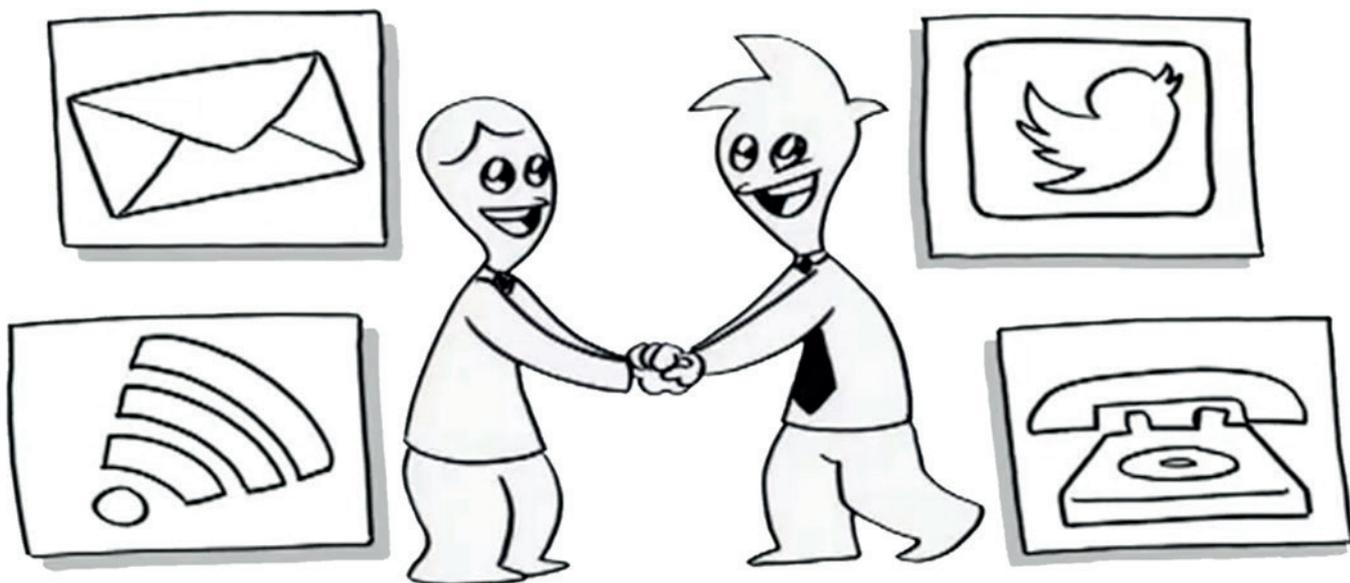


Curso práctico para emprender con éxito en el entorno digital

Cloud Start ps

Lección 1

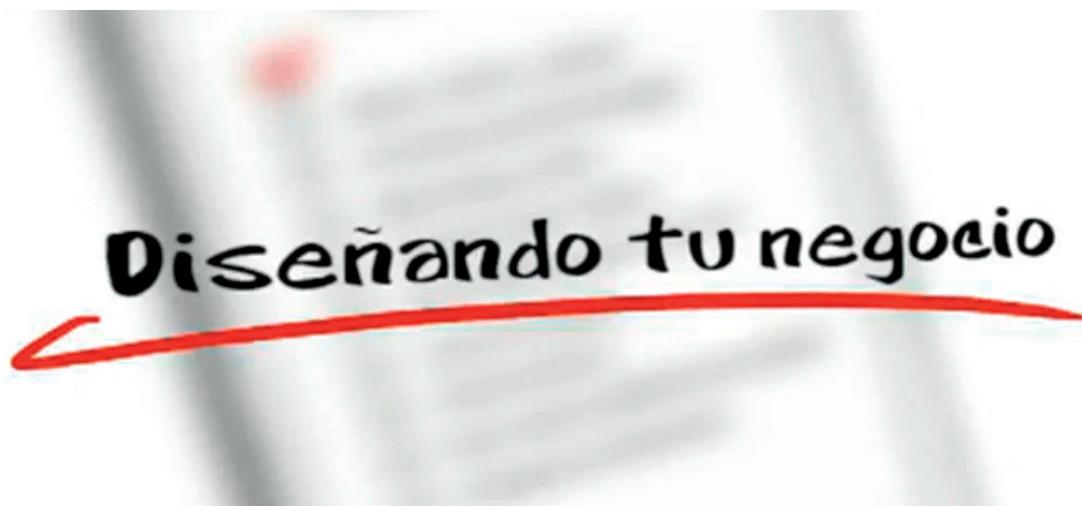
Diseñando tu negocio



Lección 1

Diseñando tu negocio

1. Introducción
2. Identificación de la idea de negocio
3. Definición del modelo de negocio
 - a. Características de un modelo de negocio
 - b. Bloques clave del modelo de negocio
 - b.1. Segmentos de mercado
 - b.2. Propuesta de valor
 - b.3. Canales de comunicación y venta
 - b.4. Relaciones con los clientes
 - b.5. Fuentes de ingresos
 - b.6. Actividades clave
 - b.7. Recursos clave
 - b.8. Asociaciones clave
 - b.9. Estructura de costes
4. Prueba del mercado
5. Prueba de rentabilidad



1. Introducción.

En primer lugar quiero felicitarte porque si estás leyendo estas líneas es porque se está despertando en ti el espíritu emprendedor, te animo sinceramente a desarrollar este espíritu porque te será de gran ayuda en muchos aspectos de tu vida tanto privada como profesional.

En contra de lo que mucha gente piensa, el proceso de emprender un proyecto empresarial ha de pasar por unas fases similares a las de cualquier otra creación del ser humano: primero ha de ser imaginado y después, poniendo todos los recursos necesarios al servicio de la idea proyectada, hemos de abordar su creación. El diseño de tu futuro negocio es un ejercicio de imaginación creativa, en este proceso vas a tomar una serie de decisiones que te permitirán sentar las bases para el nacimiento y desarrollo de tu negocio.

Las fases del diseño del negocio son:

- Identificación de la idea.
- Definición del modelo de negocio.
- Prueba del mercado.
- Prueba de rentabilidad.

Vamos a ir detallando cada fase y proponiéndote caminos para desarrollarlas, pero antes de entrar a comentar en profundidad estos aspectos, quiero pararme aunque sea unos instantes en tu motivación. Tal vez hayas oído hablar de

esos estereotipos en los que muchas veces se intenta encasillar a los emprendedores en función de su motivación, diferenciándoles entre emprendedores por vocación, por oportunidad o por necesidad.

Creo que es inútil este encasillamiento y no conduce a nada, hoy no nos preocupa las razones últimas por las que quieres iniciar esta aventura, lo importante es que estás aquí en la línea de salida y te animo a que te apliques al máximo en este esfuerzo, sin ningún miedo al fracaso y apoyándote en tres pilares básicos: la innovación, la calidad y la formación.

En estos enfoques encontrarás el impulso y la motivación para desarrollar el mejor proyecto para ti, que sin duda será el tuyo propio.



2. Identificación de la idea de negocio.

La idea de negocio de un emprendedor surge o evoluciona en función de una serie de factores tanto personales como del entorno. Es un error típico pensar que la idea de negocio es el resultado de un momento de inspiración o que sólo les surgen las ideas a los visionarios: las buenas ideas surgen tras un proceso de conocimiento y reflexión. En todo caso, ten claro que un emprendedor puede afrontar muchas ideas de negocio a lo largo de su vida, y además en multitud de ocasiones el éxito de un proyecto emprendedor no se basa en la idea sino en una correcta e innovadora forma de ejecutar las ideas de negocio.

Para identificar tu idea de partida, te puede ayudar a hacer una lista de temas o sectores que te atraigan, y estudiar problemas que hayas observado a la vez que imaginas posibles soluciones, si eres “nuevo” en el sector tendrás que estudiarlo detenidamente para conocer los principales problemas a los que se enfrenta y la forma en que se solucionan. Hoy en día, la mejor forma de afrontar problemas es basarnos en las tecnologías de la información y de las comunicaciones como fuente para aportar nuevas soluciones más ágiles y productivas.

La idea ha de solucionar un problema o mejorar en algún aspecto una solución que ya exista. Además, debe haber alguien dispuesto a pagar o entregar algo a cambio por acceder a la solución del problema. Las soluciones han de ser realistas y alcanzables con recursos limitados, y en la medida de lo posible, debes aplicar conocimientos o habilidades que tú ya tengas o sepas cómo conseguir. Una vez identificada esta solución vamos a analizarla.

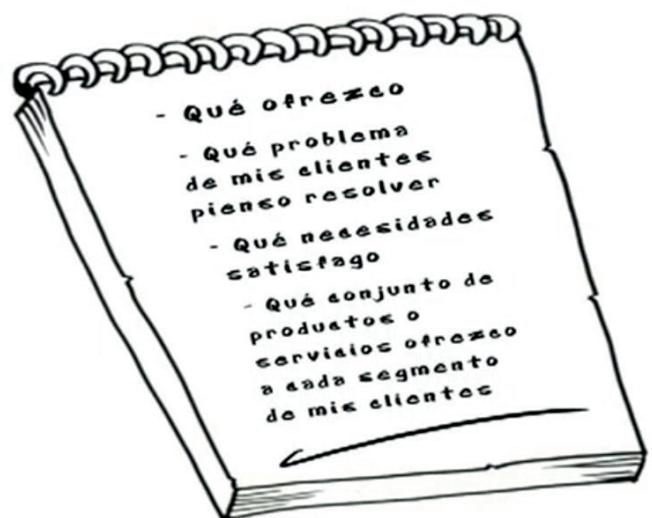
También comenta con amigos y conocidos tu idea, pregúntales su opinión sobre la misma. Vuelve a empezar el proceso tantas veces como sea necesario.

El objetivo de este curso es que conozcas cómo se desarrolla un proceso emprendedor. Para facilitar ésto vamos a basarnos en unas ideas de negocio tipo que tú podrás personalizar, así que por ahora “aparca” tus ideas de negocio y escoge una idea de negocio que te atraiga de entre las que te presentamos a continuación:

- Una empresa de desarrollo de apps.
- Una red social.
- Una tienda online.

Como ves, cualquier idea base que escojas la tendrás que personalizar y adaptar a tus gustos y posibilidades pero sobre todo lo más importante que debes tener presente es esforzarte en aplicar elementos innovadores a cualquier aspecto de tu proyecto.

Secciona tu idea base y sigamos.



3. Definición del modelo de negocio.

a. Características de un modelo de negocio.

Los modelos son representaciones simples que ayudan a la comprensión de sistemas más complicados. Para ello, el modelo de negocio constituye una representación simplificada de una realidad empresarial. Es decir, el modelo de negocio es el boceto de nuestro plan de empresa.

Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor.

En el proceso de diseño de una empresa, la construcción de un modelo de negocio nos permite focalizar nuestro esfuerzo intelectual en una serie de bloques clave.

Imagina ahora cómo es el mecanismo de un reloj. Un conjunto de piezas, en perfecta armonía entre ellas que, cumpliendo perfectamente su función, contribuyen a un mismo fin: hacer mover las agujas.

El modelo de negocio es como el mecanismo de un reloj. Tenemos diferentes piezas y cada una con una función (que es lo que llamamos los bloques clave del modelo negocio). Cada una de las piezas está interconectada con las demás, y todas juntas hacen funcionar al modelo de negocio. En definitiva, hacen posible la generación de valor y de beneficio.

Pero, para ser buenos relojeros suizos, tenemos que entender primero cuáles serán las pie-

zas de nuestro reloj. Es decir, tenemos que conocer cuáles son los bloques clave del modelo de negocio.

b. Bloques clave del modelo de negocio.

b.1. Segmentos de mercado.

La primera pregunta que te debes hacer es ¿Quiénes serán mis clientes?, si a esta pregunta pudieras responder con nombres y apellidos seguro que el arranque de tu negocio sería muy fácil, pero esto no es lo normal, lo habitual es imaginarte a distintos grupos de personas o empresas que tú piensas que puedan ser tus clientes e identificar las razones por las que tú esperas que te elijan.



Como ya debes ir comprendiendo, la identificación de los segmentos de mercado a los que te quieres dirigir es un ejercicio clave en el diseño de tu negocio, muchos de los pasos siguientes irán en función de éste por lo que te recomiendo

Lección 1. Diseñando tu negocio.

que emplees todo el tiempo necesario para obtener una lista exhaustiva y luego agruparla. En este sentido, no debemos caer en el error inicial de pensar que quieres “que todos sean mis clientes”. Debes focalizarte en un primer momento (preferiblemente, buscando nichos de mercado) y, según evolucione la empresa, ampliar y/o cambiar los segmentos de clientes.

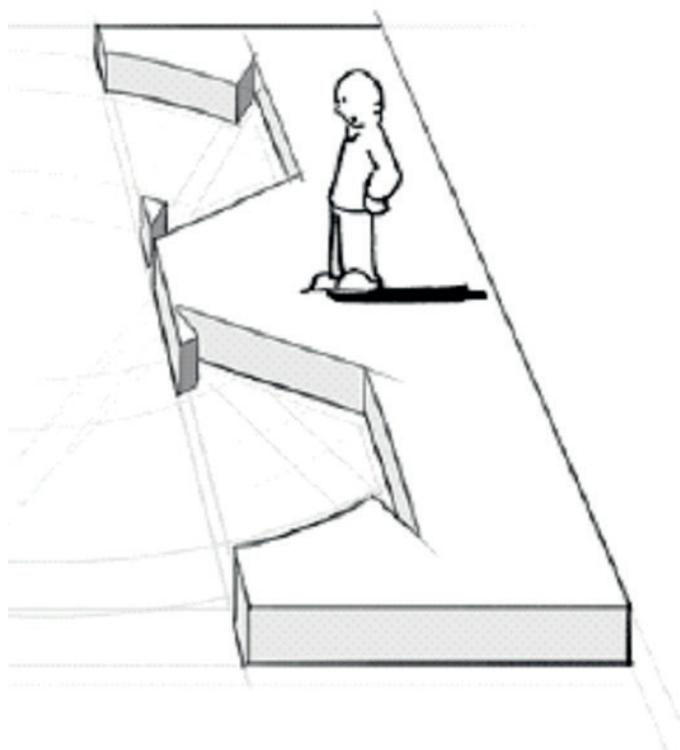
- Personas amantes de los quesos en general.
- Personas amantes de un queso específico que no se vende normalmente en tiendas de alimentación.
- Personas extranjeras que le gusta el queso de su país de origen.
- Personas que quieren enviar un obsequio a un ser querido en forma de queso.

Si hacemos una agrupación de esta lista, definiremos los segmentos de clientes:

- Negocios del sector de la restauración en general.
- Personas físicas.

La buena noticia es que, como nuestra tienda estará en internet, podemos acceder a clientes en cualquier lugar del mundo.

Vamos a seguir avanzando con nuestro diseño.



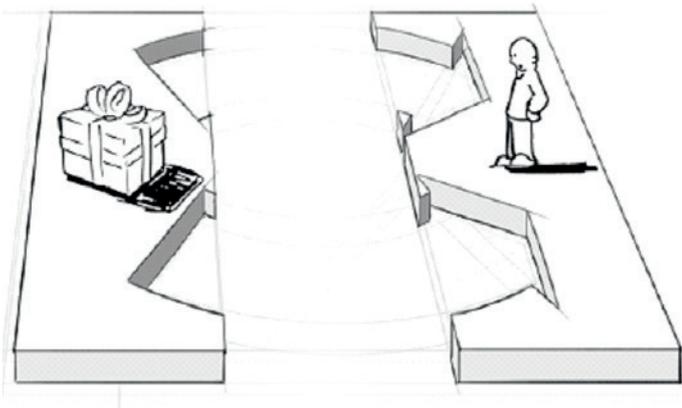
Intento ilustrar lo anterior con un pequeño ejemplo:

Imagina que tu idea de negocio es crear una tienda “online” de productos de alimentación especializada en un tipo de producto, por ejemplo el queso. A priori podemos pensar que nuestro cliente será cualquiera que le guste el queso, pero vamos a profundizar y hacer una lista de quién esperamos que sea nuestro cliente:

- Pequeñas tiendas de alimentación.
- Bares y restaurantes.
- Comedores de colegios.
- Residencias de la tercera edad.
- Hoteles.
- Personas que tienen poco tiempo para ir a la compra.
- Personas que viven alejadas de tiendas de alimentación.

b.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor es lo que ofrecemos a nuestros clientes a cambio de lo que éste nos paga. Cuando nos ponemos a definir nuestra propuesta de valor no sólo cuenta lo que hacemos (en nuestro ejemplo vender queso), sino cómo lo hacemos (online), la variedad (quesos de todo el mundo) y la calidad del servicio (con entrega rápida).



Podemos adaptar nuestra propuesta de valor a cada uno de los segmentos de clientes y así ofrecer cosas distintas o de distinto nivel de servicio o calidad para distintos segmentos de clientes. Por ejemplo es muy habitual ofrecer algunos servicios en la red sin coste, con el objetivo de obtener un gran número de usuarios que me permita en el futuro obtener ingresos por publicidad, o simplemente que me conozcan para que pasen a ser usuarios de pago.

La propuesta de valor recoge la idea de que la creación de valor viene dada en base a la mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades del segmento, cuando defines tu propuesta de valor estás de alguna forma realizando una declaración de principios, este es un momento adecuado para que decidas por qué quieres que te elijan tus clientes, los motivos básicos pueden ser:

- Porque lo que ofrezco es una novedad (relativa o absoluta).
- Porque mejora el rendimiento de algo que ya existe.
- Porque he adaptado productos o servicios a necesidades específicas.
- Porque les propongo hacer una tarea que actualmente están haciendo ellos.
- Por el diseño.
- Porque estarán identificados con mi marca.
- Me elegirán porque tendré un mejor precio.
- Porque usando mis productos o servicios reducirán sus costes o reducirán sus riesgos.
- Porque les voy a dar la posibilidad de acceder a ciertos beneficios que hasta ahora no eran accesibles.
- Porque ofrezco una mayor facilidad o comodidad de uso.

Estos motivos pueden encontrarse en estado puro o ser una mezcla de varios, un buen ejercicio es puntuar de 0 a 10 cada uno de estos factores y así evaluar tu propuesta de valor, seguro que te permite reflexionar sobre la misma.

Bueno, tómate tu tiempo para seleccionar tu propuesta de valor, registra tu elección y apórtale todos los detalles que quieras, sólo te vuelvo a hacer hincapié en que seas innovador y no tengas ningún reparo en enunciar y evaluar cualquier propuesta por original que te parezca.



Siguiendo con nuestro ejemplo de los quesos, nuestra propuesta de valor la podemos caracterizar de la siguiente forma:

Motivo por el que espero que me elijan mis clientes	Puntuación (de 0 a 10)
Novedad (es algo nuevo, no por el queso sino por el canal elegido: "online")	5
Mejora el rendimiento de algo existente	No
Adaptado a alguna necesidad específica (compra a distancia)	6
Realiza alguna tarea que actualmente están haciendo mis clientes (el desplazamiento para la compra física)	7
Diseño (nada especial, tal vez los envases)	3
Marca (no)	4
Precio (si quieres competir por precio tendrás que prepararte especialmente bien para ello, no lo recomiendo, es la característica más fácil de copiar)	5
Reducción de otros costes y riesgos (si consume una buena cena de quesos es posible que se ahorren ir a un restaurante)	5
Doy acceso a ciertos beneficios hasta ahora no accesibles (comprar el queso originario de cualquier rincón del mundo)	8
Facilidad y comodidad de uso (con 3 clics tienes tu queso favorito en casa)	8
TOTAL	51

Con este ejercicio hemos evaluado las características de nuestra propuesta de valor, si sumamos las puntuaciones obtenemos un 51.

Te recomendaría que si tu puntuación no pasa de 20 revisaras la propuesta.



b.3. Canales de comunicación y venta.

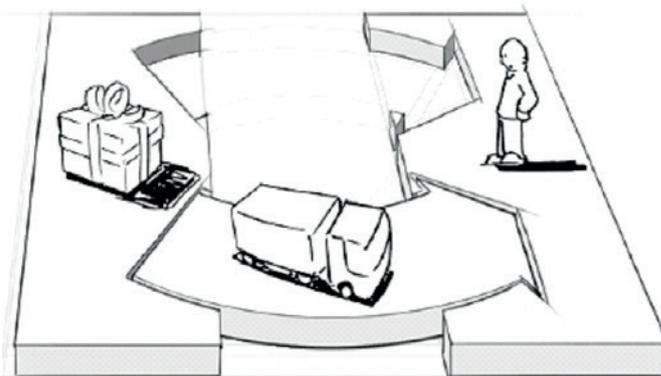
Siguiendo con nuestro proceso de diseño, una vez que tenemos claro lo que vamos a ofrecer y a quién, hemos de definir los canales que vamos a utilizar para comunicar que existimos (canales de comunicación) y para materializar la entrega de nuestros productos y servicios (canales de venta).

Los canales de comunicación que elijamos han de ser apropiados para llegar a los segmentos de clientes que hemos seleccionado, así por ejemplo si nos queremos dar a conocer entre gente joven será más adecuado comunicarlo a través de las redes sociales que de la prensa escrita.

Los canales de comunicación más habituales son:

- Boca a Boca.
- Correspondencia.
- Teléfono.
- Mail.
- Publicidad en internet.
- Publicidad en redes sociales.
- Publicidad en radio.
- Publicidad en periódicos y revistas.
- Publicidad en televisión.
- Publicidad en vallas exteriores.
- Recomendaciones de otros usuarios.
- Recomendaciones de expertos (Blogs).
- Presencia en foros.
- Conferencias.
- Página Web.
- Presentaciones.
- Newsletter.
- Folletos.
- Inserciones en Guías especializadas.

Selecciona los canales que creas más adecuados para comunicar a tus futuros clientes tu propuesta de valor.



Tu siguiente paso será definir los canales de venta que vas a utilizar para materializar tus transacciones, al igual que ocurre con los canales de comunicación existen múltiples canales que podemos utilizar para desarrollar nuestra actividad comercial, entre otros podemos citar:

- Venta en tienda.
- Venta a domicilio.
- Venta por internet.
- Venta por teléfono.
- Venta por mayoristas.
- Venta por distribuidores.
- Venta por comisionistas.
- Venta por televisión.
- Venta en grandes almacenes.
- Venta por franquicias.
- Venta por plataformas.
- Venta por catálogo.
- Venta por intermediarios otros sectores.
- Fórmulas mixtas.

En nuestro proceso de diseño hemos de identificar los canales más adecuados para los segmentos de clientes seleccionados y nuestra propuesta de valor.



b.4. Relaciones con los clientes.

En este apartado definiremos el tipo de relaciones que queremos establecer con cada uno de los segmentos de clientes de los que hemos hablado anteriormente.

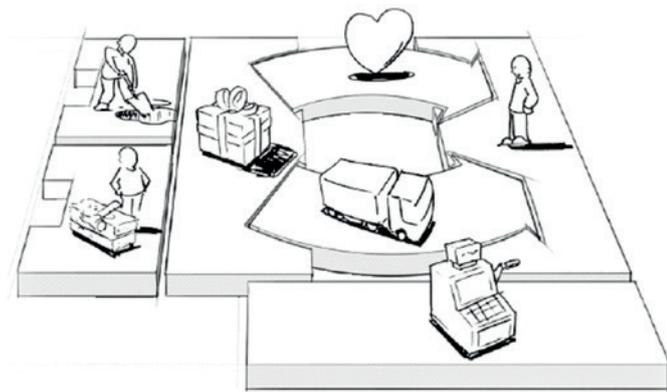
En este punto debes preguntarte:

¿Qué tipo de relación quiero mantener con cada segmento de clientes?

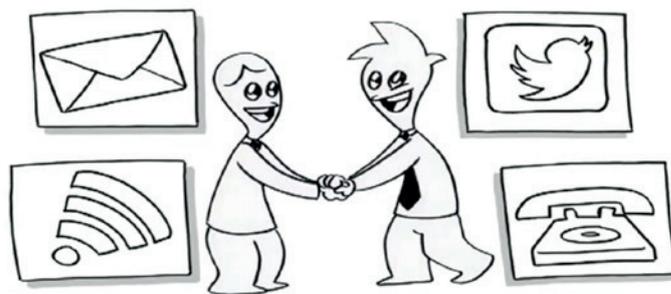
¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?

Para poder responder a estas cuestiones vamos a ver qué tipo de relaciones se pueden establecer con un segmento de clientes:

Asistencia personal. En la asistencia personal contratamos a una o varias personas con las que los clientes pueden comunicarse si lo necesitan (a través de centros de atención al cliente, por correo electrónico...). Por ejemplo, la ayuda pueden requerirla mientras compran el producto o después de haberlo comprado (por ejemplo, alguien está comprando uno de nuestros quesos y tiene dudas de cómo funciona nuestra web, pues bien, con la asistencia personal nuestro cliente podría llamar por teléfono y nuestro técnico le asistiría).



Asistencia personal dedicada. La asistencia personal dedicada es como la asistencia personal pero con la particularidad de que nuestros técnicos están asociados con nombre y apellidos a nuestros clientes. Por ejemplo, antes si el cliente X tenía un problema entonces le ayudaba cualquiera de nuestros técnicos. Con este nuevo sistema, nuestro técnico Paco es el que tiene como misión ayudar a este cliente y no vale que lo haga otro técnico aunque sea igual de bueno. Esto representa el tipo de relación más profunda e íntima, la cual normalmente se desarrolla a través de un largo periodo de tiempo.



Auto servicio. En este tipo de relación, no mantenemos una relación directa con los clientes sino que les damos los medios necesarios para que se sirvan por sí mismos (por ejemplo, si vendemos nuestros quesos a través de máquinas de autoservicio).

Servicios automatizados. Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de auto servicio del cliente con procesos automatizados. Por ejemplo, a través de nuestra página web permitimos a los clientes que se creen perfiles personales en línea para que tengan acceso a servicios personalizados, que reconocen a los clientes de manera individual, sus características e información relacionada con compras hechas anteriormente (piensa en pá-

ginas como eBay o Amazon, no tienes más que ingresar tu nombre de usuario y contraseña y estarás a un click de comprar el producto, sin necesidad de tener que rellenar un pesado formulario con tus datos personales).

Comunidades. Cada vez más, las compañías están utilizando comunidades de usuarios para llegar a involucrarse con clientes, o clientes potenciales, facilitando conexiones entre los miembros de la comunidad. Muchas compañías mantienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimiento y resolver los problemas de cada uno. Las comunidades también ayudan a las compañías a entender mejor a sus clientes.

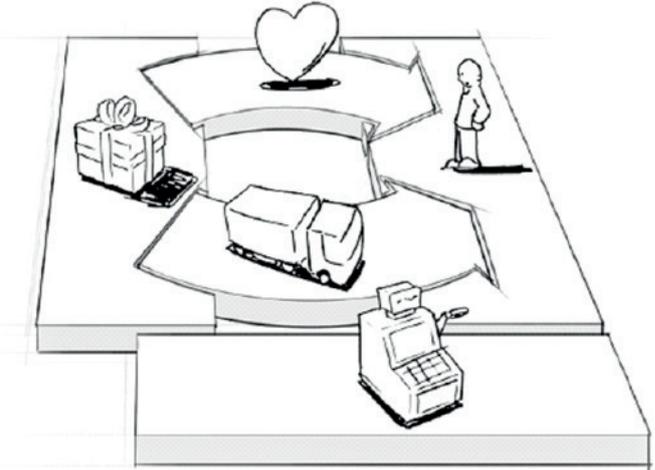
Co-creación. Algunas compañías atraen a los clientes para ayudar en el diseño de productos nuevos e innovadores (deseamos sacar un queso con una forma revolucionaria y damos la oportunidad a nuestros clientes de que sean ellos quienes aporten las ideas). Otras compañías como por ejemplo, YouTube, solicitan a sus clientes crear contenido para consumo público.

Por último, ten en cuenta que en función de una u otra relación la sensación que producirá nuestra empresa al cliente será distinta, pero también el coste de mantenerla. Por ejemplo, no es lo mismo la asistencia personal que la asistencia personal dedicada pero su coste tampoco es el mismo.

Piensa cuál es la que mejor se adapta a tus posibilidades y cuál es la que realmente necesitas (no es lo mismo vender coches de lujo que quesos, o no es lo mismo vender quesos que ser una red social, cada negocio tiene sus necesidades y particularidades).

b.5. Fuentes de ingresos.

En este punto lo que trataremos es saber cuáles serán nuestras fuentes de ingresos. Es decir, de dónde obtendremos el dinero.



Lo que queremos estudiar es:

- Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes: qué les vamos a ofrecer para que, a cambio, estén dispuestos a entregar una determinada cantidad de dinero.
- Cómo les gustaría pagar: no todos los productos y servicios tienen el mismo sistema de ingresos. Por ejemplo, existen aplicaciones para móviles que son gratuitas pero que debes pagar por ellas si deseas eliminar la publicidad, otras aplicaciones que tienen dos versiones (una de pago y otra gratuita y, en función de cada una, ofrecen unas funcionalidades distintas al usuario...).



Todos estos tipos de ingresos se pueden resumir en los siguientes:

Ventas de activos: vendemos quesos y a cambio el cliente nos paga el precio del queso.

Pago por uso: por ejemplo, a las operadoras móviles las pagamos por las llamadas de teléfono que realizamos.

Suscripción: por ejemplo, el cliente paga la cuota mensual de un canal de televisión de pago y puede verlo durante todo el mes.

Alquiler, renting, leasing: por ejemplo si creamos una empresa de alquiler de vehículos.

Licencias: por ejemplo, patentas un nuevo producto y le vendes la licencia a un cliente para que lo pueda utilizar.

Publicidad: por ejemplo, creas una aplicación para móviles y tablets e insertas publicidad de otra empresa.

La última cosa que debes tener en cuenta son las dos formas de fijar precios que existen:

- Tarifa de precios fija.
- Precios dinámicos en función de distintas variables y con distintos esquemas de negociación (puede significar una parte de nuestra propuesta de valor).

En nuestro ejemplo de la tienda de quesos, lo habitual sería simplemente vender quesos a cambio de dinero, pero podríamos considerar otras opciones como establecer un bono mensual que le de derecho al cliente a recibir un tipo de queso cada semana, o dar descuento a los clientes que nos faciliten nuevos tipos de queso

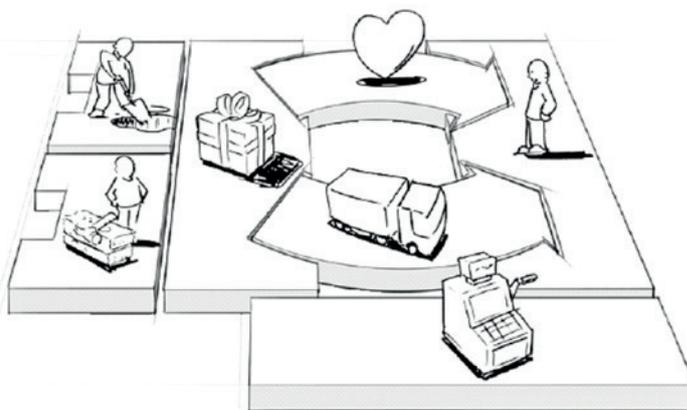
o nuevas recetas, o vender otros productos o servicios junto a nuestro quesos como una visita a una fábrica de quesos, o poner precios distintos en función del momento que adquieres cada queso etc.. seguro que tu imaginación te permite identificar nuevas alternativas y evaluar su viabilidad.

b.6. Actividades clave.

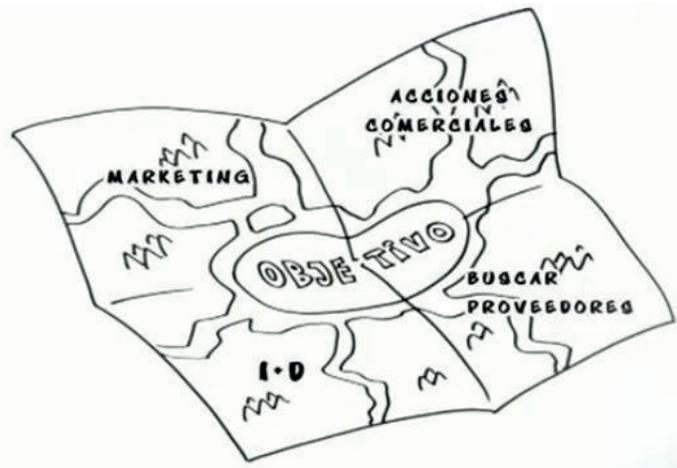
Las actividades clave son las acciones más importantes que debemos llevar a cabo para que nuestro modelo de negocio funcione.

Son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

En este apartado nos centramos en las actividades clave que son las más específicas de nuestro negocio, la revisión de estas actividades nos permite identificar que es lo que tenemos que hacer en el día a día para que nuestro negocio funcione, es como escribir un manual de procedimiento resumido en el que identificamos las principales tareas a desarrollar, una vez identificadas tendremos que decidir como las cubrimos si con recursos afectos a la empresas o a través de otras empresas o colaboradores, esto lo definimos en los puntos siguientes.



Cuando estamos diseñando el negocio es difícil imaginarse todo lo que implicará su funcionamiento en el día a día, pero es muy importante hacer este ejercicio para prever nuestras necesidades.



Siguiendo con nuestro ejemplo vamos a intentar establecer cuáles serán las principales actividades de nuestro negocio:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de software.
- Gestión de los servidores.
- Gestión de los acuerdos de compra a los proveedores.
- Desarrollo de la infraestructura logística, recepción, almacenaje, despacho, transporte, entrega.
- Control de la calidad de los productos.
- Gestión de venta directa con los grandes clientes.
- Promoción de nuestros productos en los canales de comunicación.
- Administración del negocio.

Seguramente nos dejamos alguna actividad importante sin enunciar, pero las principales están, ahora vamos a definir que recursos y qué acuerdos necesitamos para hacerles frente.

b.7. Recursos clave.

Son los medios que necesitamos para poder desarrollar las actividades que afrontaremos directamente, en general son de cuatro tipos:

- Humanos (empleados, equipo promotor...).
- Intelectuales (conocimientos, saber como hacer las cosas, contactos etc..).
- Físicos (locales, equipos, vehículos, naves industriales...).
- Financieros (capital propio, financiación ajena, ayudas económicas...).

Los recursos por definición siempre son limitados y casi siempre cuando se trata de una start up escasos, pero de su disponibilidad depende, que el negocio llegue a ser viable, en este sentido la buena noticia es que hoy en día hay muchas formas de conseguir recursos sin tener que ser propietario de los mismos, pero en el momento actual del diseño solo nos preocupamos de identificar los recursos que necesitaremos, en la fase de ejecución del proyecto nos centraremos en conseguirlos.

Siguiendo con nuestro ejemplo, los principales recursos que necesitaremos serán:

- Recursos Humanos:

- o Programadores
- o Diseñadores gráficos
- o Comunity manager
- o Gestores de operaciones
- o Gestor comercial
- o Gestor financiero



- Recursos intelectuales:

- o Metodología de diseño y programación
- o Catálogo de quesos
- o Estrategia de comunicación
- o Metodología de control de calidad

- Recursos físicos:

- o Oficina
- o Muebles
- o Conexión internet y teléfonos

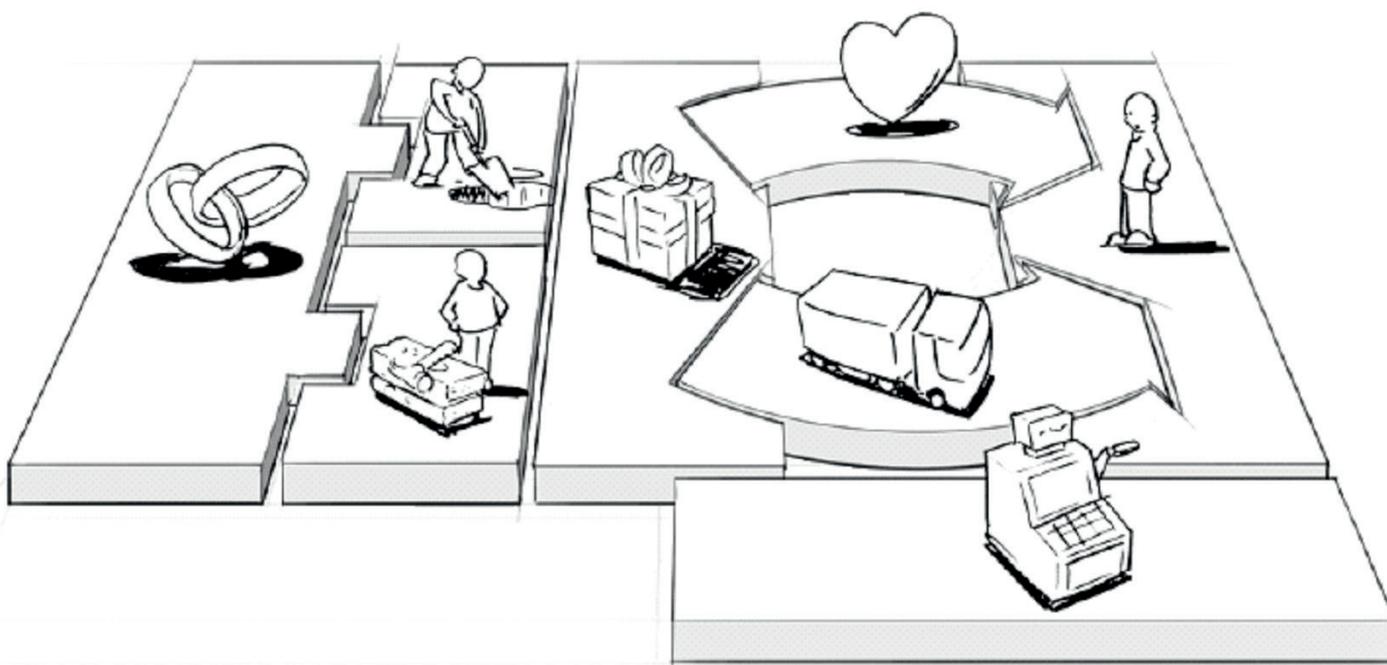
- Recursos financieros:

- o Capital social
- o Recursos adicionales

b.8. Asociaciones clave.

El bloque de asociaciones clave son los acuerdos de colaboración con terceros que nos permiten desarrollar ciertas actividades sin comprometer nuestros recursos. En muchas ocasiones es más eficaz tomar este camino, incluso aunque pueda parecer más “caro” que intentar abarcar con nuestros propios medios ciertas actividades.

Por ejemplo, a nadie se le ocurriría hacer el transporte de nuestros quesos con nuestros propios medios, tendríamos que hacernos con una furgoneta, un conductor etc.. lo normal es establecer un contrato con una empresa de transporte que nos garantice un nivel de servicio adecuado a nuestras exigencias, además así muchas veces convertimos un coste relativamente fijo como un salario o un alquiler en un coste variable en función de cada venta que realicemos.



En las asociaciones clave describiremos cuál será nuestra red de proveedores y socios que contribuirán al funcionamiento de nuestro modelo de negocio. Por ello, trataremos de resolver quiénes son los socios y proveedores claves de la organización, qué recursos clave son adquiridos a los primeros así como qué actividades clave llevan a cabo.

Cuando hayamos terminado nuestro diseño de las asociaciones clave deberemos estar en disposición de responder a la pregunta: “¿Con qué alianzas voy a trabajar?”.

Si seguimos con nuestro ejemplo, podemos definir nuestras posibles alianzas clave como:

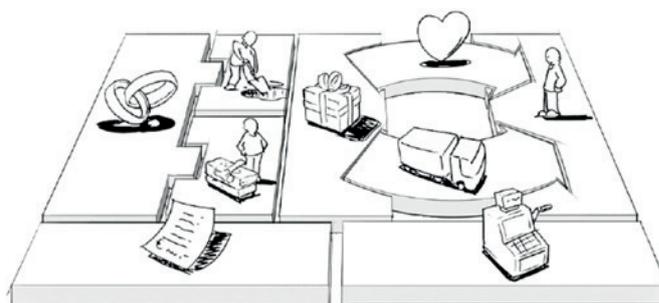
- La empresa de servicios en la nube.
- Proveedores de quesos.
- Transportista.
- Almacén logístico.
- Asesores legales y fiscales.



b.9 Estructura de costes.

En este bloque describiremos todos los costes que implica la puesta en marcha de nuestro modelo de negocio, no se trata de cuantificar sino de cualificar, es decir, de identificar los costes y definir la forma de afrontarlos.

Para ello, lo primero que tenemos que hacer es ocuparnos de fijar los costes más importantes de la empresa y los recursos y actividades claves más caros. Aunque los costes han de minimizarse en todos los modelos de negocio, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros por lo que puede ser útil diferenciar entre dos clases de estructuras de costes: según costes y según valor.



Un gran número de modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos debido a que orientar la estructura según costes implica perseguir recortar gastos en donde sea posible, pretendiendo crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible (por ejemplo, con propuestas de valor de bajo precio).

Por el contrario, orientar la estructura según valor significa que el recorte de costes del modelo de negocio no es prioritario y que lo realmente importante es la creación de valor.

En nuestro ejemplo, los principales costes a los que tendremos que hacer frente será:

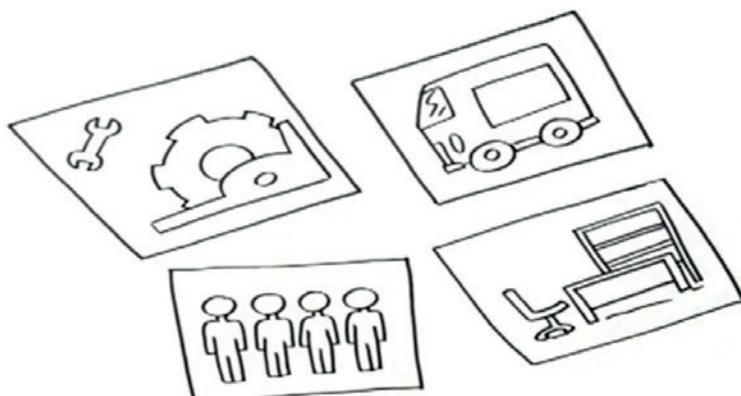
- Gastos de personal
 - Alquileres
 - Compra de mercancía
 - Almacenaje y logística
 - Transportes

Lección 1. Diseñando tu negocio.

Hemos llegado hasta aquí y conocemos los aspectos principales para el diseño de nuestro negocio, si todavía no lo has hecho es el momento de ponerlo en práctica, diseña tu primer modelo, definiendo las características de cada bloque, ponlo en un papel y repásalo, cuéntaselo a un amigo o compártelo con los tutores del curso, piensa que tu diseño es un documento vivo y siempre se puede mejorar.

Una vez diseñado nuestro modelo de negocio, ha llegado el momento de hacer una prueba del mercado, con este ejercicio queremos confirmar con terceros que si lo que a nosotros nos parece un negocio adecuado a la gente también, Vamos allá.

El estudio del mercado, paso previo a realizar el plan de empresa, es fundamental para saber que nuestro proyecto tiene futuro.



4. Prueba de mercado.

Concretamente, en esta fase se trata de contrastar la viabilidad de nuestra idea y el modo de materializarla recabando información de terceros que puedan darnos su punto de vista y, de este modo, validar su viabilidad antes de detallarlo minuciosamente en el plan de empresa.



Se debe realizar el contraste con el mayor número de personas posible entre las que ha de encontrarse profesionales del sector en el que se desenvolverá nuestra empresa, familiares y amigos. En última instancia, una vez hayamos escuchado sus opiniones, comprobaremos si han comprendido la idea de negocio pidiéndoles que nos la expliquen. Entre las cuestiones que debemos plantear a nuestro crítico estarían: ¿a qué me voy a dedicar?, ¿cuál es mi elemento diferenciador en el mercado?, ¿cuáles son mis puntos débiles y fuertes?, etc.

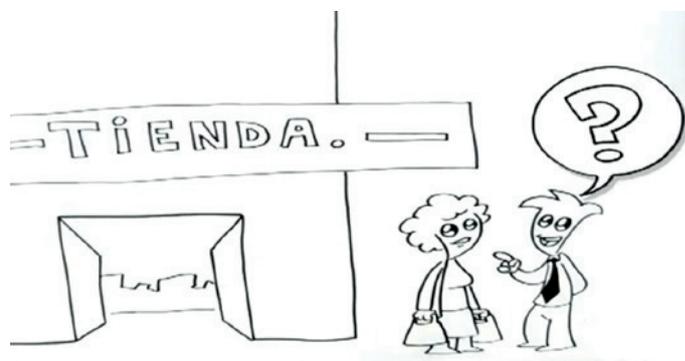
Un error muy habitual es creer que un estudio de mercado consiste en salir a la calle a hacerle preguntas a la gente, y luego elaborar un informe que resuma sus respuestas.

Una investigación de mercado apunta, precisamente, a conocer qué pasa de manera integral en la actividad que consideramos encarar, para comprender la oportunidad de negocio que estamos analizando. Si está bien encarado, tendremos información que muestre cómo evoluciona el mercado, para identificar los distintos productos y sectores que hay y que podrá haber en el futuro.

En el fondo, lo que un emprendedor busca con una investigación de mercado es encontrar una necesidad insatisfecha que va a poder solucionar con el producto o servicio que ofrecerá.

En esta etapa de detectar la oportunidad, un estudio de mercado tiene por objetivo conocer cuatro aspectos centrales:

- La actividad, la industria, el sector.
- El consumidor.
- La competencia.
- Los productos sustitutos.



Para conocer estos aspectos, el emprendedor debe encarar una serie de actividades, que podemos resumir en estos cinco pasos:

1 *Búsqueda de la información formal disponible.*

Aquí el emprendedor deberá ir a las cámaras y asociaciones que reúnen a las empresas del sector y conseguir información sobre:

- El tamaño de la actividad.
- Su evolución reciente.
- Su grado de concentración.
- Datos que permitan comparar con la realidad otros mercados más desarrollados.
- El marco regulatorio del sector.
- Los distintos segmentos dentro de la actividad y su evolución en el tiempo.

2 *Entrevistas con personas que ya se dedican a esta actividad.*

Aquí el objetivo será contactar gente que sabe más que uno y que tiene experiencia en el sector, para indagar sobre su situación actual.

3 *Investigaciones del comportamiento actual y potencial de los consumidores.*

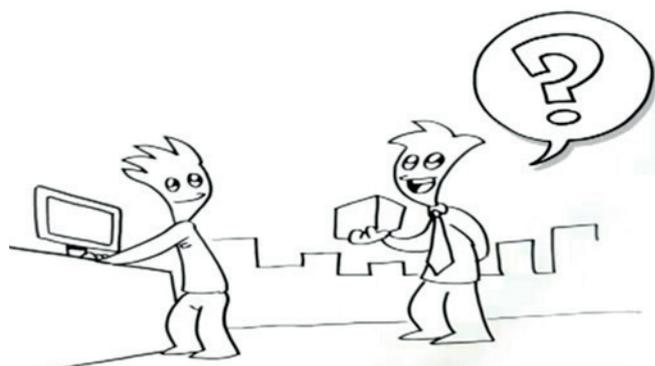
Existen distintas modalidades de análisis en este punto, que incluyen encuestas en la calle, telefónicas y mediante focus groups. Estos últimos consisten en reunir a un grupo de consumidores y hacer una sesión de trabajo con un facilitador experto para entender sus hábitos de consumo.

4 *Diálogos abiertos con consumidores.*

Se trata de que el emprendedor tenga su propia opinión sobre los atributos más relevantes del producto o servicio que va a ofrecer, conversando con sus clientes potenciales. En general, esto es útil una vez que fue realizada la investigación formal.

5 *Mystery shopping.*

El mystery shopping o compra misteriosa consiste en actuar como consumidor real para ver cómo actúa la competencia. Es importante hacerlo con varios competidores y de manera consistente.



5. Prueba de rentabilidad.

Llegados a este último apartado del primer tema, ha llegado el momento de hacer los primeros números.

Para ello, voy a darte unas nociones muy sencillas de finanzas para emprendedores pero... ¡no te agobies! Más adelante tendrás un tema dedicado a ello. Aquí sólo tendrás que manejar algunos conceptos muy fáciles para que te familiarices con ellos y con los que podrás reflexionar si existe una posibilidad real de que la empresa sea rentable en el futuro.



Para esta primera aproximación, se trata de que asumas una serie de hipótesis (ingresos que tendrá la empresa, gastos a los que tendrá que hacer frente...) para pronosticar, aunque sea de forma aproximada, cuál será el resultado de la actividad. Como ya hemos comentado anteriormente, no se trata de que abordes todavía el plan económico financiero de tu empresa sino de que te hagas una primera idea de hasta qué punto tu producto presenta posibilidades de ser viable. En este ejercicio te recomendamos que utilices una hoja de cálculo, si nunca la has utilizado es un momento muy adecuado para iniciarse.



Pues bien, vamos a ello.

Lo primero que debes hacer es estimar cuál va a ser la demanda que va a tener tu producto. Es decir, cuántos clientes vas a tener y qué cantidad de tu producto o servicio van a adquirir.

Para ello, trata de basarte en hipótesis factibles. Por ejemplo, si las empresas de tu mismo sector tienen una media de 500 clientes al mes, ten presente que el número de tus clientes será bastante inferior, al menos, en los inicios de la actividad.

Una vez tengas una cifra en mente sobre el número de clientes, piensa en cuál será el precio que fijas para tu producto (por ejemplo, 12 euros por queso).

Ahora coge el dato considerado en la primera parte (volumen de demanda) y multiplícalo por el precio de cada producto. Con ello, obtendrás los ingresos que obtendrás con tu actividad.



Lección 1. Diseñando tu negocio.

A continuación tienes que pensar en los gastos a los que tienes que hacer frente en tu actividad. Entre estos gastos tienes que considerar: el gasto por el alquiler del local o la oficina, los gastos por las compras a los proveedores, los gastos de publicidad, las inversiones que tienes que realizar (ordenadores, maquinaria...), los gastos de personal, los gastos de suministros

(luz, agua, teléfono, internet...) y todos aquellos gastos que seas capaz de identificar.

Pues bien, una vez tengas una idea de tus ingresos y de tus gastos ha llegado el momento de compararlos. Cuanto más realista hayas intentado ser al establecer las hipótesis mayor será la validez de esta comparación.

Como ya podrás imaginarte, si los ingresos que esperas obtener son menores que los gastos deberás revisar de nuevo tu idea. Trata de identificar si el problema es que tus gastos son muy altos (por ejemplo, has decidido adquirir todos los bienes en vez de alquilarlos o has planificado un sueldo muy alto para ti) o es que los ingresos son escasos.

Teniendo en cuenta esto, y sin perder los pies del suelo, haz una nueva estimación.

Si observas que los ingresos son muy bajos, tal vez debas replantearte la rentabilidad de tu idea de negocio. Si no, ¡adelante, continúa con el curso!, pues vamos a ponernos manos a la obra para hacer que tu idea realidad.

Una vez llegados a este punto, ya has completado el proceso de identificación de la idea de negocio. Conoces los fundamentos más importantes sobre modelos de negocio y estás en condiciones de esbozar el tuyo propio. También conoces los pasos que debes seguir para hacer una prueba de mercado y has adquirido los fundamentos teóricos necesarios para hacer los primeros números sobre la viabilidad de tu idea. Así que, ¡ENHORABUENA!, y mucho ánimo con las lecciones que vienen después.



Bibliografía

OSTERWALDER A. y PIGNEUR Y. Generación de modelos de negocio. Traducido por LV. DEUSTO S.A. EDICIONES, 2011, 288 p. ISBN 9788423427994