*.
- Agencias de viajes especializadas en turismo para extranjeros.
- Convenio o negociación con agrupaciones y/o escuelas musicales para promover sus artistas en la empresa a cambio de prestar sus servicios.

8.2. FASE 2 - CUSTOMER DEVELOPMENT

Se adoptará la herramienta con ese mismo nombre de *Steve Blank*. El *Customer Development* o Desarrollo de Clientes, y se deben repetir hasta tener la información necesaria de los clientes, para lanzar el producto final con éxito. Para poder desarrollar esta parte de la metodología se debe empezar a interactuar con los posibles compradores, y se debe salir a la calle con los prototipos de la idea de negocio, que como vimos anteriormente hay varias formas de prototipar. Para nuestro caso se saldría con prototipos en dibujos o ilustraciones de la ambientación y diseño arquitectónico del futuro *pub*, de la carta de comidas a ofertar, de los posibles sabores de cervezas, del cronograma de grupos musicales que se presentarán semana a semana, entre otros aspectos claves.

8.2.1 Producto Mínimo Viable

Con lo aprendido en la teoría del método *Lean Startup*, no es procedente invertir en altos gastos antes de tener claro como aceptará el mercado la propuesta de valor; por lo tanto, no se cuenta aún con cervezas fabricadas, y no se cuenta con las instalaciones finales del *pub*. En ese orden de ideas, el Producto Mínimo Viable inicial debe ser ilustrado, y se tomará como recomendación los “prototipos de papel”.

Se establecerán grupos focales con perfiles del segmento de clientes objetivo, mostrando ilustraciones de cómo quedará el futuro *pub*, los eventos musicales, deportivos, carta de menús, sabores de cervezas, tipos de cocteles, entre otros puntos importantes a considerar. Se espera tener una interacción con los futuros clientes y escuchar sus opiniones acerca de la oferta de valor que se quiere ofrecer, posibles modificaciones, o inclusión de nuevos productos o actividades. Se estima que cada sesión debe estar conformada por lo menos por 30 personas. Otra opción viable es recurrir a foros por medios web, donde se anexan los prototipos e ideas que se tienen iniciales, para ponerlas a consideración del público perteneciente al foro.

Con lo anterior se forma una idea más clara de lo que se llevará al producto final de nuestro *pub*. Unos ejemplos de prototipos serían los siguientes:

Estilo de Barra:

El estilo de la barra de bebidas del *pub* será ambientado con los *drafts* de cada una de las cervezas que se producirán, así como de las cervezas objetivas como Heineken, Miller. Otro tipo de cervezas como Guinness (no puede faltar), y otras cervezas alemanas, belgas y de otros países, serán ofrecidas en botellas.

De igual forma en esta barra se crearán auténticos cocteles con los ingredientes necesarios, así como los diversos vinos que se ofrecerán, whiskeys y bebidas no alcohólicas.

Figura 6 Estilos de barras de pubs



Fuente: Portfolio, The Old Jameson Distillery.

Carta de Menú de Comidas:

El menú de comidas, como se mencionó en el *Canvas*, será ofertada por varios platos para compartir, y no como platos fuertes:

- *Fish and chips*.
- Langostinos y camarones apanados.
- Papas Belgas.
- Carne de res o pollo en lonjas.
- Queso asado o frito.
- Porciones de deditos de queso, quibbes, carimañolas.
- Patacones.
- Tapas.
- Montaditos.
- Aparte de la oferta de bebidas alcohólicas ya ampliamente mencionada, también se especializará en ofrecer bebidas saborizadas a base de soda, y como en todo buen *pub*, cafés con distintas combinaciones.

Figura 7 Estilo de cartas de menús



www.shutterstock.com · 355058330

Fuente: Shutterstock

Shows musicales:

En la propuesta inicial se cambia el género musical según el día (Jueves Jazz, Viernes música gaélica, sábados rock alternativo, música house y rock en violín, entre otros géneros ligados a los *pubs*). Obviamente la música en vivo será alternada con música de *dj*'s.

Figura 8 Estilo de tarimas para espectáculos musicales



Fuente: South Country, Live Traditional Irish Music

Máquinas para fabricación de cerveza artesanal:

Por tratarse de unos de los principales factores de éxito en la oferta de valor del negocio, se debe hacer un bosquejo del proceso de fabricación de cerveza artesanal. Se diagrama a continuación:

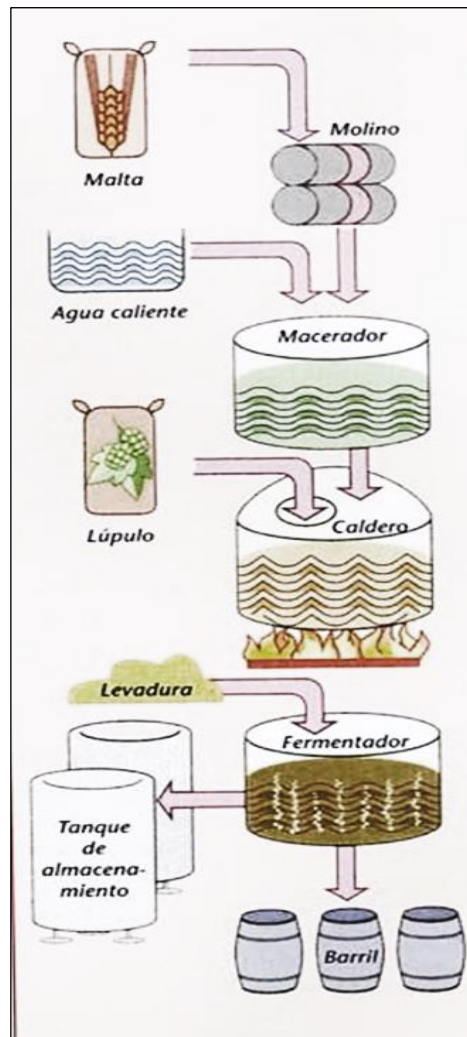
El proceso, de manera resumida, consta de las siguientes fases:

1. Selección de la malta: con características específicas e ideales para el sabor adecuado de las cervezas deseadas. Lo ideal es seleccionar los granos de cereal y hacer el proceso completo hasta obtener la malta, pero por tratarse de una cervecería artesanal se ahorra tiempo y recurso humano comprando directamente la malta.
2. Molienda de la malta.

3. Maceración: donde la harina de la malta se mezcla con agua caliente para conseguir el mosto, que se filtra o cuela paso siguiente.
4. Adición de lúpulo: una vez filtrado el mosto se le adiciona lúpulo, que al hervir proporciona el sabor amargo característico de las cervezas. Es en este instante cuando se le agregan los otros sabores y aromas con los que se quiera dar un sello y toque especial a la bebida.
5. Enfriamiento del mosto para que trabaje de manera óptima la levadura.
6. Fermentación: se añade levadura para iniciar el proceso de fermentación.
7. Maduración.
8. Filtrado: en este paso se eliminan los sólidos que pudieron haber quedado de todo el proceso, para obtener el líquido final de la bebida.
9. Envasado: Sea en barril (para los drafts de la barra) o botella.

(Club de las grandes Cervezas del mundo, 2014)

Figura 9 Diagrama proceso de fabricación de cerveza artesanal



Fuente: Club de las grandes cervezas del mundo.2014

La idea es contar, en lo posible, y será una de las preguntas claves a los futuros clientes en el Producto Mínimo Viable, con las máquinas de fabricación de cara a los consumidores directamente en el local; lógicamente, para esto se debe contar con unas amplias instalaciones y con exhibición en vidrio para que los clientes observen los silos de almacenamiento del producto final. Este es uno de los puntos diferenciadores frente a cualquier competencia que se tenga. Por ejemplo éste podría ser un esquema de fabricación:

Figura 10 Fabricación de cerveza artesanal dentro del *pub*



Fuente: La Capital (2015)

8.3. PLAN DE MARCA

Para llevar a cabo el Plan de Marca para el naciente negocio, se analizarán los siguientes puntos:

8.3.1 Análisis Estratégico del Consumidor

El perfil que se espera es el objetivo para el negocio, es de hombres y mujeres con edades entre 25 y 45 años, de estratos 4, 5 y 6, amantes de la cultura alrededor de la cerveza, el whisky, la música en vivo y un ambiente para socializar con amigos. Para explicar mejor lo anterior, se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 1 Análisis Estratégico del consumidor

Análisis Estratégico del Consumidor			
	Necesidades	Motivación	Tendencias
	Estar conectados: Medios digitales como parte de sus relaciones básicas.	Vivir experiencias: Los motivan vivir experiencias por encima de adquirir bienes.	Pertenecer a clanes: La creciente necesidad de unirse a grupos, de pertenecer, a fin de hacer frente a un mundo más caótico. “sentirse parte de algo”.
	Consultar, compartir y comentar: Las redes sociales son parte íntegra de su vida social. Son activos a la hora de comentar, publicar imágenes y dar y recibir recomendaciones.		Desquitarse con el placer: La orgullosa y pública búsqueda del placer como rebelión contra el autocontrol y la privación.
	Personalización: Necesidad de sentirse protagonistas. Valoran la exclusividad y buena atención		

8.3.2 Análisis Estratégico de la Competencia

El mercado actual de bares, restaurantes y discotecas en Medellín y el área metropolitana cuenta con alrededor de 10,000 establecimientos (Camara de Comercio de Medellin, 2016).

De este número, no hay un bar o restaurante que ofrezca una cerveza artesanal fabricada en el sitio, y las que tienen cervezas artesanales la fabrican en otras bodegas, como es el caso de Bogotá Beer Company, Medellín Beer Factory, entre otros. Se ilustra el siguiente cuadro comparativo de la competencia en el mundo cervecero, teniendo en cuenta que la oferta de comidas y otras bebidas como cocteles, vinos y tragos fuertes no hacen el

factor diferenciador en innovación, en primera instancia antes de desarrollar los clientes.

Tabla 2 Análisis Estratégico de la Competencia

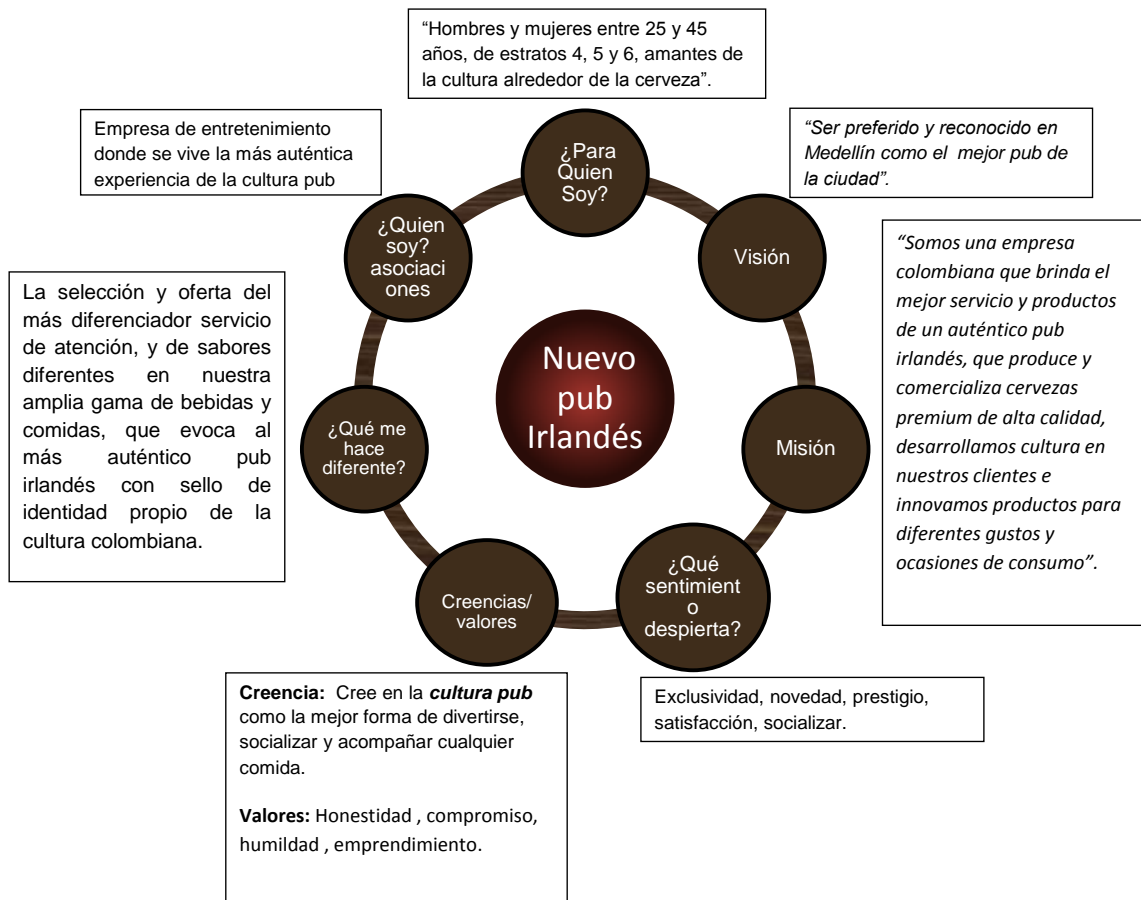
Análisis Estratégico de la Competencia		
Bavaria		Tiene el 98% de participación en la categoría de cervezas, siendo un Monopolio de la industria cervecera en el país.
Bogota Beer Company		Cuenta con el 1,1% del market share de la categoría de cervezas. Fue la pionera en cervecería artesanal y hoy cuenta con la mayor participación. Sus canales de venta son en puntos de venta directa estilo pubs, y en comercialización en restaurantes y grandes superficies
3 Cordilleras y Apostol		Tanto 3 Cordilleras como Apostol son cervezas artesanales antioqueñas, que cuentan con cerca del 0,2% del mercado. Sus canales de ventas se centran en distribución en restaurantes, bares y grandes superficies, y en tours en las plantas de fabricación una vez por semana.
Cervezas Importadas		Cuentan con el 1% restante de la participación en cervecería en Colombia, con canales de distribución en bares, restaurantes y grandes superficies.

Fuente: tomado de La Republica, 2015

8.3.3 Alma de la Marca

El alma de la marca se resume en la figura 11.

Figura 11 Alma de la Marca



Fuente: elaboración propia

8.3.4 Generalidades de Elementos de Marca (Visual, olfativo, Auditivo, Gustativo, Táctil)

Tabla 3 Elementos de la Marca

Elementos de la Marca			
Visual	Auditivo	Olfativo	Gustativo
<i>Nombre de la empresa:</i> Debe ser potente y de alta recordación	Por tratarse de un negocio con música en vivo, se podría tener una marca sonora, melodía creada o sonidos marcarios que identifiquen la marca empresa.	Deben tenerse unos aromas característicos en la cervezas fabricadas artesanalmente con frutas y esencias colombianas, que identifiquen al pub como sitio único.	Igual que ocurre con el elemento olfativo, los sabores de las cervezas y comidas debe ser totalmente único en el sector de alimentos y bebidas. Esto generará sin
<i>Nombre de la marca de cervezas:</i> Debe ser fácilmente recordable y escribible.			
<i>Colores:</i> Deben ser acordes a la cultura <i>pub</i> irlandesa, es decir, del tono verde, blanco y en lo posible naranja de la bandera irlandesa.			

Elementos de la Marca			
Visual	Auditivo	Olfativo	Gustativo
<i>Logo:</i> debe ser fácilmente recordable.			duda un lugar privilegiado en el <i>Top of Mind</i> de los consumidores.
<i>Slogan:</i> Sería muy ganador tener uno que caracterice a la empresa y genere <i>Top of Mind</i> en el consumidor.			

Fuente: elaboración propia

8.3.5 Identidad Extendida

Personalidad:

Personalidad de marca: Es una marca alternativa, innovadora, refrescante, exclusiva, artesanal.

Base de la relación con la marca: La relación con la marca *pub* sería con una persona masculina adulta que refleja sabiduría, con mucha experticia y conocimiento en la cultura *pub*, que cuida los detalles en la procedencia y el proceso de fabricación, que consume productos Premium de alta categoría.

Logo símbolo: Por definir pero deber ser claramente identificable con la personalidad de la marca.

Slogan: De igual forma que con el Logo Símbolo.

Canales de distribución

Por medio único y exclusivo de venta en el local del *pub*. Con el tiempo se espera abrir más locales a nivel regional y Nacional.

8.3.6 Análisis DOFA

Tabla 4 Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
Por ser un nuevo Pub, ni el sitio ni la nueva marca de cervezas está en el <i>Top Of Mind</i> de los consumidores	Generar mayor reconocimiento a través de redes sociales.
Falta tener más medios para vincular y recoger información de los clientes en el <i>Customer Development</i> .	Se podría crear mayor lealtad de los clientes a través de ofrecer descuentos, tarjetas puntos, programas de comprador frecuente
	Elevar la calidad percibida

Fortalezas	Amenazas
Se tendrán varios tipos de sabores de cervezas para varios tipos de consumidores	Entrada y creación de nuevas cervezas artesanales en el país.
Sabor artesanal único.	Hay muchos sustitutos.
El proceso de fabricación de la cerveza in situ es algo totalmente novedoso en la ciudad.	No está a nivel nacional, algunos de sus directos competidores sí (como es el caso de BBC).
Tener shows de música en vivo generará sin duda un punto fuerte para los consumidores a la hora de escoger lugares donde pasar un rato de esparcimiento.	Tener como competencia una empresa como Bavaria es una fuerte amenaza.

8.3.7 Estrategias

- Desarrollar una coherencia clara entre todos los elementos distintivos de la marca: calidad, alto valor, Premium y diferenciación.
- Definir el portafolio de productos usando nombres de fácil recordación para cada uno de los tipos de cerveza, sin renunciar al concepto técnico pero con menos protagonismo.
- Alta exposición de la marca en medios digitales. Para ello se debe emprender una estrategia de mercadeo digital dirigida al público objetivo. Presencia digital con *website*, *blogs* especializados de bebidas y promoción en redes sociales. Elaboración de videos con contenido emocional invitando al disfrute de la vida, la experimentación y deleite de sabores.
- Desarrollar campaña de posicionamiento de marca con un líder de opinión de la industria del entretenimiento. Ejemplo: músico colombiano o *chef* reconocido.
- Trabajar en los beneficios emocionales para el cliente. Buscar convertir la marca en el símbolo de la cerveza premium artesanal en Medellín (inicialmente), asociado con la experimentación de sabores, sensación de comodidad y placer.
- Ayudar a crear cultura en Colombia alrededor de la cerveza y persuadir al consumidor desde las emociones y deseos, más allá de necesidades básicas.

- Realizar jornadas de experimentación de la marca en eventos y sitios concurridos. Cata de cerveza y comida en eventos relevantes.
- Crear club de clientes fieles seguidores de la marca, que sirvan de embajadores en sus grupos de referencia dando a conocer la marca. Ofrecer beneficios y descuentos para los miembros del club premiando la lealtad por consumo frecuente.
- Realizar alianzas comerciales con programas de lealtad de otras marcas de productos relacionados con estilo de vida y nuevas experiencias de consumo. Ejemplo: deportes extremos, Spa, almacenes de ropa acorde al perfil del *pub*, restaurantes, gimnasios, entre otras opciones.
- Participar en eventos de ciudad en Medellín y Bogotá relacionados con la gastronomía, cultura y entretenimiento.
- Fortalecer el *clúster* de cerveza artesanal y patrocinar eventos masivos tales como conciertos y eventos deportivos.

9 CONCLUSIONES Y APORTES FINALES

Como es mencionado en diversas fuentes bibliográficas, no se puede asegurar que al aplicar la metodología *Lean Startup* se garantizará el éxito de las empresas; sin embargo, si las ideas se tienen claras y probadas con la ayuda de esta metodología antes de salir oficialmente al mercado, se puede minimizar cualquier riesgo de fracaso. Por esto, me atrevo a socializar algunas claves necesarias de aplicar para alcanzar el éxito con la metodología *Lean Startup*:

Aprender a observar, es difícil determinar la necesidad de los clientes solo con una encuesta, por esto es necesario investigaciones e interacciones con clientes, que ellos sean los protagonistas de la interacción, que puedan manifestar todas sus ideas y emociones respecto a las ideas de productos que tengan.

Seguir el proceso de gestión lo mejor posible, porque hay que ser metódico en el proceso, de lo contrario no es posible medir y asegurar el control en los cambios del proceso.

Construye para pensar, no pensar para construir.

Hacer el proceso de *Lean Startup*.

Tener siempre en cuenta que los emprendimientos tienen inherentes a su naturaleza de negocio un considerable riesgo de fracaso, por lo que aplicar la metodología *Lean startup* de manera organizada es crucial para minimizar dichos riesgos.

Dejar a un lado el ego y la testarudez de que las ideas de negocio preconcebidas tienen que llegar sin modificaciones al inicio real del negocio, y

por lo tanto se debe pivotar y renunciar a características y procesos cuantas veces sea necesario.

Tener la actitud *Lean Startup*, estar convencidos que por esta vía se lograrán resultados para clarificar nuestros proyectos, sea para llevarlos a cabo como nos lo imaginamos, o cambiar las hipótesis.

10 RECOMENDACIONES GENERALES

Luego de llevar a cabo el presente trabajo de grado, se recomienda para futuras investigaciones del tema, o si alguien quiere ampliar la investigación, la posibilidad de continuar al detalle el *Customer Development*, llegando incluso al punto de desarrollar muestras o prototipos físicos de los diversos tipos de cervezas que se podrían ofrecer, o de la oferta gastronómica; llegar a este nivel permite lograr contrastar los planes del negocio con los sabores de la oferta del pub en clientes potenciales o del perfil deseado.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Innovación en Modelos de Negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. (2010). *Revista MBA EAFIT*, 30-47.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
- Peralta, A. (2014). *Qué es Lean Startup*. Recuperado de web site: <http://unimooc.com/que-es-lean-startup/>
- Andalucía emprende. (2014). *Andalucía emprende*. Obtenido de Desarrollo de ideas de negocio: <http://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/desarrollo-de-ideas-de-negocio/>
- Blank, S. (2007). *The four steps to the epiphany*. Paper Back.
- Blank, S. (2014). *Curso Lean Startup*. Obtenido de UniMOOC: <http://aemprende.unimooc.com/unit?unit=2>
- Camara de Comercio de Medellin. (2016). Obtenido de Camara de Comercio de Medellin: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>
- Club de las grandes Cervezas del mundo. (2014). Obtenido de Club de las grandes Cervezas del mundo: <https://www.cervezasdelmundo.com>
- Collins, H. (1996). Fith Popcorn predice 16 tendencias de la economía. Marketing en acción.
- Gaelicmatters. (2011). Obtenido de Gaelicmatters: <http://www.gaelicmatters.com/irish-pub-culture.html>
- Gutierrez-Rubi, A. (2014). *Revista Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.iJczEcs>

- Innokabi*. (2016). Obtenido de Innokabi: <http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Irish pub company*. (2016). Obtenido de Irish Pub Company: <http://irishpubcompany.com/history-of-irish-pubs/>
- Javier Díaz. (9 de Julio de 2013). *Negocios y Emprendimiento*. Obtenido de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/07/customer-development-metodologia-validar-modelo-de-negocios.html>
- La republica*. (2015). Obtenido de La Republica: http://www.larepublica.co/bavaria-ambev-y-ccc-se-pelean-los-329818-que-un-consumidor-gasta-en-cerveza-al-a%C3%B1o_251551
- Macías, Miguel. (Mayo de 2015). *Advenio. Strategy & Business Design*. Obtenido de Advenio. Strategy & Business Design: <http://advenio.es/lean-canvas-una-fusion-entre-el-lienzo-del-modelo-de-negocio-y-lean-startup/>
- Ortiz, N. S. (2009). Proyecto de grado para la creación de un enlish pub con características colombianas en la ciudad de Bogotá DC. *Proyecto de grado para la creación de un enlish pub con características colombianas en la ciudad de Bogotá DC*. Bogota, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Osterwalder, A. P. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto ediciones.
- Revista Dinero*. (2014). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/marcas-mas-recordadas-adultos/195456>
- Revista Dinero*. (2015). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/cual-ha-sido-secreto-del-exito-cervezas-artesanales/211932>

Sanchez, X. (2016). *Emprendalia*. Obtenido de Creación de Empresas sobre metodologías Lean: www.emprendalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/

Sanchez, X. (2016). *Emprendalia*. Obtenido de Aprende a crear tu startup con customer development: <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/>

Torre, N. (2013). *Lean Startup y Business Model Canvas: confusión habitual entre el todo y una parte*. Obtenido de <http://www.leanstart.es/lean-startup-y-business-model-canvas-confusion-habitual-entre-el-todo-y-una-parte/>