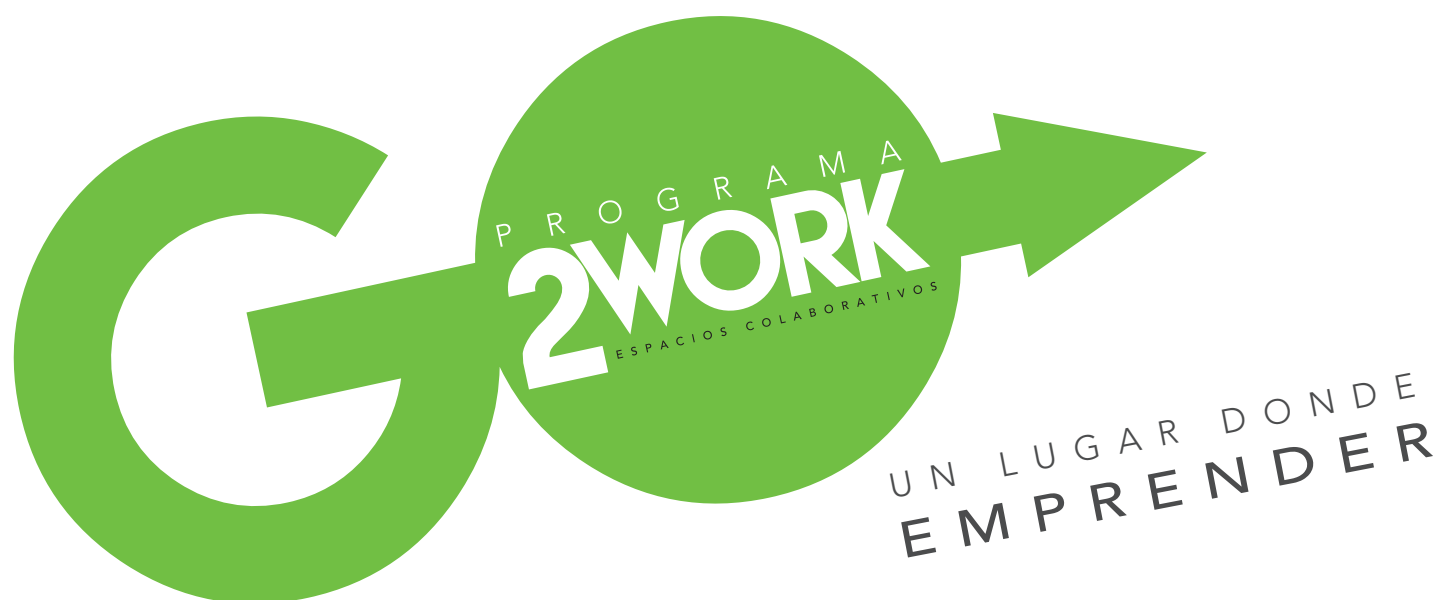


metodología ágil de emprendimiento

para la **creación**
de **empresas**
innovadoras

la experiencia de EOI



CRÉDITOS

COORDINACIÓN DE PROYECTO

Miguel Sánchez Galindo
*Director de Innovación, Emprendimiento
y Pymes*

Pilar Purroy Barceló
Directora de Proyectos

Área de Innovación, Emprendimiento y Pymes
Escuela de Organización Industrial

AUTORES

M^a Ángeles González de Souza
Javier Martín Robles
Silvia Mazzoli
M^a Vicenta Pérez Silvestre
Francisco Javier Rivero Romero
Consuelo Verdú Saiz

Libro digital en:
<http://a.eoi.es/metodoemprende>
Enlace directo en:



ISBN

978-84-15061-70-0

DEPÓSITO LEGAL

M-6574-2017

© Fundación EOI, 2017

www.eoi.es

Madrid, 2017

EOI no se responsabiliza de los contenidos, informaciones aportadas u opiniones vertidas por los participantes en el libro, que son responsabilidad exclusiva de los autores.



**“Cuidamos el papel que utilizamos
para imprimir este libro”**

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, No comercial, Compartir igual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

*A nuestros emprendedores y emprendedoras,
porque lo que les damos desde EOI como mentores
lo recibimos por duplicado.
A la Escuela, por su confianza y por la oportunidad
de dedicarnos a nuestra pasión por el
emprendimiento.*

ÍNDICE

PRÓLOGO	 9
 Capítulo 1	
INTRODUCCIÓN	 13
1. Introducción	14
2. El porqué de Lean Startup y de las metodologías ágiles.....	20
3. Descubriendo al Emprendedor.....	22
4. Las diferentes fases de desarrollo de los proyectos. La Organización por Itinerarios	27
 Capítulo 2	
FASE 1 - DISEÑO DE NEGOCIO	 31
1. “De la idea a la acción”.....	33
2. Oportunidad de negocio y tendencias.....	34
3. Investigación del entorno	37
4. Detección de oportunidades y observación del entorno	42
5. El cliente: análisis de datos e insights.....	43
6. La idea: antecedentes y justificación	46
7. “De la idea al modelo de negocio”	48
8. La propuesta de valor	49
 Capítulo 3	
FASE 2 - LEAN STARTUP. VALIDACIÓN	 57
1. “De la acción a la validación”	59
2. Lean Startup. Principios clave	61
3. Proceso de descubrimiento de clientes. Desarrollo ágil y gestión de productos.....	63
4. Early Adopters o primeros clientes. Ajuste problema - solución.....	64
5. Determina las hipótesis del modelo de negocio	66
6. Validación del problema: diseño de entrevistas	68
7. Análisis de resultados de problema	71
8. Validación de la solución.....	71
9. Análisis de resultados de solución	73
10. Validación de cliente: encaje producto-mercado	73
11. Validación de los canales de comunicación y venta. Lean Marketing	73
12. Primeros números: costes-ingresos. Finanzas-pre	77
13. Toma de decisiones: pivotar o seguir.....	79

Capítulo 4

FASE 3 - PLANIFICACIÓN | 81 |

1. Hacia una empresa escalable: fase de planificación | 83 |
2. Objetivos estratégicos | 84 |
3. Diseño del equipo | 85 |
4. Plan de marketing | 90 |
5. Plan jurídico-fiscal | 96 |
6. Plan de operaciones | 97 |
7. Plan e-financiero (herramienta) | 102 |
8. Plan de implantación | 105 |

Capítulo 5

SOBRE LOS AUTORES | 107 |

Capítulo 6

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS | 111 |

Anexo 1

EL MODELO DE LEAN BUSINESS PLAN COWORKING EOI | 113 |

1. Introducción | 114 |
2. Diseño del modelo de negocio | 114 |
3. Planificación | 116 |

Anexo 2

CÓMO UTILIZAR EL CROWDFUNDING EN EL MARCO DE LA METODOLOGÍA ÁGIL DE EMPRENDIMIENTO DE EOI | 119 |

Anexo 3

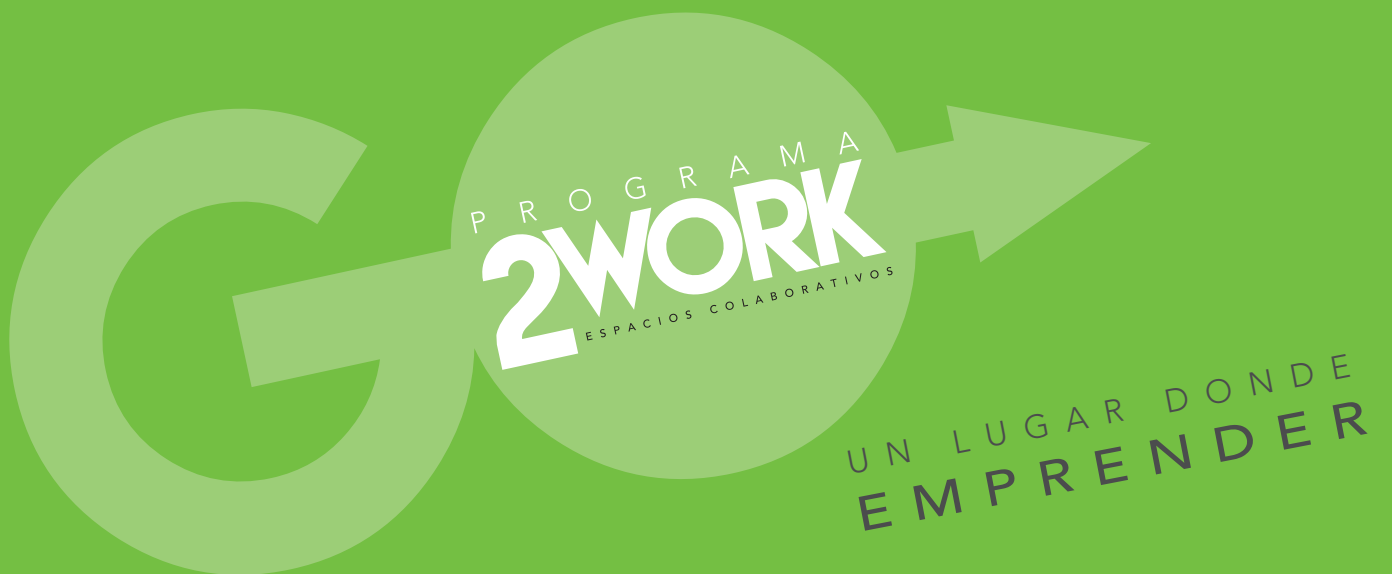
IDEAS PARA UNA METODOLOGÍA DE MENTORING EN LOS COWORKINGS DE EOI | 125 |


El presente manual se acompaña de un archivo en formato Excel denominado Plan e-financiero con el que realizar simulaciones financieras.

Dicho modelo de Plan e-financiero se puede consultar y descargar en:

<http://a.eoi.es/metodoemprende>

PRÓLOGO



El paradigma del emprendedor se basa en convertir su idea en un potencial producto que pueda introducir en el mercado con garantías suficientes, especialmente referidas a sus consumidores. El choque entre el voluntarismo (del emprendedor) y la realidad de mercado es el mayor riesgo y, por ello, es la primera cuestión a solucionar.

Tras este primer escollo vienen otros muchos de índole técnico, económico, tecnológico, de producción, de gestión, etc. Todo ello conduce a una reflexión estratégica sobre la manera de hacer las cosas.

Llevar a cabo actividades o ejecutar acciones aplicando una metodología adecuada permite evitar riesgos y asegurar que se alcanzarán los fines propuestos con mayor facilidad. Podemos entender por metodología el conjunto de procedimientos concatenados y ordenados que han de seguirse y utilizarse para alcanzar determinados objetivos. En realidad la metodología se concreta en métodos adecuados que han de aplicarse al fin relacionado.

Todo emprendimiento presupone una actividad orientada a obtener de la idea inicial, del sueño, del emprendedor, un resultado concreto y sostenible. Por lo tanto requiere de una metodología contrastada que allane el camino. Además sabemos que el camino del emprendimiento está cargado de dificultades, barreras, retos y frustraciones. Precisamente por eso la metodología del emprendimiento requiere un valor especial que se puede estructurar en tres variables.

En primer lugar debe ser una metodología ágil. Por ágil ha de entenderse flexible, adaptable a todo tipo de iniciativa emprendedora e incluso a los diversos niveles o etapas del emprendimiento. Pero también ha de entenderse que es fácil de aplicar para los emprendedores y que se puede considerar general por su capacidad de adaptación, al contenido, al trabajo y a las personas.

En segundo lugar ha de ser una metodología completa que permita organizar los procedimientos desde el inicio del proceso hasta la culminación de la idea. Ser completa significa también ser lógica, estratégica y planificada. De esta manera el emprendedor seguirá la ruta con la certeza de que le llevará a la meta. Una metodología válida tanto para la fase de diseño y generación de modelos de negocio, como a todo lo referido a start ups, e incluso en la fase de planificación y ejecución final.

Por último deber ser contrastada. Siempre aportan riesgo las metodologías nuevas y hay que aplicarlas con cuidado. Pero en el caso del emprendimiento no se puede correr riesgos añadidos, por eso la metodología ha de ser testada y eficaz. *“Metodología ágil de emprendimiento para la creación de empresas innovadoras”* responde a la experiencia que EOI ha adquirido a lo largo de 20 años de trabajo con los emprendedores apoyando miles y miles de proyectos.

Quisiera destacar que la metodología sin acción y la acción sin aprendizaje no conduce a ningún resultado. Por ello hay que tener dispuesta la conciencia y la capacidad de incorporar, asumir y aprender (cadena de aprendizaje) como condición para evitar el fracaso temprano, o el desánimo o la simple dispersión.

Toda metodología lleva, además, aparejados varios comportamientos que en el emprendimiento resultan imprescindibles. De un lado las capacidades técnicas o profesionales, pero de otro las exigencias personales que podemos concretar en cinco comportamientos: compromiso, constancia, entusiasmo, vocación por el trabajo y pasión. Verdaderas palabras claves para superarnos y alcanzar el éxito.



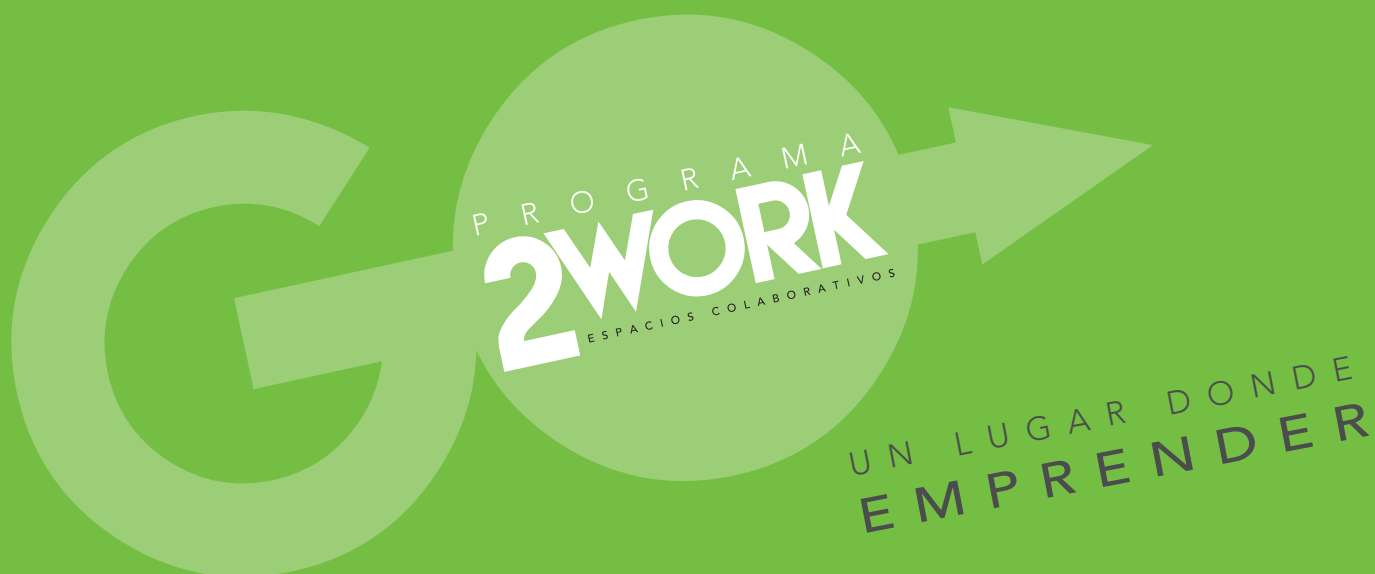
Por todo ello la metodología que presentamos la consideramos un instrumento esencial para el aprendizaje y emprendimiento. Un conjunto teórico-práctico que debe ser seguido y respetado, pues sus resultados han sido eficaces y han permitido que miles de proyectos se conviertan en realidad.

La Escuela de Organización Industrial (EOI) ha incorporado desde hace muchos años a su ADN estratégico una gran capacidad de ayuda y compromiso con el emprendimiento. Acompañar los procesos de evolución es tanto como creer y construir un escenario socio-económico que representa sostenibilidad, empleo, creatividad, innovación, equilibrio y futuro.

Fernando Bayón Maríné
Director General
Escuela de Organización Industrial

1

INTRODUCCIÓN



1. Introducción

La sociedad actual se encuentra inmersa en la denominada revolución digital de las organizaciones, de la economía y de la sociedad. El entorno de los negocios no ha sido ajeno a este cambio y ello ha propiciado que todo haya evolucionado de forma drástica. El mundo de los negocios jamás ha sido tan impredecible, incierto y disruptivo en todas sus facetas como lo es ahora.

Estamos, por tanto, situados en un escenario de cambio acelerado, en el que no sólo se han alterado sustancialmente los patrones de integración y comercio, sino en el que, además, se desafían las reglas clásicas del intercambio de bienes y servicios. Hemos de movernos en un marco de actuación, en el que resulta cada vez más complicado el poder diferenciarse a través de la calidad y la eficiencia, y en el que la única pregunta relevante es cómo se crea valor al usuario.

La innovación ha pasado a ser un recurso estratégico vital para las empresas, y esto ocurre precisamente en un momento en el que las ventajas competitivas se nutren básicamente de la experiencia. El concepto de innovación, por tanto, se asienta en la posibilidad de ofrecer valores que los usuarios demanden y reconozcan. El mercado, los clientes, han dejado de responder a aquél concepto de innovación, ya obsoleto, basado en dinámicas previsibles y/o graduales. Los clientes igualmente han cambiado, y esperan soluciones diferentes en un entorno que se presenta con oportunidades aún por explorar. Lo único previsible ahora se centra en un cambio de actitud en las personas, en la capacidad de organización de los equipos humanos, de las organizaciones, para comunicar con agilidad lo que cada uno prevé. Esta información en tiempo real está permitiendo que las empresas puedan llegar a modificar su rumbo, sin que precisen detener su actividad. La verdadera innovación se centra, por tanto, en las personas. En una nueva cultura empresarial focalizada tanto a los cambios del entorno, como al cliente.

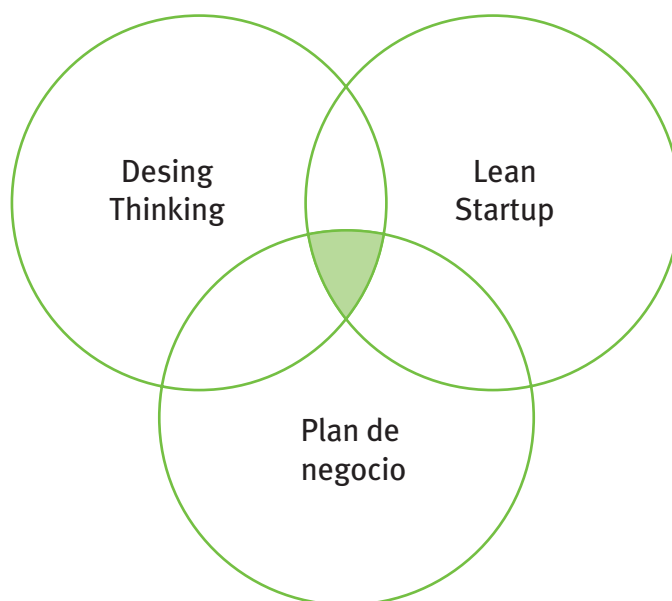
El poder del consumidor, sus gustos, preferencias y especialmente su papel como prescriptor, se han convertido en elementos clave y determinantes, en un mundo caracterizado por la hiperconectividad y la velocidad del cambio.

“Nuevos tiempos, nuevos Modelos de Negocios”. Design Thinking y Lean Startup

Asistimos, por tanto, a un proceso de cambio sin precedente en las organizaciones, un cambio cuyo eje se asienta en 3 pilares básicos que son: la adaptación, la agilidad y el alineamiento de los equipos humanos, para conseguir orientar todos los procesos, hacia la búsqueda de un mayor conocimiento del cliente y una mejora de la sociedad.

Es por ello que los nuevos Modelos de Negocios evolucionan, de manera natural, hacia planteamientos estratégicos. Los nuevos Modelos están, estarán asimismo basados en la innovación y el conocimiento, como base imprescindible para la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Para tratar de vislumbrar nuevos modelos de negocio en un futuro caracterizado por la alta incertidumbre, nos asistimos de una conjunción de metodologías que ponen el foco en la innovación y que son el **Design Thinking** y la **metodología Lean Startup**.



En este entorno cambiante, en este marco de incertidumbre, el **Design Thinking** se ha presentado como una metodología utilizada, cada vez con mayor reconocimiento y presencia, tanto en la elaboración de Modelos de Negocio y en la planificación estratégica, como en la resolución creativa de problemas y el desarrollo de ideas. Su propuesta ha supuesto, sin duda, una opción válida para aquellos implicados en el diseño de soluciones dirigidas a **resolver problemas reales**, consiguiendo **reducir** de manera notable los **niveles de incertidumbre** en los que estamos operando. Aquellos problemas para los que el **consumidor demanda soluciones**.

La **innovación**, desde este punto de vista, se concibe como algo natural que parte de la visión directa e implicada del observador. Un observador atento, que trata de captar la gran imagen, el contexto, las conexiones entre los diferentes elementos que componen el problema. Desde esta imagen se piensan soluciones específicas, un tipo de respuestas en las que no tienen cabida las limitaciones de recetas ya elaboradas. Idear, empatizar, definir, generar un prototipo y testear, son los momentos clave en los que se asienta toda esta filosofía.

Desde su inicio, desde ese primer enfoque de mirada abierta, la propuesta de valor no sólo se limita al diseño de la solución, sino que además se impone como una forma de relacionarse con el contexto de emprendedores colaborativos, a los que más allá de meros competidores, se les contempla como parte de redes de trabajo expandidas. Redes en la que se puede aprender, con las que se puede colaborar. Este es, sin duda, uno de los orígenes más palpables del concepto **Coworking**.

En este nuevo modelo, el fracaso se asume como parte del proceso de la vida emprendedora, como un elemento del que pueden y deben extraerse importantes conclusiones que permitan seguir avanzando. Las *fuckup nights*, son un claro ejemplo de esta tendencia. Propuestas desde México y ya presentes en más de 160 países, estas *fuckup nights*, se desarrollan en un ambiente cercano y distendido donde compartir experiencias de... **sus fracasos**. En una cultura empresarial que hace del éxito el principio y el fin del todo camino, estas veladas promueven la actitud empática y abierta, valores imprescindibles para el aprendizaje permanente que nuestra sociedad requiere hoy día. Los asistentes escuchan, de boca de

sus protagonistas. en qué y porqué se equivocaron, qué aprendieron de ello, cómo se sintieron y qué “armas” utilizaron para, pese a todo, seguir adelante.

Compartir estas experiencias de fracasos, propicia no sólo que otros intenten no repetir los mismos errores, supone además el conseguir crear un clima cooperativo entre las propias empresas.

Este **aprendizaje del error**, o mejor aún, este aprendizaje de los errores, proviene de una mentalidad integradora que viene implícita en el ADN del Design Thinking. La genialidad no viene dada por un brillante destello divino, ni tampoco configurada exclusivamente por la materia genética. Detrás de los procesos brillantes de las principales startups de las nuevas economías, se esconden las metodologías y el espíritu del Design Thinking. Este nuevo enfoque, que tantos éxitos está cosechando, ha encontrado en el concepto de **Coworking**, un espacio ideal para su desarrollo.

El futuro es impredecible, y el ritmo de los cambios imparable. El consumidor, cada vez más informado, dispone de una creciente gama de alternativas. Desde esta perspectiva, puede definirse el concepto de **Design Thinking**, como una filosofía focalizada en el usuario, con el objetivo de ofrecer soluciones diseñadas en función de sus actuales problemáticas y necesidades.

Y de esta misma esencia se nutre **Lean Startup**, para diseñar una cuidada metodología aplicada a negocios en los que existen elevadas dosis de incertidumbre. **Lean Startup** supone un nuevo enfoque por el que, a partir de la generación de hipótesis —sobre el cliente, sus problemas y las soluciones planteadas ante éstos—, se proponen diversos procesos de validación para construir un aprendizaje validado en el que la iteración con los futuros clientes y el desarrollo ágil en el desarrollo de experimentos, nos orientan sobre la manera y la forma de generar valor para nuestros clientes o usuarios.

Tras todo este aprendizaje en el que se ha conseguido reducir de manera notable dicha incertidumbre, y contando con una información más real del mercado, es cuando la Startup pasará a la **Fase de Planificación**, en la que se desarrollarán los correspondientes Planes de marketing, finanzas, equipo de trabajo y operaciones.

El mentor y los emprendedores. Red de coworkings-EOI

En el marco de los programas de emprendimiento, la red nacional de coworkings creada por EOI ha demostrado ser muy eficaz a la hora de incubar proyectos y formar y acompañar a los emprendedores.

“EOI desde hace más de 20 años está desarrollando programas de apoyo a emprendedores y pymes por toda la geografía nacional, ayudando al nacimiento y crecimiento del ecosistema emprendedor español. En estos años el nivel de actividad ha sido similar, como siempre muy centrado en programas de formación de creación de empresas pero que ahora convertimos en programas de aceleración empresarial ofreciendo apoyo para la puesta en práctica real.” (2016, F. Bayón. Director General EOI).

En la práctica, por lo tanto, **EOI** está siguiendo, de forma natural, un camino lógico y **coherente con las exigencias del mercado**. Un itinerario en sintonía, tanto con las tendencias de las **nuevas formas de trabajo**, como con la actual situación económica. Las experiencias acumuladas durante todo este recorrido, han propiciado el diseño de una **innovadora propuesta metodológica**, adaptada a las actuales **necesidades de los emprendedores**, así como a las **actuales demandas del mercado**.



La organización interna de un coworking admite cierta flexibilidad en función, especialmente, de la ubicación y grado de actividad del mismo. Los espacios coworking, al igual que el resto de las actuaciones académicas desarrolladas por EOI, se enmarcan en el sistema de calidad y gestión de la institución que, sin ser motivo de esta metodología, es uno de los garantes de la calidad y el éxito de nuestras actividades. No obstante lo anterior, el diseño del coworking que aquí se propone, contempla, en todos los casos, la existencia de las siguientes figuras:

- Mentor Residente.
- Mentores de Proyecto.
- Mentor especialista.
- Expertos para talleres.

De éstas, **tres figuras estables se mantienen desde el inicio hasta la finalización de la edición, dirigidas por el equipo de Dirección y Coordinación de EOI como máximos responsables de la actividad:**

1. **Mentor Residente**, que para los emprendedores es la imagen del **máximo responsable** del cowork. Realiza, entre otras muchas labores, la **convocatoria y selección** de los asistentes, **diseña** los talleres, **coordina** a los mentores de proyectos y mentores especialistas, y se presenta como una figura estable, con una constante presencia física en el centro. El Mentor Residente, a través de la continua observación e interacción con los emprendedores, mantiene una **perspectiva global** del desarrollo de los proyectos, **fomentando en todo momento la interrelación y sinergias** entre ellos.
2. **Mentores de Proyectos**, quienes tras una primera evaluación de la situación y características, tanto del proyecto como del emprendedor, diseñan **una hoja de ruta** que se irá ajustando durante los meses de duración del programa. Este Mentor **acompaña al emprendedor durante los cinco meses** en los que se aplica la metodología al proyecto, **orientándole, motivándole** y ayudándole en todo aquello que precise.
3. **Mentores especialistas**, que actúan o bien a petición del mentor, o bien tras alguna solicitud de conocimiento más profundo por parte del emprendedor, sobre una determinada área de conocimiento. Estas formaciones son habitualmente muy especializadas y vienen determinadas por la propia idiosincrasia del proyecto. Estos Mentores contribuyen a **agilizar la solución de problemas** en tiempo real, proporcionando al programa una **flexibilidad extraordinaria**.

Se cuenta, asimismo, con una cuarta figura: **Especialista de Talleres**.

Durante toda la duración del programa, y tras el diseño propuesto por el Mentor Residente, y oídos a los Mentores de Proyectos, se ofrece al emprendedor, a través de **talleres especializados**, los conocimientos y herramientas necesarias en función de un **calendario** preciso que se adecúa a las diferentes **fases de la metodología Lean Startup**. Se cuenta con un margen suficiente de flexibilidad que permite modificar y/o ampliar el diseño de talleres original, en base a criterios de mejora que habitualmente responden a nuevas necesidades detectadas durante el desarrollo del programa.

Se trata de un programa que cuenta con un **valor añadido de excepción**, por el que los formadores-orientadores de forma previa a su intervención, **son informados** por los responsables del cowork, **de las ideas de negocio o los proyectos de las Start-ups** que integran esa edición del coworking. De esta manera **se incrementa** exponencialmente **el aprovechamiento** de dichos talleres, haciendo unas **presentaciones “a medida” de los asistentes**, y consiguiendo al mismo tiempo que el emprendedor se identifique y pueda verse fácilmente reflejado en todos los procesos que integran esta metodología.

El objetivo de este punto es el de transmitir, como paso previo al desarrollo de los procesos y la metodología, **la filosofía que subyace a la relación entre mentor y emprendedor**. La base, los principios en los que se asienta el coworking: la filosofía del Design Thinking y la metodología Lean Startup, ya introducidos en los apartados anteriores, están presentes desde el mismo momento en el un emprendedor que opta a integrarse en este programa, se dirige al centro.

La actitud, la atención, la perspectiva desde la que los responsables observan ya desde el primer contacto con el potencial alumno, hasta el momento en que se produce la selección de los integrantes, estarán impregnadas, se nutrirán de la citada esencia en la que se basa el programa con el objetivo de identificar un mínimo de actitudes y aptitudes en los candidatos. La concienciación de los responsables en este punto, e insistimos, desde el primer contacto con los candidatos, resultará de vital importancia a la hora de poder generar el adecuado clima de trabajo y propiciar las sinergias entre los integrantes del grupo, que en definitiva es el verdadero *leitmotiv* de la existencia del propio coworking.

Es por ello que nos detendremos brevemente, en aquellas características, actitudes, que los responsables han de detectar en los candidatos desde la primera toma de contacto.

La selección de los candidatos y el perfil de personalidad del “Pensador de Diseño”

“Ser emprendedor es, ante todo, una actitud”

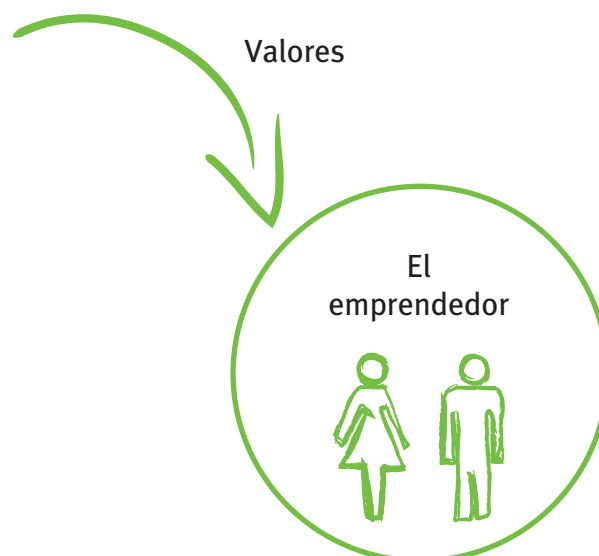
Resulta especialmente interesante interiorizar este concepto y tomarlo como punto de partida, porque en la práctica, partimos del hecho que **no** resulta imprescindible que el sujeto que opta a integrarse en un coworking, haya creado, o haya intentado crear en algún momento anterior, una empresa o negocio.

“Ser emprendedor” se relaciona directamente con aquella persona que es capaz de identificar una oportunidad y organiza los recursos necesarios para poder acceder a ella. Que dispone de un espíritu que le dirige hacia nuevos retos, nuevos proyectos.

Partiendo de esta premisa podemos pasar a enunciar las características más relevantes **del perfil de personalidad del emprendedor**, y que, en el escenario actual antes descrito, se identificarían con el **perfil del “pensador de diseño”**. No nos referimos a un diseño en el sentido estricto del término, se trata más bien de detectar la capacidad de observar con *gafas de diseñador*:

- **Empatía:** Aquél que mira al mundo desde múltiples perspectivas. Que ve cosas que “otros no ven”. Que tiene en consideración las necesidades latentes, e interpreta las acciones del sujeto tanto en términos de comunicación verbal como no verbal para después poder traducirlas en oportunidades para innovar.

- **Pensamiento Integrador.** Nos referimos a la capacidad de ver más allá de las alternativas existentes. De ser capaz de generar hipótesis desde conceptos opuestos, y/o aparentemente irreconciliables, de manera que éstos mejoren la experiencia del usuario más allá del propio producto en sí y siempre en función de él.
- **Optimista.** En este perfil se reconoce el aprendizaje que puede extraerse a partir del error. Asumiendo que resultará preciso equivocarse en numerosas ocasiones y, pese a todo ello, se toma la decisión de seguir adelante. Redireccionando. Pivotando.
- **Abierto al Experimentalismo.**
 - Para aprender.
 - Para abrir caminos.
- “Trabajar para pensar” versus el tradicional “pensar para trabajar”.
- Resolver misterios, no puzzles: no hay reglas claras, ni fines conocidos. Es ahí, precisamente, donde radica uno de los más relevantes valores añadidos del “pensador de diseño”.
- Disposición a trabajar **en equipo** y en donde se plantea, cuando así se precisa, la colaboración **transdisciplinar** versus la tradicional colaboración interdisciplinar. La organización de este tipo de equipos de trabajo, es una herramienta que se nutre del mismo espíritu del concepto de “pensador de diseño”. Definimos como equipo transdisciplinar a aquel grupo de profesionales especializados en diferentes áreas, que trabajan de forma conjunta interactuando, compartiendo información, conocimientos o habilidades, trascendiendo su propio espacio disciplinar. Esta interrelación de especialistas supone **una apropiación de saberes como un aprendizaje continuo de los integrantes del equipo, logrando así subir a un nivel más elevado donde las disciplinas se complementan**. Cada disciplina se desliza del lugar central, para ser ocupada por el tema o problema que reclama el abordaje específico.
- Disposición, actitud abierta o potencial del alumno-emprendedor, para trabajar con **herramientas de diseño**: brainstormings, focus group, storyboards,...



En la práctica, ¿cuándo?, ¿en qué momentos?, ¿para qué procesos se precisan las actitudes/apertitudes antes relacionadas?

- a) Al **inicio**, para efectuar una selección adaptada a la metodología:
- A modo de “guía”, dirigido al mentor, para que pueda detectar desde los inicios a aquellos emprendedores que las posean.
 - Al emprendedor, para que se “reconozcan” en esos modos de pensamiento y adopten una actitud abierta ante éstos.
- b) Durante **todo el proceso** en el que se desarrolla la metodología Lean. Entre otros, podemos destacar los siguientes “momentos de la verdad”:
- Generación de hipótesis.
 - Creación de Experimentos.
 - Desarrollo de MPV.
 - Diseño de Métricas.
 - Propuesta de fuentes “atípicas” de ingresos.
 - Propuesta de “aliados clave”.

2. El porqué de Lean Startup y de las metodologías ágiles

De acuerdo a lo expresado en el epígrafe anterior, cada vez más se está imponiendo la metodología Lean Startup, el Desarrollo de Clientes y el Desarrollo Ágil como sistemas o procesos para la creación de proyectos y nuevos negocios. Nos referimos sobre todo a proyectos innovadores, donde **el nivel de incertidumbre se ve reducido a medida que se adquiere información y feedback por parte de los primeros clientes**. El objetivo de esta nueva concepción de los negocios es poder experimentar, de forma rápida, con la idea de negocio o el nuevo producto.

El antiguo modelo de creación de empresas y nuevos negocios, que se centraba en el desarrollo de producto en cascada, (en donde una empresa de nueva creación se identificaba como la versión reducida de una empresa ya constituida y consolidada en el mercado), era el que se utilizaba hace menos de diez años, para cualquier tipo de iniciativa emprendedora. En la actualidad, y ante un escenario como el descrito, es evidente que dicho sistema tiene sus “días contados” como modelo de emprendimiento. Esa metodología “tradicional”, no fue diseñada para aquellas ideas o proyectos de emprendimiento innovadores, en los que la variable común, es la alta incertidumbre a la hora de lanzar dichas iniciativas. Es por ello que, su uso en el entorno actual se encuentra básicamente limitado a proyectos empresariales más convencionales, en los que el grado de incertidumbre no es tan elevado, o el grado de conocimiento de alguna variable del mercado no es desconocida; sea porque se conocen bien los comportamientos de los clientes, la sensibilidad frente al precio, o el canal de distribución, entre otros factores determinantes.



Una **nueva forma de obtener información de manera rápida y ágil sobre la idea de negocio ha surgido**: el modelo adaptativo que utilizan las startups tecnológicas, y que se impone con la lógica aplastante de los resultados, al modelo predictivo y tradicional, ya inservible para negocios con un componente alto de incertidumbre. Un nuevo modelo en el que hoy están instauradas multitud de iniciativas de emprendimiento y de lanzamiento de nuevos productos de muchas organizaciones y empresas.

Y ello es debido, en nuestra opinión, a tres diferentes motivos que han hecho que estas metodologías ágiles de emprendimiento sean adoptadas, de forma generalizada, como sistemática de trabajo por emprendedores y startups, que no proceden únicamente del sector tecnológico.

- Uno de ellos viene dado por la **propia idiosincrasia** de una *startup*, concebida ésta como una organización temporal que transforma ideas en negocios y, por tanto, adquiere un modo de trabajo basado en la búsqueda continua de un modelo de negocio rentable y sostenible, donde lo esencial es la captación de información sobre el cliente y/o usuario, a través de la iteración y sus comportamientos.
- Un segundo motivo, radica en la **propia experiencia** de las estadísticas de emprendimiento, que nos dicen que la gran mayoría de las iniciativas emprendedoras no logran sobrevivir a los tres primeros años de actividad, siendo la primera causa de esa mortalidad o fracaso la ausencia de un mercado, o de clientes dispuestos a pagar por el producto o servicio ofrecido.
- Y un tercer motivo, a nuestro juicio, tiene que ver con **los cambios** que han experimentado los **clientes** hoy en día, en los que gracias a la democratización de la tecnología, y sobre todo internet, se encuentran más accesibles para las empresas y organizaciones, y quieren muchas veces participar en el proceso de diseño o fabricación del producto o el servicio (pro-sumer).

En esencia, estas nuevas metodologías de emprendimiento se basan en **conocer de forma lo más rápida posible, qué es lo que funciona en el producto, proyecto o negocio**, para ir incorporando ese conocimiento validado, y descartar aquello que no aporta valor al cliente. Ese aprendizaje validado, que es la esencia de estas nuevas metodologías de emprendimiento, tiene como eje central la interacción desde el primer momento con el usuario. Se respalda en datos y métricas que se obtienen testando en poco tiempo, (de ahí el nombre de metodología ágil), el producto o el negocio con clientes y/o usuarios reales, cuya información es de gran importancia para ir adaptando ese producto o negocio a las necesidades de éstos, y así tratar de perfeccionarlo según las indicaciones, que éstos primeros clientes, van aportando.

La metodología Lean Startup tiene su origen en el **lean manufacturing**, donde empresas del sector industrial de automoción como Toyota, implementaron hace tiempo este sistema para identificar y eliminar todo lo que no supusiera valor (beneficio para el cliente), y evitar así lo que se consideraba despilfarro. Aunque es cierto que esta metodología ágil de creación de empresas ha tenido sus principales seguidores en startups del sector tecnológico, en la actualidad se está extendiendo cada vez más al resto de los sectores, (incluyendo el sector público), como metodología de emprendimiento eficaz de nuevas ideas y proyectos. Al fin y al cabo, no se trata de otra cosa que de un sistema de innovación continua centrada en el usuario, donde el ciclo de aprendizaje se caracteriza por ser iterativo y extremadamente corto en el tiempo.

Crear, medir y aprender es el *mantra* que se repite, una y otra vez, en las startups que adoptan la metodología Lean Startup como sistema de aprendizaje del negocio. Esto es debido a que siempre se necesita probar, validar e incorporar a la empresa, ese conocimiento obtenido gracias a los clientes tempranos

(*early adopters*). Este proceso de validación se realiza *saliendo del edificio*, y buscando a los primeros clientes o usuarios para que nos ayuden, con su información, a perfeccionar o terminar nuestro producto, servicio, o modelo de negocio.

La forma de llevarlo a cabo es a través de lo que se denomina el **mínimo producto viable**: MVP (conjunto de características mínimas que tiene que tener el producto o el servicio para empezar a obtener información de los clientes y/o usuarios). El MVP no es otra cosa que tener presente que no debemos esperar a que nuestro producto, o modelo de negocio, esté totalmente terminado y/o perfectamente acabado y pulido, para lanzarlo al mercado. Se necesita probar y testar mediante un prototipo, un experimento, un simple vídeo, una maqueta, unas entrevistas (algo barato no *cutre* como diría nuestro colega Néstor Guerra) etc., porque el grado de aceptación es el mismo. La información obtenida nos servirá de utilidad para seguir y continuar completando el producto o negocio, hasta su lanzamiento definitivo al mercado. Esta propuesta queda lejos del tradicional y ya antiguo desarrollo de producto en cascada antes citado, modelo que requiere un período de incubación y de reflexión más largo, y que se centra en tener el producto totalmente completado y perfeccionado antes de su introducción al mercado.

Si los datos y la información recibida nos dicen que las hipótesis planteadas al inicio no son adecuadas, se puede cambiar de estrategia y **pivotar** (corrección estratégica planificada), hacia nuevas hipótesis sobre aspectos claves del producto o negocio, para ir así reduciendo un poco más el nivel de incertidumbre.

La cruda realidad es que la mayoría de startups fracasan debido a que los productos y servicios que ofrecen no son de verdadero interés para el mercado, y esto aparece después de dedicar mucho tiempo y esfuerzo al desarrollo de producto, o al diseño y planificación del servicio, realizar un business plan, etc. Es aquí donde la metodología Lean Startup y el Desarrollo de Clientes nos parecen realmente útiles, puesto que en un par de meses, el emprendedor puede identificar y probar sus hipótesis: los perfiles de clientes, las funciones o beneficios más valorados del producto o servicio, los canales de comercialización y hasta el precio que esos clientes están dispuestos a pagar, y todo ello de manera rápida, sencilla y económica.

El **Lean Startup** de Eric Ries, junto con el **Business Model Canvas** de Alex Osterwalder y el **Desarrollo de Cliente** de Steve Blank, son algunas de las metodologías de emprendimiento ágil que más están cambiando la forma de lanzar nuevos productos, nuevos modelos de negocio, ocasionando que se replanteen los existentes.

3. Descubriendo al Emprendedor

Tanto si estás ayudando a valorar el potencial de un emprendedor, como si eres un lector que en estos momentos estás pensando en emprender, el siguiente apartado te facilitará, sin duda, una primera aproximación a lo que hemos denominado: “Identidad del emprendedor”.

No se trata de un cuestionario “al uso”. Ni siquiera se presenta como una argumentación exhaustiva.

El objetivo de este apartado es proporcionar, de forma ágil, ciertas claves que faciliten una visión más clara del nivel de afinidad, proximidad, conexión y/o cercanía percibidos en relación al concepto de “ecosistema del emprendedor”.

Por ello, las cuestiones que a continuación se plantean, inciden de forma directa y progresiva, en la noción de “identidad emprendedora”.

Lo que aquí proponemos, por tanto, es una herramienta, a modo de consideraciones y reflexiones, que propicien ese primer acercamiento, y que asimismo contribuya a “poner algo de luz”, a aquellas dudas iniciales con las que, necesariamente, el potencial emprendedor va a encontrarse.

Se trata de un ejercicio que aporta, en pocos minutos, una información valiosa y esclarecedora, tanto si se realiza desde la perspectiva del mentor, como si efectúa desde la del propio emprendedor.

Empezamos:

En algún momento has considerado poner en marcha un negocio, y te han asaltado multitud de dudas:

- “Nada es fácil. Parece todo muy complejo”.
- “¿Nunca es demasiado tarde, o sí lo es?”.
- “¿Ser emprendedor es de veras *una actitud*?” “Yo nunca he montado un negocio...”.

Para intentar ayudarte a valorar tu identidad como emprendedor, podríamos presentarte a continuación un cuestionario, un test al uso, para a partir de ahí establecer una valoración por cada tipo de respuesta. Y al igual que otros test que en algún momento hayas cumplimentado, y de acuerdo a la puntuación obtenida, podrías hacerte una idea de “tu nivel emprendedor”.

Sin embargo, lo que a continuación te proponemos, es una versión distinta, pero con un objetivo similar al de los test tradicionales: sacar una conclusión de ti mismo, en términos de emprendedor.

Por lo tanto, en este apartado vamos a invitarte a realizar una lectura, más o menos rápida, de una serie de valores, actitudes, situaciones, pensamientos, además de unas cuantas reflexiones. Estos contenidos que te proponemos coinciden en su mayoría, con aspectos contemplados en aquellos test que suelen utilizarse. Esto es así porque, sin duda, lo que a continuación se presenta, al igual que en lo recogido en dichos test tradicionales, forma parte indiscutible del ADN del emprendedor.

Pero a diferencia de lo anterior, nosotros no haremos una valoración numérica. No habrá respuestas buenas o malas. Mejores o peores. No las habrá porque, para reconocerte, tú no lo precisas.

Hemos dividido este apartado en cuatro grandes bloques. Estos bloques se suceden a modo de “fases”. Lo que se corresponde con una secuencia natural en la vida de una persona. En su progresión temporal lógica. Y, para *ponerte en situación*, para ayudarte a pensar, hemos recogido en cada uno de ellos, algunos de sus posibles contenidos: pensamientos, ideas, situaciones, reflexiones,...

La idea no es en absoluto que te identifiques con todos y cada uno de los contenidos aquí propuestos. El objetivo no es que sientas, necesariamente, que “eres tú” en cada frase que leas. Nada más lejos de nuestra intención.

De lo que se trata es, sencillamente, de que los leas, los consideres, incluso que los llegues a interiorizar. Que valores por ti mismo si la esencia de lo que ahí se refleja, responde en alguna medida a tu particular recorrido. Y a partir de ahí, ocurrirá que en algún momento tú mismo determinarás si, toda esta “sintonía”, este discurso, te resultan lo suficientemente familiares. Lo suficientemente cercanos. Te identificas con ellos. Aunque solo sea porque han conseguido “removerte” por dentro en algún momento.

No nos cabe la menor duda de que, al final de este capítulo, tú mismo tendrás la respuesta. Sin puntuaciones ni valoraciones numéricas. Simplemente lo sabrás.

Al igual que hemos ido haciendo desde el inicio de este documento, lo que te proponemos no es otra cosa que utilices tu intuición. Que te escuches a ti mismo, que mires en tu interior como un punto de partida imprescindible.

¿Por qué estás aquí? Antecedentes

- A menudo siento que me falta algo, que puedo hacer más: “Esto no es lo que quiero en mi vida”. Tengo que cambiar.
- Hay como una voz que te dice “quiero hacer algo mío ” Construir.
- He experimentado la sensación de que es “mi momento”. Necesito ACCIÓN. Necesito Intentarlo.
- No veo muchas salidas: ¿bancos, incompreensión y sus negativas?, ¿barreras, puertas que sólo se cierran?
- Me planteo: ¿por dónde empezar?, ¿qué hace *dar el salto*?
- ¿Puede haber otro camino?
- He empezado a buscar alternativas. Algo me induce a pensar a largo plazo.

Tus valores

- Creo en mí mismo-a. Soy decidido-a. Tengo confianza en mí. Autoestima. Deseos de mejorar.
- En mí la empatía es algo natural. Interpreto con facilidad gestos, miradas, no sólo palabras o hechos evidentes.
- Soy responsable.
- Fluye en mí la creatividad. Iniciativa. Soy proactivo. Me anticipo. Veo “más allá”.
- Tengo valor. No me rindo. Soy perseverante. Optimista. Resistente a la frustración.
- Ante las dificultades: formo parte de la solución no del problema...
- No me conformo. Me gusta hacer las cosas bien incluyendo integridad. Tengo espíritu de superación.
- Aprendo de los demás. Reconozco valores en otras personas.
- Me adapto rápido al cambio.
- Estoy motivado. Disfruto mucho con lo que hago. Le pongo ilusión y tengo capacidad de ilusionar a los demás. Dotes de comunicación.
- Soy atrevido. Soy diferente. Tengo determinación. Asumo riesgos. Soy osado y tengo astucia.



- Le pongo pasión. Me entrego. Amo lo que hago, me comprometo hasta el final con lo que quiero.
- En momentos descubro en mí una cierta capacidad de perspectiva, de visión global.

Tu trayectoria

- No recuerdas desde cuándo te preguntas: ¿por qué?, ¿por qué?, ¿por qué? Desde cuándo pones tantas cosas en duda: a pesar de lo aprendido, a pesar de lo que te exigen, a pesar de ir contracorriente a pesar incluso de quién te lo dice.
- A menudo has sentido miedo al escuchar: “haz lo tradicional”. Te resultan ajenos los prejuicios. Ese “no eres tú”.
- No sabrías decir cuántas veces te has sentido “diferente”.
- Al intentar apostar has encontrado soledad. Inicios más difíciles de los que podías esperar.
- Has pasado por la fase en la que nadie te ayuda. ¿TE LLAMAN LOCO, IRRESPONSABLE? ¿INCLUSO INADAPTADO?
- Te vas dando cuenta de que a menudo sus argumentos no “te convencen”. Sí escuchas a los demás. Sí. Pero inmediatamente después, sabes que has de guiarte por tu intuición. Y aunque a veces lo olvidas, algo en ti te dice que es el único camino seguro hacia el éxito.
- Y empiezas a aprender a diferenciar: ¿Luchar?: sí. ¿Pelear contra corriente?: no.
- Ha habido momentos en que lo cuestionas todo: Sí se puede ¿Y por qué no se puede? Planteas de modo natural soluciones nuevas a problemas viejos.
- Poco a poco vas aprendiendo a “sacar de dentro y comunicarlo”.
- Ha habido ocasiones en las que te has dado cuenta de que no sólo se trataba de aceptar retos. Eso no te bastaba. Has descubierto un extraño placer *al ir a por ellos*. De buscar nuevos retos. Tus propios retos.
- Has experimentado un “subidón” para cada fase superada, por cada logro.
- Y hay un momento en el que descubres que no hay nada rápido. Que el camino más difícil es también el más corto. En realidad, acabas descubriendo que sólo hay camino.
- En esta trayectoria ya has aprendido que hay fracasos y que hay que asumirlos, porque de lo contrario, no habría éxitos. Como un universo que se compensa. Has comenzado a aprender de ellos, de tus propios errores.
- Ante un problema, aprendes a “darle la vuelta a la tortilla”. Y aunque te exige mucho esfuerzo, perspectivas y visiones que habitualmente no te plantearías, llegas a la conclusión de que siempre hay otra lectura que te será mucho más favorable. No necesariamente mejor, pero sin duda diferente a lo que esperabas. Y además continúas aprendiendo del error.
- Comprendes que la *fuerza inagotable* siempre estuvo en ti. Siempre hubo cosas “más cercanas”. Ideas, soluciones, negocios, que has ido recogiendo durante toda tu historia. Comprendes que en ellas está la clave.
- Y en algún momento comprendes que la inspiración, la motivación son energía. Que para ti eso no es trabajo.
- Llega esa fase en la que descubres al “equipo”. Respetas al equipo. Aprendes y construyes con el equipo.

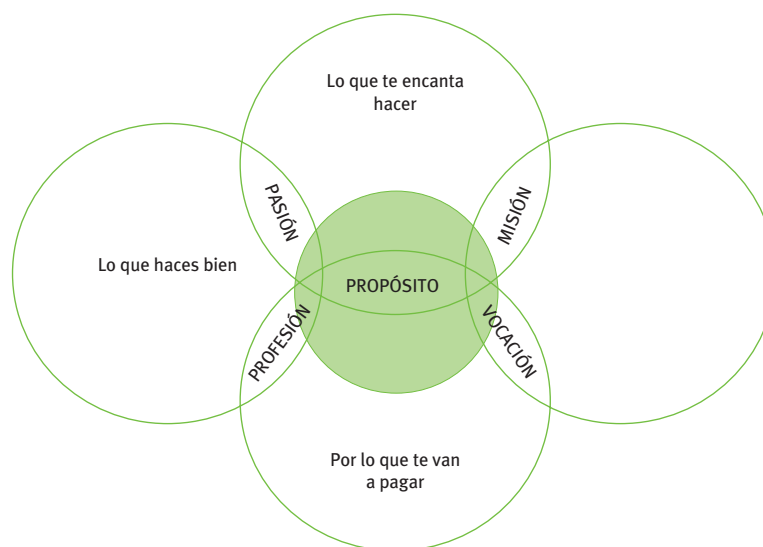
- Te has vuelto más práctico. Descubres el “aquí y ahora” como punto de partida, ya no olvidas que cada vez hay un “aquí y ahora”.
- Adoptas la perfección como excusa. Es como “enamorarse”... no puedes dejar de hacerlo.

Tus sueños

- Sacar la creatividad. Visualizarlos. Ponerlos en marcha.
- Poder decir “lo voy a lograr. Sé manejar la situación”.
- Aprender a crear valor. Algo que importe, que sea necesario.
- Quiero construir “mi historia”. Algo mío.
- Sacarlo todo. Darlo todo de mí.
- Quiero sentirme conectado. Quiero formar parte.
- La felicidad.

Tus expectativas

- Todo sirve, todo tu trabajo, todos tus esfuerzos realizados. Así es en realidad.
- Visualizar e ir a por ello: tener una meta clara y sostenible. Generar un hábito, “mi hábito”, para prosperar.
- Estar enfocado siempre para sobrevivir: esfuerzo, tomarlo en serio.
- La gente necesita saber lo que no sabe. Yo no lo sé, pero lo haré.
- Un credo: “trabajar para pensar...no pensar para trabajar...”.
- Nadie determinará mis límites porque la pasión define mi vida, lo haría gratis.
- Mi gran reto oculto: resolver un problema actual, cotidiano, para resolver un problema de la sociedad actual.
- Quiero trabajar en mis ideas.



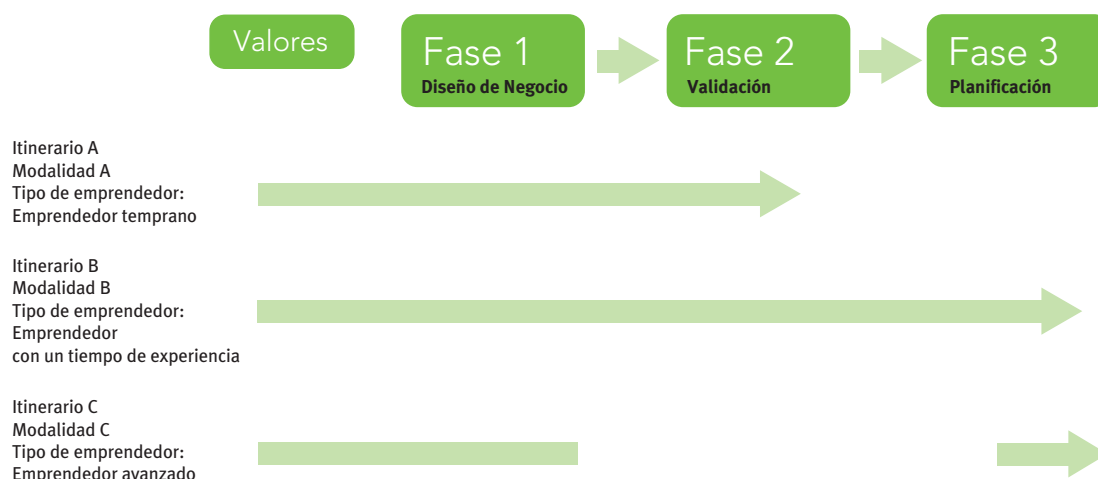
Tanto en los diferentes programas de acompañamiento a emprendedores como en los espacios de **Coworking de EOI**, recibimos diferentes iniciativas de emprendimiento con características muy dispares, y en diferentes fases de desarrollo. Esta diversidad de propuestas hace necesario que utilicemos procedimientos y técnicas de trabajo flexibles, que se puedan adaptar tanto al tipo de proyecto, como a su estado de madurez. Por ello, en el marco de los coworkings gestionados por EOI, hemos creído conveniente elaborar la siguiente **metodología de trabajo** adaptable a esta variedad de iniciativas de emprendimiento y proyectos. En base a nuestra experiencia como mentores, hemos establecido tres fases de desarrollo por las que, todo nuevo proyecto emprendedor o nueva empresa pasarán de forma sucesiva: **Design Thinking**, **Lean Startup** y **Planificación** o ejecución del plan.

Este **proceso de trabajo basado en estas tres fases**, resulta ideal para todos aquellos emprendedores que parten de una idea de negocio y quieren desarrollarla hasta su máximo potencial: creando una empresa, construyendo un equipo, poniendo en marcha un modelo de negocio y logrando que su producto llegue a un gran número de personas, para así poder conseguir importantes beneficios a nivel de negocio.

Pero probablemente, no todos los emprendedores o proyectos que llegan a los programas de emprendedores o a los coworkings de EOI con los que vamos a trabajar, cuentan con las posibilidades o condiciones suficientes para desarrollarse de esa forma, ya que algunos pueden requerir de un modelo más sencillo que se adapte mejor a sus necesidades. Por lo tanto, en estos casos esto implicará que de las tres fases de desarrollo que tenemos como base en esta metodología propia, únicamente se desarrollarán una o dos de esas fases.

Cuando un emprendedor que llega a un programa de emprendimiento o a los espacios coworkings de EOI, quiere desarrollar una idea de negocio en todo su potencial, comenzará en la **Fase 1** por aplicar herramientas de **Business Design** con el objetivo de conocer primeramente a su cliente a través del Mapa de Empatía, y a partir de ahí, diseñará una primera idea de su negocio a través del Business Model Canvas. Posteriormente, deberá continuar con la **Fase 2 Lean Startup**, donde utilizará una serie de herramientas para **validar las hipótesis** de la primera fase. Finalmente, en la **Fase 3** de desarrollo, se realizará una **Planificación** o ejecución del plan del trabajo a nivel de marketing, finanzas, equipo de trabajo y operaciones, con la finalidad de implementarla en la empresa.

El **desarrollo de este itinerario completo de las 3 fases, será el que sigan la mayoría de emprendedores con sus proyectos**, cuando participen en cualquier iniciativa de emprendimiento, o en los propios espacios de coworkings de EOI. Pero también puede ocurrir, tal y como ya anticipamos, que haya excepciones, motivadas bien por el grado de desarrollo y trabajo de partida de su proyecto emprendedor, o bien por el tiempo que dispongan para trabajar las diferentes fases de esta metodología. En estos casos, únicamente se realizará una o dos de las tres fases establecidas.



Veamos a continuación cuáles pueden ser estos casos:

1. **Emprendedores cuya idea de negocio se encuentra en fases muy iniciales**, y para los que, debido tanto al límite establecido de 5 meses de tiempo de trabajo, como a que, para la mayoría de los emprendedores con los que trabajamos, es la primera vez que ponen en marcha una empresa, será conveniente dedicar todo el tiempo de trabajo del proyecto y con los mentores, a la Fase 1 de Diseño de Negocio y a la Fase 2 de Validación. De esta forma, la Fase 3 de planificación no se realizaría tanto por falta de tiempo, como para propiciar que puedan realizarse adecuadamente las dos primeras fases, y así rentabilizar al máximo este proceso de trabajo; a partir de aquí, el emprendedor llegará a un punto en el que realmente ha podido descubrir si vale la pena dedicarse a la idea que ha tenido, y pasará, posteriormente, a un nuevo proceso en el que constituirá la empresa con unas mayores garantías de éxito.

Por lo tanto, podríamos considerar este tipo de proyectos como los menos maduros, tanto por el estado de desarrollo de la idea como por el perfil del emprendedor. Del mismo modo, podemos encontrarnos con proyectos en los que el emprendedor cuenta con una baja cualificación en los aspectos relacionados con el emprendimiento, por lo que el aprovechamiento que realice de los talleres de formación, y la ayuda que pueda recibir del mentor, resultan fundamentales. Por ello, durante los 5 meses previstos, y al mismo tiempo que se realizan las primeras fases de desarrollo, mentor y emprendedor trabajarán en lograr mejorar esa cualificación. Todo lo expuesto implica que, difícilmente, llegarán a poder realizar la Fase 3, tanto por falta de tiempo, como por la necesidad de enfocarse en las dos primeras fases, para así obtener el máximo aprovechamiento.

2. **Emprendedores que ya llevan un tiempo trabajando en su idea de negocio y que cuentan con cierta experiencia o formación como emprendedores**, por haber participado en otros proyectos anteriormente o por haber participado en algún tipo de programa de emprendimiento. Con estos emprendedores se pueden aplicar la metodología completa, aquí expuesta, al estar ya en marcha con sus proyectos, tener avanzados algunos aspectos que pueden resultar de gran utilidad como puede ser un prototipo de su producto o haber comenzado a prestar un servicio de forma artesanal. **En este punto es donde resultará de gran utilidad aplicar las tres fases de la metodología** ya que el emprendedor podrá sacar el máximo potencial para su proyecto y ayudarle a darle un gran impulso a su idea de negocio.

3. **Emprendedores que tienen una empresa establecida, o profesionales autónomos que desarrollan una actividad empresarial, en la que ya cuentan con unos primeros clientes,** o incluso, una trayectoria amplia a nivel de desarrollo de negocio. Para estos emprendedores, algunos de los aspectos de las fases 1 y 2 ya los han podido realizar anteriormente. No obstante lo anterior, en este tipo de proyectos resulta muy interesante que conozcan las metodologías de Diseño de Negocio, Lean Startup y Validación, de cara, por ejemplo, a la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio en la empresa, o el lanzamiento de nuevos productos. Por ello, si se considerase necesario, podrá aplicarse la metodología en este aspecto.

También puede ocurrir, que de lo que más provecho puede sacar el proyecto es en enfocarse en la Fase 3 dedicada a la planificación, sobre todo, porque la mayoría de estas empresas lo que más pueden necesitar es mejorar a nivel de gestión, lo cual podrán hacer gracias a la formación recibida en los talleres, y al apoyo que puedan darles los mentores para realizar una buena planificación del negocio de la empresa. De esta manera, su participación en este programa puede llegar a suponer un importante impulso para el negocio.

De esta forma en base a la tipología de emprendedores y proyectos que podemos encontrar en los programas de emprendedores o en los coworkings de EOI nos encontraríamos con que podrían existir tres itinerarios de trabajo de la siguiente forma:

Modelo A: proyecto en fase muy temprana, donde el emprendedor apenas ha esbozado una idea pero no se ha puesto a trabajar en ella. En este caso es necesario dedicarle mucho más tiempo a trabajar los aspectos relacionados con la faceta del emprendedor, y posteriormente enfocar el trabajo en realizar únicamente las fases 1 y 2. Por ello, no se llegará a realizar planificación tanto por falta de tiempo, como por la necesidad de poner foco en las dos fases iniciales.

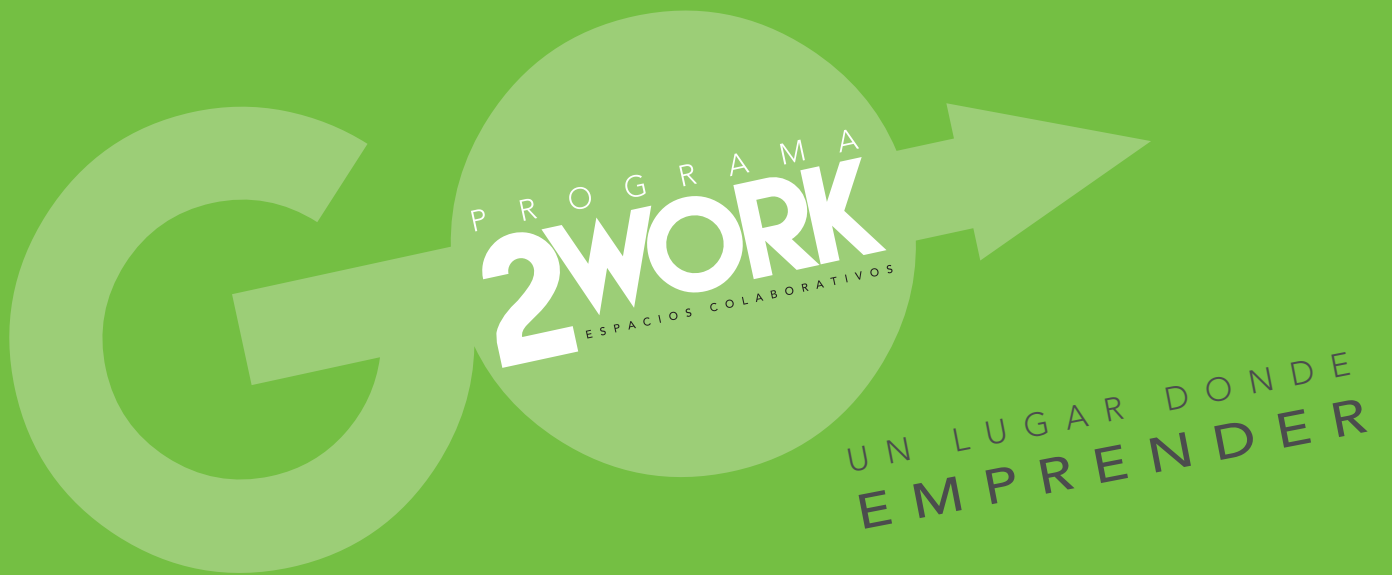
Modelo B: proyecto de un emprendedor que ya lleva un tiempo trabajando en la idea y ha comenzado a darle forma por su cuenta, y que puede contar ya con una marca sobre la que trabajar, un comienzo de producto mínimo viable, y un pequeño equipo de trabajo. Este tipo de proyecto realizará las tres fase 1 Diseño de negocio, 2 Lean Startup y validación y 3 Planificación.

Modelo C: proyecto en fase avanzada, con el producto o servicio desarrollado y que cuentan con unos primeros clientes. En este caso, el emprendedor ya tiene experiencia y busca ayuda para mejorar. Aquí se podría trabajar la Fase 1 y 2 para el desarrollo de nuevos productos y servicios, pero sobre todo, se pondrá foco en la fase 3 de Planificación, con el objetivo de darle una mejor forma a la empresa, y que ésto ayude a darle un importante impulso a nivel de negocio.

Finalmente, tendríamos que considerar aquellos casos de proyectos que llegan en fases muy iniciales de desarrollo de la idea, en los que tras realizar un proceso de validación, se considera que no tiene sentido continuar con el proyecto de esa forma, y es necesario darle tiempo para pensar otra idea o enfocar de otra forma el proyecto. Incluso en estos casos, el tiempo de trabajo en el Coworking se puede dar por bien aprovechado, en el sentido de que se ha recibido una formación que puede resultar muy valiosa para el futuro del emprendedor, y que contribuye de forma notable a evitar el error, tan importante, de desarrollar un proyecto que no tiene cabida en el mercado.

2

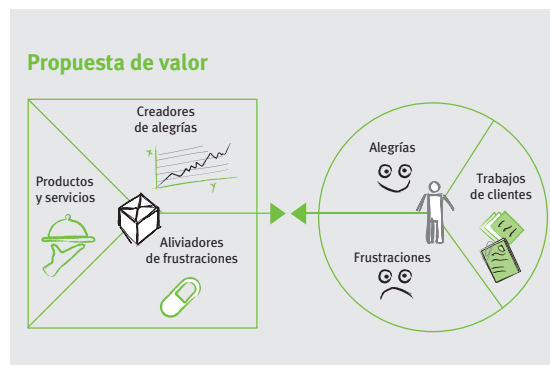
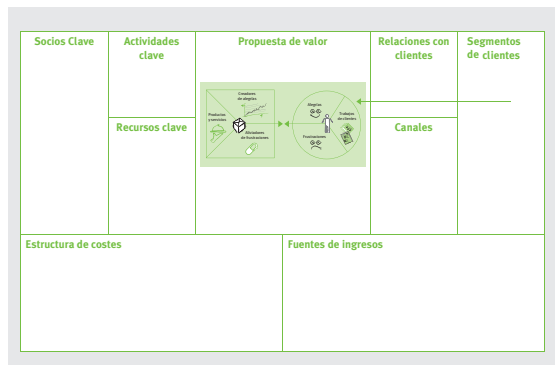
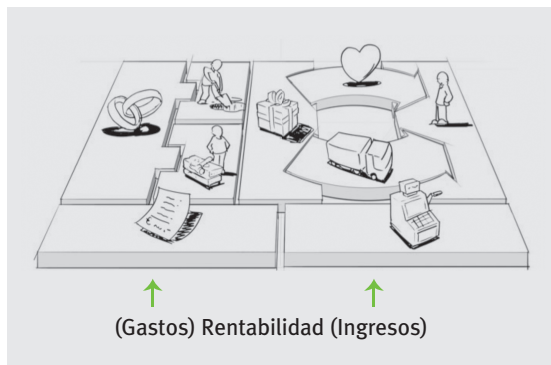
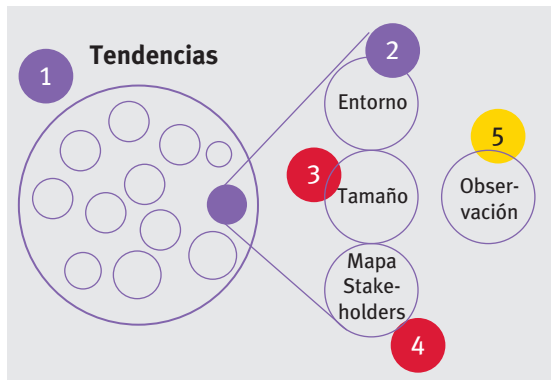
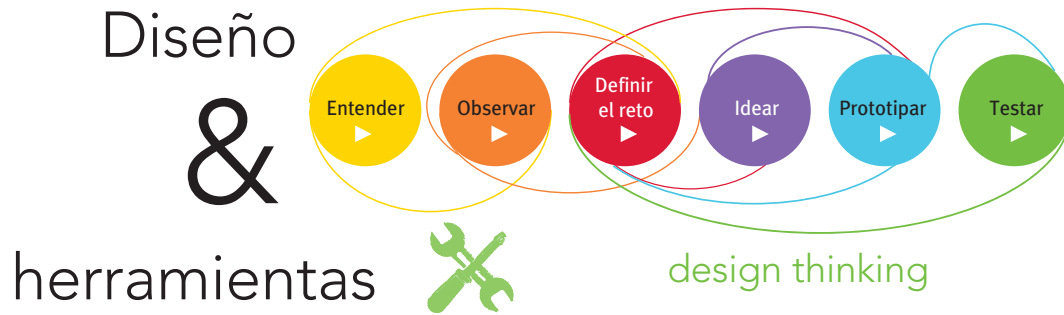
FASE 1 - DISEÑO DE NEGOCIO



Fase 1

Entorno & Oportunidades.

Diseño y generación de modelo de negocio





1. “De la idea a la acción”

Todo emprendedor cuando parte de una idea o cuenta con un negocio en funcionamiento, debe plantearse en qué entorno va a desarrollar su proyecto, qué necesidades va a satisfacer en sus clientes y cómo va a estructurar su modelo de negocio para que aporte valor a los clientes o usuarios. Para ello, contamos con una serie de herramientas que nos facilitan este trabajo previo de diseño y evaluación del modelo de negocio, antes de salir al mercado en la fase de validación.

Cualquier tipo de proyecto puede obtener un gran beneficio de la utilización de estas herramientas, cara a ir asentando poco a poco las bases de lo que en el futuro será el plan de la empresa. Pero no ha de hacerlo únicamente por intuición, o dejándose llevar por las circunstancias, sino habiendo realizado una reflexión en la que se debe involucrar al equipo de promotores que formen parte del proyecto, y si es posible también, a los que podrían ser sus futuros clientes, a través de la aportación de una visión más realista, de las necesidades que el emprendedor pretende solventar.

En base a los modelos de proyecto que hemos definido en esta metodología y los itinerarios establecidos, **esta fase de Diseño de Negocio resulta fundamental para los modelos A y B**, ya que parten de una situación en la que aún no se ha comenzado a desarrollar el producto o servicio (Modelo B), y tampoco se ha comenzado a comercializar el producto o servicio en el mercado (Modelo A), y por lo tanto es el momento de realizar una reflexión adecuada sobre la estrategia que se quiere realizar. Se trata de un momento de excepcional importancia, en el que no debemos dejarnos llevar por nuestras propias conclusiones ni suposiciones, sino entender realmente las necesidades del cliente y su forma de pensar, para poder ofrecerle una propuesta de valor que realmente le satisfaga. Gracias al trabajo realizado en esta fase, el emprendedor y su equipo estarán en una situación más adecuada, que propicie el desarrollo de un producto mínimo viable, (MVP), que ayude a la empresa a validar la idea en la siguiente fase de desarrollo. Por lo tanto, **el trabajo realizado en esa fase servirá como base para el resto de fases** y en todo el desarrollo de la empresa. También podrá volver a ser revisado, adaptado y mejorado gracias al feedback recibido por el mercado.

En el caso de las empresas Modelo C, que ya cuentan con un producto o servicio en el mercado, y que están sobre todo interesadas en potenciar su comercialización para llegar a más clientes, no sería necesario empezar desde cero en esta fase de Diseño de Negocio. En este grupo podrían centrarse los esfuerzos del trabajo en la Fase 3, dedicada a la planificación o a la ejecución del plan de negocio. Sin embargo, nos parece importante que el emprendedor aprenda los conceptos más importantes relativos a Diseño de Negocio, cara a poderlos aplicar en la puesta en marcha de nuevos productos, nuevas líneas de negocio, nuevos servicios en la empresa, o para mejorar los ya existentes una vez se ha realizado la puesta en el mercado. En este tipo de empresas nos podemos encontrar en la situación de que el emprendedor no está logrando un buen resultado a nivel de comercialización, por lo que la aplicación de las herramientas que se proponen en esta fase, puede servir para realizar un mejor enfoque de la estrategia, y un deseo de comprender los problemas de los clientes, consiguiendo de esta forma mejorar la situación del negocio.

2. Oportunidad de negocio y tendencias

¿Qué fue antes el huevo o la gallina?, ¿qué es mejor primero, detectar una oportunidad de negocio y luego desarrollar la idea de negocio o al revés? En la mayoría de las ocasiones, los emprendedores al iniciar el proceso de emprendimiento no se cuestionan debidamente si su idea de negocio o proyecto está fundamentada o no en una oportunidad de negocio. Puede que incluso ellos mismos no fueran los primeros en pensar en esa concreta idea de negocio, ya que podríamos decir que, aunque cada segundo se formulan nuevas ideas de negocio sobre un sector específico o nicho concreto, es obvio que en la mayoría de los casos, no llegan a materializarse en la creación de nuevos negocios porque no responden a una oportunidad real del mercado.

En el **proceso de emprendimiento** hay que tener claro que **la idea no basta para crear un negocio**, de hecho lo realmente importante para que una idea pueda llevarse a cabo y finalmente pueda transformarse en un negocio real, es la forma en cómo se puede implementar o ejecutar esa idea de negocio. Por ello, se suele decir que, es preferible una idea mediocre ejecutada o implementada por un equipo con talento brillante, que una idea brillante implementada por un equipo mediocre. **El cómo constituye el aspecto más importante a tener en cuenta a la hora de desarrollar una idea de negocio.**

Todo **proyecto de empresa** parte de una idea empresarial que **ha de estar basada en una oportunidad procedente del mercado** o del entorno. Lo importante es la intuición y la visión de futuro del emprendedor (muchas veces basada en la mera observación) para identificar las oportunidades de negocio. Como ya se ha manifestado anteriormente, la elección de la idea de negocio debe ser fruto, entre otras cosas, de las capacidades y actitudes del emprendedor o promotor. Muchas de las ideas de negocio que luego se transforman en productos o servicios, están basadas en necesidades detectadas por el emprendedor primeramente (observación), y cuya necesidad, aunque latente, aún no ha sido percibida por el consumidor final o el usuario. El emprendedor intuye (porque tiene visión de futuro), que la idea será un éxito. Un ejemplo lo tenemos en las redes sociales, pues hace diez años pocas personas tenían la necesidad de su utilización, y en la actualidad su uso es masivo.

A la hora de **elegir** e identificar la idea de negocio, tenemos que tener en cuenta **nuestras capacidades, motivaciones, y experiencia acumulada** sobre el área o sector en el que a partir de ahora vamos a invertir todo nuestro tiempo.

Esto no es tarea fácil, pues requiere que el emprendedor se conozca a sí mismo muy bien, para detectar cuáles son las motivaciones, y sobre todo su saber hacer con respecto al futuro negocio. Es muy importante pensar en el coste de oportunidad que supondrá el centrarnos en una idea y discriminar las demás por muy buenas oportunidades que lo sean. Igualmente, hay que tener muy claro qué es lo que se está dispuesto a arriesgar. Esto exige, como hemos dicho antes, grandes dosis de autoconocimiento para poder saber cuál es la idea de negocio que más casa con nuestras motivaciones, capacidades, experiencia profesional, etc. De nada sirve identificar una buena oportunidad de negocio en el sector del turismo, por ejemplo agencias de viaje, y tener fobia a volar en avión, pues al final seguro que transmitiremos nuestro miedo a viajar a los clientes, o al menos, cuando nos pregunten por nuestras propias experiencias, no podremos ayudarles pues el miedo a volar habrá imposibilitado cualquier descripción de la experiencia de viaje vivida, y nos será muy difícil vender nuestro producto de forma correcta, aunque planteemos el negocio en el ámbito on line.



Una forma que puede ayudar a la elección de las ideas de negocio puede ser el contestar a las siguientes preguntas a las que nos hemos referido en el capítulo 1.3:

- ¿Dónde radica mi experiencia profesional?
- ¿Qué es lo que sé hacer mejor?
- ¿Qué es lo que más me motiva?
- ¿Qué es lo que más me apasiona?
- ¿Me veo en este negocio dentro de cinco años?
- ¿Cuáles son mis mejores capacidades y habilidades?

Como hemos destacado antes, **la idea por sí misma no es requisito suficiente para emprender**, es un concepto que hay que “bajarlo al terreno” y darle forma, cuestión ésta mucho más complicada que la propia conceptualización o visión de la idea. Tenemos múltiples ejemplos de cómo una oportunidad de negocio puede transformarse en varias ideas de negocio, como pueden ser los comparadores de plataformas online de precios de hoteles o de compañías de seguros. En este caso, y gracias a la inserción tecnológica en la gestión de las reservas de hoteles, o en la gestión de alta de un seguro, junto con la sensibilidad de los consumidores al precio, se ha propiciado la aparición de estas nuevas empresas de gestión de reservas hoteleras o de gestión de seguros, que ofrecen una información de calidad al consumidor a tiempo real, que hace que se puedan optimizar los recursos.

En muchas ocasiones, tal y como hemos visto en el primer capítulo, **la intuición del propio emprendedor juega un papel determinante** en el desarrollo de la idea de negocio, pues la habilidad y capacidad para percibir oportunidades de negocio dependen, además de las inherentes al entorno externo, de esas capacidades inherentes al propio emprendedor. Esas corazonadas que a veces nos relatan los empresarios que han tenido éxito en sus negocios, responden más bien a la visión, y quizás olfato en los negocios, que ha tenido el promotor de la idea de negocio, y a una actitud abierta y observadora en relación con el entorno.

Entre las **características** que se observan en una **oportunidad de negocio**, pueden destacarse las siguientes:

- Es la **visión práctica** de la idea de negocio, y por lo tanto requiere un **estudio de las posibilidades del mercado** para que esa idea de negocio pueda “legitimarse” con clientes, que finalmente compren los productos o servicios definidos en la misma.
- Debe existir un **mercado real** dispuesto a recepcionar la futura idea de negocio.
- Debe ser **duradera en el tiempo** para que pueda ser aprovechada.

Fuentes de oportunidades de negocio

Hay una frase de Richard Branson el Ceo de **Virgin Galactic** que afirma: *“las oportunidades empresariales son como una parada de autobús, siempre hay otro que viene detrás”*. Y no puede tener más razón, pues las oportunidades de negocio son variadas y diversas, y en este momento muy numerosas, gracias al

desarrollo de las nuevas tecnologías e internet, de cuyas posibilidades puede beneficiarse casi la mitad de la población mundial.

Podríamos aseverar, sin miedo a equivocarnos, que **hoy vivimos en un mundo donde las posibilidades para la generación de nuevas ideas de negocio basadas en oportunidades de negocio**, son mayores que en cualquier otra época de la historia de la humanidad. Hoy en día, muchas personas con unos mínimos conocimientos tecnológicos, que incluso se pueden adquirir a través de entornos informales de aprendizaje como son los vídeos de Youtube, por ejemplo, pueden desarrollar una idea de negocio basada en una oportunidad en el campo tecnológico.

Las **oportunidades de negocio pueden surgir de diferentes formas**, como por ejemplo la aparición de nuevas tecnologías, o de una normativa o reglamentación o política nueva, o de cambios socio-demográficos. Por ello, es importante analizar de dónde provienen las oportunidades de negocio, aunque casi siempre **se suelen reducir a tres orígenes**:

- **Solucionar problemas existentes** de un grupo de usuarios o clientes.
- **Cubrir necesidades insatisfechas** por el mercado actual.
- **Responder a pasiones o motivaciones** de los consumidores o usuarios.

Tendencias

Una **fuentes de generación de ideas** de negocio es la **observación de tendencias** y de los cambios que se suceden en diferentes áreas del entorno. Estos cambios del entorno, que pueden ser de naturaleza social, demográfica, cultural, política y legislativa, medioambiental, económica y tecnológica, pueden ser fuente de inspiración para nuevas ideas de negocio rentables.

Algunas veces estos cambios del entorno son de difícil prognosis, pero otras veces se pueden vislumbrar tendencias que van a ir surgiendo, que serán recibidas por el mercado, y que están o estarán influenciando en un futuro en el comportamiento y hábitos de las personas (clientes y/o usuarios).

Un ejemplo muy claro de macro tendencia lo tenemos en la llamada **economía colaborativa** o “economía del compartir” (**sharing economy**), que en principio se está asentando con fuerza, y empieza a impregnarlo todo con una serie de prefijos que se extienden a la mayoría de los sectores: co-propiedad, co-creación, cooperación, co-working, etc. Vivimos y vamos hacia un mundo más abierto, más transparente, más tecnológico y por supuesto más colaborativo. La colaboración entre personas, al fin y al cabo, ha sido una de las claves del desarrollo humano. Por ello, no es de extrañar que proliferen ideas de negocio como la de compartir entre particulares diferentes propiedades como: tu casa, tu coche, tus herramientas y máquinas, tu ropa y vestidos, etc. El concepto general de usar el producto o el servicio, sólo cuando yo quiero, y pagar sólo cuando lo use, es claro y cala en la sociedad de hoy. De ahí que proliferen los modelos de negocio en el que solo se paga cuando lo estás consumiendo o usando. Alquiler de vestidos y trajes de boda sólo para tal ocasión, alquiler de coches por horas, alquiler de habitaciones de hotel por franjas horarias, alquiler de maquinaria y herramientas de bricolaje por días, alquiler de ropa por días, contratación de actividades profesionales por horas como abogados, psicólogos, cocineros, personal shopper, alquiler de mascotas, y un largo etcétera.



Este ejemplo sirve para ilustrar cómo **la tendencia** se va instaurando en el comportamiento de los consumidores, y además puede servir de **efecto multiplicador**. De ella pueden surgir otras diferentes oportunidades de negocio, que abren nuevas posibilidades, debido a que el consumidor se acostumbra al nuevo modelo de negocio.

La creatividad y la innovación son también excelentes herramientas para la **generación de ideas basadas en oportunidades de negocio**. Para generar buenas ideas de negocio que estén apoyadas en oportunidades de negocio, y que estén a su vez inspiradas en tendencias del mercado, es recomendable seguir estos hábitos:

- Examina **necesidades o motivaciones de las personas no cubiertas** actualmente con productos o servicios.
- Rodéate de **gente creativa**.
- Observa el **entorno** y analiza los **factores de cambio**.
- Observa determinadas **aficiones y hobbies** de la gente.
- Estudia **negocios** que han sido **exitosos** en el extranjero.
- Ten como aliada a la **tecnología**.
- Ten *hambre* emprendedora y analiza las **tendencias futuras de los mercados**.

3. Investigación del entorno

El **análisis del ecosistema de emprendimiento** es uno de los **primeros puntos**, y también más importantes, a la hora de diseñar proyectos emprendedores e ideas de negocio. A través de su estudio, se pueden revelar aspectos del negocio que pueden ser claves para la construcción de una propuesta de valor coherente y diferenciada. Es el paso previo al diseño del modelo de negocio y que nos ayuda, en un primer momento, a pensar **cómo se entregará valor al cliente** y/o usuario, cómo se debe **estructurar la cadena de valor**, la transferencia de dinero, así como en las **relaciones de dependencia entre los actores, (stakeholders)**, que marcarán el “terreno de juego” donde va a desarrollarse el futuro negocio.

¿Qué es un ecosistema?

Originariamente el término ecosistema hace referencia a un sistema natural que está formado por un conjunto de organismos vivos, y el espacio físico donde interactúan y se relacionan entre sí.

¿Por qué es interesante este concepto en el ámbito de la empresa?

Lo interesante de este concepto es que primero, sitúa nuestro negocio en relación a otros negocios que afectan o son afectados por la actividad que realizamos.

Según **Freeman**, y desde un punto de vista académico, existen **dos tipos** de stakeholders: **los internos**, (socios, empleados, clientes y proveedores), y **los externos** (gobiernos, competidores, legisladores, medioambientalistas, grupos de opinión y medios de comunicación). El ecosistema muestra las **relaciones de interdependencia** entre las organizaciones dentro del mismo, dibujando así cadenas de valor.

Lo relevante de ésto es que la idiosincrasia de esas relaciones suelen determinar los grados de poder, así como el valor de las transacciones.

La relación de valor entre empresa y cliente

Una de las cosas más importantes del modelo de negocio es la **propuesta de valor**, o al menos debería ser el primer elemento a contemplar. Sin una propuesta de valor, el resto deja de tener sentido.

¿Y qué es una propuesta de valor exactamente? No es una solución (en forma de producto o servicio). Es aquello que alguien valora de la solución: una cuchara de palo es una solución para cocinar en una sartén sin dañar su superficie antiadherente, pero si a uno le da igual dañar esa superficie, no le dará ningún valor a esa solución.

De manera que, y retomando ese “alguien” en el escenario, **una propuesta de valor está intrínsecamente unida a un público que es sensible a esa propuesta, y que está dispuesto a dar “algo”** a cambio de ese valor. Y ya sabemos a día de hoy que ese “algo” puede ser tanto moneda, como el uso de una aplicación (ej. aplicaciones freemium que lo que buscan es un número de usuarios, como Facebook), o el uso de una plataforma (ej. un buscador como Google).

¿Cuándo analizar tu ecosistema?

Puedes querer hacer este ejercicio por diversas razones, pero fundamentalmente lo **puedes querer** hacer, porque hoy día **los ecosistemas están cambiando muy rápido** y de manera sustancial, debido a la tecnología y la globalización. Las fuerzas que han regido los ecosistemas de empresas hasta ahora, han permanecido bastante intactas durante años.

Según Verónica Torrás, sin embargo, *“en la actualidad el ritmo de los cambios es trepidante, lo que deja espacio para numerosas oportunidades para aquellos que estén atentos y conozcan su ecosistema mejor que la palma de su mano”*.

Realizar este ejercicio es recomendable:

- En el caso de las **startups**, que aspiran a menudo a situarse en **nuevas posiciones** en las cadenas de valor.
- En el caso de la **pequeña o mediana empresa**, que necesita explorar **nuevas maneras** de hacer las cosas.
- Y en el caso de los **departamentos de innovación de grandes empresas**, que apuestan por **descubrir nuevos modelos de negocio**, y tener o mantener, el control dentro de sus ecosistemas.

Y una cosa más...

Ahora ya tienes una **visión global de tu negocio y de las relaciones de interdependencia** entre los distintos stakeholders.

Si lo que pretendes es cambiar “las reglas del juego”, acabas de identificar dónde estás haciendo suposiciones y, por lo tanto, dónde debes centrar tus energías y las del equipo, para investigar y para tratar de conocer la realidad de sus negocios.

No busques cómo adaptar tu visión a su realidad. Más bien **escúchalos**, porque puedes encontrar “puntos de dolor” que no imaginabas.

En realidad, esta primera herramienta nos ayudará a extraer hipótesis que luego tendremos que validar: cuáles son las cosas que no sabes y en las que precisaras profundizar más, “qué sabemos, qué no sabemos...”.

3.1. Y por último, el mapa de Stakeholders y la matriz Interés - Poder (herramienta)

Esta tabla te ayudará a **identificar los stakeholders**.

Tu jefe	Socios clave	Los medios de comunicación
Tus coworkers	Los inversores	El gobierno
Los clientes	Los proveedores	Tu familia
Tus empleados	Tus distribuidores	Los analistas

Y su priorización

P O D E R	Alto	Mantener satisfechos	Manejar de cerca
	Bajo	Monitorizar (mínimo esfuerzo)	Mantener informado
		Bajo	Alto
INTERÉS			

Explicación de la matriz

Alto poder: Alto interés. Estas personas son las que más cerca e involucradas tienes que tener, y a las que dedicar el **mayor esfuerzo** por satisfacerlas.

Alto poder: Bajo interés. Pon el **suficiente empeño** en estas personas para mantenerlas satisfechas, pero **sin que se cansen** de escuchar tu mensaje.

Bajo poder: Alto interés. Mantén adecuadamente informadas a estas personas, y habla con ellas para asegurarte que no están surgiendo nuevos problemas o dificultades. A menudo pueden resultar de mucha ayuda, y pueden **proporcionar detalles y datos que resulten relevantes para tu proyecto.**

Bajo poder: Bajo interés. De nuevo, **monitoriza** a estas personas, pero tampoco les aburras con una excesiva comunicación.

Entiende a tus stakeholders o interesados

Ahora ya sabes mucho acerca de tus interesados o stakeholders. Necesitas saber cómo son ellos y cómo se sienten en relación a tu proyecto. También necesitas saber la mejor forma de “enamorarlos” y de mantenerlos debidamente informados.

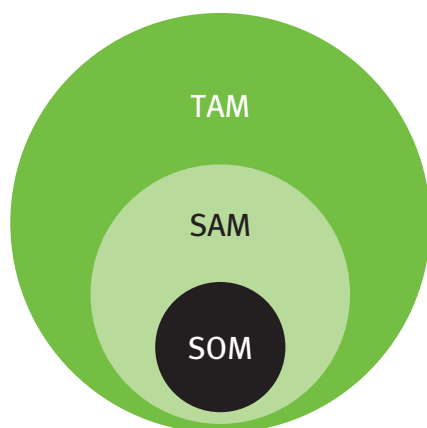
Preguntas que te ayudarán a entenderlos

- ¿Qué intereses emocionales o financieros tienen por tu producto/ servicio final? ¿Es positivo ó negativo?
- ¿Qué es lo que más les motiva de todo?
- ¿Qué información quieren de ti?
- ¿Cada cuánto quieren recibir información tuya?, ¿cuál es el mejor medio de comunicarte con ellos?
- ¿Qué opinan de tu trabajo?, ¿tienen buena información?
- ¿Por quiénes se sienten influenciados?, ¿a quién influncian ellos con sus decisiones?
- Si no piensan bien de tu trabajo, ¿cómo podríamos cambiar esa opinión?

Una buena forma de saber lo que piensan tu stakeholders es preguntándoles. Es el primer paso para tener una buena relación con ellos.

3.2. Tamaño del mercado (herramienta)

Para conocer el tamaño del mercado y entender qué oportunidades de negocio tenemos, podemos emplear el siguiente gráfico. Con él podemos dimensionar el tamaño de mercado que podemos alcanzar:



TAM: Total Addressable Market
SAM: Serviceable Available Market
SOM: Serviceable Obtainable Market



Tienes que especificar cuál es tu público objetivo y cuánto de grande es el total del mercado (TAM). Estos números van a depender del negocio que hayas escogido. ¿Estás vendiendo un producto de 10€ a 20 millones de potenciales clientes, o tu solución pasa por vender 10 millones de euros a 20 clientes? ¿Cuántos de esos potenciales clientes tienes que conseguir para tus objetivos? ¿Dónde están ellos gastando dinero y en qué soluciones similares, o en cuánto valoran ellos el coste del problema?

Para conocer el tamaño de la oportunidad del mercado, cómo es de grande, recurriremos a: **TAM, SAM y SOM.**

TAM – Total Addressable Market (Mercado total o direccionable)

TAM pretende modelar **cómo de grande es el universo al que nos dirigimos**. para analizar la oportunidad de negocio. Para calcularlo, en mercados más o menos conocidos, podemos utilizar la suma de la facturación de todos sus competidores principales a nivel global, o dirigirnos a estudios existentes donde se indique el volumen del mercado. Si no existe esta información, lo que con frecuencia suele utilizarse son estimaciones construidas de “abajo a arriba”, valoraciones con las que razonar y poder hacernos una idea del potencial de demanda total del negocio.

Por ejemplo, vamos a usar el mercado de los coches. Imaginad que vamos a montar una plataforma para vender coches deportivos por Internet. Nuestro TAM sería el mercado mundial de vehículos “ligeros”, aproximadamente 79 millones de unidades al año.

SAM – Serviceable Available Market (Mercado que podemos servir)

SAM ofrece una idea del **tamaño del mercado** que podemos servir con nuestra tecnología y modelo de negocio actuales. Sirve para valorar el **potencial de crecimiento** de la empresa en las **presentes condiciones**.

Siguiendo con el ejemplo anterior, el SAM de este negocio sería el número de unidades anuales de coches deportivos que se venden a través de Internet, es decir, lo que podríamos alcanzar como máximo con el modelo de negocio actual.

Dado que es complicado que esta cifra esté disponible, aquí deberíamos hacer una estimación siguiendo, como ejemplo, el siguiente razonamiento: si el porcentaje de coches deportivos es del 5% del mercado total de coches (es decir, son 3,95 millones de unidades/año), y de media se venden un 3% de los coches por Internet, nuestro SAM sería de 118.500 unidades al año.

SOM – Serviceable Obtainable Market (Mercado que podemos conseguir)

SOM se utiliza para **valorar el potencial**, a corto/medio plazo, que de forma **realista** podemos obtener con los recursos que vamos a invertir en conseguir clientes. Valora el tamaño del mercado que podemos capturar **con los recursos de los que disponemos** y con nuestra actual estrategia de captación.

Por ejemplo, en el caso anterior, las 118.5000 unidades supondría el total del mercado que podemos alcanzar; pero dada nuestra inversión actual en captación, (por ejemplo basada en publicidad en Internet, uso de un call center etc.), sería razonable considerar que el primer año podríamos vender 500 coches, el segundo 950, el tercero 1500 etc.

En resumen, según nuestro ejemplo, tendríamos:

TAM: 79 millones de uds. (coches)/año.

SAM: 118.500 unidades (coches deportivos por internet)/año.

SOM: 500 uds. (coches deportivos) /año: lo que pensamos captar durante el primer año.

La **valoración del mercado** es necesaria para saber hasta dónde puede llegar nuestro proyecto (facturación), y qué participación (cuota de mercado) va a tener en el mercado.

La **cuota de mercado**, es la parte del mercado total que es absorbida por una marca determinada, se mide por el cociente entre mercado de la marca-producto-servicio, y el servicio/mercado total, expresándose en un porcentaje.

4. Detección de oportunidades y observación del entorno

Herramientas de observación. La investigación del usuario como herramienta de Innovación

La **calidad** de toda **investigación** de proyectos dependerá de entender y plantear un buen diseño de la investigación. Por esto es importante conocer las **herramientas y metodologías** a aplicar.

¿Cuáles son las ventajas de los modelos de innovación en pro de los usuarios? Los usuarios deben participar en el proceso de diseño desde el principio hasta la fase final. Según las últimas investigaciones, cuando se trata de desarrollar innovación incremental, la frecuencia de los contactos con los clientes y su involucración y participación en el desarrollo del contenido tienen una influencia positiva en el resultado final.

Las empresas son conscientes del **valor de poner el factor humano en el centro**^{*} cuando se diseña un producto o servicio para el cliente que conduce a una mayor satisfacción de éste. La participación del usuario desde las etapas más tempranas conduce a **reducir el nivel de incertidumbre y el nivel de fracaso** de nuestra propuesta de valor.

El diseño basado en las personas puede transformar la información en ideas factibles. Puede ayudar a identificar nuevas oportunidades. Puede ayudar a incrementar la rapidez y efectividad de la creación de nuevas soluciones.

^{*} HCD- Ideo.org.

5. El cliente: análisis de datos e insights

Si el emprendedor necesita **aprender rápidamente** de algún área, es necesario que tenga al menos una semana de **inmersión profunda** que le permita trabajar rápidamente para recopilar y analizar datos, y luego pasar rápidamente al siguiente paso de diseño.

Cuando hay más tiempo para la Inmersión profunda, puede ser tentador usar la mayor parte del tiempo en seguir investigando más. Hay que prestar atención para darse cuenta de cuándo los rendimientos son decrecientes y detener la investigación, si ya no nos sorprendemos de nada nuevo cada vez que entrevistamos a un nuevo cliente.

La etnografía es el *“estudio directo de personas o grupos durante un cierto período, utilizando la observación o las entrevistas para conocer su comportamiento social”* Anthony Giddens- sociólogo.

El diseño de soluciones significativas e innovadoras que sirvan a los miembros de la comunidad comienza con la comprensión de las **necesidades, esperanzas y aspiraciones** que ellos tienen para el futuro.

Escuchar, provee al equipo de metodologías y consejos, para entrar en contacto con la gente en su medio habitual, con el objeto de comprender los temas en profundidad.

- Con quién hablar.
- Cómo generar empatía.
- Cómo recoger historias.

Los resultados de esta fase son:

- Escuchar las historias de la gente.
- Observar la realidad de las personas.
- Comprender con más profundidad las necesidades, obstáculos y limitaciones de las mismas.
- Detectar oportunidades de negocio.

Elegir los métodos de investigación

La investigación para el diseño es útil no sólo para entender a las personas, sino también para situar los comportamientos individuales en el contexto y en la comunidad que los contienen **y detectar oportunidades de negocio**, que es lo que estamos buscando. Por lo tanto será importante emplear muchos métodos de investigación.

Los **siete métodos más interesantes según la consultora Ideo**, son:

- Entrevista individual.
- Entrevista grupal.

- Inmersión en el contexto.
- Documentación propia.
- Conocimiento generado por la comunidad.
- Entrevistas con expertos.
- Búsqueda de inspiración en otras partes.

Método: Entrevista individual

Las entrevistas individuales son críticas en la mayoría para el diseño de las investigaciones, porque **permiten una visión profunda y rica de los comportamientos**, los modos de pensar y la vida de la gente. En la medida de lo posible, hay que tratar de entrevistar a los participantes en sus casas o lugares de trabajo para **observarlos en su contexto**. Los entrevistadores deben hacer sentirse cómodos a los entrevistados, y deben permitirles ver los objetos, los espacios y la gente que ellos mencionan durante las entrevistas.

Consejo 1: *Para tener representación de todo el espectro, pide referencias al final de la entrevista pidiendo que te presenten a más personas.*

Consejo 2: *Hay que hacer la entrevista sin público. La presencia de vecinos, conocidos y amigos, puede influir en lo que el entrevistado dice, o en los que ellos pueden revelar. No obstante, puede resultar difícil crear un ambiente privado.*

Consejo 3: *Asigna los siguientes papeles a cada persona que realice la investigación: Una persona para dirigir la entrevista, otra para tomar notas y si puede ser, otra que haga fotos o incluso la que toma notas.*

Método: Entrevista Grupal

Las entrevistas grupales sirven para tener un **conocimiento rápido de la comunidad**. Dichas entrevistas pueden ser buenas para conocer cómo es la vida de la comunidad y su dinámica, comprender aspectos generales de la comunidad, y dar a sus miembros la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Por el contrario, las entrevistas grupales no sirven para alcanzar un conocimiento profundo de los flujos de ingresos individuales, ni para descubrir lo que la gente piensa en realidad, como tampoco son útiles para comprender cómo se pueden cambiar las creencias o los comportamientos comunes.

Consejo: Pautas para las reuniones grupales:

- **Tamaño:** 7 -10 personas de diversa situación económica.
- **Lugar:** Hay que hacer la reunión en un lugar neutro que sea compartido por la comunidad y donde todos tengan libre acceso (sin que importe edad, sexo, estatus o raza).
- **Género:** Los grupos pueden ser mixtos o divididos por sexo, dependiendo de las costumbres de la comunidad (en caso de que hombres y mujeres tengan que reunirse aparte, puede haber dos facilitadores que dirijan sendas reuniones de forma simultánea).



- **Edad:** Según los temas y el contexto local se pueden reunir grupos en los que participen padres y adolescentes/niños.
- **Método:** Inmersión en el contexto. La inmersión en el contexto en el que se encuentra la gente, (el lugar donde vive, trabaja y desarrolla su vida social), pone de manifiesto nuevos puntos de vista y oportunidades inesperadas.

La **investigación** resulta más **eficaz** cuando los emprendedores **entienden a la gente** para quienes están diseñando, no sólo a nivel intelectual, sino también de manera experimental. Trata de hacer lo que hacen los miembros de la comunidad y de hablar con ellos acerca de sus experiencias diarias.

Trabaja codo a codo. Vale la pena dedicar un momento, desde unas pocas horas a unos pocos días, para trabajar con alguien. Al experimentar cada tipo de trabajo de primera mano, se puede tener una comprensión más acabada de las necesidades, los obstáculos y las limitaciones.

Comparte convivencia en una casa de familia. Pídele a una familia que hospede en su casa a 1-2 miembros del equipo por unas pocas noches. Esa estancia de unas pocas noches permite que la familia se sienta cómoda y actúe naturalmente. Después de la segunda noche, muy pocas personas pueden seguir “actuando” ante los invitados, y en cambio, a medida que transcurre el tiempo, si el equipo se lo sabe ganar, aumentarán la comprensión y la empatía. Jose Curiel de la empresa The room practica este ejercicio de inmersión y lo ha hecho para grandes cadenas de supermercados, siendo el resultado sorprendente.

Lo que la gente dice (y piensa) sobre lo que hace, y lo que efectivamente hace, no suele ser la misma cosa. Sin que haya ánimo de engañar, a menudo sucede que **la gente está segura de que hace cosas en su vida diaria que son muy diferentes de las que realmente hace**. El objetivo aquí no es corregir o señalar el error, sino más bien entender la diferencia.

Al ponernos en el lugar de otras personas, podemos conocer lo que ellas piensan y sienten más allá de lo que dicen. La permanencia en el contexto implica el desarrollo de verdadera empatía al estar con la gente en su ambiente, haciendo lo que ellos hacen normalmente. Esta clase de inmersión profunda nos permite **mostrar, además, nuestro compromiso y perseverancia**.

Por ejemplo, si trabajas con una persona en su lugar de trabajo todo un día, o vives con una familia durante unos pocos días o les ayudas a llevar sus productos al mercado, siempre estás mostrando verdadero interés en ellos y en lo que viven día a día. La confianza necesita tiempo y la gente va sintiéndose más cómoda compartiendo sus planes y esperanzas para el futuro.

Cuando investigas para diseñar, el énfasis en tus objetivos no está tanto en alcanzar una explicación válida de la realidad, como en alcanzar una fórmula de transformación válida de la misma.

“Que no me digan cómo funciona el sistema nervioso del dragón, sino dónde le tengo que hacer cosquillas para que se ría”

6. La idea: antecedentes y justificación

En esta sección pedimos que el emprendedor nos cuente un pequeño storytelling de: quién es y porqué ha decidido hacer ésto, cuál ha sido el desencadenante, el propósito y la pasión que alberga, y que sin duda es el desencadenante de los hechos posteriores.

Quién es el Cliente. Arquetipo de clientes. Mapa de empatía

En este apartado hay que **identificar** a los **clientes** y segmentos de clientes (también usuarios) que tienen el referido problema que precisamente acabas de encontrar en la investigación previa. Es importante tener estudios cualitativos que indiquen el **número de clientes** o usuarios que sufren ese mismo problema o parecido. Igualmente, hay que establecer una radiografía de esos grupos de clientes, es decir, determinar el **arquetipo de cada grupo** o segmentos de clientes. Esto significa que hay que conocer cuáles son sus patrones de comportamiento, cuáles son sus **dolores (pains)**, y sus **ganancias (gains)**.Cuál es el **nivel de esfuerzo (trabajo)**, que están intentando hacer.

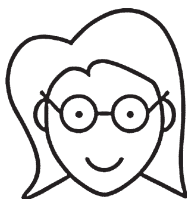
También es recomendable que los emprendedores puedan trabajar el **mapa de empatía** de cada grupo o segmento de clientes/usuarios a través de la herramienta **Mapa de Empatía** para que puedan identificar las diferencias de cada segmento de cliente. A través del mapa de empatía se humaniza y personaliza cada grupo o segmento de clientes o usuarios. Esta herramienta podrá proporcionar **información sobre el comportamiento del sufridor** de ese problema. A partir de esa información podemos **testar con encuestas o entrevistas**, si realmente esos perfiles de clientes padecen a menudo ese problema o dolor, y conocer si existe un **número adecuado de clientes o usuarios** que sufran el mencionado problema para poder garantizar así **la escalabilidad** o sostenibilidad de la idea de negocio o proyecto.

6.1. Mapa de Empatía. (herramienta)

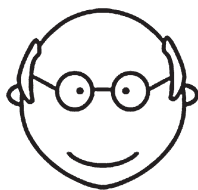
En esta sección mostramos quiénes tienen ese problema, identificando arquetipos de clientes, cuáles son sus patrones de comportamiento y cuáles son sus pains y gains.Cuál es el trabajo que están intentando hacer.

Para crear un arquetipo rápido aquí tienes un link: personapp.io y [Plantilla](#).

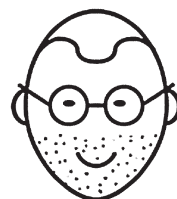
Os mostramos un ejemplo de cómo podrían ser definidos los diferentes tipos de arquetipos de personas. La investigación previa —para un proyecto de óptica on line— nos hizo clasificar las personas en 4 tipos diferentes: Los millennials ó digitales, los buscachollos, los indecisos y los desconfiados.



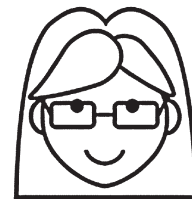
Raquel “La insegura”
Cliente 1



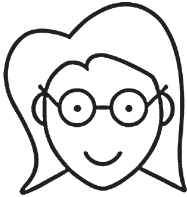
Rodolfo “El desconfiado”
Cliente 2

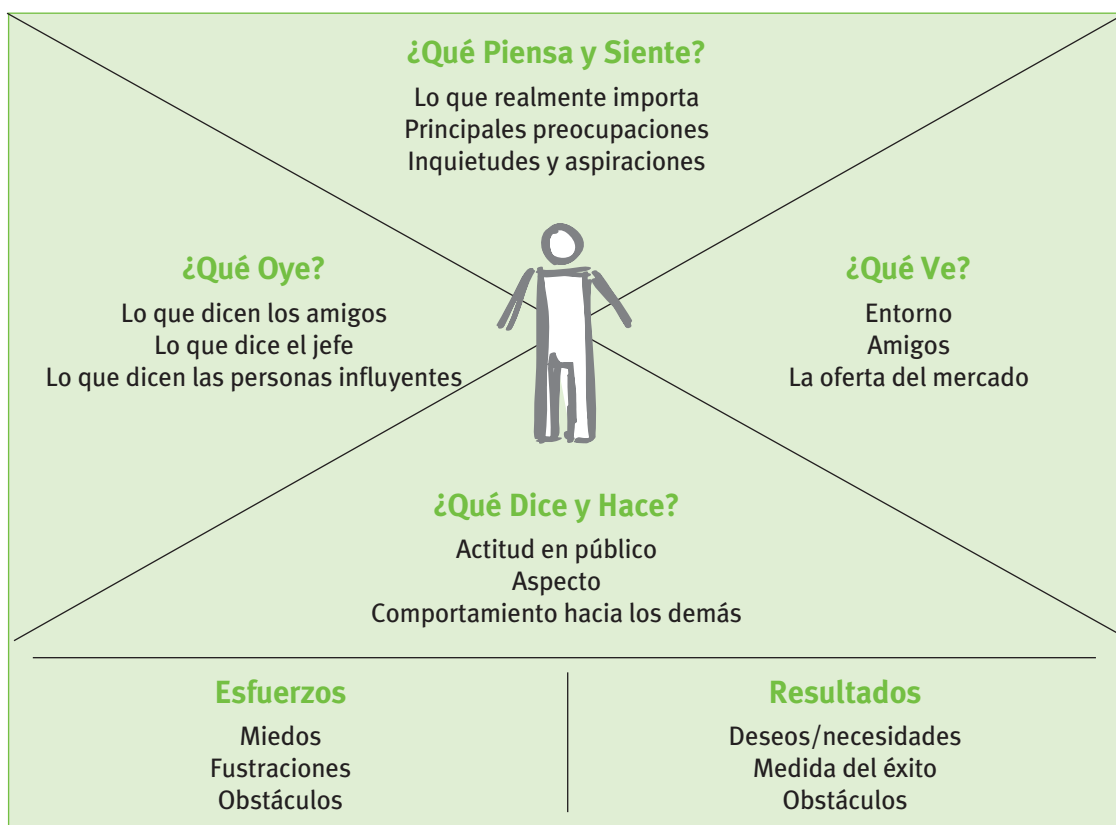


Miguel “El buscachollos”
Cliente 3



Sonia “La digital”
Cliente 4

Raquel “La insegura” Cliente 1 	Comportamientos • Es una chica algo tímida y bastante influenciable. • Es tan insegura que le cuesta dar el paso por todas las dudas e inseguridades personales. • Siempre pregunta por las garantías de un producto. • A veces su miedo es psicológico. Piensa que en el momento de la compra le gustaría pero que cuando llegue a casa se arrepentirá de la decisión. • A veces tiene miedo de que no le guste a su entorno el producto y por eso muchas veces no compra si no hay alguien de confianza cerca.
Datos personales y demográficos • Raquel tiene 39 años. • Adora a su perro “colita”. • Está soltera y vive con su madre.	Necesidades y Objetivos • Necesita saber que ha actuado bien en sus compras y decisiones. • Necesita que le asesoren (también estéticamente) Su frase favorita es “esto te queda realmente bien”. Una gran compra, una buena decisión. • Su objetivo es estar siempre guapa y a la moda.



Fuente: Elaboración propia en base a XPlane.

7. “De la idea al modelo de negocio”

La definición del modelo de negocio es la base sobre la que se formularán las estrategias claves de la empresa. Para responder a: qué vamos a hacer, a quien se lo vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer, quién nos ayudará, cuánto nos costará y cuánto ingresaremos, etc... utilizaremos el **Lienzo Modelo de Negocio** (Business Model Canvas), de Alex Osterwalder²:

7.1. Canvas del modelo de negocio (herramienta)

Business Model Canvas

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes			Fuentes de ingresos	

Como los modelos de negocio son variables en el tiempo habrá que especificar qué modelo de negocio se utiliza o se piensa utilizar para cada etapa de la empresa u organización.

Problema que se resuelve

A la hora de comenzar con el diseño del modelo de negocio hay que **empezar** enfocando la idea de negocio hacia el **problema que se resuelve y para quién se resuelve**. Para ello, se debe transmitir a los emprendedores la importancia de la práctica de la observación del problema, para en primer lugar conocer si EXISTE O NO UN PROBLEMA para alguien, en qué consiste, cómo se está resolviendo en la actualidad (tanto los propios clientes/usuarios como la propia competencia), el grado de esfuerzo que realizan los clientes y usuarios por atenuar el problema, la frecuencia del dolor, etc.

La **identificación del problema es clave** para el desarrollo del modelo de negocio, pues si no hay problema que estén dispuestos los **clientes o usuarios a solucionar no habrá negocio alguno**. Se trata, por tanto, de la primera piedra sobre la que se sostiene el modelo de negocio.

² Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves: Generación de modelos de negocio. Deusto S.A. Ediciones (2011).

8. La propuesta de valor

En este apartado se trabaja la **solución al problema planteado**, es decir, cómo se va a atajar el problema que tienen el grupo de clientes/usuarios que anteriormente se ha identificado. Para ello se empezará a construir lo que se denomina **propuesta de valor**, es decir, la solución que desde el aspecto estratégico de la idea de negocio se quiere dar al grupo de clientes que tienen ese determinado problema.

Existe cierta dificultad a la hora de construir una propuesta de valor atractiva y diferenciada, pero sobre todo estratégicamente bien definida, pues el proyecto emprendedor se basará justamente en el buen diseño de la misma.

Para **crear una propuesta de valor** hay que tener en cuenta los **siguientes aspectos**:

- El proyecto basado en la propuesta de valor debe **aportar unos beneficios** a clientes y/o usuarios.
- Debe igualmente **crear valor neto** (superior al que cuesta producir).
- También, debe ser **diferente comparativamente** (valor percibido diferenciado por los clientes y/o usuarios).

Generalmente, la propuesta de valor viene precedida por la **identificación de una oportunidad de negocio** que a su vez se ha reconocido por la observación de un problema, (al que ya nos hemos referido en los apartados anteriores), que tienen un determinado grupo de clientes, no satisfecho por la competencia actual. Por tanto, el origen de la propuesta de valor se determina en la observación del comportamiento de los clientes o en la detección de un problema causado a los mismos. Esto significa que **es el cliente** o el usuario **el que se sitúa en el centro de la propuesta de valor**. Es por ello por lo que se debe empezar todo diseño y formulación de la misma entendiendo al cliente o usuario a través del *mapa de empatía*, recogido en el apartado anterior.

Para realizar, formular y diseñar una **propuesta de valor diferenciada**, **Alex Osterwalder** nos plantea cómo hacerlo a través de estos **tres pasos**:

1. **Describir** trabajos, tareas, actividades que han de llevar a cabo los clientes, problemas que desean solventar o necesidades que quieren satisfacer, y a los cuales van a dirigirse los productos de la empresa. Estas tareas pueden ser funcionales, emocionales o estar cargadas de componente social. El objetivo de la empresa será ayudar a los clientes a completar con éxito dichas tareas.
2. **Averiguar** los **factores** que influyen en el **grado de satisfacción** o insatisfacción de los clientes en la realización de esas tareas, es decir, ganancias o beneficios que los clientes obtienen con esa actividad o bien los dolores o incomodidades, frustraciones, costes y riesgos que experimentan durante el desarrollo de tales tareas.
3. **Relacionar** las tareas o actividades del cliente y los factores que determinan su satisfacción con las características de los bienes y servicios en torno a los que se está construyendo la propuesta de valor.

Para el **desarrollo de la propuesta de valor** se puede utilizar la herramienta **Value Proposition Canvas**.

Resumiendo, es crucial diseñar y definir muy bien la propuesta de valor por la cual se va a vertebrar todo el proyecto emprendedor pues no solo es útil para comunicar a los clientes qué problema les podemos solucionar o mitigar, sino que también contribuye a marcar las pautas de la formulación estratégica y posicionamiento del futuro negocio, porque según **Kaplan y Norton**: *“La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada, y la claridad de esta propuesta es la dimensión más importante de la estrategia”*.

Después del diseño y formulación de la **propuesta de valor** llega el trabajo más duro que será la **validación de las hipótesis que alberga la propuesta de valor**, con lo que habrá que ponerse de nuevo las zapatillas y salir a la calle a confirmar o no esas hipótesis, tal y como se describe en Lean Startup³ y la metodología Customer Development. Será hora, por tanto, de comprobar las asunciones reflejadas en la propuesta de valor.

Hablar de **propuesta de valor** es también hablar del **compromiso** que se adquiere en forma de productos o servicios con los clientes, y esa propuesta determinará los límites en los cuales deberemos movernos. Si se quiebra ese compromiso debido se perderá la confianza del cliente o usuario.

Después de realizar la **propuesta de valor** es momento de que el emprendedor realice **los otros 7 apartados o bloques del Lienzo Modelo de Negocio**, es decir el Business Model Canvas. Lo más probable es que **con el tiempo**, y a medida que se va obteniendo información de las entrevistas o encuestas con potenciales clientes, se **vayan cambiando aspectos recogidos en el modelo de negocio**, e incluso que **se cambie de modelo de negocio** varias veces, pues a medida que vayamos mejorando e iterando el modelo con los clientes, se va modificando el enfoque del modelo de negocio primitivo, por lo que seguro que no se logrará tomar la decisión correcta desde un buen principio.

En el modelo de negocio que se diseñe es **muy importante** conocer **cómo se va a generar ingresos**, de qué forma, manera y recurrencia se van a establecer las fuentes de ingresos.

Un buen modelo de negocio obligará a responder al emprendedor a estas **preguntas** relacionadas con la **forma de generar ingresos**:

- ¿En los bolsillos de quién está el dinero que necesitas?
- ¿Cómo lo harás para conseguir que ese dinero vaya a parar a tus bolsillos?
- ¿Con qué frecuencia van a comprarte?

Mientras que en las compañías ya consolidadas la elaboración de los planes de negocio se basa tanto en el profundo conocimiento del cliente, como en el conocimiento del mercado y el modelo de negocio, en las iniciativas emprendedoras de proyectos de nueva creación estas variables son en la mayor parte de los casos una gran incógnita. **Los emprendedores** navegan en océanos de **incertidumbre** donde conocen muy poco a su **cliente**, a su **mercado** y el **modelo de ingreso** en el que sustentar su proyecto.

³ Lean startup está registrado por Eric Ries.

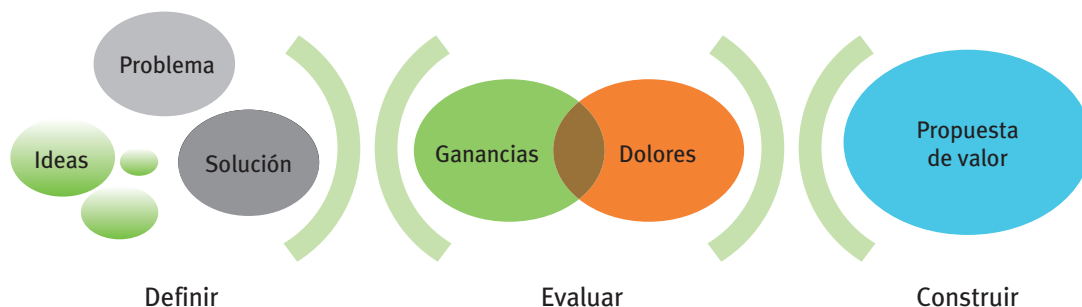
Existen **tres principios básicos**:

- Una **iniciativa emprendedora** (también llamada **startup**) es una organización temporal diseñada para la búsqueda de un modelo de negocio escalable y repetible, en un espacio de alta incertidumbre, donde los emprendedores asumen que su modelo está basado en una serie de supuestos e hipótesis.
- La única manera de **validar y testar estas hipótesis** es saliendo a la calle, experimentando y prototipando con clientes, canales o socios claves reales para obtener el feedback lo antes posible. Este trabajo se realiza mediante entrevistas personales, encuestas, experimentos, MVP, etc.
- La mejor manera de entregar un **valor real al cliente** es trabajar de manera iterativa en la mejora de los prototipos con el feedback del cliente en periodos muy cortos de tiempo, en ocasiones semanas, días u horas.

Una vez que una compañía ha desarrollado su modelo de negocio (sabe el mercado, los clientes, el producto/servicio, el canal, el precio, etc.), es cuando pasa del modo búsqueda (obtención de información). al modo ejecución, momento de empezar a diseñar la planificación que hará posible llevar a cabo el proyecto.

Para el diseño del modelo de negocio se puede utilizar la herramienta **Lienzo Modelo de Negocio** de Alex Osterwalder en Google Doc, donde se puede representar de forma rápida las partes más importantes de un modelo de negocio de un proyecto basado en 9 bloques, de los cuales ya nos hemos referido a algunos de ellos en los epígrafes anteriores.

Herramienta tomada del **libro de Alex Osterwalder** “Diseñando la propuesta de valor”:



Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. Diseñando la propuesta de valor. Deusto (2015).

Preguntas que debe hacerse el emprendedor: ¿qué estás construyendo?, ¿para quién lo estás construyendo?, ¿por qué los clientes te necesitan?, ¿en qué les puedes ayudar?

Todas estas preguntas resultan de suma importancia, y la herramienta que proponemos en este capítulo os ayudará a profundizar todavía más. Necesitas imaginar cómo tu producto ó servicio resolverá los problemas a tus clientes, y éstos estarán dispuestos a pagar por él, por el valor que les aporta.

El Canvas de la propuesta de valor será la columna vertebral de tu negocio. Hacerlo correctamente y aprender cómo validarlo es esencial.

Os animamos a que compartáis esta nueva herramienta que os permitirá profundizar más en el cliente y testar vuestras hipótesis. Debéis animarlos a salir del “edificio”, hablar con clientes, diseñar experimentos y practicar la metodología Lean Startup.

En resumen:

Una propuesta de valor ofrece hipótesis sobre qué solución ofrecerás (tu producto o servicio), a quién (segmento de clientes), y por qué será valorado por ellos (“dolores”) problemática que resuelves, ó “ganancias” que creas.

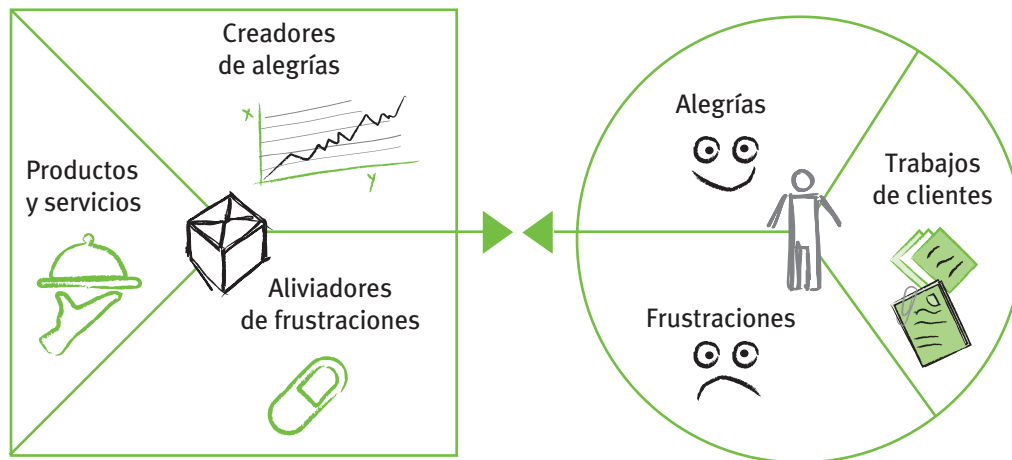
Las tres importantes áreas que configuran la propuesta de valor, son las siguientes:



Pasos (a seguir) para elaborar la propuesta de valor:

1. **Selecciona** el segmento de clientes. Selecciona un segmento (elige un grupo) de clientes sobre el que quieras hacer (establecer) un perfil.
2. **Identifica** los trabajos del cliente. Pregunta a tus clientes qué trabajos intentan acabar. Indica todos anotando cada uno de ellos en notas autoadhesivas o en el google docs.
3. **Identifica las frustraciones** del cliente. ¿Qué frustraciones tienen tus clientes? (¿Qué objetivo no consigue alcanzar tu cliente?). Anota todas las que se te ocurran, incluyendo obstáculos y riesgos.
4. **Identifica las alegrías** (los éxitos) del cliente. ¿Qué resultados y beneficios quieren conseguir? Escribe todas las alegrías que se te ocurran.
5. **Prioriza: trabajos, frustraciones y alegrías (éxitos).**

TU RETO: diseñar una propuesta para tus clientes, que pueda significar valor añadido, y tenga un alto impacto para ellos.



Fuente: Strategyzer.com.

¿Cómo encaja dentro del Modelo de Negocio?

La propuesta de valor es el “corazón” de tu modelo de negocio. ¿Qué ofreces?, ¿cuáles son tus productos ó servicios?, ¿quién es tu cliente y por qué aportamos valor para el cliente?

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		

¿Cuáles son los trabajos que tu cliente necesita completar?

Debes identificar aquellos trabajos que tu cliente necesita completar para alcanzar sus objetivos.

Los trabajos describen las actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Asegúrate de adoptar la perspectiva del cliente cuando investigues, cuáles son sus carencias. No olvides que lo que desde tu punto de vista consideres importante, puede que no sea la problemática, el trabajo que el cliente intenta resolver.

1. Trabajos funcionales:

Son aquellos en los que el cliente intenta realizar o terminar: una tarea específica, solucionar un problema. Por ejemplo: cortar el césped, comer sano, o redactar un informe como profesional.

2. Trabajos personales o emocionales:

Son aquellos con los que el cliente pretende alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones, o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

3. Trabajos sociales:

Son aquellos en los que el cliente desea quedar bien o ganar poder o estatus. Estos trabajos describen cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo como consumidor: ir a la moda, o ser considerado competente por sus compañeros.

Ejemplo: Los hijos con padres dependientes necesitan:

1. *Tareas:* controlar que sus padres están bien en todas las horas del día.
2. *Necesidades emocionales:* tener la conciencia y la paz de que sus padres están bien.
3. *Sociales:* aparecer ante otros como buenos hijos.

Importancia del trabajo

Es fundamental establecer como premisa en nuestro análisis, que todos los trabajos tienen la misma importancia para el cliente. La realidad es que en su vida, algunos son más importantes que otros, ya que no resolverlos, les podría acarrear graves consecuencias. Otros son insignificantes, porque al cliente le importan más otras cosas. A veces considerará crucial un trabajo porque ocurre con frecuencia, o porque dará como resultado algo deseado o algo no deseado.

¿Qué “pains” ó dolores tiene tu cliente? ¿Cuáles son sus frustraciones?

Las frustraciones describen lo que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo, o simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en frustraciones potenciales del cliente⁴:

- ¿Cómo definen tus clientes (*el cliente*) que algo es demasiado costoso?
- ¿Lleva mucho tiempo hacerlo, cuesta demasiado dinero o exige esfuerzos considerables?
- ¿Con qué consecuencias sociales negativas se topan o cuáles temen?
- ¿Les asusta una pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?

¿Qué alegrías le gustaría tener al cliente?

Las alegrías son la consecuencia de un éxito, por lo que quizás sería mejor utilizar éxito en vez de alegría. Describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían una sorpresa.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en varias alegrías potenciales del cliente:

- ¿Qué aspiran conseguir? o ¿qué representaría un alivio para ellos?
- ¿Cómo miden tus clientes el éxito o el fracaso?

Construir y diseñar el Mapa de Valor

Se trata sencillamente de una lista de lo que ofreces.

Tu lista de productos y servicios también puede incluir aquellos que ayudan a tus clientes a desempeñar los papeles de comprador (comparar ofertas, decidir y comprar), cocreador (codiseñar propuestas de valor) y transferidor (deshacerse de un producto).

Probablemente tu propuesta de valor estará compuesta de varios tipos de productos y servicios:

- **Físicos/tangibles:** los bienes, como los productos manufacturados.
- **Intangibles:** productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa.
- **Digitales:** como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones online.
- **Financieros:** productos como fondos de inversión y seguros o servicios como la financiación de una compra más o menos esencial.

⁴ Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. Diseñando la propuesta de valor. Deusto (2015).

Aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones describen de manera exacta cómo tus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de tus clientes. Resumen de manera explícita cómo pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo, o las que les impiden resolverlo.

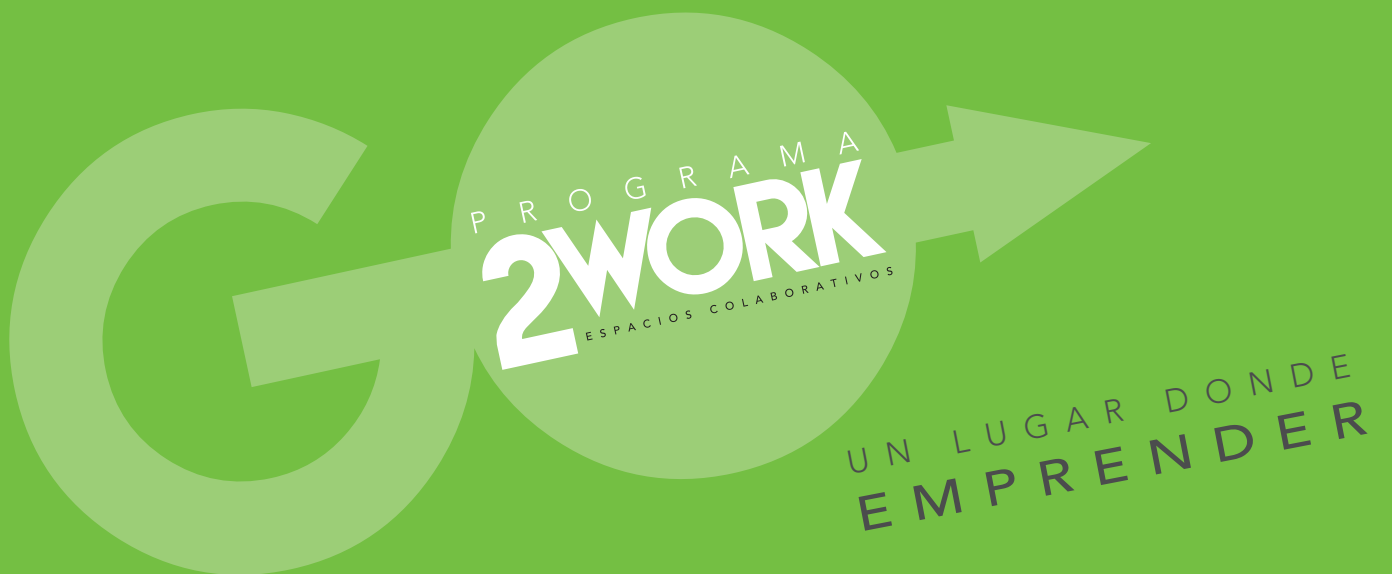
Creadores de alegrías

Los creadores de alegrías describen cómo tus productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo pretendes producir resultados y beneficios que tu cliente espera, desea o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costes⁵.

⁵ Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. Diseñando la propuesta de valor. Deusto (2015).

3

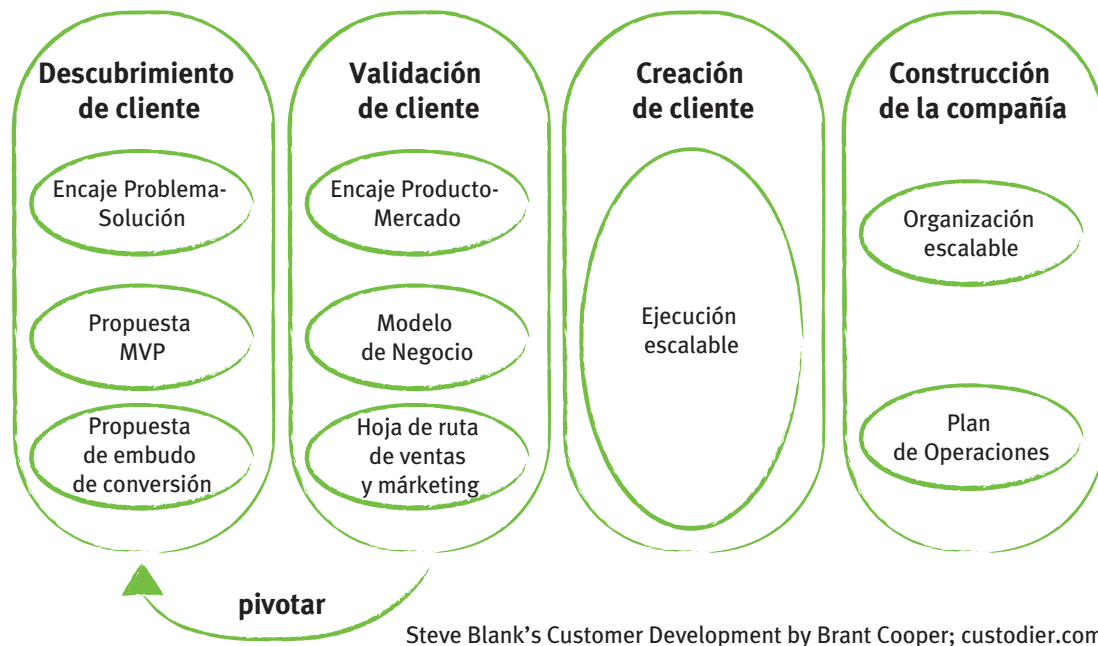
FASE 2 - LEAN STARTUP. VALIDACIÓN



Fase 2

Lean startup

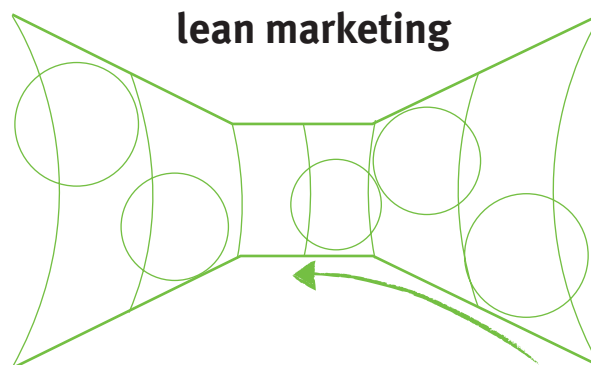
Validación



Desarrollo de cliente
(lean startup)

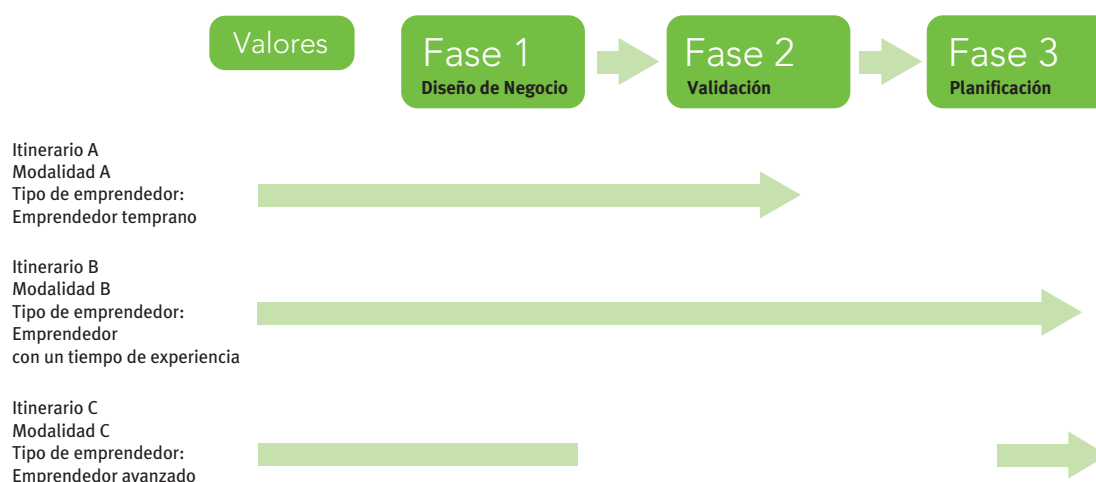
&

finanzas



1. “De la acción a la validación”

La aplicación de las ideas que propone la metodología Lean Startup y la realización de la validación de las hipótesis realizadas en la fase anterior de Diseño de Negocio, es fundamental para todas aquellas empresas y emprendedores que busquen realizar una propuesta de valor que se ajuste adecuadamente a las necesidades del mercado y satisfaga las necesidades de los futuros clientes, para que de esta forma se correspondan adecuadamente con la empresa, facilitando una buena puesta en marcha del negocio. De no realizarse correctamente estas dos fases, se corre el riesgo de lanzar al mercado productos o servicios que no llegan a captar el interés de los usuarios, porque realmente se han desarrollado a espaldas del mercado y sin haber validado adecuadamente el interés de las personas a las que va dirigido.



En el trabajo por Itinerarios que hemos establecido en esta Metodología Ágil de desarrollo de proyectos, recomendamos que los proyectos del Modelo A y B realicen completamente este proceso de Validación basándose en las herramientas que propone Lean Startup. Los proyectos del Modelo B podrán realizarlo sin problema al disponer del tiempo suficiente y tener avanzada inicialmente la idea de negocio que se quiera desarrollar, por lo tanto, las acciones que se proponen en esta fase de trabajo resultarán muy adecuadas para ayudar al proyecto a avanzar hasta la puesta en el mercado del producto o servicio que se quiere comercializar.

En los proyectos del Modelo A, al partir de una situación muy incipiente, se debe hacer lo posible por realizar por completo esta fase de Validación y Lean Startup, sobre todo si es posible llegar a crear un Producto Mínimo Viable que facilitará enormemente la validación del mercado, del cliente y del modelo de negocio. Sin embargo, podría suceder que los 5 meses de trabajo que se tienen establecidos en los Coworking EOI no resultasen suficientes para realizar por completo la fase de Validación para casos en los que el proyecto necesite más tiempo en la fase de Diseño de Negocio. En estos casos será conveniente centrar los esfuerzos en esta primer fase de Diseño de Negocio y conformarse con realizar unos primeros experimentos para sentar las bases que permitan seguir trabajando posteriormente en la fase de Validación.

Para las empresas Modelo C, que ya cuentan con un producto o servicio en el mercado, la metodología de Lean Startup y Validación que se propone a continuación puede resultar de gran utilidad de cara al desarrollo de nuevos productos o servicios, dando prioridad a una nueva forma de desarrollar los negocios donde el cliente es el máximo protagonista y en el que se recurre a él desde fases muy iniciales para

conocer su percepción respecto a la propuesta que la empresa quiere realizarle. Igualmente, esta metodología puede ayudar a la empresa a mejorar los productos o servicios que ya tiene en el mercado, a los que podrá dotarles de un componente mucho más cercano a las necesidades reales que puedan mostrar los clientes. Además se podrá contar con una serie de herramientas de gran utilidad para las empresas por ejemplo de cara a realizar una primera aproximación al plan de marketing a través del Lean Marketing y a contar con unos primeros datos a nivel económico, en cuanto a costes e ingresos, que faciliten posteriormente la realización del plan financiero de la empresa.

Manifiesto Lean

En palabras de **Steve Blank** en su paper **“Why lean start-up changes everything”**: *“Durante cientos de décadas hemos estado estudiando cómo hacer y escribir planes de negocio. Ahora sabemos que solo unos pocos planes de negocio sobreviven al primer contacto con los clientes. Merece la pena reflexionar y pensar que hemos asumido que las startups son pequeñas versiones de las grandes compañías. Lo que ahora sabemos es que esto, hoy, no es cierto”*.

Antes de que el método Lean Startup comenzase, la sabiduría convencional indicaba que la primera cosa que tenía que hacer el fundador de una idea era crear un business plan (entendido como un documento estático que describía el tamaño de la oportunidad, el problema a resolver y la solución que la nueva empresa proveía). Incluía de forma estándar un plan a 5 años, ingresos, beneficios y un cashflow. Un business plan o plan de negocio, es esencialmente un ejercicio escrito de búsqueda de un modelo realizado desde la soledad del despacho, antes de que el propio emprendedor haya comenzado incluso a construir su producto. La hipótesis asumida es que es posible imaginar una gran cantidad de incertidumbres del negocio de forma anticipada, antes de “levantar” capital y ejecutar propiamente la idea.

Una vez el emprendedor terminase un business plan convincente, obtenía dinero de los inversores y era entonces cuando comenzaba a desarrollar el producto de una forma similar a la confección del plan. Los desarrolladores invertían cientos de horas/hombre en tener preparado el lanzamiento, con muy pocos inputs del cliente. Solamente después de construido y lanzado el producto aparecía la aventura de ponerlo en mercado y obtener el feedback de los clientes. La fuerza de ventas se volcaba en la venta y, demasiado a menudo, después de meses e incluso años de desarrollo, los emprendedores aprendían que el camino más duro hacia el cliente no necesitaba de la mayoría de las funcionalidades y características que habían desarrollado.

Después de décadas de observar a cientos de startups, hemos aprendido al menos estas tres cosas:

1. El Business plan difícilmente sobrevive al primer contacto con los clientes. Tal y como decía el boxeador Mike Tyson sobre uno de sus oponentes: *“todo el mundo tiene un plan hasta que recibes el primer puñetazo en la boca”*.
2. Nadie, aparte del capital riesgo y de los planes de la Unión Soviética, requiere un plan a 5 años o un presupuesto sobre una serie de incertidumbres. Estos planes son en general ficción y sueños, y son en general una pérdida de tiempo.
3. Las Startups no son pequeñas versiones de grandes compañías. No se desarrollan de acuerdo a master plans. Las que finalmente tienen éxito van de fracaso en fracaso, adaptándose todo el tiempo, iterando, y mejorando su idea inicial ya que continuamente van aprendiendo de los clientes. Las



compañías ya existentes **ejecutan** modelos de negocio, las startups **buscan** uno. Esta distinción es el corazón del enfoque Lean Startup.

Nuestra definición Lean de una startup es: *“Una organización temporal diseñada para la búsqueda de un modelo de negocio escalable y repetible”*.

2. Lean Startup. Principios clave

Lo primero, antes que dedicar meses en planificación y búsqueda, los emprendedores aceptan que lo que tienen es una serie de *hipótesis* no testadas (básicamente, buenas suposiciones). Así que, en lugar de escribir un complicado business plan, los fundadores ordenan esas hipótesis dentro de un contexto a través de una herramienta llamada lienzo de modelos de negocio.

Lo segundo, es que Lean Startup usa el concepto de **“salir fuera del edificio”** como una aproximación de customer development (desarrollo de cliente), para testear sus hipótesis. Entonces salen fuera, hablan con sus potenciales usuarios, compradores, partners, etc... para obtener el feedback de todos los elementos de su modelo de negocio, incluido productos, funcionalidades, precio, canales de distribución y sus estrategias asequibles de adquisición de clientes.

El énfasis está en la agilidad y rapidez, a partir de un producto mínimo que permita obtener el feedback de los clientes. Luego, usando estos inputs, se revisan las hipótesis y empieza el ciclo de nuevo, testando, rediseñando las ofertas y haciendo pequeños ajustes (iteraciones) o más sustantivos (pivotes) para ideas que no estén funcionando.

En tercer lugar, Lean Startup practica algo que se llama el desarrollo ágil, que se originó en la industria del software. El desarrollo ágil trabaja mano a mano con el cliente. A diferencia de los ciclos de desarrollo de productos largos que presuponen un conocimiento de los problemas de los clientes y las necesidades de productos, el desarrollo ágil elimina la pérdida de tiempo y recursos desarrollando el producto de una forma iterativa e incremental. Es el proceso por el cual las startups crean productos mínimos viables que empiezan a testear.

Estrategia: modelos de negocio y Plan operativo

El corazón de este documento es el énfasis en la búsqueda de un modelo de negocio versus la ejecución de un plan.

Cuando comienzas la primera vez un negocio, el modelo de negocio es desconocido y sólo muestra una serie de hipótesis no testadas. Una de las tareas de los equipos de startups es precisamente testar esas hipótesis, buscar las funcionalidades de los productos, los canales, el precios, la estrategia de Captación, mantenimiento y fidelización, Crecimiento, etc. Una vez que el modelo de negocio es conocido, entonces será necesario crear un business plan para comunicar cómo el negocio será ejecutado y desarrollado.

El término modelo de negocio apareció por primera vez alrededor de los años 50, pero el concepto no caló hasta la década de los 90. Un modelo de negocio describe como una compañía, crea, entrega y

captura valor. Llegó a ser un tema de conversación no exento de cierta confusión. En 2009, cuando Alex Osterwalder publicó su libro *Business Model Generation*¹, proveyó de un lenguaje visual entendible para todo el mundo, que llegó a ser la herramienta obvia para organizar las hipótesis de las startups.

El objetivo primario para una startup es **validar las hipótesis** de sus modelos de negocio hasta encontrar uno repetible y escalable (continuando iterando y pivotando hasta que sea necesario). Cuando lo tengas, ya es el momento de pasarlo a modo “**ejecución**”. Este es el punto en el que es necesario un plan, un documento que articula el modelo, el mercado, los competidores, el plan de operaciones, los requerimientos financieros, las previsiones y otras herramientas de gestión.

Sin embargo, el Canvas de modelos de negocio (una plantilla con los nueve bloques de un modelo de negocio) es, al fin y al cabo, una herramienta para la identificación de hipótesis sin ser en sí mismo una manera formal de probarlas. El enfoque de nuestra metodología cubre ese proceso, proporcionando un set de herramientas para la comprobación de las hipótesis, y la mejora de la empresa a través de la experimentación y la iteración.

El proceso se usa para organizar e implementar la búsqueda de un modelo de negocio, a través de Customer Development y métodos ágiles. La búsqueda de un modelo puede ocurrir en cualquier nuevo negocio en sus inicios, o en una división o departamento de una empresa ya existente.

El modelo de Desarrollo de Clientes detalla todas las actividades relacionadas con los clientes de una empresa en su fase inicial en cuatro fáciles pasos. Desde el descubrimiento de cliente, (o Customer discovery) donde se recoge la visión de los fundadores en una serie de hipótesis del modelo, hasta el desarrollo de un plan para testear las reacciones de esas hipótesis y que se conviertan en realidades y hechos.

Cuáles son los principios de Lean Startup

1. Se favorece la experimentación sobre la elaboración de un plan.
2. Se prioriza el feedback del cliente sobre la intuición.
3. Se enfatiza el diseño iterativo sobre el tradicional diseño de producto “en cascada”.

Lecciones aprendidas según Steve Blank

- La búsqueda del modelo de negocio es la parte principal del proceso de Lean startup.
- Esto es cierto tanto en las startups como en las compañías grandes.
- El objetivo es encontrar un modelo de negocio escalable y repetible, y luego ejecutarlo.
- Customer y Agile development son procesos para la búsqueda y construcción del modelo.
- La búsqueda del modelo de negocio viene antes que su ejecución.
- La ejecución requiere planes operativos y planificación financiera (el capítulo siguiente).

¹ Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. Generación de modelos de negocio. Deusto (2011).



- Product management es el proceso para ejecutar el modelo.
- La educación emprendedora está desarrollando sus propios pilares:
 - Comenzando con cómo diseñar y buscar un modelo de negocio.
 - Sumando todas las habilidades que una startup necesita.
 - El método del caso es la antítesis a la enseñanza experiencial, que es, a su vez, el corazón del método Lean Startup.

3. Proceso de descubrimiento de clientes. Desarrollo ágil y gestión de productos.

Ayudando a las Startups a fallar menos

Esta metodología no garantiza que las startups tengan más éxito. Se garantiza que si ellos siguen este proceso, fallarán menos. Intentamos enseñarles rápidamente que la idea es solo una pequeña parte de lo que tendrán que hacer para desarrollar una empresa con éxito.

El Business Model Canvas es, al final, una herramienta que facilita el brainstorming de hipótesis sin ninguna manera formal de comprobarlo. El proceso usado para organizar e implementar la búsqueda del modelo de negocio, se llama Customer Development. Y ésta búsqueda siempre pasa por realizarse fuera de las oficinas o fuera de clases. El modelo de Customer Development descompone todas las actividades relativas al cliente en 4 pasos. Los dos primeros pasos hacen hincapié en la búsqueda del modelo de negocio. El paso tercero y cuarto hacen referencia a la ejecución.

- El Customer discovery o descubrimiento de cliente recoge la visión inicial de los fundadores y las convierte en una serie de hipótesis de negocio. Luego se desarrolla un plan para testar las reacciones de los clientes a esas hipótesis para convertirlas en hechos.
- Validación de cliente o Customer validation: comprobamos si el modelo de negocio resultante es repetible y escalable. Si no, volvemos a customer discovery. En esta parte pasaremos la mayor parte del proceso.
- Creación de cliente o Customer creation es el comienzo de la ejecución. Se construye la demanda del cliente final y se conduce hacia el canal de ventas para escalar el negocio.
- Creación de empresa o Company building es el momento de la transición entre una organización y la startup y en ejecutar el modelo validado.

En el estado “búsqueda”, queremos diseñar un proceso que sea dinámico, así que se trabaja con un modelo de negocio sabiendo que va a cambiar. El modelo de negocio cambia porque las startups usan customer development para poner a prueba los experimentos que nos ayudarán a comprobar las hipótesis que perfilarán el modelo (primero comprobando el entendimiento del problema del cliente y luego las soluciones). La mayoría de las veces, éstos **experimentos fallan**. Se busca asimilar el fallo como parte natural del proceso de una startup. A diferencia de las compañías ya existentes que prescinden

de los ejecutivos cuando fallan a la hora de ejecutar un plan, nosotros mantenemos a los fundadores y cambiamos el modelo.

Una vez que una compañía ha desarrollado su modelo de negocio (conoce el mercado, los clientes, el producto/servicio, el canal, el precio, etc), es cuando la organización pasa del modo búsqueda, al modo ejecución.

El proceso de ejecución de producto- gestionar el ciclo de vida de los productos existentes y lanzar los siguientes productos- es el trabajo del departamento de producción e ingeniería. Es el resultado de un proceso lineal en el que se define los planes operativos y se refinan con detalle.

4. Early Adopters o primeros clientes. Ajuste problema - solución²

La filosofía de una startup comienza con la visión y estrategia de sus creadores. Un nuevo producto o servicio que resuelve los problemas o las necesidades de un cliente y de cómo se va a hacer llegar a muchos clientes. El descubrimiento de clientes disminuye las probabilidades de desperdiciar recursos económicos y personales sin conseguir nada a cambio.

Nuestro objetivo será convertir las hipótesis o conjeturas iniciales sobre nuestro negocio, mercado y clientes, en hechos.

Salir a la calle

Recomendamos salir a la calle para validar nuestras hipótesis y cambiarlas por hechos. Además que esto no sea ocasional sino que el emprendedor tenga una hoja de ruta planificada y que la cumpla. Esto resulta crítico y no se puede ceder ni subcontratar esta tarea. **Es imprescindible que se haga por los socios fundadores.**

Buscar el encaje problema/solución

No tenemos que olvidar que nuestro objetivo final es descubrir y buscar el encaje problema/solución. ¿Hemos encontrado un problema que una gran cantidad de gente quiere que resolvamos?, y ¿nuestra solución (un producto, un sitio web o una aplicación, también conocidas como apps) resuelve ese problema de una manera convincente?

El descubrimiento de clientes busca si la propuesta de valor de una startup encaja con lo que necesita el segmento de clientes, si nuestro “anillo” encaja con el dedo del cliente.

El primer producto —producto mínimo viable— de una startup no está diseñado para satisfacer a todo tipo de clientes. Ningún proyecto que comienza puede construir un producto finalista que contenga todas las funcionalidades que todos los clientes necesiten. Es cuestión de tiempo que este producto se perfeccione.

² Dorf, Bob; Blank, Steve. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Steve Blank (2012).

El planteamiento correcto es resolver los primeros enigmas consiguiendo que los primeros entregables se centren en un pequeño grupo de clientes que son los que tienen el “pain” o dolor más importante.

Estos primeros clientes o early adopters son “oro líquido” para las startups, y sin duda nos ayudarán a validar y perfeccionar nuestro producto o servicio.

A estos clientes los denominamos evangelistas o early adopters ya que, a diferencia de los futuros clientes, están dispuestos sin dudar a hacer un acto de fe y comprar un producto en sus fases iniciales.

Los early adopters nos venden, nos dan opiniones sobre el producto, nos presentan a sus amigos, familiares y compañeros. No debemos de caer en la tentación de validar nuestro producto con todo el público, porque eso ocurrirá en fases posteriores.

Los primeros evangelistas son nuestro motor de crecimiento, y están ansiosos por vernos crecer. ¿Cómo detectar un early adopter?:

- Tienen un problema o necesidad.
- Entienden que tienen un problema.
- Están buscando activamente una solución y tienen un calendario para encontrarlo.
- El problema es tan doloroso que han improvisado una solución temporal.
- Tienen, o pueden tener rápidamente, el dinero para comprar.

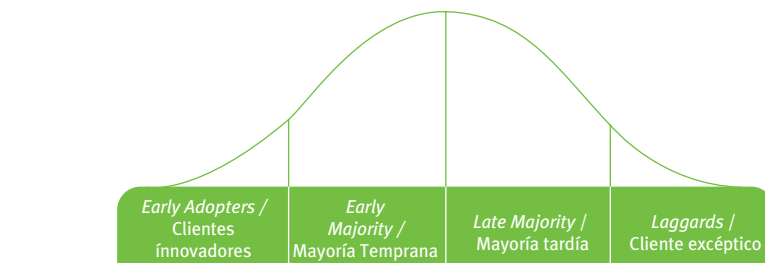


Imagen obtenida por focus de Justin Wilcom.

Primero, construir un producto mínimo viable (MVP)

El concepto que tienen que asimilar los emprendedores es radical, no hay que validar con todo el mundo, sino con un grupo pequeño de primeros clientes. Tampoco hay que desarrollar la primera versión del producto con todas sus características, porque sencillamente sería un desperdicio y derroche de recursos. Ahora tenemos que focalizarnos en lo que los clientes realmente necesitan, y entender sus problemas para confirmar si nuestra solución les convencerá.

Lo importante ahora es desarrollar lo antes posible el MVP para acelerar el proceso de descubrimiento.

5. Determina las hipótesis del modelo de negocio

Descubrimiento de clientes, Fase 1: Identificar las hipótesis del modelo de negocio

Dave McClure, de 500 startups, echa en cara a los emprendedores que dediquen una cantidad ingente de tiempo a hablar de sus soluciones y no el suficiente al resto de los elementos del modelo de negocio.

“A los clientes les da igual tu solución, lo que les interesa son SUS problemas”.

Los clientes identifican sus problemas y tu solución les da igual por el momento.

Los emprendedores estamos programados para buscar soluciones, pero perseguir soluciones para problemas que no interesan a nadie, es una forma de despilfarro.

Tu trabajo no es crear la mejor solución, sino controlar la totalidad del modelo de negocio, y hacer que todas las piezas encajen.

Pasos para elaborar un buen punto de partida. Recopilación de supuestos e Identificación de hipótesis

- Identifica los supuestos que necesitas convertir en hechos para crear un negocio y un valor de impacto.
- Identifica cuáles de ellos serán más críticos en tu propuesta de valor.
- Redacta los supuestos en hipótesis que se puedan comprobar y medir.

Podrás encontrar muchos formatos, de hecho, cada uno de los autores que consultes te propondrá uno. Nosotros nos hemos inspirado en Cindy Alvarez y en el libro de “Talking to Humans³”, así como en el capítulo llamado “Hipótesis” de Jesús Candon en el libro España Lean Start-Up⁴, y en el libro “Lean UX⁵: cómo aplicar los principios Lean a la mejora de la experiencia de usuario”.

Así pues, las hipótesis son asunciones, cosas que creemos que no están probadas. La forma más sencilla es la siguiente:

Plantilla de formulación de hipótesis

1. Creo que mi cliente tiene una necesidad/un problema en...
2. Creo que estas necesidades o problemas pueden ser resueltos con...
3. Creo que quien tiene este problema o esta necesidad es/o será (creo que mi cliente es o será...).

³ Constable, Giff. Talking to humans. Success starts with understanding your customers. Steve Blank (2014). Disponible en <https://s3.amazonaws.com/TalkingtoHumans/Talking+to+Humans.pdf>

⁴ López de Ávila Muñoz, Mario y de Miguel Visa, José A. España Lean Start-up 2015. El estado del arte del emprendimiento Lean en España (2016). Disponible en <https://app.box.com/s/i6s93c1zm84vdvyhoy56n4ib7los6hxz>

⁵ Gothelf, John. Lean UX: cómo aplicar los principios Lean a la mejora de la experiencia de usuario. UNIR Editorial (2014).

4. Creo que el tamaño de mi mercado es...
5. Creo que mi cliente utilizará mi producto/usará mi servicio porque... (principal valor percibido).
6. Creo que mi cliente además, aprecia estos beneficios...
7. Creo que mi cliente elegirá mi producto frente a productos sustitutivos por...
8. Creo que conseguiré la mayor parte de mis clientes a través de...
9. Creo que mi principal fuente de ingresos será...
10. Creo que también obtendré ingresos mediante...
11. Creo que mi principal competidor en el mercado será...
12. Creo que si fallo en... el cliente nunca me elegiría (mi mayor riesgo en el producto/servicio es...).
13. Creo que lo resolveré...
14. Otros supuestos de negocio que no conozco son...
15. Creo que el que utilizará mi servicio será... (¿quién es nuestro usuario?).
16. Creo que mi usuario utilizará mi producto/ servicio... (ciclo de vida, trabajo/casa, momento del día/mes...).
17. Creo que cuando usa mi producto/servicio se resuelve...
18. Creo que para mi usuario las características del producto/servicio más relevantes son...
19. Creo que para que mi usuario desee utilizar mi producto/servicio deberá ser... (look & feel, calidad, durabilidad...).

Formulación de hipótesis completa

Creemos que (haciendo esto/construyendo esta funcionalidad/creando esta experiencia...), para (usuarios/clientes), conseguiremos (resultados de negocio/kpis), y sabremos qué es verdad cuando veamos... (este feedback de clientes, esta métrica cuantitativa, esta métrica cualitativa, este insight...).

Identifica los elementos de riesgo en tu plan

Lo segundo en importancia es el grado de concreción con el que definimos cómo poder demostrar que una hipótesis sea falsa o cierta. Es normal que al inicio del proyecto no tengamos ni conocimiento ni capacidad para llegar a esa concreción, pero a raíz de las primeras entrevistas se obtiene información relevante que nos permitirá afinar mucho en nuestras hipótesis, y conseguir un mayor rendimiento de nuestros experimentos.

Una vez redactadas las hipótesis las priorizaremos en función de:

Críticidad: Impacto de la hipótesis en el negocio. Es crítica si es una asunción que en el caso de faltar haría peligrar el negocio.

Incertidumbre: Grado de desconocimiento acerca de si la hipótesis es falsa o cierta.

Construir un producto de éxito consiste fundamentalmente en reducir RIESGO. Los clientes te compran productos cuando confían que éstos puedan resolver sus problemas. La confianza de los inversores se basa en que puedas crear un modelo de negocio escalable.

La startups, son un negocio arriesgado y nuestro auténtico trabajo como emprendedores es ir eliminando sistemáticamente los riesgos que las amenazan.

Los resúmenes de las hipótesis proporcionan detalles, pero han de ser cortos y directos, sin rodeos con claridad suficiente para todos los miembros del equipo. Ningún resumen de hipótesis debe ocupar más de dos páginas. Casi todas las hipótesis terminarán con un experimento que se utilizará en las fases 2 y 3, momento en el que se habla con los clientes en la calle para aceptar o rechazar las hipótesis.

La hipótesis de mercado, citada anteriormente, es una excepción e identifica la dimensión de la oportunidad que supone ese mercado para la startup. Estimar el tamaño de mercado ayudará a determinar si los beneficios que producirá compensan el esfuerzo, el sudor y las lágrimas, o si se debe plantear ya el primer pivote.

Además, sirven para alinear objetivos de los inversores con los creadores del negocio. Estas dos ideas son válidas, independientemente de si el canal es físico o web/móvil.

Las oportunidades de mercado crecen gracias a tres ingredientes: un gran número de potenciales usuarios activos o clientes, crecimiento futuro de futuros usuarios en un mercado grande y predecible, y la posibilidad de atraer a clientes o usuarios activos⁶.

6. Validación del problema: diseño de entrevistas

Uno de los temas clave en el proceso de aprendizaje validado de las startups es el diseño, ejecución y análisis de las entrevistas como herramienta imprescindible en el customer discovery. En este capítulo vamos a planificar y organizar las entrevistas con ejemplos, pero en muchas de las ocasiones es un “arte” lograr realizar una entrevista buena que nos permita conseguir validar la hipótesis. No debemos olvidar que, en buenas entrevistas, la hipótesis quedará validada o no, y aportarás información relevante a tu propuesta de valor. Como todo experimento, debe existir un foco claro, una estructura y métricas para conseguir tu objetivo. No tengas miedo al fracaso, la práctica te permitirá ir aprendiendo y mejorar con cada entrevista.

Debes distinguir entre entrevistas-problema o entrevistas-solución. Hay que tener claro a cuál nos enfrentamos en cada momento, si quieres aprender sobre el problema o sobre la solución. Nunca de ambos de manera simultánea, ya que podría sesgarse la realidad y hacerte perder foco hacia tu objetivo.

En este momento nos enfrentamos a entrevistas, problema por lo que queremos aprender del presente o pasado, nunca sobre el futuro o sus expectativas. Por ejemplo, “¿ha tenido alguna vez algún problema

⁶ Fuente: Yo Emprendo.



para aprender idiomas?” y, a continuación preguntar, “¿estaría dispuesto a pagar por un profesor on line para solucionarlo?”. En las entrevistas-problema, debes girar en torno a la validación de tus hipótesis sobre: clientes, producto y mercado. **No hay que vender soluciones**, hay que centrarse en descubrir qué problema tienen y si les importa a tus potenciales clientes. Lee varias veces las preguntas de la entrevista y comprueba que no mezclas problema con solución. Recuerda que no te encuentras en *modo venta*. Este suele ser el factor común de los emprendedores, vender y “soltar” tu primer pitch. No vendas por favor, de lo contrario sesgamos mucho la conversación y la entrevista no habría valido para nada.

Con las entrevistas-problema aprenderás que si te encuentras con la mayoría de respuestas que han tenido el problema pero no han intentado solucionarlo, quiere decir que no es lo suficiente importante para ellos, debes pivotar en el segmento de clientes o en el problema. Si no hay cambios, debes pivotar y empezar de nuevo el proceso.

Reglas de oro entrevistas-problema:

1. Sólo queremos aprender sobre presente y pasado. Nunca sobre futuro o expectativas. Aprender no vender.
2. Si la mayoría de respuestas han tenido el problema pero no han buscado solución, debes pivotar.

Objetivo 1: ¿Cómo formular las preguntas?:

- **Preguntas abiertas siempre.** Nunca preguntas sí/no, o preguntas dirigidas como “¿No crees que...?”. Haz que fluya la conversación, después de la bienvenida pregunta algo como “háblame sobre ”, prosigue con preguntas con las que puedas conseguir todo el detalle posible: “¿qué herramientas usas para resolver el problema ahora?”, “si no utilizas nada, ¿pregúntate porqué?, ¿no te importa?”...
- **Empatiza.** Pregunta para que el entrevistado confíe en ti y se sienta cómodo al contestar. “¿puedes contarme un poco más sobre cómo haces actualmente?”, “¿qué trucos específicos utilizas para...?”.
- **Profundiza.** Conforme avanza la entrevista déjate unas preguntas abiertas al final para reformular las respuestas recibidas. Siempre hay algo confuso o que no has entendido bien. Pide claridad. Según **Cindy Alvarez** en el libro “Lean Customer development”⁷: *“y mi consejo es que resumas lo que has entendido o reformules las respuestas para comprobar lo que has entendido. Aunque a veces parezca repetitivo e incómodo, evita malentendidos, percepciones falsas y evita extraer detalles no comentados con anterioridad. Aprenderás a hacerlo sin que sea forzado”*.

Con las preguntas tenemos que conseguir que:

- No parezca una entrevista, que la conversación fluya de manera natural.
- Guiemos a los entrevistados hacia las cuestiones importantes para nosotros.
- Seamos capaces de reconducir la conversación si perdemos foco.

⁷ Álvarez, Cindy. Lean Customer development. O'Really Media (2014).

Preguntas que funcionan

Para cualquier tipo de Desarrollo de Clientes	
Háblame sobre la última vez que...	Permite que el cliente exprese lo que piensa de una función en concreto. Habla de un hecho y de cómo se siente al respecto.
¿Podría contarme cómo funciona su negocio/ proceso? ¿Podría describirme lo que sucede cuando va/está/entra a?	Favorece la contextualización y permite al cliente expresarse de manera que te resulte más fácil entender su situación.
¿Cuáles son los 3 mayores retos a los que se tiene que enfrentar en su trabajo/situación relacionados con “x”?	x= problema relacionado a tu startup. Podrás identificar otras posibles hipótesis relacionadas
¿Qué herramientas utilizas para ?	Te explicará qué hace para utilizar la herramienta o cómo hace para lidiar con un problema
¿Cuándo empezaste a utilizar (herramienta), qué ventajas esperabas conseguir con ella?	Utiliza esta pregunta si el cliente piensa que ha resuelto su problema. Puedes ver qué expectativas iniciales tenía sobre la solución de problema. Es posible que no todo el problema esté resuelto, entonces pregunta:
¿Hay algo que esperabas poder hacer con (nombre de la herramienta) y que no puedas hacer?	Puedes apreciar las preocupaciones que tuvieron en el momento en el que se decepcionaron con las expectativas.
¿Qué le gusta y no le gusta de la solución que está implementando?	Permite que el entrevistado exprese los distintos problemas o virtudes que encuentra en la actual solución, si la hay.
¿Qué le llevó a dicha solución?	Un razonamiento más amplio.
¿Con qué frecuencia haces? Digamos, ¿cuántas veces en el último mes?	Se produce un momento en el que podrás cuantificar cuánto es de importante el problema.
Cuando sucede esto, ¿cuánto tiempo o dinero de más le cuesta a tu empresa?	Si todavía no sabe que el problema sea rentable como para solucionarlo, o si no conoce con certeza la gravedad del problema. Ayúdalos a cuantificar.
¿Cómo ha lidiado o solucionado el reto hasta el momento?	Si el entrevistado todavía no ha intentado solucionarlo, quiere decir que no es una necesidad urgente, por lo que puede significar que no es nuestro segmento objetivo. Recuerda, buscamos nuestros early adopters.
¿Qué otras personas sufren este problema?	Busca otros segmentos de clientes objetivo, con quién más deberías hablar.
Cuando haces (o usas)..., ¿hay algo que tengas que hacer justo antes para prepararlo?	Qué fases de preparación son necesarias, funcionan mal o precondiciones. Usa el “cuéntame cómo ”
¿Estaría dispuesto a ayudarnos participando en una investigación de usuario o en una prueba beta?	Siempre al final de la entrevista, aunque no tengas producto. Resulta útil para tener una base de datos. Además, si estás resolviendo de verdad el problema, la respuesta será afirmativa. Si la mayoría son negativas, debes verlo como una invalidación de tu hipótesis.

7. Análisis de resultados de problema

El objetivo principal en las entrevistas - problema, en la primera fase de customer discovery es decidir si:

- El problema planteado supone una necesidad real.
- Existe un número suficiente de personas afectadas.
- Cómo están tratando de resolverlo.

En el caso de cumplirse las tres cuestiones la hipótesis queda validada, pero, ¿cómo lo sé? En este momento la única Métrica que verdaderamente importa es saber si el problema es una verdadera necesidad para el cliente. Las entrevistas son datos cualitativos, aún así, quizá te pueden ayudar algunos patrones:

Positivos	Negativos
• Quieren pagarte sobre la marcha. • Hacen muchas preguntas. • Lo han tratado de resolver de manera activa. • Se inclinan hacia delante y con entusiasmo.	• Hablan de ideas tangentes. • Están dispersos y distraídos. • Hombros caídos y hundidos en la silla.

En el caso de invalidar la hipótesis entraría el pivotaje.

Componentes de una hipótesis validada:

- El cliente confirma que hay un problema o necesidad.
- El cliente cree que el problema debe resolverse.
- El cliente ha invertido de forma activa (esfuerzo, tiempo, dinero, tiempo de aprendizaje), para resolverlo.
- No hay circunstancias fuera de control que impidan resolverlo.

8. Validación de la solución

Objetivo 1: diseño del prototipado

Cuando el emprendedor empiece a probar tu idea entrará en el proceso de experimentación. Te permitirá adaptar y cambiar tus propuestas de valor, y pivotar en tu modelo de negocio para reducir el riesgo y la incertidumbre de una manera sistémica.

Objetivo 2: prepararse para experimentar

Lo más importante es la **velocidad y concentración**: rápido y concentrado pero sin aprendizaje, es la *pescadilla que se muerde la cola*. El emprendedor pierde energía.

El aprendizaje y la concentración: aprendiendo pero no se mueve lo suficientemente rápido, riesgo de quedarse sin recursos.

Velocidad y aprendizaje: es el objetivo que perseguimos con los emprendedores. Adquirir velocidad y aprendizaje poniendo foco y optimización. Por ejemplo, intentar escalar cuando todavía no estás listo.

5 Claves del éxito

- Formula hipótesis falsables.
- Estate preparado para iterar rápidamente.
- Mantén costes e inversión bajos.
- Identifica métricas.
- Maximiza rapidez, aprendizaje y concentración para minimizar riesgos.

Utiliza experimentos para:

- Medir el interés o relevancia de clientes: demuestra que tus clientes tienen suficiente interés y no es sólo lo que dicen. Pueden ayudarte gestos como: registros de e-mail, carta de intenciones, toma de decisiones.
- Establecer prioridades y preferencias: muestra qué trabajos, frustraciones y alegrías son los más valorados por tus clientes y cuáles menos.
- Determinar si están dispuestos a pagar: obtén datos y hechos que muestren que tus clientes están lo suficientemente convencidos, como pagar por tu propuesta de valor.

Las entrevistas-solución

Preguntas para productos existentes (SOLUCIÓN)	
Cuando utilizas (nuestro producto), ¿qué es lo primero que haces con él?	
¿Qué es lo más útil que haces habitualmente con nuestro producto?	
Si pudieras tener (la función solicitada) hoy mismo, ¿cómo mejoraría tu vida?	
Otros clientes me han dicho que están sufriendo (un problema...	
¿Algo como (tu producto) resuelve tu problema?	Describe el esquema o marco del problema. No te vayas a detalles específicos pero proporciona al cliente algo a lo que pueda responder y pídele su retroalimentación en cuanto a si resuelve su problema.

¿Cuándo dejas de hacer entrevistas-solución?

- Cuando hayas identificado tus early adopters.
- Cuando hayas definido las funciones y características mínimas necesarias para solucionar el problema.
- Cuando hayas propuesto una estructura de precios que el cliente esté dispuesto a pagar.



9. Análisis de resultados de solución

Esta fase comprueba si la solución a ese problema (la propuesta de valor) entusiasma lo suficiente a los clientes como para comprar/utilizar el producto. Esta fase consta de cinco pasos:

- Actualizar el modelo de negocio y poner al día al equipo. Es el momento de pivotar o de continuar.
- Crear la presentación sobre la solución-producto (canal físico) o la prueba del MPV de alta fidelidad (canales web/móvil).
- Comprobar la solución producto (canal físico) o comenzar a medir el comportamiento de los clientes (canales web/móvil).
- Volver a actualizar el modelo de negocio y poner al día al equipo.
- Identificar a los primeros miembros del consejo de asesores.

10. Validación de cliente: encaje producto-mercado

Esta es la fase más crítica e importante en la validación de clientes: decidir honestamente si hay un modelo de negocio viable y factible en el futuro. Ahora es el momento de analizar los resultados de todas las pruebas, de todo el aprendizaje sobre los clientes y de los datos obtenidos en forma de hechos.

Hay tres pasos para responder a la pregunta principal sobre si “pivotar o continuar”:

- Recopilar y reunir toda la información.
- Revisar las hipótesis sobre el modelo de negocio y las interacciones entre ellas.
- Valorar las métricas.

Hay que tener en cuenta que no es lo mismo identificar un problema que diseñar una solución que lo resuelva, pero aún así, la fase más crítica de todas es el momento final en el que vamos a comprobar si los clientes están dispuestos a pagar por nuestro producto.

11. Validación de los canales de comunicación y venta. Lean Marketing

Uno de los aspectos más importantes a validar es el apartado referido a la comercialización y al marketing. Identificar y potenciar el camino hacia los clientes es una de las mayores dificultades para cualquier emprendedor. Debemos aproximarnos a **la mejor manera de llegar al cliente para mostrarle la propuesta de valor de nuestro producto o servicio**, y poder así seguir validándola.

Lean Marketing

Pero en Marketing no existen soluciones únicas y definitivas, sino que habrá que desarrollar y **testar** a lo largo del tiempo distintos canales y tácticas, **en vez de elaborar en detalle, desde una fase todavía temprana, un plan de marketing completo.**

En la fase de **validación** será de mucha utilidad emplear el **Lean Marketing**.

El **Lean Marketing** se basa fundamentalmente en:

- Ejecución de múltiples iteraciones cortas y rápidas que permitan testar nuestras estrategias de marketing y faciliten el aprendizaje mediante prueba y error.
- Aplicación del ciclo “Crear-Medir-Aprender”, ciclo de aprendizaje validado, ideado por Eric Ries.
- Importancia de la analítica para tomar decisiones. Es vital identificar las métricas específicas más adecuadas para comprobar la eficacia y redirigir nuestra estrategia.
- Bajo coste. Sobre todo en la primera etapa, teniendo en cuenta los escasos recursos iniciales de las startups y el principio del Lean Startup de invertir poco y aprender mucho.

Lean Marketing y Plan de Marketing

En la vida de una startup podemos distinguir **2 etapas** diferentes, que conllevan distintos tipos de estrategias de marketing: la primera se desarrolla **antes del ajuste Producto/Mercado en la fase de validación, y la segunda después de haber realizado el ajuste Producto/Mercado.**

El ajuste Producto/Mercado constituye el primer hito relevante para una startup y se da cuando se ha logrado crear algo que la gente realmente quiere y se ha conseguido una tracción temprana.

El objetivo general de la fase previa al ajuste Producto/Mercado es aprender y pivotar, mientras que en la fase posterior se trata de crecer, retener y escalar, optimizando los canales de adquisición para acelerar el crecimiento, con el objetivo de alcanzar la rentabilidad en la captación de clientes ($LTV > CAC$) (Coste de adquisición de cliente menor del valor que genera cada cliente).

Desde el punto de vista del marketing:

1. En la primera fase se utilizan preferentemente canales gratuitos o de bajo coste —en gran medida digitales— y una estrategia inbound (de atracción y conversión del usuario a lead, principalmente mediante marketing de contenidos, SEO, redes sociales, etc.). El **Lean Marketing**, tal y como lo hemos descrito, se utiliza en esta fase como herramienta para la validación.
2. Aunque en la segunda fase se pueda emplear algunas de las estrategias y tácticas que se han mostrado eficaces en la primera fase, esta se caracteriza por el uso combinado y sistemático de estrategias específicas, también de outbound/push (unidireccionales, centradas en la comunicación del producto o servicio, utilizando también estrategias tradicionales, como por ejemplo las RRPP, la venta directa,

las ferias, etc.), con más intensidad y frecuencia y por lo tanto generalmente de mayor coste. En esta segunda fase es conveniente planificar estrategias, acciones y costes en un **plan de marketing**.

Lean Marketing en la práctica

En la práctica, el Lean Marketing conlleva emprender la acción apropiada en el momento oportuno.

Tras analizar todas las posibilidades a nuestro alcance —el listado de las estrategias de comunicación se encuentra más adelante, en el capítulo dedicado al Plan de Marketing—, llega el momento de tomar decisiones, identificando las sucesivas acciones de comunicación que decidimos llevar a cabo en el tiempo, para validar nuestras hipótesis y, al mismo tiempo, la eficacia de los distintos canales para llegar al cliente.

En esta fase de Lean Marketing será suficiente estructurar cada acción como se indica en el ejemplo a continuación.

Lean Marketing. Acción 1

Acción	Objetivos	Target	Cómo	Coste	Duración	Responsable	Medición
Campaña de FB Ads	- Atraer a web - Captar Leads mediante descargas e-book de regalo	Público objetivo de la startup	- Landing Page - Elaborar e-book regalo - Contratar campaña FB - Crear publicación en FB Ads	100 €	1/09 a 15/09	Socio 2	- Estadísticas de FB - Google Analytics - Pixel en web

Para verificar la eficacia y rentabilidad de cada una de nuestras campañas de marketing, así como de los diferentes canales de comunicación y venta, es determinante medirlas.

Es importante comenzar a definir en esta fase de Lean Marketing las métricas más adecuadas a cada proyecto. Entre las métricas más utilizadas citamos:

CAC: coste de adquisición de clientes. Coste que supone atraer y convertir un nuevo cliente mediante la campaña realizada y los canales utilizados. Se obtiene dividiendo el total de los costes -de la campaña y de otros de marketing y venta relacionados con la captación y conversión de nuevos clientes- por el número de nuevos clientes conseguidos con esa inversión en el periodo concreto.

LTV: valor de un Cliente (*Customer Lifetime Value*). El valor estimado de un cliente es igual a lo que se gana con este cliente en una venta, multiplicado por el número de ventas que esperamos hacer con este cliente en el futuro. Más adelante, podremos estimar el número de ventas que esperamos hacer en el futuro con el estudio de cohortes y el cálculo de recurrencia basado en datos históricos y en una proyección de estos datos históricos, así como en la evolución reciente de la recurrencia.

El objetivo es: $CAC < LTV$

Margen bruto por pedido: el margen bruto medio por pedido es la diferencia entre el ingreso medio por pedido (sin IVA por supuesto) y los costes directos que incluyen cualquier coste directamente relacionado con la venta (el coste de los bienes o servicios vendidos, el transporte, la parte variable de la logística y cualquier otro coste variable que depende directamente del pedido).

Validando la estrategia de precios

Al igual que pasa con los canales y las distintas modalidades de comunicación, identificar el precio correcto supone una dificultad para los emprendedores en las fases iniciales. También es necesario validar y testar las hipótesis de precios.

Hay que conseguir un precio que produzca beneficios y sea aceptado por los clientes. Aunque, muy probablemente, los precios variarán con el tiempo, como consecuencia del *feedback* recibido, de las condiciones del mercado, de los distintos segmentos de clientes, etc.

Para trazar una **estrategia de precios inicial**, habrá que valorar y combinar una serie de factores, siendo estos los principales:

- La fijación de los precios cobra sentido en el marco del modelo de negocio escogido. Por ejemplo, si nuestro producto es una aplicación móvil, los ingresos pueden proceder de suscripciones, publicidad, etc.
- El valor percibido por el cliente - precio máximo que está dispuesto a pagar. Aquí entra en juego la fortaleza de nuestra propuesta de valor.
- Proceso y coste de adquisición de cliente.
- Relevancia de los costes de la empresa.
- Importancia de la competencia y fortaleza de nuestra diferenciación y posicionamiento con respecto a los competidores.
- Ciclo de vida del producto y target de clientes a los que nos dirigimos. Por ejemplo, los *early adopters* generalmente pagan precios más elevados para productos en fase de introducción, cuyo precio sin embargo decrece en la fase de madurez, al tiempo que se amplía el público objetivo.
- Objetivos de la empresa. Por ejemplo, el objetivo de maximizar el beneficio conlleva precios elevados, mientras que ganar cuota de mercado implica generalmente precios más ajustados, de penetración.
- Influencia del método de distribución. Cuanto más cerca se quiera estar del usuario, más cara es la distribución y más implicación y control se tiene sobre venta y marketing.

12. Primeros números: costes-ingresos. Finanzas-pre

La mayor o menor solidez de la base de la estructura de cualquier modelo es la que determina su probabilidad de supervivencia y crecimiento, o de su muerte.

Un modelo de negocio con una propuesta de valor exitosa pero soportado sobre una estructura financieramente endeble, en la que se generen más gastos que ingresos, está abocado al fracaso. Por lo que una vez finalizada la validación de los canales de comunicación y venta, antes de tomar la decisión de pivotar o continuar, hay que **hacer los primeros números y ver si salen**.

Llega pues el momento de calcular el “**cuánto**” y determinar si la base del modelo de negocio tiene visos de fortaleza o de debilidad desde el punto de vista financiero. Para lo cual deberemos reflejar en cifras todos los elementos que conforman los distintos bloques verticales del modelo de negocio expresados en el Canvas y volcarlos a los bloques horizontales que representan su fuente de ingresos y su estructura de costes.

Si partimos de la estrategia de precios inicialmente trazada y de la cuota de mercado que podemos obtener con los recursos que vamos a invertir en conseguir clientes, podremos establecer los **ingresos** que produce el modelo. Ingresos que debemos contrastar con los **costes** fijos y variables a soportar por las actividades relacionadas con los elementos del resto de bloques.

El **resultado** que obtengamos, por la diferencia de los datos de los dos bloques, nos ayudará a validar la estrategia de precios y dar respuesta a las siguientes preguntas:

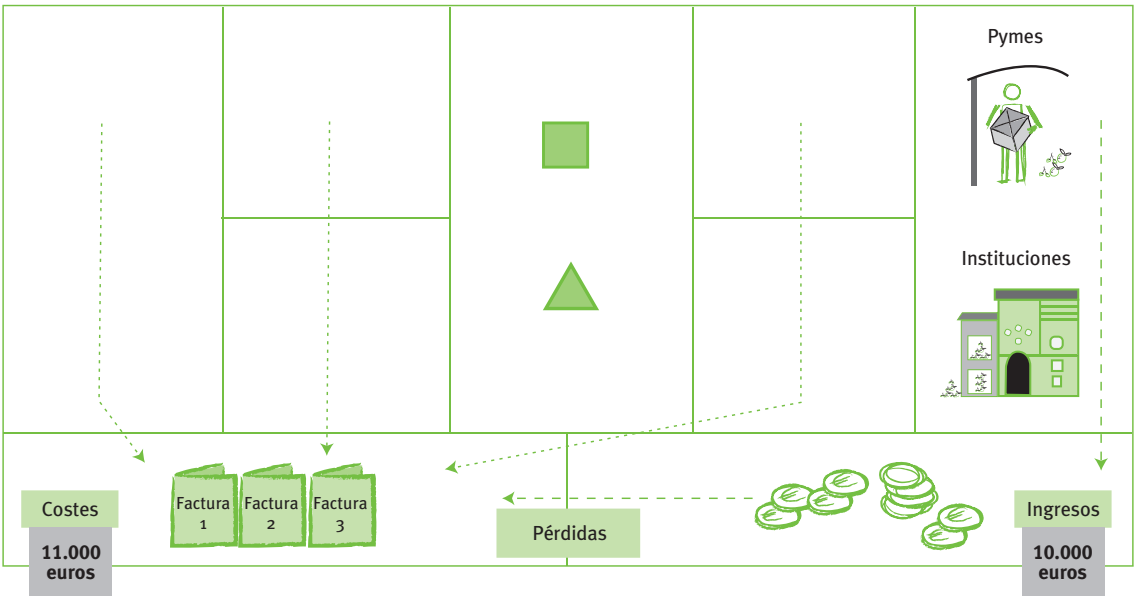
- ¿Son suficiente los ingresos para, en el corto plazo, cubrir los costes?
- ¿Con el tiempo estos ingresos crecerán de forma sustancial, haciendo que la rentabilidad se incremente?

Aunque se trate de un resultado consecuencia de un cálculo rápido y aproximado, nos va a ser de utilidad para decidir si pasamos a la siguiente fase con el modelo de negocio actual —en el caso de obtener un beneficio potencial adecuado—, o si retrocedemos y exploramos cambios de modelo porque no es rentable.

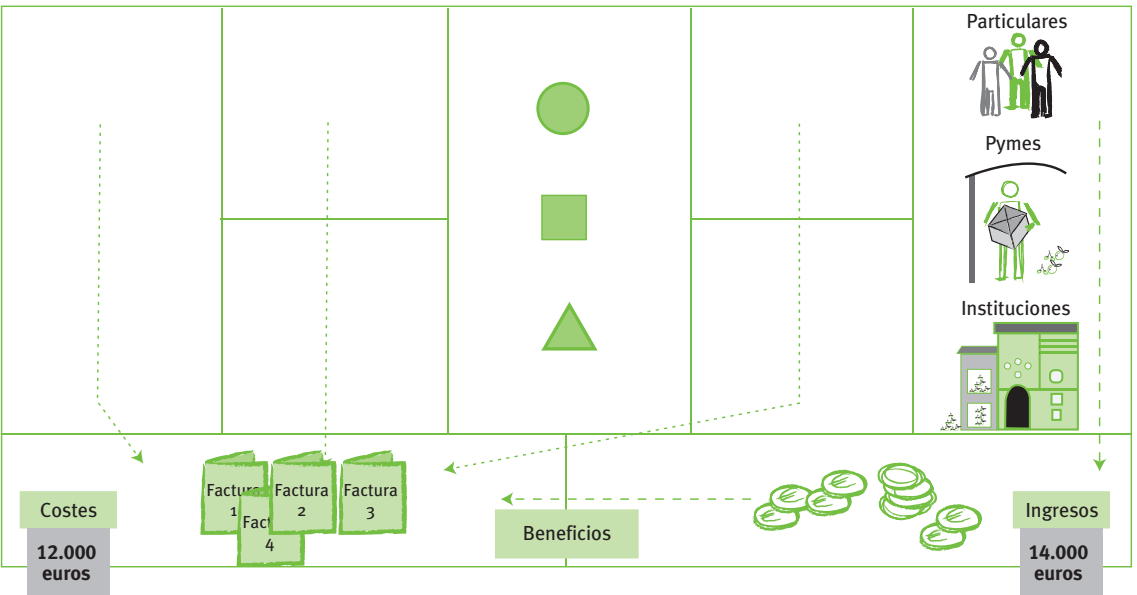
Para la obtención de estos primeros números basta diseñar una sencilla hoja de cálculo dividida en dos columnas, donde en las celdas de una de las columnas se reflejen los importes de los ingresos y en las de la otra los diferentes costes, de forma que se calcule el resultado (beneficio o pérdida) por la diferencia de los totales de cada columna.

De forma gráfica, a continuación se muestran dos modelos de negocio con suposiciones financieras diferentes y, como consecuencia, resultados diferentes.

Modelo 1º: el cálculo de los primeros números arroja un resultado en el que el modelo de negocio no es rentable, por lo que sería conveniente pivotar para mejorarlo.



Modelo 2º: el resultado positivo que obtenemos al realizar el cálculo de los primeros números, respalda la decisión de pasar a la siguiente fase con la estructura de modelo de negocio que hemos diseñado.



13. Toma de decisiones: pivotar o seguir

Es el momento de llegar casi al final. Has validado o invalidado muchas de las hipótesis de tus Canvas. Piensas quizás que tu modelo es ganador.

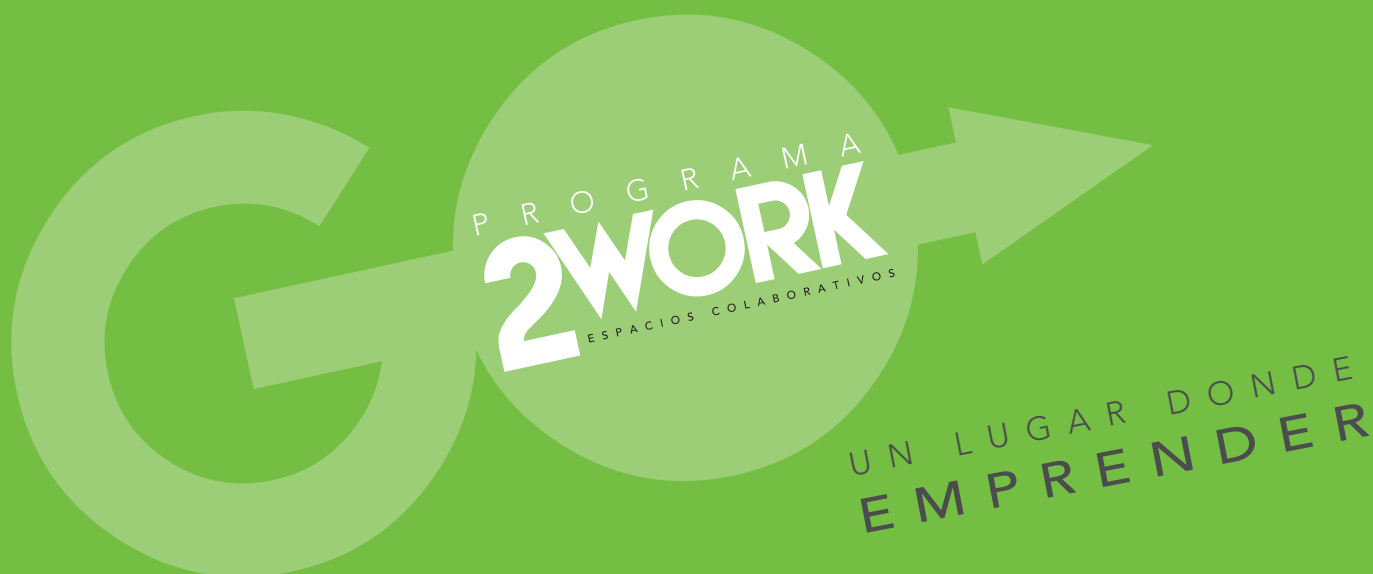
Quizás tendrías que haber seguido validando más la propuesta de valor. ¿Tienes confianza en la elección final? Quizás, antes de dar el siguiente paso deberías comprobar estas cuestiones:

- “Confirmar que los ingresos son altos y los costes son bajos”.
- “Confirmar que el modelo de negocio es correcto”.
- “Comprobar la lista de comprobación del Apéndice A” del libro *startup owner* de Bob Dorf y Steve Blank⁸.

⁸ Dorf, Bob; Blank, Steve. *The Startup Owner’s Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Steve Blank (2012).

4

FASE 3 - PLANIFICACIÓN



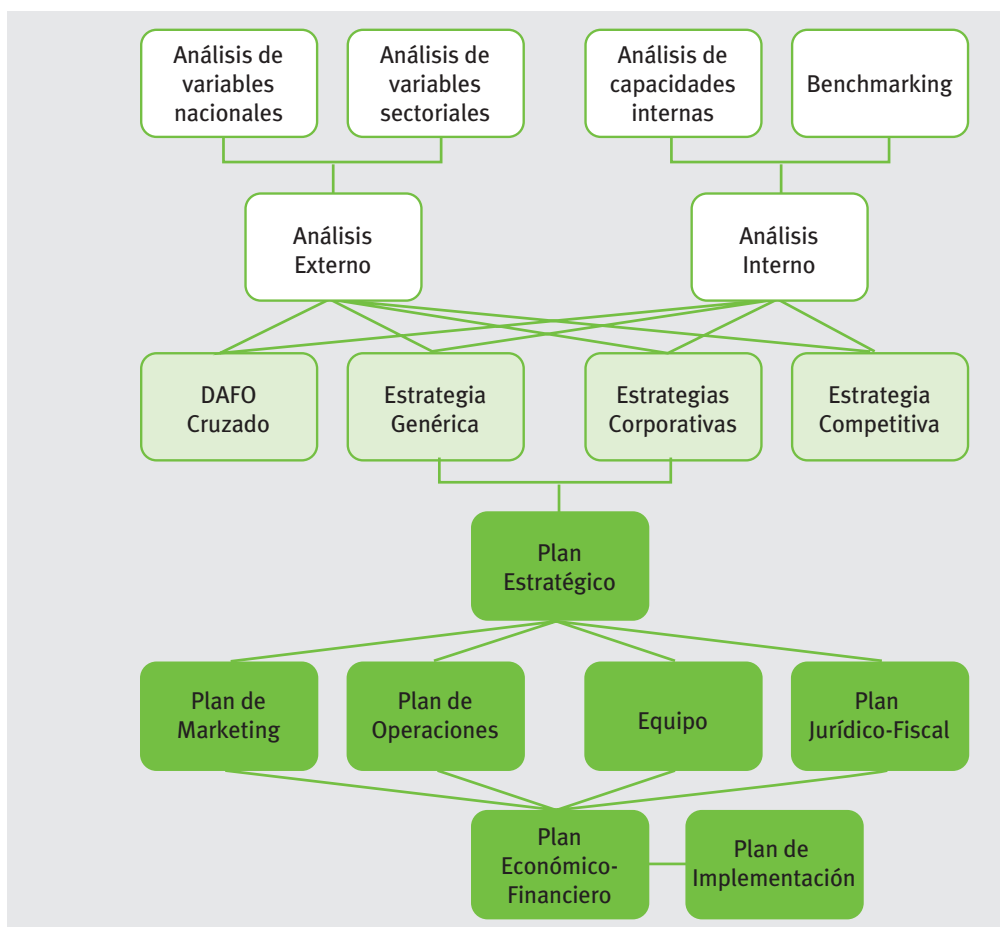
Fase 3

resumen ejecutivo

&



planificación



metodología EOI de proyectos

1. Hacia una empresa escalable: fase de planificación

Tras haber realizado todo el proceso que se propone en esta Metodología Ágil de Emprendimiento para la creación de empresas, llega el momento de hacer balance y comprobar el resultado obtenido en las dos fases que se han realizado a nivel de Diseño de Negocio y Validación. La base para esta metodología son las ideas que se proponen a través de Lean Startup y, por lo tanto, se buscan propuestas que resulten sencillas y rápidas de realizar, huyendo de modelos anteriores en los que se dedicaba excesivo tiempo a la realización de planes de negocio que podían resultar poco adaptados a las necesidades del mercado. De esta forma, todo ese tiempo y esfuerzo que se dedicaba a realizar un plan de negocio a nivel teórico, se traslada a través de esta metodología a la realización de un trabajo mucho más práctico y cercano al cliente, que será quien corrobore que la propuesta de valor realizada por la empresa es la más adecuada.

Sin embargo, somos conscientes de la importancia que puede tener, en muchas ocasiones, la realización de un trabajo documentado de análisis sobre cómo podría desarrollarse el negocio en un futuro. Aquí radican las dos funciones de la planificación: por un lado que se pueda utilizar de manera interna como guía estratégica de las decisiones a tener en cuenta, y por otro lado, que sirva como elemento de comunicación. Esto último, resulta especialmente importante cuando se busca recibir determinados tipos de apoyos externos, como por ejemplo financiación externa. En estos casos, resulta preciso justificar que el Plan de Negocio se ha planteado como un reflejo cierto del camino a seguir para que la propuesta inicial pueda llegar a convertirse en un buen negocio. Esta información se verá reflejada en una documentación elaborada, como el resumen ejecutivo, el pitch deck, o incluso el plan de negocio convencional, que aquí recomendamos simplificar a través de los contenidos que se proponen en esta fase de planificación.

En relación con la propuesta de Itinerarios en la que basamos esta Metodología, tenemos que considerar que para muchos de los proyectos de emprendedores con los que trabajamos en los espacios de coworkings o en otros tipos de programas de emprendimiento, la duración de 5 o 6 meses, no será tiempo suficiente para llegar a realizar completamente todo el trabajo que se propone en esta tercera fase.

Como ya hemos introducido, en los proyectos **Modelo A en los que la idea de negocio se encuentra en fases muy iniciales**, y por lo tanto parten de una situación más incipiente, difícilmente será posible llegar a la fase de Planificación, ya que consideramos que será más conveniente centrar los esfuerzos en las fases de diseño de negocio y Lean Startup. En esta situación, los mentores ayudarán al emprendedor y a su proyecto a avanzar, hasta encontrarse en una situación adecuada para salir al mercado con el producto o servicio que se haya desarrollado, al menos como MVP con el que se pretende ir aprendiendo de los clientes.

En los proyectos Modelo B (proyecto de un emprendedor que ya lleva un tiempo trabajando en la idea y ha comenzado a darle forma por su cuenta y que puede contar ya con una marca sobre la que trabajar, un comienzo de producto mínimo viable y un pequeño equipo de trabajo), será muy interesante que puedan llegar a realizar las tres Fases. el trabajo completo de planificación, ya que les resultará de gran ayuda para, por ejemplo, presentar la solicitud de ayudas públicas, para la búsqueda de inversión o para presentarse a concursos de emprendedores en los que soliciten esta clase de información.

Para los proyectos del **Modelo C**, propuesto en esta Metodología, (**proyectos en fase avanzada, con el producto o servicio desarrollado y unos primeros clientes, donde el emprendedor ya tiene experiencia y busca ayuda para mejorar**), se trabajarían las Fases 1 y 2 para el desarrollo de nuevos productos y servicios, pero sobre todo, se pondrá foco en la Fase 3 de Planificación. Esta Fase de Planificación es la que ayudará a la empresa a dar forma a su modelo de negocio, aportando una mayor consistencia al proyecto, sirviendo también como instrumento de comunicación y como guía de las decisiones estratégicas a implantar. De este modo, la empresa estará más preparada para afrontar con mayores garantías las posteriores fases de crecimiento. El objetivo aquí es ayudar al emprendedor a tomar, una serie de decisiones, en relación con el crecimiento y escalabilidad de la empresa, que sin duda le ayudarán a enfocar mejor su trabajo para el futuro.

2. Objetivos estratégicos

En este apartado los/as emprendedores/as deberán contar cuál va a ser su filosofía a la hora de hacer negocios e introducirse en el ecosistema de emprendimiento. Para ello deberán definir la misión, visión y valores de su proyecto empresarial. Es aconsejable que este apartado se aborde una vez terminada la elaboración del documento (business plan, resumen ejecutivo o similar), pues será el momento en el cual se tenga la mayor información (competencia, diferenciación, perfil y segmentos de clientes, etc.) para poder abordar estos contenidos:

- **Misión de la empresa:** indica la manera de cómo una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes y productos/servicios a ofrecer. Responde a las preguntas: qué, a quién, dónde, cómo, por qué y quizás para qué.
- **Visión de la empresa:** es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia respecto a lo que una empresa quiere, desea y espera ver en el futuro. Visión idealizada de los miembros del proyecto, que es más una declaración de intenciones (deseo), que una apuesta más programática sobre la evolución del negocio.
- **Valores:** Los emprendedores/as deben escoger los valores que más se identifican con lo que quieren transmitir a través de la idea de negocio, su personalidad y su manera de entender los negocios. Responden, por tanto, al marco de referencia en el cual se va a mover y relacionar la futura empresa, y deben irse definiendo en las primeras etapas de la creación de la idea de negocio. Algunos ejemplos pueden ser: actitud de mejora continua, honestidad, transparencia, sostenibilidad, estar orgullosos de nuestro trabajo, divertirnos, hacerlo sencillo, nunca parar de aprender, hacer todo con un poco de modestia, etc.



3. Diseño del equipo

En cualquier empresa el capital humano representa el activo más importante de la misma, por ello, es necesario cuidar e incentivar al grupo humano que la configure. En este apartado se tratarán los aspectos más importantes relativos a la estructura organizativa y planificación de los recursos humanos de la nueva empresa. Bien es cierto, **que el término recurso aplicado a personas no es muy correcto**, pues la mayoría de los proyectos empresariales funcionan gracias, esencialmente, a la implicación de las personas que conforman la organización de la empresa.

Para ello, habrá que **crear un equipo sólido y comprometido, complementario en sus funciones y áreas de expertise**, con cierta experiencia, pero sobre todo, muy motivado. Todas éstas cualidades serán indispensables para lograr el éxito (incluso mucho más que el propio precio o la calidad del producto) del negocio.

En este apartado analizaremos qué necesidades de personal, cualitativas y cuantitativas, va a demandar la nueva empresa, tanto para su arranque como en relación a la previsión de nuevas contrataciones durante los primeros años de vida de la misma.

Por tanto, habrá que diseñar, construir y habilitar la estructura organizativa necesaria en cada momento; definir qué funciones empresariales habrá que desarrollar y qué responsabilidades asumir, agrupar éstas en puestos de trabajo, establecer las relaciones jerárquicas correspondientes y determinar qué habilidades y capacidades se necesitarán para cubrir las diferentes posiciones definidas.

También, se deben definir las líneas maestras de aquellas políticas habituales de recursos humanos: selección/contratación, retribución, evaluación de desempeño, formación y capacitación, reglas de funcionamiento, etc.

Llegado este punto deberíamos contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estructura organizativa en la que se va a apoyar nuestra empresa?
- ¿Cuál será la composición del equipo directivo?, ¿han trabajado juntos con antelación?, ¿tienen experiencia laboral previa?
- ¿Cuál es su formación académica, empresarial o técnica?, ¿cuáles serán los roles y áreas de cada uno? ¿estarán a tiempo completo en el futuro proyecto?
- ¿Qué recursos humanos y perfiles se van a utilizar para la ejecución del negocio?, ¿qué roles y responsabilidades van a asumir?, ¿qué habilidades requieren acreditar?
- ¿Cómo se va a contratar?, ¿qué tipos de contratos se van a realizar?, ¿qué salario y beneficios van a tener los empleados?, ¿cómo se les va a retribuir?, ¿cómo se va a medir el desempeño?, ¿cómo se van a formar?, ¿habrá desarrollo de carrera profesional?
- ¿Cuáles serán las normas y políticas operativas que deberán cumplir los empleados?
- ¿Qué necesidades de personal hay al inicio del negocio?, ¿cuáles se prevén para los próximos años?

Organigrama

En primer lugar hay que resaltar que **la mayoría de las nuevas empresas que se constituyen carecen de estructura organizativa en su fase inicial**, debido a que sus plantillas están formadas por muy pocas personas, **aunque siempre es necesario especificar cuáles van a ser las principales tareas y funciones** que tiene que realizar la empresa (fabricación, diseño, compras, comercialización y ventas, etc.).

Lo ideal es que, debido a las exigencias del mercado, **las empresas dispongan de una estructura flexible** y adaptable a las nuevas circunstancias que se presenten y que les permita operar con la mayor eficiencia posible. La capacidad de reacción en las empresas es hoy en día clave.

La elaboración del organigrama estará condicionada por diversos factores (el sector en el que se compita, la propiedad de la empresa, la naturaleza de la misma —prestación de servicios, comercialización de productos o fabricación—, el tamaño de la empresa, etc.).

Todo organigrama debe incluir los siguientes aspectos:

- Los diferentes niveles jerárquicos que lo componen (directivos, mandos intermedios, operarios).
- Las diferentes áreas de actividad (ventas, producción, finanzas).
- La ubicación de cada uno de los puestos de trabajo que se consideren.
- Las relaciones de dependencia jerárquica y funcional existentes entre los diferentes puestos.
- Asignación nominal a cada uno de los puestos.

Los organigramas de estructura lineal son los que se imponen hoy en día, pues el proceso de decisión no lo monopoliza una única persona, sino que se trata de procesos de decisión participados en el que varias personas, correspondientes a distintas unidades del negocio de la empresa, toman decisiones de manera conjunta. Por ello, no todas las empresas están preparadas para adoptar este tipo de estructura organizativa.

En empresas de tamaño reducido, los puestos o niveles directivos son desempeñados por la propiedad, es decir, por los propios emprendedores. También es habitual que en este tipo de empresas (la mayoría de PYMES) no existan mandos intermedios, ya que no se considera oportuno ni eficiente dotar al nuevo negocio, desde su inicio, de una estructura desproporcionada que le lastre excesivamente en la búsqueda de la rentabilidad económica.

Perfiles y puestos de trabajo

Será necesario describir, de forma detallada y para cada uno de los miembros que integren el equipo directivo de la empresa, los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral y empresarial acumulada.
- Experiencia y habilidades como directivo.



- La formación académica, empresarial y técnica acreditada.
- La especialización que posean en un área funcional concreta o en un sector determinado.
- Los logros, hitos profesionales y éxitos empresariales obtenidos a lo largo de la carrera, el puesto directivo que va a ocupar, y funciones que va a desempeñar, así como las responsabilidades que va a asumir.

Además de los puestos directivos, se especificarán si procede el resto de puestos o categorías profesionales necesarios (fundamentalmente mandos intermedios, personal administrativo y de operaciones), señalando las tareas y funciones (deberes y derechos) que les competen, y el perfil, cualidades y experiencia profesional requeridos.

La descripción de los puestos de trabajo tiene una finalidad esencial: **conocer detalladamente cuáles son los puestos que se precisa para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa** y, en base a ellos, cubrirlos a través de la contratación de personas (proceso de reclutamiento) que cumplan con los perfiles definidos.

A modo de ejemplo especificamos, qué tipo de elementos habrá que considerar a la hora de definir un puesto de trabajo.

Descripción y ubicación

- Denominación del puesto.
- Superior jerárquico / Nivel organizativo.
- Ubicación organizativa (área / departamento).
- Ubicación física (oficina / tienda / fábrica).
- Misión y objetivos del puesto.

Funciones y responsabilidades

- Funciones a desempeñar / Responsabilidades a asumir.
- Complejidades de problemas a resolver (de carácter técnico, de gestión, de operación).
- Canales de relación internos (con quiénes y con qué objetivos).
- Canales de relación externos (con quiénes y con qué objetivos).
- Personas dependientes a su cargo.
- Material y equipo a su cargo.

Habilidades y cualificación necesarias

- Titulación / Estudios requeridos.
- Formación específica necesaria para el puesto de trabajo.
- Idiomas.
- Años de experiencia requeridos en el desempeño de funciones.
- Habilidades necesarias para el puesto de trabajo.

Política de dirección de personas

El emprendedor deberá ser consciente de que la puesta en marcha de una empresa también requerirá la habilitación de un conjunto de políticas de recursos humanos que ofrezcan cobertura a todo el ciclo del personal: selección y contratación, formación o capacitación, evaluación de desempeño, retribución, etc.

Dependiendo de la filosofía que presida la nueva empresa, así como su dimensión y estructura, serán o no aplicables algunas de las políticas que a continuación se describen.

Selección y contratación

Actualmente, la identificación de talento es una de las cuestiones más importantes para las empresas. En este apartado se indicarán qué modalidades de selección y contratación de personal se piensan poner en marcha en la etapa inicial de la empresa. También se concretarán si las labores de selección van a ser desarrolladas por el propio equipo de emprendedores o se van a subcontratar (externalizar), confiando para ello en una empresa especializada del sector empresas de selección de personal, headhunting, trabajo temporal, etc.

Retribución e incentivos

En este apartado debemos definir cómo se va a remunerar a los diferentes profesionales y empleados que constituirán la plantilla de la futura empresa, para ello debemos tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes sociales, etc.

Asimismo, se debe establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de Seguridad Social para cada categoría.

La estructura del salario hoy en día viene delimitada por diferentes componentes. A modo de ejemplo, se podrían señalar los siguientes:

- Componente fijo: salario base calculado en función de la categoría profesional del trabajador.
- Componentes variables.

- Porcentaje variable del salario en función de la categoría profesional, condicionado al cumplimiento de los objetivos de la compañía a nivel global para el caso de puestos de más responsabilidad.

Otros posibles beneficios en especie:

- Subvenciones para cursos.
- Bonificaciones extras por horas extraordinarias o localización permanente.
- Seguros (médico, de vida).
- Fondo de pensiones.
- Acciones de empresa.
- Viajes.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en este apartado, es el proceso de **incentivación** del personal, ya que constituye uno de los principales motores de motivación para los trabajadores de las empresas (**Pirámide de Maslow**), en la medida en que podrán ver recompensados sus esfuerzos y rendimiento personal con determinados reconocimientos. Por ello, en numerosas ocasiones (dependiendo de la competitividad del sector), es importante habilitar un sistema de compensación y un programa de incentivos que premie/penalice el desempeño individual de forma objetiva.

Hoy en día se ha demostrado que **la mayoría de las personas no sólo y exclusivamente trabajamos por el dinero percibido** en forma de salario, **sino por otras motivaciones que el profesional de la dirección de personas tiene que identificar y seguir estimulando.**

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta clave para motivar a los trabajadores y consiste en la evaluación o valoración del desempeño del personal, de forma alineada con las categorías y perfiles definidos. Este proceso está orientado a analizar, de forma individual y personalizada, el rendimiento de cada trabajador de la empresa a lo largo de un período determinado (por ejemplo, un año), para poder aplicar con posterioridad las políticas de promoción y retribución/incentivación que correspondan. En definitiva, valorar el trabajo realizado de acuerdo con las expectativas de su perfil y categoría.

Las claves para implantar un proceso de estas características son, básicamente:

- Inicialmente, la planificación de objetivos, actividades y formación de todos los empleados, en función de su perfil y categoría, y basándose en el marco de expectativas que se definan para cada puesto o categoría.
- Finalmente, el análisis y valoración, por parte del superior o supervisor, de la consecución o no de los objetivos al término del período que sea objeto de análisis.

Formación y capacitación

Proporcionar una adecuada formación a los empleados, es uno de los compromisos clave que debe asumir el emprendedor. Una buena formación y capacitación va a generar una mayor motivación en los trabajadores.

Existen, lógicamente, diversas modalidades de impartir formación (presencial, e-learning, a distancia, blended learning), siendo unas más apropiadas que otras, dependiendo del tipo de empresa, del perfil del trabajador y del objetivo que persiga la acción formativa.

Carrera profesional

El desarrollo de una carrera profesional es un proceso continuado en el tiempo que tiene una importancia crucial a la hora de conseguir el éxito en determinadas empresas que requieren una determinada cualificación.

Si en la filosofía del equipo de emprendedores se contempla la posibilidad de ofrecer una carrera profesional a los empleados (o a determinados perfiles, quizás las personas con más talento dentro de la empresa), con la finalidad de asegurar su fidelización y estimular el grado de compromiso con la empresa, fomentando su crecimiento profesional, sería conveniente proporcionarles un marco de referencia que permita medirles y evaluar su progreso, en función de unas pautas y unos objetivos de desempeño. Un aspecto muy relevante en este contexto es establecer las políticas de promoción y de rotación adecuadas.

Lógicamente, esta política estará íntimamente ligada a los procesos de evaluación de desempeño y de retribución/incentivación.

Necesidades de personal y perspectivas de crecimiento

El Plan de Empresa debe acreditar que se han cuantificado los recursos humanos necesarios a lo largo del horizonte temporal objeto de la planificación, por tanto, se proyectarán también las expectativas de crecimiento de plantilla que prevé el equipo de emprendedores para cada perfil durante los primeros años de vida de la nueva empresa, para luego contemplarlo en el Plan Financiero en la partida de contratación de personal a tres años.

4. Plan de marketing

En el capítulo dedicado a la *Validación de Canal* distinguimos dos fases de maduración de la empresa —antes y después del **ajuste Producto/Mercado**—, recomendando distintas estrategias de marketing para cada una de ellas.

Cuando ya se haya producido el ajuste Producto/Mercado y conseguido una primera tracción, llega el momento de acelerar el crecimiento —alcanzando la rentabilidad en la captación de clientes—, de retener

y escalar. En esta fase es conveniente planificar, en un horizonte temporal generalmente anual, estrategias, acciones y costes en un **plan de marketing** que, en la práctica, será nuestra hoja de ruta operativa en lo que a decisiones y acciones de marketing se refiere.

A la hora de planificar, podemos estructurar el plan de marketing en diferentes fases:

1. Análisis y diagnóstico	Dónde estamos
2. Objetivos de marketing	Qué queremos conseguir
3. Estrategias	Qué haremos
4. Planes de acción	Cómo lo haremos, cuándo, quién; cuánto cuesta
5. Medición y control	Cómo monitorizamos y analizamos
6. Previsiones de ventas	Cuánto vamos a vender

1. Análisis y diagnóstico

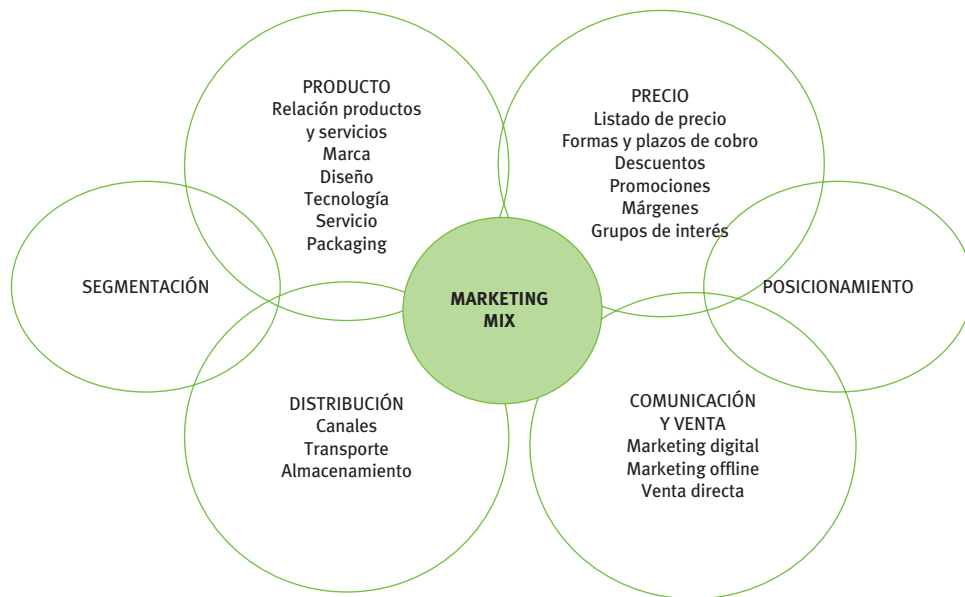
En esta etapa realizaremos un análisis DAFO como punto de partida de nuestro Plan de Marketing:



2. Objetivos de marketing

Los **objetivos** deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes, en un tiempo determinado. Por ejemplo, aumentar la notoriedad de la empresa es un objetivo genérico, mientras que conseguir 150 conversiones o nuevos clientes en el segundo trimestre es un objetivo SMART, así como alcanzar 50.000 euros de ventas en el primer semestre.

3. Formulación de estrategias



Como indicamos gráficamente, en esta etapa del Plan de Marketing reflejaremos las decisiones estratégicas relativas a:

- Segmentación

Identificar el **target** al que nos dirigimos es vital para marketing e imprescindible para la comunicación. Puede tratarse de nuestro público objetivo, de determinados segmentos de mercado, de *influencers*, de medios de comunicación, etc.

- Posicionamiento

Lugar que ocupan nuestra marca y nuestros productos en la mente de nuestro target en cuanto a atributos diferenciales, en relación con los competidores del sector.

- Productos y Servicios

Relación de productos y servicios, sus características y atributos, y aspectos de servicio asociados.

- Precio



Como puede observarse en el esquema, además de contar con un listado de precios, es necesario tomar decisiones acerca de la forma y de los plazos de cobro, la política de descuentos, los grupos de interés con tarifas especiales, etc.

- Distribución

Aquí definiremos los canales de venta donde el cliente adquiere los productos y el conjunto de tareas necesarias para hacérselos llegar —principalmente, la logística y el transporte—.

- Comunicación y venta

Por su importancia estratégica y complejidad nos extendemos un poco sobre las estrategias de comunicación y venta. Aquí las decisiones se centran en los canales, medios y herramientas para dar a conocer nuestros productos y servicios a nuestro público objetivo y conseguir conversiones a clientes. En la fase de Lean Marketing habremos experimentado en buena medida, para poder planificar ahora campañas concretas en determinados canales que han demostrado ser más eficaces.

Marketing digital y offline son dos caras de la misma moneda, y es necesario combinar estrategias de ambos tipos para conseguir llegar eficazmente al cliente.

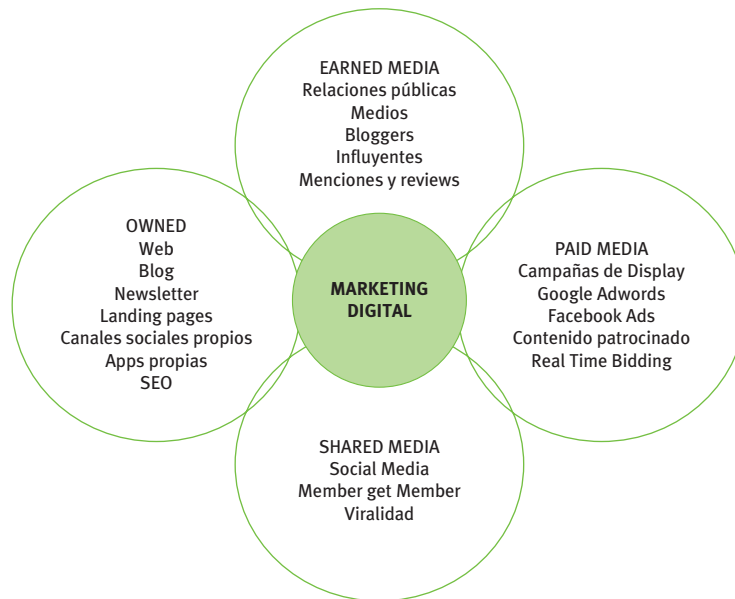
Las principales estrategias de comunicación que pueden utilizarse son:

Marketing Digital

Distinguimos entre estrategias de:

- Owned Media: medios y canales que pertenecen a la marca.
- Earned Media: medios “ganados”, reconocimientos conseguidos como consecuencia del trabajo realizado.
- Paid Media: medios pagados mediante la inversión publicitaria en determinados espacios, soportes y medios.
- Shared Media: o Social Media, basado en la difusión y compartición de contenidos.

En el esquema reflejamos las principales estrategias de comunicación y marketing online:



Marketing Offline

En cuanto al marketing offline —que obviamente tendrá su reflejo en el digital— existen numerosas opciones. Dentro de las principales estrategias, podemos destacar:

- Relaciones Públicas.
- Promociones.
- Publicidad.
- Marketing directo.
- Venta Directa.



Algo importante a tener muy en cuenta en nuestra estrategia de comunicación es que habrá que emplear distintas estrategias en función de la situación del cliente en el embudo de conversión (**Funnel**), y en función de los diferentes objetivos que se persigan en cada fase: adquisición, activación, retención, ventas, recomendación.

Planes de acción

En esta fase definiremos en detalle las acciones, correspondientes a las distintas estrategias, que pretendemos llevar a cabo en el horizonte temporal del plan de marketing —generalmente anual—. Habrá que indicar su **objetivo específico**, su **coste**, las personas **involucradas o responsables** de su ejecución, la **duración** y la **medición** prevista. La mayoría de las acciones serán de comunicación: a continuación puede verse un ejemplo.

Acción	Objetivo	Target	Cómo	Coste	Duración	Responsable	Medición
Nota de prensa lanzamiento en medios especializados en temática de la startup	- Notoriedad. - Captación. 100 Leads.	- Público objetivo. - Medios comunicación.	- Elaboración. - Contacto medios. - Difusión (RRSS). - Seguimiento.	Gratis	5/03 a 20/03	Periodista freelance colaborador	- Google Analytics. - Estadísticas en RRSS. - Llamadas mensajes recibidos.
Feria xx	- Notoriedad. - Captación. 1.000 Leads.	- Público objetivo. - Medios comunicación. - Ecosistem sectorial.	- Contratar stand. - Diseño. - Preparar estrategia y material. - Difusión RRSS.	4.000 €	15/10 a 15/12	Socio 1	- Contactos realizados. - Google Analytics. - Estadísticas en RRSS. - Llamadas mensajes recibidos.
Campaña Google Adwords	- Atraer a web. 10 nuevos clientes. - Adquisición.	Público objetivo de la startup	- Búsqueda palabras clave. - Diseño anuncio. - Contratar.	300 €	1/11 a 15/11	Socio 2	Google Analytics.

Una vez planificadas las acciones de marketing, habrá que reflejar sus costes en la hoja de cálculo del Plan e-financiero (modelo en <http://a.eoi.es/metodoemprende>).

Para visualizar el horizonte temporal de las distintas acciones es muy recomendable utilizar también un diagrama de Gantt, como el que se muestra en el capítulo dedicado al Plan de implantación.

Establecer y utilizar las métricas más adecuadas para nuestro proyecto nos permitirá medir la eficacia de nuestras acciones y corregir el tiro.

Previsiones de ventas

Para completar el plan de marketing, es necesario realizar una estimación de las ventas previstas para el periodo abarcado por el plan. Este pronóstico se llevará al plan e-financiero.

Realizar un pronóstico de ventas resulta especialmente difícil cuando se está empezando y no se cuenta con un histórico de ventas. En cualquier caso, será conveniente hacer el esfuerzo de materializar un primer pronóstico de ventas, siendo conscientes de que éste será meramente orientativo.

Para realizarlo, hay que valorar y combinar los siguientes aspectos:

- Resultados previstos de la aplicación del plan de marketing y del trabajo de la fuerza de ventas.
- Hipótesis validadas acerca del sector, del tamaño del mercado, de los hábitos y frecuencia de compra de los clientes, así como de la relevancia de los competidores.
- Potencial de ventas de la empresa según su capacidad.
- Análisis de *break-even* (la cifra mínima de venta que hay que alcanzar para cubrir costes) en relación con la estimación de los gastos, y fijándose unos objetivos mínimos que permitan la supervivencia de la empresa. Para calcularlo debemos conocer el precio medio de venta, el coste medio variable y los costes fijos o de estructura.

Las previsiones de ventas podrán realizarse en la hoja de cálculo “¿cuánto vamos a vender?” del plan e-financiero.

5. Plan jurídico-fiscal

En la fase de planificación habrá que tomar también decisiones relativas a la forma jurídica, identificar los trámites necesarios y planificar la adecuada gestión fiscal y administrativa de la empresa.

Forma jurídica

La Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa dispone de una herramienta para la **elección de la forma jurídica**, con la información sobre el proceso de constitución, la puesta en marcha y la creación telemática de las distintas opciones.

Para escoger la forma jurídica más adecuada, el análisis por parte de los emprendedores deberá tener en cuenta principalmente:

- Número de socios.
- Perspectivas de facturación, gastos y beneficios.
- Responsabilidad que se está dispuestos a asumir.
- Necesidades financieras del proyecto.

Trámites

Para poner en marcha la empresa es necesario identificar los principales trámites y requisitos —obligatorios o simplemente aconsejables—, que será conveniente reflejar en el calendario de implantación. Los principales tipos de trámites son:

- De constitución (escritura de constitución y estatutos de la sociedad, inscripción en el Registro Mercantil, trámites en Hacienda, libros obligatorios, etc.).
- Administrativos (requieren la intervención de alguna de las Administraciones —local, autonómica o estatal—, ya sea para recaudar algún tributo, solicitar un registro o conceder alguna licencia.
- Laborales (alta en el régimen de autónomos de la Seguridad Social, inscripción de la empresa en la Seguridad Social, afiliación y alta de los trabajadores, formalización de los contratos de trabajo, etc.).
- Otros trámites y requisitos, propios del sector de actividad, o genéricos (como por ejemplo, la prevención de riesgos laborales, la ley de protección de datos personales, los seguros generales, el Registro de patentes y marcas, etc.).

Gestión fiscal, contable y laboral

Un error clásico de los emprendedores en los comienzos de su nueva empresa es hacerse cargo personalmente de la gestión fiscal, contable y laboral. Sin embargo, es conveniente externalizarla, ya que no representa un factor crítico de éxito y, sin embargo, implica una importante inversión de tiempo y un esfuerzo continuo por mantenerse informados de la normativa tributaria. La elección de un buen gestor es importante, ya que esta área, si no se gestiona bien, puede acarrear multas y sanciones de diversa envergadura.

Asimismo, muchas decisiones fiscales son trascendentes, puesto que en algunos casos la elección de una u otra opción puede representar un ahorro fiscal. Además, hay bonificaciones o ventajas sobre las cuales es conveniente estar informados de forma permanente.

6. Plan de operaciones

Fernando Trías de Bes en su Libro Negro del Emprendedor (2007)¹ se refiere a que el éxito principal de un proyecto empresarial no se basa en la idea sino en la forma de la idea, es decir, en el cómo se lleva a la práctica la misma.

El contenido del Plan de operaciones, se centra en “cómo realizarlo” y “con qué realizarlo”. Por tanto, el Plan de operaciones tendrá que ver con la correcta administración y gestión de los recursos necesarios para producir los bienes y servicios de forma eficiente, en los que descansa la idea de negocio o proyecto empresarial.

¹ Trías de Bes, Fernando. Libro Negro del Emprendedor. Basabel (2007). Disponible en <http://es.slideshare.net/ricardo3villa/el-libro-negro-del-emprendedor-fernando-tras-de-bes>.

En el caso que la actividad de negocio se dirija al **desarrollo, producción y comercialización del producto**, habrá que realizar una descripción técnica del mismo, comenzando por su definición, su diseño y su proceso de producción. Si por el contrario, nuestro negocio se va a basar en la **prestación de un servicio**, habrá que realizar una descripción técnica de los procedimientos, requisitos técnicos y, en su caso, documentación que se contemplará a la hora de prestar dicho servicio.

Los **objetivos del Plan de operaciones** serán los siguientes:

1. Definir los procesos productivos o la producción de los servicios más idóneos, así como la logística para fabricar, comercializar o prestar servicios.
2. Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder realizar correctamente los procesos anteriores de forma eficiente.

Como hemos comentado anteriormente, si nuestro negocio versa sobre el **desarrollo de un producto**, es aconsejable describir claramente la secuencia de tareas agregación de valor al proceso con una identificación, en cada etapa, del input (entrada de la tarea) y el output (salida de la tarea). Si el proceso es complejo, sería conveniente que se acompañara la descripción de un gráfico que muestre la secuencia de tareas y etapas del proceso (flujograma de actividades).

Los procesos, ya sean de producto o de servicio, se pueden subdividir en **actividades o tareas** requeridas que serán las que constituyan el “cómo actuar” de la idea de negocio o proyecto empresarial.

Su representación se puede realizar diseñando un **mapa de procesos**: conjunto de actividades y tareas interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido. Es un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos principales, que se pueden subdividir en: procesos estratégicos y procesos claves, y secundarios o de apoyo de un proyecto y de la visión general del sistema de gestión. También **se puede representar a través de una infografía o un flujograma**.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global, posicionando cada proceso respecto a la cadena de valor.

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son los que definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente/usuario y para la organización.

Procesos de apoyo o soporte

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos clave. Sin ellos no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos.



Procesos clave

Los procesos clave son aquellos ligados directamente a los servicios que se prestan. Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio, desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente/usuario, hasta la prestación del servicio.

La definición de los procesos clave es la etapa más delicada de la gestión de los procesos. Con ella, se pretende determinar los procesos clave del mapa de procesos, confeccionando un Diagrama de Flujo, que identifique los subprocesos y actividades en los que se puede dividir el proceso clave analizado.

Las actividades son el conjunto de acciones que comprometen recursos y tiempo, y que es preciso realizar para generar un resultado y alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto. Reviste especial importancia identificar las actividades porque alrededor de ellas se pueden estimar los recursos requeridos para alcanzar el resultado.

La información que se debe incorporar en el Plan de Negocio es muy diferente en función de si en el negocio en cuestión se fabrica un producto, se distribuye un producto o se presta un servicio. En definitiva, se debe describir en detalle, con un lenguaje sencillo y simplificando los detalles técnicos, cómo se va a realizar la actividad.

Más concretamente, deberán desarrollarse los siguientes puntos:

- **Descripción del proceso:** que incluirá una descripción básica del proceso para desarrollar la actividad. Debe ser una descripción comprensible para un lector no especializado. Si se considera conveniente desarrollar una descripción con un componente técnico más acusado, sería conveniente que se elaborara un anexo al plan con estos detalles, y que fuera dirigido desde este capítulo.
- **Planta y equipamiento:** si el proyecto o la idea de negocio versa sobre un proceso de fabricación, en este subapartado habrá que describir dónde estará ubicada la planta, siendo aconsejable el acompañar un plano de distribución de la misma, así como de sus instalaciones, maquinaria o equipamiento necesario, y la definición de política inicial de compras que se va a seguir. Otro aspecto relevante trataría sobre la necesidad o no de flota de vehículos de transporte así como sus características. Si se tratase de una oficina y no de una fábrica también sería interesante el describir su localización y equipamiento en este apartado.

En el caso en el que proyecto o idea de negocio se circunscriba a la producción de un producto, la **capacidad de producción** será un aspecto clave para identificar el potencial de generación de ingresos de la iniciativa empresarial. Se entiende por capacidad de producción la cantidad máxima que se puede elaborar, o el máximo número de servicios que se pueden prestar en un periodo determinado de tiempo. La capacidad de producción está ligada a varios condicionantes tales como la pura capacidad técnica de una planta o un equipo, el número de personas disponibles para realizar el trabajo, la capacidad máxima de almacenamiento o a la curva de la experiencia.

Para conocer la capacidad de producción hay que analizar en detalle todo el flujo de los procesos involucrados, en cualquier medida, en la producción (válido también cuando hablemos de prestación de

servicios). Es por ello, por lo que aconsejamos trabajar con las técnicas *visual thinking* para idear un mapa de procesos que se reflejen las actividades principales y secundarias del proceso de generación de valor de la idea o proyecto, recogiendo en el mismo los procesos clave y de apoyo de las actividades principales y secundarias, así como el plazo de tiempo correspondiente a cada una de ellas, el personal involucrado en la misma o incluso, y si fuera necesario también, los documentos internos que operan en cada fase.

En el caso de una **prestación de servicio**, donde no existe una manipulación o producción de bienes, esta tarea es más sencilla. No obstante lo anterior, debe desarrollarse una actividad muy importante, como es la **previsión de la demanda de los clientes**, de forma que no se produzcan incidencias en los plazos de ejecución del servicio, y que afectarían gravemente al éxito del negocio, sobre todo en sus estadios iniciales.

Como ya nos hemos referido anteriormente, en este caso se podría trabajar con una herramienta de la técnica “visual thinking” denominada *Customer Journey* o **mapa de cliente**, en el que a modo de flujo-grama, diseñamos un itinerario de los momentos y lugares claves por donde “viaja” el cliente (puede ser a través de un canal físico, por ejemplo una tienda de alimentación o a través del canal on line, por ejemplo una web), desde que contacta con nosotros, en el primer momento, hasta que le terminamos de prestar completamente el servicio.

Este mapa de cliente, en los proyectos o ideas de negocio que tengan relación con la prestación de un servicio, ya sea físico y/u online, tendrá una doble utilidad: por un lado nos servirá para diseñar los itinerarios de los procesos, principales y de apoyo, que intervienen en la prestación del servicio, así como determinar cómo se va incorporando valor a dichos procesos, y por otro lado, será útil también para diseñar los puntos de fricción y de atracción que tendremos como empresa, con respecto a nuestros clientes y/o usuarios. Se trata de una herramienta que proporcionará información sobre cómo mejorar el desarrollo de la prestación del servicio y la incorporación de valor al mismo.

También es necesario identificar las necesidades de suministro energético para asegurar el proceso productivo. De hecho, se debe realizar junto con las previsiones de materias primas o auxiliares. En función de que el suministro energético sea eléctrico, o se requiera combustible que deba ser almacenado, las estimaciones son diferentes.

El **control de calidad** es un aspecto clave en cualquier proceso productivo, aunque es especialmente importante en los procesos de fabricación como también en las empresas de servicios, pues cada vez hay mayor exigencia por parte de los clientes en temas relacionados con la calidad y a los que las empresas sean del sector de actividad que sean, no deben obviar.

En principio, los controles de calidad deben asegurar la entrega de productos o servicios con los niveles de exigencia que se marquen internamente. Sin embargo, existen normas internacionales de calidad (por ejemplo las normas ISO) a las que podremos someter los productos o servicios. Estas normas son requeridas a veces por clientes, y en muchos casos se plantea como condición indispensable para poder ser considerado proveedor. Por ejemplo, el Corte Inglés en la contratación de productos o servicios exige a muchos de sus proveedores que dispongan de la norma ISO de calidad.



Los controles de calidad hay que introducirlos dentro de todo el proceso productivo o de prestación de servicios.

Los controles de calidad no deben limitarse sólo al proceso productivo específico. El **concepto de calidad total debe cubrir todos los procesos de la compañía** (atención al cliente, control de proveedores, etc.), afectando así al ciclo completo de la empresa.

Otro subapartado que se puede abordar en este plan es el de las **medidas de seguridad e higiene** que también son un elemento sustancial del proceso productivo. Éstas han de integrarse en todo el proceso de definición y desarrollo del proceso productivo.

Los criterios mínimos de seguridad e higiene están regulados rigurosamente por un cuerpo legislativo amplio. La prevención de riesgos laborales debe cubrir tanto aspectos relacionados con el flujo de trabajo y procesos de la empresa como la organización de la compañía encargada de esta función.

Habitualmente, los requerimientos de seguridad para una actividad que no emplee materiales o sustancias nocivas o peligrosas, o que en sus procesos no se empleen mecanismos peligrosos, son sencillos de cumplir desde el punto de vista legal. En otros casos, sería conveniente contar con un asesor experto para asegurar el cumplimiento de toda la reglamentación y requisitos de seguridad del proceso productivo.

La **preservación del medio ambiente** es actualmente un aspecto clave a considerar en cualquier proceso productivo. La extraordinaria sensibilidad existente en la sociedad sobre estos aspectos, exige prestar gran atención al impacto medioambiental del proceso productivo de la prestación del servicio, según se trate, tanto por la importancia de cuidar el entorno, como por el impacto que cualquier incidente relacionado con el medio ambiente podría generar en la opinión pública, en definitiva en los clientes, proveedores, etc.

En lo relacionado con la **gestión de stock de los productos** necesarios para el proceso productivo podemos destacar que todo negocio debe disponer de unas capacidades de almacenamiento básicas para la ubicación de los materiales necesarios para la producción o prestación del servicio. La política de gestión de stocks está ligada, por un lado, a las capacidades máximas de almacenamiento, y por otro, a los costes asociados a estos productos y su rotación en el almacén. En principio, como recomendación general, se debe almacenar la cantidad mínima de productos que asegure un proceso de producción sin problemas. Almacenar por encima de esa cantidad no supone ningún beneficio adicional e impacta significativamente en la cuenta de resultados. De hecho, en la industria llamada 4.0 se tiende a liberalizar el stock hasta límites insospechados, pues se recomienda fabricar sólo lo que se sabe que se puede vender, ajustando el proceso de producción junto con el de venta del bien en cuestión o el producto. En el Plan de Negocio y en este apartado, deberían recogerse los aspectos básicos de estas políticas de gestión de stocks en cuanto a espacio físico disponible y necesario, productos clave a almacenar, etc.

7. Plan e-financiero (herramienta)

Trazar una hoja de ruta es sumamente complicado, aunque sí necesario para garantizar la supervivencia y expansión del proyecto empresarial. El actuar con improvisación, sin planificar, puede causar serios problemas de viabilidad, al estar más expuestos a tomar decisiones incorrectas.

Si en los diferentes planes de actuación, incluidos en esta tercera fase, hemos reflejado las acciones que pretendemos llevar a cabo para que el camino que vamos a emprender sea factible, ahora llega el momento de **cuantificar dichas acciones, de traducirlas a términos monetarios y medirlas**. El objetivo es comprobar, si asumiendo un riesgo razonable, el proyecto empresarial puede **seguir una senda de crecimiento rentable, sostenible y financieramente saneado**.

Toca, por tanto, **continuar haciendo números y verificar “si salen o no”** para, en caso negativo, ver qué aspectos de esta hoja de ruta hay que replantear.

Cuando hicimos el cálculo de los primeros números estábamos en una fase de validación de hipótesis, por lo que era suficiente con obtener un resultado aproximado para decidir si seguíamos adelante con el modelo de negocio diseñado, o no.

En la fase actual, pasamos de validar hipótesis a **validar los planes de acción**, y del resultado que obtenemos tomaremos la decisión más trascendental: **¿ponemos en marcha el proyecto?** Esto conlleva que, a diferencia de cuando realizamos el cálculo del resultado de los primeros números —en el que para obtenerlo sólo tuvimos en cuenta dos tipos de elementos, costes e ingresos—, ahora debemos disponer de una información mayor y más rigurosa.

Por lo que, llegados aquí, además de tener en cuenta los elementos que tienen un significado meramente económico, **ingresos y gastos**, debemos complementar esta información con la que nos proporcionan los elementos que tienen un significado y función meramente financiera, **cobros y pagos**, así como con los elementos fruto de la combinación de las dos, **inversión y financiación**, que reflejan la situación patrimonial del proyecto.

Estos son los **seis elementos clave** que representan los números de cualquier proyecto empresarial, elementos que hay que **tener en cuenta para analizar la viabilidad económica y financiera** del mismo.

Ahora bien, para que el sentido del análisis de los mismos sea más eficaz, es conveniente agruparlos según su significado y función en los siguientes **tres documentos o estados esenciales**:

- La **cuenta de resultados** que, como su nombre indica, refleja el resultado, pérdida o beneficio obtenido por la diferencia entre *ingresos y costes*.
- El **estado de tesorería**, que refleja los movimientos de la misma, *cobros y pagos*, y como consecuencia el saldo de disponible.
- El **balance de situación**, que refleja las *inversiones* y su *financiación*, y por lo tanto, la mayor o menor garantía patrimonial que ofrece el proyecto.



El entender el significado de estos elementos y la estructura de estos estados nos ayudará a operar con los mismos y obtener una serie de **métricas e indicadores** que nos **permitan tomar decisiones estratégicas de forma ágil**, dando respuestas a cuestiones que se nos planteen a la hora de **analizar la viabilidad económico-financiera y escalabilidad del proyecto**.

Algunas de las métricas e indicadores que nos aportarán información determinante, desde el punto de vista económico-financiero, y que por tanto debemos conocer, son los siguientes:

- Los **diferentes resultados, o márgenes**, y el **indicador de la escalabilidad** (el *ebitda*).
- El **CAC y LTV**.
- El **disponible** y el **consumo de efectivo** (*burn rate*).
- La **rentabilidad**, económica y financiera, y el *break-even*.
- El **fondo de maniobra** (*working capital*).

Para poder manejar los “números del proyecto”, se ha diseñado una hoja de cálculo más completa que la que se propuso para la elaboración de los “primeros números”. La finalidad es que, insertándolos correctamente, ésta elabore, automáticamente, los tres documentos esenciales. A partir de estos documentos, podremos calcular las métricas e indicadores necesarios —como los mencionados arriba—, que nos sirvan de soporte para **realizar el análisis económico-financiero de las proyecciones planteadas** de manera rápida y eficaz. Esta herramienta se adjunta en documento anexo para su descarga en <http://a.eoi.es/metodoemprende>, y lleva por título “**plan e-financiero EOI**”.

El horizonte temporal que comprende el **plan e-financiero EOI**, es de **dos años**, y está diseñado para “volcar” en los cuadros correspondientes, las valoraciones monetarias de todas las acciones reflejadas en los otros planes de acción, tales como las del plan de marketing.

Así pues, utilizando la **herramienta plan e-financiero EOI**, podremos:

- **Conocer cuáles son los ingresos del proyecto - *previsión de ventas***
 - ¿Qué vamos a vender? - productos, servicios, (hoja 1)
 - ¿A qué precios vamos a vender? - precios de venta, (hoja 1)
 - ¿Cuánto vamos a vender? - estimar número de clientes a facturar, (hoja 2), (hoja 9)
- **Conocer cuánto cuesta conseguir dichos ingresos - *presupuesto de costes y compras***
 - ¿Qué costes vamos a soportar? - estructura de costes:
 - Costes directos – relacionados con las compras y ventas, (hoja 3), (hoja 9)
 - Costes de marketing on y off, CAC y LTV, (hoja 4), (hoja 9)
 - Costes de personal, (hoja 5), (hoja 9)

- Resto de costes fijos o de estructura, (hoja 6), (hoja 9)
- Compras del período, (hoja 3)
- **Determinar qué inversiones necesitamos - *presupuesto de inversiones***
 - ¿De cuáles disponemos?, ¿cuáles hay que adquirir?:
 - ¿Cómo es su estructura? - % en inmovilizado y en corriente, (hoja 7), (hoja 9), (hoja 10)
- **Determinar cómo se van a financiar dichas inversiones - *presupuesto de financiación***
 - ¿Cuánto aportamos?, ¿cuánto nos endeudamos?:
 - ¿Cómo es su estructura? - % en propia y en ajena - a devolver a corto y/o a largo plazo, (hoja 7), (hoja 9), (hoja 10)
- **Conocer cuál es el punto de equilibrio o *break even*?**
 - ¿Cuánto hay que vender para cubrir costes?, (hoja 2), (hoja 10)
 - ¿Hay mercado para alcanzarlo?, ¿cuándo se alcanza?, (hoja 6)
- **Anticiparnos a los posibles problemas de liquidez, determinando cuándo se producen las necesidades de tesorería - *plan de tesorería***
 - ¿Cuándo vamos a cobrar las ventas? - plazos de cobro (% al contado, % de días de crédito concedido a clientes), (hoja 2)
 - ¿Cómo vamos a cobrarlas? - % ventas como medio de cobro soporte digital, (hoja 2)
 - ¿Cuándo vamos a pagar las compras, y/o costes directos? - plazos de pago (% al contado, % de días de crédito concedido por proveedores), (hoja 3)
 - ¿Cuándo y cuánto dinero entra procedente de la financiación?, (hoja 8)
 - ¿Cuándo y cuánto dinero sale para pagar las inversiones?, (hoja 8)
 - ¿Cuánto y cómo se va “quemando” el dinero? - *burn rate*, (hoja 8)
 - ¿Cómo se van a financiar los déficits de tesorería? - replantear la financiación, (hoja 8)
- **Comparar Tesorería vs Resultado – Liquidez vs Rentabilidad – *indicadores***
 - Resultado (+), tesorería (+) = rentable y con liquidez. Viable
 - Resultado (+), tesorería (-) = rentable pero no va a sobrevivir, al no tener liquidez. No viable
 - Resultado (-), tesorería (+) = no rentable, pero puede sobrevivir, pues tiene suficiente liquidez. “Viable”, (hoja 6), (hoja 8), (hoja 9) y (hoja 10)



- **Analizar más indicadores económico-financieros**

- Margen bruto sobre ventas, (hoja 9), (hoja 10)
- *Ebitda*, (hoja 9), (hoja 10)
- Endeudamiento, (hoja 10)
- Capacidad para devolver la deuda, (hoja 10)
- Rentabilidad económica y financiera, (hoja 10)
- *Pay-back*, (hoja 10)

- **Crear varios escenarios**

- La probabilidad de que se cumpla lo estimado puede que no sea muy alta, por lo que hay que tener preparado un plan de contingencias (“y si...”).

El número de hojas que se indican entre paréntesis hacen referencia a las comprendidas en la herramienta-hoja de cálculo “**plan e-financiero EOI**” que **se adjunta como herramienta auxiliar** y que se puede consultar y descargar en <http://a.eoi.es/metodoemprende>.

8. Plan de implantación

En este apartado **se identificarán y detallarán las principales actividades necesarias para llevar a cabo y materializar el proyecto emprendedor** y la creación de la futura empresa.

Existen muchas herramientas para representar un plan de acción en un proyecto. Una de las más utilizadas es el **Diagrama de Gantt o Diagrama de Barras**. Es un gráfico sencillo que **permite visualizar la distribución de las tareas en el tiempo**.

En esencia, este diagrama de tareas propone una tabla compuesta por filas y columnas. **En las filas se representan las actividades o las tareas, y en las columnas se disponen los diferentes períodos de tiempo para su ejecución**. Utilizando este diagrama, el equipo emprendedor se compromete a realizar las actividades principales para desarrollar el proyecto marcando e identificando, para cada actividad o tarea, las celdas correspondientes al momento en que se realizarán, distribuidas principalmente por meses. En cada fila se visualiza entonces una barra que facilita la localización de las diferentes actividades o tareas en el tiempo.

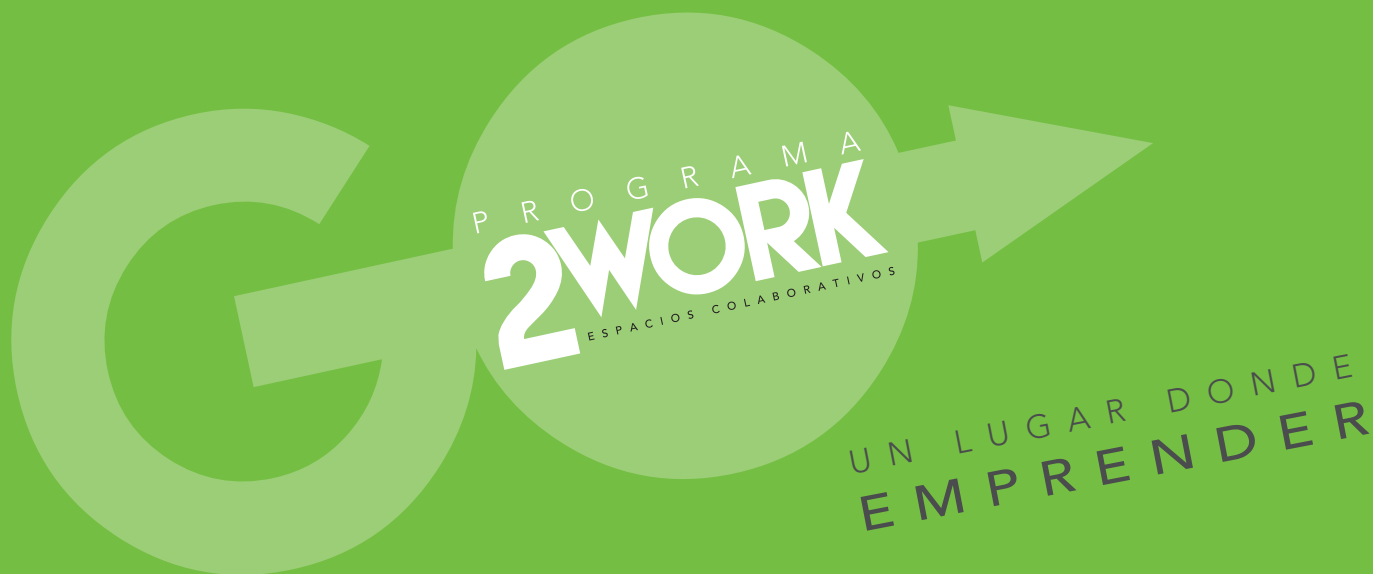
A través de este tipo de diagramas se puede mostrar **la secuencia temporal que se seguirá para realizar las acciones principales para los primeros meses** de actividad de la futura empresa. El desarrollo temporal de fechas puede estar dividido en meses y en trimestres, y en el desglose de las actividades principales a tener en cuenta, éstas pueden agruparse por áreas, por ejemplo: constitución de la empresa, acciones

de marketing, organización y equipo, decisiones o acciones operativas e incluso se puede incorporar el responsable y el presupuesto asignado para la realización de las mismas.

[illegible]

5

SOBRE LOS AUTORES



González de Souza, M^a Ángeles

Como Directora Académica de la Escuela de ámbito estatal E.O.T (Escuela Oficial de Turismo), desarrolló diferentes planes de carreras para organizaciones públicas y privadas y potenció la puesta en marcha de numerosos centros especializados en Turismo. Es autora de numerosos artículos especializados en psicología turística.

En una de sus recientes publicaciones: “El inventariado de los recursos turísticos: un enfoque desde la demanda”, se recogen algunas de las claves que muestran el papel determinante que han adquirido, en un entorno tan cambiante como el actual, nuestros clientes, actuales y potenciales.

En los últimos años ha participado como Directora y profesora de cursos especializados en innovación, asesorando a numerosos emprendedores en la puesta en marcha de sus ideas de negocio.

Martín Robles, Javier

Emprendedor: ha puesto en marcha las empresas Tecnoblogs, dedicada al desarrollo de blogs sobre tecnología y Social Media Factory, una agencia de marketing en redes sociales.

Escritor: escribe a diario sobre startups en el blog Loogic.com, y semanalmente sobre innovación en la newsletter Futurizable.com. También ha escrito los libros *Emprender Ligero* y *Smart Money*. Organizador de eventos: es promotor de los eventos de emprendedores “Iniciador” y de los eventos de inversión en startups “Smart Money”. Profesor: colabora habitualmente con varias Universidades y Escuelas de negocio como profesor en temas de marketing, innovación y financiación.

Mazzoli, Silvia

Desde 1998 es profesora de marketing, directora de cursos y mentora de proyectos de emprendimiento de EOI. Imparte talleres y conferencias sobre marketing, venta, emprendimiento y comunicación. Emprendedora, ha creado formalmente tres empresas.

Colabora con la revista *Emprendedores* desde 2005. Es autora de sus 11 “**Guías Prácticas**” para la creación de distintos negocios en varios sectores. Escribe también en su propio blog y gestiona profesionalmente la estrategia de Social Media de algunas marcas.

Pérez Silvestre, M^a Vicenta

Desde que hace más de una década deja la empresa familiar, en la que vive en un entorno en el que se promueve la cultura emprendedora, compagina sus colaboraciones con EOI, como profesora de finanzas, directora de cursos, mentora de proyectos, autora de contenidos y creadora de herramientas útiles para la creación y gestión de pymes —publicadas en el repositorio SAVIA EOI—, con las labores de asesoría y formación en distintas consultoras, aceleradoras, ongs e instituciones público-privadas.



Rivero Romero, Francisco Javier

Desde el año 2.000 lleva tutorizando y mentorizado proyectos de emprendimiento con EOI. Es director de proyectos en el EMBA de EOI. Profesor y consultor en emprendimiento e innovación con diferentes escuelas de negocio y entidades formativas. Dirige y coordina el programa formativo Creación de Empresas Lean Startup de la aceleradora Lazarus. Escribe en diferentes blogs sobre emprendimiento como “emprende a diario” y “emprendimiento, startups & co” y colabora como mentor en Startup Inversores PFP. Colabora, igualmente, con la comunidad de emprendedores Iniciador (Toledo) y es presidente de la ong Un Mundo Amigo.

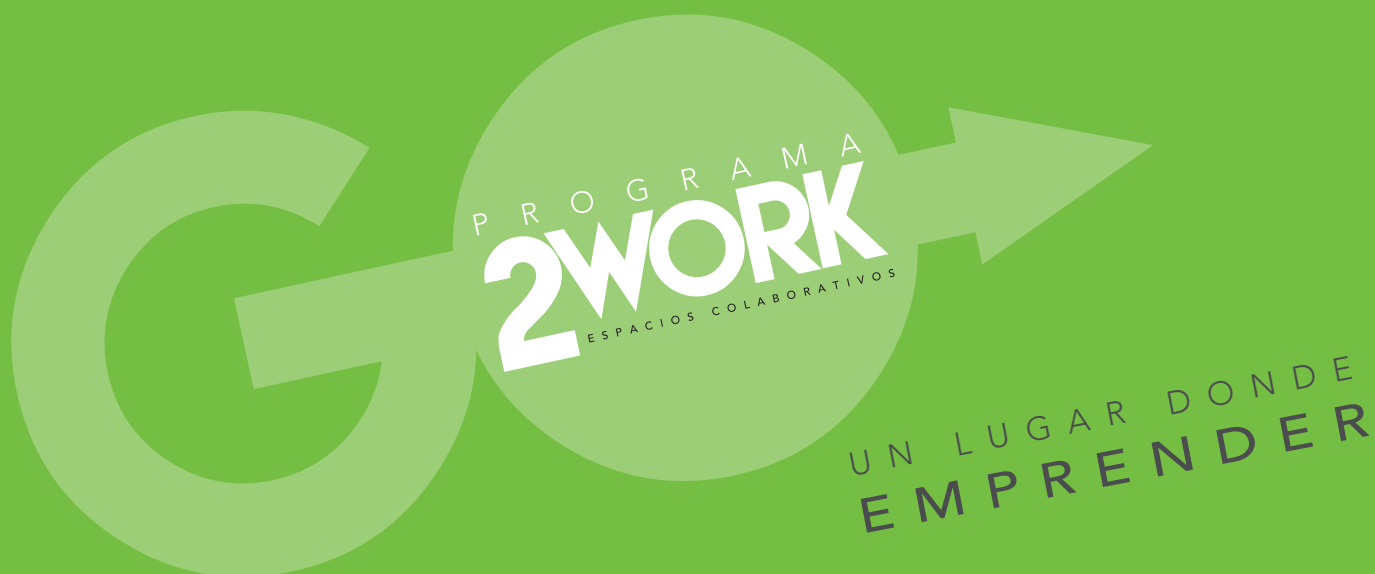
Verdú Saiz, Consuelo

Licenciada en Económicas por la UCM. Master PDD Executive ESADE (2011), Máster en Customer Experience por EOI (2013-2014) y Programa superior de coaching ejecutivo EOI (2015). Apasionada del mundo del cliente, del emprendimiento y de la innovación, investiga nuevas ideas de modelos de negocio creando valor en entornos complejos. Experta en Customer Experience, en gestión de proyectos y en innovación empresarial. Es profesora y mentora de proyectos en EOI desde 2012 y profesora de la Universidad Francisco de Vitoria (UFV). Ha colaborado en el programa NEXT for Entrepreneur de Google de Steve Blank -5 años- Lean startup machine y startup weekend en diversas convocatorias.

Es co-autora del libro “ELS2014 Estado del emprendimiento en España”, escribiendo el capítulo de Customer experience for startups: <http://els2014.com/> y <http://els2015.com/>. Aplica la filosofía de la Acción, tanto en su vida personal como profesional y siente verdadera pasión al ayudar a personas con sus modelos de negocio emprendedores.

6

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS



Bibliografía

- Álvarez, Cindy. Lean Customer development. O'Really Media (2014).
- Brown, Tim: How Design Thinking transform organizations and inspire. Innovation Hardcover (2009).
- Claxton, Bruce: Un modelo de diseño centrado en el usuario o isolo diseñe una caja negra!, Economía Creativa. México: pp. 5-30. kpaniagua@centro.edu.mx (05) primavera-verano 2016.
- Constable, Giff. Talking to humans. Success starts with understanding your customers. Steve Blank (2014).
- Dorf, Bob; Blank, Steve. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Steve Blank (2012).
- Gothelf, John. Lean UX: cómo aplicar los principios Lean a la mejora de la experiencia de usuario. UNIR Editorial (2014).
- Kelley, Tom: The ten faces of innovation: strategies for heightening creativity paperback (2008).
- Kidder, David S.: El manual de las startups. Ediciones Gestión 2000 (2013).
- Liedka, Jeanne: Designing for growth - The art of Innovation. Columbia Business School Publishing (2011).
- López de Ávila Muñoz, Mario y de Miguel Visa, José A. España Lean Start-up 2015. El estado del arte del emprendimiento Lean en España (2016).
- Martins, Roger L.: The Design of Business Innovation. Harvard Business School (2009).
- Maurya, Ash: Running Lean. UNIR (2014).
- Mootee, Idris: Design thinking para la innovación estratégica. Empresa Activa (2014).
- Morant Ferrer, Sara: Análisis del concepto coworking como bases del diseño de espacios de trabajo: aplicación al diseño de un espacio coworking en Valencia. Riunet. Universidad Politécnica de Valencia (2016).
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves: Diseñando la propuesta de valor. Deusto S.A. Ediciones (2015).
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves: Generación de modelos de negocio. Deusto S.A. Ediciones (2011).
- Ries, Eric: El método Lean Startup. Deusto S.A. Ediciones (2012).
- Thiel Peter: De cero a uno: cómo inventarse el futuro. Ediciones Gestión 2000 (2015).
- Trías de Bes, Fernando. Libro Negro del Emprendedor. Basabel (2007).

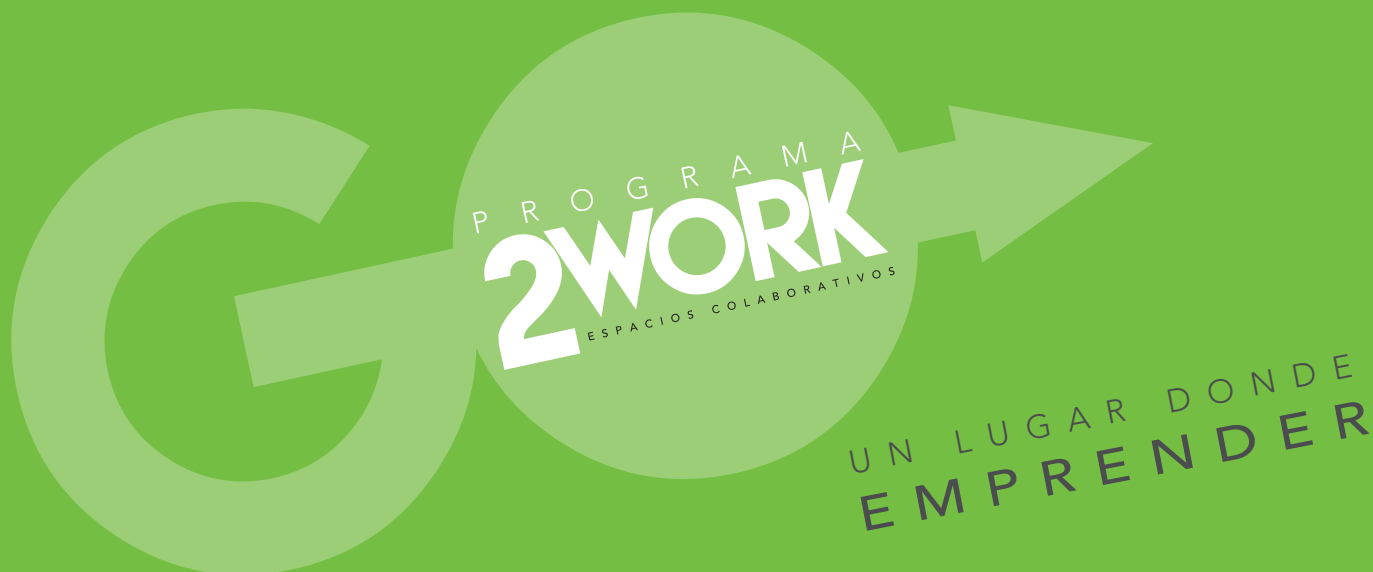
Referencias

- <http://hdl.handle.net/10251/62073>
- <http://www.youngmarketing.co/una-breve-historia-del-co-working/>
- <http://laguaridacreativa.es/infografia-historia-del-coworking/>
- <http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2012/02/crashcourseplaybookfinal3-1-120302015105-phpapp02.pdf>
- <http://indeed.gabrielsimonet.com/Design-Thinking-como-estrategia-el-caso-IDEO>
- <http://designthinking.ideo.com/?p=51>
- <http://www.businessweek.com/stories/2009-10-19/national-design-week-thebusiness-of-design>
- https://www.youtube.com/watch?v=8AGTpu_i8sc

anexo

1

**EL MODELO DE LEAN BUSINESS
PLAN COWORKING EOI**



1. Introducción

1.1. Presentación del proyecto

Explica aquí los siguientes aspectos de tu proyecto, servirá a modo de resumen para tener una primera idea de cómo es el proyecto. Al menos debes explicar:

- Cómo surgió la idea.
- El problema que se resuelve.
- El estado actual de desarrollo del proyecto.

1.2. Presentación del equipo promotor

Cómo es el equipo que está poniendo en marcha este proyecto y aquellos aspectos personales o profesionales más relevantes de cara a su implicación en la empresa:

- Cuáles son tus motivaciones para emprender.
- Un breve currículum de cada uno de los promotores de la empresa.
- La dedicación que tenéis en el proyecto.

2. Diseño del modelo de negocio

2.1. Mapa de empatía

El punto de partida para la puesta en marcha de tu proyecto deben ser los clientes, por lo tanto debes realizar el mapa de empatía de tu idea o proyecto con el objetivo de conocer adecuadamente al cliente al que va a ir dirigido tu proyecto, lo cual ayudará a definir la propuesta de valor que se va a desarrollar. Responde aquí a las principales preguntas en relación con el cliente al que va dirigido tu proyecto:

- Qué ve: considera aspectos cómo las características del entorno que le rodea; sus amistades y personas cercanas; qué propuestas le ofrece ya el mercado,...
- Qué dice y hace; cómo actúa cuando está público, qué aspecto tiene; cuál es su actitud frente a las propuestas de las empresas, qué contradicciones tiene...
- Qué oye: qué dicen sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; qué información le llega a través de qué canales de comunicación.
- Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales motivaciones, preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.



- ¿Cuáles son sus principales frustraciones? ¿Cuáles son los principales obstáculos para alcanzar lo que desea?
- ¿Cuáles son los beneficios que puede obtener? ¿Qué es lo que realmente desea lograr? ¿Cómo mide el éxito? ¿Qué estrategias utilizaría para alcanzarlo?

Puedes utilizar esta plantilla para realizar el mapa de empatía:

<https://docs.google.com/drawings/d/13rGGSx9-nkoN2x49ki6gRymoDNZd6jKopx6zzgEQ1jI/edit>

2.2. Propuesta de valor

Explica aquí la propuesta de valor para tus clientes en base a las conclusiones del mapa de empatía. Debes desarrollar aspectos como la solución que ofreces, a quién se lo ofreces y por qué es valioso para ellos. Responde a las siguientes preguntas de cara a entender en qué consiste la propuesta de valor de tu empresa:

- Cómo tu empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente.
- Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio.
- Por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia.Cuál es tu valor diferencial.
- En qué va a consistir tu producto o servicio en base a las conclusiones de la propuesta de valor.

Puedes utilizar esta plantilla para diseñar la propuesta de valor de tu proyecto:

<https://drive.google.com/previewtemplate?id=1U9OUU4fjWVcSAGSOKzWZjtGe6GYeyqbF3C1D17nOSjI&mode=public&ddrp=1#>

2.3. Canvas del modelo de negocio

Explica aquí los distintos apartados del canvas del modelo de negocio: explicación del segmento de clientes, explicación de la propuesta de valor, canales de captación y comunicación, actividades clave, recursos clave, descripción de la estructura de costes y del modelo de ingresos:

- Explicación del segmento de clientes: ¿A quién pretendes ofrecer tu modelo de negocio?
- Explicación de la relación con los clientes: ¿Qué tipo de relación mantendrás con tu segmento de clientes?
- Explicación de los canales de comunicación con los clientes: ¿Cómo te conocerá y evaluará, y cómo decidirá, comprará y recibirá soporte post-venta tu segmento de clientes?
- Describe la propuesta de valor de la empresa: ¿Qué ofrecerás a tu segmento de clientes? ¿De qué forma resolverás sus problemas?
- Desarrolla las actividades clave de la empresa: ¿Qué actividades son claves para que tu modelo de negocios funcione?

- Describe los recursos clave que van a ser necesarios: ¿Requieres de uno o más recursos clave para tu modelo de negocios?
- Explica cuáles son tus asociados clave: ¿Quiénes serán los asociados clave para desarrollar tu modelo de negocio?
- Describe la estructura de coste de tu empresa: ¿Cuál es tu estructura de costos? ¿Cuáles son los egresos más importantes de tu modelo de negocios?
- Describe las fuentes de ingresos de tu empresa: ¿Cuál será la forma en que tu modelo pretende financiarse y obtener ingresos?

Puedes utilizar esta plantilla para realizar el Canvas del Modelo de Negocio de tu empresa:

https://docs.google.com/drawings/d/1ZimNRlioHIF08GUOuU9We13lOrFR1-s9m-oFt_hnb8U/edit

3. Planificación

Realizar y adjuntar los siguientes documentos en base a las plantillas correspondientes.

3.1. Plan marketing

Explica aquí las variables del marketing mix y en especial las estrategias de comunicación y comercialización que llevarás a cabo, así como la planificación prevista.

Puedes utilizar estas plantillas para realizar el Plan de Marketing de tu empresa:

https://docs.google.com/presentation/d/1ebZdspC8kr-VyWhN_IECfolhvL4FqvAS_Jdb4I3iAJo/edit?usp=sharing

3.2. Plan Financiero (formato Excel)

Refleja en el documento Excel el plan financiero de tu negocio: inversión, financiación, balances, amortizaciones, cuenta de resultados, previsiones de venta, tesorería y principales ratios. Para realizar el plan financiero utiliza la hoja de cálculo que te ha proporcionado el mentor de proyecto. Puedes utilizar la plantilla del Plan financiero aquí: <http://a.eoi.es/metodoemprende>.

3.3. Resumen Ejecutivo

Presenta aquí de forma muy sintética los datos de tu negocio y todos los principales aspectos que lo identifican. Se trata de un documento vivo que se va desarrollando al mismo tiempo que el proyecto.

Puedes utilizar estas plantillas para realizar el Resumen Ejecutivo de tu empresa:

https://docs.google.com/document/d/1mXQccL6QXNoMA19RfEQ1tnt7W_RsjIkYKh4NNnoUIN8/edit?usp=sharing

3.4. Presentación para el Demoday

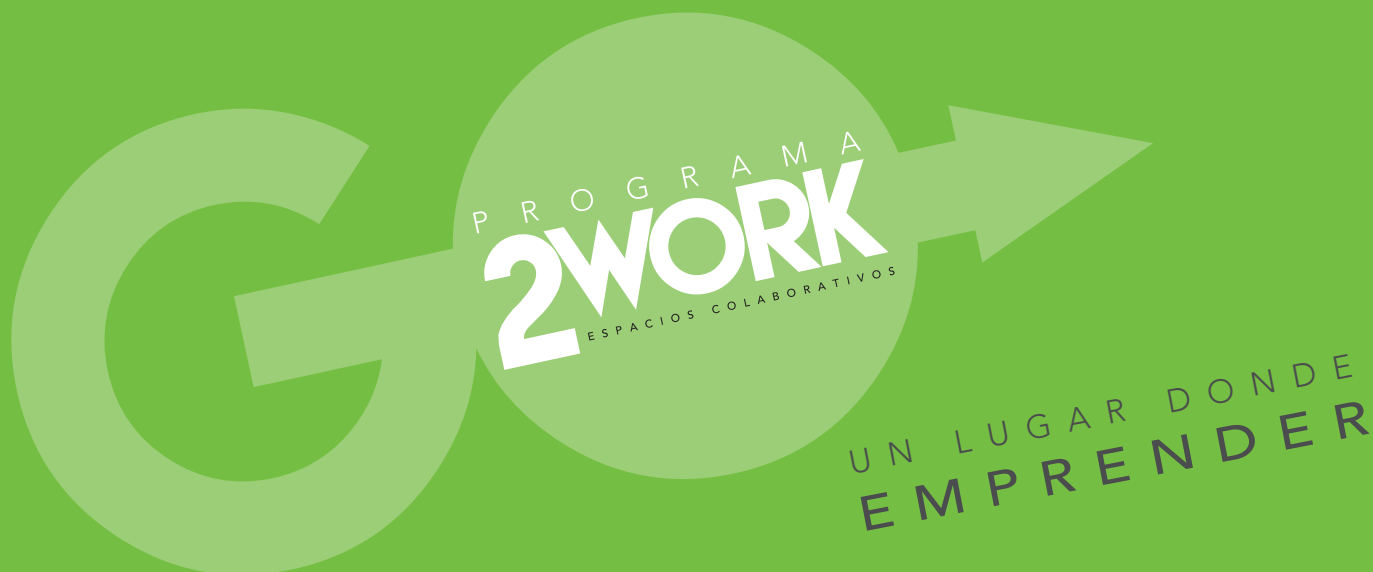
Refleja aquí de forma gráfica la presentación de tu proyecto, que contendrá la descripción del equipo, del problema y de la solución, del producto y del mercado, del modelo de negocio, la estrategia de marketing, los resultados actuales y esperados, las proyecciones y las necesidades financieras, etc. La presentación del Demoday es el resultado del trabajo realizado durante los 5 meses de participación en el Coworking de EOI y resume todos los aspectos del Lean Business Plan.

Puedes utilizar estas plantillas para realizar la presentación del Demoday de tu empresa:

https://docs.google.com/presentation/d/1voMaEp_A7WQLicJSKD6PowEsBptTv2MQKCmShshbCGo/edit?usp=sharing

anexo 2

CÓMO UTILIZAR EL CROWDFUNDING
EN EL MARCO DE LA METODOLOGÍA
ÁGIL DE EMPRENDIMIENTO DE EOI



En pocos años el crowdfunding se ha convertido en una alternativa real a las formas de financiación tradicional a las que solían recurrir los emprendedores, como eran el seed capital, el venture capital, la financiación pública y la financiación bancaria. Ahora, gracias al poder de las redes sociales y la gran tendencia que ha supuesto la economía colaborativa, cada vez son más los emprendedores que recurren a la financiación colectiva para la puesta en marcha de sus proyectos. Además, el crowdfunding es una herramienta excelente para validar una idea y un modelo de negocio, ya que es la propia gente, que ayuda a financiar un proyecto, quienes se convierten en los primeros clientes de la empresa. Igualmente, el crowdfunding ayuda a los emprendedores a comenzar a dar a conocer sus proyectos, sobre todo de forma online, que es donde en estos momentos se puede lograr un mayor impacto para una nueva iniciativa de negocio.

Desde que el crowdfunding comenzó a popularizarse a comienzos de 2010, han sido muchísimos los proyectos de emprendedores que se han puesto en marcha gracias a esta nueva forma de financiación. Veamos algunos datos que apoyan esta idea: la plataforma más importante a nivel mundial es Kickstarter, y desde su puesta en marcha ha ayudado a financiar más de 100.000 proyectos con una aportación económica total superior a los 2.000 millones de dólares. En España, la plataforma más importante es Verkami, y ha ayudado a financiar más de 4.000 proyectos con más de 18 millones de euros aportados. Teniendo en cuenta que además de estas plataformas existen otras muchas por todo el mundo, es fácil pensar que esas cifras se pueden estar duplicando con facilidad, por lo que el impacto del crowdfunding a la hora de ayudar a financiar proyectos de emprendedores está siendo enorme.

De esta forma, el crowdfunding se presenta como una herramienta complementaria a las que propone esta Metodología Ágil de Emprendimiento, y puede ser utilizada por los emprendedores para las distintas fases de desarrollo de sus proyectos, en función de las necesidades concretas que se puedan ir presentando. Para que un proyecto emprendedor pueda utilizar el crowdfunding es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. **No debemos intentar que el crowdfunding se adapte a nuestro proyecto, sino que debemos considerar si somos nosotros los que debemos adaptarnos** al funcionamiento del crowdfunding para sacarle el máximo provecho. Esto es debido a que el crowdfunding tiene distintas modalidades y formas de funcionamiento, que están establecidas y aceptadas por los usuarios, por lo que no debemos intentar acomodarlo a nuestras necesidades, sino que debemos entenderlo bien para que nuestro proyecto sea el que se adapte a su forma de funcionamiento y de esta forma obtener el máximo beneficio de su uso.
2. **Existen distintas modalidades de crowdfunding.** Las más importantes son:
 - Crowdfunding de Preventa.
 - Crowdfunding de Inversión.
 - Crowdfunding de Donaciones.

Casi cualquier proyecto debería poder utilizar alguna de estas formas de crowdfunding para aprovechar los beneficios que le puede ofrecer la financiación colectiva. Es el emprendedor en cada caso, y en función de la situación o necesidades de su empresa, el que debe decidir qué tipo de crowdfunding utilizar y cómo sacar de ello el máximo provecho para su proyecto.

El crowdfunding de **preventa** se presenta como la opción ideal para aquellos proyectos que cuentan con un producto o servicio por el cual los clientes pueden estar dispuestos a pagar por adelantado, asumiendo la problemática que puede suponer tener que esperar durante meses para poder recibir el producto o servicio o cuestión. Este tipo de crowdfunding es por ejemplo muy utilizado por músicos que quieren grabar un disco y necesitan el dinero para pagar los gastos de la grabación, pidiendo a sus fans que les ayuden a cubrir estos gastos a cambio de poder acceder a escuchar el disco cuando esté grabado, o poder, por ejemplo, ir a un concierto o evento exclusivo. De esta forma, este tipo de crowdfunding se utiliza para financiar productos o servicios que van a tardar un tiempo en llegar al mercado, y para lo cual se necesita una financiación inicial que puede provenir de los propios clientes. Los temas que mejor están funcionando en España para este tipo de crowdfunding son los relacionados con la cultura, por ejemplo música, cine, libros y eventos. A nivel internacional también funciona muy bien la preventa de productos físicos innovadores, como pueden ser bicicletas, electrónica, moda o decoración.

Cuando el tipo de producto o servicio que queremos financiar no es susceptible de que la gente está dispuesta a pagar por ello por adelantado, por ejemplo porque sea necesario realizar una prueba antes de comprarlo, o cuando el comprador es una empresa o un particular, no es fácil poder utilizar el crowdfunding de preventa, y por lo tanto, es mejor recurrir al **crowdfunding de inversión**. En este caso, son pequeños inversores los que van a aportar el dinero necesario para poner el producto o servicio en el mercado, de manera que los clientes puedan posteriormente comprarlo. En este caso, los pequeños inversores actúan como intermediarios que permiten que el proyecto salga adelante, y a cambio van a recibir una participación accionarial de la empresa. La diferencia respecto a otras formas de financiación tradicionales es que estos pequeños inversores pueden ser también clientes, y se trata de muchas personas que aportan pequeñas cantidades a la empresa, por lo que como no tienen un porcentaje importante de las acciones, tampoco tienen poder de decisión en la empresa. De esta forma el emprendedor sigue manteniendo la independencia a la hora de decidir la estrategia de negocio.

El crowdfunding de inversión ofrece una serie de ventajas interesantes sobre la financiación tradicional a través de inversores como los business angels o los fondos de capital riesgo. Una de estas ventajas es la posibilidad de acceder a muchos más inversores por todo el mundo. Al tratarse de una inversión que se realiza de forma online, es el emprendedor el que marca las condiciones de la ronda de inversión en cuanto a cantidad buscada y valoración de la empresa, por lo que no se produce una negociación con los inversores como suele ocurrir en las formas de financiación tradicional; la plataforma de equity crowdfunding ayuda a la empresa a articular la relación con los inversores y la parte legal relativa a la ronda de inversión.

Veamos a continuación las **utilidades** que el crowdfunding puede ofrecer a un emprendedor de cara a desarrollar su proyecto:

1. **Lanzar un nuevo producto al mercado:** cuando el emprendedor tiene una idea y se plantea ponerla en marcha, surgen muchas dudas sobre cuál será el mejor momento para salir al mercado, sobre si el producto o servicio desarrollado estará en las mejores condiciones para su lanzamiento, o si el mercado estará preparado para acoger la propuesta de valor de la empresa. Si queremos el crowdfunding para financiar nuestro proyecto, no nos quedará más remedio que salir cuanto antes al mercado, ya que para realizar una campaña de crowdfunding es necesario dar a conocer el proyecto, hacer una buena campaña de crowdfunding y desplegar todo nuestro potencial para que la campaña tenga éxito.

De esta forma, hacer crowdfunding para un emprendedor puede ser una buena forma de lanzarse de forma rápida al mercado y no demorar excesivamente la puesta en marcha de un proyecto.

2. **Para dar a conocer un nuevo producto en el mercado:** al igual que en el caso anterior, muchos emprendedores tienen dudas sobre cómo será la mejor forma de comenzar a dar a conocer un nuevo producto o servicio en el mercado. En el caso de la realización de una campaña de crowdfunding, nos encontramos con la situación de que, para tener éxito con dicha campaña, debemos desplegar a su vez una campaña de comunicación y marketing en blogs, redes sociales y medios de comunicación, que nos ayuden a llegar a las comunidades de usuarios que pueden estar interesados en comprar nuestro producto. Por lo tanto, el crowdfunding incluye el marketing, realizando al mismo tiempo la financiación y el marketing, lo cual resulta mucho más beneficioso para el proyecto por el ahorro de tiempo y las sinergias que esto conlleva.
3. **Para validar una idea de negocio:** cuando lanzamos una campaña de crowdfunding en modalidad de preventa y logramos que la gente colabore en dicha campaña a través de alguna de las recompensas que hemos definido en dicha campaña. En este caso, lo que está sucediendo es que esas personas están validando nuestra idea al estar dispuestas a pagar por un producto que aún no existe, y donde van a tener que pasar unos meses para poder recibirlo. Cuando una persona está adelantando su dinero a través de una campaña de crowdfunding para poder adquirir un producto, está mostrando un mayor compromiso con la idea que si comprase el producto directamente en una tienda online o convencional. De esta forma vemos que las personas que participan en una campaña de crowdfunding tienen una mayor motivación por el producto que van a comprar, incluso podríamos hablar en que se convierten en “fans” de ese producto o concepto, porque están dispuestos a pagar por adelantado por algo que ni siquiera han probado.
4. **Para validar un modelo de negocio:** en una campaña de crowdfunding de preventa, el emprendedor debe poner precio a su producto. Ese precio se define a través de las distintas recompensas que se establecen en la campaña. Por lo tanto, al igual que con la campaña de crowdfunding estamos validando la idea, también podemos validar el modelo de negocio al comprobar que la gente realmente está dispuesta a pagar el precio que nosotros hemos establecido para el producto. Definir el precio de un producto o servicio resulta complicado para muchas empresas, por eso al tener que hacerlo a través de la campaña de crowdfunding, vamos a agilizar enormemente todo el proceso de desarrollo del negocio de la empresa. En el caso de que lo que vayamos a realizar es una campaña de crowdfunding de inversión, la validación del modelo de negocio vendría dada por la revisión que pueden hacer del plan de negocio muchos inversores que revisarán nuestro proyecto, de cara a tomar la decisión de inversión. De esta forma, aprovechamos la inteligencia colectiva de muchas personas con experiencia en el mundo de los negocios que, al invertir, estarán mostrando que realmente confían en el proyecto y el modelo de negocio que se quiere desarrollar.
5. **Para financiar la puesta en el mercado de un nuevo producto:** tanto si realizamos una campaña de crowdfunding de preventa, como si realizamos una campaña de crowdfunding de inversión, podemos obtener los recursos que nos ayuden con la comercialización de nuestro producto o servicio en el mercado. Cuando la campaña es de preventa, vamos a conseguir unos primeros clientes y con el dinero que ellos aporten podremos iniciar la fabricación del producto o la puesta en marcha del servicio. Si la campaña es de inversión, serán los inversores los que aportarán los recursos necesarios para llevar nuestra empresa hasta la fase de comercialización. Por lo tanto, en ambos casos el crowdfunding ofrece una oportunidad muy interesante como alternativa a otras formas de financiación tradicionales, como puede ser la financiación bancaria, los inversores de capital riesgo y la financiación pública.

El crowdfunding en el marco de la financiación de proyectos innovadores:

El crowdfunding es una buena opción como complemento a las fuentes de financiación tradicionales a las que puede recurrir un emprendedor para financiar su proyecto. A continuación podemos conocer los distintos tipos de financiación en base al estado de desarrollo en el que se encuentre el proyecto.



Seed Stage

Se trata de la etapa inicial, en la que el emprendedor cuenta con una idea de negocio y ha comenzado con el desarrollo de su producto o servicio. En este punto el equipo es pequeño y puede estar formado por el emprendedor y algún socio, que trabajan para crear el producto mínimo viable con el que la empresa podrá salir al mercado. Las fuentes de financiación habituales en esta fase son: los recursos propios del emprendedor, los préstamos que puedan recibir de entidades bancarias que cuentan con programas de financiación específicos para emprendedores (Ejemplo: Banco Sabadell y Caixabank), los préstamos que puedan realizar personas del entorno del emprendedor (FFF) y el crowdfunding.

Early Stage

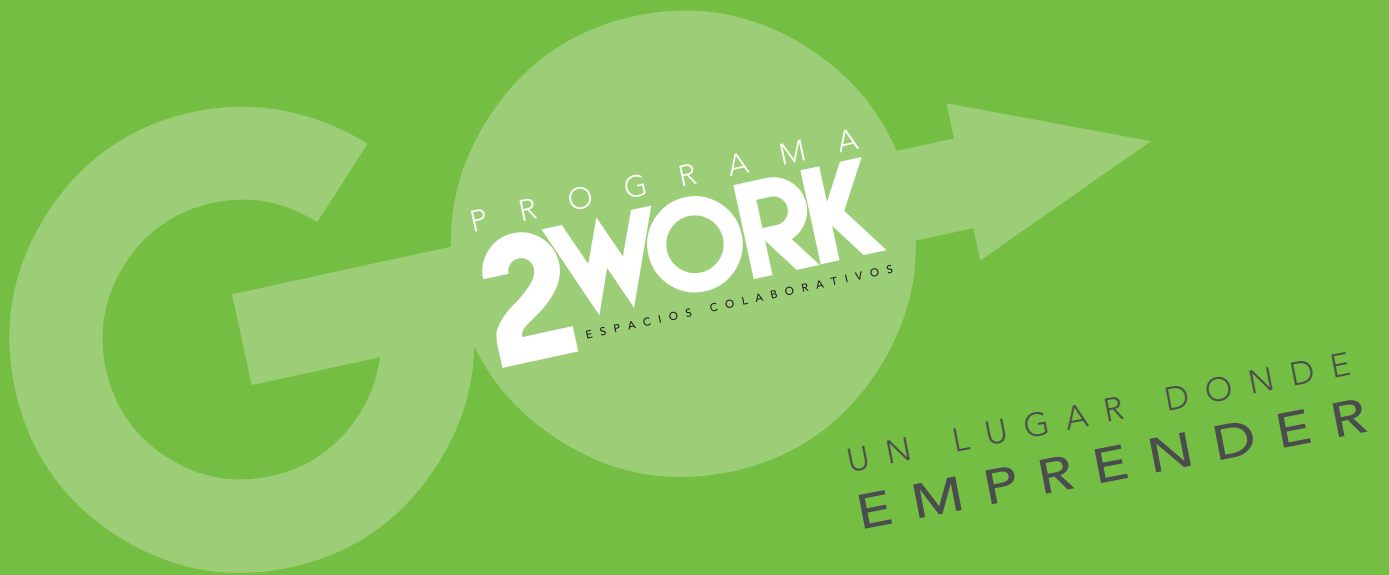
En esta etapa la empresa ya cuenta con un producto o servicio en el mercado y empieza a lograr una masa crítica de clientes que le permiten comenzar a generar negocio. La empresa empieza a crecer de una forma aún incipiente en lo que se refiere al equipo de trabajo, la captación de clientes y el volumen de negocio. Las fuentes de financiación en este punto son los business angels, pequeños fondos de inversión denominados seed capital, el equity crowdfunding y la financiación pública a través de entidades como ENISA.

Growth Stage

Es la etapa de crecimiento de la empresa donde ya se ha construido un modelo de negocio y se ha logrado una posición más o menos consolidada en el sector, además de unos beneficios estables. En este punto, la empresa puede necesitar financiación para mejorar sus productos o servicios y así hacerlos más competitivos, lo que le permitiría ganar cuota de mercado. Las fuentes de financiación a las que se puede recurrir en este caso, son los fondos de inversión denominados Venture Capital, y la financiación pública de ENISA y CDTI.

anexo 3

IDEAS PARA UNA
METODOLOGÍA DE MENTORING
EN LOS COWORKINGS DE EOI



UN LUGAR DONDE
EMPRENDER

Motivación

“Quizás este sea el mejor momento de la historia de los negocios para crear una nueva empresa. La confluencia de tecnología punta, aceptación (e incluso celebración) de la iniciativa empresarial, distintas opciones de crowdsourcing, oportunidades de crowdfunding y maduración del mercado para disrupción, todas crean un escenario estimulante (y sin precedentes) para la creación de una nueva compañía. Es más, las áreas de riesgo tradicionales se han mitigado como nunca antes.” Salim Ismail fundador de Singularity University y autor del libro Organizaciones Exponenciales.

Qué es un mentor

- Un **padrino** que acompaña al emprendedor en sus distintas **etapas** de desarrollo hasta lograr el éxito con su proyecto.
- Un **entrenador** que ayuda al emprendedor a establecer **objetivos** y le anime para que ponga todo su esfuerzo trabajando para conseguirlos.
- Un **amigo** que está dispuesto a **escuchar**, entender y consolar cuando se presentan dificultades, además de mostrar al emprendedor que es en las dificultades donde están las grandes oportunidades.
- Un **asesor** que trabaja con el emprendedor para encontrar la mejor forma de desarrollar un proyecto y convertirlo en un **negocio** rentable.
- Un **conector** que pone su **networking** a la disposición de emprendedor para aprovechar al máximo las oportunidades que surjan de esas conexiones en su entorno de negocio.

En qué puede ayudar un mentor a un emprendedor

- **Asesoramiento** y consejo sobre los distintos aspectos de la empresa:
 - Resolver dudas.
 - Ayudar a resolver los problemas a los que se va enfrentando la empresa con el equipo, financiación, producto, clientes,...
 - Asegurar que se produce una evolución de la empresa en base a la aplicación de la metodología aplicada en el coworking.
 - Revisión y asesoramiento para la realización de documentos como el plan de negocio y el resumen ejecutivo.
 - Preparar una presentación del proyecto ya sea para inversores, concursos o clientes.
 - Asesorar en la búsqueda de financiación y cómo presentarte ante inversores.

- **Acompañamiento** en la faceta personal del emprendedor:
 - Ayudar al emprendedor a encontrar su propósito con la empresa y las motivaciones que le llevan a crear la empresa.
 - Incentivar el pensamiento crítico para estar siempre en proceso de aprender y mejorar.
 - Descubrir las tendencias más relevantes en temas de innovación y en el ámbito de actividad de la empresa.
- **Seguimiento** de la aplicación de la Metodología Lean Startup:
 - Definir o diseñar modelo de negocio, realizando un seguimiento del proceso de realización de Business Model Canvas y el proceso de validación.
 - Ayudar a definir la estrategia de marketing y comercial para la startup.
 - Ayudar a conocer mejor la competencia a la que se enfrenta la empresa y el mercado en el que compete.
 - Ayudar a entender mejor cuáles son las fortalezas y debilidades del emprendedor, del equipo y de la empresa en general. Realización del DAFO.
- Profundizar en los temas tratados en los talleres realizados por los profesores en los coworkings:
 - Resolver dudas.
 - Encontrar la mejor forma de aplicarlo en la empresa.
 - Realizar un seguimiento de la aplicación del tema en la empresa.



Qué recibe el mentor por su trabajo con el emprendedor

- **Remuneración:** todo trabajo realizado de forma profesional merece una remuneración económica. Esta remuneración no tiene porqué ser únicamente económica, también puede realizarse a través de distintas formas de participación en la empresa por ejemplo a nivel accionarial o en los beneficios que reporte la empresa.
- **Emocional:** cuando un profesional ha tenido éxito en su trabajo siente de forma natural una necesidad de compartir su experiencia y devolver a la sociedad una parte de lo que ha recibido para lograr el éxito. Por esto, muchas personas pueden tener una motivación especial al ayudar a otros emprendedores con sus proyectos.
- **Reputación:** colaborar como mentor de un proyecto emprendedor transmite buena imagen y puede ser una buena forma de demostrar que se tiene una preocupación por desarrollarse en otros ámbitos a nivel profesional y empresarial.
- **Aprendizaje:** la mejor forma de aprender algo es tener que enseñarlo, por eso es tan importante la capacidad de ser **autodidacta** de muchos emprendedores. Para el mentor supone, además, una fantástica forma de aprendizaje el ayudar a un emprendedor a resolver los problemas con los que se va encontrando en su empresa.
- **Oportunidades:** formar parte de un proyecto emprendedor expone al mentor a un **ecosistema** diferente al que se desarrolla de manera habitual, y de ahí pueden surgir oportunidades a nivel de negocio, profesionales o personales que vale la pena explorar.

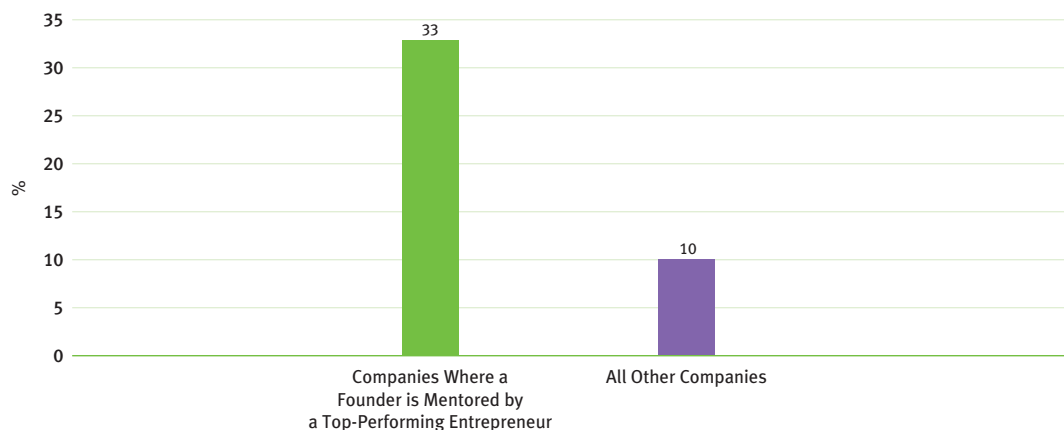
Algunas ideas sobre la realización del mentoring con emprendedores

- El mentoring debe estar planificado, se ha de disponer de una agenda para sacar el máximo provecho al tiempo de trabajo entre el emprendedor y el mentor. No se deja a la improvisación sino que se trabaja sobre una serie de temas establecidos.
- El mentor debe marcar objetivos al emprendedor y en las sesiones de mentoring se debe trabajar sobre esos objetivos, de esta forma se aprovecha al máximo la disponibilidad del mentor en las sesiones de mentoring.
- Si el mentoring se realiza en el marco de un proceso de aceleración o formación, será conveniente que la agenda y los objetivos del mentoring sean acordados con los responsables del programa de aceleración o formación. (En el caso de los coworkings de EOI con el mentor residente).
- El mentoring debe tener continuidad por email, teléfono o videoconferencia, de forma que no se limite a las reuniones presenciales sino que realmente pueda haber un seguimiento continuo de la evolución del proyecto y emprendedor vea que puede recurrir al mentor siempre que lo necesite.

Referencias

- Carlos Blanco es un emprendedor e inversor de éxito que expone en su [blog](#) la importancia que tiene el mentoring para las startups: *“Cuando estaba diseñando el funcionamiento de la aceleradora me preguntaba qué le faltaba a las aceleradoras de startups que ya estaban funcionando en España. Solamente tuve que observar lo que estaban haciendo en EEUU para darme cuenta: aquí nos faltaba el mentoring de verdad. Años más tarde y con estudios serios en la mano, ha quedado demostrado que un buen mentor le da un impulso potentísimo a una startup. Endeavor Insight realizó un estudio entre miles de empresas del sector tecnológico de Nueva York para poder sacar conclusiones claras sobre por qué unas tenían éxito y otras no. Y los números hablan por sí solos: el 33% de las startups mentorizadas por emprendedores de éxito habían triunfado frente al 10% de startups que no habían pasado por aceleradoras o habían tenido mentores”*.

Percentage of companies that are Top-Performers. Analysis of New York City Tech Firms Founded From 2003-2013



Fuente: Endeavor Insight analysis.

- Iñaki Arrola es uno de los inversores más relevantes en estos momentos en el panorama de las startups en España. En su [blog](#) expone su opinión particular sobre los pros y contras de recurrir a mentores por parte de un emprendedor: *“un mentor debe ser una persona que se implique en tu proyecto y al cual le exijas y con el cual valores correctamente su participación. Y hay que ser MUY exigente, o tienes a los mejores o no los tienes. Porque tener mediocridad y encima regalar participaciones a mediocres tiene mucho peligro”*.
- Rodolfo Carpintier es un reconocido inversor y expone en [Expansión](#) su opinión sobre el tema del mentoring de emprendedores: *“En general, en el mercado nos podemos encontrar con mentores que han tenido éxito con sus propias compañías y ahora ofrecen su experiencia a los demás, y profesionales que desde las escuelas de negocio apoyan las nuevas ideas. Los primeros aportan una visión más práctica, mientras que los segundos son más técnicos. Lo ideal es dar con una mezcla de ambos, un perfil que sobre todo se puede encontrar en las aceleradoras e incubadoras”*, asegura Rodolfo Carpintier, presidente de DaD.

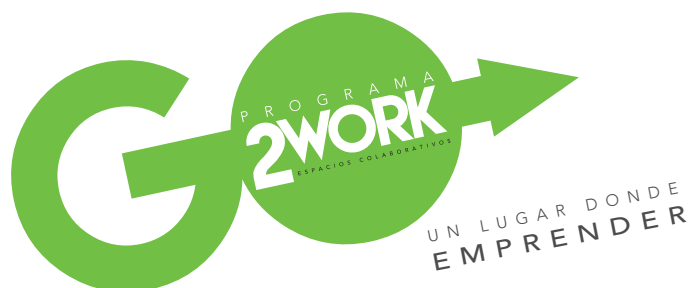
- **Techcrunch** es uno de los medios de información más relevantes a nivel mundial sobre temas de emprendimiento y startups. *“Los emprendedores dedican cientos de horas a la captación de fondos de capital de riesgo de business angels y de inversores. Si bien estas actividades son claramente importantes, el análisis de nuevos datos sobre las startups sugiere que los fundadores también deben dedicar un tiempo significativo a algo que muchas personas pasan por alto: el reclutamiento de grandes maestros. Esta simple estrategia puede aumentar las probabilidades de éxito de una empresa más que cualquier otra cosa”.*
- **Blogthinkbig** recoge una serie de experiencias de emprendedores que trabajan de manera voluntaria con emprendedores: *“No buscan ni fama ni dinero. Tampoco esperan el reconocimiento. Antes fueron emprendedores y ahora aportan de una manera altruista su conocimiento para guiar al éxito un proyecto emprendedor. Ese es el objetivo de los mentores, y su recompensa”.*

Conclusión

“Los mayores problemas del mundo son también los mayores mercados del mundo” Peter Diamandis

Un mentor es un profesional que ayuda al emprendedor a ver los problemas como oportunidades y darse cuenta de que cada vez que resuelve un problema se encuentra más cerca del éxito.

metodología ágil de emprendimiento
para la **creación**
de **empresas**
innovadoras
la experiencia de EOI



CAMPUS MADRID

avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
tel: (+34) 91 349 56 00
informacion@eoi.es

CAMPUS ANDALUCÍA

leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 sevilla
tel: (+34) 95 446 33 77
infoandalucia@eoi.es

CAMPUS MEDITERRÁNEO

Presidente Lázaro Cárdenas del Río
Esquina C/ Cauce
Polígono Carrús
03206 Elche (Alicante)
tel: (+34) 96 665 81 55
eoimediterraneo@eoi.es

con la cofinanciación de



Unión Europea
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

www.eoi.es