

# Innovación Empresarial y Disrupción

Disrupción empresarial

**Clase 2**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## **INTRODUCCIÓN DE LA CLASE**

La innovación y la disrupción son motores clave en la transformación de organizaciones y mercados. Pero ¿qué impulsa realmente estos cambios? Todo comienza con la capacidad de detectar problemas relevantes y convertirlos en oportunidades. Esta clase explora cómo grandes innovadores y emprendedores han recorrido el Camino del Emprendedor, superando desafíos, validando ideas y escalando modelos de negocio sostenibles.

A través del análisis de casos históricos como Netflix, la bombilla de Edison y Ford, entenderemos cómo la combinación de visión estratégica, enfoque en los problemas correctos y adaptación continua puede redefinir industrias enteras. Además, descubriremos que el éxito en la innovación no depende del azar, sino de aplicar procesos estructurados que nos guíen desde la identificación del problema hasta el crecimiento sostenible.

## **DESARROLLO**

### **2. Disrupción empresarial**

#### **2.1 El viaje de los emprendedores**

El emprendimiento y la innovación están profundamente interconectados. Hay diferentes maneras de emprender y, por ende, diferentes formas de innovar. Comprender qué tipo de emprendedor es uno y cómo esto se relaciona con la manera en que las organizaciones innovan permite elegir el camino y los métodos adecuados al abordar un proyecto.



**Figura 1.** Emprendedora Fuente: [Freepik. \(s.f.\)](#)

A lo largo de los años he revisado diferentes clasificaciones de emprendedores, recomiendo la siguiente que vi en un Instituto Argentino (Baikal, no está en libros): emprendedor de estilo de vida, emprendedor serial y emprendedor imperial.

#### 1. Emprendedores de estilo de vida (Flâneurs)

Este grupo prioriza el disfrute y el bienestar personal sobre la escalabilidad o la venta del negocio. Son emprendedores que buscan hacer de su pasión una fuente de ingresos sin presiones externas. Para ellos:

- No tiene sentido buscar inversión externa, ya que los inversores presionarían para escalar y vender.
- Su éxito se mide en términos de calidad de vida, no de valuación.
- No hay reglas fijas; el camino se descubre probando y ajustando.



**Figura 2.** Emprendedor de estilo de vida. Fuente: [Freepik. \(s.f.\)](#)

## 2. Emprendedores seriales

Los emprendedores seriales no se enamoran de un solo negocio, sino del proceso de crear, escalar y vender startups. Su objetivo es construir emprendimientos atractivos para compradores. Para ellos:

- La inversión es clave para crecer rápidamente y generar valor percibido.
- Deben entender las reglas del ecosistema de startups y optimizar cada fase para atraer compradores.
- Su éxito se mide en la cantidad de empresas creadas y vendidas.



**Figura 3.** Co-founder de startup

Fuente: [Freepik. \(s.f.\)](#)

### 3. Emprendedores imperiales

A diferencia de los seriales, los imperiales no buscan vender, sino construir grandes organizaciones que perduren. Para ellos:

- La financiación debe garantizar el control, evitando la dependencia de inversores externos.
- El objetivo es expandirse comprando otras empresas, no vender la propia.
- Su éxito se mide en la longevidad y el impacto de su empresa en el mercado.

Cada tipo de emprendedor tiene su propio juego. Mezclar estrategias entre ellos puede llevar al fracaso.



**Figura 4.** Emprendedor imperial. Fuente: [Freepik. \(s.f.\)](#)

Las organizaciones y startups innovan de tres formas clave: creando nuevas empresas, impulsando proyectos dentro de organizaciones establecidas o colaborando con otros actores del mercado. Comprender estos enfoques ayuda a alinear el estilo emprendedor con proyectos de alto impacto.

El desarrollo de startups es un proceso desafiante que requiere mentalidad innovadora, validación constante y estrategias adaptativas. Independientemente del enfoque de innovación adoptado—ya sea emprendimiento independiente, *intraemprendimiento* o co-innovación—aplicaremos un modelo ajustado al desarrollo de una startup. Este modelo se basa en el enfoque de Steve Blank en *The Four Steps to the Epiphany*, donde una startup no es simplemente una versión pequeña de una empresa tradicional, sino una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio repetible y escalable. Esto implica priorizar el aprendizaje, la experimentación y la evolución continua sobre la estabilidad inicial, hasta descubrir la forma más efectiva de generar valor sostenible.

¿Qué significa que un modelo de negocio sea repetible?

Un modelo de negocio repetible permite a una startup expandirse en distintos mercados sin rediseñar su propuesta de valor. Esto implica:

- Replicabilidad del producto o servicio: Puede implementarse en diversos mercados con mínimas modificaciones.

- Sistema predecible de clientes: Estrategias automatizadas para atraer, desarrollar y retener clientes de forma eficiente.
- Un ejemplo es Uber, cuya plataforma se adapta a distintas ciudades con ajustes operativos mínimos. A diferencia de un negocio local con ofertas muy específicas, una startup debe diseñar su modelo pensando en la replicabilidad desde el inicio.

¿Qué significa que un modelo de negocio sea escalable?

La escalabilidad permite que los ingresos crezcan exponencialmente mientras los costos lo hacen de forma lineal. Sus características son:

- Crecimiento de ingresos sin aumento proporcional de costos.
- Costo marginal cercano a cero: Modelos SaaS como Netflix o Spotify ejemplifican esta escalabilidad, ya que añadir usuarios no incrementa significativamente los costos.
- Por el contrario, negocios que dependen del capital humano, como restaurantes, no son fácilmente escalables.

¿Cuáles son las características clave de una startup?

Las startups se diferencian por:

- Uso intensivo de tecnología: Reducen costos y aumentan la eficiencia.
- Innovación en el modelo de negocio: Transforman la interacción del cliente con el producto.
- Crecimiento rápido y ágil: Adaptación continua al mercado mediante retroalimentación del cliente.
- Financiación externa y alto riesgo: Dependen de inversionistas para impulsar su crecimiento inicial.

Paul Graham, programador e inversor, cofundador de Viaweb y Combinator, destaca tres claves para el éxito de una startup: un equipo fundador competente, productos deseados por los clientes y costos mínimos. Además, resalta lanzar rápido y adaptar la idea según las necesidades del usuario.

Link: [https://paulgraham.es/ensayos/como-iniciar-una-startup.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://paulgraham.es/ensayos/como-iniciar-una-startup.html?utm_source=chatgpt.com)



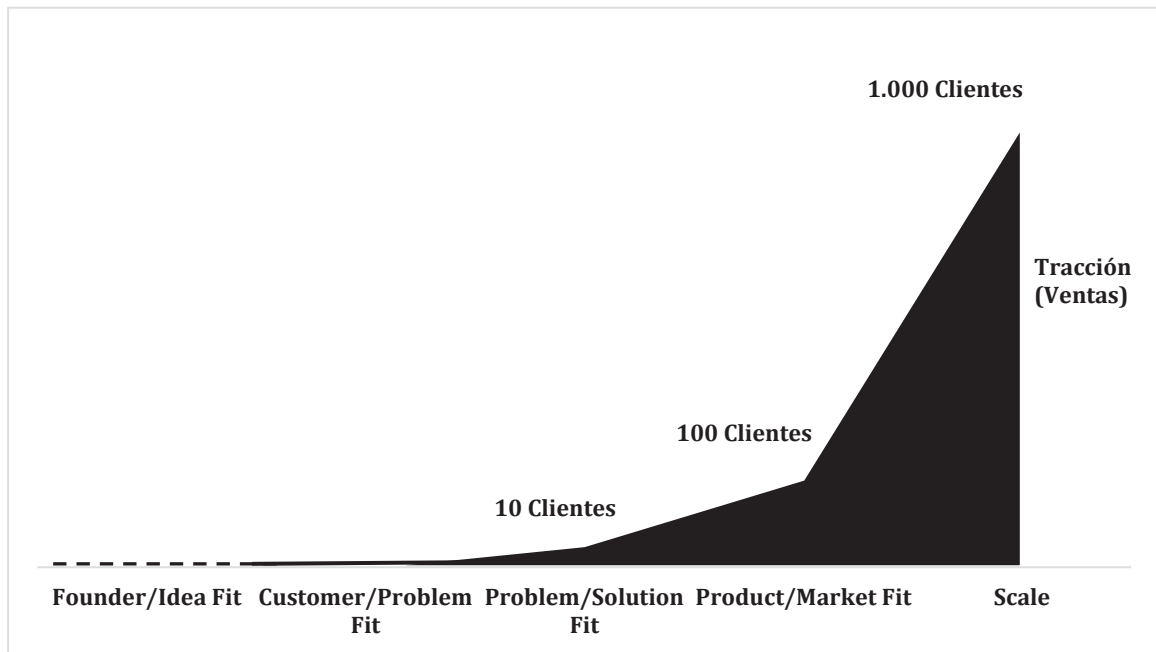
**Figura 5.** La mayoría de Startups no superan el 3 año. Fuente: [Freepik. \(s.f.\)](#)

El 90% de las startups falla por construir lo que nadie quiere, quedarse sin dinero antes de validar su modelo o por conflictos entre socios.

- Foco equivocado: Crean productos sin validar demanda, no pivotan a tiempo y buscan reinventar la rueda.
- Problemas de equipo: Liderazgo débil, conflictos, desalineación y falta de experiencia.
- Mala gestión financiera: Inversión prematura, gastos innecesarios y mal control del runway.

El éxito radica en validar rápido y pivotar cuando sea necesario, no en crear el producto perfecto desde el inicio.

El Camino del Emprendedor detalla las cinco fases clave para transformar una idea en una empresa escalable. Conectando con los principios de validación rápida, adaptación continua y enfoque en el cliente, este proceso guía a los emprendedores para superar los desafíos comunes y construir negocios sostenibles.



**Figura 6.** Las fases clave en el Camino del Emprendedor. Fuente: Adaptado por el autor a partir de un gráfico original sobre el desarrollo de startups.

Cada etapa implica validar hipótesis críticas para reducir la incertidumbre y construir un negocio sostenible.

La fase Founder/Idea Fit es un filtro crucial para determinar si el emprendedor o equipo posee las capacidades necesarias para avanzar. Iniciar en mercados desconocidos dificulta validar hipótesis y captar clientes. Para aumentar las probabilidades de éxito, la idea debe alinearse con las habilidades, experiencia y conocimientos únicos del fundador. La ventaja competitiva puede residir en:

- Industria: Conocimiento y redes clave.
- Técnica: Dominio tecnológico aplicado a problemas reales.
- Producto: Integración de tecnología, negocio y experiencia de usuario.
- Catalizadora: Habilidad para comunicar y liderar equipos.

Estas fortalezas aceleran el desarrollo y diferencian el proyecto en el mercado.

### 2.1.1 Problem Fit

Antes de desarrollar el producto ideal, es fundamental asegurarse de que se está resolviendo el problema adecuado. Muchos emprendedores fallan porque construyen soluciones sin validar si el problema realmente importa a un grupo específico de clientes. Esto puede traducirse en años de esfuerzo y dinero desperdiciado.

El objetivo en esta etapa es identificar un problema urgente e importante para un nicho de mercado que esté activamente buscando resolverlo. Para ello, se debe:

- Definir el segmento de cliente y sus early adopters.
- Comprender su Job to Be Done (JTBD): qué desean lograr.
- Analizar sus alternativas actuales y sus limitaciones.
- Identificar los problemas clave que impiden obtener el resultado deseado.

Para entender el problema exploramos el nivel de conciencia que tiene el cliente, la frecuencia con que el problema ocurre y el impacto del problema en su entorno. A continuación, revisamos los parámetros críticos para estas variables, si el problema cumple con rojo en los tres aspectos, hay una extraordinaria oportunidad.

COD	NIVEL DE CONSCIENCIA	COD	FRECUENCIA DEL PROBLEMA	COD	IMPACTO DEL PROBLEMA
1	No es consciente QUE TIENE UN PROBLEMA	A	Lo experimenta una vez por año	V	Coste económico, coste emocional y coste social
2	Es consciente pero no busca solucionarlo	B	Lo experimenta una vez cada 3-6 meses	W	Reversibilidad: ¿Es reparable? ¿Tiene consecuencias?
3	Es consciente y quiere solucionarlo	C	Lo experimenta una vez cada 2-4 semanas	X	Temporalidad: ¿Cuánto dura el daño?
4	Es consciente y está buscando activamente una solución	D	Lo Experimenta una vez por semana	Y	Escalabilidad: ¿Aumenta el daño en el tiempo?
5	Ha contratado una solución para resolver su problema pero no está satisfecho con las alternativas actuales	E	Los experimenta todos los días	Z	Impacto en otros stakeholders
6	Ha contratado una solución y está contento				

Figura 7. Dimensión del problema. Fuente: Creación del autor

### Herramientas y Ejemplos para Validar el Problem Fit

1. Mapa de Empatía: Profundiza en lo que el cliente ve, dice, hace y siente para comprender mejor sus necesidades.

2. Entrevistas de Problema: Conversaciones abiertas con clientes potenciales para validar el nivel de conciencia, frecuencia e impacto del problema.
3. Encuestas Exploratorias: Para obtener datos cuantitativos sobre la relevancia del problema.
4. Ejemplo: Slack surgió al identificar la ineficiencia en las comunicaciones laborales, validando que equipos remotos necesitaban una plataforma más integrada.

Si el cliente objetivo no está bien definido o el problema no es relevante, cualquier solución será irrelevante. En esta fase, las hipótesis más riesgosas son el Cliente y el Problema, y deben validarse a través de entrevistas del problema antes de invertir en el desarrollo del producto.

### **2.1.2 Solution Fit**

Un problema puede tener muchas soluciones, pero no todas generan valor real para los clientes. El objetivo en esta etapa es encontrar una solución que realmente resuelva el problema identificado y por la cual los clientes estén dispuestos a pagar.

#### **Para ello, se debe:**

- Probar rápidamente múltiples soluciones en baja fidelidad para identificar la más efectiva.
- Diseñar una oferta atractiva como si el producto ya existiera, validando el interés del mercado.
- Lograr compromisos de pago (preventas o acuerdos de compra) que confirmen el valor de la solución.

#### **Herramientas y Ejemplos para Validar el Solution Fit**

1. Prototipos Rápidos (Mockups): Pruebas visuales para validar la comprensión y el interés del cliente.
2. MVP Concierge: Ofrecer el servicio manualmente antes de automatizarlo para probar la viabilidad.
3. Oferta Mafia: Una propuesta tan atractiva que el cliente no puede rechazarla.

Ejemplo: Dropbox presentó un video explicativo antes de construir el producto para validar el interés.

Si la propuesta de valor no es clara, la solución no resuelve el problema más urgente o el pricing no es adecuado, los clientes no pagarán. En esta fase, las hipótesis más riesgosas son la Propuesta de Valor, la Solución y el Pricing, que deben validarse mediante entrevistas de solución y Oferta Mafia.

### **2.1.3 Market Fit**

El objetivo en esta etapa es demostrar que la startup puede crear, entregar y capturar valor de manera rentable y sostenible. Para ello, es clave:

- Crear valor: Desarrollar una solución que realmente satisfaga a los clientes, logrando alta retención y recomendación.
- Entregar valor: Encontrar los canales de adquisición adecuados con un Coste de Adquisición de Cliente (CAC) saludable.
- Capturar valor: Definir un modelo de monetización que haga el negocio rentable, maximizando el Lifetime Value (LTV) del cliente.

### **Herramientas y Ejemplos para Validar el Market Fit**

1. Cohort Analysis: Analizar el comportamiento de diferentes grupos de usuarios a lo largo del tiempo.
2. Net Promoter Score (NPS): Medir la probabilidad de que los clientes recomienden el producto.
3. Experimentos de Canal: Probar diferentes estrategias de adquisición para identificar las más efectivas.

Ejemplo: Airbnb alcanzó el market fit cuando usuarios repetían reservas y recomendaban la plataforma.

Esto implica desarrollar un MVP iterativo, probar distintos canales y modelos de monetización, y mantener métricas clave en adquisición, retención y monetización. Si alguno de estos aspectos falla, se deberá analizar si el mercado, el problema o la solución son correctos y, si es necesario, pivotar el modelo de negocio. En esta etapa, las hipótesis más riesgosas son Solución, Canales, Ingresos, Costos y Métricas clave, y deben validarse a través de experimentos medidos en función de la tracción obtenida.

#### **2.1.4 Scale**

La fase de escalado es crítica para el crecimiento sostenible de una startup. Después de haber validado el problema, la solución y el mercado, el objetivo en esta etapa es acelerar el crecimiento, aumentar la cuota de mercado y consolidar una posición competitiva. Esta fase requiere optimización, expansión estratégica y un enfoque disciplinado para manejar la complejidad operativa.

El crecimiento sostenible se logra cuando se expande sin comprometer la calidad del producto, la experiencia del cliente y la cultura organizacional.

#### **Estrategias clave para escalar con éxito:**

1. Optimización y diversificación de canales de adquisición

Herramientas: Growth Hacking, publicidad pagada, SEO avanzado y marketing de contenidos.

Ejemplo: Airbnb utilizó el scraping automatizado para publicar anuncios en Craigslist, lo que generó tráfico y usuarios sin un gran presupuesto inicial.

2. Exploración de nuevas geografías y segmentos

Acciones: Localización del producto, estudios de mercado regionales y alianzas estratégicas.

Ejemplo: Uber ajustó su modelo de negocio al adaptarlo a las regulaciones locales y culturales de cada ciudad.

3. Desarrollo de productos complementarios

Enfoque: Identificar necesidades adicionales del cliente y desarrollar extensiones de producto.

Ejemplo: Amazon Prime, que aumentó la retención y el LTV (Lifetime Value) de sus clientes al ofrecer servicios adicionales.

#### 4. Incremento en la retención del cliente (LTV)

Estrategias: Programas de fidelización, soporte al cliente de calidad y personalización de la experiencia.

Ejemplo: Spotify mejoró la retención mediante listas de reproducción personalizadas y recomendaciones basadas en IA.

#### 5. Mejora de la eficiencia operativa

Herramientas: Implementación de tecnologías de automatización, optimización de la cadena de suministro y reducción del CAC (Coste de Adquisición de Cliente).

Ejemplo: Netflix optimizó su infraestructura tecnológica para ofrecer streaming de alta calidad a nivel global.

#### 6. Fortalecimiento del equipo y la cultura organizacional

Acciones: Creación de una estructura de liderazgo sólida, desarrollo de talento interno y fortalecimiento de la cultura de innovación.

Ejemplo: Google se enfoca en la contratación culturalmente alineada y en programas de desarrollo profesional.

### **Desafíos clave al escalar**

- **Gestión de la complejidad:** La expansión a múltiples mercados y productos incrementa la complejidad operativa.
- **Mantener la cultura organizacional:** Crecer rápido sin perder los valores y principios clave de la empresa.

- Sostenibilidad financiera: Escalar de forma que los costos no superen los ingresos, asegurando economías de escala.
- Adaptabilidad: Ser flexible para ajustar estrategias en función del feedback del mercado.

### **Indicadores críticos de éxito en la etapa de escala**

- Churn Rate: La tasa de pérdida de clientes; debe mantenerse baja.
- CAC to LTV Ratio: Relación entre el costo de adquisición y el valor de vida del cliente.
- Margen de beneficio neto: Incremento de rentabilidad al escalar operaciones.
- Velocidad de crecimiento mensual (MRR Growth): Tasa de incremento de ingresos mensuales recurrentes.

### **Herramientas y metodologías para escalar**

- OKRs (Objectives and Key Results): Herramienta para alinear objetivos estratégicos.
- Flywheel Strategy: Estrategia utilizada por Amazon para mantener el crecimiento impulsando la experiencia del cliente.
- Automation Tools: Software de automatización de marketing, ventas y operaciones.
- Estrategias de alianzas y fusiones: Asociaciones para expansión de mercado y adquisición de talento.

Escalar un negocio requiere disciplina estratégica, procesos sólidos y una visión clara del futuro, el éxito en la etapa de escala se logra al optimizar cada aspecto del negocio, manteniendo el enfoque en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la innovación constante. Esta fase determina si la startup se convierte en un negocio sostenible y líder en su mercado o se estanca frente a la competencia.

## **2.2 Disrupción en entornos empresariales**

La innovación y la disrupción no ocurren en el vacío. A lo largo de la historia, emprendedores han transformado industrias al desafiar lo establecido. Aunque la disrupción se asocia con grandes cambios, comienza con la capacidad de cuestionar lo convencional y explorar nuevas formas de generar valor. Una vez que un innovador domina un método y comprende una

estructura, es fundamental analizar cómo casos históricos siguieron el Camino del Emprendedor, demostrando que la disrupción se construye paso a paso.

### ***2.2.1 Disrupción de productos***

#### **El caso de Netflix**

A comienzos de los 2000, Blockbuster dominaba la industria del alquiler de películas con más de 9.000 tiendas y 85.000 empleados a nivel global. Su modelo de negocio dependía de la renta de DVD por tiempo limitado, con una fuente clave de ingresos en las multas por retraso en la devolución. La experiencia del cliente giraba en torno a la visita a un local físico para seleccionar y devolver películas.

Sin embargo, en 1997, Netflix surgió con una premisa distinta: eliminar la necesidad de visitar una tienda y ofrecer una suscripción mensual donde los usuarios recibían películas por correo postal y sin multas por demora. Aunque inicialmente la propuesta de Netflix parecía pequeña y poco amenazante para el gigante Blockbuster, su modelo de negocio se alineaba mejor con las necesidades del cliente, generando una base de usuarios cada vez más leal.

A pesar del crecimiento de Netflix, Blockbuster no reaccionó a tiempo. Su resistencia al cambio y su dependencia de un modelo basado en las tiendas físicas y en las multas lo hicieron vulnerable. Para 2005, Netflix ya había desplazado a Blockbuster, que intentó reaccionar tarde y con estrategias mal ejecutadas. En 2010, Blockbuster declaró la bancarrota, víctima de la disrupción del mercado.

Aunque inicialmente parecía poco amenazante, su enfoque centrado en la conveniencia y la experiencia del cliente generó una base leal. Mientras Blockbuster se aferró a su modelo tradicional, Netflix se autodisruptó en 2007 al pivotar al streaming, anticipándose a las tendencias tecnológicas. Su éxito radicó en la estrategia de adopción temprana, inversión en contenido original y uso de algoritmos de recomendación.

## Lecciones clave:

- Disrupción interna: Adaptarse antes de ser superado.
- Ecosistema digital: Más allá del producto, crear experiencias completas.
- Innovación continua: Reinventar el modelo antes de que el mercado lo demande.

Netflix no solo destruyó a Blockbuster, sino también a su propia versión inicial basada en el correo postal. Su éxito se debió a una visión estratégica, capacidad de adaptación y disposición para abandonar su propio modelo de negocio en favor de una solución superior. Este enfoque de pensamiento sistémico y transformación continua sigue siendo una referencia clave para emprendedores y líderes empresariales.



**Figura 8.** Videos de VHS. Fuente: [Freepik. \(s.f.\)](#)

## 2.2.2 Disrupción de negocios

### La bombilla de Edison

Thomas Edison es mundialmente reconocido por la invención de la bombilla eléctrica, pero su verdadera contribución fue la creación de un sistema completo que permitiera su uso masivo. Aunque Edison no fue el primero en desarrollar una bombilla, sí fue el primero en diseñar una versión comercialmente viable y duradera, lo que la convirtió en un producto escalable. Su bombilla de filamento de carbono, patentada en 1879, podía operar durante horas sin quemarse rápidamente, resolviendo un problema clave que impedía la adopción de versiones anteriores.

Para que la bombilla tuviera un impacto real en la sociedad, Edison diseñó e implementó una red eléctrica completa, incluyendo generadores, sistemas de distribución y medidores de consumo, permitiendo que los hogares y las fábricas accedieran a una fuente confiable de iluminación. Esto desplazó a los sistemas de iluminación a gas y transformó la vida cotidiana, alargando las horas productivas y cambiando la dinámica del trabajo y el ocio.

#### Lecciones clave:

- Más allá del producto: Construir infraestructura y hábitos de consumo.
- Innovación sistémica: Integrar tecnología, negocio y experiencia de usuario.
- Laboratorio de I+D: Pionero en el trabajo colaborativo para innovar.



**Figura 9.** La bombilla de Edison. Fuente: [Freepik. \(s.f.\)](#)

La historia de Edison es un caso clásico de disrupción de mercado, donde la innovación tecnológica fue acompañada de un modelo de negocio visionario. Su enfoque de pensamiento sistémico y centrado en las personas sigue siendo una referencia clave para innovadores y emprendedores.

### ***2.2.3 Innovación de mercados***

#### **El Modelo T de Henry Ford**

Henry Ford transformó la industria automotriz al introducir la producción en cadena, reduciendo los costos de fabricación y haciendo accesible el automóvil al público. Además, implementó el salario mínimo de \$5 diarios y la jornada de 8 horas, impulsando la economía al permitir que sus trabajadores fueran también clientes.

Impactos clave:

- Reducción de costos y tiempos de producción.
- Estandarización de procesos y piezas.
- Creación de industrias complementarias: combustibles, carreteras, seguros y servicios asociados.

Lecciones clave:

- Disrupción de procesos puede transformar industrias completas.
- Innovar en gestión empresarial crea nuevos estándares económicos.
- Escalabilidad y estandarización son esenciales para el crecimiento.



Foto del modelo 999, con Barney Oldfield al volante y Henry Ford a su lado, 1902.

**Figura 10.** Modelo 999. Fuente: 50Minutos. (2017). *Fotografía de Henry Ford en su modelo 999*. En *Henry Ford: El automóvil al alcance de todos* (p. XX). 50Minutos.es.


Estos cambios no fueron solo una consecuencia secundaria del auge del automóvil, sino que convirtieron a la movilidad en el eje central del crecimiento económico del siglo XX.

#### **2.2.4 Foco en los problemas**

Estos casos demuestran que la disrupción sigue un proceso estructurado, alineado con el Camino del Emprendedor:

1. Founder/Idea Fit: Emprendedores alineados con sus ideas, utilizando sus ventajas competitivas.
2. Customer/Problem Fit: Identificación de problemas reales del mercado.
3. Problem/Solution Fit: Creación de soluciones viables y deseadas.
4. Product/Market Fit: Validación del producto en el mercado.
5. Escalabilidad: Expansión sostenible y repetible.

Una de las mayores oportunidades para innovar radica en la detección de problemas importantes. Concentrarse en los problemas del mercado permite identificar necesidades reales y



diseñar soluciones relevantes. Innovadores que detectan y abordaron problemas fundamentales les permite redefinir industrias enteras. Estos ejemplos ofrecen un marco para entender cómo la historia valida que el camino hacia la disrupción comienza con un método sólido, pero se consolida al enfocarse en los problemas correctos, aplicando visión estratégica y manteniendo la capacidad de adaptación.

En este ensayo Graham resume trece principios clave de las lecciones aprendidas en el mundo de las startups. Entre ellos, subraya la relevancia de elegir buenos cofundadores, comprender profundamente a los usuarios y ofrecer un servicio al cliente excepcional. Estos mandamientos proporcionan una guía práctica para emprendedores en etapas iniciales.

Link: [https://paulgraham.es/ensayos/startups-en-13-frases.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://paulgraham.es/ensayos/startups-en-13-frases.html?utm_source=chatgpt.com)

## REFERENCIAS

Blank, S. (2007). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win*. K&S Ranch.

Graham, P. (s.f.). Cómo iniciar una startup. *Paul Graham*. Recuperado de <https://paulgraham.es/ensayos/como-iniciar-una-startup.html>

Graham, P. (s.f.). Startups en 13 frases. *Paul Graham*. Recuperado de <https://paulgraham.es/ensayos/startups-en-13-frases.html>

Investopedia. (2019). Intrapreneurship: Definition, benefits and examples. *Investopedia*. Recuperado de <https://www.investopedia.com>

Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media.

O'Kelley, J. (2016). *Growth hacking: Silicon Valley's best kept secret*. Lioncrest Publishing.

OCDE. (2007). *High-growth enterprises and gazelles – preliminary and summary findings*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

### DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA CLASE 3.

**Disrupción:** Es el proceso mediante el cual un producto, servicio o modelo de negocio transforma radicalmente una industria o mercado, desplazando a las soluciones tradicionales. La disrupción ocurre cuando se identifican problemas no resueltos en el mercado y se crean soluciones innovadoras que cambian la forma en que las personas consumen, trabajan o viven. Un ejemplo es Netflix, que revolucionó la industria del entretenimiento al introducir el streaming.

**Escalabilidad:** Se refiere a la capacidad de un modelo de negocio para crecer de manera sostenible sin que los costos aumenten proporcionalmente. Un negocio escalable puede expandirse rápidamente a nuevos mercados, mantener su eficiencia operativa y generar ingresos exponenciales. Modelos SaaS como Spotify o Netflix son ejemplos de negocios escalables, donde la incorporación de nuevos usuarios no incrementa significativamente los costos.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

