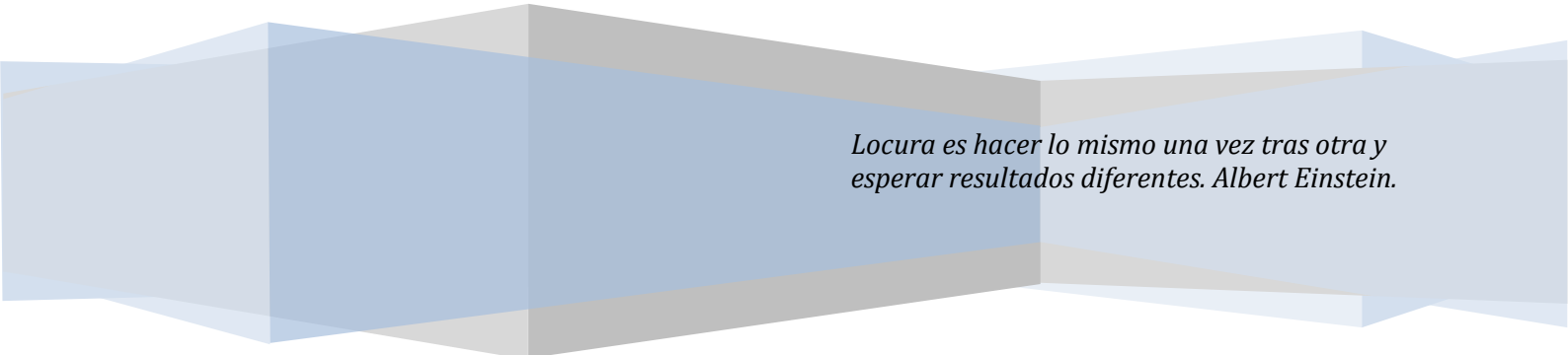


CÓMO GENERAR UN MODELO DE NEGOCIO VIABLE

JUEGO DE LA IDEACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO



*Locura es hacer lo mismo una vez tras otra y
esperar resultados diferentes. Albert Einstein.*

MANUAL DE IDEACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ETAPA 1: A QUIENES PRETENDES DIRIGIRTE ~ EN BUSCA DE MI CLIENTE OBJETIVO	4
3. ETAPA 2: QUÉ VALOR OFRECES	5
4. ETAPA 3: CÓMO TE CONOCEN Y QUÉ MEDIOS UTILIZAS PARA LLEGAR AL CLIENTE	6
5. ETAPA 4: CÓMO ME VOY A RELACIONAR CON EL CLIENTE	7
6. ETAPA 5: CÓMO OBTENDRÉ INGRESOS	7
7. ETAPA 6: QUIÉN SOY Y QUÉ RECURSOS TENGO	9
8. ETAPA 7: QUÉ HAGO PARA PRODUCIR VALOR.....	10
9. ETAPA 8: MIS REDES	11
10. ETAPA 9: QUÉ COSTES TENDRÉ	12
11. IDEACIÓN DEL NEGOCIO.....	13
12. BIBLIOGRAFÍA.....	14

1. INTRODUCCIÓN

El “*homo emprendedor*” se caracteriza por tener inquietudes, ideas por doquier, capacidad creativa, y una gran imaginación generadora de proyectos. Unas ideas terminaran en nuestra inventiva sin ni siquiera exponerla al mundo, nos la reservamos para nosotros, otras las maduraremos de una forma fugaz en la ducha, camino de la Universidad, en casa de unos amigos, o simplemente dirigiéndonos a los sitios más inverosímiles, pues si algo nos hemos enseñado a nosotros mismos es que no hay momentos buenos ni malos para generar ideas, la mente las genera espontáneamente.

Hace ya algunos años, Eleanor Roosevelt, mujer polivalente, escritora, diplomática, y activista por los derechos humanos, nos dejó una frase que enarbola la bandera del emprendimiento, pues dijo que “El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de su sueño”.

Nosotros emprendedores del mundo, jóvenes y mayores, estudiantes o currantes, tenemos ideas, maravillosas ideas, locas o románticas, innovadoras o desarrolladoras, pero siempre revolucionarias y preciosas, son nuestras ideas, las que hemos tenido, criado y cuidado en los malos momentos, son nuestras semillas que florecerán en la empresa que será su hogar, y nosotros las trabajaremos para obtener los frutos que la engrandezcan y por la mera satisfacción de verla crecer.

Con la idea de que éste camino de crecimiento nos sea más fácil, se ha desarrollado esta herramienta que sistematiza la manera de encaminar la idea origen a la visualización de un negocio viable.

Vamos a trazar un mapa de nuestra idea, un recorrido que nos plasme la idea en un cuadro que nos permita ver todos los recovecos que tiene, sus grandezas y sus debilidades, como potenciar las debilidades y como señalar las excelencias de las grandezas para tener una meta objetiva, el hogar de nuestra idea, nuestra empresa.

Este viaje tiene una serie de etapas que tenemos que ir cubriendo y en cada una de ellas debemos dejar nuestra marca, y así crear un valor que podamos

aportar a la idea y a la empresa para que nuestros clientes, nuestros futuros fans nos sigan, crean en ello y se fidelicen.

Este camino que emprendemos juntos se puede complementar con un Plan de Negocio y un estudio económico-financiero, pues en conjunto ayudan a profundizar en el conocimiento de nuestra idea y la innovan aportando valor. Con ello, conseguimos profundizar en la operativa y recursos de una empresa, estructurándolos y analizando las fortalezas y debilidades de la misma.

Bueno, vamos a comenzar exponiendo las 9 etapas de nuestro viaje. Es importante seguir paso a paso las etapas del viaje para llegar a nuestra meta.

Cabe mencionar que todo modelo de negocios aportará un valor añadido a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

Nos gustaría haceros una observación previa a modo de regla, pues no debemos pasar a la siguiente etapa si no hemos concluido satisfactoriamente la etapa en la que nos encontramos.

Las 9 etapas de nuestro viaje son las siguientes:

1. **ETAPA 1: A QUIÉNES PRETENDES DIRIGIRTE ~ EN BUSCA DE MI CLIENTE OBJETIVO**: Enhorabuena, ya tenemos la idea, esta idea que queremos poner a prueba y testearla, “ready-go”, comenzamos nuestro viaje.

En esta primera etapa de nuestro viaje vamos a analizar los tipos de clientes a los que nos vamos a dirigir, clientes a los que deseamos llegar con nuestra iniciativa. Nuestro objetivo es agrupar a nuestros clientes de manera definida en segmentos homogéneos atendiendo a variables tales como diferencias en sus necesidades, comportamientos, forma de acceder a ellos, tipo de relaciones, rentabilidad, necesidades comunes y singulares, gustos, etc... Es posible que tengamos uno o varios segmentos de clientes, pero si deseamos tener más penetración en alguno debemos de prestarle especial atención.

La premisa que no debemos perder de vista es analizar si nuestra idea satisface una necesidad de nuestro segmento de cliente objetivo y cómo aportamos valor.

Y una cosa más para poder pasar de etapa, no intentes encajar la idea tal y como la ves tú a los clientes, sino darle una vuelta de tuerca, mira desde otra perspectiva, ponte en la piel del cliente, de tus fans, de los futuros seguidores de tu idea y piensa, ve, observa, escucha, analiza, racionaliza lo que ellos te dicen, obtendrás grandes éxitos.

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a estas cuestiones, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué necesidad podemos satisfacer de nuestro cliente?, ¿para quién creamos valor?.

2. **ETAPA 2: QUÉ VALOR OFRECES:** Estamos en la segunda etapa de nuestro viaje. Comenzamos haciendo un paralelismo e identificando la "propuesta de valor" con la pregunta ¿qué valor ofreces?. No debemos olvidar que tenemos que atender una necesidad que tiene el cliente o solucionarle un problema a través de nuestra idea.

Vamos a pararnos un segundo, tenemos identificados a los clientes a los que nos vamos a dirigir con nuestra idea, los hemos escuchado, y hemos mejorado nuestra idea, se ha puesto en preproductivo en el mercado y se ha aceptado, tenemos seguidores, "fantástico", pero tenemos que ir más allá, le vamos a agregar valor. Recordad que nuestra idea se tiene que traducir en un producto o servicio.

Pues bien, vamos a ofrecer un valor que puede ir desde mejoras hasta complementos de un producto o servicio, ó un desarrollo que culmine en innovación.

Una tendencia que se está desarrollando es la generación de valores sostenibles, sociales, financieros y medioambientales. Dependiendo de nuestra idea podemos ir agregando distintos valores.

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a estas cuestiones, ¿qué problemas o necesidades podemos solventarle a nuestros clientes?, ¿qué le proporcionamos?, ¿qué producto o servicio ofrecemos a nuestro/s segmento/s de cliente/s?. Piensa siempre en clave de calidad, visualiza que las expectativas que tiene nuestro cliente junto con la percepción del producto o servicio + servicio de atención al cliente es importantísimo elevarlo al grado de excelencia para tener buenas experiencias con los clientes que positivicen nuestra empresa en el mercado.

3. **ETAPA 3: CÓMO TE CONOCEN Y QUÉ MEDIOS UTILIZAS PARA LLEGAR AL CLIENTE:** Hemos llegado a la tercera etapa de nuestro viaje, tenemos nuestra idea, nuestros seguidores, hemos generado valor y ahora tenemos que definir nuestro plan de comunicación y ver cómo llegaremos a nuestro segmento de seguidores. En este punto, tenemos que ir identificando también qué medio de comercialización vamos a utilizar para posteriormente concretarlo.

El objetivo que tenemos en esta etapa es identificar los canales mediante los que podemos acceder a los clientes para comunicarnos con ellos y así, poder ofrecer nuestro producto o servicio con la propuesta de valor. Entre estos canales están la fuerza de ventas, los puntos de venta, las páginas Web, la publicidad, las Redes Sociales, Google Adwords, etc....

Lanzamos algunas ideas, pues como tenemos que definir una estrategia de comunicación con nuestros seguidores tenemos que identificar claramente cómo vamos a comercializar nuestro producto o servicio, pero sin dejar de lado otros medios que pueden reforzar nuestra entrada en el mercado y reforzamiento en el mismo. Si elegimos como uno de los medios a llegar a nuestros clientes las Redes Sociales es fundamental tener una labor activa, ofrecer estabilidad y continuidad. De la misma manera, si tenemos una Web debe ser innovadora, intuitiva,

amigable, usable y aportar experiencia positiva, tanto a nivel de usuario-posible seguidor como a nivel de comprador. La mejor manera de tener fans es atender y dar experiencias de compras a nuestros seguidores.

Otra cuestión, las empresas que tienen ventas a través de su Web, la rentabilidad atendiendo al coste/beneficio es muy alta, pues el coste de la Web, la reserva del dominio y del mantenimiento de la misma tiene un coste muy contenido y la rentabilidad que podemos obtener teniendo una buena gestión de la misma es exponencialmente alta.

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a estas cuestiones, ¿cómo establecemos contacto con nuestros clientes y potenciales clientes?, ¿qué canal de comunicación ofrece mejores resultados?, ¿qué rentabilidad tiene cada canal?, ¿qué canales prefieren nuestros clientes?, ¿qué canales complementan al canal principal?, etc...

4. **ETAPA 4: CÓMO ME VOY A RELACIONAR CON EL CLIENTE:**

Estamos en la cuarta etapa de nuestro viaje. En esta etapa nos toca ver y definir los tipos de relaciones que mantenemos o mantendremos con nuestros segmentos de clientes, desde las generalistas como pueden ser los portales Web, centralitas de respuesta automática, pasando por los Call Center hasta las personales. Se pueden identificar recursos de tiempo y económicos para analizar costes posteriormente y el feedback que obtenemos.

Como habréis visto, esta etapa y la anterior están muy conexas entre sí. Es bueno tener una perspectiva en conjunto de las mismas.

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a estas cuestiones, ¿qué relaciones tenemos establecidas?, ¿qué relaciones esperan nuestros clientes que abramos?, ¿cómo podemos integrar la relación en nuestro modelo de negocio? y, fundamental, ¿qué coste entraña las relaciones actuales y las que esperan nuestros clientes?.

5. **ETAPA 5: CÓMO OBTENDRÉ INGRESOS**: Estamos en el ecuador de nuestro viaje, podemos tomarnos un respiro, estamos en un oasis que nos va a permitir retomar fuerzas. Hasta ahora hemos estado orientados al cliente, hemos tenido la perspectiva de nuestro seguidor y ahora, nos toca tener una visión de gestión un poco más interna de nuestro proyecto sin olvidar la perspectiva general y la orientación al seguidor.

En este oasis tenemos que analizar las fuentes de ingresos que la empresa va a tener y además es necesario identificar la procedencia de los flujos monetarios, es decir, ventas, comisiones, licencias, royalties, alquileres, intereses, etc.... De esta manera y mediante esta información podremos analizar la rentabilidad exacta de los grupos de seguidores.

Hemos analizado el canal natural de obtención de ingresos de una empresa, las ventas a clientes, pero la gestión cotidiana de las mismas nos va a ir indicando qué necesidades financieras podemos tener. En este punto, es recomendable desarrollar un estudio económico del Proyecto.

No obstante, a modo de guía vamos a comentar algunas ideas. En nuestro oasis tenemos un estanque pequeño. Este estanque se puede llenar más o menos de agua dependiendo de la entrada de agua procedente de uno de los tres afluentes principales que tiene. Si estructuramos la llegada de flujos monetarios a la empresa en tres partes al igual que en el estanque de nuestro oasis, la principal llegada monetaria va a proceder de la venta y comercialización de nuestros productos o servicios (una idea: salvo que lleguemos a tener fans, que son seguidores elevados a la enésima potencia, a nadie le gusta pagar, por lo que tenemos que simplificar este trance al máximo). Después tenemos dos entradas monetarias con igual importancia. La primera es la solicitud de ayudas, incentivos o subvenciones a las que la empresa se pueda acoger. Es bueno tener esto presente, pues no tiene coste la presentación de las solicitudes correspondientes, pero tenemos que estar pendientes de la apertura de los plazos para poder realizar la

solicitud. A fecha actual, facilita mucho para estos trámites obtener el certificado digital.

La segunda es la obtención de financiación. Esta financiación la podemos clasificar en distintos tipos, pero principalmente en financiación clásica (préstamos, líneas de descuento, leasing, etc...), y la financiación mediante la figura de la participación en capital y los microcréditos.

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a estas cuestiones, ¿por qué valor están dispuestos a pagar o sobrepagar nuestros clientes?, ¿por qué pagan actualmente y cómo pagan?, ¿cómo les gustaría pagar?, ¿les puede generar una experiencia positiva pagar un producto o servicio a nuestros seguidores?, ¿qué medios de pago les facilita este trance?.

6. **ETAPA 6: QUIÉN SOY Y QUÉ RECURSOS TENGO:** En la sexta etapa vamos a analizar los recursos que nuestra empresa debe considerar para que el negocio funcione y sea rentable. Es muy importante analizar la idea y establecer qué recursos vamos a necesitar para que el proyecto se ponga en marcha, sea productivo genere valor añadido. Qué queremos decir, pues que veamos los recursos que necesitamos para poder producir, es decir, cada proyecto y cada empresa necesitará un tipo de recurso para poder producir sus productos o servicios. En unos casos, nuestro recurso clave se centrará en las personas, en otros en aspectos económicos, en aspectos físicos o en intelectuales. También puede ser una unión entre varios de estos aspectos. Si bien es verdad que, podemos subcontratar algunos de estos recursos, nuestro proyecto empresarial no puede depender en gran medida de la subcontratación, estaríamos en manos de terceros, pero sin embargo, si sabemos añadir estos servicios en la medida adecuada, nuestro valor añadido como proyecto se puede ver muy beneficiado, es cuestión de ir calculando bien, tener visión de conjunto y saber exactamente la necesidad que tiene el cliente e intentar sorprenderlo positivamente en nuestro producto

o servicio. Recordad, una buena experiencia de nuestros seguidores siempre será recordada.

Vamos a aclarar los aspectos humanos, económicos, físicos e intelectuales para qué busquemos e identifiquemos los nuestros.

Los aspectos humanos son el equipo humano con el que contamos en el proyecto. En algunos proyectos este aspecto prima más que otros, por lo que, tenemos que ver el lugar que ocupan los Recursos Humanos en nuestro proyecto empresarial. Como se indicaba antes, en algunos encargos que nos realicen nuestros seguidores podemos completar nuestro producto o servicio con aportaciones de otros profesionales o empresas que aporten valor añadido a nuestra empresa.

Los aspectos económicos hacen referencia a recursos económicos que los proyectos basados en este aspecto priman como cash, líneas de crédito, préstamos, etc.... No quiere decir que, todos los proyectos que necesiten financiación tengan como un pilar básico en los aspectos económicos.

Los aspectos físicos priman en su conjunto aspectos de localización, ya sean instalaciones de fabricación, puntos de venta, ubicación de maquinarias, redes de distribución, edificaciones, etc... Normalmente, en mayor o menor medida todos los proyectos empresariales tienen presente este aspecto o deben estudiarlo.

Los aspectos intelectuales muestran un abanico de recursos de importancia clave en los proyectos y hacen referencia a las marcas, las patentes, los usos de los derechos de autor, las bases de datos de clientes, etc...

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a esta cuestión, ¿qué recurso/s clave/s necesitamos analizar para nuestro proyecto empresarial y nuestra propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?.

7. **ETAPA 7: QUÉ HAGO PARA PRODUCIR VALOR:** En la séptima etapa de nuestro viaje tenemos que establecer las actividades que realizará nuestro proyecto empresarial, pero tenemos que prestar especial atención a las actividades claves que son necesarias para que nuestro proyecto sea exitoso. Este punto es de vital importancia, tenemos que identificar con claridad las actividades claves, analizarlas, ver las posibles contingencias que puedan surgir y tratarlas con prudencia para poder solventarlas y de esta manera tener éxito y poder aportar valor añadido, llegar a nuestros seguidores y percibir ingresos que nutran a nuestro proyecto empresarial. Es interesante tener trazado nuestro plan de acción, pero que sea lo suficientemente ágil para poder adaptarlo a las necesidades de nuestros seguidores.

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a estas cuestiones, ¿Qué actividades clave necesitamos analizar y emitir nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?, ¿Cómo podemos resolver o analizar los problemas que surjan para dar la solución más satisfactoria y ágil?.

8. **ETAPA 8: MIS REDES:** En la octava etapa estamos cerca de nuestro objetivo, pero para alcanzarlo podemos necesitar la ayuda de socios o simplemente, buscar esta ayuda para dar mayor respuesta a nuestros seguidores y así buscar el éxito de la mano de socios y llegar a targets mayores que haciéndolos nosotros solos.

Dentro de la cooperación y unión empresarial hay muchas clasificaciones y tipos, pero los principales o a los que debemos de prestar especial atención son los siguientes:

- a) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- b) Alianzas estratégicas entre empresas competidoras
- c) Unión de empresas para crear nuevos negocios (Joint Venture)

Analizamos a los aliados y a los proveedores. La tendencia es externalizar la innovación para ahorrar en tiempo y en costes, provocando además que se pueda complementar la propuesta de valor.

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a estas cuestiones, ¿Qué socios tenemos y quiénes son nuestros socios?, ¿Qué y quiénes son nuestros socios clave?, ¿Qué y quiénes son nuestros proveedores?, ¿Qué y quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?, ¿Qué actividades clave realizan los socios?.

9. **ETAPA 9 QUÉ COSTES TENDRÉ:** Por último, en esta última etapa tenemos que estudiar los costes que nuestra empresa tiene que afrontar para posteriormente, analizarlos en base a la procedencia del mismo y la generación de recursos que produce (retorno del coste-beneficio), así como del segmento de clientes del que proviene.

Al igual que es fundamental identificar nuestra estructura de ingresos, que lo vimos en la etapa quinta de nuestro viaje, la estructura de costes es fundamental analizarla para que el proyecto no se nos escape de las manos en cuanto a las salidas monetarias. Hay proyectos que se centran en la aportación de valor y no tienen en cuenta el coste como prioridad en su proyecto, sino que se centran en la generación de valor añadido. Otros proyectos se centran casi exclusivamente en la reducción de los costes. Sin embargo, la gran parte de los proyectos empresariales tienen un equilibrio entre ingresos y gastos, pero sin descuidar uno por el otro, sino que van en compañía los dos.

Todo proyecto tiene una serie de costes fijos que se identifican con los gastos de estructura empresarial fundamentalmente (salarios, Seguros sociales, alquileres, impuestos, etc...) y una serie de costes variables, que dependerán de las necesidades del proyecto, aunque se pueden estimar a primeros de año para tener una referencia.

Sugerencias y Pistas: Es fundamental responder a estas cuestiones, ¿cuáles son los costes más importantes íntimamente relacionado con nuestro modelo de negocio?, ¿cuáles son los recursos clave más costosos?, ¿cuáles son las actividades clave más costosos?, ¿de qué segmento de clientes provienen los costes para analizar la rentabilidad de los mismos?, ¿qué costes fijos tenemos?, ¿qué costes variables podremos tener? y ¿qué costes se repercuten a cada uno de los recursos generados?.

10. **IDEACIÓN DEL NEGOCIO:** Fantástico, hemos llegado a nuestra meta. Hemos dibujado un mapa de nuestro proyecto empresarial, hemos ido completando todas las etapas de nuestro viaje. Ahora sólo nos queda ponernos manos a la obra, es hora de empezar a trazar nuestro camino como emprendedores, pero recuerda que si en el camino encontramos piedras, ven siempre a este mapa, te estará esperando, y recordarás el motivo por el que empezaste, ¡nuestra idea!.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Business Model Generation- Generación de Modelos de Negocios escrito por
Alex Osterwalder e Yves Pigneur