



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

Curso 2013/2014

LA INCERTIDUMBRE DEL EMPRENDEDOR. ELABORA TU MODELO DE NEGOCIO  
UNCERTAINTY OF THE ENTREPRENEUR. MADE YOUR BUSINESS MODEL

Realizado por el alumno D. MANUEL JOSE DE PABLO LLANOS

Tutelado por el Profesor Dr. D. ENRIQUE LOPEZ PEREZ

León a 11 de Julio de 2014



***SI, NO, SI, NO....***

***LA INCERTIDUMBRE DEL EMPRENDEDOR***



***ELABORA TU MODELO DE NEGOCIO***

## **INDICE**

	<b>Pag.</b>
1. <b>RESUMEN DEL TRABAJO – ABSTRACT</b> .....	4
2. <b>INTRODUCCION</b> .....	6
3. <b>OBJETO DEL TRABAJO</b> .....	9
3.1 <b>FORMULACION DE OBJETIVOS</b> .....	10
4. <b>METODOLOGIA</b> .....	11

## **PARTE TEORICA**

5. <b>FASE I. LA IDEA, COMO BASE DE TODO EMPRENDEDOR</b> .....	13
6. <b>FASE II REFLEXIÓN PREVIA DE LA IDEA. DEFINIR TU MODELO DE NEGOCIO.</b> ....	19
6.1 <b>ANALISIS DAFO</b> .....	19
6.2 <b>DEFINIR TU MODELO DE NEGOCIO - EL LIENZO CANVAS</b> .....	23
6.2.1 <b>¿En qué consiste el Modelo Canvas?</b> .....	24
6.2.2 <b>Clientes o Segmento de Mercado - ¿A quién te diriges?</b> .....	26
6.2.3 <b>Propuesta de Valor- Valor Añadido - ¿Qué ayuda ofreces?</b> .....	28
6.2.4 <b>Canales - ¿Cómo te conocen y que medios utilizas?</b> .....	30
6.2.5 <b>Relaciones con Clientes - ¿Cómo te relaciones con tus Clientes?</b> .....	31
6.2.6 <b>Flujo de ingresos - ¿Qué obtenemos?</b> .....	32
6.2.7 <b>Recursos Clave - ¿Qué tienes?</b> .....	35
6.2.8 <b>Actividades Clave - ¿Qué haces?</b> .....	37
6.2.9 <b>Alianzas o Asociaciones Clave - ¿Quién te ayuda?</b> .....	38
6.2.10 <b>Estructura de Costes - ¿Qué das?</b> .....	39
6.2.11 <b>Plantilla Lienzo Canvas</b> .....	40
6.2.12 <b>Ejemplo NESPRESSO. Lienzo Canvas</b> .....	41
7. <b>FASE III. ANALISIS CONJUNTO DE TODA LA INFORMACION Y REFLEXION FINAL</b> .....	43

## APLICACIÓN PRACTICA

	<b>Pag.</b>
<b>8 LA ASESORIA COMO AYUDA AL EMPRENDEDOR .....</b>	<b>44</b>
8.1 DEFINICION DE PAIT.....	45
8.2 SERVICIOS DEL PAIT.....	45
8.3 VENTAJAS PARA EL EMPRENDEDOR.....	46
<b>9 MODELO PRACTICO DEL LIENZO CANVAS .....</b>	<b>47</b>
9.1 CASO A: PROPUESTA DE NEGOCIO DE ESTETICA.....	49
9.1.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO.....	49
9.1.2 ANALISIS DEL LIENZO.....	52
9.1.3 CONCLUSIONES DEL CASO.....	53
9.2 CASO B: PROPUESTA DE NEGOCIO DE DISEÑO DE PAGINAS WEB .....	54
9.2.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO.....	54
9.2.2 ANALISIS DEL LIENZO.....	57
9.2.3 CONCLUSIONES DEL CASO .....	58
<b>10 CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>11 CONTRIBUCIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES .....</b>	<b>60</b>
<b>12 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>

## 1. RESUMEN DEL TRABAJO

El emprendedor ha sido una pieza clave en la economía de cualquier país. En la actual situación de crisis económica, el emprendimiento se convierte en una alternativa a la falta de oportunidades de un mercado de trabajo diezmado por la destrucción de negocios.

Pero esa situación de “desesperación” no se debe de convertir en una obsesión que nos impida ver la realidad de donde nos queremos adentrar. Es por ello, que siento la necesidad, debido a mi profesión, a formarme y buscar nuevos caminos para ayudar al nuevo emprendedor a iniciar su reto intentando “minimizar sus riesgos”, ofreciéndole para ello, una herramienta que le ayude a reflexionar y valorar su idea de manera objetiva.

Hay que tener en cuenta, que aún en un escenario como el que estamos viviendo actualmente, siempre existen “nichos” u “oportunidades de negocio” que requieren de personas luchadoras con iniciativa, valor, ganas de trabajar y salir adelante.

*“Lo esencial es invisible a los ojos”*

*El Principito*

## **ABSTRACT**

*The entrepreneur has been a key player in the economy of any country. In the current economic crisis, entrepreneurship becomes an alternative to the lack of opportunities for a labor market decimated by the destruction of businesses*

*But this state of "despair" must not become an obsession that prevents us from seeing the reality of where we want to delve. This is why they feel the need, because of my profession, my training and look for new ways to help the new entrepreneur to start their challenge trying to "minimize the risks", offering to do this, a tool to help you reflect and evaluate their objectively idea*

*Keep in mind that even in a scenario such as we are currently experiencing, there are always "niche" or "business opportunities" that require people struggling with initiative, courage, willingness to work and get ahead*

*“The Essential is invisible to the eyes”*

*The little Prince*

## 2. INTRODUCCION

La actual situación económica de destrucción de puestos de trabajo por parte del sector privado, la reducción de la oferta de empleo por parte del sector público, hace que el emprendimiento sea una alternativa para muchas personas que quieren ver cambiada su situación.

Pero esta desesperación no debe de llevarnos a *realizar una misión suicida* que pueda llegar a empeorar mas nuestra situación y que nos impida ver la realidad del negocio que quiero emprender.

Si tienes expectativas para ser emprendedor deberás de iniciar tu proyecto con unos mínimos de seguridad y garantías, ya que la realidad se encargara por si sola de ponértelo difícil, por ello, todo aquel que quiera emprender deberá de:

- ✓ Tener ilusión
- ✓ Ganas de emprender
- ✓ Considerarse una persona luchadora
- ✓ Con fuerza de voluntad
- ✓ Que no se deja vencer fácilmente por el desanimo
- ✓ Aceptar la incertidumbre

A todo esto yo le uniría que debemos conocer y analizar muy bien nuestra situación personal y familiar, ya que, la satisfacción de emprender lleva consigo un gran esfuerzo personal que nos afectara a nosotros y a todos los que nos rodean.

Si continúas con deseos de emprender, no debes de olvidar que tu IDEA tiene que ser una OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, ya que tienes que encontrar en el mercado alguien que te la quiera comprar, que esté dispuesto a pagar y lo más importante, que me compren a mí y no a otros.

Mi principal objetivo es conseguir una herramienta con la que poder ayudar al emprendedor para realizar un análisis de su idea, plantear dudas y todos aquellos problemas que pueden llegar a surgir, y que deberán ser resueltos antes de continuar con el proyecto.

El emprendedor debe de saber contestar a cuestiones claves sobre su “futuro negocio” y como dice una frase del célebre escritor y poeta británico Rudyard Kipling *“Tengo seis honestos sirvientes (ellos me enseñaron todo lo que sé): Sus nombres son Qué, Por qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién”*,



### 3. OBJETO DEL TRABAJO

Como emprendedor, y analizando como fueron mis comienzos, el motivo de la elección de este tema es para intentar contestar a la pregunta que se debe hacer cualquier persona que desee emprender: ***¿PORQUE ES NECESARIO CONOCER MI NEGOCIO?***

Si hoy fuéramos a emprender, una de mis recomendaciones vendría en podernos entrevistar con algún/os emprendedor/es que nos contaran de primera mano su experiencia, y nos indicaran cuales fueron sus mayores errores. En mi caso, y debido a mi profesión, me he entrevistado con muchos y puedo afirmar que la respuesta que mas me he encontrado ha sido: *“la falta de planificación previa”*.

En esta línea, la Cámara de Comercio de León ha publicado un informe sobre el comercio minorista en la provincia de León. Uno de los datos más preocupantes que se muestran en el estudio es que *un gran porcentaje de las “nuevas empresas” están obligadas a abandonar la actividad en los primeros años al no ser capaces de consolidar su negocio.*

#### ***“CASI LA MITAD DE LOS COMERCIOS LOCALES NO LLEGAN A CUMPLIR DOS AÑOS DE VIDA”***

*Noticia publicada en el Diario de León el sábado 12 de octubre de 2013. Autora Maria J. Muñiz*

De esta noticia se hace eco el Diario de León en su publicación del 12 de octubre de 2013 y en el mismo y según las declaraciones de Alfredo Martínez (responsable del Consejo de Comercio) y Yolanda Lescún (Departamento de Censos y Base de Datos):

*“Ambos achacaron el elevado porcentaje de cierres en los primeros meses del negocio a que muchos trabajadores que se quedan en paro optan por el sector comercial como fórmula de autoempleo, sin estar asesorados adecuadamente sobre los sectores o planes de negocio que permitirían una mejor marcha de las iniciativas”.*

*Diario de León, sábado 12 de octubre de 2013. Autor: María J. Muñiz*

En el reportaje ya se habla de una posible causa del “gran fracaso” y se apunta a la posibilidad de que el emprendedor no haya tenido en cuenta los riesgos y que no haya valorado correctamente su idea, es decir, muchos de los negocios hoy cerrados se han creado sin hacer un estudio previo del mismo, ya que el comercio minorista es una de las “*opciones más valoradas*” por aquellas personas que quieren iniciar su “aventura empresarial”.

En esta línea se sitúa mi hipótesis y tal y como se puede apreciar en las fotos de la portada, la gran mayoría de los emprendedores inician su proyecto empresarial “después de haber deshojado una margarita” y sin pararse a pensar las consecuencias de sus decisiones.

Si hiciéramos una encuesta nos daríamos cuenta de que la mayoría de los negocios que se abren a nuestro alrededor no cuentan con “ningún tipo de planificación previa” ni estudio sobre su futura viabilidad y misteriosamente, unos fracasan estrepitosamente y otros sobreviven y consiguen su objetivo de éxito.

Un gran número de emprendedores basan su inversión en “su intuición” y lo más importante se embarca en un proyecto empresarial por lo que yo personalmente denomino “*mimetismo empresarial*”. Copiamos lo que hacen los demás, nos auto-engañosamos y basamos nuestro éxito en el éxito de otros:

*“si a otros les va bien, porque no nos va a ir bien a nosotros”*

Nunca nos preguntamos porque otros han cerrado antes que yo e intentar analizar cuáles han sido las claves de su fracaso. Nos da igual porque estamos convencidos que nos va a ir bien *porque somos más altos, más guapos y más listos...*

En la mayoría de los casos y debido a que se tratan de pequeños negocios, al emprendedor le bastaría con *una reflexión seria y meditada de su idea y de su situación personal, y para ello, no es necesario grandes conocimientos económicos ni financieros.*

En este punto es donde surge la cuestión que se plantea resolver en este trabajo, pero antes debemos de situarnos y delimitar el contexto en el cual nos vamos a mover: *nos vamos a limitar a estudiar al emprendedor cuya inversión no va ser muy elevada,*

*(tal y como se produce en la gran mayoría de comercios, negocios de hostelería...y en definitiva muchos del sector servicios), y nos preguntamos:*

*¿Podría la elaboración de un modelo de negocio – modelo Canvas ayudar a estos emprendedores a llevar a cabo sus negocios minimizando sus riesgos?*

### **3.1 FORMULACION DE OBJETIVOS**

Por ello y en base a todo lo expuesto anteriormente, los objetivos que me planteo alcanzar con este trabajo son:

- I. Analizar desde un punto de vista teórico el Modelo Canvas para la creación de modelos de negocio.
- II. Crear a partir del modelo Canvas, un propio modelo que pueda ser utilizado por los emprendedores que acudan a mi oficina para ser asesorados.
- III. Utilización practica del mismo.

## 4. METODOLOGIA

Esta propuesta de trabajo la he dividido en dos bloques UNA PARTE TEORICA Y APLICACIÓN PRACTICA.

En la primera parte analizamos la “*la idea*” como la base que lleva a un persona a iniciar un proyecto y nos preguntamos *¿Qué es lo que le motiva para tomar esta decisión?*. Aunque este encuadrado dentro del marco teorico, las conclusiones que expongo las he basado en mi propia experiencia, sin que con ello, sean empíricamente demostrables.

Para ello, y como plataforma inicial para conocer un negocio, he propuesto *El Modelo de Negocio o Lienzo Canvas propuesto por Alexander Ostewalder*, y que lo he elegido, ya que personalmente, me ha parecido muy interesante y muy intuitivo, aunque, requiere que el emprendedor tenga ciertos conocimientos o en su caso ayuda de algún profesional que le asesore y le muestre como hacerlo.

Analizare y explicare cada una de las partes del *Lienzo Canvas* para llegar concluir *si puede ser un método valido para aquellos emprendedores en los cuales he centrado mi estudio: aquellos negocios que requieren una pequeña inversión.*

Desde mi punto de vista, esta elección es obvia, ya que según mi experiencia, son estos tipos de negocios los que entrañan un mayor riesgo, ya que el emprendedor, al no haber una gran inversión, no valora ni sopesa los riesgos, y lo que piensa “*es que no tengo mucho que perder*” y por ello, se lanzan al vacio.

En la segunda parte, analizo los resultados de dos experiencias realizadas con emprendedores a los que les he aplicado el modelo Canvas. Se tratan de dos negocios totalmente distintos encuadrados en el sector servicios: Propuesta de Negocio de Estética y Propuesta de Negocio de Diseño de Páginas Web.

# ***FASE I***

***LA IDEA, COMO BASE DE TODO EMPRENDEDOR***



## **5. FASE I. LA IDEA COMO BASE DE TODO EMPRENDEDOR**

*¿Por qué surgen las inquietudes empresariales?*

*¿Por qué queremos montar un negocio?*

Lo primero que tenemos que tener en cuenta es que LA IDEA ha de ir unida a una OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, ya que siempre debemos de preguntarnos si hay alguien dispuesto a pagar por ello.

Aunque no se puede generalizar, si puedo afirmar que en la gran mayoría de los casos, una de las razones de peso y la respuesta que obtengo cuando hago esta pregunta es: “QUIERO SER MI PROPIO JEFE”. Este caso se produce en muchos trabajadores que están dando su “gran potencial” a una empresa a cambio de un salario mensual. Es este uno, entre otros, de los motivos que lleva a una persona a dar el primer paso.

En la situación actual, también podemos afirmar que se buscan alternativas al desempleo a través del auto-empleo.

Ese será la primera parte del sueño, pero, todavía no hemos resuelto la mayor incógnita:

*¿Cuál va a ser mi negocio?*

La respuesta es muy fácil para aquellos que montan su negocio en aquello a lo que han estado dedicados durante muchos años. Es muy posible, que si le preguntamos a un camarero cualquiera, si se había planteado la posibilidad de montar su propio negocio, nos respondiera afirmativamente, ya que a muchos trabajadores se les ha pasado esa idea por la cabeza en alguna ocasión. Otra pregunta muy distinta sería, si planteáramos si, en realidad lo realizarían; en este caso la gran mayoría tendría serias dudas o incluso, aun deseándolo, nunca lo harían.

¿Pero qué pasa como aquellas personas que buscan otras alternativas a su aburrido trabajo o que no tienen definido cual sería su negocio- idea? Es por este gran grupo de personas por los que tienen tanto éxito las franquicias, ya que alguien se ha molestado en hacer todo el trabajo, y nos dejan todo preparado para que nosotros solo

tengamos que trabajar. Nos proporcionan un método de trabajo y nos indican cómo debemos de hacerlo.

Es tan sencillo, que yo puedo comprobar de primera mano como es el negocio y saber cómo funciona en realidad, sin necesidad de invertir nada, y por otro lado, se que si me decido a continuar poder contar siempre con el apoyo de un grupo de personas que están “muy interesadas” en que todo me vaya bien.

Pero si nos olvidamos de las franquicias, la tendencia de una gran mayoría es la “copia” de algo ya existente. Es mucho más fácil abrir un negocio de hostelería que una industria que fabrique piezas de barco (sin tener en cuenta los costes de cada uno). Por ello, estamos rodeados de muchos negocios muy repetitivos.

Cuando alguien nos habla de un “nuevo” negocio o una idea novedosa, en nuestro interior pensamos “¿Cómo no se me habrá ocurrido antes?”. Pues por la misma razón que durante siglos que han existido los caramelos y a nadie se le había ocurrido “ponerle un palo”. Las ideas están ahí, solo hay que tener la capacidad de verlas y poderlas desarrollar.

Por ello, la idea es la base de nuestro futuro proyecto. Lo que yo llamo “*la idea-servilleta*” en la que un grupo de amigos reunido en un bar y que han desarrollado una “idea de negocio” y que lo plasma en lo primero que tienen a mano. Si damos un paso adelante y nos ponemos serios, tenemos muchos asuntos que plantear y muchos problemas que resolver.

*La idea es algo sencillo, lo difícil va a ser matizarla y llevarla a la práctica*

Si tenemos una idea y queremos llevarla a cabo, yo me pararía hacer una reflexión de la viabilidad de la misma, sin tener que realizar un plan de empresa. Es lo que yo denomino un *ESTUDIO PREVIO o REFLEXION DE MI PROYECTO*, y es lo que tratamos en el siguiente apartado “*Como definir nuestro Modelo de Negocio*”

La mejor manera de verlo siempre será un ejemplo con varios casos reales:

*“Ana y Juan quieren montar un negocio. Ana es ama de casa con un niño pequeño y Juan actualmente está trabajando como técnico informático en una empresa. Debido a que a Juan se le da muy bien la informática, deciden buscar una franquicia para poder montar una tienda de informática. La idea básica consiste en que Ana atenderá a la tienda y Juan, inicialmente continuara trabajando, y se encargara de los mantenimientos, montajes y reparaciones fuera de su horario de trabajo”.*

*Como soy de los que pienso que ninguna idea es buena ni es mala, sino todo lo contrario, yo me limito a hacer una pequeña reflexión sobre el negocio y el planteamiento del mismo, y lo someto a unas preguntas sobre el “futuro funcionamiento”.* . .

*En este caso, me preguntaba como Ana, sin SABER NADA DE INFORMATICA (según sus declaraciones “ni a nivel de usuario”) iba a atender un negocio que conlleva unos conocimientos técnicos muy “elevados”. Como iba a atender a los clientes que fueran demandando productos tan especializados.*

*Estaba de acuerdo en que Juan no dejara inicialmente su trabajo, ya que eso podría poner en grave riesgo su situación económica y familiar, ya que eran los únicos ingresos que tenía la familia, pero me preguntaba cómo podía atender a las necesidades de sus “posibles clientes” si estaba a jornada completa en su trabajo.*

*Sin entrar en la viabilidad económica o financiera de este proyecto yo TENIA GRAVES DUDAS sobre su puesta en marcha. No me parece mala idea una tienda de Informática pero requiere grandes conocimientos de la materia que Ana no posee, y se produciría una situación bastante embarazosa cuando me solicitaran algún producto y no sepa ni de lo que me están hablando.*

*La decisión estaba tomada y Ana, apoyada por la franquicia, estuvo 15 días para su formación en Madrid. Ambos estaban convencidos de que con esto sería suficiente y que con el apoyo de Juan todo saldría adelante y que en un plazo breve de tiempo Juan ya podría dejar su trabajo para dedicarse en exclusiva a su proyecto.*



*RESULTADO: La tienda se abrió y la tuvieron que cerrar mucho antes de que cumpliera un año. Se dieron cuenta de que se trataba de un mercado muy competitivo y que requiere grandes conocimientos y experiencia en el sector. Ana no estaba preparada para afrontar ese reto, les hubiera ido mucho mejor si la tienda hubiera sido de “chuches”.*

*Jaime se había quedado en paro hace tres meses. Acostumbrado a trabajar de continuo desde que empezó con su primer empleo con 17 años, no habiendo parado nunca, la idea de estar en el paro le causaba grandes problemas personales. Por ello y debido a su situación, estaba decidido a montar un negocio relacionado con la venta de muebles, sector para el que había estado trabajando desde hace muchos años. Una vez que había tenido la idea, le asustaba el cómo ponerla en práctica y por ello acude a mi despacho en busca de consejos.*

*Antes de entrar a analizar su negocio, me interesaba mucho saber cuál era su situación personal y como iba a llevar a cabo el proyecto. Me conto que su mujer no tenía trabajo fijo y que limpiaba casas y él estaba en paro y le quedaban todavía 20 meses hasta finalizarlo.*

*Como la gran mayoría de los emprendedores pasan por alto muchos “grandes detalles” y matizan muy bien los “pequeños”. No es menos importante tu nombre, pero antes de pensar cuál es tu nombre deberías de pensar en cual va a ser tu inversión inicial y lo más importante, como la vas a financiar.*

*Como otros muchos antes de él, cuando me hablan de montar un negocio me hablaban de “las subvenciones o ayudas”. El gran engaño de quien quiere embarcarse en un proyecto empresarial. No se dan cuenta que cuando llegue el dinero de la subvención (si llega) muchos ya se habrán quedado por el camino o ya no la necesitan. Se necesita el dinero cuando se empieza para hacer frente a la inversión pero no al cabo de 1 año.*

*Una vez que hable con Jaime, lo que más me preocupaba era que su situación familiar era bastante complicada. Yo lo intente hacer reflexionar*

*sobre el riesgo que supone un negocio y había que tener en cuenta que los primeros meses serían muy difíciles y que era muy probable que no tuvieran ingresos. Me parecía muy arriesgado cobrar el paro de una sola vez y si sale mal el negocio, no tener ingresos para hacer frente a sus pagos corrientes. En su caso, la decisión debería de ser mucho más meditada. Por otro lado, le pedí que calculara cual era su inversión prevista “lo más real posible” y que fuera a hablar con su banco para ver si sería viable conseguir financiación. Acepto el consejo y una vez meditado el resultado, aunque le costó aceptarlo, entendió que no era el mejor momento, y debido a su situación, iba a correr muchos riesgos que iban a afectar al resto de su familia. DECIDIO POSPONER su idea hasta que mejorara su situación.*

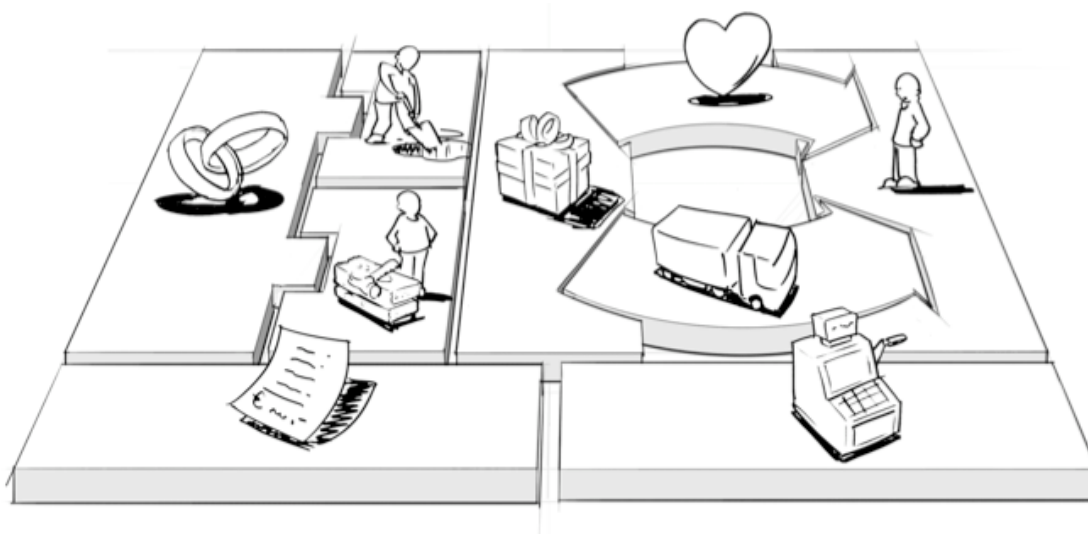
Ambos son casos reales y en ninguno de ellos hable de estudios de mercado, planes de marketing, estudios de viabilidad... Tenemos que analizar nuestro proyecto y nos damos cuenta de que puede morir antes de empezar.

Para ello yo utilizaría un *SIMPLE ANALISIS DAFO* o lo que más comúnmente llamamos analizar las *ventajas y los inconvenientes*, o como analizamos en el apartado siguiente “definimos como va a ser nuestro negocio” pero de manera ficticia y aproximándonos lo más posible a la realidad. Si nos paramos el tiempo suficiente para realizar este “sencillo” ejercicio podemos estar en condiciones de poder afirmar si podemos dar un paso adelante y continuar con la idea. *PODER REALIZAR UN BUEN PROYECTO PARA VER SU VIABILIDAD.*

## ***FASE II***

***REFLEXIÓN PREVIA DE LA IDEA.***

***DEFINIR TU MODELO DE NEGOCIO***



## 6. FASE II. REFLEXIÓN PREVIA DE LA IDEA. DEFINIR TU MODELO DE NEGOCIO

### 6.1 ANALISIS DAFO

Aunque en todos los manuales que he estudiado y en todos los planes de empresa que visto el Análisis DAFO forma parte del plan de marketing, yo personalmente, lo encuadraría dentro de ANALISIS PREVIO de la idea, en ese momento en el cual nos estamos planteando si continuamos, abandonamos o modificamos la idea. En este punto, se puede decir que si un emprendedor no es capaz de hacer un DAFO muy simple de su negocio y no sabe establecer a “priori” cuáles van a ser, por ejemplo sus Debilidades o amenazas, que se plantee, seguir investigando sobre su idea, el producto y el mercado, porque a lo mejor, no está preparado para seguir adelante.

¿Qué es un DAFO? De manera muy simple, yo lo me atrevería a decir, que consiste en un análisis “muy sencillo e intuitivo de mi negocio”. Nos limitamos a apuntar en un folio las ventajas e inconvenientes de mi idea.



elblogsalmon.com

Lo vamos a dividir en dos partes.

### *PARTE PRIMERA: FACTORES INTERNOS*

Su principal característica es que están íntimamente ligados al emprendedor y *DEPENDEN DE MI*. Por ello, si son detectados, la empresa puede tomar medidas y pueden ser modificados o eliminados, en el caso de las debilidades, o por el contrario, la empresa puede sacar provecho y rendimiento en el caso de las Fortalezas.

✓ **DEBILIDADES (NEGATIVO)**. En esta parte reflexionamos, desde el punto de vista interno, ¿cuáles son mis puntos débiles? Como toda persona, una idea de negocio también tiene debilidades. Debemos de analizar profundamente y intentar localizarlos a priori. La primera debilidad que podía poner todo emprendedor es la “falta de experiencia” que va a provocar que cometamos muchos errores. Esta debilidad, tendrá una duración delimitada en el tiempo, y si somos alumnos aventajados y aprendemos de nuestros errores, en un corto periodo de tiempo desaparecerá de nuestro DAFO.

✓ **FORTALEZAS (POSITIVO)** Este es el lado opuesto de lo anterior, desde un punto de vista interno, ¿en que soy bueno?, este punto tiene mucho que ver con el “valor añadido” del que hablábamos en el modelo de negocio. Cualquier emprendedor podría hacer una gran fortaleza si cuenta con un buen “equipo” de trabajadores o colaboradores”, si se tiene una buena relación comercial con los proveedores (contratos de exclusividad)...

### *PARTE SEGUNDA: FACTORES EXTERNOS*

Su principal característica es que el emprendedor no interviene para nada, van a venir dados e impuestos de fuera. Es importante, ya que no puedo hacer nada para evitarlos ya que vienen impuestos por el Mercado. Tenemos que poder reconocerlos e anticiparme a ellos, para poder tomar decisiones.

✓ **AMENAZAS (NEGATIVO)** Se entiende que conocemos el mercado y que podemos establecer cuales con los problemas con los que me voy a encontrar, aunque luego, en realidad estos pueden ser totalmente distintos.

Pero no podemos olvidar que no solo vamos a encontrar problemas con el mercado, sino tendremos que evaluar que vivimos en una sociedad, y que tenemos un entorno que nos va a afectar. Como ejemplo actual, las floristerías que estaban sujetas al régimen de Recargo de Equivalencia (pequeños comercios) y que se han visto seriamente afectadas con la subida del I.V.A. , que ha pasado de un 10% a un 26,5%, lo que provoca un aumento de los precios que va afectar directamente en el consumo de sus productos. Otro ejemplo actual en la que una medida del estado afecta directamente al consumo es con la “supresión de la paga extra a los funcionarios” lo que provoco un descenso en sus rentas y por ello, se contrajo el consumo en el pequeño comercio. El Estado, a la hora de legislar, puede influir negativamente en los resultados de una empresa.

✓ OPORTUNIDADES (POSITIVO) Otra vez hablamos de mercado, y nos centramos en que “intuimos” que existe una necesidad que no ha sido satisfecha o que podría ser mejorada, en este punto surgen las oportunidades. En este punto nos podemos encontrar de que no existen “expertos” en alguna materia concreta, puede que nos movamos en un sector que tiene mucho futuro por la tendencia del mercado, o nos podemos encontrar en un mercado con tanta demanda que sea muy fácil entrar...

Es muy importante para cualquier emprendedor tener siempre presente su DAFO, para ir adaptándolo a la realidad en la que se mueve, y darnos cuenta de que este análisis no es unos datos en un folio, sino que se debe de trabajar con él y una vez analizado, el emprendedor se debe de plantear e intentar resolver las siguientes cuestiones:

1. *Una vez que conocemos las debilidades, ¿Qué medidas vamos a tomar para poder eliminarlas?*
2. *Como podemos enfrentarnos a nuestras Amenazas, y que decisiones voy a tomar en función de las mismas.*
3. *¿Qué vamos a hacer para sacar el máximo rendimiento a mis fortalezas?*
4. *¿Cómo podemos explotar nuestras oportunidades?*

*CONSEJO AL EMPRENDEDOR Si mis Fortalezas y mis Oportunidades son mayores que mis Debilidades y mis Amenazas, se puede afirmar que seguiré estudiando el proyecto. En caso contrario, tendré que replantearlo o por el contrario, podre tener muchas probabilidades de fracaso.*

## 6.2 DEFINIR TU MODELO DE NEGOCIO. LIENZO CANVAS.

Sin tener que utilizar términos muy complejos podríamos afirmar que el modelo de negocio *es el ADN de nuestro proyecto o negocio*. Nos va a descubrir la verdad de lo que estamos dispuestos a emprender y lo más importante *DE UNA FORMA GRAFICA*, ya que como bien se hace constar en el título “*hacemos un lienzo de nuestro proyecto*”.

En resumen, se trata de una herramienta previa y que nos va a permitir desarrollar nuestro plan de empresa, ya que nos va indicar

*¿Qué ofrecemos al mercado?*

*¿Cómo lo vamos a vender?*

*¿Quién es nuestro cliente/proveedor?*

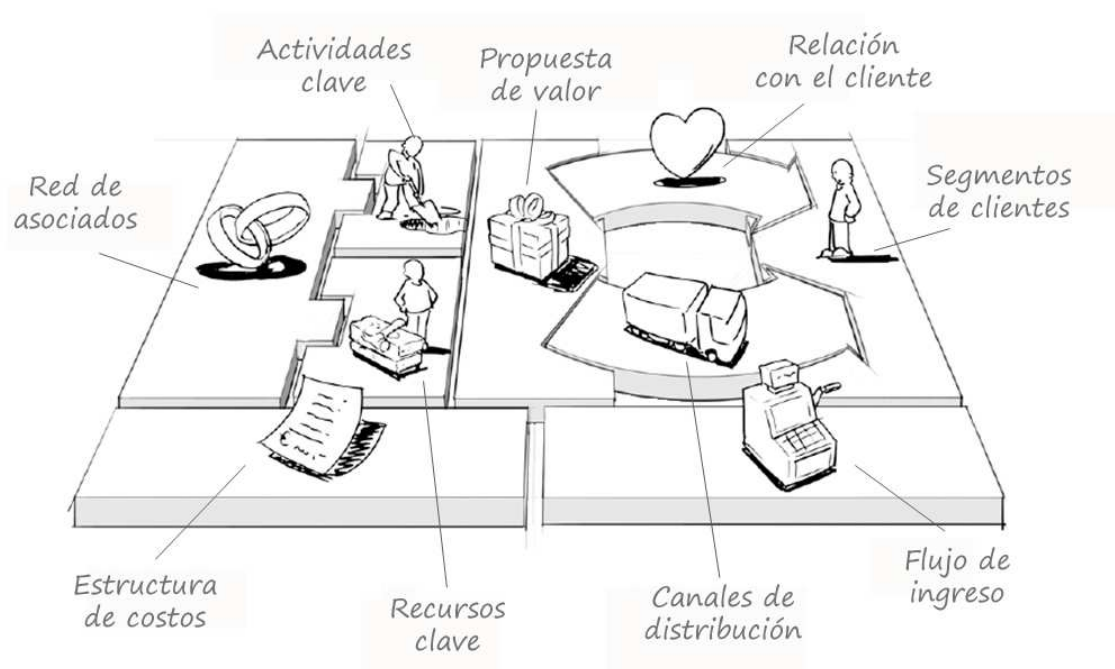
*¿Cómo vamos a generar nuestros ingresos?...*

Para ello vamos a desarrollar un método muy sencillo y que se denomina “*EL MODELO CANVAS*” creado por Alexander Osterwalder.



## 6.2.1 En qué consiste el Lienzo Canvas

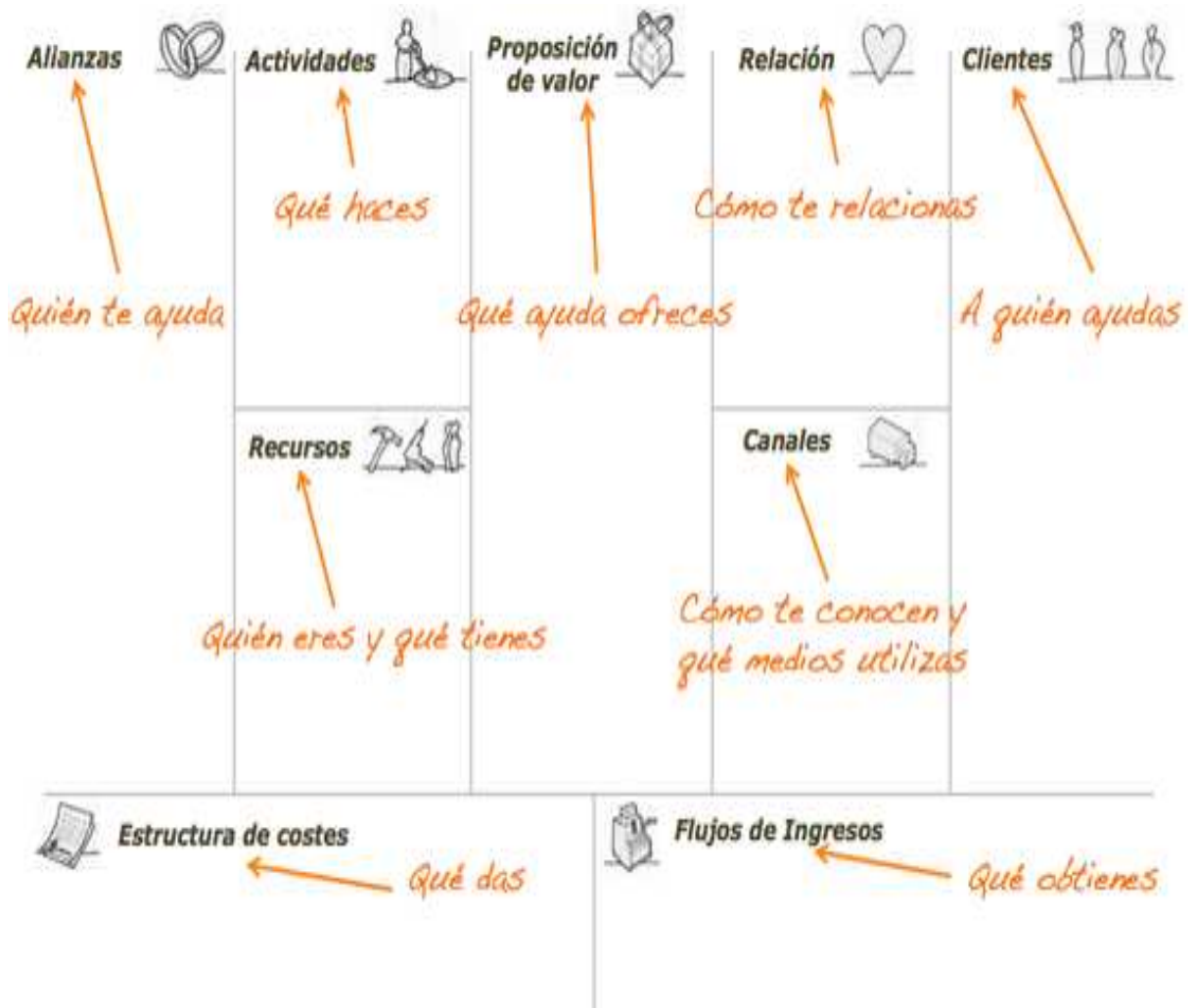
En un folio lo que hacemos, de una forma *GRAFICA*, es “*dividir nuestro proyecto en nueve módulos o apartados*” analizando todos y cada uno de los puntos contenidos en él, lo que nos permite hacer una pequeña descripción de lo que va a ser “*nuestra idea*”



<http://ciberopolis.com/2011/08/20/como-hacer-un-modelo-de-negocio-con-un-canvas-o-lienzo/>

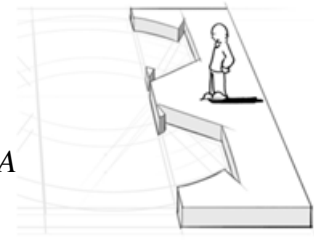
Yo personalmente lo elegí por su sencillez y porque estoy seguro que nos proporcionará mucha información de donde nos vamos a meter. Pero como cualquier otro ejercicio que se realice para llevar a cabo un negocio, se tiene que realizar de una forma lo más realista y objetiva posible, y por supuesto no debe de contestar lo que nosotros queremos, sino que debemos de hacer un análisis serio de lo que va a ser “*nuestro proyecto*”, y para ello, tenemos que estar concienciados en poder abandonar en cualquier momento, o parar y redefinir nuestros conceptos.

## CUADRO RESUMEN LIENZO CANVAS



<http://javiermegias.com/blog/2012/05/resena-del-libro-tu-modelo-de-negocio-busines-model-you/>

## 6.2.2 Clientes, Segmentos de Mercado - ¿A quién te diriges?



En primer lugar deberemos de tener en cuenta cual “va a ser nuestro público objetivo”, ¿nos dirigimos hacia el público en general? o vamos a un sector muy concreto de mismo.

No se debe de partir de una idea errónea de creer que tus clientes son todos. Inicialmente se debe intentar definir lo mejor posible y mas adelante con el tiempo, ya se puede estudiar la posibilidad de ampliar, cambiar o modificar los segmentos de clientes.

Los diferentes tipos de segmentos de clientes son:

### **Mercado de masas**

Los modelos de negocios centrados en los mercados de masas no distinguen entre los distintos segmentos de clientes. Las propuestas de valor, canales de distribución, y relaciones con los clientes se centran en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas muy similares. Este tipo de modelo de negocios se encuentra comúnmente en el sector de la electrónica.

### **Nicho de mercado**

Los modelos de negocios dirigidos a nichos de mercado atienden segmentos muy específicos y especializados del cliente. El valor las proposiciones, canales de distribución, y las relaciones con el cliente son adaptadas a las necesidades específicas de un nicho de mercado. Por ejemplo, empresa de maquinaria industrial de hostelería.

### **Segmentación**

Algunos modelos de negocios distinguen segmentos de mercado con sus diferentes necesidades y problemas. Ambos segmentos tienen similitudes pero necesidades y problemas diferentes. Es una forma muy extendida ya que la empresa

sigue con su línea de productos, pero con pequeñas variaciones lo que hace es buscar un nuevo público objetivo. Un ejemplo lo tenemos con la Coca-cola que se ofrece en variantes de light, zero, sin cafeína... buscando nuevos clientes.

### **Diversificación**

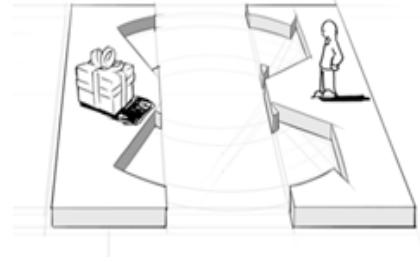
Una organización con una diversidad en clientes tiene dos segmentos con diferentes necesidades y problemas.

La empresa puede elegir entre una diversificación “relacionada” con su producción. Por ejemplo un lo tenemos en empresas como Nestle que ofrecen una gran gama de productos de alimentación y que se dirigen a públicos muy distintos.

Otra alternativa de la diversificación es operar en mercados y ofrecer productos totalmente diferentes. Muchas empresas de Construcción que se han metido en el mercado de la energía

### **Plataformas de múltiples caras o multisegmentos**

Algunas organizaciones tienen dos o más segmentos interdependientes de clientes. Por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito necesita una gran base de datos de los titulares de tarjeta de crédito y otra de los comerciantes que aceptan estas tarjetas crédito.



### 6.2.3 Propuesta de Valor - Valor Añadido ¿Qué ayuda ofreces?

Lo que podíamos resumir “¿Qué me hace diferente con respecto a mi propia competencia? Una noción muy importante es que no solo hay que ser diferente (eso puede ser relativamente fácil) lo más complicado es que siempre tiene que haber un cliente dispuesto a pagar por mi producto o servicio. De nada sirve una gran idea que cubre las necesidades de un cliente, si no hay nadie en el mercado que esté dispuesto a pagarme. Por ello, lo más importante sería “buscar una necesidad” por la que si estarían dispuestos a pagarme.

Es una de las fases más complejas de cualquier modelo de negocio. Nos obliga a centrarnos en *la búsqueda de necesidades*, pero no tiene por qué ser una nueva necesidad y algo que a nadie se le haya ocurrido, sino que puede ser “alguna idea dentro de un mercado muy desarrollado y que cambie los conceptos o formas de hacer las cosas, que hay en el mismo. Lo mejor es un ejemplo:

*Si yo analizo un posible negocio y me gustaría dedicarme a la enseñanza privada, la idea básica sería montar una ACADEMIA como a la que hemos asistido muchos. Es un negocio muy definido y con mucha antigüedad en el mercado. Se puede afirmar que puesta en marcha de la misma se iniciaría con la búsqueda de un local con unas características que me permitieran dividirlo en aulas, mobiliario específico, publicidad licencias,... Nos estaremos encontrando con un negocio en el que “sería imprescindible una pizarra”.*

*Sin embargo, yo me quiero dedicar a la enseñanza, pero la primera diferenciación puede venir por una especialización: la voy a enfocar a la preparación de exámenes para preparar las oposiciones. Nos vamos a encontrar*

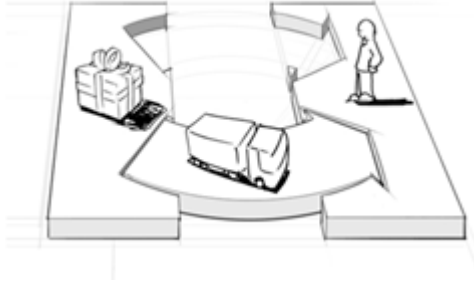
*de nuevo con otro mercado dentro de la enseñanza privada con una gran competencia.*

*Si quiero AÑADIR UNA PROPUESTA DE VALOR a mi idea voy a seguir con la diferenciación, y lo que vamos a ofrecer a nuestro público es la formación “sin asistir a un aula física” que lo puedan hacer desde sus domicilios por video conferencia (prácticamente estoy anulando la pizarra, como un elemento esencial de una academia tradicional). Para ello, bastaría con una buena página web con una buena plataforma específica para este tipo de negocio y que mis clientes dispusieran de un ordenador con acceso a internet.*

Ya tenemos una propuesta de valor que va a ofrecer al cliente unas mejoras o unas diferencias que pueden ser muy bien aceptadas. Una vez llegado a este punto, lo que nos tendríamos que preguntar es ¿alguien estaría dispuesto a pagar por este servicio?

En resumen hablamos de propuestas de valor cuando nuestro producto o servicio se diferencia por:

- Innovación,
- Funcionamiento
- Diseño
- Marcas
- Reducción de costes
- Reducción de riesgos
- Facilita o reduce el trabajo
- Accesibilidad
- Mayor Utilidad
- Mayor Comodidad
- Reducción de Costes
- Reducción de tiempos ...



#### 6.2.4 Canales

*¿Cómo te conocen y que medios utilizas?*

Tenemos que definir cómo vamos a llegar al cliente, es decir, como me va a encontrar mi cliente o como voy a salir a buscarlo. Hay que tener en cuenta que hoy con la actual tecnología se pueden utilizar muchos y económicos canales de distribución a través de internet: redes sociales, blogs, tiendas virtuales... que son un complemento y en muchos de los casos una sustitución de la “tienda física clásica”.

En este apartado tenemos que responder a varias cuestiones claves:

*¿De qué forma llego mejor a mis clientes y doy a conocer mis productos o servicios?*

*¿Qué canales funcionan mejor?*

*¿Cuáles son los más rentables?*

*¿Cuáles son los más económicos?*

*¿Cómo ayudamos a nuestros clientes?*

*¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos o servicios?*

*¿Cómo entregamos nuestros productos a nuestros clientes?*

*¿Qué actividades de post-venta realizo para mis clientes?*



### 6.2.5 Relaciones con Clientes

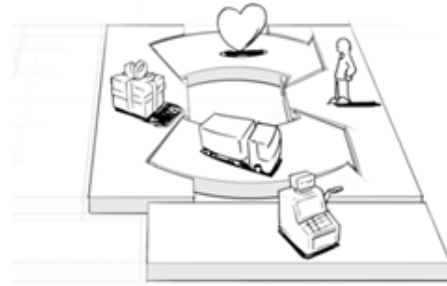
*¿Cómo te relacionas con tus clientes?*

Una vez hecho este análisis del segmento del mercado vemos como se producen las relaciones con los clientes que se pueden hacer de forma personal, telefónicas, a través de internet, auto-servicio,... en este punto debemos de desarrollar como vamos a hacer llegar nuestro producto/servicio a nuestros clientes. Es muy importante hacer valer nuestra marca para generar confianza en el cliente.

Como emprendedores no debemos de olvidar que su elección está íntimamente ligada a los “costes de va a soportar la empresa”. Como ejemplos contrapuestos tenemos cuando la empresa realiza una asistencia personal exclusiva que destaca por una dedicación en exclusiva (ejemplo entrenador personal a domicilio, profesor particular que se desplaza al domicilio...); y en el lado contrario tenemos el “autoservicio” como por ejemplo las maquinas dispensadoras de bebidas, en la que no existe ningún tipo de relación con el cliente.

Pero no nos debemos de conformar con llegar al público, sino que nuestro objetivo tiene que ser fidelizar al cliente y conseguir mantener una relación a muy largo plazo.





### 6.2.6 Flujo de Ingresos - ¿Qué obtenemos?

Al analizar el modelo no nos debemos olvidar de que debemos de conocer a priori cuales van a ser nuestras fuentes de ingresos. Debemos de poder ver cómo vamos a rentabilizar nuestra inversión de tiempo y dinero.

Si nuestra propuesta de valor es la correcta, habrá clientes que estén dispuestos a pagar por ella. Y como siempre, aquí nos encontramos el gran dilema “¿será nuestro producto/servicio capaz de atraer a los clientes?”

Debemos de ser capaces a priori de poder estimar un volumen de ingresos y aquí encontramos un gran problema que radica en “calcular el coste de nuestros productos”. Deberemos de hacer una simulación de nuestro proceso productivo, teniendo en cuenta el tipo de empresa (fabricación, comercial, servicios...) para poder llegar a establecer un precio de partida. Dependiendo del mercado en que nos movamos, podemos tener una guía analizando a mi competencia, pero sin olvidar que yo tengo que fijar mi precio en función de mis costes y siempre teniendo en cuenta la realidad de mi empresa.

El objetivo de cualquier emprendedor: es cubrir los gastos, lo que implica que tengamos una gran necesidad de generar ingresos. Y es en este punto, donde se cometen los primeros grandes errores “una política de precios muy bajos” para poder entrar en el mercado.

Si analizamos esta propuesta, sin tener nada más en cuenta, a priori no parece una mala alternativa, atraemos a nuestros clientes, damos a conocer nuestro producto y nos quedamos con una cuota de mercado. Pero no debemos de olvidar la otra cara de la moneda: *nuestros costes*.

Desde mi punto de vista, y basándome un poco en mi experiencia, este error podría traerme graves consecuencias, ya que, aunque no se puede generalizar, “el cliente infiel” que ha sido atraído por mi precio, puede ser atraído por otros más que quieran entrar en el mercado, o también me encontrare con el problema de que una mínima subida de los precios me provoque la pérdida de clientela. Por otro lado, la política de precios a la baja, va estar íntimamente ligada con la CALIDAD, ya que te ves obligado a comprar más barato, a reducir costes de personal, menos inversiones..., lo que a la larga va a incidir muy negativamente en tu producto/servicio.

En mi experiencia con emprendedores, la gran mayoría centran sus esfuerzos en “generar ingresos” y en muy raras ocasiones, se habla de ¿Cuándo van a cobrar? Lo que les importa es la facturación. Cuanto mayor sea mejor me va a ir y mayores serán mis beneficios.

Esta afirmación es por muchos compartida, pero por si sola, no es cierta y esto es una realidad que hemos aprendido de la “crisis”. De nada me sirve facturar si no cobramos nuestros productos o servicios. Lo que si podemos afirmar, es que en estas ocasiones en las que hay impagos, lo que más beneficioso para la empresa hubiera sido “no vender”.

Si en tu negocio cobras de tus clientes antes de pagar a tus proveedores, la generación de ingresos te va generar tener lo que comúnmente se llama “Cash” o liquidez que permitirá hacer frente a tus pagos sin financiación o con una financiación muy baja.

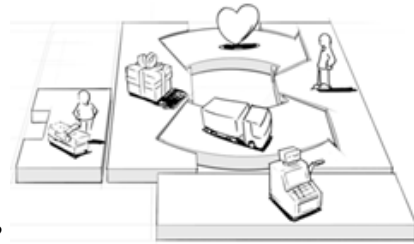
Se podría decir que esto sería el “gran sueño de muchas empresas” pero por desgracia, actualmente no es la realidad. Hay que reconocer son muchas las empresas y hasta nuestras instituciones públicas las que retrasan sus pagos, en muchos casos, más de seis meses, y por ello, han sido la ruina para muchos de los negocios con los que han tenido trato y que no han sido capaces de soportar financieramente los desfases entre las ventas y los cobros .

Por ello para cualquier emprendedor “es vital” conocer cuál va a ser su política de cobros con sus clientes y de pagos a sus proveedores.

Con un ejemplo de estas situaciones extremas están por un lado los negocios de hostelería, en la que la venta es al contado y que en la mayoría de los casos, se hace cobra siempre antes de realizar el pago a los proveedores. Por otro lado tenemos los negocios relacionados con el tema de la informática, en la que las compras se hacen prácticamente al contado lo que te supone un desembolso que desconoces cuando se va a recuperar por vía de venta.

Y por esto nace la necesidad de conocer nuestra empresa y analizar cuáles van a ser nuestros costes. Necesitamos establecer un margen que nos permita obtener unos beneficios “inicialmente” razonables. Esto en el papel o dicho en voz alta, suena muy bien y muy lógico, pero en la realidad es un proceso muy complejo, por ello, otra vez, nos encontramos en una de las bases del éxito del emprendedor “*la experiencia*”. Es ella, quien nos va a guiar y nos va a decir cuáles son los principales problemas que me voy a encontrar para poder generar mis ingresos, voy a saber cómo es el mercado, como es el producto, quienes son mis proveedores...

En resumen, yo me atrevería a decir que debemos de estar constantemente vigilando esta fase, para poder realizar “los ajustes” necesarios que no nos lleven a la ruina en un periodo muy corto de tiempo.



### 6.2.7 Recursos Clave - ¿Qué tienes?

En este apartado definimos quiénes somos y deberemos de analizar en este apartado con qué medios vas a contar:

*Humanos:* se puede afirmar que es una de los grandes activos de una empresa “un grupo de motivados y comprometidos trabajadores”.

*Tecnológicos:* podemos utilizar la tecnología como una gran herramienta de ayuda en nuestro proyecto.

*Intelectuales:* a través de I+D que den lugar a patentes, marcas.

*Físicos:* como pueden ser locales, flota de camiones...

*Financieros:* una de la parte clave de la que has de partir cuáles son tus recursos financieros. Deberemos de conocer cuáles son los fondos propios con los que vamos a contar y cuáles van a ser nuestras necesidades de financiación.

Un emprendedor no debe olvidar que “los recursos humanos” son muy valiosos en cualquier organización y lo más importante, se debe de establecer a priori las futuras necesidades y hacer una buena selección de personal, ya que en muchos casos, de esta elección va a depender una parte muy importante de nuestro éxito.

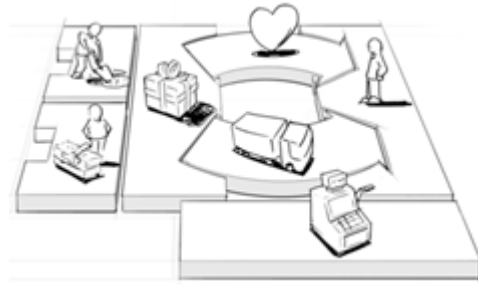
Una vez llegado a este punto me tengo que plantear cuales van a ser mis recursos, ya que a medida que aumentan estos, van a aumentar las necesidades financieras. Tenemos que tomar decisiones en cómo voy a obtener estos recursos. Por ejemplo:

*Organigrama - establecer la necesidad de personal, indicando cuáles son sus funciones dentro de nuestra estructura.*

*¿Voy a necesitar una flota de camiones o por el contrario este servicio lo contrataré con un tercero?*

*¿Local propio o alquilado?*

*¿Adquisición, leasing o renting?...*



### 6.2.8 Actividades Clave - *¿Qué haces?*

En este apartado más difícil de elaborar ya que debemos de definir todas las actividades que realice una empresa para conseguir poner en marcha y dar continuidad a su modelo de negocio, tales como actividades de producción, venta y de soporte o auxiliares.

Se tiene que responder:

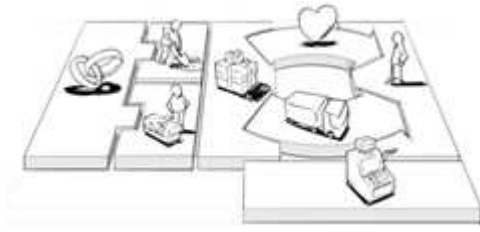
*¿Qué haces?*

*¿Qué somos?*

*¿Qué queremos hacer?*

*¿Cuáles son las principales tareas que llevas a cabo en tu trabajo?*

*¿Cuáles son tus competencias, intereses y habilidades?*



### 6.2.9 Alianzas o Asociaciones Clave

#### *¿Quién te ayuda?*

O lo que es lo mismo cual van a ser mis principales asociados. En la gran mayoría de los negocios que conocemos existen acuerdos de colaboración con terceros que me van a permitir y facilitar las ventas de mis productos/servicios, o en su caso reducir costes y aprovecharse de recursos comunes.

Un ejemplo muy sencillo en servicios lo tenemos un despacho de profesionales que está formado por abogados, peritos mercantiles, economistas... y un amplio grupo de profesionales independientes que nos permiten ofrecer una mayor gama de servicios a nuestros clientes.

En el caso de los productos, se me ocurre el ejemplo de los videojuegos que están íntimamente ligados a las consolas.

Si analizamos estos ejemplos podemos llegar a establecer cuáles son las razones de este tipo de alianzas:

- Optimización y economía.
- Reducción del riesgo y la incertidumbre
- Adquisición de recursos y actividades específicas

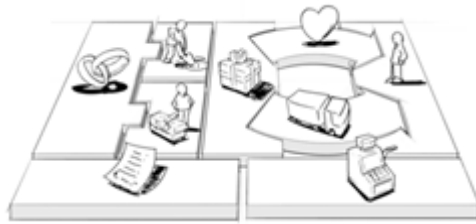
En este apartado el emprendedor debe de responder a las preguntas:

*¿Quiénes son nuestros socios clave?*

*¿Quiénes son nuestros principales proveedores?*

*¿Qué recursos estamos adquiriendo de nuestros de nuestros socios?*

*¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?*



#### 6.2.10 Estructura de Costes - ¿Qué das?

Para obtener beneficios, tengo que estar dispuesto a entregar o invertir algo a cambio. Yo siempre hago mucho hincapié en la necesidad de cualquier emprendedor de conocer de forma precisa cuáles son los gastos que voy a soportar en un negocio. Este análisis me va a servir para analizar cuál va a ser mi necesidad de financiación durante un periodo en el que yo considere que no se van a producir ingresos o que estos van a ser muy escasos, y esto dependerá siempre de producto y el mercado donde te muevas, por ello, necesitamos conocer cuál es nuestra infraestructura, cuáles son nuestros recursos, ya que estos van a ser determinante en nuestros costes.

Inicialmente, se han de intentar “minimizar” los costes para que esto me permita mantenerme a flote durante un mayor periodo de tiempo.

Lo que debe de tener en cuenta cualquier emprendedor, es que en un negocio no solamente se está invirtiendo “dinero”, sino que también deberemos de tener en cuenta que “estamos dedicando nuestro tiempo y en muchas ocasiones hasta nuestra salud” en nuestro proyecto, y que por lo tanto, deberemos de tener en cuenta como parte de nuestro coste, nuestros salarios, ya que lo más común en los emprendedores, es cubrir todos los pagos y si “queda algo cobro yo”.



## 6.2.11 Plantilla Lienzo Canvas



<http://blog.thinkandcloud.com/modelo-canvas-un-lienzo-para-crear-tu-plan-de-empresa-2/>

### 6.2.12 Ejemplo NESPRESSO. Caso del Lienzo Canvas

Posiblemente la mejor forma de comprender algo es con un ejemplo,



•**PROPUESTA DE VALOR:** La proposición de valor de Nespresso es clara: “el mejor café que puedas tomar, en tu casa”

•**CLIENTES:** Nespresso se dirige principalmente a dos perfiles: Por un lado a uno de un perfil adquisitivo medio-alto y por otra parte a un usuario de empresa/profesional

•**CANAL:** Para entregar ésta propuesta utiliza diversos canales: teléfono, tiendas físicas, postal o internet.

•**RELACIÓN:** La relación, uno de los aspectos más clave, se gestiona a través del club Nespresso, que no sólo fideliza y premia periódicamente a sus

*clientes sino que es capaz de avisar a un cliente de forma proactiva cuando le toca hacer una limpieza de su cafetera.*

•**INGRESOS:** *Los principales flujos de ingreso son dos: El principal viene de la venta de cápsulas, mientras que un flujo inferior de ingresos viene de los fabricantes de cafeteras licenciarios de su tecnología.*

•**RECURSOS:** *Para entregar éste modelo de negocio, los principales recursos que utiliza Nespresso son el de la logística, la producción de las cápsulas y la publicidad.*

•**ACTIVIDADES:** *Las actividades que consumen dichos recursos son las fabriles (producción de cápsulas), la I+D y la gestión del club Nespresso.*

•**ALIANZAS:** *La alianza más relevante que tiene la compañía es con diversos fabricantes de cafeteras (Krupps...etc).*

•**COSTES:** *La estructura de costes que soporta el modelo de negocio tiene 3 elementos clave: coste del marketing y publicidad, coste de la producción y coste de la logística*

*Nota: Los gráficos de esta sección han sido obtenidos de la página web de Javier Megias: <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>*

## 7. FASE III. ANALISIS CONJUNTO DE TODA LA INFORMACION Y REFLEXION FINAL

1. DISEÑA TU  
LIENZO

2. CUELGA LO EN  
LA PARED

3. DESARROLLA TU  
MODELO DE NEGOCIO

4. ANALIZA, BUSCA DEBILIDADES, MODIFICA,  
REPLANTEA

5. TOMA DECISIONES

## APLICACIÓN PRACTICA

### 8 LA ASESORIA COMO AYUDA AL EMPRENDEDOR

Antes de empezar con la parte practica, hay que entender cuál es mi profesión y el negocio que actualmente dirijo es una ASESORIA, por lo que habitualmente tengo un contacto directo con el mundo del emprendedor.

La fuerte competencia me obligo a buscar nuevos sectores y poder diferenciarme en el mercado. Actualmente he firmado con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio una acuerdo de colaboración que me permite trabajar como PAIT que se dedica básicamente a asesorar al emprendedor.



**ContaPyme**  
ASESORÍA DE EMPRESAS

C/ Doctor Palanca, 16 bajo  
24750 La Bañeza (León)  
Tfno. y Fax **987 64 45 39 • 629 40 48 59**  
E-mail: [info@acontapyme.com](mailto:info@acontapyme.com)  
[www.acontapyme.com](http://www.acontapyme.com)

**Crear tu empresa es fácil**  
Sin papeleo ni desplazamiento. Dinos tu idea, nosotros hacemos el resto.

**red**  
**P A I T**  
Puntos de Tramitación Empresarial

GOBIERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO  
SECRETARÍA GENERAL DE INDUSTRIAS  
DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

## 8.1 Definición de PAIT

Los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) son oficinas dependientes de las Administraciones Públicas y entidades públicas y privadas, (Ley 30/2006 de 29 de diciembre) así como de colegios profesionales, organizaciones empresariales y cámaras de comercio (Real Decreto 682/2003, de 7 de junio).

El PAIT tiene una doble misión:

- **Prestar servicios presenciales de información y asesoramiento a los emprendedores en la definición y tramitación telemática de sus iniciativas empresariales, así como durante los primeros años de actividad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.**
- **Iniciar el trámite administrativo de constitución de la sociedad a través del Documento Único Electrónico (DUE).**

## 8.2 Servicios que presta un PAIT

1. Información sobre las características de la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) y la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL): marco legal, aspectos mercantiles más importantes, ventajas fiscales, aspectos contables, sistemas de tramitación, normativa aplicable; así como de otras formas jurídicas vigentes en el ordenamiento jurídico mercantil.

2. Realización de la tramitación para la constitución de empresas mediante el sistema de tramitación telemática desarrollado por la Dirección General de Política de PYME, utilizando el Documento Único Electrónico (DUE). Este servicio deberá prestarse con carácter obligatorio y gratuito.

3. Información sobre las ayudas públicas a la creación de empresas aplicables al proyecto.

4. Información sobre el régimen de Seguridad Social aplicable, criterios de adscripción, afiliación, cotización, etc.

5. Información general sobre temas de interés para las empresas, tales como: Financiación, fiscalidad, programas de ayudas, contratación laboral, internacionalización, investigación, desarrollo tecnológico e innovación, cooperación empresarial, etc.

6. Realización de la solicitud del código ID-CIRCE y la reserva de la denominación social para la tramitación presencial de la SLNE.

Los servicios no comprendidos en el apartado 2 podrán prestarse con carácter gratuito o lucrativo, previa información suficiente al emprendedor.

### **8.3 Ventajas para el Emprendedor**

El ahorro de costes y tiempo basado en:

1. Asesoramiento y tramitación GRATUITA
2. Simplicidad de la documentación.
3. Ahorro de Tiempo

Toda la información se encuentra disponible en la página web: [www.circe.es](http://www.circe.es)

## 9 **MODELO PRACTICO DEL LIENZO CANVAS**

Este compromiso con el emprendedor es lo que ha provocado la búsqueda de una herramienta para poder utilizar en mi trabajo y ayudarlo en el planteamiento y la realización de su idea. Para ello, he utilizado la base del modelo Canvas y sus 9 módulos.

Al modelo Canvas dirigido al emprendedor, le he añadido un pequeño cuestionario sobre su situación personal, y que puede ser decisiva a la hora de poder emprender un negocio. Necesitamos saber los datos personales sobre el emprendedor que en un futuro pueden poner en peligro su proyecto empresarial: estado civil, hijos, Formación, Experiencia...

Uno de los principales inconvenientes que he visto al modelo Canvas para poderlo poner en la práctica y ofrecerlo a los emprendedores dentro de la Asesoría, es la necesidad de un espacio - una sala de juntas, en la que puedas tener una pizarra o una pared, puedas colgar el lienzo y empezar a trabajar con el emprendedor o emprendedores.

Por ello, he confeccionado un cuestionario en el que he elaborado las preguntas claves que son abordadas en el propio lienzo, manteniendo su estructura de nueve módulos. Es trabajo del emprendedor crear su propio lienzo, mientras que mi función se va a limitar en una actividad de ayuda, apoyo y asesoramiento.


Mi principal objetivo es que el emprendedor se plantee su idea y la analice para poder prever a priori cómo va a ser.

En esta línea he analizado los resultados de la implantación de este modelo en dos casos reales que acudieron a mi oficina en busca de Asesoramiento:

*CASO A. PROPUESTA DE NEGOCIO DE ESTETICA*

*CASO B. PROPUESTA DE NEGOCIO DE DISEÑO DE PÁGINAS WEB.*



NEGOCIO			FECHA	
<p><b>ASOCIACIONES CLAVE</b></p> <p>¿Con quién te puedes aliar que te ayude en tu negocio?</p> <p>¿Conoces quiénes son tus proveedores?</p> <p>¿Conoces a tus socios o asociados?</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>¿Qué hacemos?</p> <p>¿Qué somos?</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Una frase que te defina</p> <p>¿Qué nos hace diferentes de nuestra competencia?</p> <p>¿Qué necesidades existen en el mercado que quiero cubrir?</p>	<p><b>RELACION CON EL CLIENTE</b></p> <p>¿Cómo nos vamos a relacionar o dirigir a nuestros clientes?</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>¿Conoces al cliente al que te vas a dirigir?</p> <p>¿Conoces el mercado?</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Humanos</p> <p>Físicos</p> <p>Financieros</p> <p>Tecnológicos</p>		<p><b>CANALES DE DISTRIBUCION</b></p> <p>¿Cómo nos vamos a dar a conocer?</p> <p>¿Cómo llegamos a nuestros clientes/proveedores</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>¿Conocemos nuestros costes a nivel económico y a nivel personal?</p> <p>¿Conocemos que infraestructura es necesaria?</p>			<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <p>¿Qué queremos obtener?</p> <p>¿Conocer cuál va a ser nuestra política de Precios y de Cobros?</p>	

## 9.1 CASO A. PROPUESTA DE NEGOCIO DE ESTETICA

### 9.1.1 Planteamiento del negocio

*Eva es una chica que actualmente está trabajando en una peluquería y su jefa le ha propuesto que lleve el apartado de la estética, ya que esto beneficiaría a ambas porque la peluquería podría dar un servicio que no tiene y ella podría desarrollar su profesión. Le propone compartir gastos, y llevarse una comisión de las clientas de la peluquería que usen sus servicios de estética y viceversa, y con este planteamiento acude a mi despacho en busca de mi opinión y dispuesta a seguir adelante, sin pararse a pensar cuales pueden ser los inconvenientes de su negocio.*

Siempre que trabajo con emprendedores lo primero que me preocupa es su situación personal, ya que un buen negocio puede ser hundido por cuestiones personales.

En este caso se trataba de un mujer de 26 años, soltera y sin hijos, que actualmente que tenía varios cursos de peluquería y estética y que se había especializado, dentro de la estética, en “manicura” y más concretamente en uñas de porcelana.

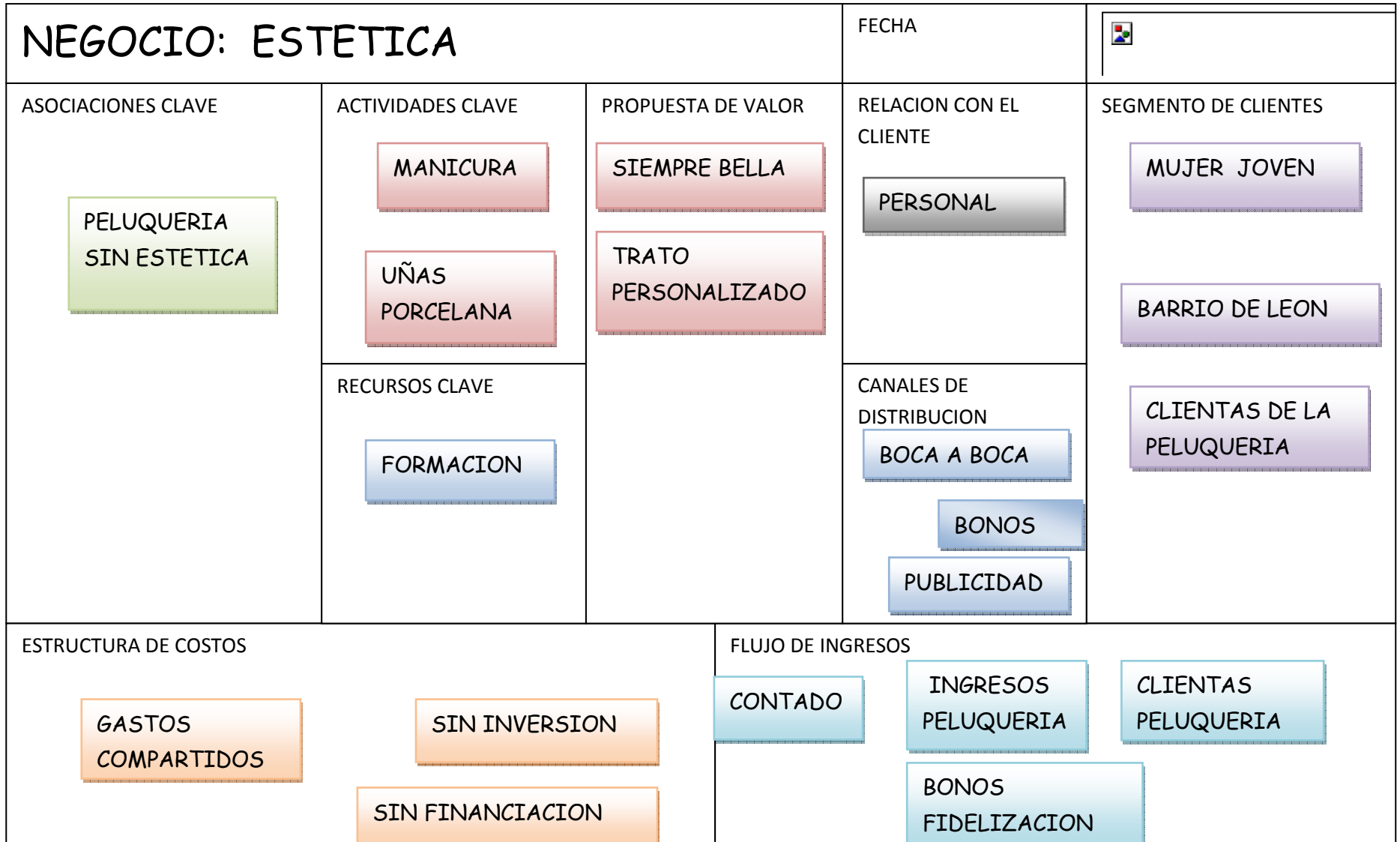
Tenía experiencia ya que había trabajado durante varios años en el sector. Una situación personal ideal, un negocio sin apenas inversión, sin socios, sin necesidad de trabajadores, era un muy atractivo, pero tenía, desde mi punto de vista, un gran inconveniente: era una mujer joven que necesitaba de recursos para poder independizarse, ya que durante estos años como ha trabajado no había necesitado el apoyo económico de sus padres.

El emprendedor ha de ser consciente de que en un negocio que empieza, los recursos iniciales son bastantes escasos, por lo que esta situación, en muchas ocasiones no es soportada durante mucho tiempo, ya que el fruto de su esfuerzo y dedicación, no siempre está acompañado de una “remuneración” y toda persona necesita unos mínimos para poder sobrevivir.

Si analizamos los resultados del Lienzo, uno de primeros problemas que me he encontrado es la que para mucha de la gente es, inicialmente, complejo, y por ello, requiere de mucho apoyo por mi parte.

Por otro lado, y analizando este caso, me he dado cuenta que ella no se había planteado muchas de las cuestiones que le expongo y que no sabe que contestar, y por ello, le propongo las cuestiones del Modelo Canvas que he elaborado y le planteo para que a solas las prepare, las medite y que en una segunda entrevista, hagamos una puesta en común.

Con mi ayuda, sus explicaciones y respuestas, llegamos a elaborar un primer “boceto” del lienzo en el que vamos analizando la idea que me ha planteado



### 9.1.2 Análisis del Lienzo

Una vez confeccionado viene la parte más importante: EL ANALISIS Y LA CRITICA.

Mi primer critica vino del lado del MERCADO, ya que si bien conocíamos a la clientela, por estar trabajando con anterioridad en la peluquería, nos habíamos centrado un barrio de León, que “limitaría” mucho la “posibilidad de crecimiento”; me iba a limitar a clientas del barrio y clientas de la peluquería.

No podíamos olvidar que nuestra *diferenciación o valor añadido*, era a la vez, nuestra mayor barrera, ya que nos estábamos especializando en las uñas de porcelana, limitando muchísimo nuestras posibles clientas.

Otro de los inconvenientes venia de los COSTES, ya que los mismos no eran compartidos, sino que la contribución venia de un porcentaje (todavía sin determinar) de las ventas.

Inicialmente puede ser una alternativa *muy atractiva y muy engañosa*, ya que no tendría costes fijos cuando inicio la actividad, y solamente tendría costes a media que aumentaban mis ingresos.

Le hice reflexionar sobre este asunto, para ver si llegaba a una conclusión obvia del planteamiento del negocio: tenía “una socia”, lo que iba en contra de su planteamiento inicial en la cual ella iba a montar sola este negocio. Depende del porcentaje que se negocie, la cantidad puede llegar a ser importante.

Esta reflexión, hizo tambalear su negocio, ya que NUNCA SE LO HABIA PLANTEADO DE ESA FORMA, y no estaba dispuesta a *ceder parte de su sacrificio y de su esfuerzo gratuitamente a otra persona*.

Llegado a este punto, nos dimos cuenta de cuáles eran los puntos más débiles del proyecto y que tendríamos que analizar en profundidad para poder seguir adelante. Teníamos que elaborar un nuevo modelo con el que se pudiera superar las limitaciones impuestas.

Había mucho que reflexionar sobre el asunto, y por ello, le propuse un nuevo giro a su proyecto: DESLOCALIZACION.

Consistía en no estar centradas en una única peluquería esperando a las clientas, sino que, buscaríamos varias peluquerías con las que colaboraríamos y que ellas, nuestras colaboradoras, serían las que nos buscarían a las clientas concertando citas, siempre a cambio de una comisión. En este punto, ambas partes tienen mucho que ganar.

La idea estaba en *bruto* y había mucho que matizar, pero ya teníamos encima de la mesa, un nuevo proyecto para analizar. Habíamos modificado nuestro Lienzo inicial y ahora, tendríamos que estudiar quiénes podrían ser las colaboraciones (*asociaciones clave*), como comisionaríamos a nuestras colaboradoras para conseguir implicarlas en nuestro proyecto (*estructura de costos*) y deberíamos de analizar como iba a ser aceptada la idea.

Nuestras posibilidades de obtener clientela se aumentarían gracias a la ayuda de nuestras colaboradoras (*relaciones con los clientes*)

### 9.1.3 Conclusiones del caso

Partíamos de “*una posible buena idea*” pero le como ocurre a muchos emprendedores, estaba sin analizar en profundidad. En la mayoría de las situaciones, estas improvisaciones a la hora de montar un negocio, nos lleva a un trágico desenlace, ya que en muchos de los casos, el emprendedor ha fracasado en un periodo muy corto de tiempo.

La utilidad y la contribución del Lienzo en este caso ha sido muy importante ya que ha conseguido que el propio emprendedor se plantee cuestiones que le van a afectar seriamente, para poder tomar medidas a priori, y llevar a cabo aquellos cambios en su modelo que le van a permitir abrir nuevas alternativas que no se habían planteado.

Es muy importante matizar que elaborar un lienzo NO GARANTIZA UN ÉXITO pero PUEDE PREVEER UN FRACASO.

En este caso, Eva mantenía su idea de negocio pero con nuevas metas y nuevos objetivos.

## 9.2 CASO B. PROPUESTA DE NEGOCIO DE DISEÑO DE PÁGINAS WEB.

### 9.2.1 Planteamiento del Caso

*Juan, Ana, Carlos y Nieves se han puesto en contacto conmigo para compartir una idea de negocio, y que la podamos analizar juntos. Sus principales inquietudes vienen de cómo legalizar su situación, ya que se va a ser un negocio con 4 socios.*

En la primera entrevista con ellos, intente profundizar más en su idea (ya que no la tenía muy clara) y necesitaba saber cual eran sus situaciones personales.

Todos eran jóvenes con una media de 30 años de edad, y había cursado juntos estudios de informática donde se habían conocido. Tras finalizar sus estudios, y sin muchas expectativas, empiezan a analizar la idea de montar un negocio juntos.

Juan y Ana estaban casados. Juan actualmente estaba en el paro y Ana había acabado sus estudios recientemente, y no tenía trabajo. Tenían un hijo.

Carlos, soltero, actualmente estaba trabajando a turnos y con un contrato a tiempo parcial, lo que le dejaba mucho tiempo libre, que dedico a su formación en informática que siempre le había apasionado.

Nieves, había acabado sus estudios como el resto de sus compañeros y tampoco tenía muchas expectativas para encontrar trabajo.

La única experiencia que tenía venia de las prácticas en empresas que habían realizado con sus estudios. Ninguno de ellos, había trabajado antes en este sector, aunque se veían capacitados para salir adelante.

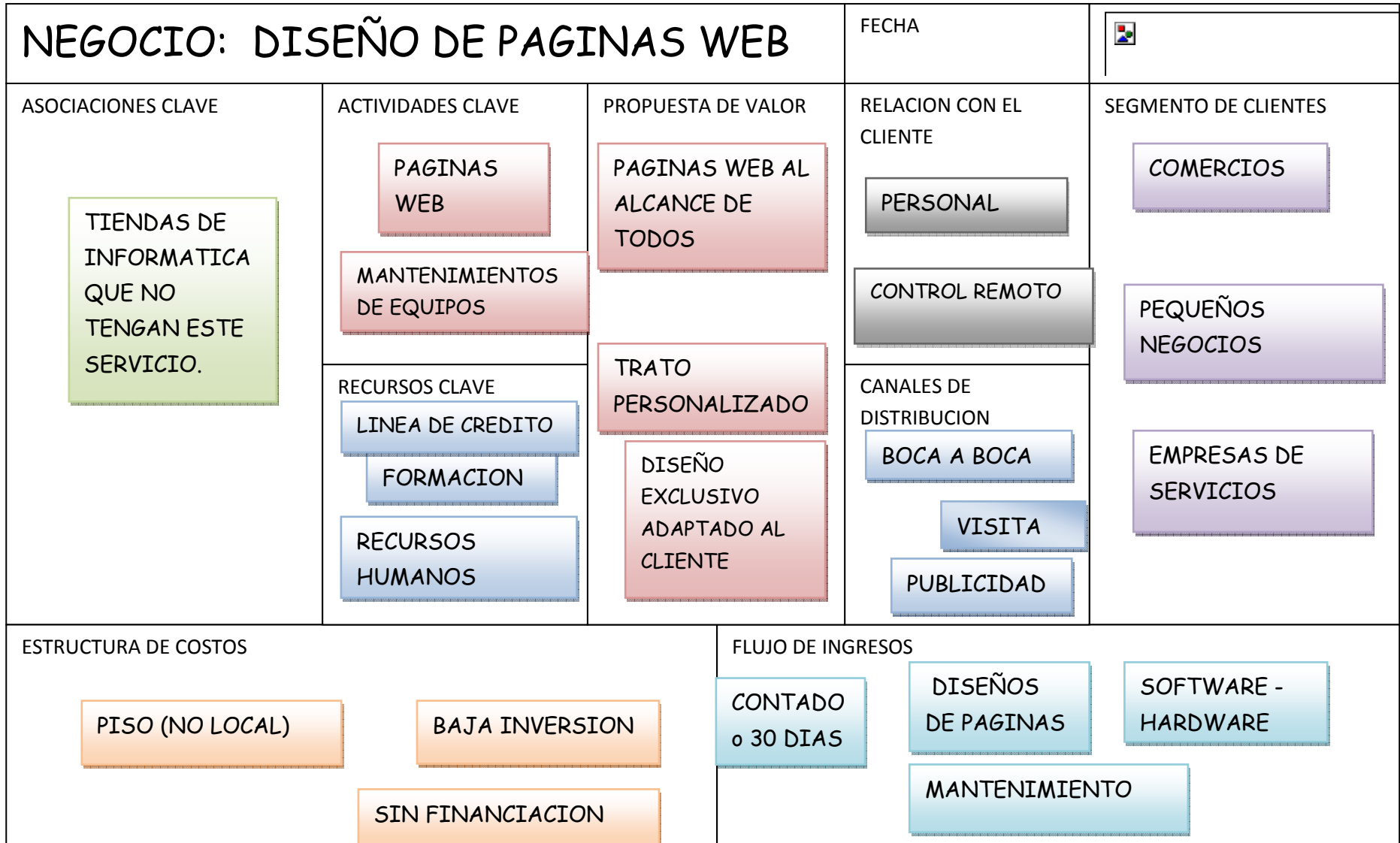
De la primera impresión y de los primeros minutos de entrevista, llegue a pensar que su idea estaba muy madura y muy bien planteada, ya que sus principales preocupaciones eran “*legales*”.

Después de hacerles varias preguntas, me sorprendió ver que no tenían muy claro y definido su negocio y que no sabían contestar a cuestiones claves sobre su inversión inicial o sobre su financiación, no conocían el perfil de sus clientes o quienes podían ser sus proveedores...

Por ello les planteo como juego el Modelo Canvas, y que en una posterior reunión tendríamos una puesta en común de las conclusiones. Su tarea era: conocer su negocio.

Con mi ayuda, sus explicaciones y respuestas, llegamos a elaborar un primer “boceto” del lienzo en el que vamos analizando la idea que me ha planteado





### 9.2.2 *Análisis del lienzo*

Una vez confeccionado viene la parte más importante: EL ANALISIS Y LA CRITICA.

Mi primera crítica viene, no del Lienzo sino de su situación personal. Por ejemplo, la situación de Juan y de Ana era muy conflictiva, ya que ambos iban a depender por entero del negocio, y su situación familiar era muy particular. Estaban poniendo en riesgo el futuro de su hijo, ya que si el negocio iba mal, no iban a tener recursos para hacer frente a sus necesidades de familia.

Por otro lado, si Carlos mantenía su puesto de trabajo y lo compatibilizaba con el negocio, iba a estar en una situación muy ventajosa, que no tendrían el resto de sus compañeros. El no tendría mucha prisa ni mucha necesidad en que el negocio salga adelante. El riesgo es mayor para unos socios que para otros, lo que puede llegar a crear conflictos internos.

Que puede provocar y en muchas ocasiones así ocurre, que por necesidad, uno de los socios o varios, se vean obligados a dejarlo para buscarse nuevas alternativa, lo que pondría en serio riesgo la viabilidad del proyecto.

Ninguno de ellos se había parado a pensar en ello, sin embargo todos se dieron cuenta de la gran importancia que puede llegar a tener.

Otra carencia que he notado es el *desconocimiento de quien puede ser su proveedor/es*; no habían analizado los productos que se pueden ofertar, precios, plazos de entrega, forma de pago... Inicialmente pensaron que es algo muy fácil de encontrar por internet.

Por el lado del MERCADO, definieron su posible clientela como pequeños negocios que ellos pudieran saber (tras una comprobación previa) que no disponían de pagina web.

En su proyecto, no sabían hablar de cuál va a ser el precio que van a cobrar y tampoco tenían muy claro cómo iban a superar los primeros meses sin ingresos o con ingresos muy bajos; desconocían quienes eran su competencia y que es lo que ofrecían;

no sabían con que clientes iban a trabajar; desconocían su inversión inicial..., pero sin embargo, su principal preocupación eran como asociarse legalmente.

No tardaron mucho en darse cuenta de que su idea estaba *muy verde y sin madurar*. Les hice reflexionar sobre este asunto, y les he propuesto como una actividad de análisis, que realicen una prueba de mercado, que busquen a posibles clientes que no tengan pagina web, les ofrezcan su servicio, les diseñen su página web y analicen su satisfacción y el precio que estarían dispuestos a pagar. A partir de este pequeño análisis se podrían obtener conclusiones sobre la viabilidad del negocio.

Y como ya me había pasado anteriormente, la idea estaba en *bruto* y había demasiadas carencias y demasiadas preguntas que no tenían respuesta, pero ya teníamos encima de la mesa, un nuevo proyecto para analizar. Tendríamos que estudiar quienes podían ser las colaboraciones, proveedores, quienes eran nuestros competidores, precios y que servicios ofrecen a que mercado íbamos a lanzar nuestro producto y como iba a ser aceptada la idea.

### 9.2.3 Conclusiones del Caso

Aunque ambos casos son completamente distintos, en ambos existe la coincidencia de que nos aferramos a nuestra idea, y no sopesamos de una manera objetiva cuales son nuestros defectos o nuestros riesgos.

No nos damos cuenta de que existen muchas posibilidades y que la viabilidad muchas ideas dependen del planteamiento que se haga.

En este caso, he de reconocer que me sorprendió, que unas personas que estaban decididas a emprender un negocio, tuvieran ese nivel de desconocimiento del mismo y no que ni supieran contestar a preguntas básicas sobre su proyecto, y aún así, todos estaban convencidos de la posibilidad de continuar.

Sin embargo, mis grandes temores sobre la viabilidad de su negocio no venían del mismo, sino de su situación personal, ya que, existían bastantes factores negativos que podrían llegar a echar a perder el mismo.

Y tal y como sucedió en el CASO A, la utilidad y la contribución del Lienzo en este caso ha sido muy importante ya que también hemos conseguido que los propios

emprendedores, frenen su idea de continuar, y se planteen cuestiones que les van a afectar seriamente, para poder tomar medidas a priori, y llevar a cabo aquellos cambios en su modelo que le van a permitir abrir nuevas alternativas que no se habían planteado.

## 10 CONCLUSIONES

Desde mi punto de vista, el planteamiento ha sido todo un éxito, ya que, con independencia del resultado del negocio, el principal objetivo estaba logrado: *El emprendedor había llevado a cabo un análisis de su idea, que le había hecho replanteársela. Había lagunas o dudas que había que resolver antes continuar adelante.*

Aunque lo he repetido de varias ocasiones, creo que sería un éxito personal y profesional, llegar a implantar un modelo para poder guiar a los emprendedores y que sean ellos mismos los que lleven a cabo sus críticas y que se enfrenten a su idea, con la finalidad de poder replantearla y minimizar los riesgos que ya implica el montar un negocio.

## **11      CONTRIBUCIONES                      E                      IMPLICACIONES EMPRESARIALES**

Tal cual como ya he expuesto en la introducción, si tienes expectativas para ser emprendedor deberás de iniciar tu proyecto con unos mínimos de seguridad y garantías, y lo primero que tienes que darte cuenta es de que tu IDEA tiene que ser una OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, ya que tienes que encontrar en el mercado alguien que te quiera comprar lo que tu ofreces, esté dispuesto a pagar por ello y lo más importante, que te lo compre a ti y no a otros.

Por ello, le he propuesto al emprendedor un análisis de su plan utilizando el modelo Canvas y contestando a preguntas sencillas que le plantearan dudas y que le obligaran a replantearse su idea y a realizar cambios en la misma.





Por último, advertir que la utilización del Modelo no GARANTIZA EL ÉXITO DEL NEGOCIO, sino que MINIMIZA LOS RIESGOS DEL FRACASO.

***“El éxito no es para los que creen que lo pueden hacer, sino para los que lo hacen”.***





*Anónimo*

## 12 BIBLIOGRAFIA

### Libros

-  ALEXANDER OSTER WALDER & YVES PIGNEUR. *“Generación de Modelos de Negocio”*. Editorial DEUSTO. 2010
-  TIM CLARK en colaboración con ALEXANDER OSTER WALDER & YVES PIGNEUR. *“Tu Modelo de Negocio”*. Editorial DEUSTO. 2012
-  GUY KAWASAKI. *“El arte De empezar”* Editorial ILUSITRAE. 2012
-  FERNANDO TRIAS DE BES *“El Libro Negro del Emprendedor”*. Ediciones Urano, S.A. Empresa Activa. 2007

### Revistas - Artículos

-  REVISTA EMPRENDEDORES. Autor Rafael Galán *“Como saber si tu idea es viable”*. Mayo 2011
-  REVISTA EMPRENDEDORES. Autor Javier Escudero *“Para qué sirve el Modelo de Negocio. El Modelo Canvas”*. Diciembre 2011
-  JOSE A. ALMOGUERA. Director Técnico de ESINE *“Como hacer un Plan de Negocio”*. Enero 2013
-  CAMARA DE COMERCIO. *Informe sobre el comercio minorista en la provincia de León. Octubre 2013.*

📄 DIARIO DE LEON. Autora: María J. Muñiz “*Casi la mitad de los comercios locales no llegan a cumplir dos años de vida*”. Publicado el 12 de octubre de 2013.

## **Páginas WEB**

🔗 <http://www.emprendedores.es>

🔗 <http://www.javiermejias.com>

🔗 <http://www.soyentrepreneur.com>

🔗 <http://www.todostartups.com>

🔗 <http://www.circe.es>

🔗 <http://blog.thinkandcloud.com/modelo-canvas-un-lienzo-para-crear-tu-plan-de-empresa-2/>