

Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos *canvas* y *lean canvas**

ORGANIZATIONAL PURPOSES AS AN ALTERNATIVE FOR SOLVING PROBLEMS ESTABLISHED BY CANVAS AND LEAN CANVAS MODELS

ABSTRACT: This article discusses the probability of addressing organizational purposes as an alternative for the creation of new companies. It starts from a theoretical perspective of the concept of problem, which is established as an initial stage in the elaboration of canvas and lean canvas business plans, and is based on a bibliographic analysis of the relationships between organizations and its stakeholders. According to this review, the difficulty for starting a company, as defined by both models and their conception of *problem*, lies in the understanding of this concept, limiting criteria to the willingness of a segment of customers to pay for a new value proposal or solution represented in products and services. In this sense, organizational purposes are presented as an alternative starting point for the creation of new companies, which could mean greater coherence in the commercial offer by companies as well as the stronger engagement with their customers and collaborators, without mentioning the effect of contributing to the common good of society.

KEY WORDS: Common good, canvas, lean canvas, business model, organizational purpose.

PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS COMO ALTERNATIVA PARA OS PROBLEMAS QUE PROPÕEM OS MODELOS *CANVAS* E *LEAN CANVAS*

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo discutir a possibilidade de sugerir propósitos organizacionais como alternativa de ponto de partida para a criação de novas empresas, a partir de uma discussão desde uma perspectiva conceitual da ideia de problema que se estabelece como fase inicial nos modelos de elaboração de planos de negócio *canvas* e *lean canvas*, e com base numa análise bibliográfica sobre noções de relacionamento entre organizações e públicos. Segundo essa revisão, a dificuldade que representa iniciar uma empresa, pelo que definem ambos modelos como *problema*, é o entendimento que têm desse conceito, limitando seu critério à disposição que teria um segmento de clientes para pagar por uma nova proposta de valor ou solução, que se materializa em produtos e serviços levados ao mercado. Nesse sentido, indicam-se os propósitos organizacionais como uma alternativa de ponto de partida para a criação de novas empresas, o que poderia significar para as organizações ter uma maior coerência em sua oferta comercial, bem como poder estabelecer relações de compromisso mais altas com clientes e colaboradores, sem mencionar o efeito de contribuir para o bem comum da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: bem comum, *canvas*, *lean canvas*, modelo de negócio, propósito organizacional.

LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS COMME ALTERNATIVE AUX PROBLÈMES PROPOSÉS PAR LES MODÈLES DE *CANVAS* ET *LEAN CANVAS*

RÉSUMÉ : L'objectif de cet article est d'examiner la possibilité de proposer des objectifs organisationnels comme point de départ alternatif pour la création de nouvelles entreprises, en partant d'une perspective conceptuelle du concept de problème établie comme phase initiale dans l'élaboration des modèles de matrices d'affaires *canvas* et *lean canvas*, et basés sur une analyse bibliographique des notions de rapports entre les organisations et les publics. Selon cet examen, la difficulté de créer une entreprise, qui définit les deux modèles comme un problème, tient à la conception qu'ils ont de ce concept, en limitant leurs critères à la volonté d'un segment de clients de payer pour une nouvelle proposition de valeur ou solution, qui se matérialise dans les produits et services mis sur le marché. En ce sens-là, les objectifs organisationnels sont proposés comme point de départ alternatif pour la création de nouvelles entreprises, ce qui pourrait signifier que les organisations ont une plus grande cohérence dans leur offre commerciale, tout en étant en mesure d'établir de meilleures relations d'engagement avec les clients et collaborateurs, sans mentionner l'effet de contribuer au bien commun de la société.

MOTS-CLÉ : bien commun, *canvas*, *lean canvas*, modèle d'affaires, objectif organisationnel.

CITACIÓN: Mejía-Giraldo, J. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos *canvas* y *lean canvas*. *Innovar*, 29(72), 31-40. doi: 10.15446/innovar.v29n72.77891.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77891>

CLASIFICACIÓN JEL: M31, O31, O31

RECIBIDO: julio 2017. **APROBADO:** junio 2018.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Juan Felipe Mejía-Giraldo, Universidad Pontificia Bolivariana, Circular 1a. No. 70-01, Bloque 7, piso 2 of. 213. Medellín, Colombia.

Juan Felipe Mejía-Giraldo

Candidato a Ph. D. en Ciencias Sociales y Maestría en Mercadeo
Docente titular, Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín
Medellín, Colombia

Grupo de Investigación Epilión

Rol del autor: conceptual, técnico y organizativo

felipe.mejia@upb.edu.co

<http://orcid.org/0000-0002-5009-4928>

RESUMEN: El presente artículo tiene como objetivo discutir la posibilidad de plantear propósitos organizacionales como alternativa de punto de partida para la creación de nuevas empresas, a partir de una discusión desde una perspectiva conceptual del concepto de problema que se establece como fase inicial en los modelos de elaboración de planes de negocio *canvas* y *lean canvas*, y con base en un análisis bibliográfico sobre nociones de relacionamiento entre organizaciones y públicos. Según esta revisión, la dificultad que representa iniciar una empresa, por lo que definen ambos modelos como *problema*, es la concepción que tienen de este concepto, limitando su criterio a la disposición que tendría un segmento de clientes a pagar por una nueva propuesta de valor o solución, que se materializa en productos y servicios llevados al mercado. En este sentido, se proponen los propósitos organizacionales como una alternativa de punto de partida para la creación de nuevas empresas, lo que podría significar para las organizaciones tener una mayor coherencia en su oferta comercial, así como poder establecer relaciones de compromiso más altas con clientes y colaboradores, sin mencionar el efecto de aportar al bien común de la sociedad.

PALABRAS CLAVE: bien común, *canvas*, *lean canvas*, modelo de negocio, propósito organizacional.

Introducción

Cada vez son más frecuentes las voces que reclaman por un modelo económico distinto que propenda realmente por objetivos sociales y que tenga un impacto bajo en el medio ambiente. Los motivos de estos reclamos parecen evidentes: consumismo, desigualdad, injusticia social, contaminación; efectos del modelo imperante y que se dan, paradójicamente, en medio de un escenario de abundancia y de posibilidades técnicas sumamente amplias. De igual forma, desde el ámbito académico este llamado cada vez crece más, conforme a la cantidad de estudios que evidencian que los efectos nombrados están en ascenso.

* El proyecto de investigación del cual se deriva el artículo fue "Auditoría para publicidad y comunicaciones de mercadeo", del Grupo de Investigación Epilión, de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín.

La noción de *bienestar* que surge desde la Modernidad se sustenta en una racionalidad antropocéntrica, ligada con la acumulación material y el ajuste del mundo con base en el confort y el placer desde una perspectiva exclusivamente humana y occidental. Esta lógica, por ende, plantea una relación instrumental no solo del hombre con la naturaleza, sino también con los demás seres humanos. A su vez, tal noción es intensificada con el advenimiento y consolidación de la Revolución Industrial, como lo plantea Piketty (2014): "es evidente que las condiciones materiales de existencia mejoraron de manera espectacular desde la Revolución Industrial, lo que permitió a los habitantes del planeta una mejor alimentación, ropa, transporte, acceso a la información, atención médica, y así sucesivamente" (p. 106). De esta forma, dichas condiciones materiales mejoraron debido a un aumento en la capacidad adquisitiva promedio de la población, la reducción de precios y la aparición de nuevos bienes (Piketty, 2014).

A la par de que se daba esta abundancia de productos novedosos, era necesario generar una transformación cultural que permitiera que este tipo de consumo fuera algo moralmente positivo, teniendo en cuenta las dificultades de acceso a bienes de supervivencia que las sociedades técnicamente más desarrolladas habían tenido unas pocas décadas antes. Según Lipovetsky (2007), si la publicidad surge como un instrumento para aumentar los ingresos de las empresas, "también se le atribuye la función de aculturar a las masas a la sociedad de consumo naciente, difundiendo un nuevo modo de vida, centrado en la adquisición de productos comerciales" (p. 165). Esta sociedad de consumo, surgida a partir de la promesa de una mejora constante de las condiciones de vida derivada del progreso técnico, plantea una noción de bienestar en la que la opulencia, otrora privilegio de algunos poderosos, no era mal vista por la sociedad, por lo que comienzan a surgir críticas a este modelo económico y a su obsesión por producir constantemente nuevos bienes de consumo. Al respecto Galbraith (1969) señala, observando el consumo excesivo ya en su época, que no es posible abogar a toda costa por la producción como instrumento para satisfacer las necesidades si es esa misma la que crea las necesidades que la validan.

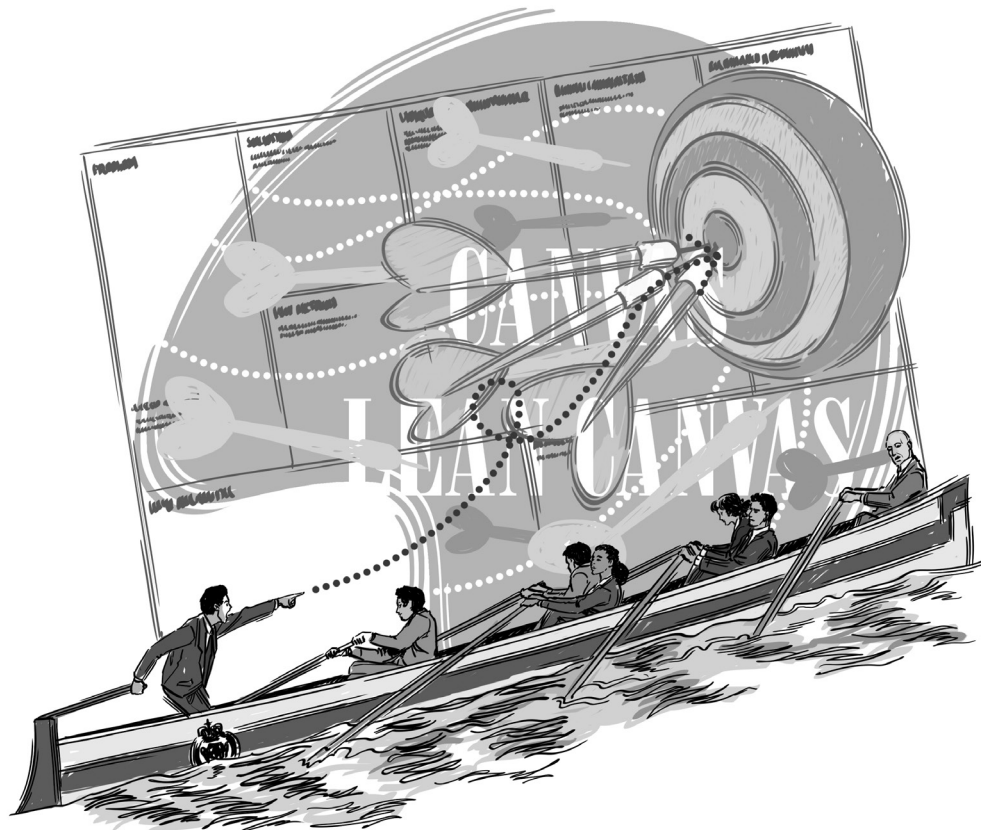
Es interesante observar cómo estas críticas al afán de producir bienes, formuladas décadas atrás, ya esbozaban la necesidad de plantear un modelo que no se situara en la perspectiva de la creación de productos y servicios como condición necesaria para una vida buena. Sobre este tema, Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1986) argumentan que es necesario oponer una ética del bienestar basada en el desarrollo de las personas a la lógica heredada de la razón instrumental propia de la cultura moderna. Es evidente

entonces que estos reclamos pugnan por un nuevo modelo económico con otra racionalidad, que autores como Leff (2004) han nombrado como "no económica", y que surge debido a la incapacidad de revertir efectos nocivos, que han surgido debido a la racionalidad económica tradicional, como la degradación del planeta, la concentración del poder y la desigualdad social.

Estos modelos alternativos de desarrollo y de bienestar procuran hacer conscientes a los seres humanos sobre su impacto en el mundo. No se puede ignorar que cada vez más las personas son sensibles frente a esta situación, por lo que han buscado asumir otras formas de vida que trasciendan esta lógica posesiva; sin embargo, es lógico pensar que este proceso de transformación cultural, que a la larga puede originar nuevas concepciones de bienestar asociadas a racionalidades diversas, no se consolide en un corto plazo, y si a esto se suman los intereses económicos que se disfrazan de ideologías políticas, esta transición será aún más compleja de lograr solo desde la práctica cotidiana del consumo. Por tal motivo, es fundamental que las organizaciones, sobre todo las que nacen en medio de esta transición, se conciben a partir de una nueva racionalidad, con el fin de no perpetuar las mismas dinámicas del modelo actual, proponiendo otro tipo de iniciativas organizacionales que tengan como objetivo el bien común, y no solamente los resultados financieros ligados con el lucro.

Según el *Global Entrepreneurship Monitor 2016/17* (Babson College, London Business School, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak & Tecnológico de Monterrey, 2017), un estudio anual sobre emprendimiento en el mundo que analiza 65 economías mundiales, el 22% de las personas encuestadas expresó su intención de iniciar un negocio en los próximos tres años. Más del 40% de las personas encuestadas en Europa percibe oportunidades de crear empresas en su área. África muestra los mayores niveles de intención empresarial (42%), mientras que América Latina y el Caribe reportan la mayor percepción de capacidad (63%) y la segunda más alta de intenciones empresariales (32%).

Asimismo, el informe *Perspectivas económicas de América Latina 2017* (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] & Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2016), que hace un especial énfasis en el emprendimiento juvenil, resalta que este tema es sumamente importante para mejorar el empleo y las condiciones de vida en esta población. El informe indica que la región cuenta con más de 163 millones de jóvenes entre los 15 y los 29 años, de los que solo la mitad son empleados asalariados, por lo que es claro que Latinoamérica



afronta el desafío de crear oportunidades de trabajo para este grupo poblacional, teniendo en cuenta, además, que la tasa de desempleo juvenil en la región es dos veces más alta que a nivel mundial y tres veces más elevada que la de los adultos latinoamericanos. Por esta razón, el informe advierte que "a través del emprendimiento, los jóvenes pueden mejorar su capacidad para incorporarse en los mercados laborales y generar otras externalidades positivas en el mediano plazo" (OCDE/CEPAL/CAF, 2016, p. 220).

Estas perspectivas evidencian la importancia que el emprendimiento adquiere para el mundo y en especial para Latinoamérica. De ahí que urge pensar no solo en los resultados en materia de indicadores de empleo, sino también en los procesos con base en los cuales se gestan estas iniciativas empresariales, y que a la postre impactan la dinámica del consumo. El proceso de creación de empresas, a partir de lo que se ha llamado *modelo de negocio*, se ha ido ajustando con el fin de impulsar el nacimiento de nuevas unidades productivas y de reducir las posibilidades de su fracaso. Para esto, en los últimos años se han popularizado modelos con los que se acompaña la creación

de nuevas empresas, entre los que se destacan el *canvas* y el *lean canvas*. Ambos modelos parten de un concepto común: *problema*, del cual surge el planteamiento de una idea de negocio que posteriormente será materializada en forma de empresa. En este sentido, en el presente artículo se discute la posibilidad de plantear los propósitos organizacionales como alternativa de punto de partida para la creación de nuevas empresas, a partir de una discusión del concepto de *problema* que se establece como fase inicial en los modelos *canvas* y *lean canvas*, y con base en un análisis bibliográfico a nociones de relacionamiento entre organizaciones y públicos.

Revisión del concepto de problema en los modelos *canvas* y *lean canvas*

De acuerdo con el *Global Entrepreneurship Monitor 2016/17* (Babson College et al., 2017), los factores *creación de empleo* y *nivel de innovación* son elementos clave para medir el impacto económico de las empresas. Este estudio destaca que la innovación y el espíritu empresarial

son conceptos estrechamente relacionados, teniendo en cuenta que los empresarios impactan la estabilidad del mercado introduciendo nuevas combinaciones de productos, satisfaciendo mejor las necesidades de los consumidores. En este orden de ideas, la innovación va más allá de la creación de nuevos productos y servicios, debido a que, para comercializar las innovaciones, los empresarios necesitan identificar nuevos nichos de mercado y desarrollar formas creativas de ofrecer, entregar y promover bienes.

A su vez, la tercera edición del Manual de Oslo define la innovación empresarial como "la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo" (OCDE y Eurostat, 2005, p. 56). En esta línea, aunque esta definición trasciende la tradicional lógica de entender la innovación como la creación e introducción de un producto en el mercado, su validez empresarial sigue estando marcada por su capacidad de generar impactos en términos de ingresos para una organización, desde una noción de interés privado.

Los procesos de innovación empresarial tienen diversos objetivos. Uno de ellos puede ser el de identificar nuevos segmentos de mercado para bienes tangibles o intangibles existentes. A su vez, es posible desarrollar innovaciones incrementales a productos/servicios con la finalidad de aumentar la penetración en segmentos de mercados actuales. Sin embargo, la noción con que más se asocia el proceso de innovación es la de desarrollar nuevos bienes para nuevos segmentos de mercado, identificando novedosos comportamientos de los consumidores/usuarios que pueden ser oportunidades de negocio. Este último enfoque —la creación de nuevas categorías de producto— ha sido destacado como el camino ideal para la creación de empresas, a partir de lo que Kim y Mauborgne (2015) han llamado *estrategia del océano azul*, metáfora que da cuenta de un escenario amplio y libre de competidores, al menos al inicio.

Por esta razón, el paradigma de la innovación empresarial ha sido un fenómeno en constante ascenso y con un especial énfasis en la actualidad, ya que muchos Estados han visto en él la posibilidad de aumentar su competitividad económica y de reducir niveles de desempleo, por lo cual han financiado programas de emprendimiento con el apoyo de universidades y otras organizaciones. Para esto se ha hecho necesario aplicar metodologías y modelos de creación de empresas, entre los cuales se encuentra el *canvas*, tal vez el más popular por su sencillez.

Este modelo, elaborado por Osterwalder y Pigneur (2010), se fundamenta en la creación de valor a partir de resolver

problemas de los clientes potenciales. Según estos autores, un modelo de negocio describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor. De igual forma, señalan que el mejor modelo de negocios es descrito a través de nueve bloques básicos, que muestran la dinámica de cómo una organización pretende hacer dinero, cubriendo las cuatro áreas clave de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El bloque número uno está representado por los segmentos de clientes a quienes la organización se dirige. El bloque número dos representa la propuesta de valor, que Osterwalder y Pigneur (2010) definen como el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Esta propuesta es la razón por la cual los clientes eligen una empresa sobre otra, resolviendo un problema o satisfaciendo una necesidad de estos; en este sentido, una propuesta de valor es un paquete de beneficios (en términos de bienes) que una empresa ofrece a unos clientes determinados. Por último, señalan que algunas propuestas pueden ser innovadoras y representar una oferta disruptiva, mientras que otras pueden ser similares a las que ya existen en el mercado con características y atributos añadidos.

Es evidente cómo este modelo parte de la idea de que una empresa surge con el fin de atender problemas o satisfacer necesidades de un cliente. Allí, el término *problema* es claramente ambiguo, ya que lo que es un problema para alguien puede no serlo para otro, por lo que la clave se basa en crear productos y servicios a la medida de situaciones concretas que pueden compartir muchas personas y que pueden ser presentadas como dificultades de la vida que un bien puede resolver. De igual forma, este concepto es el comienzo de otro modelo de creación de empresas, tal vez mucho más usado en la actualidad porque refina lo propuesto en el *canvas*.

El *lean canvas* es creado por Maurya (2012) a partir del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010). Según este autor, la forma de validar un modelo de negocios es con un diagrama de una página, que denomina *lean canvas*. Uno de los enfoques principales que fundamenta el *lean canvas* es la necesidad de que los empresarios tengan presente que un modelo de negocios no se limita a plantear un nuevo producto en términos de solución, sino a relacionar de buena forma los diversos componentes que integran el plan. Asimismo, Maurya (2012) indica que la primera etapa que vive una nueva empresa es la de identificar un problema que vale la pena resolver, antes de gastar tiempo en encontrar una solución. Para esto, propone tres preguntas clave: ¿es algo que los clientes quieren?, ¿pagarían por ello?, ¿es factible que pueda ser resuelto? Además, propone usar la observación a clientes y entrevistas para

responder dichas preguntas, de lo cual surge el llamado *producto mínimo viable*, que podrá ser luego llevado al mercado con una validación previa.

A pesar de que en el *lean canvas* se resalte la importancia de no limitar un modelo de negocio a la formulación de una solución para un problema, es mucho más enfático que el mismo *canvas*, en la medida en que una nueva empresa surge a partir de la identificación de un problema que podría ser resuelto por un producto o un servicio de forma factible y que, además, alguien estaría dispuesto a pagar por ello. En este orden de ideas, aunque el término *solución* puede ser más abierto que *propuesta de valor* —lo que permitiría plantear soluciones a problemas no necesariamente en clave de bienes de consumo—, lo que sugiere el *lean canvas* es que una solución es “viable” en la medida en que sea posible que alguien la compre, propuesta que también su modelo predecesor sugiere. En este sentido, es oportuno precisar, en primer lugar, que ambos modelos relacionan el concepto de problema de forma muy cercana a lo que se podría concebir como necesidades, a pesar de que en estos modelos se mencione ambos términos de forma indistinta y sin ninguna discusión sobre sus implicaciones para la creación de nuevos productos y servicios.

La noción de valor asociada a los bienes de la que parten tanto el *canvas* como el *lean canvas* tiene sus raíces en un concepto económico denominado *utilidad marginal*. Para Roll (1994), los cambios operados en el análisis económico durante la década de 1870 se consideran determinantes para instaurar una revolución completa en la economía, ya que la teoría moderna que nace en esta época centra su interés principalmente en el consumo, la demanda y la utilidad. El concepto de *utilidad marginal*, con base en el cual se estudia el fenómeno económico desde el consumo, fue aplicado como alternativa al clásico concepto *del valor-trabajo*. Según Roll (1994), la primera generación de teóricos de la utilidad marginal la integraron Jevons, Menger y Walras. Precisamente, el primero de estos tres personajes ha cobrado gran notoriedad histórica y se ha vuelto el referente fundamental de este enfoque que centra su interés en el consumidor.

Para Jevons (1960), las necesidades humanas tienden a la variedad, por lo que cada necesidad aislada es pronto satisfecha y empieza, en seguida, a sentirse otra nueva. La lógica que sugiere esta sucesión de necesidades devela el planteamiento clave de Jevons (1960), en relación con que el valor que tienen los objetos para los consumidores es proporcional a su abundancia o escasez. En otras palabras, la carencia de un objeto de consumo aumenta su valor, lo que permite conciliar la idea de valor de uso y de cambio que tanto contrarió a los clásicos. Asimismo, este

planteamiento sugiere la imposibilidad moderna de llegar a estados de bienestar plenos y finales.

Marshall (1957), quien hace parte de la segunda generación de la escuela de la utilidad marginal, afirma que existe gran variedad de necesidades, pero siempre hay un límite para cada necesidad aislada; esta tendencia de la naturaleza humana puede expresarse por la ley de las necesidades sociales o de la utilidad decreciente. El autor lo explica indicando que la utilidad total de un objeto, entendida como el placer que produce, crece con cada aumento de existencias que de dicho objeto una persona posee, pero no con la misma velocidad; si las existencias aumentan en una proporción uniforme, el beneficio derivado de estas aumenta en una proporción decreciente. “En otros términos, el beneficio adicional que una persona deduce de un aumento dado en su provisión de una cosa, disminuye con cada aumento de las existencias que ya posee” (Marshall, 1957, p. 82).

Por su parte, Veblen (1966), años después de haberse postulado este concepto de utilidad desde la perspectiva neoclásica, retoma el carácter ascendente de las necesidades humanas, planteado previamente por Jevons y Marshall, y postula que la emulación, exceptuando la conservación propia, es el motivo más fuerte y persistente para mantener la dinámica del consumo:

Esto sugiere que el patrón de gastos que guía generalmente nuestros esfuerzos no es el gasto medio ordinario ya alcanzado; es un ideal de consumo que está fuera de nuestro alcance, aunque no muy lejos de él, o que exige algún esfuerzo para poderlo alcanzar. El motivo es la emulación —el estímulo de una comparación valorativa que nos empuja a superar a aquellos con los cuales tenemos la costumbre de clasificarnos—. (Veblen, 1966, p. 109)

Para Galbraith (1969), el hecho de que las necesidades puedan ser sintetizadas por la publicidad y formuladas con base en premisas persuasivas, “demuestra que no son muy urgentes. No es necesario nunca decirle a un hambriento que lo que necesita es comida” (Galbraith, 1969, p. 174). Es interesante cómo este autor asume esta posición crítica en medio de una sociedad que cada vez parece sentirse con mayores niveles de bienestar, gracias, en gran medida, a la posibilidad de acceder a mayor cantidad de bienes que le hacen más cómoda y placentera la vida. Sin embargo, para este autor, lo que se esconde detrás de esta fachada es un perpetuo proceso de consumo que nunca conduce a un nivel de bienestar ideal, donde los individuos puedan vivir su vida a plenitud.

Algo similar plantea Scitovsky (2007) cuando afirma que el intercambio de mercado no solo crea la satisfacción,

sino también aquella necesidad que busca satisfacer. Asimismo, plantea que cualquier cosa que la persona está acostumbrada a hacer o a consumir, por el solo hecho de seguir haciéndolo, se vuelve indispensable, se vuelve un confort, en el sentido que vivir sin ella se torna algo incómodo. Scitovsky (2007) argumenta que, si bien tanto el consumidor como el productor pueden sacar ventaja de que la contraparte deba adaptarse a sus deseos, son los productores quienes tienen el poder para determinar su influencia, usando la publicidad, por ejemplo. Este hecho da cuenta de que la armonía entre las preferencias del consumidor y el modelo de producción, entonces, puede indicar simplemente la adaptación del ser humano a las rígidas exigencias del sistema de producción.

Max-Neef *et al.* (1986) afirman que es un error típico confundir lo que son propiamente necesidades y lo que son sus satisfactores, distinción que es sumamente importante porque la cultura no determina las necesidades fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades. Estos últimos no son los bienes que se pueden consumir, sino que se refiere a todo aquello que contribuye a la realización de las necesidades humanas; por ello, mientras un satisfactor es la forma por medio de la cual se expresa una necesidad, los bienes son el medio por el cual se potencian los satisfactores para atender las necesidades humanas (Max-Neef *et al.*, 1986).

Por su parte, Díaz de Rada (1997) señala que el surgimiento de una necesidad hace que en el individuo aparezca un estado de carencia que le conduce a adquirir un objeto determinado que se concreta en un deseo. De igual forma, Fernández (2005) argumenta que toda necesidad implica un estado de tensión, carencia y desequilibrio en la persona, por lo que surgirá la motivación, que a la postre puede provocar un deseo de compra, si esta necesidad no se cubre. Cortina (2002) plantea que sería lógico pensar que un aumento de bienestar generalizado provocara una menor aparición de nuevos bienes de consumo, debido a un estado de satisfacción relativamente elevado. Sin embargo, según esta autora, esto no se presenta debido a que, aunque la utilidad marginal de un producto o servicio se reduce, la de los bienes en general y los ingresos monetarios se contemplan como constantes, por lo que afirma que "nunca existe el concepto de 'lo suficiente', nunca existe el concepto de 'bastante'" (Cortina, 2002, p. 127).

Bauman (2006) afirma que una de las formas de mantener este estado de insatisfacción es la devaluación de los productos, lo que permite el lanzamiento de otros nuevos que prometen ser mejores en procura de la satisfacción. Sin embargo, señala que hay otra manera más eficaz: satisfacer cada necesidad/deseo/carencia con el objetivo de que

surjan nuevas necesidades/deseos/carencias. A pesar de esta aseveración, posteriormente el mismo Bauman (2013) argumenta que el consumismo contemporáneo no busca suplir necesidades, sino únicamente deseos, los cuales son definidos por este autor como algo que no requiere justificación, razón por la cual, a pesar de las diferentes manifestaciones que pueden tener los deseos, estos se tienen a sí mismos como objeto constante, lo que genera que el sujeto nunca pueda sentirse finalmente satisfecho.

Aunque si bien es evidente que la oferta de bienes provoca estados de insatisfacción en las personas, esto no significa que el mercado cree constantemente nuevas necesidades. Lo que ocurre es que, suscitando la sensación de carencia, logra que las necesidades —que de por sí ya tienen los seres humanos, con ciertas modificaciones históricas— sean satisfechas con determinados bienes sin que su consumo habitual los haga perder o disminuir su utilidad a pesar de su abundancia. De igual forma, es posible que estas necesidades también puedan ser satisfechas con nuevos bienes que con el tiempo se tornan con una apariencia de imprescindibles, a pesar de que en el pasado los humanos hubieran podido vivir plenamente sin ellos, para lo cual el mercado presenta como problemas situaciones que pueden ser resueltas por estos nuevos bienes, así antes esto no se hubiera visto como un problema.

Por esta razón, la carencia es un factor clave para estimular el consumo, teniendo en cuenta que ninguna necesidad emergerá en el sujeto si no hay el suficiente nivel de carencia para que este se motive a suplirla con un satisfactor concreto (potenciado o no con un producto o servicio). En este orden de ideas, es posible afirmar que no es el bien en sí mismo el que tiene valor por su uso o por su escasez, sino por el nivel de insatisfacción, asociado con la carencia de este bien, que experimenta un consumidor y que hace emerger con fuerza cierto tipo de necesidad que el producto o servicio suple a partir de su promesa de valor, la cual no solo es utilitaria, sino, ante todo, simbólica.

Es por esto que, teniendo presente que modelos como el *canvas* y el *lean canvas* se usan para la formulación de nuevas ideas de empresas, basar la oferta comercial de las organizaciones en problemas del consumidor significa, en términos prácticos, hacer ver como dificultades situaciones de la vida que no necesariamente lo son, reproduciendo con esto, sin proponérselo posiblemente, un modelo de bienestar hedonista y basado en la comodidad, con la promesa de mejorar la vida de las personas. Esto genera, a la postre, una frecuencia de consumo cada vez más alta, debido a la estimulación de la insatisfacción que provoca una oferta que no para de renovarse, por lo que, con base en estas premisas, podría ser pertinente situar como punto

de partida para la creación de una empresa otro factor diferente a lo que se ha entendido como *problema*, que trascienda la lógica relacional de organizaciones y consumidores basada en la simple satisfacción y que genere un compromiso recíproco duradero.

Propósito organizacional y orientación social

Uno de los retos —si no el más importante— que tienen las organizaciones hoy es lograr compromiso por parte de sus clientes y de sus colaboradores, así como una buena reputación en sus diversos públicos de interés, por lo que tener presente este reto desde la formulación de una nueva organización es un aspecto relevante. Argiolas (2014) afirma que la razón de ser de una empresa no se limita a la producción de bienes, debido a que es clave para su existencia la legitimación social, por lo cual se requiere que esta aporte su respectiva contribución al desarrollo socioeconómico de la sociedad. A su vez, plantea que no se trata de algo que la empresa deba realizar fuera de ella, como una práctica filantrópica que no hace parte de su razón de ser, ni dentro como un sofisticado tecnicismo, o, peor aún, como una operación de maquillaje en términos de imagen corporativa. Según Argiolas (2014), se trata de un repensamiento profundo que llega a las raíces de la propia cultura organizacional, y que se refleja al exterior del contexto social donde está inserta la empresa.

Esta orientación social, que cada vez es más exigida a las organizaciones, estimula en sus grupos de interés, sobre todo en clientes y colaboradores, un compromiso que trasciende las motivaciones extrínsecas, basado en la premisa de que compartir un propósito organizacional reduce la necesidad de apelar únicamente a incentivos monetarios, que en el plano del trabajo pueden entenderse como pagos adicionales u otro tipo de beneficios por realizar labores que implican un alto compromiso con la empresa (como un estímulo positivo), y en el plano del consumo pueden entenderse como descuentos, promociones y premios, para fomentar las compras u otras actitudes basadas en un compromiso genuino con una organización.

Según estudios, para lograr este compromiso se requiere, en primera instancia, de un vínculo afectivo que Chaudhuri y Holbrook (2001) describen como el potencial de una marca para provocar una respuesta emocional positiva en el consumidor como resultado de su uso, y que se asocia con el valor hedónico de una categoría de productos. De forma similar, Carroll y Ahuvia (2006) evidencian que los productos hedónicos (para los cuales la diversión, el placer o el disfrute es un beneficio primario) tienen un mayor efecto positivo en generar amor por las marcas que los productos con un enfoque utilitario, lo que genera que el amor

de los consumidores debería ser más grande por marcas que desempeñan un papel importante en la configuración de su identidad, aspecto que estimula, a su vez, un mayor voz a voz positivo (recomendación de la marca).

Sarkar (2011) define el concepto *brand love* como los sentimientos románticos que tiene un individuo por alguna marca, a partir de los cuales se puede suscitar compromiso o lealtad hacia esta, partiendo de la noción que indica que los clientes pueden ver a una marca como una persona. Por lo tanto, un individuo puede amar la marca como a otro ser humano, perspectiva que también es asumida por Ismail y Spinelli (2012), quienes afirman que la noción de atribuir características humanas a las marcas conducirá a amarlas como consecuencia de un resultado emocional.

Por su parte, Sarkar, Ponnampalath y Murthy (2012) enfatizan estas nociones a partir de hallazgos que evidencian que los antecedentes accionables del amor romántico hacia una marca son las experiencias afectivas relacionadas con esta, el rasgo de personalidad romántica individual y el hedonismo del producto. De igual forma, Rauschnabel y Ahuvia (2014) indican que la calidad percibida es un importante predictor del amor hacia una marca; sin embargo, el antropomorfismo supera drásticamente este factor al explicar la varianza en el amor por las marcas favoritas de los consumidores. Según estos autores, esto se debe a que las marcas se convierten en socios de relaciones más amables y, por ende, son más amadas; asimismo, los consumidores aman con más intensidad las marcas cuando las ven como una persona similar a ellos mismos.

Estos resultados dan cuenta del efecto que puede tener lo que los investigadores citados nombran como amor por una marca comercial en las ventas y en la recomendación de un producto o servicio, resaltando que los bienes con rasgos hedónicos y con personalidades de marca antropomórficas tienen un mayor poder para suscitar estos sentimientos. Sin embargo, es evidente que establecer relaciones complementarias es más difícil que pagar por un producto o servicio, debido a que implica necesariamente un esfuerzo que genera mayor satisfacción. En la relación con los bienes de consumo no hay una reciprocidad real, el producto o servicio está en la obligación, a partir de su utilidad, de procurar satisfacción a cambio de dinero de forma unidireccional, mientras que lograr que otras personas asuman actitudes amistosas de forma recíproca es un logro que implica un esfuerzo que no se puede comprar y que —se piensa— es especial, porque la persona decide asumir estas actitudes con ciertos sujetos, a pesar de que podría hacerlo con cualquiera. Para ello, es preciso que las marcas asuman un proceso de humanización que se materialice en un accionar, que debe ser inspirado

en un propósito que logre despertar el compromiso de sus clientes y de otros grupos de interés, presentándose como un aliado en la vida de estas personas con quienes comparte un ideal común.

Van Doorn *et al.* (2010) plantean que las conductas de compromiso del cliente van más allá de las transacciones, y pueden definirse como las manifestaciones de comportamiento de un cliente hacia una marca, que se presentan como resultado de los factores motivacionales. Estas manifestaciones pueden ser positivas (una referencia buena sobre una marca en redes sociales) o negativas (acciones públicas contra una organización).

De igual forma, Goldsmith y Goldsmith (2012) argumentan que los aspectos de la personalidad de la marca están vinculados al compromiso por ella, debido a que muchos productos se fabrican con estándares de calidad equivalentes y proporcionan niveles similares de beneficios utilitarios. Estos autores resaltan que las empresas pueden basar su estrategia en sus imágenes de marca para distinguirlas y atraer a los consumidores a marcas específicas, proceso en el que la personalidad es la manera idónea para lograr este resultado, debido a que los consumidores parecen preferir marcas con personalidades distintas, porque pueden identificarse con ellas y utilizarlas para expresar su propia personalidad. Al respecto, Gambetti, Graffigna y Biraghi (2012) afirman que, si una marca permite ser modelada por el consumidor como a él le gusta, se adhiere a la vida del mismo, convirtiéndose en una especie —si se quiere— de “compañero de vida”. En este sentido, esta estrategia busca establecer una relación de marca con el consumidor que posee las características de una relación humana, proceso que parece estar marcado por un creciente nivel de afinidad, intimidad, compromiso y confianza recíproca.

Wong y Merrilees (2015) afirman que el compromiso de marca influye en el éxito de esta en el mercado, lo que, a su vez, afecta su desempeño financiero. Por esta razón, señalan que la conducta de la marca es fundamental para suscitar el compromiso por parte de los clientes, comportamiento que define también la relación de la organización con la sociedad en general. Finalmente, Biraghi, Gambetti y Romenti (2017) definen el compromiso de públicos de interés (*stakeholder engagement*) como un esquema de cooperación mutuamente beneficioso y justo, basado en el trabajo colaborativo por el bien común. Estas autoras señalan, sin embargo, que en la práctica la estrategia de compromiso de públicos de interés se ha llevado a cabo con una aproximación superficial, que parece fundamentar una intención de construcción de imagen (reputación positiva), y que, en la mayoría de los casos, elude temas que

preocupan realmente a los públicos de interés, evitando así un compromiso real con estos.

Estos estudios evidencian que, aunque las organizaciones buscan con afán generar un compromiso por parte de sus clientes con el fin de que estos asuman actitudes como recompras y recomendaciones favorables de las marcas de productos que ofertan, esta estrategia no configura una relación fuerte, precisamente porque se suscita con base en promesas de valor basadas en el nivel de satisfacción que puede generar un producto o servicio, planteando de entrada un vínculo que, aunque simbólico, define una utilidad no recíproca. De igual manera, despertar este compromiso se dificulta, porque la empresa no cuenta con una apuesta real por un propósito social más allá de generar mayores ingresos, lo que es evidente para sus clientes, teniendo en cuenta que casi todas las organizaciones han sido creadas a partir de modelos de competencia basados en la solución de problemas de segmentos de mercado. De igual forma, aunque factores como el grado de hedonismo de una marca y su antropomorfismo le otorgan personalidad y propician relaciones más cercanas con los consumidores, basar una estrategia de oferta en la imagen de marcas de producto puede ser muy riesgoso para una organización, porque genera una dependencia en términos de ingresos y de imagen en bienes de consumo específicos, que pueden ser excluidos por el mercado de manera repentina por no articularse a nuevas variantes de estilos de vida.

En este sentido, la estrategia de fundamentar una empresa a partir de un propósito organizacional motiva la creación de una marca corporativa (que se posiciona en virtud a este propósito). Esto permite plantear una oferta comercial coherente y propiciar que un mismo consumidor, que tiene un estilo de vida determinado, adquiera otros productos o servicios que oferta la empresa, que se complementan y deben ser coherentes con el propósito organizacional, teniendo presente que es la empresa la que se lucra con la venta de estos productos, por lo que también debería ser claramente evidenciada la marca corporativa que los produce de cara al consumidor y a la sociedad en general. El propósito organizacional, por tanto, entra a jugar un papel clave como una alternativa, basada en el bien común, para determinar no solo la oferta comercial de una empresa, sino también su relacionamiento con los clientes y con la sociedad en general, lo que plantea la necesidad de establecer una coherencia entre el accionar corporativo y su oferta comercial, y una articulación a los estilos de vida de los consumidores basada en intereses organizacionales que aporten a la sociedad.

Es por esto que las marcas corporativas se podrían personificar como “aliados” en la vida de los consumidores de

sus productos o servicios, fundamentando la relación no en las promesas de valor (soluciones mejores a problemas), sino en un propósito común desglosado en valores, lo que propicia que el consumo de los bienes que la marca corporativa oferta sea, además, un acto de reciprocidad y no solo de satisfacción. Asimismo, este enfoque le plantea un motivo de existencia a la organización que trasciende sus motivaciones utilitaristas de lucro, con base en comportamientos que traen provecho a la sociedad.

Sin embargo, para lograr esta relación entre consumidores y empresas es fundamental que la organización sea coherente en su accionar y en el planteamiento de su oferta comercial con el propósito que ha declarado, para lo cual, a diferencia del modelo antropomórfico y hedónico de las marcas de producto, lo que la organización debe asumir es un proceso real de humanización, que propenda por un impacto social positivo por el cual, sin que esto afecte su competitividad, la organización esté dispuesta a asumir ciertos costos, ayudando a consolidar un modelo económico que favorezca el bien común.

Conclusiones y limitaciones

Con base en la revisión realizada al concepto de problema que fundamenta los modelos de creación de empresas *canvas* y *lean canvas*, es innegable evidenciar las consecuencias que a la postre tiene este punto de partida en el ámbito del consumo. Nadie puede desconocer la importancia que el emprendimiento tiene y más aun la que tendrá en el mundo, y en particular en regiones como América Latina, para reducir los niveles de desempleo y, por ende, de pobreza material; sin embargo, es igualmente relevante destacar las implicaciones que tiene la oferta comercial que plantean estas nuevas empresas, tanto sociales como ambientales. Por esta razón, no es tan simple validar el emprendimiento en sí mismo y de forma abstracta, desconociendo las características propias del proceso de creación empresarial.

Es claro que crear empresa es de por sí una tarea compleja; no obstante, las organizaciones hoy más que nunca tienen un compromiso moral con la sociedad y con el planeta. Las consecuencias nefastas de los procesos de producción ligados con ofertas de bienes basadas en criterios como el confort y el placer son inocultables, además de que han ido configurando una cultura consumista insostenible, y que parece no presentar alternativas si se tiene en cuenta que las nuevas empresas que están surgiendo basan su origen en la misma lógica: proponer nuevos productos que resuelven situaciones de la vida haciéndolas parecer, en muchos casos, como problemas.

Por esto, la dificultad que implica iniciar una empresa por un *problema* —como lo definen tanto el modelo *canvas* como el *lean canvas*— es la concepción misma que ambos modelos tienen de este concepto, limitando su comprensión a la disposición que tendría un segmento de clientes a pagar por una nueva propuesta de valor o solución, que se materializa en productos y servicios. Esta situación es mucho más compleja si se tiene en cuenta que estos modelos son usados por una gran cantidad de organizaciones para acompañar la creación de nuevas empresas, con todas las implicaciones productivas y de consumo que esto trae, y sin realizar una reflexión mínima de lo que pueden ser reales problemas para los diferentes contextos socioambientales en que surgen estas iniciativas emprendedoras.

En este sentido, se plantean los propósitos organizacionales como una alternativa de punto de partida que podría significar para los nuevos empresarios asumir un compromiso con una causa con la que sientan una profunda afinidad. Esta postura, a la postre, puede significar el planteamiento de diversas propuestas organizacionales coherentes con un problema real que la organización puede aportar a resolver, gracias a un mayor compromiso tanto de clientes como de posibles colaboradores, que sienten afinidad con este propósito y que pueden vincularse con una mayor voluntad, asumiendo actitudes de reciprocidad ante la actuación de la organización, como compras y recompras de lo que esta ofrece, voz a voz, participación proactiva en espacios presenciales y virtuales, etc. Los propósitos organizacionales, por tanto, le permiten a una nueva empresa plantear desde un inicio un motivo de existencia social que trasciende el lucro manifiesto, configurando una marca corporativa con una mayor coherencia en su oferta comercial, y con un mayor potencial para establecer relaciones de compromiso más altas con clientes y colaboradores, sin mencionar el efecto de aportar al bien común de la sociedad, que ya es de por sí el mayor de los logros.

Finalmente, es claro que esta propuesta debe ser puesta a prueba en la práctica, y que evidentemente presenta ambiciones que no se limitan a medir el éxito de una organización solo por sus resultados en la creación, introducción y consolidación de un bien en el mercado, lo que ya de por sí es una tarea titánica, sino que también invita a tener en cuenta otro tipo de impactos sociales y ambientales, lo que representa cuestionar los valores que inspiran el modelo económico actual, con el fin de plantear un nuevo escenario empresarial con una lógica diferente a los criterios materiales del confort y del placer, y que propenda por una sociedad más igualitaria, feliz y respetuosa con la vida.

Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Argiolas, G. (2014). *Il valore dei valori. La governance nell'impresa socialmente orientata*. Roma: Città Nuova.
- Babson College, London Business School, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak & Tecnológico de Monterrey (2017). *Global Entrepreneurship Monitor 2016/17*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/49812>
- Bauman, Z. (2013). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. Barcelona: Paidós.
- Biraghi, S., Gambetti, R., & Romenti, S. (2017). Stakeholder Engagement beyond the Tension between Idealism and Practical Concerns. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 14-26. doi:10.5539/ijbm.v12n2p14
- Carroll, B., & Ahuvia, A. (2006). Some Antecedents and Outcomes of Brand Love. *Market Lett*, 17(2), 79-89. doi:10.1007/s11002-006-4219-2
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93. doi:10.1509/jmkg.65.2.81.18255
- Cortina, A. (2002). *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus.
- Díaz de Rada, V. (1997). La compra de símbolos sociales frente al consumo de objetos. *Papers*, 51, 35-57. doi:10.5565/rev/papers.1856
- Fernández, J. (2005). Algunas reflexiones en torno al problema de la creación de necesidades en publicidad y marketing. *Comunicación*, 3, 101-124.
- Galbraith, J. K. (1969). *La sociedad opulenta*. Barcelona: Ariel.
- Gambetti, R., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The Grounded Theory Approach to Consumer-Brand Engagement. The Practitioner's Standpoint. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659-687. doi:10.2501/IJMR-54-5-659-687
- Goldsmith, R., & Goldsmith, E. (2012). Brand Personality and Brand Engagement. *American Journal of Management*, 12(1), 11-20.
- Ismail, A., & Spinelli, G. (2012). Effects of Brand Love, Personality and Image on Word of Mouth: The Case of Fashion Brands among Young Consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(4), 386-398. doi:10.1108/13612021211265791
- Jevons, W. S. (1960). *Nociones de economía política*. París: Gar Hermanos.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review.
- Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental. La reapropiación social de la naturaleza*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Lipovetsky, G. (2007). *La Felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*. Barcelona: Anagrama.
- Marshall, A. (1957). *Principios de economía*. Madrid: Aguilar.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol: O'Reilly.
- Max-Neef, M., Elizalde, A. & Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro*. Santiago de Chile: Development Dialogue.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) & Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2016). Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento, *OECD Development Centre*. doi:10.1787/leo-2017-es
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo – Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación*. OECD/European Communities. Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/manual-de-oslo_5l9hwh7h9xf0.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2F9789264065659-es&mimeType=pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Rauschnabel, P., & Ahuvia, A. (2014). You're so Lovable: Anthropomorphism and Brand Love. *Journal of Brand Management*, 21(5), 372-395. doi:10.1057/bm.2014.14
- Roll, E. (1994). *Historia de las doctrinas económicas*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Sarkar, A. (2011). Romancing with a Brand: a Conceptual Analysis of Romantic Consumer Brand Relationship. *Management & Marketing*, 6(1), 79-94.
- Sarkar, A., Ponnamp, A., & Murthy, B. (2012). Understanding and Measuring Romantic Brand Love. *Journal of Customer Behaviour*, 11(4), 325-348. doi:10.1362/147539212X13546197909985
- Scitovsky, T. (2007). *L'economia senza gioia. La psicologia della soddisfazione umana*. Roma: Città Nuova.
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. doi:10.1177/1094670510375599
- Veblen, T. (1966). *Teoría de la clase ociosa*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Wong, H., & Merrilees, B. (2015). An Empirical Study of the Antecedents and Consequences of Brand Engagement. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(4), 575-591.