

GUÍA PARA

EMPRENDEDORES PRINCIPIANTES

Contenido

Prefacio.....	3
Innovación	4
¿Qué es la innovación?.....	4
Actuando de forma innovadora	6
Diferentes niveles de innovación	8
Gestión de la Innovación	10
Venture Development.....	12
Paso 1: ¿Soy un emprendedor?.....	12
Paso 2: Buscando una idea	13
Paso 3: Identificando a tus clientes.....	15
Paso 4: El Modelo de Negocio	18
Productos y Servicios Innovadores de Marketing	20
Fundamentos de marketing	20
Análisis de mercado	21
Estrategia de marketing	25
Introducción a la Contabilidad y las Finanzas.....	30
Qué es la contabilidad y su papel en negocios startup	30
Tipos de financiación	32
Gestión del capital de trabajo	34
Gestionando Finanzas – Capital de trabajo e inventario.....	35
Gestionando finanzas – Informes financieros	36
Gestión de las finanzas - Índices.....	37
Business Startup	39
Paso 1: Definiendo tu modelo	39
Paso 2: Definiendo tu metodología.....	39
Paso 3: Definiendo tu Modelo de Negocio.....	40
Business Model Canvas	41
Lean Model Canvas.....	44
5 fuerzas de Porter	46
Paso 4: Diseñando tu producto	46

Paso 5: Diseñando tu proceso 47

Paso 7: Comunicando tu idea 49

Paso 8: Pacto de socios 50

Plan de Negocio. Preguntas y Respuestas..... 51

Guía para la creación de empresas 61

Bibliografía..... 65

Prefacio

La Guía para emprendedores principiantes (start-ups) ha sido desarrollada en el marco del proyecto Erasmus+ Student Business e-Academy (SBeA), por los socios del proyecto, a saber, la Universidad de Split, la Middlesex University London y la Universidad de Málaga.

El objetivo principal del proyecto SBeA es producir un programa basado en e-learning personalizado y de alta calidad, dirigido a jóvenes interesados en el emprendimiento que les proporcione los recursos necesarios para convertir sus ideas de negocio en realidad, así como para prepararles para entrar en el mercado. Todos estos recursos están disponibles en la plataforma sbea.efst.unist.hr.

El propósito de esta guía es ofrecer al lector un entendimiento amplio de la teoría y la práctica relacionadas con el lanzamiento de un negocio, abordándolo desde una perspectiva tanto académica como práctica. La guía proporciona el conocimiento y entendimiento necesarios para el comienzo de un negocio y habilita a los estudiantes para tomar decisiones y ejecutarlas por sus propios medios. Más allá, considera el conocimiento y las capacidades necesarias para evaluar y construir relaciones laborales y obtener los recursos que les permitan comenzar un negocio en una gran cantidad de situaciones.

La guía se divide en dos partes: una teórica y otra práctica. La primera parte, teórica, cubre las áreas que el dueño de un negocio debe conocer, tales como marketing, finanzas y el desarrollo de un modelo de negocio. La segunda parte, práctica, dará algunas guías básicas para establecer y lanzar un negocio en Croacia, España y Reino Unido. La guía está desarrollada en tres idiomas (inglés, croata y español), por lo que esta versión española se refiere al mercado español.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Erasmus+



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

*This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information.*

Innovación

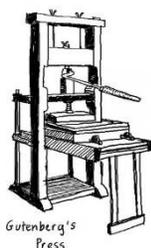
¿Qué es la innovación?

Innovación es una palabra muy extendida que se usa ampliamente y que se malinterpreta en muchas ocasiones. Hay muchas definiciones sobre lo que es y no es la innovación, y esto inevitablemente genera confusión. Esta confusión tiene un impacto en nuestra habilidad para entender la innovación y actuar de forma innovadora. Todo esto sugiere que la innovación es un concepto complejo.

La innovación tiene más que ver con el cambio que con la creación de nuevos productos o servicios. Básicamente, la innovación cambia la forma en la que hacemos las cosas en lugar de las cosas que hacemos. Nuestras necesidades básicas para vivir no son diferentes hoy en día de lo que eran hace cientos de años. Seguimos teniendo calor o frío, hambre, aburrimiento o soledad. Seguimos necesitando refugio, entretenernos y que nuestras vidas tengan sentido. La innovación ha cambiado la manera en la que resolvemos estos problemas, pero no los problemas en sí mismos. Consecuentemente, desarrollamos productos que nunca habían existido que permitan cubrir nuestras necesidades. Como resultado, ha habido una explosión de cambios en la forma en la que vivimos nuestras vidas.

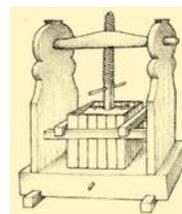
Hace sólo 30 años había básicamente dos maneras de enviar información a alguien que estuviera en otro país: llamar por teléfono o enviarle una carta. Hoy hay muchas maneras: email, redes sociales, SMS, etc. Aún nos comunicamos, eso no ha cambiado, pero la forma en la que lo hacemos sí que ha cambiado. Sin embargo, la innovación es mucho más que cambiar la forma en la que nos comunicamos. Sólo este hecho nos da una idea de la naturaleza y las consecuencias de la importancia de la innovación. Sin embargo, no se refiere sólo a cambiar la forma en la que hacemos las cosas.

Estos cambios no suceden de forma aislada. Uno de los mitos más establecidos sobre la innovación es que entendemos su historia. Con esto queremos decir que habitualmente asumimos que la innovación es lineal y está fragmentada. Pero no es ninguna de las dos cosas. Ya que cada innovación introduce un



cambio, no sólo lleva a nuevas innovaciones sino que se apoya en innovaciones previas. La innovación se basa en el uso del conocimiento existente en cada época y cada vez que cambiamos algo desarrollamos más conocimiento, lo que lleva a cambios cada vez mayores. El hecho de que todas y cada una de las innovaciones están conectadas es también un factor importante que nos ayuda a entender la complejidad que estructura el concepto de innovación. Más aún, algunas innovaciones sólo funcionan cuando otro factor entra en juego. A mediados del 1400 Gutenberg desarrolló una versión portátil de

la imprenta. Sin embargo, sin papel barato no habría tenido mucho impacto debido a que los libros habrían seguido siendo muy caros. Afortunadamente, alguien al mismo tiempo innovó con un procedimiento para fabricar papel barato más o menos a la vez. Además, la imprenta de Gutenberg no era absolutamente novedosa, sino una adaptación de una prensa de vino que muestra la figura. Las similitudes entre la prensa de vino y la imprenta son notables: ambas tienen un soporte similar que sujeta un tornillo de madera que aplica la presión.



Hay otros ejemplos de innovaciones existentes que se han adaptado a propósitos diferentes. La idea fundamental detrás del molino de agua es transferir energía desde un plano (vertical) a otro plano (horizontal). Esta forma de transferir energía ha existido durante unos 5000 años, sin embargo la adaptación de esta innovación a un coche llevó unos 4800 años. El principio del molino de agua es el mismo que el cambio de marchas de un coche. Este sistema transfiere energía desde el motor (pistones) a un movimiento circular (ruedas). Esto se debe a que todas las otras partes necesarias para construir el motor de un coche tuvieron que descubrirse antes de poder utilizar esta innovación.

Esto lleva a otro de los mitos de la innovación. Solemos pensar en un genio solitario que de repente tiene una epifanía y tiene una gran idea que todo el mundo quiere. En primer lugar, las grandes ideas suceden tras un largo y profundo periodo de incubación. Nunca tenemos todas las partes de una solución a la vez. Nuestro cerebro trabaja en segundo plano procesando información constantemente de manera que cuando se unen todas las piezas la solución aparece en nuestra consciencia. Estas piezas vienen de todas partes. El desarrollo de los tintes sintéticos tuvo lugar porque alguien estaba buscando una cura para la malaria. Los tintes sintéticos llevaron al crecimiento de la industria química, y mientras buscaban un fertilizante artificial se descubrieron los explosivos. La mejor idea no siempre es la que se adopta. Podemos ver esto en muchas innovaciones a lo largo de la historia. Durante muchos años, Concord tuvo disponibles los vuelos subsónicos, pero a pesar del ahorro en tiempo para viajar entre ciudades no llegó a extenderse y finalmente se abandonó. Esto lleva al mito de que todas las innovaciones son buenas, sin embargo algunas de ellas pueden ser muy malas para tí.

La noción de que innovar siempre es bueno es errónea. Hay factores negativos en todas las innovaciones. Sorprendentemente tu smart phone puede ser muy peligroso. Durante un tiempo hubo dudas sobre si las microondas y ondas móviles podían producir daños. Lo que hace peligrosos a los teléfonos móviles es la manera en la que distraen a los usuarios de lo que sucede a su alrededor. En los últimos 10 años ha crecido el número de peatones heridos mientras usaban sus teléfonos móviles. De hecho, se consideran tan peligrosos que en muchos países está prohibido usarlos mientras se conduce.



En esta unidad aprenderás que la innovación se refiere fundamentalmente al cambio. Se refiere a buscar formas más efectivas y eficientes de hacer las cosas. Descubrirás que innovar es un proceso difícil, desorganizado y no tan común como podríamos imaginar. Algunos tipos de innovación son extremadamente raras y otras son muy comunes y sólo pueden suceder si todas las piezas están en el lugar adecuado en el momento preciso. Alrededor de este proceso hay muchas ideas equivocadas, pero si logramos comprender estas ideas equivocadas seremos capaces de desarrollar nuestras habilidades y ser innovadores.

Actuando de forma innovadora

Si preguntas a alguien si es creativo, la respuesta suele ser no. Esto se debe a que generalmente se confunde la creatividad con habilidades artísticas tales como bailar, tocar un instrumento o pintar, pero este es sólo un aspecto de la creatividad. Como aprenderás a lo largo de este módulo, la creatividad consiste básicamente en reorganizar cosas existentes de manera tal que se añada valor para tu vida o para la de otra persona.

Si lo piensas de esta manera, has estado actuando creativamente la mayor parte de tu vida, sin necesidad de ser un artista. Todos nadie puede vivir sin cierta estructura estructura ninguna no seremos capaces de una idea a otra constantemente sin no podemos planear cada segundo de aun teniendo un plan, nunca lo pensamos en un primer momento.



tenemos que planear un poco, en su vida. Si no tenemos de hacer nada. Deberíamos saltar conseguir nada. Al mismo tiempo, nuestras vidas. Esto significa que seguimos exactamente como lo Hacemos cambios sutiles a lo largo

del día a medida que suceden eventos inesperados. En otras palabras: improvisamos.

Para improvisar necesitamos ser creativos y reorganizar nuestras acciones para responder a los eventos inesperados que ocurren cada día a nuestro alrededor. El resultado de esta reorganización sobre la marcha se llama improvisación. Es creativa porque añade valor a lo que haces ayudándote a mejorar tu situación a medida que te adaptas a los eventos inesperados. Es innovadora porque cambia lo que estabas haciendo a algo diferente a lo que planeaste. Esta es una de las paradojas de la innovación: por un lado la innovación parece muy simple, pero cuando se habla de comportamientos innovadores se vuelve muy compleja.

Como puedes ver, a nivel personal actuamos de manera innovadora con mucha frecuencia. Esto tiene consecuencias para nuestras vidas. Muchos de nosotros cambiamos nuestras intenciones a lo largo del curso de un día a medida que reaccionamos a los imprevistos. Estos pequeños cambios siempre persiguen mejorar nuestras vidas. Esto muestra claramente cómo la innovación tiene que ver con el cambio, aunque estos cambios sean pequeños y de carácter personal. El mismo principio puede aplicarse a facetas que van más allá de tu vida personal.

Casi todos los productos y servicios innovadores son el resultado de la respuesta de alguien al cambio. La noción de que siempre podemos mejorar algo, hacerlo más efectivo o eficiente supone que estamos intentando promover el cambio. Como especie, dependemos de las consecuencias y por tanto buscamos formas de mejorar nuestras vidas. Si puedes actuar de forma innovadora en tu vida personal, deberías ser capaz de hacerlo también en tu vida profesional.

Esto supone que otra creencia muy extendida sobre la innovación es un mito. Si piensas en cómo cambias tus planes cada día y extrapolas esto más allá, te darás cuenta de que no importa cómo o por qué actúas de forma innovadora, no es un proceso lineal. En primer lugar, necesitas una razón para innovar, la innovación no sucede sin una razón. El segundo punto importante es que la innovación sólo

sucede si todos los componentes necesarios están presentes. Esto está conectado con el punto del apartado anterior sobre la imprenta. El hecho de que Gutenberg tuviera acceso a todos los componentes necesarios supuso que pudiera inventar la imprenta.

La habilidad para adaptarte y utilizar diferentes objetos y procesos y recombinarlos fortalece el argumento de que la creatividad es simplemente la habilidad de mezclar cosas existentes en un nuevo producto o servicios que añade valor. Esta habilidad es inherente a todos nosotros, pero si no la desarrollamos se anquilosa. Podemos ver esto en los cambios que se han producido en nuestras habilidades. Los niños que crecieron en los años 50 y en los 60 tenían muy pocos juguetes, si es que tenían. Muchos niños fabricaban sus propios juguetes con los objetos que tenían a su alrededor. Hoy los juguetes manufacturados han hecho desaparecer esta habilidad. El entorno también tiene impacto en nuestra creatividad. Si preguntas a un niño de 9 años si puede dibujar siempre dirá que sí, pero si se lo preguntas a los 12 años te dirá que no ¿Cómo ha podido perder esta habilidad? En realidad no lo ha hecho, simplemente dejó de dibujar o le desanimaron por culpa de comentarios negativos sobre su forma de hacerlo. Es posible volver a adquirir estas capacidades desarrollando tus habilidades de reconocimiento de patrones.

Todo objeto tiene atributos físicos que pueden utilizarse para muchos propósitos. Un ejercicio que puedes hacer es averiguar cauntos usos diferentes puede tener un ladrillo. El ladrillo fue diseñado con un propósito: construir casas. Pero si te encuentras muchos más (hay una lista [Guidebook](#)). Esto sucede porque eres ladrillo: es rectangular, tiene agujeros ocupa aproximadamente un litro de  tomas un tiempo para pensarlo podrás con 10 posibles usos al final de este capaz de reconocer varios atributos del o muescas, es pesado, impermeable, volumen, es resistente... Estos atributos son los patrones que te permiten utilizar un objeto para nuevos propósitos. Como podrás ver en este módulo, todo producto o servicio que utilizas hoy en día es el resultado de que alguien reconoció atributos en algo que podrian adaptarse para un uso diferente.

Esencialmente, actuar de manera innovadora va desde algo simple como responder a un evento inesperado y actuar de manera diferente a reconocer los atributos de un objeto y utilizarlos para un nuevo propósito. Desde un simple proceso que necesita muy poca o ninguna planificación hasta una actividad compleja que necesite una planificación extensa y detallada.

Diferentes niveles de innovación

Es importante reconocer que la innovación no sucede en el vacío. Un mito muy extendido es el del inventor solitario y aislado. Como ha mostrado el capítulo anterior, la creatividad es la adaptación de objetos existentes a nuevos usos. En otras palabras, toda la innovación surge de innovaciones previas. Esto implica que la innovación sucede con un propósito. El propósito es el deseo de hacer nuestras vidas más cómodas, efectivas y eficientes. Este deseo es el que impulsa la innovación.

Hay cinco aspectos en este impulso de la innovación: tecnologías, necesidades cambiantes de los clientes, entornos empresariales cambiantes, incremento en la competencia y propósito estratégico. La tecnología es probablemente el aspecto más reconocible ya que es el más visible y el que tiene un impacto más profundo en nuestras vidas. También suele ser el que tiene más impacto ya que es el que afecta a un mayor número de personas. El ejemplo más obvio es la transición de los teléfonos de línea a los smartphones. La idea original del teléfono era permitir a la gente hablar a gran distancia. Mientras que el smartphone aún cumple este propósito, además ha reemplazado las funciones de muchos otros objetos que solíamos utilizar. ¿Cuántas cosas ha reemplazado el teléfono? Puedes encontrar una respuesta interesante a esta pregunta [aquí](#).



El cambio en las costumbres de los clientes es otro aspecto que generalmente es muy visible, aunque afecta quizás a poca gente. Las necesidades de los clientes cambian por razones muy variadas, algunas veces debido al cambio tecnológico. Puedes ver la conexión con los smartphones. Los móviles originales eran muy grandes y de hecho no tan móviles, aunque funcionaban bien. A medida que creció su popularidad, los clientes quisieron nuevas funcionalidades: cosas como una red mejor y baterías que duraran más tiempo. Esto forzó a las compañías de móviles a desarrollar mejores dispositivos.

El impacto de los smartphones en nuestras vidas personales es significativo, aunque su propósito original no fue el uso personal. La idea era permitir a las empresas estar en contacto con los empleados que trabajaban fuera de sus oficinas. Antes que los móviles, los busca eran tremendamente populares en las empresas. Estos dispositivos enviaban un pequeño mensaje de texto a un empleado que estuviera dentro de la red. Sin embargo, el empleado no podía usar el busca para responder, y necesitaba buscar un teléfono para responder el mensaje. Este entorno empresarial cambiante también es un aspecto de los promotores del cambio. Debido a un cambio en el entorno empresarial, la necesidad de cambio se vuelve imperativa.

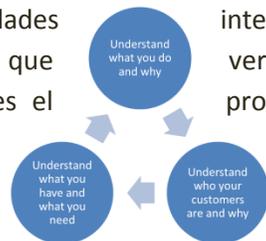
A medida que la innovación impacta en el entorno empresarial, las empresas se vuelven más competitivas. Llegar al límite es muchas veces la diferencia entre éxito y fracaso. La tecnología, el cambio en la demanda de los clientes y los entornos empresariales crean competencia y para responder a ella las empresas necesitan diferenciarse. Estas diferencias llevan muchas veces al desarrollo e implementación

de acciones innovadoras que permitan ser competitivo. Los negocios que no innovan, no importa si son grandes o pequeños, raramente sobreviven.

Los 4 aspectos comentados pueden agruparse dentro de la idea del propósito estratégico, el quinto aspecto. El propósito estratégico de cualquier compañía es sobrevivir. Para esto la empresa debe desarrollar o adoptar innovaciones. Estas innovaciones podrían ser respuestas a cambios tecnológicos, cambios en las demandas de los clientes, cambios en el entorno empresarial o una competencia creciente. El propósito estratégico es parte del estímulo que lleva a realizar acciones innovadoras a medida que el negocio sobrevive y crece.

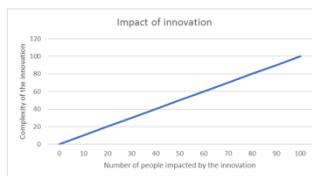
Sin embargo, los párrafos anteriores sugieren una aproximación lineal al desarrollo de la innovación, pero tal y como hemos dicho antes este no es el caso. La innovación sucede por diferentes razones a distintos niveles de complejidad creando diferentes resultados. Uno o más de estos aspectos podría ser lo que impulsa la innovación en la empresa. Mientras que estos aspectos indican que innovar es imperativo, el nivel al que se puede innovar está determinado por cuatro factores clave: competencias clave, debilidades clave, comprensión del problema y los objetivos a corto y largo plazo.

Hasta qué punto necesitas innovar depende de un amplio rango de factores. El punto de partida será echar un vistazo a tus competencias clave. Necesitas saber en qué eres bueno, qué puedes hacer. A no ser que trabajes dentro de tus habilidades será muy difícil desarrollar innovaciones. Esto no significa que tus competencias no mejoren con aprendizaje y tiempo, pero si te falta una habilidad clave o no tienes acceso a determinado conocimiento crítico la innovación no va a funcionar. Igualmente, también necesitas conocer tus debilidades clave. Irónicamente, la mayoría de la gente desconoce sus debilidades



y como resultado estas debilidades innovadores. Ser innovador tiene tanto que hacer. Tener una idea clara de cuál es el problema que quieres resolver es vital. Los clientes compran soluciones a hambre no sólo estás vendiendo rápida no sólo vende comida. Vende conveniencia, valores y calidad. Comprender el problema que estas resolviendo para tus clientes te permite identificar soluciones innovadoras. Finalmente, tus objetivos a largo plazo te permite adaptar el grado en el que vas a actuar de manera innovadora. Si has creado un negocio para que crezca rápido antes de venderlo, no te merece la pena invertir en innovación una vez que el negocio comience a funcionar. La innovación podría ser crítica para empezar, pero una vez que has arrancado se convierte en algo menos crítico. Si comienzas tu negocio con objetivos a largo plazo entonces la innovación se convierte en algo crítico.

Actuar de forma innovadora dentro que lo mejoren de alguna manera. actuar de manera innovadora donde el efecto de la innovación complican. Cuanto más compleja es afectada.



de tu negocio podría traer cambios A medida que extrapolas la noción de puedes ver un efecto de escalada involucra a más gente y las cosas se la innovación, más gente se ve

Gestión de la Innovación

El propósito de innovar es mejorar un producto o servicio. En otras palabras, estás buscando un resultado específico. Schumpeter, uno de los primeros en estudiar la innovación, sugirió que hay cinco resultados posibles para la innovación: un producto nuevo o mejorado; la introducción de un método mejorado de producción; la creación de un nuevo mercado; el desarrollo de nuevas fuentes de suministros; y nuevas formas de competencia que cambian la forma de una industria. Por tanto, la gestión de la innovación es tan importante como gestionar tus finanzas o tu personal.

Esencialmente, este capítulo reúne lo desarrollado en los tres primeros: comprender lo que es la innovación te permite identificar oportunidades para innovar; actuar de forma innovadora te proporciona herramientas para innovar; e identificar los niveles de innovación te da el marco de trabajo y los límites en los que puedes actuar de forma innovadora. Si gestionas estos puntos bajo un plan estratégico deberías ser capaz de desarrollar innovaciones dentro de tu negocio y mejorar su capacidad de supervivencia.

La importancia de la innovación dentro de un negocio no se debe subestimar. Desde la perspectiva de una empresa, la innovación es uno de los factores clave que puede dar a diferencia entre éxito y fracaso. En los pasados 15 años, las características de las empresas han cambiado significativamente. Hemos pasado de tener miles de empresas con millones de clientes a tener millones de empresas con miles de clientes. Los métodos han cambiado y el cambio del poder de la empresa hacia el poder del consumidor ha sido sustancial. La imagen a continuación es indicativa de este aspecto y muestra cómo ha cambiado el proceso de compra al incorporar las innovaciones del momento.



Todo esto supone que necesitas gestionar tus procesos de innovación. Para sacar partido a las innovaciones, ya sean desarrolladas por ti o por otra entidad o persona, necesitas comprender las restricciones del sistema. Gestionar la innovación significa que debes desarrollar una estrategia que te permite ser lo suficientemente flexible para adaptarte a las nuevas circunstancias.

La innovación se convierte en una necesidad cuando hay diferencias entre tus objetivos generales y lo que quieres conseguir si continúas con tus procedimientos actuales en comparación con tus competidores. Hay muchos ejemplos de cómo algunas organizaciones han fracasado al innovar como respuesta a los cambios en su mercado. [Eastman Kodak](#) y [Nokia](#) son ejemplos muy mencionados de empresas grandes que han sido superadas por sus competidores. Imagínate cuántas pequeñas empresas similares han fracasado por no innovar.

Tu estrategia para innovar tiene que ser parte integral de la estrategia general de tu empresa, independientemente del tamaño de la misma. El punto de partida es identificar los niveles de incertidumbre a los que te tendrás que enfrentar. En este caso puedes determinar con mucha facilidad las acciones que tienes que desarrollar. Por ejemplo, el número de usuarios de teléfonos móviles está incrementándose y la mayoría de los negocios se verá afectado por esto. Por tanto, es fácil predecir lo que sucederá. En el otro extremo de la escala está la ambigüedad real. Aquí es donde no hay fundamentos para predecir el futuro. Esto hace extremadamente difícil averiguar qué acción es necesaria. Por ejemplo, la integración de tecnología en la ropa está en fase de desarrollo, pero cómo será exactamente y cómo funcionará no está claro aún.

Hay muchas herramientas que puedes considerar para crear tu estrategia de innovación. Las tres más comunes son la planificación mediante escenarios, el mapeo del paisaje estratégico y el business canvas model. El último está cubierto mediante planificación mediante posibles situaciones a las que considerar posibles soluciones. situaciones futuras y descubrir decisiones sobre tu desarrollo identificar conceptos que pueden ser catastróficos. El mapeo del paisaje mapeo mental. Es similar a la sentido de que considera posibles aproximación menos detallada. Sin número significativo de oportunidades Puedes utilizar una tabla de mapeo mental, o algo similar a un diagrama de Gantt para desarrollar tu estrategia innovadora.

THE EIGHT-STEP SCENARIO PLANNING PROCESS



¿Te ayuda a entender, qué debes hacer y qué debes evitar...	Ejemplos	¿Qué valore más importante te aporta...
Propósito	Identificar el problema central que se debe resolver y el objetivo que se quiere alcanzar.	11
Relevancia	Identificar los factores clave que influyen en el problema y que pueden generar incertidumbre.	11
Claridad	Identificar los factores clave que influyen en el problema y que pueden generar incertidumbre.	11
Objetivos	Identificar los factores clave que influyen en el problema y que pueden generar incertidumbre.	11
Comprensión	Identificar los factores clave que influyen en el problema y que pueden generar incertidumbre.	11
Contexto	Identificar los factores clave que influyen en el problema y que pueden generar incertidumbre.	11
Definición	Identificar los factores clave que influyen en el problema y que pueden generar incertidumbre.	11
Conclusión	Identificar los factores clave que influyen en el problema y que pueden generar incertidumbre.	11

en el módulo Plan de Negocio. La escenarios implica pensar sobre tu negocio podría enfrentarse y Esto ayuda a centrarte en posibles factores que te permitan tomar futuro. Puede ayudarte a tanto beneficiosos como estratégico es una variación del planificación de escenarios en el resultados futuros, pero con una embargo es más útil cuando hay un y amenazas y la incertidumbre es alta.

Podría parecer que la innovación es clave para el éxito de cualquier negocio. Para ser competitivo, necesitas innovar más que tus competidores. Esto no implica encontrar un invento que cambie las vidas de tus clientes, sino que tiene más que ver con encontrar formas de hacer las cosas más efectivas y eficientes utilizando las habilidades, conocimiento y recursos que te rodean. La innovación abarca todo el espectro de actividades dentro de una empresa. Puede ser un pequeño cambio en la manera en que haces el pan si eres panadero, o en la manera en la que organizas tu logística si eres un vendedor de productos online. Quizás eres un [joven aburrido](#) al que le encantan los videojuegos, cuyas innovaciones y creatividad llevó a una [fundacion a nivel mundial](#) que apoya y desarrolla la innovación y la creatividad entre los niños. Independientemente de cuál sea tu situación, necesitas gestionar cómo vas a implementar la innovación.

Venture Development

Quiero ser emprendedor ¿Cómo lo hago?

Si piensas que el emprendimiento puede ser una opción de futuro para ti y quieres saber un poco más sobre lo que significa y cómo encontrar y enfocar tu idea de negocio, a lo largo de esta guía encontrarás algunas pistas que te ayudarán en esta aventura.

Paso 1: ¿Soy un emprendedor?

Antes de nada, veamos qué significa ser emprendedor. Siguiendo el Diccionario de la Real Academia Española, un emprendedor es una persona *“que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras”*. Por tanto, el primer paso para ser un emprendedor potencial supone que queramos crear nuestra propia empresa innovadora, lo que por otra parte implica cierto riesgo.

De hecho, la palabra “emprendedor” tiene muchas otras definiciones y es un concepto que han abordado diferentes disciplinas. Shumpeter [1] describe el papel del emprendedor como el de un innovador radical del mercado que provoca destrucción creativa a través de la innovación. Argumenta que las industrias son reemplazadas por otras industrias a lo largo del tiempo, y que este reemplazo de una industria (destrucción) por otra industria (creación) es lo que llama la destrucción creativa.

Además, la conexión entre emprendimiento e innovación no implica que un emprendedor sea exclusivamente alguien que crea una empresa desde cero. También se refiere a alguien perteneciente a una organización que se dedica a introducir cambios. Actualmente muchas grandes organizaciones están buscando emprendedores con este perfil: gente capaz de transformar una industria. Por tanto, tenemos diferentes enfoques sobre el término emprendedor.

Antes hemos mencionado que innovar implica riesgo. La mejor forma de reducir este riesgo es estar bien preparado. Para un emprendedor, esto significa tener ciertas habilidades que ayuden a prevenir, encarar y superar situaciones complicadas. En la tabla a continuación encontrarás un checklist de estas habilidades creado a partir de un artículo escrito por los profesores Michael H. Morris, Justin W. Webb, Jun Fu and Sujata Singhal [2], que te recomendamos leer con detenimiento. Analízate!!

Tabla 1: Checklist de habilidades emprendedoras

¿Soy capaz de...	Descripción	Sí	No
...reconocer oportunidades?	Capacidad para estar alerta al descubrimiento de oportunidades existentes en medio de la incertidumbre.		
...evaluar las oportunidades?	Capacidad para tomar decisiones sobre distintas alternativas, elegir una en condiciones de incertidumbre y descartar las demás en base a hipótesis que no sabemos si son ciertas.		
...gestionar riesgos?	Capacidad de realizar acciones que reducen la probabilidad de que un riesgo se produzca o reducir su impacto potencial si el riesgo llega a ocurrir.		
..tener vision de futuro?	Capacidad de reducir el nivel de incertidumbre que condiciona las decisiones tomadas a través de la planificación, la búsqueda de información y la determinación de metas.		
...ser tenaz y	Habilidad para realizar una actividad con un objetivo claro y la energía suficiente		

perseverante?	para confrontar dificultades y obstáculos en esta tarea.
...ser creativo resolviendo problemas?	Habilidad para relacionar objetos o variables no relacionadas inicialmente y producir resultados novedosos y útiles.
...conseguir recursos?	Habilidad de conseguir y gestionar recursos.
...tener "habilidades de guerrilla"?	Capacidad de conseguir ventajas del entorno, empleando tácticas no convencionales y de bajo coste no reconocidas por otros, y conseguir más con menos.
...crear valor?	Capacidad de desarrollar nuevos productos, servicios y/o modelos de negocio que generen retornos superiores a su coste y que produzcan beneficios suficientes para un retorno justo.
...mantener el enfoque?	Habilidad de mantener un equilibrio entre la consecución de los objetivos y la dirección estratégica de la organización mientras se aborda la necesidad de identificar y poner en marcha acciones que alineen la empresa con el entorno externo a la misma.
...ser resiliente?	Habilidad para hacer frente a tensiones y contratiempos de manera que uno se mantiene, se recupera o incluso prospera al plantar cara a la adversidad.
...ser autosuficiente?	Habilidad para mantener la confianza en la propia capacidad para llevar a cabo una tarea determinada o conseguir un determinado nivel de desempeño.
...crear y emplear redes?	Habilidades de interacción social que posibilitan a un individuo para establecer, desarrollar y mantener relaciones con otros que le ayudan a avanzar en su trabajo o carrera.

No te preocupes si no has marcado "Sí" en todas ellas, simplemente identifica tus carencias y trabaja duro para cubrirlas. En cualquier caso, las habilidades más importantes son:

- Ser capaz de reconocer oportunidades.
- Ser creativo resolviendo problemas.
- Ser capaz de crear valor.

¡Céntrate en estas primero!

Paso 2: Buscando una idea

Ahora que has identificado tus habilidades como emprendedor, avancemos y busquemos una idea de negocio. Todo el mundo tiene ideas, incluso buenas ideas, pero no todas ellas son ideas de negocio. Entonces ¿Cómo las detectamos? La primera cosa a tener en cuenta es que las ideas de negocio siempre están basadas en un problema sin resolver o en una necesidad. Siempre empezaremos con la parte humana de cualquier innovación. Podríamos encontrar:

- Una necesidad satisfecha pobremente debido a las deficiencias de quienes ofrecen la solución.
- Una necesidad satisfecha cuya solución puede mejorarse.
- Nuevas necesidades que surjan a partir de cambios en la sociedad, estilos de vida, etc.

Podemos además encontrar ideas diferentes en distintas áreas. Puedes probar con lo siguiente:

- Repetir ideas de experiencias ajenas: es el efecto reflejo de los negocios nuevos, que se produce frecuentemente en las épocas de expansión de la economía.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.
- Cuando se posee un producto innovador que se estima que puede generar mercado.
- Cuando se trata de negocios o actividades de escasa complejidad que permiten a cualquier persona establecerse por cuenta propia en tal actividad.

Innovación no significa sólo inventar cosas nuevas. Cuando esto último sucede, suele llamarse “innovación radical” y supone introducir en el mercado una idea revolucionaria, pero esto pasa con poca frecuencia. El proceso creativo que genera una nueva idea de negocio está inspirado por la información que tenemos, transforma soluciones que ya hemos visto y las combinamos con propuestas frescas que añaden valor. En el libro *The Business Model Navigator*, los autores Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger and Michaela Csik [3] discuten un concepto clave para incrementar nuestra habilidad para crear nuevas realidades. Hablan de imitación creativa y la importancia de la recombinación. Las innovaciones frecuentemente son variaciones sobre algo que ya existe en otra industria, mercado o contexto.

Resumiendo, no todas las ideas de negocio son oportunidades de negocio. Algunas ideas son:

- Directamente utilizables.
- Buenas, pero no ahora. Puede que el mercado no esté aún maduro.
- Buenas, pero no para nosotros. Puede que haya otros agentes mejor preparados para aprovechar la oportunidad.
- De escaso valor. Porque la necesidad que pretende cubrir no sea importante para el mercado al que se dirige.
- Interesantes, pero impracticables. Porque no sean técnicamente viables.

Sólo las ideas que son directamente utilizables por nosotros serán consideradas ideas de negocio.

Te recomendamos hacer una lista de ideas (cuantas más, mejor) y realizar un pequeño análisis de todas ellas siguiendo las anteriores premisas para seleccionar las más prometedoras. Una vez que las hayas seleccionado, hay un segundo análisis que puedes hacer. Una idea de negocio viable, debe además cumplir tres condiciones:

- Que estemos ante una oportunidad de mercado
- Que contemos con los recursos humanos suficientes o bien tengamos acceso a ellos
- Que contemos con los recursos y equipos necesarios o bien tengamos acceso a ellos

Para ayudarte a identificar estas condiciones para cada una de tus ideas prometedoras, puedes usar la siguiente tabla (Tabla 2):

Tabla 2: Identificando ideas de negocio

¿Cuándo...	Descripción	Preguntas que te debes hacer
...existe una oportunidad de mercado?	Quando hay una demanda interesada en resolver una necesidad y la oferta es mejorable o no existe.	¿Qué población experimenta la necesidad o problema a resolver? ¿Cómo de importante es esta necesidad o problema? ¿Cómo lo están resolviendo ahora? ¿Qué solución es dominante? ¿Qué diferencia a mi propuesta? ¿A qué perfiles le puede resultar más atractiva mi propuesta?
...tenemos el equipo adecuado?	Quando reunimos las competencias y habilidades que nos permiten aprovechar la oportunidad de negocio.	¿Cuento con el equipo necesario para llevar adelante la idea? ¿Cuento con personas que me provean asesoría, información, contención y apoyo? ¿El equipo tiene la experiencia técnica necesaria? ¿A quién conocemos y quiénes nos conocen?
...contamos con los recursos físicos y tecnológicos adecuados?	Quando contamos con los recursos físicos y tecnológicos que nos permiten aprovechar la oportunidad de negocio	¿Cuento con los recursos necesarios para llevar la idea adelante? ¿Tengo el conocimiento necesario para administrar esta clase de negocio? ¿Cuento con la información suficiente? ¿El plazo de tiempo disponible es suficiente? ¿Tengo la red de contactos necesaria? ¿Conozco a los proveedores clave de este tipo de negocio? ¿Están disponibles, podemos acceder a ellos?

Paso 3: Identificando a tus clientes

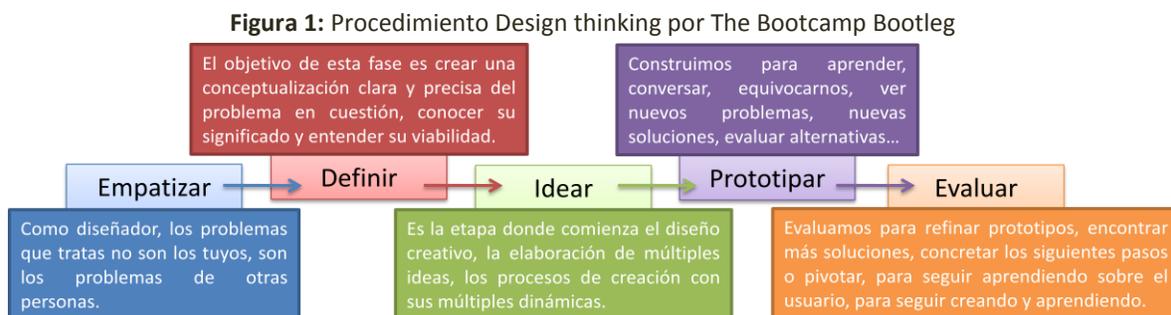
El paso anterior nos sirvió para elegir una idea, por lo que ya hemos identificado el problema que vamos a resolver con nuestra empresa. Pero ¿cómo hacerlo maximizando el beneficio del usuario final? El factor clave es la empatía. Ser empático supone ponerte en la piel de otro, interpretar la experiencia de los demás de manera que podamos entender los motivos que hay detrás de su comportamiento y sus decisiones.

Hay que decir que, a pesar de los beneficios de la empatía, es posible innovar sin tener una interacción previa con los usuarios potenciales. Ya hemos hablado de la innovación radical, que es el resultado de la habilidad para imaginar cómo nuestras vidas podrían ser diferentes. Solo aquellas personas que llamamos visionarios son capaces de algo así. En cualquier caso, lo habitual es introducir innovaciones poco a poco con la finalidad de satisfacer los deseos de nuestros clientes.

Una herramienta muy útil que se puede utilizar en este caso es el “Design Thinking”. Esta herramienta hereda la metodología seguida por los diseñadores para trabajar y resolver problemas, tratando de cubrir las necesidades de la gente de una manera tecnológicamente factible y comercialmente viable. La teoría fue desarrollada en los años 70 en la Universidad de Stanford (California, USA). Sin embargo, es la consultora IDEO [4] la que la ha comercializado y la que sigue hoy día siendo una de sus mayores impulsoras.

En palabras de Tim Brown, CEO de IDEO, design thinking es *“una disciplina centrada en las personas que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para integrar las necesidades de la gente, las posibilidades de la tecnología y los requerimientos necesarios para conseguir el éxito de la empresa”*.

El proceso, según The Bootcamp Bootleg [5], se muestra en la figura 1:



Como podrás imaginar, el paso clave (y el más difícil) es el primero: empatizar. Una herramienta que puedes usar para mejorar tu conocimiento sobre tus clientes es el Mapa de Empatía que se muestra en la Figura 2.

El Mapa de Empatía proporciona una guía de los puntos sobre los que hay que pensar a través de seis grandes preguntas: ¿Qué piensa y siente? ¿Qué ve? ¿Qué escucha? ¿Qué dice y hace? ¿Qué le frustra? ¿Qué le motiva? La mejor forma de rellenarlo es imprimiéndolo en grande y utilizar post-its para incluir las respuestas a cada una de las preguntas que se ven en la figura. Si ya has formado un equipo, te recomendamos que lo hagáis entre todos. En [6] podrás descargar uno en blanco.

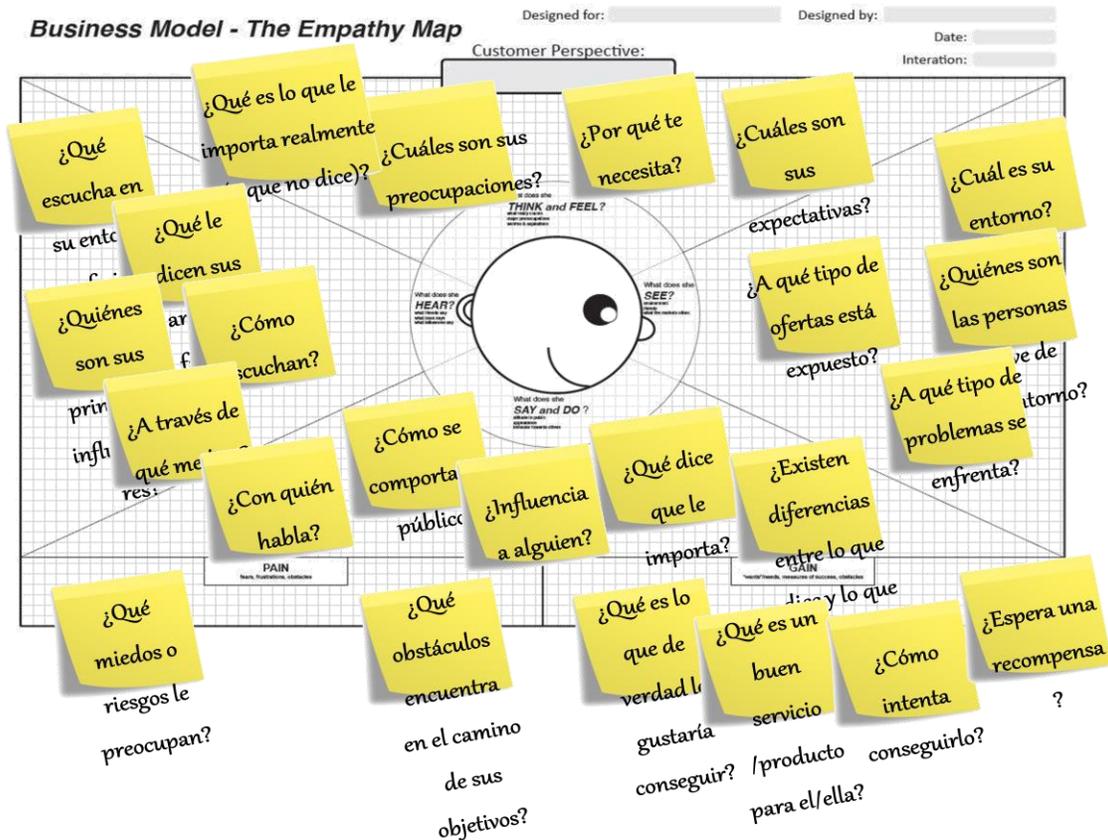
Una vez relleno el Mapa de Empatía, debes analizar la información que has reunido. Agrupa temas similares en columnas y nombralas libremente. Deberías obtener una columna diferente para cada tipo de cliente. Es una cuestión de observar y empezar a definir la personalidad de nuestros usuarios.

Otra metodología muy interesante en este sentido es la Metodología de Desarrollo de Clientes creada por Steve Blank [7] a partir de la siguiente pregunta *“Si las empresas fracasan por falta de clientes y no por errores en el desarrollo de productos, ¿por qué hay procesos para desarrollar productos y no hay procesos para desarrollar clientes?”*

Sus principios son:

- Muchos modelos de negocio de Startup son erróneos inicialmente.
- El proceso de iteración en busca del modelo de negocio de éxito se llama pivotar.

Figura 2: El Mapa de Empatía



- Aprende desde el primer momento, aprende muchas veces.
- Hay que centrarse en el cliente y el mercado desde el primer día.
- Enfatizar en el aprendizaje y descubrimiento antes que en la ejecución.

Todo desarrollo gira en torno al cliente, está enfocado en encontrar el verdadero mercado para la empresa y el producto, apostando por descubrir y aprender de los propios clientes a lo largo de su desarrollo, ofreciendo un producto que necesitan de verdad. Esta metodología consiste en cuadrar tus clientes con tu producto, para alcanzar el encaje perfecto.

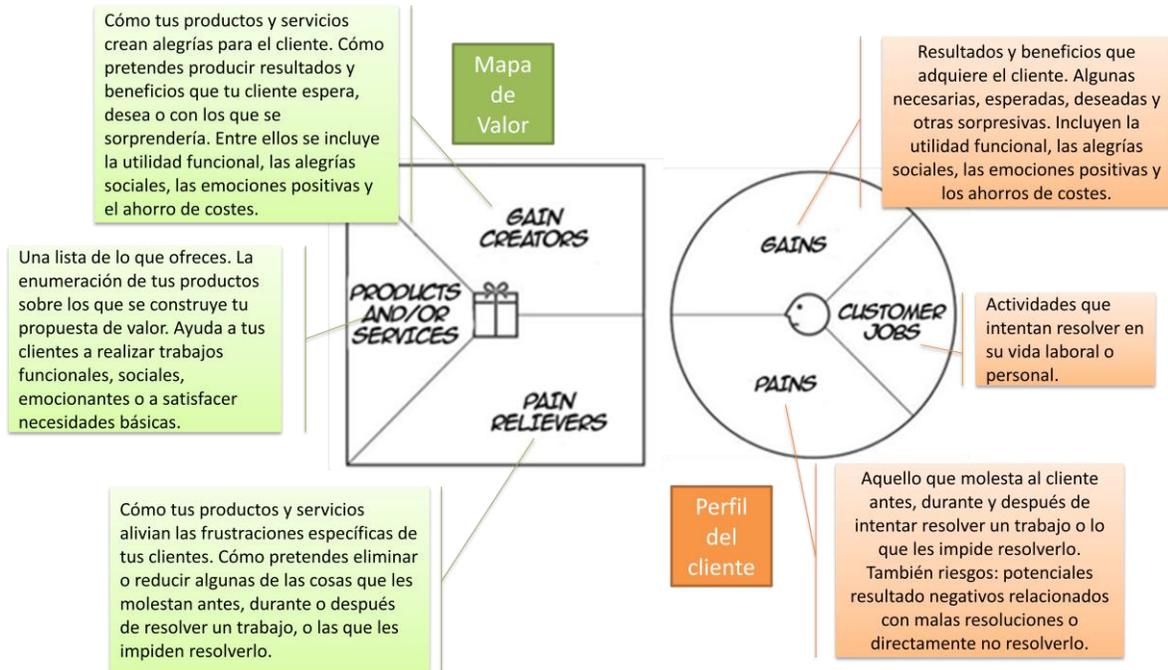
Para ayudarte en este fin, te proponemos un lienzo desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur [8]: el Lienzo de Propuesta de Valor (Figura 3).

Este lienzo ayuda a visualizar, diseñar y probar cómo creas valor para tus clientes. Tiene dos partes complementarias: el Perfil del Cliente y el Mapa de Valor. Deberás empezar rellenando el Perfil del Cliente, que como verás tiene tres campos:

- Tareas del cliente: aquí se describen las acciones que quieren llevar a cabo tus clientes, aquello que quieren conseguir. Pueden ser funcionales, sociales o emocionales.
- Dolores: cosas que hacen difícil lograr las tareas antes descritas
- Alegrías: identificar qué supone para ellos conseguir realizar la tarea anterior.

Como podrás imaginar, el Mapa de Empatía puede ayudar mucho con esta parte.

Figura 3: Lienzo de Propuesta de Valor



A continuación, rellena el Mapa de Valor:

- Lista los productos y servicios sobre los que se construye tu propuesta de valor
- Describe cómo estos productos y servicios alivian los “dolores” de tu cliente.
- A continuación, describe cómo tus productos y servicios hacen feliz a tu cliente.

Deberás usar post-it de nuevo para rellenarlo, incluyendo un tema en cada uno. Una vez tengas el lienzo completo relleno, conseguirás el encaje de tu producto cuando conectes tus “aliviadores de dolor” con los dolores del cliente y tus “productores de alegrías” con las alegrías de tus clientes.

Paso 4: El Modelo de Negocio

Una vez que hemos identificado una idea de negocio que puede convertirse en una oportunidad de negocio, es decir, directamente utilizable, es el momento de empezar a pensar en el modelo de negocio. El modelo de negocio de una empresa es cómo crea, distribuye y capta valor. El modelo de negocio es lo que explica que en una misma industria haya varias empresas que satisfagan una misma necesidad.

Profundizaremos en el modelo de negocio más adelante pero quizás, antes de definir el tuyo, te puede resultar interesante analizar el modelo de negocio de otras empresas. Para averiguar cuál es el modelo de negocio de una empresa es necesario analizar las cuatro características que lo definen:

- Clientes

- Propuesta de valor
- Cadena de valor
- Mecanismo para generar beneficios

En la Tabla 3 encontrarás un cuestionario que te ayudará en esta labor:

Tabla 3: Descubriendo el modelo de negocio de una empresa

Característica	Descripción	Preguntas a realizar
Clientes	¿Quién es el cliente objetivo?	¿A qué público te diriges o a qué segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones planeas tener con ellos? ¿Quiénes son los clientes más importantes? ¿Quiénes son otros grupos de interés? ¿Quién influye en nuestros consumidores?
Propuesta de Valor	¿Qué ofrecen a sus clientes?	¿Qué problemas resolvemos o qué necesidades atendemos? ¿Qué productos hemos diseñado para ello? ¿Cuál es el valor percibido por el cliente? ¿Qué valor o beneficio generamos para el cliente? ¿En qué se diferencia nuestra propuesta de valor de otras?
Cadena de Valor	¿Cómo producen su oferta?	¿Qué recursos clave nos permiten generar nuestra propuesta de valor? ¿Qué competencias clave necesitamos? ¿Quiénes son nuestros partners más importantes? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
Mecanismo para obtener beneficios	¿Por qué generan beneficios?	¿Por qué el consumidor pagará por nuestro producto? ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos? ¿Cómo se generan los ingresos? ¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros consumidores por nuestro producto? ¿Cuáles son nuestros costes más importantes? ¿Cuáles son los riesgos más apreciables de nuestro modelo de ingresos?

Productos y Servicios Innovadores de Marketing

Fundamentos de marketing

Hoy en día el entorno empresarial cambia a gran velocidad sin dejar tiempo ni espacio a los errores. Por tanto, cuando tenemos una idea sobre un determinado producto o servicio (o ambos) es necesario aplicar todos los principios del marketing en las actividades y procesos del negocio. ¿Por qué?

Según la [American Marketing Association](#), **marketing** es:

*“La actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, socios y la sociedad en su conjunto”.*¹

En otras palabras, sin el conocimiento adecuado sobre el entorno interno y externo de la empresa será prácticamente imposible crear y planear (así como distribuir finalmente) el valor deseado, o incluso mayor, a los clientes. Y sin clientes no habrá ventas y por tanto no habrá beneficios.

Términos relevantes en marketing son el propio concepto de marketing, estrategia, proceso y marketing mix. Desde luego, están conectados y son dependientes ya que el marketing se refiere a todo aquello relacionado con la gestión de los mercados. Análisis, planificación, implementación y control son las actividades más importantes para encontrar la manera de abordar esta tarea cumpliendo con los deseos y necesidades de los clientes. Para conseguirlo, todas las actividades de negocio deben estar integradas y estar orientadas hacia el cliente.

El plan de marketing, como herramienta para implementar la estrategia de marketing, nos da respuestas a tres preguntas clave:

¿Dónde estamos? – Una imagen clara de la posición de nuestro negocio en el momento de la observación, derivada de un análisis del mercado.

¿Dónde queremos estar? – Una imagen clara de la posición que queremos para nuestro negocio en el futuro, derivado de los objetivos del marketing y de los elementos de la estrategia de marketing.

¿Cómo vamos a llegar a ese punto? – El "Roadmap" a la posición deseada, lo que implica la implementación y el control de todas las acciones planeadas que llevará a nuestro negocio a ese punto.

Por tanto, el plan de marketing debería consistir en un análisis de marketing externo e interno, objetivos, segmentación del mercado, identificación del mercado objetivo, posicionamiento a través de los elementos del marketing mix, evaluación y control de actividades. Adicionalmente, deberíamos desarrollar un plan de acción, estimar el presupuesto para todas las actividades y tener en cuenta su alineamiento con el plan de negocio de la empresa y las proyecciones de ventas e ingresos.

¹ Fuente: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Análisis de mercado

¿Por dónde empezamos?

La respuesta correcta es: con la información adecuada.

¿Cómo conseguimos la información adecuada?

Realizando una investigación que permita reunir datos de los que la información adecuada pueda obtenerse.

Y aquí aparece el primer problema, que la importancia de la investigación de mercado generalmente se subestima de manera que los datos que se buscan generalmente son insuficientes o incluso incorrectos. Tal aproximación es un gran error, y todas las estrategias formuladas sobre información incorrecta o insuficiente tendrán resultados muy pobres.

Si es así ¿por qué ocurre tan a menudo?

El análisis de mercado, tanto interno como externo, es el elemento más complicado, largo y menos visible del proceso.

¿Por qué?

Para dar una forma correcta a la estrategia, deben obtenerse los datos reales y la situación del mercado particular. Los datos proporcionan información que (si se escoge adecuadamente y es relevante y objetiva) será la base del análisis de nuestras propias fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de nuestro entorno. Esto implica horas de investigación de despacho (para averiguar lo que otros tienen que decir sobre el objeto de nuestro estudio), grandes esfuerzos en acotar nuestro campo de estudio (para averiguar lo que nuestros socios clave tienen que decir sobre nuestra idea de negocio) y finalmente cómo clasificar todos los datos reunidos. Sería lógico y “práctico” empezar por nosotros mismos.

¿Quiénes somos? ¿En qué somos buenos? ¿Cuáles son nuestros puntos débiles? ¿Tenemos suficientes recursos? ¿Es nuestro producto (idea) tan bueno realmente? ¿Estamos gestionando adecuadamente nuestra empresa?

Estos son solo ejemplos de las cuestiones sobre nosotros mismos que tendremos que responder para ser capaces de estimar objetivamente nuestras propias fortalezas y debilidades.

El **análisis interno** nos proporcionará las respuestas necesarias acerca del funcionamiento de la empresa:

- *en el presente*: en el mercado (aspectos de marketing), de los procesos del negocio (aspectos operacionales); de los resultados/indicadores financieros (aspectos financieros) - Este análisis se conoce como análisis FiMO.²
- *en el futuro*: como potencial para crecer basado en recursos, experiencia, controles, ideas y liderazgo. Este análisis se conoce como análisis RECOIL.³

El análisis FiMO consiste en una estimación de la situación del mercado, operaciones y financiera con los elementos comunes que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Elementos del análisis FiMO

MERCADO	OPERACIONES	FINANZAS
Filosofía/orientación de marketing	Sistema de gestión	Gestión financiera
Marketing mix	Procesos	Efectividad en beneficios y costes
Suministros	Empleados	Gestión de activos
Ventas	Ubicación/lugar	Liquidez
Clientes	Teconología/equipamiento	
Resultados de Mercado		

El análisis RECOIL está relacionado con la estimación del potencial de crecimiento de la empresa. Para una nueva empresa el foco debe centrarse en las ideas y el potencial de liderazgo, mientras que para las existentes debería haber potencial para crecimientos futuros en recursos, experiencia y control.

Por ejemplo, cuando tenemos una idea para un nuevo producto o servicio innovador y evaluamos su potencial para el futuro, deberíamos intentar estimar su nivel de creatividad, su enfoque en el mercado/cliente, los procesos que se usan para evaluar las ideas etc. Nuestras propias habilidades de liderazgo pueden ser un gran potencial de crecimiento en el futuro, especialmente si estamos muy involucrados en la realización de ideas y tenemos las habilidades y competencias necesarias. Además, la experiencia que tengamos en procesos empresariales así como en el desarrollo de nuevos productos y servicios, representa una ventaja y un potencial para crecimiento futuro. El potencial en capital financiero, tecnología y recursos humanos y materiales son muy importantes en la planificación y evaluación de nuestra posición futura, por lo que también deben incluirse en el análisis RECOIL.

El **Análisis externo** nos dará respuestas a preguntas relacionados con nuestro entorno macro y micro. El análisis externo nos dará una imagen clara del mercado y nos mostrará las oportunidades de mercado en las que la empresa intentará alcanzar su ventaja competitiva. Por tanto, en el análisis externo, debemos reunir y evaluar toda la información relevante sobre nuestro entorno macro y micro.

² Fuente: <https://rapidbi.com/primof-business-growth-model/>

³ Ibid.

Pero ¿Qué información es importante?

Depende fuertemente de la industria en la que competimos y las fortalezas de las fuerzas de mercado. Sin embargo, hay algunos elementos clave que deberían analizarse en cada industria tanto para una compañía nueva como para otra existente.

Las fuerzas más importantes del *entorno macro* se conocen habitualmente como elementos del análisis PESTA:

- Factores **Políticos/legales** (tales como la estabilidad política, la política de tasas, la ley laboral, las restricciones comerciales...).
- Factores **Económicos** (tales como el crecimiento económico, las tasas de cambio, inflación, intereses...).
- Factores **Socio culturales y demográficos** (tales como tradición, estándares de vida, nivel de ingresos, estatus de los empleados, aspectos culturales de la sociedad, tasas de crecimiento de la población, distribución de edad...)
- Factores **Tecnológicos** (tales como incentivos tecnológicos, tasas de cambio tecnológico, actividad en I+D, automatización...).
- Factores **Ambientales/geo climáticos** (tales como disponibilidad de materias primas, tasa de contaminación y áreas de alto riesgo, sostenibilidad de la industria, clima, impacto del cambio climático...).

El impacto de los factores PESTA deberían reconocerse como oportunidades o amenazas para nuestro negocio.

Además, el impacto de los elementos micro ambientales externos deben recogerse para completar la información necesaria para el análisis externo.

En el análisis del *micro entorno*, los elementos clave son:

- proveedores,
- competencia,
- clientes.

El análisis de los proveedores nos da una idea de la disponibilidad de los recursos. Por ejemplo, los recursos energéticos, materias primas y otros inputs para fabricación, equipamiento y tecnología, capital y servicios o soluciones necesarias para el negocio.

El análisis de los competidores debería responder a varias preguntas:

¿Quién es nuestro competidor directo, potencial y sustitutivo? ¿Cuáles son sus características generales y de negocio? ¿Qué estrategias están utilizando en su mercado objetivo? ¿Podemos reconocer sus fortalezas, debilidades y ventajas competitivas?

Uno de los mayores errores que se puede cometer es centrarse sólo en los competidores exitosos y no hacer caso a aquellos que tienen poco éxito en el mercado *¿Por qué?* Podemos aprender mucho, incluso de los malos ejemplos, sobre la industria en la que estamos intentando competir, ya que sus errores son buenos puntos de partida sobre cómo realizar nuestra proposición de valor singular a los clientes. Por tanto, el gap entre éxito y fracaso de nuestros competidores podría ayudarnos a encontrar nuestros propios elementos de diferenciación.

El análisis de los clientes nos ayudará a determinar sus características, factores de comportamiento y tendencias. Esto se consigue habitualmente respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Quién está comprando este tipo de producto/servicio?

Para responder a esta pregunta deberás analizar sus características generales tales como edad, género, estatus económico y nivel de educación, y determinar grupos homogéneos de clientes que se comporten de forma similar (en referencia a sus características generales) en las compras que realizan.

¿Cómo, cuándo y dónde compran?

Depende de la disponibilidad del producto/servicio en el mercado, el estilo de vida del cliente, cultura y el impacto de la sociedad y la familia en los hábitos de compra.

¿Por qué el cliente está comprando este tipo de producto/servicio? ¿Por qué compran ese producto/servicio particular?

Para responder a esta cuestión debemos profundizar más y determinar (todo lo que se pueda) sus necesidades y deseos personales, motivos y percepciones sobre el producto/servicio.

Aunque estas respuestas pueden parecer muy simples y fáciles de obtener, debemos tener en cuenta el hecho de que hay muchos factores importantes que tienen impacto en el comportamiento de compras de los clientes. Estos factores pueden clasificarse en: sociales, personales, psicológicos y situacionales. Pero, una vez que tenemos toda la información, debemos ser capaces de reconocer segmentos de clientes.

¿Qué es una buena segmentación?

Si cada segmento es homogéneo en cuanto a comportamiento de compras, mientras que al mismo tiempo podemos ver diferencias entre los distintos segmentos, la segmentación está bien hecha. Debería ser nuestra base para determinar segmentos particulares de interés para nuestra empresa. A la vez podemos determinar aquellos que no estarán en nuestro foco como cliente potencial, con lo que no debemos desperdiciar esfuerzos en ellos.

Tras reunir todos los datos relevantes sobre los factores externos e internos que tienen impacto sobre nuestro negocio, tenemos una base sólida para construir nuestro análisis DAFO. Es importante incluir en la matriz DAFO sólo información relevante, mostrando nuestras fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas del entorno, para obtener una imagen clara de nuestra situación actual. El

análisis DAFO no es un análisis estadístico, por lo que se recomienda evaluar la información periódicamente a medida que la situación de nuestra empresa o su entorno cambian para modificar los elementos de nuestra propia estrategia de mercado y alinearnos con la nueva situación.

Estrategia de marketing

Una vez que tenemos una imagen clara de dónde estamos, el siguiente paso es determinar dónde queremos ir. Para ello necesitamos saber lo que realmente queremos y establecer los objetivos de nuestro negocio así como los elementos principales de nuestra estrategia de marketing. La estrategia de marketing es la manera en la que la empresa se alinea con su entorno. Con la estrategia de marketing la compañía adapta las actividades que le permitirán alcanzar sus objetivos. Si los objetivos no están bien definidos será difícil evaluar el buen funcionamiento de nuestro propio negocio. Por tanto, los objetivos deben formularse siguiendo el principio SMART⁴. En otras palabras, nuestros objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. De esta manera evitamos un obstáculo muy común: no tener estructura, un propósito claro y un destino final para nuestra estrategia. Los objetivos de marketing deben formularse teniendo en mente los logros de mercado que queremos y habitualmente están orientados hacia resultados de venta, la percepción deseada por el cliente y éxito financiero.

Al determinar los objetivos de la compañía debemos considerar la propuesta de valor (producto/servicio) en relación a las necesidades de los clientes. Por tanto, debemos fijar el “segmento adecuado” o los “segmentos adecuados” para nuestra propuesta de valor. Además, debe hacerse teniendo en mente nuestra propia posición respecto a la de nuestros competidores.

¿En qué segmentos nos centramos?

No es una cuestión sencilla, por lo que no hay una respuesta sencilla. Sería un error centrarse sólo en los más retadores o lo más atractivos. Los segmentos de mercado grandes con grandes tasas de beneficios usualmente atraen fuertes competidores que luchan por su cuota de mercado. En estos segmentos, los clientes tienen altas expectativas y las guerras de precios son habituales. Por tanto, la compañía necesita muchos recursos y una alta propuesta de valor para ser competitiva, y aun así los resultados finales son dudosos. A largo plazo estas luchas ponen en peligro todo el mercado. Por tanto, la mejor aproximación incluye la evaluación de la importancia del segmento y del beneficio; como la el tamaño de la demanda y su dinámica, potencial de crecimiento, disponibilidad, saturación e impacto en otros segmentos de mercado. Además, la elección debe hacerse en función de nuestras propias capacidades para satisfacer las necesidades de los clientes en ese segmento particular.

¿Cómo llegar al segmento de mercado elegido?

Hay tres posibilidades: marketing sin diferenciar, diferenciado o concentrado.

⁴ Fuente: <http://www.yourcoach.be/en/coaching-tools/smart-goal-setting.php>

Elegir un marketing no diferenciado supone abandonar la segmentación y tratar el mercado en su conjunto como una única entidad. De acuerdo con esto, se manifiesta en una oferta de mercado uniforme a través de producto, precio, distribución y promoción. Esta aproximación es muy rara hoy en día, mientras que en el pasado, en la era de la producción en masa, era muy común.

La aproximación diferenciada reconoce los distintos segmentos de mercado y trata de ajustar la oferta. En otras palabras, se diseña una oferta de mercado específica para cada segmento particular. Esta vía es adecuada cuando los segmentos de mercado son fáciles de identificar y sus necesidades son distintas (por ejemplo, segmentos por criterios de género o edad).

La aproximación concentrada es probablemente la mejor para emprendedores pequeños o medios que tienen las competencias y recursos para cubrir las necesidades de un segmento de mercado pequeño, generalmente llamado nicho de mercado. De esta manera un único segmento de mercado se sirve a través de una única oferta de mercado, no uniforme sino única y personalizada. La desventaja de esta aproximación deriva de la especialización necesaria para un segmento de mercado muy pequeño, y muestra la vulnerabilidad de la compañía. Si los cambios medioambientales afectan la demanda, puede ser muy difícil adaptarse con la velocidad y eficiencia necesarias sin perder cuota de mercado.

No importa qué estrategia se siga, el reto está en conseguir la posición deseada en las mentes de nuestros clientes.

¿Cómo podemos posicionarnos con éxito?

El posicionamiento consiste en definir la combinación óptima de marketing mix para satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores. Es importante que todos los elementos de nuestro marketing mix: producto, precio, promoción y distribución, estén alineados con una propuesta de valor, ya que son herramientas para la implementación de una estrategia de marketing.

Debemos tener producto, precio, promoción y distribución ¿Por qué es tan importante el concepto del marketing mix?

Es fácil pensar sobre los elementos del marketing mix de forma independiente, pero el objetivo principal es alinearlos e integrarlos para aprovechar sus efectos sinérgicos. Cualquier discrepancia entre los elementos del marketing mix nos llevará a un fallo en el mercado y al desperdicio de nuestros recursos.

¿En qué consiste un producto?

Un **Producto** (o servicio)⁵ es el elemento fundamental del marketing mix. Sin producto no tenemos nada que ofrecer a nuestro mercado objetivo. Cuando pensamos en un producto, tenemos que pensar sobre su usabilidad y el valor psicológico para los clientes.

Mientras consideramos el producto, línea de productos o surtido de los mismos, hay varios aspectos que necesitamos elaborar. Primero, tenemos que desarrollar sus atributos básicos y adicionales de forma

⁵ El término producto en este documento se refiere a un producto físico, un servicio intangible o una combinación de ambos.

física. Este es el núcleo del producto. A continuación hay aspectos cualitativos objetivos y subjetivos, características del producto, diseño, marca, packaging, instrucciones, garantía, etc. Todos los aspectos adicionales representan el producto final.

La política de productos debe asegurar la cobertura de las necesidades de los clientes, pero, simultáneamente, proporcionar beneficio a la empresa. La política del producto está relacionada con el diseño y distribución del producto, que debe tener la forma adecuada para cubrir lo esperado por el segmento de clientes correspondiente.⁶

¿Cómo poner precio al producto de forma adecuada?

Por su importancia, repetimos que seguir la filosofía de marketing de la oferta debe satisfacer las necesidades del cliente, pero a la vez debe asegurar cierto nivel de beneficio a la compañía. En caso contrario la sostenibilidad del negocio no durará mucho. El **precio** correcto depende del mercado de acuerdo con la percepción de los clientes del valor del producto. Una discordancia entre el precio y el valor percibido lleva a un fallo de mercado. El precio depende de:

- determinantes internos (empresa), tales como costes de producción y negocio, características del producto, objetivos de beneficios y política de crecimiento de la empresa.
- Determinantes externos, principalmente legislación, políticas de precios de los competidores, cambios en el mercado, tecnología y, como hemos mencionado, la percepción del valor del producto que tenga el cliente.

Hay muchas aproximaciones para las políticas de precio:

- En la aproximación de mercado, empezamos con los clientes y pensamos sobre el precio que será aceptable para ellos.
- En la aproximación orientada hacia la competencia intentamos posicionar nuestros precios en función a los precios de la competencia.
- En la aproximación orientada a costes el foco principal es nuestra propia producción y los costes de la empresa que necesitan cubrirse con el precio.

La mejor aproximación es una combinación de las anteriores. La política de precios, además de determinar el precio, incluye descuentos, formas de pago, pago de seguros, dinámicas de pagos, etc.

¿Cómo distribuimos nuestro producto a los clientes?

El lugar o canal de distribución deberá estar alineado con el resto de los elementos del marketing mix. La selección de los canales de distribución depende de: tipo de producto, distancia y tamaño de los segmentos de clientes, sus necesidades y hábitos, así como la forma de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva) así como la efectividad del coste.

Podemos decidir tener canales de distribución directos, intermediarios o una combinación de ambos.

⁶ Fuente: Armstrong, G., Kotler, P.: *Marketing: An Introduction*, 12th Ed (Global Edition), Pearson Education, 2015, p. 77.

¿Debemos promocionar nuestros productos o la promoción no es más que otro coste?

La promoción tiene un coste y si la hacemos sin una estrategia no es útil. Pero si pensamos sobre ella y creamos un plan de promoción óptimo alineado con el resto de elementos del marketing mix, particularmente con nuestro producto, entonces los beneficios serán mucho mayores que los costes.

¿Qué es el mix promocional? ¿Cómo creamos uno que nos sea útil?

Cuando hablamos del mix promocional usualmente hablamos de:

- Publicidad (comunicación no personal pagada a través de diferentes medios)
- Promoción de ventas (acciones limitadas en el tiempo, estimulación de clientes, beneficios adicionales)
- Marketing directo (comunicación directa, correo postal, teléfono, mail)
- Venta personal (contacto directo personal, cara a cara)
- Relaciones públicas (comunicación no pagada con público para crear imagen de producto/compañía).

Decidir qué combinación es la mejor depende en primer lugar de nuestro producto, clientes y objetivos organizacionales. Debemos tener cuidado de no enviar la imagen equivocada cuando promocionamos nuestros productos. Para definir el mix promocional adecuado tenemos que pensar en lo siguiente (y actuar en consecuencia):

- *¿Cuáles son los objetivos de nuestra campaña y quién es nuestro público objetivo? ¿Estamos creando o manteniendo atención sobre nuestro producto? ¿Estamos creando una actitud positiva y deseo por nuestro producto? ¿Es nuestro objetivo principal crear intención de compra?*
- *¿Nuestra campaña de promoción tiene forma y programa? ¿Nuestro mensaje está estructurado para todos los canales de promoción? ¿Está alineado con la percepción que queremos y con nuestra propia orientación estratégica?*
- *¿Los medios o fuentes de comunicación escogidos cuentan con credibilidad, cobertura y eficiencia? ¿Contamos con un plan de medios?*
- *¿Cuánto dinero vamos a gastar en la campaña de promoción? ¿Este presupuesto para promoción forma parte del presupuesto para marketing?*
- *¿Tenemos indicadores para evaluar el éxito (o fallo) de nuestra campaña de promoción?*

¿Hay algún otro elemento (además de producto, precio, lugar y promoción) en el marketing mix?

Todos los elementos elaborados del marketing mix: product, precio, lugar y promoción son el compendio de cualquier producto o servicio, pero hay otros elementos importantes del marketing mix, especialmente si estamos ofreciendo servicios a nuestros clientes. Estos elementos son las personas, los procesos necesarios para proporcionar los servicios y sus elementos físicos.

¿Por qué los elementos adicionales son importantes?

Con **personas** debemos pensar en los empleados de nuestra empresa que están proporcionando los servicios en contacto directo con nuestros clientes. En muchos casos la calidad de estas personas determina la percepción del cliente de la calidad del servicio. Pero, incluso si estamos vendiendo productos tangibles (en lugar de servicios intangibles) podemos ver claramente el impacto que los empleados (personas) pueden tener en nuestros clientes y tenerlo en cuenta cuando diseñemos nuestro marketing mix.

Los **procesos para proporcionar servicios** se refieren a las actividades realizar para hacer llegar nuestros servicios a los clientes. ¿Incluyen nuestros procesos la interacción con el cliente? ¿Están informados sobre cada paso en el proceso? ¿Cómo gestionamos retrasos y quejas? Si tenemos respuestas para estas preguntas significa que hemos cuidado nuestros procesos y, por tanto, conseguiremos un impacto positivo en el resto de elementos de nuestro marketing mix.

Finalmente, los **elementos físicos del Servicio** se refieren a los lugares o espacios donde se proporciona el servicio, incluyendo atmósfera, la apariencia de los trabajadores, etc. Este elemento debe alinearse con otros elementos del marketing mix ya que es un elemento que (en ocasiones) se emplea para crear imagen de compañía a los ojos de los clientes. ¡No tendremos una segunda oportunidad para dar una buena primera impresión!

Ahora que sabemos que estamos haciendo lo que tenemos que hacer ¿Cómo sabemos que lo estamos haciendo bien?

Para tener éxito tenemos que conseguir ambas cosas. Primero, siguiendo los principios del marketing sabemos que estamos dando los pasos adecuados. Pero para saber si los estamos dando bien, necesitamos tener el feedback del mercado y desarrollar un sistema de control para todos los procesos del negocio. Controlar procesos supone alcanzar nuestros objetivos de marketing. Para poder hacer un seguimiento a estos procesos (o actividades) tenemos que crear (o determinar) indicadores para medir el éxito, incluyendo responsabilidades, presupuesto y cronograma establecido.

Introducción a la Contabilidad y las Finanzas

Muchos emprendedores y negocios Startup se enfrentan a la contabilidad con inquietud. Con tantos nuevos negocios, esta suele ser la parte más débil de los mismos. Pero cuando ya estás consolidado se convierte en algo más crítico. A menudo los dueños de las empresas derivan las cuestiones relativas al dinero a un contable. Sin embargo, esto se está convirtiendo en un ejercicio costoso y a medida que surgen software de contabilidad cada vez más intuitivos, la necesidad de un contable para velar por la salud financiera de tu negocio es menor. Esto supone que la necesidad de comprender las bases de la contabilidad es cada vez más importante para el dueño de una empresa.

Qué es la contabilidad y su papel en negocios startup

La contabilidad es esencialmente una colección de información acerca de un negocio que dice a aquellos que tienen interés en su estado económico el dinero que este negocio genera y gasta. La información reunida es cuantificable y se presenta en términos financieros. El dinero que un negocio genera normalmente es el que consigue con la venta de productos y servicios. Sin embargo, puede incluir también intereses generados por el dinero depositado en cuentas bancarias. El dinero que gasta una empresa es el que se emplea para producir los productos que vende, pagar salarios al personal, comprar equipamiento que la empresa necesita para funcionar y cubrir otros gastos tales como alquileres, electricidad y seguros.

Hay tres cuestiones críticas que el dueño de la empresa debe responder para entender el estatus financiero de su compañía. En primer lugar, necesita conocer si el negocio tiene beneficios o pérdidas y cuánto ha ganado o perdido. Esto le dice si sus esfuerzos por mantener vivo el negocio merecen la pena. La segunda cuestión se refiere a saber en qué medida sus clientes le deben dinero. Esto permite controlar los ingresos realizando un seguimiento de aquellos clientes deudores. Sin embargo, algunos negocios, especialmente aquellos que tienen altos niveles de pagos de caja tienden a tener pocos clientes con deudas hacia ellos. La tercera cuestión es conocer cuánto debe el negocio a los proveedores. Con este conocimiento se puede calcular cuántos ingresos se necesitan para asegurar que se van a tener beneficios.

Normas y límites de la contabilidad

Basándonos en las tres cuestiones de la sección anterior, es claro que hay ciertos límites relativos a la información recogida. Las reglas están limitadas por tres conceptos amplios: limitaciones, dimensiones y límites éticos.

El concepto de limitación tiene cuatro factores. El primero es el hecho de que la información es relativa a un negocio aislado. Esto supone que la contabilidad que responde a las tres cuestiones críticas sólo puede proceder de un único negocio. Las contabilidades de otros negocios no tienen conexión con la manera que mides tu negocio, aunque si el negocio es suficientemente grande podrías recoger información de diferentes secciones del mismo. La información necesita ser comparable entre periodos de tiempo pasados, presentes y futuros. En consecuencia, esta información debe pertenecer a un

periodo temporal específico y este periodo temporal debería ser consistente. Normalmente se recoge a lo largo de 12 meses. El negocio debe estar funcionando normalmente en este periodo. En otras palabras, si el negocio cierra en algún momento de este periodo no tiene sentido preparar el conjunto de cuentas. Igualmente, si el negocio aún no ha comenzado a funcionar, incluso aunque el dueño ya haya realizado gastos para crearlo, no tiene sentido preparar las cuentas más que para reflejar los gastos. El último factor es que la información debe ser cuantitativa. En otras palabras, debe ser numérica de manera que pueda cuantificarse.

Las dimensiones de la contabilidad tienen seis factores: tiene un valor monetario, tiene en cuenta costes históricos, es alcanzable, puede compararse por periodos contables, muestra doble entrada y puede ser significativa para el negocio. La información recogida debe ser cuantificable en dinero. Esto se debe a que las respuestas a las tres cuestiones críticas siempre se indican en valor de caja. Activos (cosas como el equipamiento) y deudas deben ser valoradas al precio que se pagó por ellas. A lo largo del tiempo el precio puede descender, pero aún así necesitas empezar con el precio pagado originalmente. La información recogida debe calcularse en el momento en que la propiedad cambia de manos o el ingreso o gasto se realiza. Por ejemplo, si vendes una bolsa de patatas, la venta se registra en el momento en que el cliente tienen posesión legal de las patatas y tú del dinero. Cruzar la información de diferentes periodos significa que el cierre de balances, deudas y créditos del último periodo se convierte en el punto de partido del balance, deudas y crédito del periodo siguiente.

Las reglas éticas son importantes para todos los negocios. Hay cuatro factores a considerar cuando nos referimos a la contabilidad ética: juicio, uniformidad, imparcialidad y relevancia. Juicio se refiere a que si hay alguna duda sobre una transacción entonces el ingreso debería subestimarse y los gastos sobreestimarse. Esto permite tener un margen de error donde al subestimar el ingreso prevemos gastar un ingreso que podría no llegar a producirse. Cada conjunto de cuentas debería ser uniforme a lo largo de los periodos de tiempo. No deberías cambiar tu proceso de contabilidad simplemente para que parezca que tus beneficios son mayores. Cuando selecciones la información recogida y apliques el proceso de contabilidad, debes hacerlo sin favorecer ningún aspecto particular del negocio. Sólo debe emplearse la información que representa una imagen clara del estado de las finanzas del negocio. Si la información no es relevante no debe incluirse en el estado de cuentas.

Principios de contabilidad

Cada país suele tener su propio conjunto de principios de contabilidad y deberás seguir aquel al que pertenezcas. Estos principios permiten tener consistencia entre los diferentes negocios y metodologías de contabilidad. Definen los objetivos de las cuentas para proporcionar la misma información a un rango de usuarios que les permita tomar decisiones comerciales y demostrar un buen control sobre las actividades del negocio.

Por qué es importante entender los fundamentos

Muchos dueños de pequeños negocios no sienten la necesidad de entender sus cuentas, o no confían en llevarlas ellos mismos arguyendo que pueden emplear a un contable para hacerlo. Sin embargo esta filosofía tiene muchos inconvenientes. Es la información financiera que recoges lo que te da una visión

interna de la salud de tu negocio. Esta visión puede ayudarte a tomar decisiones sobre la operatividad de tu negocio. Aunque tengas un contable que te ayude a preparar los datos, en última instancia es tu negocio y necesitas estar preparado para tomar decisiones bien fundamentadas. Si no conoces la salud financiera de tu negocio, no puedes tomar este tipo de decisiones.

Tipos de financiación

Arrancar un negocio requiere una inversión inicial. Esta inversión puede variar desde pequeñas sumas hasta millones de euros. A pesar de todos los informes que se oyen, la inmensa mayoría de los negocios Startup comienzan con menos de 6.000€. La cantidad de dinero que necesitas depende de varios factores. La estructura de tu negocio influye tanto el tipo de capital como cuánto necesitas. Igualmente importante es la naturaleza de tu negocio. Necesitas conocer completamente la conexión entre la estructura y la naturaleza de tu negocio para determinar cuál es la mejor forma de financiarlo.

Hay tres maneras diferentes de estructurar tu negocio: un comerciante único donde sólo estés tú como dueño, un consorcio donde la propiedad del negocio se comparte con otros y una compañía donde otros pagan para compartir la compañía. Si estás sólo tú, entonces el dinero que se emplea para crear el negocio generalmente se ve como un activo del negocio y sólo se recupera cuando el negocio se vende. Esto se debe a que no hay distinción entre tú, el dueño y el propio negocio. Lo mismo aplica al consorcio salvo porque hay más de un dueño. Una empresa es diferente en el sentido en que el negocio tiene entidad por sí mismo. Esto te permite vender participaciones como una manera de ganar capital.

La naturaleza de tu negocio se determina por lo que vas a hacer. A un nivel básico, puedes proporcionar productos, servicios o una combinación de ambos a tus clientes. Por ejemplo, podrías abrir un taller de reparación de coches. En este caso vas a proporcionar tanto productos (piezas de repuesto, neumáticos, etc) como servicios (revisiones y reparaciones). El punto de partida es averiguar qué equipamiento necesitas, y eso varía mucho entre diferentes negocios. Un diseñador web necesitará mucho menos equipamiento (ordenador, modem e impresora) que un jardinero (horca, pala, carretilla, cortacésped, furgoneta, etc.), aunque ambos son empresas de servicios.

Para determinar cuánto dinero necesitas para empezar necesitas determinar en primer lugar la estructura del negocio. Generalmente, como vendedor en solitario necesitarás menos dinero y ganarás menos dinero. Un consorcio suele necesitar más dinero para empezar porque suelen ser mayores. Como hay más personas contribuyendo, puedes conseguir más dinero. Una empresa generalmente es una opción cuando necesitas cantidades significativas de dinero y tienes un negocio que va a generar ingresos sustanciales con rapidez.

Igual de importante es averiguar exactamente qué vas a hacer en tu negocio. Para hacerlo necesitas haber completado casi totalmente tu plan de negocio. Ayudaría mucho tener un diagrama de flujo que muestre cómo vas a proporcionar tus productos o servicios a tus clientes. Esto incluye cosas como el equipamiento que necesitas, espacios para la gestión tales como una oficina o una tienda y cómo publicitarás y promocionarás tu negocio.

Gap Financiero

Conseguir capital para un negocio nuevo es habitualmente mucho más difícil de lo que cree la mayoría. Lo que a ti te parece una idea brillante puede no tener el mismo brillo para el potencial inversor. De hecho, este es un problema particular para la gente que intenta pedir pequeños préstamos a un banco sin seguridad sobre el préstamo. Hay tres fuentes de financiación para cualquiera que quiera comenzar un negocio: puedes conseguirlo por ti mismo, puedes persuadir a otros para que lo financien o puedes usar una combinación de ambos. La estrategia más común es financiarlo uno mismo. Esto se conoce como financiación interna. Es cuando usas tu propio dinero de tus ahorros o ingresos personales y lo inviertes en el negocio. Si ya tienes un negocio y necesitas dinero para crecer podrías retener una proporción mayor de los beneficios y utilizarlos como fuente de financiación. La vía menos común es utilizar solo capital externo. En otras palabras, no usas tu propio dinero pero vendes participaciones o consigues algún tipo de préstamo. Vender participaciones se conoce como financiación de capital y pedir prestado se conoce como financiación a débito. Están surgiendo algunas alternativas en los últimos tiempos. Ha habido un gran crecimiento en concursos y ayudas para apoyar a las startups. Sin embargo son extremadamente competitivos y no deben contemplarse como fuentes de financiación clave. Una tercera fuente de financiación que está siendo muy popular es el crowd funding. Con crowd funding necesitas alcanzar un punto en el que la gente se motiva para donar dinero. Es mucho más difícil de conseguir de lo que parece. Los informes varían, pero solo entre el 7% y el 12% de la gente que emplea este medio consigue lo que necesita. El diagrama a continuación muestra las diferentes vías de financiación.

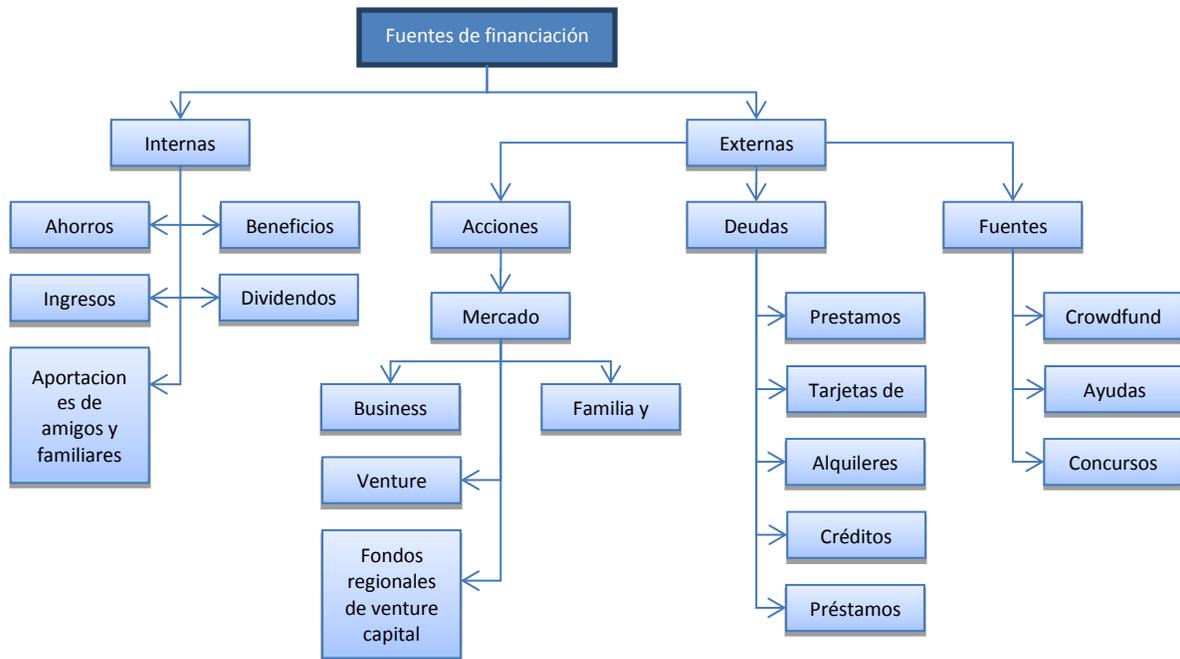


Figura: Fuentes de financiación para emprendedores

El problema del gap financiero tiene un impacto significativo en la creación de nuevos negocios. Podrías haber terminado todo el trabajo duro de identificar la estructura y naturaleza de tu negocio y tener una idea clara de cuánto necesitas y no ser capaz de conseguir la financiación necesaria para empezar. Conseguir suficiente dinero está reconocido como el principal obstáculo para comenzar un negocio. Hay

muchas razones por las que es difícil conseguir dinero. La principal es la diferencia entre cómo ves tú tu negocio y cómo lo ve el inversor. Estas diferencias pueden ser causadas por cuestiones estructurales del plan de negocio. El mercado objetivo puede no estar claro, o tu habilidad para proporcionar los servicios puede ser cuestionable. En algunos casos, los factores culturales también pueden influir. Hay ciertas evidencias de que la etnia tiene impacto sobre la facilidad de un emprendedor para conseguir fondos. En cualquier caso, crear un plan de negocio claro es un buen punto de partida para averiguar cuánto necesitas y dónde podrías conseguirlo.

Gestión del capital de trabajo

Esencialmente, el capital es la cantidad de trabajo que se invierte en un negocio. Este capital se usa luego para muchas cosas, tales como compra de equipamiento, material para fabricar productos o productos para vender. El capital de trabajo es una variación del capital que también considera el dinero invertido en el negocio pero que se emplea en mantenerlo funcionando. Entender cómo circula la caja en tu negocio es esencial y supone una de las habilidades financieras clave que debes desarrollar.

Montar un negocio no es, en principio, tan distinto como invertir tu dinero en dividendos o propiedades. Querrás tener más de vuelta que lo que invertiste en primer lugar. Pero al contrario que en el caso de dividendos o propiedades, gestionar esta inversión es más difícil. Si tus dividendos o propiedades no te dan el retorno que quieres simplemente puedes venderlos. Con un negocio, podrías no poder venderlo con tanta facilidad, pero tienes mucha más flexibilidad gracias a la gestión de tu capital de trabajo.

La liquidez o tener suficiente dinero en el negocio para funcionar es lo que mantiene operativo tu negocio. Mientras que todo negocio busca crear beneficios, no conseguirlos no significa necesariamente el fin del mismo. Si el negocio tiene suficiente dinero para seguir funcionando y sabes que los beneficios llegarán en el futuro con probabilidad, no hay razón para no continuar con él. Los negocios que operan estacionalmente pueden tener meses en los que no generen beneficios, pero cerrar el negocio puede no ser útil para el dueño. Por ejemplo, puedes tener un restaurante en una zona turística y tener muchos clientes durante los meses de verano y muy pocos durante el invierno. Pero tienes que pagar alquileres o tasas aunque no tengas clientes. Por tanto, tiene sentido abrir en invierno incluso aunque tengas pérdidas durante esos meses debido a que si no lo haces las pérdidas pueden ser incluso mayores. Tienes un ejemplo en la tabla a continuación. Esta tabla muestra que el negocio funcionará mejor abriendo 12 meses y perdiendo 5.000€ que cerrando en invierno y perdiendo 30.000€.

	Ingresos	Gastos	B/P		Ingresos	Gastos	B/P
Abierto los 6 meses de verano	110.000€	30.000€	80.000€	Abierto los 6 meses de verano	110.000€	30.000€	80.000€
Abierto los 6 meses de invierno	25.000€	30.000€	-5.000€	Cerrado los 6 meses de invierno	0€	30.000€	-30.000€
Total	135.000€	30.000€			110.000€	60.000€	
Beneficio total anual			75.000€				50.000€

Tabla: Capital de trabajo – Beneficios y Pérdidas

La tabla anterior representa un escenario simplificado, pero muestra cómo un flujo de caja incrementado en un negocio incrementa el beneficio general del mismo, a pesar de los 6 meses de pérdidas. Aquí es donde necesitas comprender los ciclos de flujo de caja del dinero que entra y sale del negocio y luego calcular la manera de mantener los beneficios a lo largo de los 12 meses del ciclo financiero. Utilizar diferentes ratios para calcular la liquidez de tu negocio te ayuda a planear diferentes estrategias para asegurar que siempre tengas más dinero entrando en el mismo que saliendo.

Gestionando Finanzas – Capital de trabajo e inventario

Parte del proceso de gestionar tu flujo de caja y tu capital de trabajo consiste en gestionar el dinero que te debes a tí mismo, el dinero que debes a otros y gestionar los productos o materiales que necesitas comprar para tu negocio. Una de las maneras de gestionar tu flujo de caja es tratar de conseguir el dinero que deben a tu negocio más rápido de lo que pagas el dinero que debes, y vender tus productos o servicios rápido. Todo esto requiere una planificación cuidadosa.

El escenario ideal es que nadie te deba dinero y que puedas pagar tus cuentas cada 30 días. Esto supone que conservarías tus ingresos hasta 30 días antes de tener que realizar pagos. Sin embargo, en la realidad del mundo de los negocios esto es extremadamente raro. Casi todos los negocios tienen acreedores (gente a la que deben dinero) y deudores (gente que les debe dinero). Un error a la hora de gestionar este balance generalmente provoca la caída del negocio. El impacto de no gestionar el crédito de tus ventas y gastos puede verse en la tabla a continuación.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Caja entrante	1500	800	1250	1300
Crédito entrante	500	200	600	350
Ingresos totales	2000	1000	1850	1650
Caja saliente	300	280	250	300
Crédito saliente	500	750	350	300
Gastos totales	800	1030	600	600
Balance de caja	1200	-30	1250	1050

Tabla: Gestión del crédito de ventas y gastos

En la tabla anterior puedes ver en los meses 1, 3 y 4 ha entrado mucha caja, mientras que en los meses 2 y 4 hay menos caja procedente de ventas de crédito. El mes 2 es más tranquilo, tanto para ingresos procedentes de caja como de crédito. El resultado es que el mes 2 tiene la mitad de ingresos que el mes 1 y significativamente menor que los meses 3 y 4. En sí mismo no es un problema, sin embargo cuando miras conjuntamente ingresos y gastos puedes ver el impacto en el flujo de caja. El mes 2 muestra que el balance de caja disminuye tanto que acaba en valores negativos. Esto se debe a dos factores que tiene lugar en el mes 2: uno es los bajos ingresos y otro los altos gastos. Esto crea un problema en el flujo de caja para el negocio porque no hay suficiente caja para pagar todas las deudas del mes 2. El negocio necesita encontrar una forma de gestionar esta situación.

Gestionar tu nivel de inventario es tan importante como gestionar tu flujo de caja. Tener altos niveles de stock o inventario podría querer decir que nunca vas a quedarte sin cosas que vender. Sin embargo, puede ser un problema si tienes demasiado dinero invertido en él. Tienes un negocio que vende una media de 850 unidades al mes, el número mayor ha sido 950 y el menor 700, y quieres un margen de seguridad de 150. Esto sugiere que deberías tener 1000 unidades al mes. Sin embargo, esto no significa que necesites 1000 unidades cada mes. La tabla a continuación muestra una versión simplificada de cómo podrías gestionar tu inventario.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Inventario adquirido	1000	900	850	950
Inventario total	1000	1000	1000	1000
Inventario vendido	900	850	950	700
Balance de inventario	100	850	950	700

Tabla: Control de inventario

El inventario, ya sea el material que necesitas para hacer un producto o productos que compras para revender, o incluso cosas simples como tinta de impresora y papel, tiene que controlarse. Basándonos en el escenario anterior puedes decidir que el nivel ideal de inventario son 1000 unidades. Al final de cada mes puedes contar el inventario que tienes y restarlo del que tenías a principio de mes. Esto te dirá cuánto has vendido y lo que necesitas comprar para reponer el stock que has vendido de manera que vuelvas a empezar con 1000 unidades.

Gestionando finanzas – Informes financieros

Uno de los mensajes clave que deberías extraer de este módulo es que un negocio con éxito es el que controla sus finanzas. Una de las maneras de controlarlas es mantener un registro exacto y actualizado de ventas, ingresos y gastos. Entonces, podrás usar esta información para tomar decisiones estratégicas sobre tu negocio. Hay tres factores financieros y tres informes financieros que debes entender. Estos tres factores y los tres informes están relacionados.

El primer factor es que debes entender que tener dinero en el banco no es lo mismo que tener beneficios. Los dueños de empresas que creen que sus cuentas bancarias son beneficios suelen acabar encontrándose con problemas. El riesgo de hacer esta asunción es que podrías gastar el dinero de tu cuenta para encontrarte que tienes enormes deudas que pagar y no tienes dinero para pagarlas.

El siguiente factor es que hay diferencia entre items de capital e items de ingresos. Los items de capital son las cosas que usas para operar con un negocio. Por ejemplo, si fueras un diseñador de moda entonces tus máquinas de coser, tijeras y escuadras serían items de capital. Esto es, los has adquirido para el negocio y los mantienes en tu posesión para diseñar y hacer ropa. Los items de ingresos son las cosas que entregas a los clientes a cambio de un pago. Por tanto, como diseñador de moda tus items de ingresos serían cosas como ropa, hilo y botones. No los retienes en el negocio sino que los vendes a los clientes.

El último factor es que cuando preparas los informes financieros hay un número de decisiones subjetivas implícitas. Por ejemplo, si compraste una máquina de coser por 1000, el valor de esta máquina de coser

será menor al cabo de un año. Esto afecta al valor total de tu negocio. Si el valor de tu máquina de coser cae un 10% en un año, entonces su valor actual será 900. Tomar este tipo de decisiones es subjetivo y puede tener un impacto en el valor total de tu negocio así como su capacidad de generar beneficios.

Aunque existen distintos tipos de informes, los tres más críticos son el flujo de caja, beneficios y pérdidas y el balance. El flujo de caja identifica el dinero que entra y el dinero que sale. Idealmente, deberías tener un informe mensual de flujo de caja. Esto te da cierta información que puede influenciar tu negocio. Por ejemplo, puedes identificar subidas y bajadas en las ventas. Esto te permitiría controlar tus niveles de inventario con mayor eficiencia adquiriéndolo de acuerdo al nivel de ventas. A partir del informe de flujo de caja puedes tomar mejores decisiones sobre cómo gestionar tu negocio.

Tu informe de beneficios y pérdidas muestra cuánto dinero ha entrado y salido del negocio. Pero es distinto al flujo de caja. El informe de beneficios y pérdidas muestra el éxito que has tenido en un periodo concreto. Además ayuda a tomar decisiones a largo plazo sobre cómo gestionar tu negocio. Por ejemplo, si estás gastando el 35% de tus ingresos en alquileres puedes llegar a la conclusión de que es demasiado y por tanto buscar alternativas más baratas o alguna manera de incrementar tus ingresos.

El último informe es la hoja de balance. Básicamente, te dice lo que vale tu negocio. Entender el valor de tu negocio ayuda a decidir cuestiones como, por ejemplo, si ha llegado el momento de hacerlo crecer. También puedes ver si tienes algún activo que ya no necesitas o algún equipo que necesites reemplazar.

Gestión de las finanzas - Índices

En primer lugar, date cuenta de que los tres informes incluyen información sustancial sobre el estatus financiero de tu negocio. Podrías asumir que esa cantidad de información es más que suficiente para ayudarte a tener una idea clara del estatus financiero de tu negocio. Desafortunadamente, no es el caso. Hay mucha información útil escondida en esos informes que no se detecta a primera vista por varios motivos. Ya hemos mencionado que la información que se emplea en contabilidad debe ser cuantitativa y tener un valor monetario. Esto supone que la información de los informes está estructurada de una manera determinada y podría no decirte lo que necesitas saber. Otra razón es que los datos financieros se presentan en términos no cualificados. En consecuencia, necesitar mirar un poco más allá de lo que aparece en esos informes. Necesitas entenderlos en el contexto de tu negocio. Por ejemplo, puedes haber tenido 20.000€ de beneficios en el último año, pero ¿cómo sabes si es un nivel adecuado de beneficios para un negocio como el tuyo o si los beneficios son suficientes para justificar la inversión en tiempo y dinero realizada?

Para que esta información pueda analizarse de manera útil hay que expresarla de otra forma. Una de las herramientas más útiles para analizar tus informes financieros es utilizar índices. Los índices, para algunos, dan un poco de miedo. Sin embargo, si alguna vez has hecho una tarta o cocinado algo has usado índices. Hay muchas formas de índices que puedes usar para analizar tu negocio que pueden clasificarse en cuatro grandes categorías, como se muestra en la tabla a continuación.

CATEGORÍA	¿QUÉ MIDE?
Liquidez	Mide lo rápido que puedes convertir un activo tal como inventario en caja para pagar tus facturas.
Rentabilidad	Evalúa si el beneficio obtenido es suficiente para hacer que el negocio merezca la pena.
Eficiencia	Indica si estás llevando el negocio de forma efectiva y empleando tus activos apropiadamente.
Inversiones	Evalúa si el retorno de tu inversión en el negocio es adecuado y merece la pena.

Tabla: Índices

Utilizando índices puedes conseguir una visión mucho más clara de lo que está pasando en tu negocio. Podrías estar dándole la vuelta a tu inventario, pero los índices te dirán si debes reducirlo y ahorrar algo de caja. Podrías estar consiguiendo beneficios, pero los índices te dirán si ese nivel de beneficio puede mejorarse. Utilizar índices te dirá si estas usando tu equipamiento con efectividad y eficiencia, y los índices de inversión te dirán si tu negocio merece la pena el esfuerzo.

Business Startup

En secciones anteriores has trabajado para identificar una idea de negocio que también sea una oportunidad de negocio. Ahora estás preparado para dar un paso más y encontrar tu modelo de negocio. En esta sección nos centraremos en las startups y cómo definir y crear tu modelo de negocio.

Paso 1: Definiendo tu modelo

Hay muchas formas de definir un negocio. Como hemos dicho, nos centraremos en uno específico: las Startup. Siguiendo la definición de Steve Blank [1]. *“Una Startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio escalable, repetitivo y rentable”*. Siguiendo con esta definición, podríamos decir que una startup es, en su origen, una organización temporal construida en torno a una idea o hipótesis potencialmente innovadora que está buscando un modelo de negocio. Podemos concluir por tanto que inicialmente los fundadores, socios o ideólogos ni si quiera tienen claro el modelo económico que sostendrá su futura organización.

En la lista a continuación te proponemos algunas características que tu empresa debe cumplir para ser considerada una Startup [2]:

- ✓ Compañía joven
- ✓ Cercana al cliente
- ✓ Cambiante y evolucionando continuamente
- ✓ Innovadora y multidisciplinar
- ✓ Con gran potencial de crecimiento

Analiza tu startup y averigua si encaja con esta descripción.

Paso 2: Definiendo tu metodología

Ya sabemos lo que supone una startup y que nuestra idea de negocio encaja en esa definición. ¡Desarrollémosla! Hay muchas formas de desarrollar una startup, pero te recomendamos una de ellas que ha resultado ser la más efectiva: el Lean Startup.

“Lean Startup” es una metodología para lanzar empresas y productos introducida por Eric Ries [3] en 2008 basada en:

- Aprendizaje validado
- Experimentación científica
- Iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo
- Medir el progreso
- Retroalimentación de los clientes

Con esta definición, las startups pueden diseñar sus productos o servicios sin una gran inversión inicial o grandes costes de lanzamiento.

Sus cinco pilares son:

1. **Hay emprendedores en todas partes:** No necesitas estar en un garaje en Silicon Valley para comenzar tu startup, la innovación es abierta, sucede ante cualquier problema y cualquier situación. Saber canalizarla y, más aún, darle vida a la idea es parte de esta metodología.
2. **Emprender es gestionar:** Una startup es una institución, no solo un producto, por lo que requiere gestión, un nuevo tipo de gestión diseñada específicamente para su contexto.
3. **Aprendizaje validado:** Una startup nace para dar un servicio u ofrecer un producto a nuestros clientes. Validar constantemente nuestros avances, medir nuestros resultados y aprender de los errores es esencial en este entorno de aprendizaje.
4. **Contabilidad de la innovación:** Las startups requieren un nuevo tipo de control, de contabilidad, de medidas... Hay que controlar el esfuerzo y saber dónde aplicarlo, hay que medir constantemente y saber si cumplimos nuestras metas y objetivos a corto plazo.
5. **Construir-Medir-Aprender:** La actividad fundamental de una startup es transformar ideas en productos, medir cómo los usuarios responden y luego decidir si pivotar o perseverar. Este ciclo debe acelerar el proceso y obtener un feedback constante.

Lee cuidadosamente estos pilares, ya que proporcionan una guía muy útil en tu vida como emprendedor. Te recomendamos que profundices más en la metodología Lean Startup visitando su web oficial [4].

Como puedes ver, a través de este modelo nuestro negocio estará evolucionando constantemente e incorporando mejoras a nuestros productos y servicios y está centrado fundamentalmente en el cliente. No tiene sentido perseverar en una idea que creemos que es genial si no podemos encontrar clientes que opinen lo mismo. Por otra parte, a lo largo de nuestra investigación podríamos encontrar otros segmentos de mercado o incluso nuevas aplicaciones. No es fácil encontrar estas nuevas fórmulas para el éxito, aceptarlas y desarrollarlas dejando de lado la idea inicial. En el argot startup esto se llama **Pivotar** y constituye un modelo en sí mismo y una actitud clave para vivir al límite con la incertidumbre propia del mundo de las Startups.

Paso 3: Definiendo tu Modelo de Negocio.

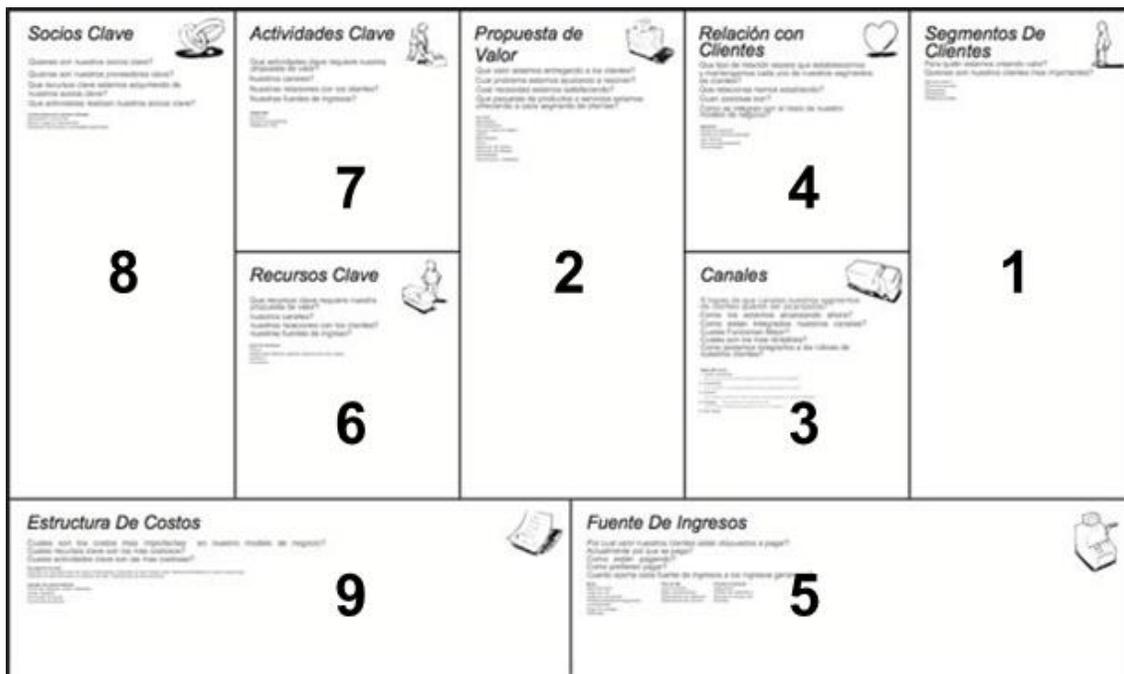
Ya tenemos los conocimientos necesarios para empezar a trabajar directamente con nuestro modelo de negocio. Hay muchas herramientas que pueden ayudarte en esta tarea, pero te recomendamos tres de ellas:

- Business Model Canvas
- Lean Model Canvas
- Las 5 fuerzas de Porter

Business Model Canvas

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta diseñada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur presentada en el libro “Business Model Generation” [5]. El BMC puede ayudar desde fases muy tempranas a ordenar nuestras ideas. La figura 1 muestra el lienzo que debe ser impreso en un formato lo mayor posible y rellenado con post-its. En [6] podrás descargarlo. Como puedes ver, el BMC está compuesto por 9 bloques que incluyen las preguntas clave que nos debemos hacer para definir nuestro modelo de negocio. Aunque puedes rellenarlo en el orden que quieras, te recomendamos que sigas el que aparece en la figura.

Figura 1: Business Model Canvas



Vamos a ver en detenimiento cada uno de los bloques:

- 1) **Segmentos de clientes:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masa o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?
 - a. **Mercado de masas:** Gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares.
 - b. **Nicho de mercado:** Segmentos específicos y especializados.
 - c. **Mercado segmentado:** Diferentes propuestas de valor para segmentos de mercado ligeramente diferenciados.
 - d. **Mercado diversificado:** Segmentos de mercado muy diferenciados entre ellos, sin puntos comunes.

- e. **Plataformas o mercados multilaterales:** Dos o más segmentos de mercado independientes pero todos necesarios para el modelo de negocio.
- 2) **Propuesta de valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades. La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. También habla de nuestra estrategia competitiva ¿precio?¿personalización?¿ahorro?¿diseño? Nuestra propuesta de valor puede contemplar diferentes aspectos diferenciales tales como la **novedad** que suponga; la **mejora en rendimiento** frente a otros; la **personalización** que implique; su **diseño**; el **valor de la marca** o su **posición/status**; su **precio**; la **reducción de costes**; la **reducción de riesgos**; la **accesibilidad** que aporte; su **comodidad de uso o utilidad**.
- 3) **Canales:** Las propuestas de valor llegan al cliente a través de canales de comunicación, distribución y venta. Uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio es ¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes? El canal es clave y, en base a las decisiones que tomemos en este punto conformaremos una experiencia de cliente u otra. El canal puede ser:
- Directo:** Equipo comercial, ventas en internet.
 - Indirecto:** Tiendas propias, tiendas de socios, mayoristas
- Las fases del canal son:
- Información:** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios?.
 - Evaluación:** ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluarnos?
 - Compra:** ¿Cómo nos compran?
 - Entrega:** ¿Cómo entregamos nuestra propuesta de valor?
 - Posventa:** ¿Qué atención posventa ofrecemos?
- 4) **Relación con los clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio es ¿qué relación mantenemos con nuestros clientes?¿qué va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño y el prototipado de servicios es algo fundamental. Los distintos tipos de relaciones:
- Asistencia personal:** Comunicación real con una persona que acompaña durante el proceso de venta.
 - Asistencia personal exclusiva:** Dedicación específica de una persona a un cliente concreto.
 - Autoservicio:** No hay relación directa con los clientes.
 - Servicios automáticos:** Autoservicios más sofisticados con procesos automáticos.
 - Comunidades:** Colectivos vinculados al producto que resuelven problemas a clientes.
 - Creación colectiva:** La comunidad de clientes...
- 5) **Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde se opta casi siempre por la venta directa. Hemos de reflexionar y buscar otros modelos de negocio, donde planteemos la captación de ingresos de otro modo. Existen diferentes formas de generar ingresos: ventas de activos; cuota por uso; cuota de suscripción; préstamo/alquiler/leasing;

concesión de licencias; gastos de corretaje o publicidad. Nuestro modelo de negocio no tiene por qué limitarse a una única forma de ingresos, pudiendo integrar varias vías diferentes.

- 6) **Recursos clave:** Son los activos necesarios para ofrecer o proporcionar los elementos antes descritos. Para llevar nuestra propuesta al mercado debemos realizar una serie de actividades. Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En este apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad. Podemos distinguir cuatro tipos de recursos:
- Físicos:** Estarían en esta categoría activos físicos como fábricas, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta o redes de distribución.
 - Intelectuales:** Elementos como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes... Difíciles de desarrollar pero que generan un valor diferencial considerable.
 - Humanos:** Personas. Más o menos especializados, más o menos importantes pero siempre presentes.
 - Económicos:** Algunos negocios pueden requerirlos: líneas de crédito, efectivo, opciones sobre acciones, garantías económicas...
- 7) **Actividades clave:** De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing, etc). Estas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:
- Producción:** Relacionadas con el diseño, fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con un calidad superior.
 - Resolución de problemas:** Se relacionan con la búsqueda de nuevas soluciones personalizadas para cada cliente.
 - Plataforma/Red:** Relativas a negocios basados en una plataforma o sistema que genere gran parte del valor. Suelen ser las relacionadas con la gestión, mantenimiento, prestación de servicios o promoción de la misma.
- 8) **Socios clave:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En este apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre. Podemos señalar tres motivaciones diferentes para establecer asociaciones:
- Optimización y economía de escala:** Relación básica cliente-proveedor, busca optimizar recursos y actividades.
 - Reducción de riesgos e incertidumbre:** Persiguen reducir riesgos en entornos de competitividad con un alto grado de incertidumbre. Pueden asociarse en algún área mientras compiten en otras.
 - Compra de determinados recursos y actividades:** Estas asociaciones tienen su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.
- 9) **Estructura de costes:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conformarán la estructura de costes. En este caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa,

habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable, sin duda una de las áreas donde más se puede innovar. Existen dos amplias clases de estructuras de costes:

- a. **Según costes:** Reducción de coste y automatización o externalización de procesos como prioridad.
- b. **Según valor:** Creación de la propuesta de valor como prioridad.

Características de las estructuras de costes:

- a. **Costes fijos:** No varían en función del volumen.
- b. **Costes variables:** Varían según el volumen de producción.
- c. **Economías de escala:** A mayor producción, mayores ventajas.
- d. **Economías de campo:** Ventajas en función del área geográfica de actuación.

Lean Model Canvas

Este modelo, propuesto por Ash Maurya [7] aúna lo mejor del Lean Model y del Business Model Canvas en un nuevo lienzo: el Lean Model Canvas (Figura 2).

Figura 2: Lean Model Canvas



De nuevo, los números muestran el orden recomendado para rellenarlo. A continuación encontrarás la descripción de lo que se espera en cada bloque:

1. **Problema:** Averigua cuáles son los tres principales problemas de tu colectivo (idealmente relacionados con tu actividad, claro) y descubre cuáles son las soluciones alternativas a tu producto, qué usan para resolverlos. Es uno de los aspectos más complicados de averiguar pero más críticos.

2. **Segmento de clientes:** Identifica y conoce los segmentos de clientes sobre los que trabajar y sobre todo esfuérate en averiguar quiénes podrían ser tus “early adopters” o usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar. Esto es de vital importancia, ya que dirigirte al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una startup, al menos de entrada.
3. **Proposición única de valor:** deja de forma clara, simple, sencilla y en una frase, qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.
4. **Solución:** Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan tus clientes, deberías establecer cuáles son las tres características más importantes de tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo, de forma que te puedas centrar en ellas y no perder el tiempo en funcionalidades secundarias.
5. **Canales:** Ahora llega el momento de trabajar sobre cómo vas a hacer llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿mediante una web? Es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en la fase de venta sino en toda la experiencia de cliente.
6. **Flujos de ingreso:** En este punto debemos reflexionar sobre cómo vamos a ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia... En definitiva, plantear la estrategia sobre cómo vas a ganar dinero con tu startup.
7. **Estructura de costes:** Es el reverso de los ingresos, en la estructura de costes debemos recoger todos aquellos elementos que nos cuestan dinero y que en la práctica indican el gasto aproximado que tendremos mensualmente y que, por supuesto, al principio debería ser lo más contenido posible.
8. **Métricas clave:** Una vez hemos definido los elementos más importantes del modelo de negocio, toca meterse con las métricas. Debemos establecer qué actividades debemos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto muy reducido y factible de indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones.
9. **Ventaja diferencial:** Quizás uno de los puntos más complicados de rellenar y donde es fácil que no sepas qué poner al principio. Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más. Si no se te ocurre qué poner, no te preocupes, déjalo vacío y con el tiempo sabrás cuál es.

El BMC y el Lean Model Canvas son completamente válidos a la hora de diseñar modelos de negocio. El que escojas uno u otro dependerá de las características de compañía:

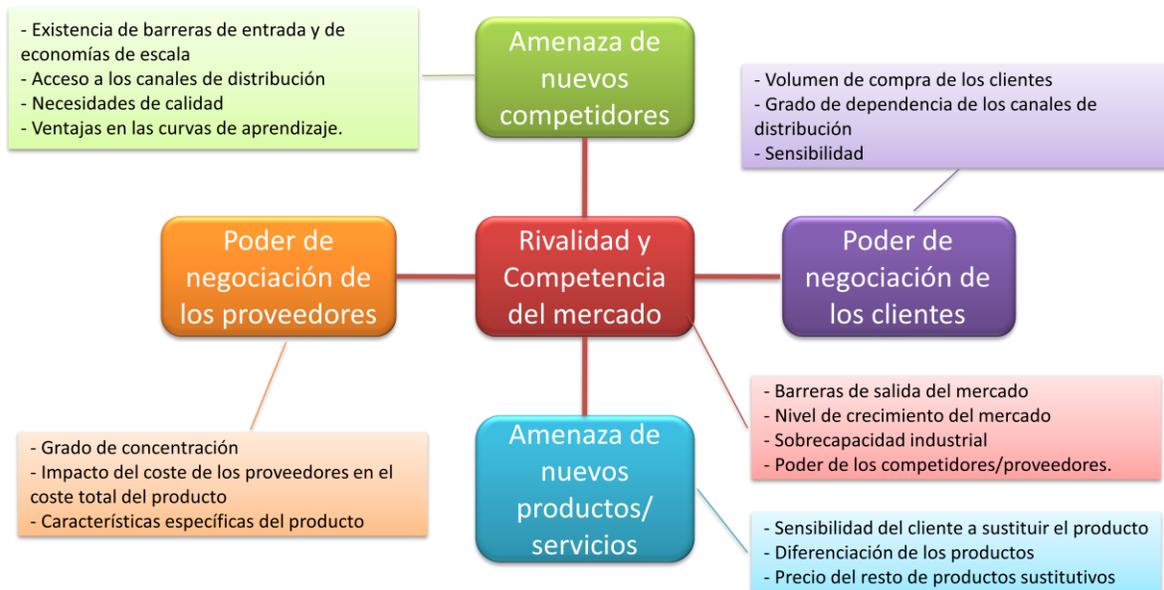
- El Business Model Canvas presta especial atención a áreas como socios clave, recursos y actividades. Se recomienda para empresas que dependen fuertemente de socios externos (por ejemplo, acuerdos de distribución); que necesiten una inversión inicial importante en maquinaria, instalaciones, vehículos, etc.) o con procesos sofisticados que requieran homologación, por citar algunos ejemplos.
- El Lean Canvas es más adecuado para negocios online para los que las métricas de éxito son el punto fundamental. Otra diferencia es que el Lean Canvas incluye un bloque para la ventaja

competitiva, forzando que pienses largo y tendido sobre tus ventajas sobre la competencia, decisivas a largo plazo.

5 fuerzas de Porter

Este modelo, introducido por Michael Porter [8], ayuda a desarrollar una estrategia para alcanzar una posición importante en el sector al que pertenezca una empresa gracias al análisis del ecosistema en el que ésta va a desarrollar su actividad. El ecosistema se representa a través de 5 fuerzas (ver figura 3):

Figura 3: 5 fuerzas de Porter



Una vez que hemos definido nuestro modelo de negocio gracias a alguno de los lienzos anteriores, analizar cada una de las fuerzas de Porter nos puede servir para revisar este modelo desde un punto de vista estratégico y hacer modificaciones que nos permitan comenzar con la mejor situación competitiva posible.

Paso 4: Diseñando tu producto

Ha llegado el momento de empezar a pensar en tu producto. Un gran Modelo de Negocio no vale para nada si no tenemos un buen producto o servicio que vender. Ahora tenemos que centrarnos en sus detalles, tales como materiales y texturas, peso, color y estética, olor, tamaño, complementos, frecuencia de uso, resistencia y durabilidad, opciones de almacenaje, portabilidad, partes desmontables... Resumiendo, todos aquellos aspectos que lo definen.

Hay distintas formas de diseñar un producto. Escoger una de ellas en concreto dependerá de las características del producto. Te recomendamos las siguientes:

- **Aproximación gráfica:** Abordar un producto físico sólo a través de una descripción verbal es una temeridad. Como mínimo debemos acometer un análisis gráfico proporcionado, a escala,

tarea. De esta manera podemos ver cómo están organizadas a lo largo del tiempo. En [11] encontrarás una herramienta online, Ganttter, que te ayudará a experimentar con él.

El diagrama de PERT

En este caso no representamos tareas a lo largo del tiempo, sino la relación existente entre diferentes tareas. En la figura 5 podrás ver un ejemplo. Los círculos representan hitos en el proyecto mientras que las flechas indican tareas. Por tanto, mediante este diagrama se puede visualizar, por ejemplo, cuantas tareas necesitas completar para alcanzar un hito y prevenir cuellos de botella.

Paso 6: Buscando financiación

Ahora necesitamos dinero para convertir nuestro proyecto en una realidad. Buscar financiación suele ser una tarea a la que los emprendedores tienen que dedicar mucho tiempo. Hay diferentes formas de financiar una Startup: Business Angels, capital semilla, fondos familiares, inversores individuales, crowdfunding...

Los inversores privados se lo pensarán dos veces antes de invertir en una Startup porque este modelo supone muchos riesgos: cuándo entrar en el mercado, la adopción del producto, el tamaño del mercado, riesgos tecnológicos, riesgos legales... Para ayudarte a estar preparado y siguiendo el eBook *¿Qué buscan los inversores privados?* [12] en la figura 6 te mostramos algunos aspectos que deberás tener en cuenta. Analizarlos te ayudará a saber si estás listo o no para recibir financiación de este tipo de inversores.

Figura 6: ¿Qué buscan los inversores privados?

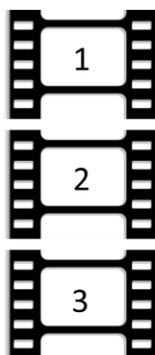


Paso 7: Comunicando tu idea

Como puedes imaginar, contar tu historia de manera adecuada es un punto clave, ya que es una forma de conseguir inversores, clientes... La forma usual de hacerlo en el mundo de las Startup son los elevator pitch. Se llaman así porque es un discurso (“pitch”) tan corto que da tiempo a hacerlo en un viaje en ascensor. Por tanto, tu elevator pitch debe resumir muy claramente los aspectos clave de tu negocio y debe estar muy centrado en la persona (inversor, cliente...) que está escuchando.

Para ayudarte a prepararlo, en la figura 7 te proponemos una herramienta muy útil: el Elevator Pitch Canvas. Este lienzo te permite pensar en tu discurso como si fueran escenas de una película, y jugar con ellas para mejorar el resultado final ¡¡Asegúrate de terminar el discurso con un mensaje positivo!!

Figura 7: Elevator Pitch Canvas



1 **Pre-guión:** Antes de diseñar cualquier discurso debemos reflexionar y definir tres aspectos clave: Interlocutores, Metas del pitch, Lugar y situación.

2 **Guión:** llega el momento de estructurar nuestro discurso. Según las circunstancias tendremos más o menos temas/escenas principales a desarrollar. Elige las que veas más oportunas y traslázalas al Canvas.

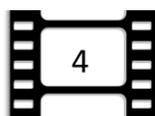
3 **Las escenas:**

-Escenas principales:

- 1.**Dolor/problema:** preséntalo de modo que el interlocutor lo entienda.
- 2.**Analgésico:**¿Qué hacía el receptor para solucionar ese “dolor” hasta ahora?
- 3.**Solución:** ¿Cómo resolvemos el problema? Comparte tus propuestas
- 4.**Ambición:** Traslada a tu interlocutor tus objetivos.
- 5.**Ejecución:** Detalla los pasos que vas a seguir.
- 6.**Cierre:** Da siempre dos opciones positivas para tu idea, nunca un sí o un no.

-Escenas secundarias:

- 1.**Mercado:** tu conocimiento del mercado genera confianza.
- 2.**Equipo:** Presume de socios, empleados, experiencia...
- 3.**Tracción:** Tienes ya una comunidad de usuarios, clientes, seguidores... ¡Dilo!
- 4.**Crecimiento:** Si estás creciendo, compártelo con el mundo.
- 5.**Ventas:** Histórico y cifras, previsiones...
- 6.**Estrategia:** Si la tienes... contextualiza al receptor
7. **Advisors:** Quienes te ayudan también suman a tu historia
- 8.**Modelo de ingresos:** Explica cómo vas a hacer dinero.
- 9.**Demo de producto:** Permite que tu interlocutor lo experimente si es preciso.
- 10.**Testimonios:** Muestra tus clientes felices y satisfechos, profesionales, experiencias...
- 11.**Resultados:** Muestra lo que ya estás consiguiendo.



4 **Desarrollo de escenas:** Elige las que vas a emplear y colócalas en el Canvas siguiendo el esquema de la ilustración:

Nombre de la escena
Palabras clave: 3-5 palabras que reflejen el contenido de la escena.

Eslogan: Frase que resuma el contenido de la escena

Desarrollo: Extiéndete todo lo que necesites

-/+ ¿Es una escena positiva o negativa?



Paso 8: Pacto de socios

Finalmente, un último tema que os recomendamos que abordéis: el pacto de socios. Es un contrato privado que firman voluntariamente todos los socios y promotores que tiene la finalidad de regular, en primer lugar, su relación y, en segundo, los derechos y obligaciones a lo largo del proyecto.

El acuerdo no está regulado por ninguna ley y no tiene requerimientos formales. Sólo necesita la firma y el acto de fe de todos los miembros del proyecto. El Pacto de Socios nos proporciona ciertas reglas a seguir, con lo que no tenerlo es parecido a andar a ciegas.

Puede prevenir muchas situaciones desagradables, por lo que es buena idea firmarle en la fase semilla de la compañía y revisarlo las veces que sea necesario a medida que crezca la empresa.

Plan de Negocio. Preguntas y Respuestas.

En esta parte final del Guidebook desarrollado a lo largo del proyecto ERASMUS+ SB_eA se considerarán algunas preguntas y respuestas relevantes asociadas con el desarrollo del Plan de Negocio.

1. ¿Qué es un Plan de Negocio?

El Plan de Negocio es una metodología para presentar una idea o proyecto de negocio, habitualmente solicitada por bancos, fondos nacionales, fondos europeos o inversores. Es una forma de pensar sobre tu idea o proyecto de negocio con la finalidad de obtener un documento – un plan de proyecto y un cronograma de un negocio, adecuado incluso para hacer el seguimiento de su progreso a lo largo del tiempo.

2. ¿Para quién es el Plan de Negocio?

Bancos, fondos nacionales, fondos europeos, proveedores o inversores son generalmente el público interesado en el Plan de Negocio de una empresa. Sin embargo, también es un documento muy útil para el emprendedor, ya que sin un plan de actividades claro, un cronograma y todos los recursos necesarios (financiación, materiales, humanos, información, gestión) es muy difícil, incluso imposible, hacer un correcto seguimiento del progreso y éxito del proyecto.

3. ¿Qué contenidos debe contemplar el Plan de Negocio?

Muchos autores coinciden sobre el contenido del Plan de Negocio, en línea con lo que Covello y Hazelgre (2006) proponen como contenido recomendado:

- Cubierta frontal,
- Contenido,
- Sumario Ejecutivo,
- Explicación de la idea de negocio,
- Presentación del emprendedor y su equipo,
- Análisis de la industria,
- Aspectos técnicos y Tecnológicos del negocio,
- Ubicación,
- Descripción del producto/servicio,
- Plan de ventas y marketing,
- Plan operacional,
- Plan de gestión y organización,
- Plan financiero,
- Retorno de la Inversión/Valoración del riesgo,
- Análisis de sensibilidad.

4. ¿Qué información debe incluirse en la Cubierta?

La cubierta de un plan de negocio debe incluir la siguiente información: nombre del proyecto, nombre y logo de la compañía (si lo tienes), autores (nombres, títulos), ciudad, fecha y datos de contacto.

5. ¿Qué información debe incluirse en el Sumario Ejecutivo de una Plan de Negocio?

El sumario de un Plan de Negocio proporciona a los lectores del mismo un breve resumen del documento completo. No importa que se ubique al principio o al final del Plan de Negocio, pero es importante que se escriba de manera que se presente la idea de negocio y su potencial de manera concisa y atractiva, con la finalidad de atraer la atención del lector potencial.

6. ¿Cuáles son los elementos más importantes de la idea de negocio que deben plasmarse en el Plan de Negocio?

Cuando se presente la idea de negocio, es muy importante explicar al lector(es) que problema(s) vas a resolver y cuál es la solución que ofreces con tu idea. Más aún, es importante mostrar que esta idea es rentable. Si presentas una idea innovadora, se agradece que se expliquen sus características innovadoras. Para proporcionar una buena explicación de tu idea de negocio es bueno utilizar datos, investigaciones de mercado u otra información disponible que soporte tu nuevo proyecto o idea de negocio, así como una explicación sobre cómo anticiparte a competidores y productos/servicios existentes del mercado en el que planeas entrar.

7. ¿Por qué necesito proporcionar a los lectores mis referencias o las de mi equipo?

Uno de los factores clave, importante para el éxito de las más brillantes ideas o proyectos de negocio, es la capacidad del emprendedor y su equipo para llevarla a cabo. En el apartado “Emprendedor y/o equipo” es importante convencer a los lectores de que estos tienen el conocimiento, experiencia y la disposición adecuados para llevar a cabo la idea o proyecto de negocio propuesto. Además, si no cuentas con algunas de las habilidades o conocimientos necesarios es muy importante explicar cómo vas a conseguirlos. Echa un ojo al artículo *The Dream Team: Hipster, Hacker, and Hustler* (Ellwood, 2012 Retrieved, April 19, 2016, <http://bit.ly/2doFRi6>) y averigua más sobre los roles recomendados para tu equipo.

8. ¿Qué información necesitas consultar y presentar sobre el sector al que pertenece tu proyecto o idea de negocio?

En el análisis del sector al que quieres entrar es importante presentar tu comprensión de los factores positivos y negativos más importantes a los que tu proyecto tendrá que enfrentarse en su desarrollo futuro. Algunas metodologías de negocio bien conocidas pueden ser muy útiles. Echa un vistazo al análisis DAFO y a las 5 Fuerzas de Porter. Piensa sobre tu idea en el contexto del entorno futuro de la empresa respecto a tus ventajas y desventajas.

9. ¿Con qué profundidad debo explicar los aspectos técnicos o tecnológicos de mi negocio?

Para algunos negocios la parte técnica y tecnológica es muy importante. Si tu empresa pertenece, por ejemplo, al ámbito de las TIC, deberás explicar cuidadosamente las partes de hardware y software con las que deberás contar para desempeñar adecuadamente sus funciones. Además, algunos negocios dedicados a la producción necesitan maquinaria específica. Por otro lado, muchos negocios de servicios necesitan equipamiento básico tal como ordenadores, impresoras, escáneres y móviles.

10. ¿Cómo de importante es la ubicación de mi negocio?

Esta cuestión puede provocar más preguntas que respuestas correctas. Sin embargo, la respuesta más importante es que depende de la naturaleza de tu negocio y de la interacción con usuarios/clientes. Si planeas comenzar un negocio que no sea demasiado interactivo en la comunicación “cara a cara”, tu ubicación no es tan importante y tu negocio/oficina podría ubicarse en cualquier parte. Si abres un negocio en el que la interacción es parte vital del mismo, entonces la ubicación sí debe argumentarse desde este punto de vista. Deberás escoger esa ubicación particular para estar cerca de tus usuarios/compradores/clientes. En cualquier caso, explica brevemente la elección de tu ubicación. Quizás, poseer una localización, edificio o cualquier otro tipo de propiedad ha sido tu motivo principal para comenzar este negocio particular. Independientemente de cuál sea el motivo principal, ten presente los vínculos entre la localización y la naturaleza de tu negocio.

11. ¿Qué tengo que escribir sobre mi producto o servicio?

En este apartado tendrás que presentar lo que vas a vender. Algunos productos son fáciles de entender para cualquier lector, pero hay otros que son más complejos. En cualquier caso, en tu idea de negocio ya has presentado su naturaleza, innovación y singularidad. Aquí intenta explicar cuántos productos o servicios planeas ofrecer, explica claramente las diferencias entre ellos y razona a los lectores por qué tienes uno, algunos o muchos productos/servicios.

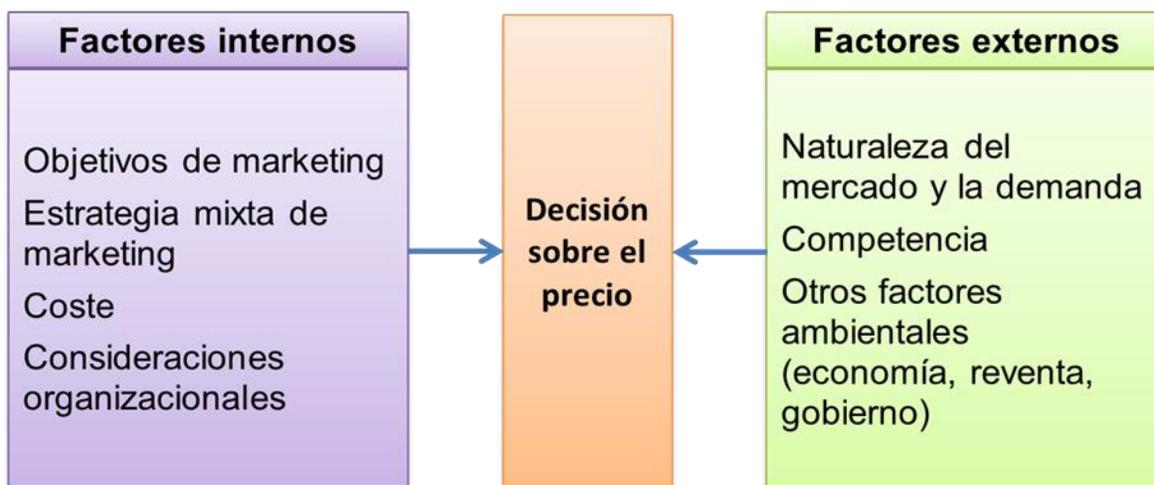
12. ¿Es importante decidir los precios de mis productos o servicios?

Sí, en el Plan de Negocio en este momento debes tener una idea sobre los precios de tus productos o servicios. Ten en mente que tus precios tienen que ser competitivos. Si vas a poner precios superiores proporciona motivos que lo justifique.

13. ¿Cómo calculo mis precios?

Hay muchas formas y metodologías que puedes usar. El precio depende fuertemente del producto o servicio, mercado, país y otros muchos factores. En cualquier cálculo ten en mente que tu precio de venta al por menor debe ser mayor que el coste de producción.

Factores que influyen en la decisión del precio



Fuente: Kotler (2006:304)

14. ¿Qué costes debería considerar en el cálculo del precio?

Cuando calculas tus precios debes empezar con el coste básico del material o recursos que necesites para producir lo que vas a vender. El siguiente paso es considerar el coste del trabajo que debes realizar para producirlo. Tras esto, debes incluir el margen/beneficio que quieres tener (comprueba qué porcentajes se suelen aplicar en tu industria) y las tasas. Algunas veces los emprendedores jóvenes olvidan calcular los costes fijos (espacios, servicios). Ten en mente que tras todos los costes debes ganar algún beneficio y ser capaz de pagar tus deudas o asegurar ganancias para tu inversor.

15. ¿Qué temas debo tratar en el análisis de mercado?

Repasa la lista a continuación (Para ver más, consulta, Marusic, 1998:10-12):

1. **Situación reciente del mercado** – explícala contestando a las siguientes preguntas: ¿Qué compañías tienen negocios en la industria deseada? ¿Qué reputación tienen? ¿Puedes encontrar un nicho de mercado? ¿O quizás puedes comenzar un nuevo negocio que suponga una innovación en el mercado?
2. **Grupos objetivo** – explícalos contestando a las preguntas siguientes: ¿Quién es tu cliente? ¿Quién puede llegar a ser uno? ¿Dónde viven? ¿Qué características tienen? ¿Dónde están las micro y macro ubicaciones de tus grupos objetivo?
3. **Entorno del Mercado** – explícalo analizando los siguientes entornos: demográfico, tecnológico, político, legal y regulatorio, sociocultural, educacional y económico.
4. **Competencia** – explícala a través de las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son tus competidores? ¿Cuál es tu posición en comparación con tus competidores?

5. **Producto y servicio** – Explícalo contestando a las siguientes cuestiones: ¿Qué productos y servicios ofreces? ¿Cómo solucionan necesidades del mercado? ¿Qué comprarán los clientes? ¿Puedes exportar tus productos/servicios?
6. **Precios y beneficio** – Explícalo contestando a las siguientes cuestiones: La estrategia de precios y beneficios depende de la industria y están también relacionados con la habilidad de tu gestión para obtener beneficios, por ejemplo de cómo se gestionan los costes e ingresos. En general, las innovaciones generan más beneficios al principio.
7. **Ventas y canal de distribución** – Explícalo contestando a las siguientes cuestiones: ¿Cómo piensas vender tus productos? ¿Qué canal emplearás? ¿Subcontratarás la distribución? ¿Cuál es tu plan para ventas futuras?
8. **Recursos humanos** – Explícalo contestando a las siguientes cuestiones: ¿Qué profesiones necesitas? ¿Puedes conseguir empleados cualificados? ¿Qué habilidades necesitas? ¿Qué habilidades tienes?
9. **Recursos de la compañía (emprendedor o negocio)** – Una compañía existente o nueva necesita analizar su posición en el mercado. Existen muchas herramientas de gestión que pueden ayudar a un emprendedor a estimar la posición de su nuevo negocio y sus recursos (DAFO, PESTLE, Porter).
10. **¿Dónde puedes conseguir materias primas para tu negocio?** Explícalo contestando a la siguiente pregunta: ¿Puedes conseguir indicadores adecuados (¿Calidad? ¿Cantidad? ¿Precios?)?

16. ¿Qué proyecciones hay que incluir en un Plan de Negocio?

Se recomienda incluir: plan de ventas, plan de ingresos, plan de costes, plan de promoción, proyección de empleados, plan operacional, plan de recursos y fuentes de recursos que necesitas, declaración de ingresos y flujos de caja.

17. ¿Qué hay que incluir en el plan de proyección de ventas?

El plan de ventas puede desarrollarse desde dos puntos de vista: cuantitativo o financiero. Primero debes pensar en el número de productos y servicios que piensas ofrecer. Si tienes pocos puedes presentar en el plan todos ellos. Otra posibilidad es que tengas muchos, en cuyo caso se pueden agrupar. De una forma u otra, es importante ser realista y además considerar la estacionalidad si ésta está presente en la industria en la que te vas a introducir.

Proyección de ventas para los primeros 5 años de tu negocio (ejemplo)

Productos/Servicios	Proyección 1 ^{er} año	Proyección 2 ^o año	Proyección 3 ^{er} año	Proyección 4 ^o año	Proyección 5 ^o año	Total 5 años
Nombre del producto/servicio						
Nombre del producto/servicio						
...						

18. ¿Qué debería considera para preparar el plan de ingresos?

El primer paso es decidir el precio de tu producto o servicio. Si tienes alguna duda con esto, consulta lo que aprendiste sobre este tema en el apartado de Marketing de este Guidebook sobre precios y posicionamiento de mercado. En este plan debes calcular los ingresos por producto/servicio y año, y el total para 5 años (habitualmente se calcula todo para 5 años). No olvides incorporar cualquier otro ingreso que puedas obtener durante ese tiempo. Quizás puedas alquilar espacio que te sobre, quizás tengas otras fuentes procedentes de tus propiedades/operaciones, etc.

Plan de Ingresos

Producto/servicio	Ventas (en EUR) 1 ^{er} año	Ventas (en EUR) 2 ^o año	Ventas (en EUR) 3 ^{er} año	Ventas (en EUR) 4 ^o año	Ventas (en EUR) 5 ^o año	Total ventas en los primeros 5 años en EUR
Producto/servicio1						
Producto/servicio2						
Producto/servicio3						
Otros ingresos que tengas (enumera cada uno)						
TOTAL (EUR)						

19. ¿Qué debo incluir en un Plan de Costes?

El Plan de Costes es una parte importante de tu plan de negocio, bien desarrollado puede ayudarte a entender mejor tu negocio. Ten en mente que necesitas comprender tu negocio en profundidad para identificar todos los costes relacionados. Algunos de ellos son impredecibles, así que mantén los ojos abiertos.

Proyección de Costes

Costes	Costes (en EUR) 1 ^{er} año	Costes (en EUR) 2 ^o año	Costes (en EUR) 3 ^{er} año	Costes (en EUR) 4 ^o año	Costes (en EUR) 5 ^o año	Costes totales en los primeros 5 años (EUR)
Alquiler						
Empleados						
Intereses						
Costes de material/servicios						

Servicios**Otros costes
(especificar cada uno)****Total****20. ¿Qué debería ser parte de un Plan de Promoción?**

El plan de promoción depende fuertemente de tu negocio, es más, es muy dependiente de tus productos o servicios y del presupuesto del que dispongas. Antes de empezar con el desarrollo del plan de promoción explora compañías similares y averigua qué están haciendo. Además, te recomendamos que compruebes el rango de precios de diferentes actividades de promoción. Tienes muchas herramientas disponibles: propaganda (TV, radio, periódicos, revistas, carteles, paneles luminosos, etc.), promociones en puntos de venta, publicidad, promociones etc. Para muchos nuevos negocios los medios sociales ofrecen muchas posibilidades a bajo coste, por lo que es interesante explorar Facebook, Instagram, Snap, YouTube, Twitter, blogs, etc.

Independientemente de la que elijas es recomendable preparar un plan de promoción presentando claramente el tipo de medio, el periodo en que lo vas a usar y los costes de cada uno. A continuación se presenta una tabla ejemplo.

Plan de Promoción

Actividad	Cronograma (cuándo, periodo)	Coste (en EUR)
Propaganda		
Promociones		
Promociones en puntos de venta		
Campañas en medio sociales		
Total		

21. ¿Por qué es bueno preparar un plan operacional?

El Plan Operacional es un plan detallado donde se describen todas las actividades de planificación que hay que realizar y gestionar a lo largo del tiempo. Más aún, es bueno describir las estrategias de ejecución que piensas realizar con todas las actividades implicadas.

22. ¿Por qué la gestión y la organización son partes importantes del plan de negocio?

En cualquier plan de negocio es importante saber qué tipo de organización es adecuado para tu negocio, cómo piensas organizarlo y qué empleados necesitas. El tipo de organización depende de las posibilidades en tu país, sin embargo, en cualquier caso deberás elegir el tipo que suponga menos costes y responsabilidades para el propietario. El siguiente paso importante es la gestión y cómo vas a organizarte internamente. Decide deliberadamente las responsabilidades y derechos de cada co-

fundador y no olvides formalizar términos y condiciones. Los empleados representan recursos importantes para cada compañía pero hay que considerar el alto coste que suponen.

Proyección de empleados y su coste (ejemplo, anual)

Puesto	Campo	Nivel educativo	Experiencia laboral en años	Salario bruto en Croacia ⁷	Salario neto	Número de empleados	Total en EUR
Gerente (dueño)	Económicas	Grado o Máster	3 – 5 años	2000 EUR	1050 EUR	1	2000
Contable	Económicas	Grado o Máster	3 – 5 años	1440 EUR	800 EUR	1	1440
Asistente de ventas	Económicas o relacionado	Escuela secundaria	1 año o más	900 EUR	500 EUR	5	4500
Total						8	7940

No olvides considerar los costes anuales de los empleados en tus proyecciones financieras.

23. ¿Qué recursos hay que tener en cuenta en el Plan de Negocio?

Está muy relacionado con el tipo de negocio. A lo largo del proceso de desarrollo de tu plan de negocio debes pensar deliberadamente sobre los recursos que necesitarás para comenzar tu negocio. Es más, los recursos suponen un coste, con lo que debes tenerlos en mente a lo largo de todo el proceso. Además, puedes considerar alquilar recursos caros cuando sea necesario o involucrar a un socio o un inversor que te pueda proporcionar estos recursos.

Estructura de recursos (ejemplo)

Item	Cantidad (EUR)
Alquiler Oficina (1 ^{er} año)	5,000
Equipamiento/ordenadores	5,000
Recursos materiales para producción (si produces algo) (1 ^{er} año)	10,000
Costes de los empleado (para 2 meses)	5,000
Licencias/Solicitudes/Sitio Web/Logo	15,000
Total	40,000

24. ¿Qué hay que explicar sobre las fuentes de recursos en el Plan de Negocio?

Cualquiera que lea tu Plan de Negocio está interesado en los recursos que ya tienes, particularmente cuando pides financiación adicional al banco u otros inversores. Es más, los usuarios del Plan de Negocio estarán interesados en comprobar tu comprensión de tu negocio cuando vean cómo planeas conseguir los recursos necesarios y sus fuentes. Ten en mente que necesitan estar balanceados. Emplear más recursos de los que necesitas es signo de uso ineficiente del dinero. Por otro lado, si no cuentas con un

⁷ Los costes de los empleados se calculan según el salario medio para ese puesto en Croacia y añadiendo las tasas croatas y otros pagos por un puesto de ese tipo.

plan para conseguir la cantidad total de dinero que necesitas para obtener todos los recursos requeridos, tu empresa no tendrá éxito. Compara la tabla anterior y la siguiente.

Proyección de fuentes de financiación (ejemplo)

Fuente	Cantidad (EUR)	%
Ahorros personales	15,000	37.5
3F (Amigos, Locos y Familia, del ingles "Friends, Fools and Family")	5,000	12.5
Dinero ganado en un concurso de emprendedores	10,000	25
Venture Capital	10,000	25
Crédito ⁸	0	0
Total	40.000	100

25. ¿Qué elementos deben tenerse en cuenta en la declaración de ingresos?

La declaración de ingresos representa la parte financiera de tu proyecto, explica a los lectores de tu plan de negocios si hay alguna posibilidad de conseguir beneficios de tu negocio. Su cálculo está basado en las estructuras de Costes e Ingresos ya presentadas.

Declaración de ingresos (ejemplo)

	Items	1 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año	4 ^o año	5 ^o año
1.	Ingresos totales	157,950.00	186,350.00	243,200.00	268,000.00	296,500.00
2.	Costes totales	137,441.00	143,734.00	226,832.00	236,342.00	249,042.00
3.	Beneficio antes de tasas	20,509.00	42,616.00	16,368.00	31,658.00	47,458.00
4.	Tasas (20 % ⁹)	4,101.70	8,523.20	3,273.60	6,331.60	9,491.60
5.	Beneficio neto	16,406.80	34,092.80	13,094.40	25,326.40	37,966.40
6.	Ganancias retenidas	16,406.80	34,092.80	13,094.40	25,326.40	37,966.40

26. ¿Qué elementos se deben incluir en un Flujo de Caja?

⁸ Para la mayoría de las Startup es casi imposible conseguir un préstamo o cualquier otro tipo de financiación bancaria. Generalmente, los préstamos bancarios requieren hipotecas, lo que es considerado misión imposible en este estadio del nuevo negocio. Por ese motivo, los créditos no serán presentados en este módulo. Si estás en condiciones de conseguir uno, se consciente de todos los costes que supone, tales como tasas, documentos de expedición, intereses y el préstamo en sí mismo. Con este propósito puedes utilizar una calculadora de préstamos como la que puedes encontrar en: <http://www.online-calculators.co.uk/interest/loanrepayment.php>

⁹ Las tasas varían de país a país, en Croacia es del 20% (para 2016).

Si planeas desarrollar un Flujo de Caja para tu negocio, repasa el contenido recomendado en la tabla siguiente.

Flujo de caja

Flujo de Caja de actividades de funcionamiento	
Ganancias netas	2.000.000
Sumas a la caja	
Depreciación	10.000
Reducción en cuentas pendientes	15,000
Incremento en cuentas pagaderas	15.000
Incremento en tasas pagaderas	2.000
Restas a la caja	
Incremento de inventario	(30,000)
Caja Neta de actividades de funcionamiento	<u>2012,000</u>
Flujo de caja de actividades de inversión	
Equipamiento	(500.000)
Flujo de caja de actividades financieras	
Notas Pagaderas	10.000
Flujo de Caja para el año completo a 31 de diciembre	<u>1.522.000</u>

Guía para la creación de empresas



Las cinco claves esenciales para validar tu idea de negocio

Un plan de negocio sirve para plasmar las ideas, para clarificarlas, aclararlas, pulirlas y contrastar, dentro de lo posible, la viabilidad de la empresa, es decir, que ayuda a hacerla técnica, legal y comercialmente interesante, y a que sea rentable, económicamente de beneficios y financieramente se pueda poner en marcha.

Para más información visita los siguientes enlaces:

http://www.cea.es/portal/creacion_empresa/guia_elaborar_plan_empresa.pdf

<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=11>

<https://www.entrepreneur.com/article/269219>

<http://www.juntadeandalucia.es/temas/empresas/creacion/primeros-pasos.html>

<http://www.camaracr.org/internacionalizar/informacion-internacional/detalle-de-herramienta/cc/guia-de-elaboracion-del-plan-de-empresa/ccac/show/Content/>

<http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Cómo elegir la forma jurídica adecuada a la hora de poner en marcha un negocio.

La elección de la forma jurídica es uno de los primeros pasos a dar dentro del proceso de creación de una empresa.

Para más información visita los siguientes enlaces:

<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6143243/10/14/Como-elegir-la-forma-juridica-adecuada-a-la-hora-de-poner-en-marcha-un-negocio-.html>



<https://www.billage.es/blog/como-elijo-mejor-forma-juridica-para-mi-negocio/>

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/mejor-forma-juridica-para-empresa>



Cómo elegir el nombre de mi empresa.

Es una realidad: un buen nombre para una marca, producto u organización, puede ser clave en el éxito que ésta pueda obtener en el futuro. Elegirlo no es cosa sencilla.

Para más información visita los siguientes enlaces:

<http://www.bluecaribu.com/14-consejos-para-elegir-el-nombre-de-tu-empresa/>

<https://www.idearium30.com/13-errores-tipicos-al-elegir-el-nombre-de-una-empresa-i132>

<https://www.entrepreneur.com/article/269060>

<http://www.1000ideasdenegocios.com/2008/11/como-elegir-el-nombre-perfecto-para-tu.html>

Cómo crear la imagen corporativa de tu empresa

La imagen corporativa de una empresa, es la percepción que tienen los clientes de ella y a la que asocian determinados valores: confianza, credibilidad, responsabilidad social y medioambiental, seriedad etc.

Para que la imagen corporativa funcione, debe transmitir y saber reflejar la personalidad de tu empresa y tener un diseño acorde a ello, que provoque interés en el consumidor.



Para más información visita los siguientes enlaces:

<https://www.arturogarcia.com/consejos-para-diseñar-un-logotipo/>

<https://www.entrepreneur.com/article/265708>

<https://josefacchin.com/programa-crear-logotipos-gratis/>



Tipos de financiación para emprendedores o cómo conseguir dinero para montar un negocio.

Conseguir la financiación necesaria, tanto para poner en marcha la empresa como para su desarrollo posterior, es el gran caballo de batalla de todo emprendedor.

Para más información visita los siguientes enlaces:

<http://www.ipyme.org/es-ES/FinanciacionCreacion/Paginas/ListadoAyudasCreacionEmpresas.aspx>

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/lineas-financiacion-publica-para-emprendedores>

<http://www.enisa.es/es/financiacion>

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

<http://www.malagabusinessangels.es/>

Entidades de apoyo a emprendedores en Málaga



[Fundación Andalucía Emprende](#)



[Instituto Municipal para la Formación y el Empleo](#)



[Promálaga](#)



[Confederación de Empresarios de Málaga](#)



[Cámara de Comercio de Málaga](#)



[Diputación Provincial de Málaga La Noria](#)



[Asociación de Jóvenes Empresarios](#)



[UMA LINK](#)

Bibliografía

- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., Shingal, S., (2013). **A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights**, *Journal of Business Management*, 21 Issue 3, 352-369
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M., (2014). **The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business**, Pearson Education Limited
- Covello, J. A. and Hazelgren, B. J., (2006). *The Complete Book of Business Plans, Secrets to Writing Powerful Business Plans*, 2nd Edition, Sourcebook Inc., Naperville: Illinois
- Ellwood, A. (2012) *The Dream Team: Hipster, Hacker, and Hustler*, (Retrieved, April 19, 2016: <http://bit.ly/2doFRI6>)
- Kotler, P., (2006). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 12th edition, Prentice Hall
- Ries, E., (2011), **The Lean Startup**, Crown Business
- Maurya, A. (2012). **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**, O'Reilly Media, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers**, Wiley
- Marušić, M., (1998). *Plan marketing: Za uspješno tržišno poslovanje*, Adeco: Zagreb
- Adelman, P. and Marks, A. (2014). **Entrepreneurial Finance**, 6th edition, Pearson Education, New Jersey
- Davies, T. and Crawford, I., (2011). **Business accounting and finance**. Pearson
- Dyson, J.R., (2010). **Accounting for non-accounting students**, 8th edition. Prentice Hall
- Burns, P., (2010). **Entrepreneurship and Small Business: Start-up. Growth and Maturity**. Palgrave Macmillan
- Leach, J.C. and Melicher, R.W., (2011). **Entrepreneurial finance**. Cengage Learning
- Lymer, A., (2010). **Small Business Accounting: Teach Yourself**, Hodder Education
- Weil, R.L., Schipper, K. and Francis, J., (2013). **Financial accounting: an introduction to concepts, methods and uses**. Cengage Learning

Websites/ Videos

- <https://steveblank.com/>
- <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- <http://www.nunkyworld.com/5-caracteristicas-que-definen-a-las-startups-y-que-no-deberias-olvidar/>
- <http://www.businessnewsdaily.com/1733-small-business-financing-options-.html>
- <http://theleanstartup.com/>
- <https://www.blender.org/>
- <http://www.sketchup.com/>
- <https://www.smartapp.com/gantterforgoogledrive/start.html>
- <http://www.finanziapyme.es/que-buscan-los-inversores-privados.html>
- <https://www.entrepreneur.com/article/237926>
- <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/martinzwillig/2013/03/06/10-more-creative-ways-to-finance-your-startup/&refURL=&referrer=>
- <https://www.shopify.co.uk/blog/15334373-small-business-accounting-101-ten-steps-to-get-your-startup-on-track>
- <http://smallbusiness.co.uk/how-to-manage-your-accounts-as-a-small-business-2455052/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter
- <https://www.ideo.com/eu>
- <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>
- <http://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/services-for-government/service-experience-digital-delivery/service-design/methods-and-tools/document-and-visualize/empathy-map>
- <https://www.youtube.com/watch?v=EKcVrpGnO6Q>
- <https://www.youtube.com/watch?v=PF-zalxzBS0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=HeVppgMuu0c>
- <https://www.youtube.com/watch?v=y8RI-QiQzi4>