

# MATRIZ MATE PARA EMPREENDEDORES

Juan Marino<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Extensión / Universidad Nacional de La Plata / Facultad de Ciencias Económicas

## MATRIZ MATE PARA EMPREENDEDORES

**Resumen:** El siguiente ensayo, se escribe con la finalidad de exponer una matriz que sirva de herramienta al emprendedor en sus inicios, cualquiera sea el rubro en el que quiera desarrollarse. Muchos emprendimientos derivan de necesidades o problemas propios del emprendedor, que en sus inicios no suele contar con un gran equipo gerencial. Mediante este modelo simple y ágil, se podrán visualizar de manera clara y concisa, los orígenes y la propuesta de valor, para validar el proyecto y reaccionar ante el mercado de manera dinámica y continua. La Matriz MATE es un método para organizar información clave, que está representada por una parte más estática, simbolizada en la línea de tiempo que da origen al emprendimiento y la propuesta de valor del mismo. Conectando esto último con el ciclo continuo y dinámico, producto de la experiencia de los usuarios y la comunicación con estos.

**Palabras Clave:** Emprendedorismo. Educación emprendedora. Curso de Administración. Universidades Públicas.

Organizadores:



ANEPEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



## 1 Introdução

El modelo de la Matriz MATE tiene como base de inspiración modelos como el *CANVAS* (Osterwalder, 2011) y el Método LEAN STARTUP (Ries, 2011), a los que tiene la intención de agregarle valor, congregando la información más elemental del origen del proyecto que puede formar parte del Canvas, con la generación de aprendizaje y el ciclo continuo que propone lean, sumándole a este último la importancia de la comunicación. Tiene un objetivo principal de análisis, basando el detalle en la experiencia de los usuarios, la comunicación con estos y el feedback continuo. Con la intención de lograr generar acciones específicas (por más pequeñas que sean), consecuentes a la raíz de la problemática y la propuesta de valor ofrecidas.

### Objetivos

- Elaborar un modelo que exhiba de manera simple y concreta, los pilares que sostienen y dan origen al emprendimiento, en conjunto con las acciones y soluciones constantes que se deben ofrecer para llegar de manera eficaz a los destinatarios del mismo.
- Brindar una herramienta que le permita al emprendedor agilizar la resolución de problemas que deriven de falencias de las experiencias de los usuarios y/o de la comunicación con los mismos.
- Colaborar a que el emprendedor pueda identificar incongruencias respecto a lo que se ofrece con lo esperado, y plantear acciones concretas para resolverlas.
- Ofrecer al emprendedor una herramienta que visualmente lo ayude a tomar decisiones concatenadas y coherentes, con su propuesta de valor y su razón de ser.

Durante el ensayo, se describe la razón de ser del modelo, con la explicación pertinente de la estructura del mismo. Luego se procede a explicar detalladamente cada punto de la matriz, para que el emprendedor logre comprender cómo deberá ir completando la información requerida. Acto seguido se describe la utilidad y los momentos sugeridos para su utilización. A posteriori se exhibe un ejemplo práctico, para una mejor comprensión del modelo. Para finalizar con las conclusiones personales del autor y las referencias bibliográficas utilizadas por el mismo.

## 2. Desarrollo

La MATRIZ MATE está sustentada en 4 etapas particulares, donde dos de ellas son más estáticas y las dos restantes deben revisarse y actualizarse constantemente, en base a la información que nos regresan los usuarios.

### Origen:

El origen del emprendimiento suele estar basado en situaciones que el emprendedor identifica como problemas y/o necesidades personales o del mercado. Estos son hallados bajo circunstancias que lo rodean dentro de su propio entorno laboral, sus experiencias personales, inquietudes, hobbies o hechos que encuentra en personas y mercados de su conocimiento. Una vez identificados los problemas, se encuentran necesidades puntuales a resolver y se define su

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



magnitud. Una vez definido, el Emprendedor debe segmentar, o hallar un grupo de consumidores aún más estrecho que un segmento de mercado y cuyas necesidades se encuentran insatisfechas (Kotler, 2001) y que según el emprendedor padecen dicha problemática.

#### *Elaboración:*

Definidas las problemáticas y el nicho a quienes el emprendedor entiende como posibles destinatarios a brindarles una solución, se debe elaborar la *propuesta de valor*, que definiremos como “el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora.” (Osterwalder, 2015). En síntesis, es el enunciado del beneficio distinguido que el emprendedor va a proponer para resolver el problema. Dicha *propuesta de valor* deberá estar conformada por un conjunto de acciones que le den entidad a la misma y sean consecuencia de esta. Es por ello que en la etapa de elaboración se trabaja en cuál va a ser la solución y en cómo el emprendedor tiene pensado llegar a ella.

#### *Validación:*

El emprendedor puede creer que tiene muy claro el problema, a quién se lo va a resolver, enuncia que quiere ofrecer y cómo piensa dar una solución. Pero esta situación, solo podrá ser validada por el segmento al que apunta. La validación consiste en *crear un producto o servicio con las características mínimas básicas para comprobar si es lo que el mercado quiere hasta una demostración de cómo funciona, todo es posible. El objetivo es saber si la gente lo querría y lo compraría* (Ries, 2011). Si bien todo lo descrito puede estar muy bien planteado, hay situaciones en las cuales las funciones o acciones concretas, no están alineadas o no son coherentes con la propuesta de valor y las acciones elaboradas. Estas últimas no se traducen de forma en la cual la experiencia de usuario pueda comprender que dichas funciones le están dando una solución al problema planteado. Con lo cual lo ofrecido termina careciendo de valor, al no poder haber sido reflejada en una solución práctica. Es por ello que este evento está vinculado a funciones específicas ofrecidas, basadas en lo que el emprendedor cree que el usuario va a comprender. Y una vez definidas estas funciones, corroborar con el usuario si realmente estas son comprendidas y valoradas según las expectativas.

#### *Reacción:*

Este es uno de los eventos más dinámicos, basado en lo acontecido en el evento anterior de validación. En el método Lean Startup (Ries, 2011) se plantea la generación del aprendizaje validado, *donde es fundamental saber escuchar a todos los stakeholders (personas implicadas directa o indirectamente en el producto/servicio) e incorporar su feedback*. Si las funciones ofrecidas no han sido valoradas, ni cumplen con las expectativas, se debe actuar para la corrección de dicha situación, a fines de proponer soluciones en base a la modificación o agregado de nuevas funciones, o a mejorar la comunicación de las ya establecidas. Basando en lo ocurrido en las etapas de validación y posicionamiento. La Matriz MATE nos permite

comparar a simple vista lo propuesto en las etapas anteriores, y reaccionar en función a lo realizado. El ciclo repetitivo planteado por Lean Startup (Ries, 2011), en este caso es complementado con las sugerencias a realizar desde lo comunicacional. Donde no solo es cuestión de realizar una nueva acción concreta, si no de revisar las políticas comunicacionales que hayan podido ser ineficaces desde la percepción del usuario. El valor de uso se desarrolla a través del aumento del desempeño del producto o servicio para el cliente, o reduciendo el costo para este. La señal de valor se obtiene por medio de influir a través de la comunicación en la percepción del cliente (Porter, 1985). Si este último no da cuenta de la señal de valor, es probable que por más intentos de resolver su valor de uso, exista una falencia en lo comunicacional, que no permita resolver el problema.

### Cronología y ciclos de un proyecto



Figura 1, La siguiente imagen exhibe las etapas desarrolladas anteriormente, donde se puede ver en forma clara las etapas más estáticas y las más dinámicas, y la información que pretende exhibir. El nombre de la matriz deviene de la similitud de la ilustración con un mate. Imagen diseñada por el autor.

### Matriz MATE para Emprendedores

Organizadores:



ANEPEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



SEGMENTOS		PROBLEMAS	PROPUESTA DE VALOR		SOLUCIÓN ACTUAL		POSICIONAMIENTO		SOLUCIÓN FUTURA	
General	Avanzado	Causa	Atributos Principales	Atributos Secundarios	Funciones	Validados	Percibidos	Expectativas	Acción	Comunicación
Tipos de Usuario: ¿A quién me tengo que dirigir? ¿A quién le ofrezco la solución?	Características de los usuarios: ¿Qué comportamientos destacados tienen en común?	Problema que genera una necesidad de resolución.	Beneficios principales que hacen que mi propuesta a la resolución del problema sea distinguida.	Acciones que en conjunto permiten arribar al concepto de propuesta de valor principal.	Acciones que deben traducirse en funciones puntuales que sirvan y comprenda el usuario, para la resolución del problema.	Evaluación actual de las funciones, luego de la validación por parte de los usuarios.	Grado en que el usuario percibe los beneficios ofrecidos por el emprendedor.	Grado en que el usuario satisface sus expectativas, respecto a lo que espera que le ofrezca el emprendedor.	Acciones o funciones puntuales a llevar adelante, luego de la evaluación de posicionamiento.	Grado de prioridad de acciones comunicacionales, que apunten a que los beneficios validados sean percibidos y que cumplan las expectativas de los usuarios.
ORÍGEN			ELABORACIÓN		VALIDACIÓN			REACCIÓN		

Figura 2, Matriz Mate para Emprendedores, 2018, diseñada por el autor del ensayo.

En función a lo expuesto anteriormente respecto a la *Cronología del Proyecto (Origen, Elaboración, Validación, Reacción)*, pasaremos a explicar en detalle el orden que le adjudicamos a las distintas etapas dentro de la matriz, que no tienen una consecución absoluta con su ciclo cronológico, pero nos permitirá visualizar de manera concatenada los pasos a completar.

✓ Segmentos

- General - Clasificación general del usuario. La problemática planteada puede tener diversos tipos de usuarios o clientes.
- Avanzado - Cada tipo de Usuario tendrá comportamientos o características que nos pueden permitir agruparlos o buscarlos en función de las mismas.

✓ Problemas

- Causa - Una o varias situaciones que el emprendedor entiende que están afectando a un grupo de personas. Esto genera la necesidad de ser resuelto.

✓ Propuesta de Valor

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

Realizadores:



- Atributos Principales - Definido el problema, el emprendedor debe trabajar en una solución integral y distinguida para cubrir la necesidad de origen. De allí se desprende la idea de la *propuesta de valor*. Para que el beneficio que aporta el emprendedor sea claro y conciso, la propuesta de valor debe contener no más de 3 atributos destacados por segmento general. Esto servirá luego para resumir en pocas palabras de que trata el proyecto.
  - Atributos Secundarios - Cada *Atributo Principal de la Propuesta de Valor*, puede contener atributos secundarios, que son acciones concretas y alineadas, pensadas para cumplir con la misma.
- ✓ Solución Actual
- Funciones – Son funciones concretas que otorgan los beneficios que ofrece el producto o servicio. La propuesta de valor debe traducirse en experiencias, donde el usuario comprenda lo que se le está ofreciendo. El emprendedor debe diseñar dichas funciones, interpretando en base a estudios previos, como el cliente reaccionará ante dichas funciones, intentando que este le asigne el valor propuesto.
  - Validados - Aquí debemos confirmar, si las funciones propuestas están validadas por los usuarios, o se encuentran en proceso de validación. Esto puede darse previamente al uso, en base a opiniones o comportamientos del segmento identificado por el emprendedor o por la prueba de un grupo reducido de ellos, mediante diversas técnicas de investigación de mercado. Probablemente en los inicios, al no tener muchos clientes, hay que prestar mucha atención a los llamados *early adopters*, que son quienes mediante su feedback, nos brindarán la información acerca de la comprensión de lo elaborado.
- ✓ Posicionamiento
- Percibidos - Se confirma el grado en el que las funciones ofrecidas del producto o servicio en el mercado, son percibidas por el usuario. Puede darse que algunas funciones hayan sido validadas, pero en la dinámica del uso, no sean percibidas. En caso que no haya percepción, esta instancia permite identificar motivos, para reaccionar en base a una mejor comunicación, una forma diferente de exhibirlas o simplemente desistir
  - Expectativas – Grado en el que los usuarios satisfacen sus expectativas. Si bien un beneficio ofrecido mediante una determinada función, puede ser percibido por el usuario, las reacciones centradas en lo que el usuario esperaba, pueden ser diversas. Y esto está directamente vinculado con lo que el emprendedor comunica previamente. Si no se cumplen las expectativas, se deberá revisar la política comunicacional y reaccionar sobre ello.
- ✓ Solución Futura

- **Acción** - Si el emprendedor detecta que alguna de sus funciones o acciones no son percibidas ni valoradas, deberá reaccionar proponiendo una acción que corrija las planteadas anteriormente, revisando la posibilidad de ofrecer nuevas alternativas, siempre basándose en la propuesta de valor.
- **Comunicación** - Expone el nivel de prioridad comunicacional de acciones nuevas, de acciones no percibidas y/o de acciones planteadas que por falencias en el mensaje, no cumplieron con las expectativas de los usuarios.

### Destinatarios y utilidad

Como bien lo marca el título, la Matriz está diseñada para ser utilizada por emprendedores, cualquiera sea su rubro o especialización.

¿En qué momentos la Matriz puede ser una buena herramienta?

El emprendedor, cuando recién comienza, suele desarrollar varias actividades y debe asignarse muchas responsabilidades, que en una situación ideal de planificación estratégica de recursos humanos, no sería recomendable. El emprendedor administra, gestiona y además desarrolla tareas mínimas y operativas, propias de la escasez de recursos. Algunas de ellas, son imprescindibles para el avance del proyecto y quizás no sean correlativas con la idoneidad de quien las lleve adelante. Es por ello que en la mayoría de los casos, el emprendedor no cuenta con un equipo gerencial que cubra de manera específica cada tarea. Pero no por ello dejará de actuar para que su idea se lleve a cabo. La Matriz está diseñada de una forma que ofrece al Emprendedor, la posibilidad de acceder de manera simple y ágil, a un panorama general de los motivos por los cuales está llevando a cabo el proyecto, y las acciones que está utilizando y proyectando. Es un modelo que le permite asignar y tomar decisiones muy concretas para avanzar de manera integral.

Por otro lado, la matriz es muy útil para que el emprendedor se pueda replantear y definir claramente los motivos por los cuales tiene el convencimiento de llevar a cabo el proyecto. En consecuencia, resulta de utilidad comenzar a completar la Matriz Mate para Emprendedores, previo al lanzamiento. Es este el momento dónde el emprendedor debería definir la visión, que viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Jack Fleitman, 2000) y la misión que suele ser definida "el propósito general de la organización. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?" (O.C. Ferrel, 2010). El propósito de la organización surge ni más ni menos del problema o necesidad que aqueja al emprendedor. Definidos estos conceptos, estará presta la información necesaria para completar la primera etapa de la Matriz Mate, ya que es la relacionada con el *Origen* (Segmentos y Problemas).



Definidos los problemas, necesidades y mercado meta, se pasa a la etapa de *Elaboración*, en la cual se diseñarán las formas de resolución. Se trabajará en la definición de la *Propuesta de Valor*, para tener bien claro lo que se le va a ofrecer al mercado.

Una vez lanzado el proyecto, transcurrirán los primeros meses, dónde el emprendedor hará contacto con los usuarios innovadores y con los llamados early adopters o primeros usuarios (Rogers, 1962). Estos serán los destinatarios de las acciones y funciones derivadas de la propuesta de valor definida, y quienes por primera vez tendrán contacto con el producto o servicio. Son usuarios fundamentales para darle la retroalimentación necesaria que se requerirá para confirmar y validar que las acciones pensadas, son consecuentes con lo que el usuario real necesita. Es por eso que se pasa a una etapa de *Validación*, que incluye dos instancias. La primera, a la cual llamaremos *Solución Actual*, está vinculada con la devolución de información clave, ya que el emprendedor podrá repasar y evaluar si las acciones propuestas pensadas en y con el usuario, son realmente validadas por estos últimos. La segunda instancia, es la de *Posicionamiento*, que significa lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores (Kotler, 2011). Es en esta instancia donde se debe evaluar si lo validado como beneficio, realmente es percibido y valorado de manera tal por los usuarios, en el momento de utilizar el producto o servicio ofrecido. Aún el emprendedor no tendrá información de muchos usuarios o clientes potenciales, pero esa primera retroalimentación al momento inmediato posterior al lanzamiento, es muy importante para que pueda determinar cómo revisar lo realizado y como proponer mejoras futuras.

Luego de la validación en el mercado, se obtiene información para volver a actuar y mejorar lo ofrecido. El emprendedor puede acceder a la matriz y revisar la solución propuesta actualmente y lo que está sucediendo con los usuarios. Evaluando si los problemas surgen del producto o servicio, o de falencias en la comunicación. Revisando dicha imagen actual y resumida, es que podrá pasar a completar la etapa de *Reacción*. Esto lo hará diseñando mejoras a llevar a cabo y/o buscando nuevas formas de comunicación más efectivas.

Puede que la etapa de *Validación* sea positiva respecto a lo planteado y a la devolución del usuario, lo que hará que se pase a un momento de *Aceptación*, dónde los early adopters empiecen a tener la compañía de nuevos usuarios. Las llamadas mayorías precoces o tardías, que son los clientes preocupados por la robustez y fiabilidad de la solución (Rogers, 1962). En el caso que la etapa de *Validación* no de un resultado favorable, se pasará a la etapa de *Reacción*, intentando abordar a estos nuevos usuarios y ser aceptados en el mercado de una forma más masiva.

Una vez llegado el momento de *Aceptación*, el producto ya está inserto en el mercado. Aquí el emprendedor podrá utilizar la matriz las veces que sea necesario. Y cuando crea conveniente, repasar, evaluar y recapitular las primeras etapas de la misma. Es esto lo que permite que la herramienta sea dinámica.

En resumen, entendemos que el emprendedor deberá ir completando la matriz en los siguientes momentos:

- Previo al lanzamiento: Etapas de Origen (Instancias: Segmentos, Problema) y de Elaboración (Instancia: Propuesta de Valor)
- Lanzamiento: Etapa de Validación (Instancia de Solución Actual)
- Post Lanzamiento (feedback de primeros usuarios): Etapa de validación (Instancia de Solución Actual y de Posicionamiento) y Etapa de Reacción (Solución Futura)
- Aceptación: Etapa de Validación (Instancia de Solución Actual y Posicionamiento) y Etapa de Reacción (Solución Futura).

### Ejemplo

SEGMENTOS		PROBLEMA	PROPUESTA DE VALOR		SOLUCIÓN ACTUAL		POSICIONAMIENTO		SOLUCIÓN FUTURA	
General	Avanzado	Causa	A.Principal	A.Secundario	Funciones	Validados	Percibidos	Expectativas	Acción	Comunicación
Clientes Salón	* Parejas * Familias y grupos de amigos * Jóvenes que buscan comer bien y tener una charla amena. * Gente que quiere disfrutar de salir más de una vez en la semana.	La situación económica del país que hizo que las salidas a comer sean muy costosas.	Ofrecer un servicio de gastronomía donde se prioricen platos simples y baratos	Armar carta simple con platos ricos y con bajos costos.	Ofrecer una carta de pizzas y diferentes estilos de papas.	Si	Si	Cumplidas	Revisar platos más efectivos.	Reforzar publicidad de platos más efectivos. <i>Prioridad Media</i>
			Buscar producto protagonista	Cerveza Artesanal	Si	Si	No se cumplen	Cambiar proveedor de cerveza.	Comunicar las nuevas marcas. <i>Prioridad Alta.</i>	
		La gente mayor de 50 años no tiene un lugar agradable y económico donde ir a comer.	Priorizar la atención. Servicio rápido y personal agradable.	Meseros con uniforme simpático y entrenados.	Si	Si	Se cumplen a medias	Revisar si el problema deriva de la selección del personal.	Atenuar en la comunicación la virtud de una buena atención. <i>Prioridad Alta</i>	
			Dar una temática al espacio.	Decorar y ambientar en base a películas clásicas.	Si	Poco	Se cumplen	Buscar material original que genere mayor impacto.	Realizar publicaciones donde se refuerce la temática. <i>Prioridad Baja.</i>	
Franquiciados	* Inversores que quieran trabajar en gastronomía.	Personas no conforme con su empleo	Ofrecer un modelo fácil de replicar.	Estandarizar procesos de cocina, atención y ambientación..	Realizar manuales franquicias.	No	Poco	No se cumplen	Apertura de segundo local	en franquicias. <i>Prioridad Baja</i>
ORÍGEN			ELABORACIÓN		VALIDACIÓN				REACCIÓN	

Figura 3, Matriz Mate para Emprendedores completa con ejemplo de Restaurant/ Bar, 2018, diseñada por el autor del ensayo. Para explicar la forma en de completar la matriz, pondremos un ejemplo. Como desarrollamos anteriormente, la misma puede ser transversal y utilizada en cualquier tipo de emprendimiento, para este caso utilizaremos como ejemplo práctico, un proyecto aplicado a la planificación y apertura de un restaurante o bar.

### Conclusiones

Organizadores:



ANEPEPE  
 Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

Realizadores:



El desarrollo de la Matriz, surge de una experiencia personal del autor en base su experiencia como docente y como emprendedor. Donde necesitaba volcar en un mismo modelo, acciones que le permitan generar soluciones de comunicación y de experiencia de usuario, teniendo siempre presente el motivo por el cual se inicia un proyecto.

Poder visualizar en un mismo esquema Origen, Elaboración y Validación, da la posibilidad de ser coherente y generar Reacción, actuando sobre acciones para mejorar en el futuro.

La importancia de tener información del mercado meta es clave al momento de tomar decisiones, pero si el Emprendedor no tiene claro el rumbo o el porqué de las cosas, o mismo se deja llevar absolutamente por toda la información que retroalimenta sus potenciales clientes, puede caer en la trampa de desviarse de los objetivos planteados y de esa forma alejarse del camino propuesto en los inicios, lo que le ocasionará un problema a futuro.

La Matriz MATE permite que el Emprendedor tenga presente en un modelo ágil y dinámico, con toda la información necesaria para tomar decisiones, evitando información que pueda generarle incongruencias con su finalidad y la de la organización que está desarrollando.

Otra ventaja que posee la Matriz MATE para muchos Emprendedores que recién comienzan, es su simplicidad y fácil explicación, que permite que su utilización no necesariamente implique que quienes la utilicen tengan formación vinculada con las ciencias de la administración y requieran el manejo de un lenguaje muy técnico.

### ***3 Referencial Teórico***

- Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Año 2011, "Generación de Modelos de Negocio", Barcelona – España, Ediciones Deusto.
- Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Año 2015, "Diseñando la Propuesta de Valor" – Barcelona – España, Ediciones Deusto.
- Alberto Wilensky , Año 1998, "Marketing Estratégico", Buenos Aires – Argentina, Editorial Tesis
- Eric Ries, Año 2011, "El Método de Lean Startup", [Crown Publishing Group](#)
- Jack Fleitman, , Año 2000, "Negocios Exitosos", Ciudad de México – México, Mc Graw-Hill Latinoamericana,
- Michael Porter, Año 2002, "Ventaja Competitiva", Madrid, España, Alay Ediciones.
- O. C. Ferrel. Linda Ferrel y Geoffrey Hirt, Año 2010, "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", Ciudad de México – México, Mc Graw-Hill Latinoamericana.
- Philip Kotler y Gary Armstrong, Año 2001, "Fundamentos del Marketing", Ciudad de México – México, Editorial Prentice Hall México.
- Everett M. Rogers, Año 1962, "Difusión de las Innovaciones", Editorial Free Press.