

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ingeniería de Organización Industrial

Aplicación del lienzo de negocio como modelo de diseño en el proceso de puesta en marcha de una nueva empresa

Autor: Ana Serrano Martín

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

Dep. Organización y Gestión de Empresas II
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2017



Trabajo Fin de Grado
Grado en Ingeniería de Organización Industrial

Aplicación del lienzo de negocio como modelo de diseño en el proceso de puesta en marcha de una nueva empresa

Autor:
Ana Serrano Martín

Tutor:
Juan Manuel González Ramírez
Profesor asociado

Dep. Organización y Gestión de Empresas II
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla
Sevilla, 2017

Trabajo Fin de Grado: Aplicación del lienzo de negocio como modelo de diseño en el proceso de puesta en marcha de una nueva empresa

Autor: Ana Serrano Martín

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2017

El Secretario del Tribunal

Agradecimientos

A mi familia, amigas y compañeros.

Resumen

El presente proyecto se ha estructurado en un total de 5 capítulos. En el primero de ellos, se realiza una introducción basada en un recorrido a lo largo de la historia de la gestión, en cuanto a procesos productivos y empresas se refiere. Este capítulo incluye el método científico de Taylor y Ford, el método de producción ajustada, conocido como Lean Manufacturing y, por último, el método Startup.

En el capítulo dos, se muestra una breve explicación de cómo se desarrolló el plan de negocio y, se demuestran los ocho módulos que contiene una de las varias estructuras que dan lugar al plan de negocio. Los módulos que pertenecen a la estructura elegida son: resumen ejecutivo, definición del negocio, estudio de mercado, estudio técnico, organización, estudio de inversión y financiación, estudio de ingresos y egresos y, evaluación del proyecto.

En el tercer capítulo, se desarrolla de manera extensa el método Lean Startup, basado en el libro de Eric Ries. Este método surge de la fusión de la metodología Lean Manufacturing con el método Startup. De esta forma, se genera un procedimiento para crear empresas, de manera más eficiente, intentando reducir la incertidumbre que conlleva la creación de una Startup.

El siguiente capítulo constituye el pilar de este proyecto ya que, se desarrolla una herramienta bastante utilizada en la aplicación del método Lean Startup, llamada el Lienzo del Modelo de Negocio o modelo Canvas, creada por Alexander Osterwalder, para comprender de manera rápida y visual el modelo de negocio de una empresa. Este lienzo está compuesto de nueve módulos: la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos clave, las alianzas o socios clave y la estructura de costes. Además, se describe un proceso ideado por Steve Blank, conocido como el Desarrollo de Clientes, que ayuda a construir el Lienzo Canvas, dando especial importancia a las opiniones de los clientes. Para finalizar este capítulo, se desarrolla brevemente en qué consiste el Modelo Lean Canvas que, como su propio nombre indica, es una fusión del método Lean Startup y del modelo Canvas, creado por Ash Maurya.

Como punto y final del proyecto, se desarrollan un total de 6 ejemplos de aplicación de modelo Canvas como proceso de diseño en la puesta en marcha de nuevas empresas. Estas empresas son, por orden de aparición, Organizados, Forma-T, Stop-Ads, My BAG, GPStick y JamUSA. En cada una de ellas se expondrá una breve explicación sobre en qué consiste la empresa y, se desarrollarán los 9 módulos del lienzo.

Índice

1. Introducción.....	1
1.1. <i>Evolución de los sistemas de gestión.....</i>	<i>1</i>
1.1.1 Método científico de Taylor-Ford. Método de producción en masa.	1
1.1.2 Método de Producción Ajustada- Lean Manufacturing	3
1.1.3 Método Startup.....	7
2. Modelo Clásico de un Plan de Negocio	13
3. Método Lean Startup	19
4. Modelo del Lienzo de Negocio (Canvas)	28
4.1 <i>Herramientas para definir la propuesta de valor.</i>	<i>32</i>
4.1.1 El lienzo de la propuesta de valor	32
4.1.2 El lienzo de la persona.....	34
4.2 <i>El Desarrollo de Clientes.....</i>	<i>36</i>
4.3 <i>Modelo Lean Canvas.....</i>	<i>46</i>
5. Aplicación del lienzo de negocio a la creación de nuevas empresas.....	48
5.1 <i>El modelo negocio de Organizados.....</i>	<i>48</i>
5.2 <i>El modelo de negocio de Forma-T.</i>	<i>52</i>
5.3 <i>El modelo de negocio de Stop-Ads</i>	<i>56</i>
5.4 <i>El modelo de negocio de My BAG.....</i>	<i>61</i>
5.5 <i>El modelo de negocio de GPStick.....</i>	<i>65</i>
5.6 <i>El modelo de negocio de JamUSA.....</i>	<i>68</i>
6. Conclusiones	75
6.1 <i>Conclusiones teóricas.....</i>	<i>75</i>
6.2 <i>Conclusiones de la aplicación práctica</i>	<i>76</i>
Bibliografía	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lienzo del Modelo Canvas	30
Tabla 2. Preguntas de apoyo para los segmentos de clientes del “Lienzo de la propuesta de valor”	33
Tabla 3. Preguntas de apoyo para la propuesta de valor del “Lienzo de la propuesta de valor”	34
Tabla 4. Ejemplo de Lienzo de la persona	35
Tabla 5. Tipos de Canales de Distribución	39
Tabla 6. Lienzo de Lean Canvas	47
Tabla 7. El lienzo del modelo de negocio de Organizados	51
Tabla 8. El lienzo del modelo de negocio de Forma-T	55
Tabla 9. El lienzo del modelo de negocio de Stop-Ads	60
Tabla 10. El lienzo del modelo de negocio de My BAG	64
Tabla 11. El lienzo del modelo de negocio de GPStick	67
Tabla 12. El lienzo del modelo de negocio de JamUSA	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Casa del Sistema de Producción de Toyota (T.P.S), por sus siglas en inglés.	4
Figura 2. Representación gráfica de despilfarro	7
Figura 3. Tipos de Startups según el mercado	9
Figura 4. Financiación de una Startup	9
Figura 5. Elementos clave en una Startup según Eric Ries.	11
Figura 6. Frases célebres de Eric Ries y Steve Blank	12
Figura 7. Puntos del resumen ejecutivo	14
Figura 8. Las cuatro P's del Marketing	15
Figura 9. Análisis DAFO	18
Figura 10. La producción en cascada	19
Figura 11. La metodología Lean Startup según Steve Blank	21
Figura 12. Los cinco pilares de la metodología Lean Startup según Eric Ries	22
Figura 13. Circuito de feedback de información Crear-Medir-Aprender.	23
Figura 14. Cómo tiene que ser la evolución de un PMV.	24
Figura 15. Ejemplos de pivotes	27
Figura 16. Ingresos generados en una Startup durante su primer año de vida	29
Figura 17. Lienzo de la Propuesta de Valor	32
Figura 18. Fases del Desarrollo de Clientes	36
Figura 19. Mercados Disponibles	37
Figura 20. Captar, fidelizar e incrementar el número de clientes en canales físicos.	40
Figura 21. Captar, fidelizar e incrementar el número de clientes en canales virtuales	41
Figura 22. Tipos de modelos de ingresos	42
Figura 23. Ingresos de una Startup en mercados nuevos	43
Figura 24. Recursos Claves	44
Figura 25. Recursos económicos	45
Figura 26. Funciones de los recursos humanos en Stop-Ads	58
Figura 27. Revistas en las que se publicitará My BAG	62
Figura 28. Jamón de recebo, jamón ibérico y jamón ibérico de bellota 5J.	69
Figura 29. Segmentos de clientes de JamUSA	69
Figura 30. Recursos claves de JamUSA	72

OBJETIVOS

El principal objetivo que se desea alcanzar con la realización de este trabajo es demostrar la infinidad de modelos de negocio que existen actualmente y que, sirven de ayuda para toda empresa que quiera entrar en el mercado. Este tipo de empresas se conocen con el nombre de “Startup”.

Sin embargo, a pesar de que existan numerosos modelos de negocio, se demostrará que, con una simple herramienta de nueve módulos, se podrá captar de manera rápida y visual en que consiste el modelo de negocio de cierta empresa. Esta herramienta se llama “El lienzo de modelo de negocio” creada por Alexander Osterwalder.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Evolución de los sistemas de gestión

1.1.1 Método científico de Taylor-Ford. Método de producción en masa.

Frederick Winslow Taylor, un economista e ingeniero nacido en 1856 y fallecido en 1915, ideó un método, llamado Organización Científica del Trabajo, para aumentar la productividad estándar del trabajo industrial. Dicho método está fundamentado en un procedimiento científico de estudio y control del trabajo.

El método científico recoge los siguientes principios laborales:

1. Especializa al operario en el menor número de trabajos posible para poder producir con mayor eficacia. Esto se consigue ubicando al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.
2. Vincula la retribución directamente con el rendimiento prestado por el operario. La idea es que los intereses de dicho operario sean los mismos del jefe, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.
3. Ajusta el tiempo de fabricación del producto y de la realización de las maniobras con la mayor precisión posible a las limitaciones fisiológicas del personal trabajador.
4. Se necesita una autoridad encargada de establecer el plan global, de fijar los objetivos de la organización y de la producción y de vigilar toda etapa individual de producción. Las directrices requeridas que regulan la división del trabajo no sólo incluyen recomendaciones, sino también prescripciones sobre la manera en que se ha de dividir y estructurar el trabajo.

“Las leyes científicas gobiernan lo que un hombre puede producir cada día. Es función de la Dirección de la Empresa descubrir y utilizar estas leyes en la aplicación de los sistemas productivos”.

- Frederic W. Taylor-

Sintetizando, la fórmula de Taylor es la aplicación del método con el objeto de planificar con precisión los costes de producción, programar las tareas con eficiencia y eficacia, sistematizar el control de los trabajadores y elaborar planes de remuneración con incentivo.

Frederick Taylor considera al trabajador como:

1. Incapaz, desmotivado, perezoso y desprovisto de iniciativa.
2. Irracional en sus decisiones, carente de autodisciplina y de autocontrol.
3. Se siente inclinado exclusivamente hacia el interés propio y hacia la obtención del máximo beneficio personal.
4. Está orientado básicamente hacia las recompensas y las retribuciones materiales y económicas.

En la década de 1910, a partir de la introducción de nuevas máquinas-herramienta y la conexión de todo el proceso de trabajo a través de la llamada cadena de producción o cadena de montaje, los empresarios obtuvieron mayor cantidad de productos en el mismo tiempo. El empresario Henry Ford fue el primero en aplicar en su fábrica de automóviles esta forma de organización del trabajo, que combinaba el taylorismo con un mayor grado de automatización. Esta forma de organización del trabajo es lo que más adelante se llamaría fordismo.

El fordismo significó una verdadera revolución en lo que respecta a productividad y en el acceso a un mercado de masas gracias a la reducción de costes logrado. Dicha reducción se logró gracias al trabajador, a través de una estrategia de expansión del mercado. Esta técnica se desarrolló prioritariamente en la industria automotriz durante la década de los años 30 hasta principios de los años 70. Además de las mejoras de productividad y reducción de costes, el fordismo se caracterizó por una mejora salarial de los obreros que se vieron beneficiados financieramente y, con un incremento de trabajadores en plantilla.

La manera en que operaba esta forma de organización consistía en dividir el trabajo de un modo significativo, haciendo que la producción fuese lo más segmentada posible y con un operario haciéndose cargo de modo repetitivo de una tarea. Con esto, aparece un obrero especializado con un status mayor al proletariado de la industrialización. Cada bien era elaborado a partir de una serie de etapas, circunstancia que popularizó la cadena de montaje. Esta forma de organización permitía que fuese posible crear bienes en gran cantidad y a bajo coste, haciendo viable que objetos antes destinados a un segmento de élite ahora fueran accesibles para el gran público. El fordismo en este sentido fue todo un éxito, logrando que existiese un mercado más amplio y una mayor productividad.

En resumen, se pueden destacar como elementos centrales del modelo fordista:

- Organización del trabajo diferenciada (aumento de la división del trabajo).
- Profundización del control de los tiempos productivos del obrero (vinculación tiempo/ejecución).
- Reducción de costes y aumento de la circulación de la mercancía (expansión interclasista de mercado) e interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados (clases subalternas a la élite).
- Políticas de acuerdo entre obreros organizados (sindicato) y el capitalista.

No obstante, es importante señalar que no fue Ford quién ideó esta forma de trabajo, sino que, el fordismo era descendiente del taylorismo, luego la aplicación práctica vino de la mano de otros hombres que Henry Ford plagió logrando conseguir mejores resultados que los anteriores.

Actualmente se puede encontrar en la mayoría de los países industrializados un sistema de producción llamado Post-Fordismo. El fordismo se diferencia de este sistema de producción en que, los trabajadores se encontraban en una estructura de producción en línea, y realizaban tareas repetitivas especializadas.

El Post-Fordismo se caracteriza por:

- Nuevas tecnologías de información.
- Énfasis en los tipos de consumidor, en contraste con el previo énfasis en las clases sociales.
- Surgimiento de los servicios y trabajadores de ‘cuello blanco’.
- La feminización de la fuerza de trabajo.
- La globalización de los mercados financieros.

- Este modo de producción resulta rentable siempre que el producto pueda venderse a un precio bajo en una economía desarrollada.

Hoy en día este sistema de producción fue desapareciendo. El horizonte hoy lo conforma Japón con un sistema denominado toyotismo, en honor a la empresa Toyota. El mismo propugna una eliminación de costes asociados al almacenamiento de insumos, circunstancia que impacta en el precio final del bien en cuestión. Para ello se busca que la producción esté regida por la demanda, produciendo sólo lo que se ha vendido.

1.1.2 Método de Producción Ajustada- Lean Manufacturing

El Lean Manufacturing nace en Japón (1950), de la mano de la empresa automovilística Toyota, concretamente el padre del Lean fue el ingeniero Taiichi Ohno. Éste estableció las bases del nuevo sistema de gestión Just in Time (JIT) ante la necesidad de construir automóviles pequeños y modelos variados a bajo coste. Concluyó que esto sólo sería posible suprimiendo los stocks y toda serie de despilfarros. Este sistema de gestión, también fue conocido como el Sistema de Producción de Toyota (TPS, por sus siglas en inglés).

El Sistema de Producción Toyota engloba cuatro grandes ideas:

- Filosofía: se basa en el pensamiento a largo plazo y se evita tomar decisiones influenciadas por el día a día.
- Proceso: Trata de establecer un flujo estable, pieza a pieza (Pull) y nivelando la carga de trabajo (Heijunka).
- Personas: Respeta y hace evolucionar a los operarios y a los proveedores. Trata de conseguir que los directivos sigan la filosofía TPS.
- Resolución de problemas: Para conseguir esto se utilizan técnicas como el aprendizaje continuo (Kaizen), observar y hacer uno mismo (Genchi Genbustu), tomar decisiones despacio y en equipo y, una vez tomadas, actuar rápidamente.

La casa del Sistema de Producción de Toyota es la imagen que podemos observar a continuación, en la cual se puede visualizar rápidamente la filosofía que encierra el Lean y las técnicas disponibles para su aplicación.

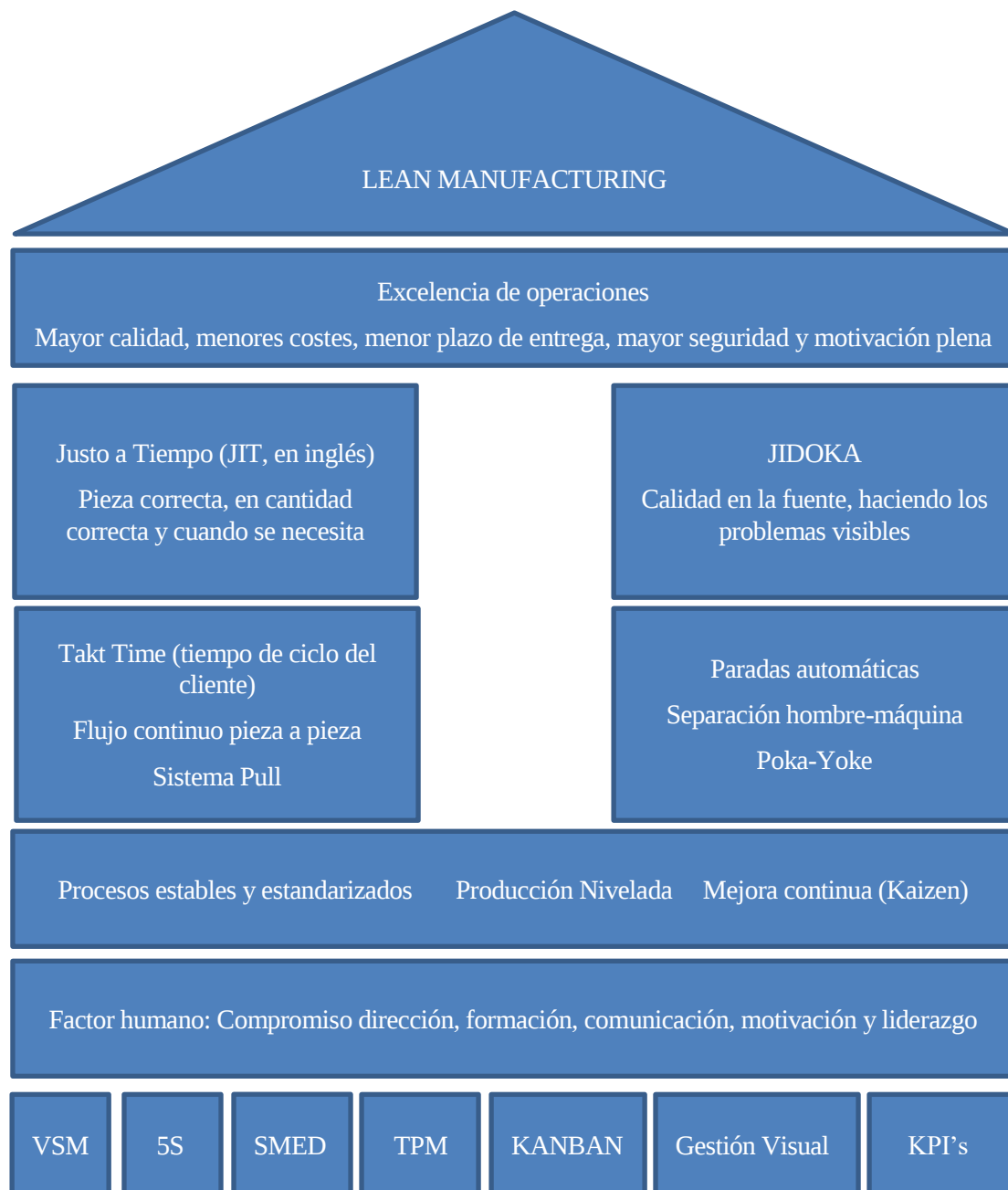


Figura 1. Casa del Sistema de Producción de Toyota (T.P.S), por sus siglas en inglés.

El techo de la casa está constituido por las metas que se persiguen y se identifican con la mejor calidad, el más bajo coste, el menor tiempo de entrega (Lead Time). Como pilares de la casa se encuentran el Just In Time (JIT) y Jidoka. El primero es la herramienta más conocida de Toyota que consiste en producir el artículo indicado en el momento requerido y en la cantidad exacta. Jidoka trata de dar a las máquinas y operadores la habilidad para determinar cuándo se produce una condición anormal y rápidamente parar el proceso. Al igual que, detecta las causas de los problemas y trata de eliminarlas de raíz.

La base de la casa consiste en la estabilidad y estandarización de los procesos. Sustentando esto, se encuentra el factor humano como clave en la implantación de Lean, ya que se otorga más responsabilidad a los niveles inferiores de la organización. La razón es porque los trabajadores están en contacto con el medio de trabajo y, por tanto, son los primeros en observar cuáles son los problemas a resolver. Y, por último, para la aplicación del Lean Manufacturing existe toda una serie de técnicas que forman el sustento de la casa del Sistema de Producción de Toyota.

A continuación, se describe de forma breve de cada una de las técnicas de Lean:

- **VSM (Value Stream Mapping):** Es un método gráfico que permite visualizar todo un proceso, permite detallar y entender completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios para que el producto o servicio llegue al cliente.
- **Las 5S:** Es una técnica utilizada para la mejora de las condiciones del trabajo de la empresa a través de una excelente organización, orden y limpieza en el puesto de trabajo. Las 5S (términos en japonés) la componen:
 - **Seiri:** Eliminar.
 - **Seiton:** Ordenar.
 - **Seiso:** Limpieza e inspección.
 - **Seiketsu:** Estandarizar.
 - **Shitsuke:** Disciplina.
- **SMED (Single Minute Exchange of Die):** Sistemas empleados para la disminución de los tiempos de preparación, es decir, asegurar un tiempo de cambio de herramienta de un sólo dígito de minutos.
- **Estandarización:** Técnica que persigue la elaboración de instrucciones escritas o gráficas que muestren el mejor método para hacer las cosas.
- **TPM (Total Productive Maintenance):** Conjunto de múltiples acciones de mantenimiento productivo total que trata de eliminar las pérdidas por tiempos de parada de las máquinas.
- **Kanban:** Sistema de control y programación sincronizada de la producción basado en tarjetas.
- **Control Visual:** Conjunto de técnicas de control y comunicación visual que facilitan a todos los empleados el conocimiento del estado del sistema y del avance de las acciones de mejora.

Además, existen una serie de principios en los que se fundamenta el Lean, entre los que se pueden destacar:

- Trabajar en planta y comprobar las cosas in situ.
- Formar líderes de equipos que asuman el sistema y lo enseñen a otros.
- Interiorizar la cultura de “parar la línea”.
- Crear una organización que aprenda mediante la reflexión constante y la mejora continua.
- Desarrollar personas involucradas que sigan la filosofía de la empresa.
- Identificar y eliminar funciones y procesos que no son necesarios.
- Descentralizar la toma de decisiones.

En definitiva, el Lean Manufacturing es una filosofía de trabajo que busca la forma de mejorar y optimizar los sistemas de producción eliminando los “desperdicios”, es decir, eliminando todo aquello que no aporte valor al producto final.

Se puede distinguir entre ocho tipos de desperdicios:

- **Sobreproducción:** Producir más pronto, más rápido o en cantidades mayores que la demanda del cliente.
- **Tiempo de espera:** Personas o componentes que esperan. Es uno de los desperdicios más claros y fáciles de identificar. Se genera cuando hay descoordinación entre operaciones el operario o la máquina ya no tiene a su disposición las piezas necesarias para la ejecución de su tarea: las manos están desocupadas.
- **Transporte:** Movimientos innecesarios de personas o componentes entre etapas de proceso. El método Lean propone que los circuitos logísticos sean lo más cortos posible en la fábrica, entre el muelle de descarga y el almacén-supermercado y, después, entre el supermercado y el borde de línea.
- **Exceso de procesados:** Las tareas de fabricación deben de consumir los mínimos recursos y se utilizará el menor tiempo posible.
 - Se debe a métodos inadecuados de trabajo, mala capacitación del personal, tareas duplicadas o tareas innecesarias de inspección.
 - Se utilizan más recursos (mano de obra, máquinas, materiales) de los necesarios.
- **Inventario:** Materias primas, trabajo en curso o productos terminados.
 - Cuando están almacenados, los productos terminados, semi-terminados y las materias primas no crean ningún valor añadido. Por el contrario, los stocks excesivos aumentan los costes debido a las inversiones necesarias para su mantenimiento.
 - Dicho desperdicio está relacionado con el desperdicio de sobreproducción.
- **Movimientos:** Movimientos innecesarios de personas, componentes o máquinas durante el proceso. No crean ningún valor añadido.
 - Mediante la configuración de puestos de trabajo con herramientas y piezas lo más cerca posible de la mano del operario.
- **Defectos:** Engloba a todo aquello que no se realice correctamente a la primera. Los productos defectuosos se desechan o reprocesan, esto supone costes adicionales tanto de tiempo como de eliminación de residuos.
 - La filosofía Kaizen de mejora continua, el autocontrol Jidoka del operario, la formación y entrenamiento reducen los defectos.
 - El correcto mantenimiento de máquinas y herramientas gracias al TPM contribuye a la reducción de averías y de defectos.
- **Potencial humano subutilizado:** Es importante conocer el organigrama de la empresa para determinar los requisitos del personal de trabajo y, así, asegurar que se cuenta con un departamento de recursos humanos capacitado para colocar a cada empleado en el área donde desarrolle su máximo potencial.

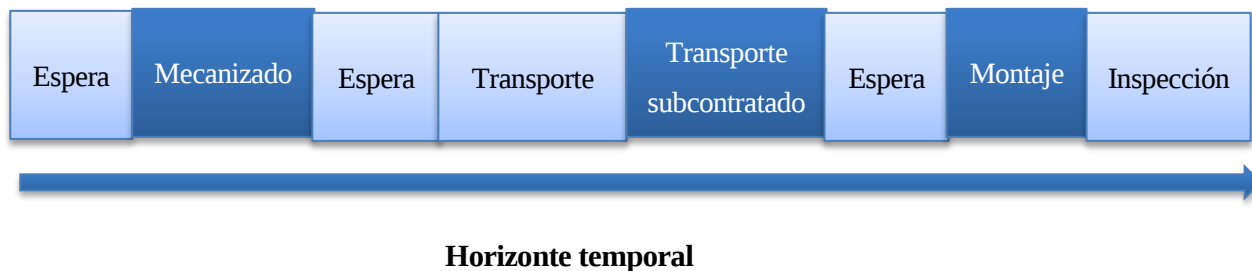


Figura 2. Representación gráfica de despilfarro

Se observa en la Figura 2 como la espera, el transporte, y la inspección son tiempos de valor no añadido. Por tanto, se podrían llamar despilfarros y se trataría de reducir o, incluso, eliminar dichos tiempos.

1.1.3 Método Startup.

Antes de la aparición de las Startup, existía sólo un medio por el que se adquirirían las cualidades necesarias para la administración de una empresa. Este medio era el estudio de un M.B.A. (Master in Business Administration, por sus siglas en inglés), Máster en Administración de Empresas. Este máster fue creado en la Universidad de Harvard en 1908 por lo que, hasta entonces, no existía ningún estudio oficial por el que formarse de manera competente para la administración de una empresa. Más tarde, nacerían las Startup que llevarían su propia forma de administración particular ya que, como se suele creer, las Startup no son versiones minoritarias de las grandes empresas. Debido a esto, no pueden tener la misma forma de gestión, por lo que los conceptos que se adquieren en el estudio de un M.B.A. resultarán irrelevantes, al menos, para los dos primeros años de una Startup. Con el paso del tiempo si se podrán aplicar, ya que el objetivo de toda Startup es llegar a convertirse en una gran empresa, aunque la mayoría de ellas no lo consiga.

El origen de las Startup no es del todo claro. Se considera que la primera Startup comenzó a mediados del siglo XX en Silicon Valley. Sus integrantes eran ocho ingenieros que dejaron sus respectivos puestos de trabajo y sacaron adelante un proyecto nuevo, llamado Fairchild Semiconductor.

Una Startup es un negocio con una historia de funcionamiento limitado, pero con grandes posibilidades de crecimiento a través de prácticas orientadas a la innovación, el desarrollo de tecnologías, empleos de calidad etc. Ofrece productos y/o servicios altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. Son negocios que normalmente suelen hacer gran uso del conocimiento científico y tecnológico y están relacionadas con el sector del Internet y las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs).

La gran diferencia por la que difieren Startups y empresas está relacionada con el modelo de negocio. Las Startups se centran en la búsqueda constante de un modelo de negocio mientras que, las empresas se basan en la ejecución de su modelo de negocio.

Recientemente en España, hubo un auge de las Startup ya que, empezaron a surgir en casi todos los nichos de mercado. Este nacimiento masivo se debió a la crisis económica que comenzó en el año 2007 debido a la burbuja inmobiliaria. “Actualmente hay 3.639 startups en España, además de 375 aceleradoras y 675 inversores” (Delle Femmine, Laura, 2015, párrafo 2).

Los creadores de las distintas Startups no son grandes empresarios o personas con bastante experiencia en el mundo laboral. Estos creadores, conocidos por “emprendedores”, son generalmente gente joven que al finalizar sus estudios y salir al mercado laboral se han visto sin apenas oportunidades de trabajo. Es por ello que, han intentado entrar ellos mismos al mercado creando su propia Startup visualizando previamente qué necesidades o problemas tenía la población y, con el producto o servicio que ofrecían, han intentado cubrir dichas necesidades o resolver los diversos problemas.

Con el paso de los años se han ido viendo diferencias entre las distintas Startup y cómo unas crecían y otras se mantenían como estaban. A día de hoy se pueden hacer varias clasificaciones de estas pequeñas empresas dependiendo de los parámetros que se quieran medir.

En función del nivel de ingresos se puede diferenciar entre dos tipos de Startup:

- Small Business Startup (pequeños negocios): Dan servicio a un cliente conocido con un producto conocido. Son negocios con unos beneficios inferiores a 1.000.000 de euros, es decir, negocios rentables, pero no invertibles. En ocasiones se podría decir que es lo mismo que el autoempleo.
- Scalable Startup (escalable): Su objetivo es resolver un problema desconocido a un cliente desconocido. Su mercado potencial supera los 500.000.000 de euros y suelen tener unos beneficios de hasta 100.000.000 euros al año. Se caracterizan porque se suele necesitar capital de riesgo.

En función del sector al que se dirija la Startup, existen numerosas variantes, pero las que más volumen de ventas tienen son las siguientes:

- Startup Fintech: nace de la fusión entre las finanzas y la tecnología. Este tipo está revolucionando la manera en que los clientes interactúan con los bancos. Se ha asentado como una alternativa imprescindible a los bancos tradicionales, ya que pone a disposición de los clientes nuevas herramientas para gestionar el capital, el crédito, los préstamos, entre otras. Actualmente, la mayoría de las entidades bancarias han desarrollado una aplicación para facilitar el contacto con el cliente.
- Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés): nace en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Este tipo de Startup relaciona a las personas y los objetos mediante la red, es decir, ofrecerán datos de los objetos en tiempo real. Se conoce también como la digitalización del mundo físico.
- Salud y estilo de vida: Son aquellas centradas en proyectos de la salud como los dispositivos médicos, la biotecnología y todas las aplicaciones que facilitan al enfermo el acceso a determinada información.
- Big Data: Todas las que se centran en facilitar la gestión, el análisis de situación, desarrollar nuevas líneas de acción, identificar tendencias a las empresas. Todas estas crean una ventaja competitiva a aquellas empresas que cuenten con un servicio como este.
- Comercio Online (e-commerce): son todas las que centran su actividad en comprar y vender productos o servicios por internet.



Figura 3. *Tipos de Startups según el mercado*

Un emprendedor es una persona que apenas tiene recursos para adentrarse en la aventura empresarial. Es por esto que, la búsqueda de financiación sigue siendo, hoy en día, una de las cruces de la creación de estas empresas. Según *Spain Startup*, el 77% de los emprendedores utiliza recursos propios para poner en marcha su proyecto, un 27% lo hace con apoyo familiar y solo el 7% a través del banco tradicional.

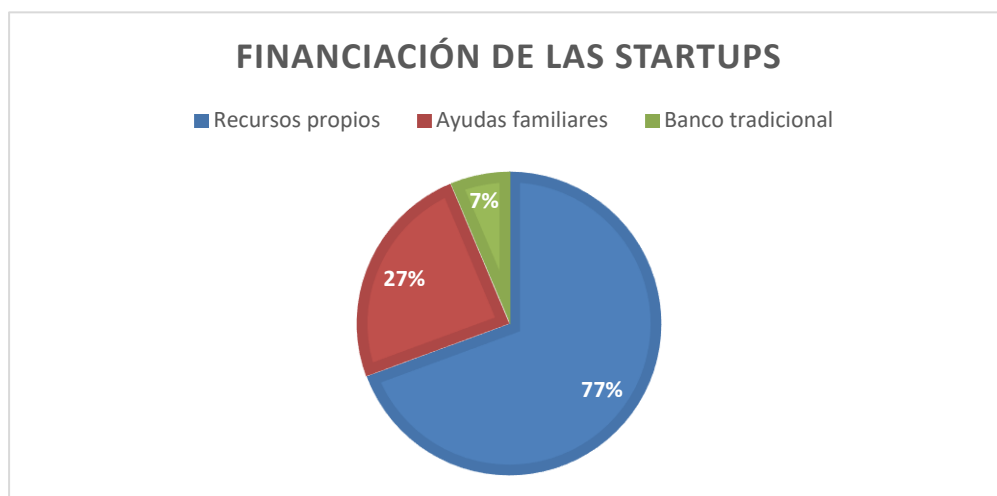


Figura 4. *Financiación de una Startup*

Los recursos necesarios para invertir en una Startup pueden provenir de los mismos socios o de terceros externos a la entidad. Al iniciar la actividad el emprendedor necesita financiación para adquirir los medios: equipos, maquinaria, materias primas, materiales, entre otros y, para contratar las personas necesarias y adecuadas con el fin de fabricar y comercializar sus productos o servicios. La mayoría de estos fondos van a provenir de lo que se llama las tres F: “*Family, Friends and Fools*”, se traduciría como: “Familia, Amigos e Incautos”.

A continuación, se expone una extensa lista de fuentes de financiación dónde el emprendedor puede encontrar la aportación de capital que necesita para el funcionamiento de su Startup:

1. *Fórmulas bancarias tradicionales*: pedir un préstamo al banco o considerar las líneas de crédito, entre otras. Esta es una fuente muy común para financiar los proyectos empresariales que están ya en marcha. Para las Startup hay que buscar financiación en los préstamos bancarios que tienen convenio con la administración pública. Se verá en los siguientes puntos. Actualmente, ésta no es una fórmula muy factible ya que las entidades financieras no están debidamente preparadas para aportar capital a emprendedores y empresas debido a la crisis que afecta a la economía.
2. *Entidades microfinancieras*: conocidas como “Microfinancieras”, son empresas financieras de tamaño pequeño especialistas en préstamos pequeños y rápidos. Son muy permisivas y flexibles, pero tienen unos intereses muy altos.
3. *Programas especializados en dar créditos a las empresas*: son programas que pertenecen a la administración pública. En España existe el Instituto de Crédito Oficial (ICO) que ayuda a las pyme y nuevas empresas a obtener préstamos de la banca comercial con mejores condiciones que las del mercado. La condición necesaria para acceder al préstamo con aval es que el emprendedor deberá presentar avales o garantías personales, hipotecarias o de cualquier otro tipo. Para obtener un microcrédito no hacen faltas garantías personales, pero no puede superar los 25.000€.
4. *Business Angels*: son personas privadas con capacidad de inversión que deciden invertir en proyectos empresariales con elevado potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida, aportando capital y valor añadido a la gestión (en la mayoría de los casos). Es decir, aportan su propio dinero, se implican en la gestión de la empresa (asesoramiento, *networking*, experiencia en el sector, etc.). Las inversiones suelen estar entre los 25.000 y los 250.000€. Estos inversores lo suelen hacer en lugares próximos a su residencia habitual.
5. *Capitales de riesgos*: es un método de financiación estable para empresas que no coticen en bolsa, mediante la compra temporal de acciones por parte de inversores profesionales y ajenos a las mismas, para apoyar el desarrollo de su actividad económica durante un período determinado.
6. Nuevas formas de financiación colectivas:
 - *Crowdfunding* (micromecenazgo): son sitios web donde se puede ofrecer la posibilidad de donaciones con algún tipo de contraprestación relacionada con el proyecto. Se fija una determinada cantidad de inversión necesaria y cuando ya se ha cubierto, se cierra la captación. Los participantes pueden ser compensados con consumos futuros o con participaciones en los beneficios. Normalmente, es para proyectos culturales.
 - *Crowdlending*: son plataformas donde se publican necesidades financieras de algunas empresas aportando avales y seguros para que algunos particulares puedan prestar ese dinero.
 - *Fundraising* (captación de fondos): consiste en organizar eventos cuyos asistentes pagan un sobreprecio, sabiendo que la diferencia entre el coste del evento y el sobreprecio ira a financiar las inversiones de la nueva actividad emprendedora.
7. *Partners estratégicos*: es muy recomendable para sectores tecnológicos y con componentes complejos en el ámbito digital, ya que el “partner” realiza el trabajo a cambio de un porcentaje de la empresa.

8. *Bootstrapping*: Se trata de salir al mercado con pocos o sin recursos, solo utilizando los medios de los que se dispongan y, con las ventas, ir financiando la Startup.
9. Incubadoras y aceleradoras de Startups: son distintos entornos de Startup en fases tempranas que las ayudan a crecer ofreciéndoles un espacio físico, estructura y contactos para conseguir financiación. Algunas de ellas, suelen ser los propios inversores. Como ya se ha visto, existe un gran número de incubadoras y aceleradoras de Startup en España. Concretamente en Sevilla encontramos varias de ellas.

Otras formas de financiación podrían ser:

- *Leasing*: consiste en financiar activos fijos, mobiliarios e inmobiliarios a medio y largo plazo. Es un contrato de alquiler que incluye una opción de compra según las condiciones prefijadas. Puede financiarse la totalidad del bien, pero siempre hay que valorar si los intereses son superiores a los de otros productos financieros.
- *Renting*: es un contrato de alquiler a medio o largo plazo, al igual que el anterior, pero sin opción de compra. El cliente paga una renta periódica durante un tiempo determinado y se incluye en ella el mantenimiento y seguro.
- *Factoring*: es un medio para cobrar o asegurar los créditos de difícil cobro. El emprendedor vende las facturas pendientes de cobra, de tal forma que obtiene no el 100% del cobro, pero si el 80-90%, según el riesgo que tenga cada factura.

Actualmente, existe un gran referente para los emprendedores, llamado Eric Ries. Es un emprendedor y el autor del libro “The Lean Startup Method”. En él están todas las directrices básicas a seguir para desarrollar un Startup de éxito.

Para llevar a cabo el desarrollo de una Startup, el emprendedor deberá tener clara una estrategia en la que deberá incluir un modelo de negocio, un enfoque relativo a los socios y competidores, un mapa de productos y, lo más esencial, quiénes son los consumidores. Además, existen tres elementos que son claves en la definición de un Startup, según Eric Ries:

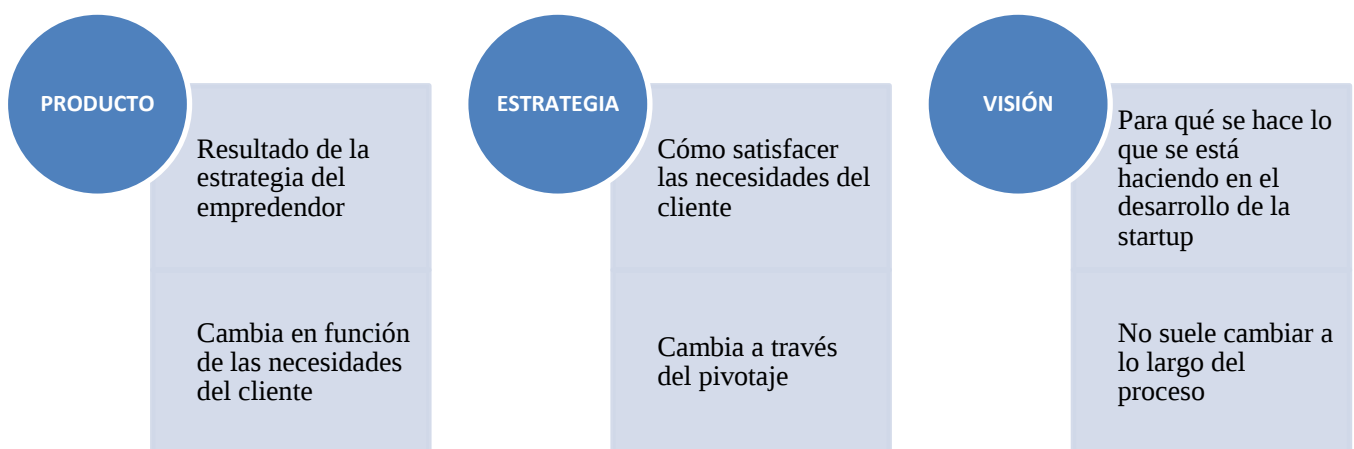


Figura 5. Elementos clave en una Startup según Eric Ries.

El funcionamiento de una Startup en la práctica es un conjunto de actividades, las cuales precisan que se den muchas circunstancias al mismo tiempo. Estas circunstancias pueden ser: la creación de nuevos clientes, el pivotaje, la puesta en marcha del proyecto, el despliegue de las acciones de marketing, los intentos de mejorar el producto, las operaciones propias de la actividad que se desarrolle, etc. El reto, entonces, de todo emprendedor es saber coordinar todas las actividades y, a medida que la empresa crezca irá cambiando la coordinación de todas estas actividades en la cartera de la empresa.

El centro de atención de toda Startup deberán ser los clientes. El proceso para ubicarlos ahí es efectuando pivotes mediante iteraciones (acto de repetir un proceso con el fin de alcanzar una meta y objetivo). Para llevar a una Startup al éxito es fundamental comprender el problema para, posteriormente, definir la solución para él. Este proceso de desarrollará en tres fases: el diseño, la realización del prototipo y la validación del mismo realizando la acción de pivotar. En el capítulo 3 se verá con más detalle todo el proceso para llevar a una Startup a conseguir el éxito o al menos a que esté cerca de él.

Para concluir este capítulo, se exponen dos frases de los maestros más influyentes en el mundo de las startups y el desarrollo de modelos de negocio, Eric Ries y Steve Blank.



Figura 6. Frases célebres de Eric Ries y Steve Blank

2. MODELO CLÁSICO DE UN PLAN DE NEGOCIO

Hoy en día, el plan de negocio ha pasado a convertirse en un documento imprescindible de análisis, control y planificación para nuevas empresas. En el ámbito universitario y escuelas de dirección, el plan de negocio se ha convertido en el centro del diseño de planes de enseñanza para nuevos emprendedores, ya que abarca una gran amplitud de campos como son, el marketing, los recursos humanos, las finanzas, etc.

El plan de negocio tuvo su origen en una propuesta de dos estudiantes de un M.B.A. (Master in Business Administration) de la Universidad de Texas en Estados Unidos. La propuesta consistió en agrupar a alumnos en grupos para concebir una idea de negocio y, a partir de ahí, desarrollarla mediante un modelo de negocio y, posteriormente presentarla ante inversores, abogados, asesores, empresarios, etc.

En sus inicios, dicho plan tuvo tres fases distintas. La primera, una competencia en la que sólo participaron estudiantes de la M.B.A. en 1984. La segunda, una competencia abierta con grupos de otras universidades en 1989 y, por último, en 1990, la competencia de planes de negocio se extendió y se internacionalizó con la participación de universidades francesas, australianas e inglesas. Actualmente, la realización de planes de negocios está muy extendida, se estudia en la universidad y hay instituciones especializadas en ellos. Gracias a internet, los usuarios pueden acceder fácilmente a cualquier tipo de información sobre cómo realizar un plan de negocio ya que existen, páginas web especializadas y softwares libre que elaboran planes de negocios

Un plan de negocio es un documento que realiza una empresa para identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio. Para ello, examina su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrolla todos los procedimientos y estrategias que se necesitan para la conversión de dicha oportunidad en un proyecto empresarial. Ahora, los planes de negocio son comúnmente conocidos por *Business Plan*.

Se suele creer que crear un plan de negocio de una empresa conlleva un desarrollo de tareas complejo para las que se necesita bastante tiempo para la búsqueda de información. Lo cierto es que, si se tienen los objetivos que se quieren alcanzar muy claros, resultará una tarea fácil. No sólo es útil a la hora de crear una nueva empresa, sino que también, constituye un instrumento fundamental cuando se va a lanzar un producto nuevo al mercado, cuando se quiere abarcar otro mercado distinto al que se pertenece, para un plan de diversificación, para un proyecto de internacionalización, etc. En definitiva, es una herramienta esencial para el desarrollo o el lanzamiento de una empresa.

Es conveniente que el plan de negocio no se estanque en un documento que no se pueda modificar, sino que debe de ser, más bien, un estado estratégico ya que el mercado y la industria están en constante cambio. Es por esto, que el negocio deberá de ir sufriendo diferentes modificaciones con respecto a este cambio.

La estructura que compete a un plan de negocio puede variar de una empresa a otra. No existe estructura definida a seguir para crear un plan de negocio, por lo tanto, podrá ser aquella que esclarezca bien los objetivos a alcanzar de la empresa.

Para ver un ejemplo de lo que sería una estructura de un modelo clásico de un plan de negocio, se utilizará una estructura que resulta muy común y es la siguiente:

Resumen ejecutivo

Consiste en la explicación breve del negocio e incluye información acerca de por qué se decide poner en marcha dicho negocio, quiénes forman el equipo de trabajo, qué cantidad de inversión requiere y cuánto rentable es el negocio. Se suele elaborar al finalizar todas las demás partes del plan de negocio, ya que da una visión global de éste. Debe estar redactado de tal forma que atraiga el interés del lector. Este bloque debe integrar los siguientes puntos:



Figura 7. Puntos del resumen ejecutivo

Definición del negocio

En primer lugar, se detalla el nombre del negocio y, a continuación, le siguen datos básicos como la ubicación del negocio, el tipo de empresa (S.A, S.L, S.C, etc.), y el tipo de actividad económica que desarrollará.

Se incluye la descripción de los productos y servicios que se van a ofrecer en el mercado y con qué características diferenciadoras cuenta el negocio. Aparece, también, las estrategias que se necesitan para alcanzar los objetivos del negocio, así como los aspectos que otorgarán a la empresa cierta ventaja competitiva sobre la competencia. Los objetivos generales y específicos de la puesta en marcha del proyecto son un punto importante dentro de la definición del negocio.

Estudio de mercado

Aquí se desarrollan las características del segmento del mercado al que va dirigido el negocio y se indica el plan de comercialización y el pronóstico de la demanda. Generalmente, este punto incluye los siguientes: un análisis de la industria donde se va a ubicar el negocio, un análisis del mercado objetivo que es la parte más importante del estudio de mercado debido a que se abstrae el segmento de mercado al que va ir dirigido el proyecto. Existen diversas técnicas para obtener información del consumidor como, por ejemplo, una encuesta, acudir al lugar de comprar y observar que modelos son los más demandados, realizar ciertas preguntas a los vendedores, etc. Continúa con un pronóstico de la demanda que servirá posteriormente para elaborar un presupuesto de ventas, por lo que tendrá que ser lo más acertado posible. Se contempla, además, un análisis de la competencia para conocer los futuros competidores del negocio.

El plan de marketing es un componente principal del estudio de mercado cuya función destaca por reunir las estrategias comerciales que se utilizarán para atender al mercado objetivo. El plan de marketing está formado por lo que se conoce como “*las cuatro P’s del marketing*” que son el producto, el precio, la publicidad y el punto de venta.

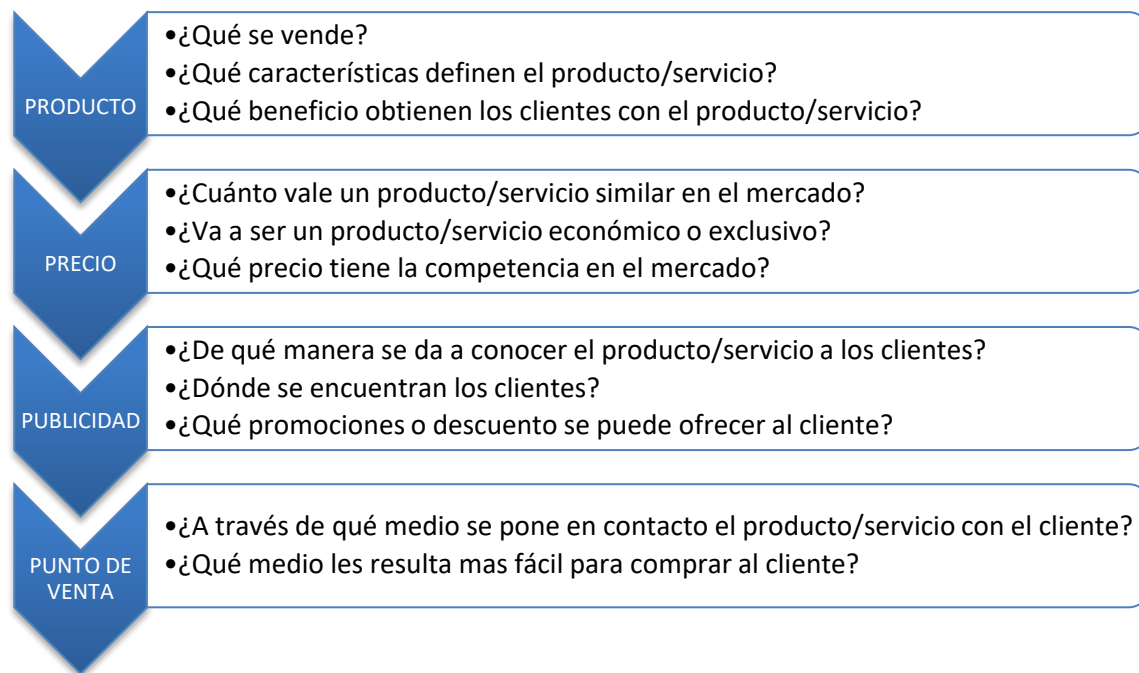


Figura 8. Las cuatro P's del Marketing

Estudio técnico

El estudio técnico tiene como objetivo mostrar cómo son las funciones diarias del negocio. Se incluyen en esta parte:

- Los requerimientos físicos que son necesarios para el funcionamiento del proyecto incluyendo los respectivos costes (terrenos, equipos, vehículos, materias primas, etc.).
- El proceso del negocio comprenderá todas las etapas del proceso productivo, desde la compra de materias primas hasta la distribución del producto, incluyendo todos los aspectos técnicos necesarios.
- El local del negocio contiene su infraestructura, su ubicación y razones por las cuales se ha elegido dicho lugar.

Organización

Se describe cómo se dividen las áreas del negocio y las relaciones establecidas entre ellas. Esto causará en el interesado una buena impresión acerca de la empresa.

En la organización del negocio quedan recogidos todos los aspectos siguientes:

- La forma de constitución de la empresa, personal física o jurídica, o el tipo según los miembros que la formen, individual o colectiva. Además, queda recogido el tipo de empresa bajo el marco legal: S.A., S.C., S.L., etc.
- Un organigrama que represente la división de los departamentos o áreas del negocio, así como, las relaciones establecidas entre ellos.
- Complementando al punto anterior, se señalan los puestos o cargos de cada departamento y la función que cada uno de ellos desempeña.

- Las aptitudes que se requieren para el desempeño de cada puesto de trabajo. Para ello, es de gran utilidad la elaboración de un cuadro de asignación de personal que contiene: cargo del departamento, número de vacantes y el perfil requerido.
- Se suele añadir los gastos que genera el personal: sueldos, salarios y beneficios de cada puesto.
- La descripción de los sistemas de información utilizados en la empresa. Desde, los procesos de entradas hasta la salida que tiene la información, todo ello pasando por, el almacenamiento y el procesamiento de los datos.
- El desarrollo de los perfiles de los miembros que forman el equipo directivo del negocio, es decir, de las personas que ya estaban al frente cuando se desarrolló el plan de negocio. Se indica la trayectoria profesional, los logros conseguidos y experiencias adquiridas, así como, las habilidades destrezas y conocimientos que aportarán al negocio.

Estudio de la inversión y financiación

Queda reflejada la inversión requerida para poner en marcha el negocio y el funcionamiento del primer ciclo productivo, así como, la financiación que se busque externamente para conseguir lo anterior, si con lo primero no hubiera suficiente. El objetivo de esta etapa es que el interesado sepa cuál es la inversión requerida, en qué se usará dicho capital, y de qué manera se obtendrá.

En primer lugar, se desarrolla una lista de los activos fijos que se van a requerir y sus costes asociados. Los activos fijos lo conforman: los terrenos y edificios, el mobiliario y equipos (ordenadores, teléfonos, extintores, etc.), la maquinaria necesaria para el proceso productivo o la prestación del servicio, los vehículos para el traslado del personal o de la mercadería.

En segundo lugar, se desarrolla una lista de activos intangibles y sus respectivos costes asociados. Los activos intangibles comprenden: los imprevistos que es todo aquello destinado a casos de emergencia, los gastos de constitución y legalización que comprenden todas las licencias, permisos, registros que se necesitan para la puesta en marcha del negocio, los gastos para comenzar a desarrollar la actividad, es decir, la búsqueda de personal, marketing de inauguración y, por último, todo lo destinado a investigación y desarrollo.

El capital de trabajo es aquel que se requiere desde que se pone a funcionar el negocio hasta que se generan beneficios en cantidades suficientes como para seguir funcionando sin requerir más inversión. Existe una clasificación del capital del trabajo que es la siguiente:

- ◆ El capital realizable es todo aquello que puede ser guardado en un almacén como, por ejemplo, las materias primas, los envases, los productos finales, etc.
- ◆ El capital exigible son los desembolsos que se realizan por adelantado, es decir, el adelanto del alquiler del local, la publicidad, el adelanto a los proveedores, seguros, etc.
- ◆ El capital disponible es todo aquel para pagar los servicios de internet, agua, luz, las remuneraciones, el mantenimiento, los impuestos, etc. A diferencia del exigible, se realiza el pago tras haber utilizado los bienes.

La suma de los tres aspectos anteriores (activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo) dan lugar a la inversión total del proyecto.

A continuación, se estructura la financiación del negocio. Ésta puede ser por medio de capital meramente propio o, con ayuda de capital externo. En este último caso, se señalará el porcentaje de financiación propia y el porcentaje de capital de financiación externo. En caso de buscar financiación externa, un préstamo bancario, por ejemplo, se describirá brevemente al banco y las condiciones del préstamo que se otorgará. Es conveniente que quede constancia de las cuotas que habrá que pagar durante el horizonte temporal del préstamo.

Estudio de los ingresos y egresos

Este estudio de los ingresos y egresos que tendrá el negocio se deberá hacer conforme a un horizonte temporal con proyección de 3 a 5 años. Los primeros 12 meses se realizan proyecciones mensuales y, a partir del segundo año, se realizan proyecciones anuales. Un estudio de este tipo debe incluir aspectos tales como, presupuestos, flujos, estados y balances.

El presupuesto de ingresos comprende el presupuesto de ventas que está basado en el pronóstico de la demanda que se ha desarrollado anteriormente en el estudio de mercado y, el presupuesto de cobros que incluye todo aquello que queda por cobrar.

El presupuesto de egresos varía dependiendo del tipo de actividad económica que se desempeñe en el negocio. Si es un negocio con actividad productiva contendrá presupuestos de producción, de compra de materia prima, de depreciación, de costes productivos, entre otros. Si es un negocio con actividad comercializadora, es decir, que exclusivamente se dedique a la compra y venta de productos, se realizarán presupuestos de compra, de gastos administrativos, de amortización intangibles, entre otros.

Otro punto importante de esta etapa del modelo de negocio es el punto de equilibrio donde coinciden los ingresos y los egresos. Es el punto donde no existen ni beneficios ni pérdidas.

Para finalizar la etapa se realiza un primer balance general proyectado al futuro de la empresa. Aquí quedan reflejados todos los movimientos de capital que se realizarán para que vaya funcionando correctamente el negocio.

Evaluación del proyecto

Para evaluar el proyecto hay que estimar el periodo de recuperación de la inversión, es decir, cuánto se tardará en recuperar el capital invertido. Para estimar dicho tiempo se tiene en cuenta la inversión del proyecto, así como, los resultados del flujo de caja proyectado.

La medición de la rentabilidad de un proyecto se puede realizar a través de tres indicadores que nos proporcionan si un negocio es rentable o no. Los tres indicadores se describen a continuación:

El índice de retorno sobre la inversión, más comúnmente conocido por R.O.I. (por sus siglas en inglés). La fórmula del indicador R.O.I. es la siguiente:

$$ROI = \frac{INGRESOS - INVERSIÓN}{INVERSIÓN} \times 100$$

El valor actual neto (V.A.N.) es un indicador que proporciona la ganancia que generará el proyecto. Ésta se calcula descontando la inversión realizada al total de los flujos de capital futuros.

La Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) es la máxima tasa de descuento que puede tener el proyecto para que se considere rentable. Analíticamente se calcula despejando el tipo de descuento que iguala el V.A.N. a cero.

Si el proyecto incluye un crédito financiero se suele hacer una separación entre el V.A.N. y el T.I.R. económico, para el que se tiene en cuenta el flujo de caja económico y, el V.A.N. y el T.I.R. financiero, para el que se utilizará el flujo de caja financiero.

En general un plan de negocios se realiza por tres grandes razones: administrativa, de viabilidad y de financiamiento.

La primera gran razón, la administrativa, se debe a que gracias al modelo de negocio clásico se puede planificar el uso de estrategias y recursos para poder actuar con mayor eficiencia y, así, minimizar el riesgo y la incertidumbre que aparece en la puesta en marcha de un nuevo negocio. Además, se conoce la forma en que están divididas las tareas y actividades del negocio y sirve de ayuda para coordinarlas. Permite también la comparación de los resultados que se han obtenidos con los que se habían planificado en un principio.

Con respecto a la viabilidad de un negocio, dicho plan, ayuda a saber si un negocio es o no factible, es decir, si se podrá llevar a cabo y, en caso contrario, emprender la búsqueda de nuevas ideas. Procedimientos como el estudio de mercado y el cálculo de la inversión necesaria, facilitan el conocimiento de si el producto creado es aceptado o no en el mercado y la rentabilidad del negocio en un futuro, respectivamente.

Por último, el hecho de tener un plan de negocio de la empresa es una gran ventaja a la hora de conseguir financiación. Ya que, quién quiera invertir en el negocio sabrá de forma clara de que se trata el proyecto, si se puede devolver la deuda contraída de manera oportuna y, esto generará mayor confianza para el inversor o la entidad inversora.

Una vez completado el plan de negocio, es habitual evaluarlo a través de un Análisis DAFO, análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad que tienen relación con el negocio. Esta evaluación ayuda a reforzar los puntos fuertes, a resolver las debilidades, a aprovechar mejor las oportunidades y a evitar todas las amenazas posibles.

El análisis DAFO está compuesto por dos tipos de análisis: uno interno en el que se determinan las fortalezas y debilidades del negocio y, otro externo que sirve para identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa. Así, de manera visual se tendrá una visión global de la posición de la empresa en el mercado.



Figura 9. Análisis DAFO

3. MÉTODO LEAN STARTUP

Como ya se ha visto el futuro de una Startup es muy inestable y las probabilidades de que tenga éxito es prácticamente nula. Causas como el no encontrar financiación para el desarrollo de una startup, no tener suficiente demanda en el mercado al que se dirige la startup y, disputas entre cofundadores, que suelen darse a menudo, entre otras, son las responsables que hacen que una startup no triunfe. Pero, todo ello, se reduce si se aplican las metodologías correctas. Un nuevo método, denominado Lean Startup, es uno de los más recientes que se emplean en la creación de nuevas empresas. Antes de que surgiera dicho método se solía emplear la gestión de procesos como en las grandes empresas. Entre 30 y 40 años se estuvo realizando de forma incorrecta la creación de las nuevas empresas.

El método que se utilizaba entonces para producir era la producción en cascada, es decir, producir “paso a paso”. Existían diversos departamentos desde los primeros momentos de la nueva empresa y cada uno se hacía responsable de una tarea. El departamento de marketing escribía los requisitos que debía tener el producto sin previamente conocer la opinión de los clientes. Esto sería un error ya que desde el primer día se asumía que se conocían los problemas y necesidades que tenía el cliente. A continuación, el departamento de producción traducía los requisitos en funcionalidades realizando actividades tales como: diseñar el producto o codificar el hardware (en caso de que fuera alguna tecnología) y procedía a la implementación del diseño. Luego, el departamento de Calidad verifica que el producto cumpliera con las condiciones iniciales y, por último, se le realizaba el mantenimiento oportuno. De esta manera no se tenía en cuenta lo que realmente el cliente quería, sino que se tenía la visión basada en la fe del creador de la empresa. Se implementaban todas las funcionalidades de una vez en la primera y única versión del producto que se iba a vender. Posteriormente, se veía cómo los clientes no querían ni necesitaban el 80% de las funcionalidades. Esto se traduce como una pérdida de tiempo y de gran cantidad de dinero.

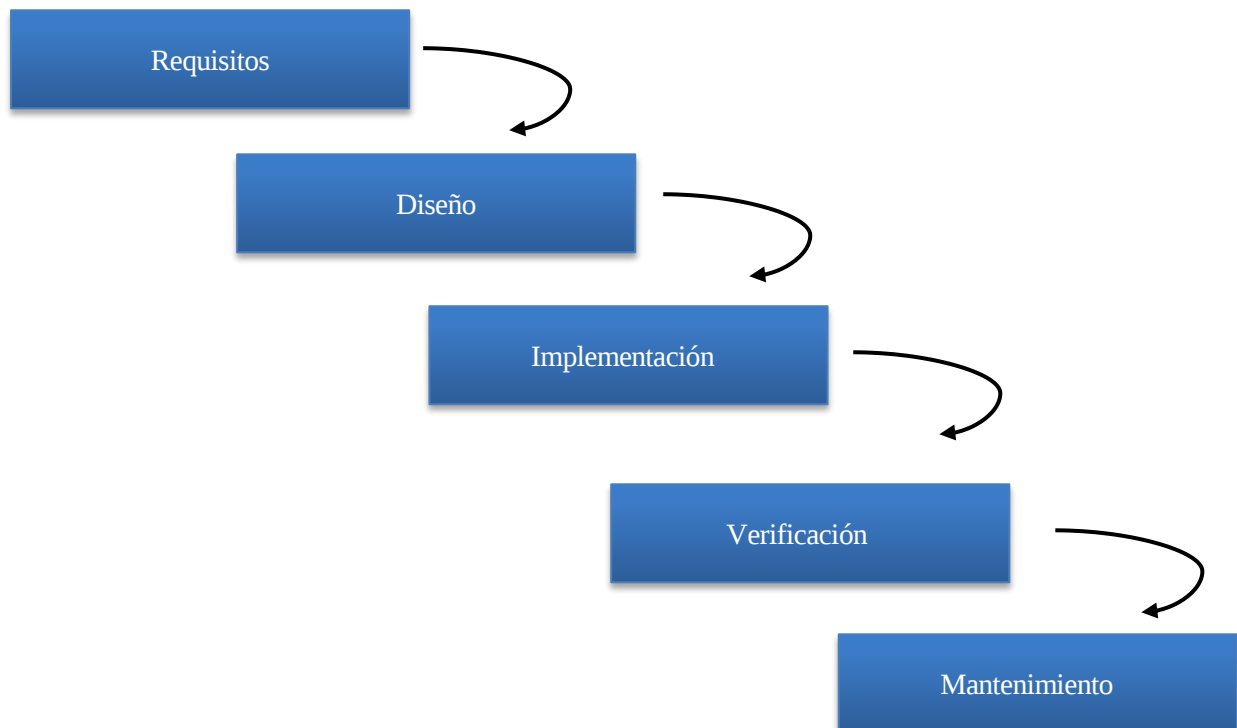


Figura 10. La producción en cascada

En base a lo anterior se puede deducir que, la mayoría de las Startup no fracasan por los fallos que pueda haber en el producto sino por la falta de clientes al no haber realizado un estudio exhaustivo previo de las necesidades y problemas que puedan tener.

En la producción en cascada, no existía ningún departamento que gestionara el riesgo que pudiera generar el no conocer la información previa de los clientes. El lugar de dicho departamento lo ocupaba un presidente de ventas, el cual poseía una larga lista de clientes y cuya misión era llamar para convencerlos de que compraran el producto que vendía la empresa.

Actualmente, existe un método para determinar el segmento de clientes específico de una empresa basado en el modelo Lean Startup. La explicación de este método está basada en el libro “El método Lean Startup” de Eric Ries.

Eric Ries estudió en la Universidad de Yale, donde fue alumno de Steve Blank (emprendedor de Silicon Valley y académico) y, posteriormente, se trasladó a Silicon Valley, donde comenzó su carrera como emprendedor. Es conocido, además, por ser un autor de éxito tras crear un nuevo concepto estratégico empresarial que dirige a las nuevas empresas de manera que asignen sus recursos eficientemente.

Este modelo proviene de la aplicación de Lean Manufacturing que, realizando algunos ajustes y cambios, se obtiene la base para un nuevo marco teórico que permite analizar los problemas. Se basa en diferenciar qué actividades aportan valor y cuáles son despilfarro. Todo el tiempo que se invierta en hacer algo y no se aprenda durante ese periodo, Ries lo considera un despilfarro. Así, con esta metodología lo que se intentará conseguir es reducir el uso de todos los recursos (tiempo, costes, etc.) que no sirvan para alcanzar el objetivo de la startup. Por lo tanto, el modelo Lean Startup resulta de la aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación, es decir, adapta las ideas procedentes la industria al ámbito del emprendimiento.

Para entender mejor el pensamiento Lean Startup de Eric Ries, se examinará primero el pensamiento del que fue su profesor, Steve Blank. Él define Lean Startup como la suma de metodologías ágiles de desarrollo de productos y servicios en iteraciones (no en cascada), junto con el desarrollo de clientes (Customer Development, que se explicará más adelante). Desde su punto de vista, dicho método está compuesto por tres importantes y esenciales módulos:

1. El **Modelo del Lienzo de Negocio** (Canvas) que sustituye a las innumerables páginas de un Plan de Negocio. Este modelo es más práctico y visual ya que se trabaja sobre un lienzo mediante “post-its” que contienen hipótesis. Se desarrollará el modelo más adelante en el proyecto.
2. El **Desarrollo de Clientes** consiste en salir de la oficina e ir a la calle para preguntar a los clientes acerca de las hipótesis realizadas. De esta manera se podrá afirmar o rechazar cualquier hipótesis. Esto es clave ya que, la startup requiere de una mayor flexibilidad y rapidez en sus respuestas para evitar costes y asegurar su demanda. Por ello, al salir a la calle se sabrá lo que realmente quiere la demanda, evitando así estrategias erróneas o que no tengan futuro.
3. La **Producción Ágil** para elaborar un producto con las funcionalidades básicas y que muestre la propuesta de valor. Este producto es el Producto Mínimo Viable (PMV) cuyo objetivo es que en un futuro sus funcionalidades se vayan mejorando con las opiniones que se reciban de los clientes. La clave para ir incrementando las funcionalidades es conocer cómo el cliente va interactuando con el producto y si, va siendo positiva, se procederá a la producción en masa del producto. Esta interacción servirá para comprobar que lo que se está creando tiene una buena aceptación en el mercado.

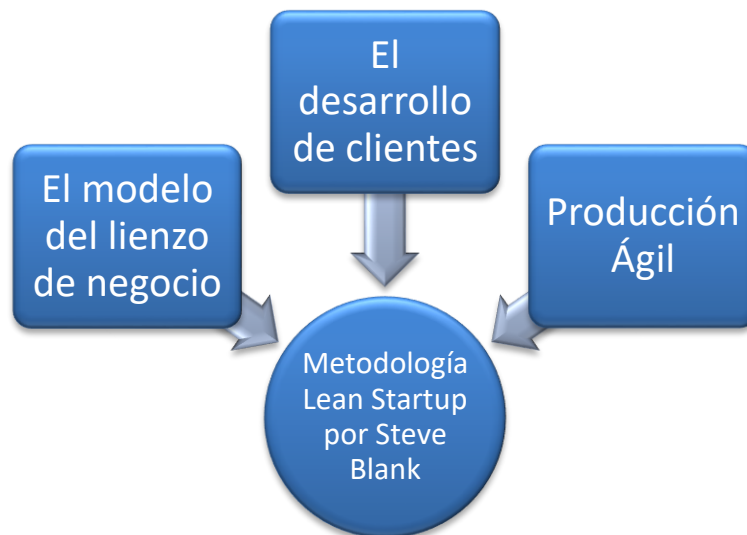


Figura 11. La metodología Lean Startup según Steve Blank

El objetivo de un Startup no es vender un producto, sino que es una organización provisional diseñada para buscar un modelo de negocio que sea recurrente y escalable. Se podría decir que este modelo empresarial no se encuentra en la fase de ejecución sino en la de búsqueda del modelo de negocio.

Si se analiza término a término, se dice que es provisional porque el objetivo es convertirse en una empresa. Está diseñada para buscar algo que sea recurrente, es decir, que, por ejemplo, los procesos de venta, marketing y producción funcionen siempre. Tiene que ser escalable, es decir, que al invertir cierta cantidad de capital se duplique. En definitiva, que no se pierda dinero.

Por lo tanto, hasta llegar a construir un modelo de negocio que sea viable se debe de pasar por diferentes etapas empezando por conocer y comprender las necesidades de un mercado objetivo para pasar a buscar soluciones que las satisfagan del modo más atractivo y rentable posible.

Eric Ries, al estudiar más a fondo dicha metodología, propuso cinco principales módulos sobre los que se sustenta el método Lean Startup:

1. Los **emprendedores** están en todas partes: independientemente de la empresa que sea, su tamaño, el sector o la actividad que realice.
2. El espíritu emprendedor es **management**: una startup no sólo consiste en vender un producto o prestar un servicio. Al ser el futuro de una StartUp tan incierto hasta el punto que no se sabe que ocurrirá en ella, gran parte del éxito de ella se debe a la gestión que se realice.
3. **Aprendizaje validado (conocimiento validado)**: las startup existen para crear negocios sostenibles. Este aprendizaje se adquiere al llevar a cabo una serie de experimentos en los que el emprendedor lleve a cabo sus ideas. Es más concreto, rápido y riguroso que la planificación clásica y, por lo tanto, una ventaja con respecto a los métodos que ya existían, es decir, los tradicionales.
4. **Crear-Medir- Aprender**: es el ciclo que toda startup debe seguir. Primero ha de crear productos a partir de ideas e interpretar la reacción que éstos crean en los clientes. Siguiendo el proceso, se puede llegar a un punto en el que se verá si hay que dar un giro drástico, que es a lo que Eric Ries llama pivote, o si hay que continuar sin realizar ninguna modificación. A este circuito se le conoce como *feedback*.
5. **Contabilidad de la innovación**: hay que ver cómo medir el progreso, cómo establecer los hitos y cómo priorizar las tareas.

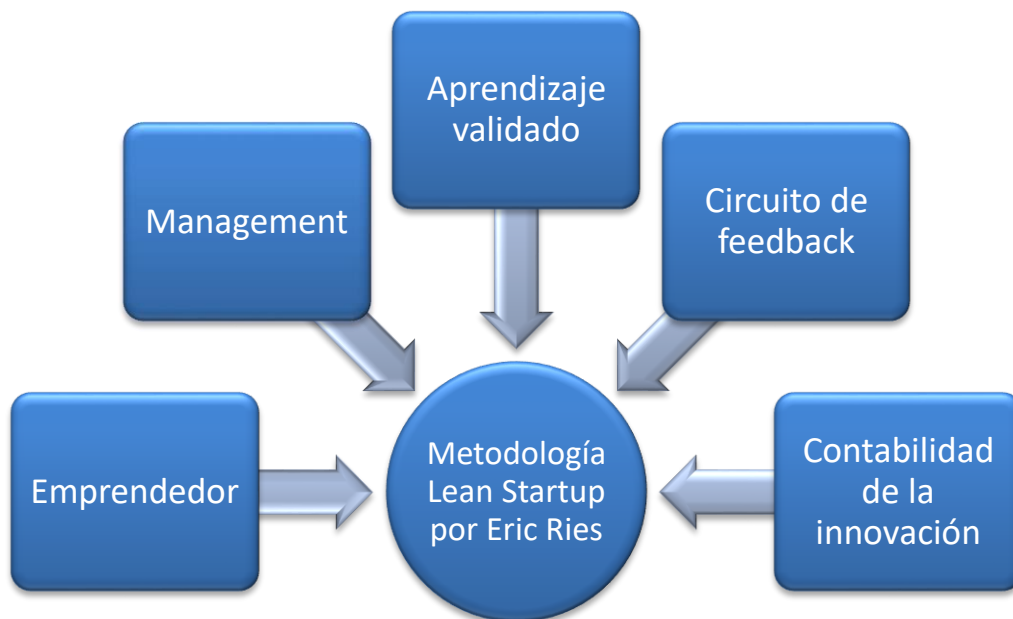


Figura 12. Los cinco pilares de la metodología Lean Startup según Eric Ries

El método Lean Startup está diseñado para conducir a una Startup a conseguir el éxito, a través de la experimentación. Para saber el progreso que está llevando la nueva empresa, se usa el llamado aprendizaje validado. Éste trata de mostrar hacia dónde seguir en momentos de incertidumbre que son muy típicos en las Startups. Permite demostrar de forma empírica si se ha obtenido información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras del negocio. En definitiva, el aprendizaje validado es esencial para conocer el progreso de una startup.

El aprendizaje validado consiste en crear una serie de hipótesis que hacen predicciones futuras del producto o servicio. Este método es mucho más rápido y concreto que la previsión de mercado. Después, se han de probar de forma empírica las predicciones. Así, se podrá validar o no las hipótesis y analizar los cambios que haya que realizar.

La ayuda indispensable para el aprendizaje validado son los clientes. Ellos son los que realizan las críticas del producto, ya sean buenas o malas. En función de dichas críticas se ve si el PMV está siendo aceptado en el mercado. En el caso de que una crítica sea negativa, habrá que ver qué esfuerzo se ha gastado en dicha característica del producto, es decir, se sabrá que es lo que ha creado valor al producto y lo que ha sido un despilfarro.

En resumen, una Startup convierte las ideas en productos. Conforme los consumidores van interaccionando con estos productos, generan un *feedback* y datos. Este *feedback* puede ser cualitativo o cuantitativo. En el primer caso se sabe si a los clientes les gusta o no y en el segundo caso se sabe cuántos lo usan. Se puede decir que los productos que estas empresas crean son experimentos y es el aprendizaje el resultado de dichos experimentos.

Si se juntan todos los conceptos anteriores, se define un circuito llamado Circuito de *feedback* de Crear-Medir-Aprender. Este proceso permite al emprendedor cambiar el rumbo de la empresa cuando se necesite, mediante una técnica llamada pivotaje (se verá más adelante). Esta herramienta es fundamental, puesto que cuando no coincidan las preferencias que tienen los clientes con respecto a lo que se está ofreciendo desde el negocio, lo mejor es cambiar de rumbo (pivotar). Cuando se de esta situación el empresario podrá ir por varios caminos: modificar la idea inicial o eliminarla o, modificar el modelo de negocio. No obstante, podrá haber casos en los que la idea original del emprendedor si podrá prosperar porque haya sido aceptada por el cliente. El objetivo principal del circuito de *feedback* es minimizar el tiempo total a lo largo del circuito.

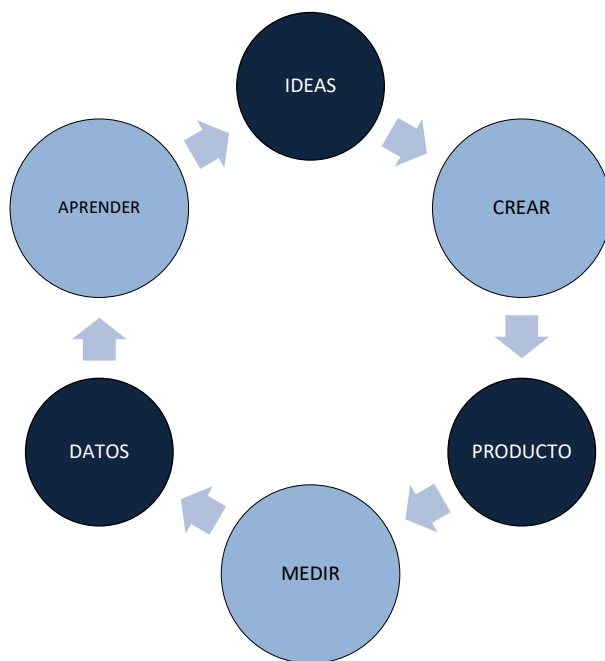


Figura 13. Circuito de *feedback* de información Crear-Medir-Aprender

Este circuito está orientado para poder trabajar con el PMV. En cada nueva iteración se pretende crear un nuevo PMV, en base a él o totalmente nuevo. Cada nueva versión o característica del producto es un intento de mejorar el motor de crecimiento de la Startup.

Este motor de crecimiento es el que impulsa al circuito de *feedback*. Cada uno está diseñado para proporcionar a la startup un conjunto de indicadores que sirvan para comprobar que se está avanzando en la dirección correcta, es decir, que conduzca a la startup al crecimiento sostenible. Por esto, gran parte de vida de una startup transcurre poniendo a punto el motor de crecimiento, es decir, mejorando el marketing, las operaciones o los productos en sí. El crecimiento sostenible es aquel en el que la empresa está madurando con la certeza de que no decaerá en un futuro. Los clientes son una potencial fuente que induce al crecimiento sostenible:

- *El “boca a boca”*. El producto crece naturalmente gracias a los clientes satisfechos que lo comunica en su círculo personal.
- *Efecto secundario del uso del producto*. El ver el producto a personas famosas o, simplemente por la calle, ayuda también al crecimiento, ya que puede generar la necesidad en la persona de obtenerlo.

- *A través de la publicidad financiada.* Es el medio más habitual que utilizan las empresas para atraer a los consumidores. Para que contribuya al crecimiento sostenible, la publicidad debe pagarse con los ingresos y no con fuentes como la inversión de capital.
- *A través de la compra o uso reiterado.* Hay algunos productos que están hechos para que tengan que ser adquiridos repetidamente.

A continuación, se desarrollan las tres principales etapas del circuito.

Crear

La primera etapa para acelerar el proceso es crear el producto mínimo viable (PMV). EL PMV es una primera versión del producto que permite recorrer por completo el circuito Crear-Medir-Aprender de la forma más rápida y realizando el menor esfuerzo posible. El PMV no ha de ser el producto definitivo, pero si deberá mostrar la propuesta de valor que ofrece la empresa al cliente. El objetivo de un PVM consiste en validar las hipótesis de negocio (preguntas de acto de fe) para comenzar el proceso de aprendizaje tan pronto como sea posible. Por tanto, hay que tratar de eliminar cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no sea directamente proporcional a alcanzar el aprendizaje que se está buscando.

Con el PMV se conseguirá entender al cliente y, así, se podrá crear un arquetipo (documento breve en el que se especifique al consumidor objetivo).

Este producto mínimo debe mostrar siempre la propuesta de valor que la empresa quiere ofrecer al mercado. Se expone el siguiente ejemplo, en el que la propuesta de valor de cierta empresa es que las personas puedan ir de un lugar a otro sin tener que andar. Las diferentes etapas de un PMV no pueden constar de ir añadiendo características necesarias para obtener la propuesta de valor al final, sino que, el PMV debe representar la propuesta de valor que la empresa ofrece y, en adelante, añadir características que mejoren dicho PMV hasta lograr, finalmente, el producto que el cliente necesita.

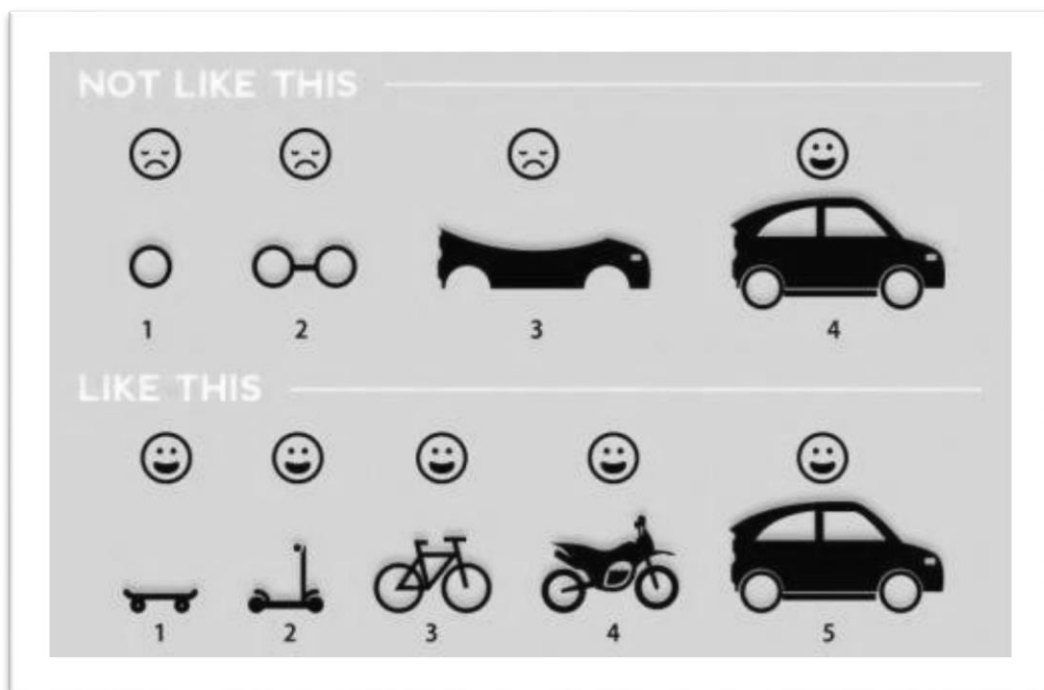


Figura 14. *Cómo tiene que ser la evolución de un PMV*

Medir

Esta fase permite crear los hitos de aprendizaje que permiten calcular el progreso de la Startup de forma rigurosa y objetiva. Para ello, Eric Ries considera un método llamado “contabilidad de la innovación”, el cual da un enfoque cuantitativo y permite al emprendedor conocer objetivamente que está construyendo está obteniendo el aprendizaje validado. Ésta es una contabilidad alternativa a la tradicional diseñada para las Startups. La contabilidad tradicional no sirve para los emprendedores ya que, una startup está llena de incertidumbre durante sus primeros años de vida, por lo que las previsiones financieras y los hitos contables no serían precisos aquí.

La contabilidad de la innovación ayuda a saber si los cambios que se han hecho en el PMV están relacionados con los resultados que se han obtenido, y si se están extrayendo las lecciones correctas.

La contabilidad de la innovación consta de tres etapas:

- I. Establecer el punto de partida: Utilizar el PMV para obtener datos reales de la situación de la empresa. Esto es muy útil como base para el conocimiento de los clientes y sus reacciones al producto que se está creando.
- II. Poner el motor de crecimiento a punto: Realizar todo tipo de cambios y mejoras para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Este último será el punto de decisión que dará lugar a la tercera etapa.
- III. Pivotar o perseverar: en función de si se está alcanzando o no el punto ideal. Si ha sido alcanzado significa que se ha estado aprendiendo correctamente, por tanto, se continuará con las mismas estrategias e hipótesis utilizadas hasta ahora. En caso contrario, habrá habido errores y habrá que realizar cambios, por tanto, hay que pivotar, es decir, encontrar un nuevo punto de partida.

Como ya se ha conocido, el Lean Startup es un método basado en la experimentación y en hechos constatados. De ahí, que la utilización de unos indicadores adecuados cobra gran importancia, porque si no se usan los adecuados se está desperdiciando tiempo. Se distingue entre dos tipos de indicadores: indicadores vanidosos e indicadores accionables (realistas). Los indicadores vanidosos son aquellos que realmente no están ofreciendo un dato objetivo, por ejemplo, el número de gente que acude a una tienda. A diferencia de los vanidosos que, si ofrecen un dato objetivo, por ejemplo, el número de compras que se realizan en la tienda. Como es de sentido común, no todas las personas que entran en una tienda finalizan comprando algún producto.

Resumiendo, si un indicador vanidoso va mejorando con el tiempo no quiere decir que la startup vaya camino del éxito.

Una característica muy importante de la filosofía Lean Startup es la producción de lotes pequeños porque así se minimizarán el gasto de tiempo, dinero y esfuerzo (despilfarros).

Aprender

Esta última fase es la más complicada para una empresa que está empezando. Consiste en decidir si pivotar de la estrategia inicial o continuar con ella. Para pivotar de una hipótesis, porque haya sido falsa, a otra, es necesario tener muy claras las ideas y tener un objetivo en mente. Al pivotar habrá que crear otro producto mínimo viable para que verifique la nueva hipótesis. El signo que define a un pivote ideal es que las actividades para poner a punto el motor son más productivas después del pivote que antes.

Existen numerosos experimentos para obtener el aprendizaje validado, es decir, diferentes maneras de interactuar con el cliente para que genere un *feedback* y así verificar o no las hipótesis: desde promociones o concursos hasta entrevistas. Estas últimas suelen ser destacar por su simplicidad respecto a la elaboración, su bajo coste y su facilidad de interpretación de los datos. No obstante, no sólo se trata de diseñar bien las entrevistas, hay que salir a la calle y saber ponerlas en práctica. Es esencial para adquirir el aprendizaje validado desde el principio. Es inútil que la entrevista tenga un buen diseño sino se ejecutan apropiadamente y, aún más importante, sino se analizan correctamente. Según el resultado de dichas entrevistas o pruebas, se decidirá si pivotar en la estrategia o continuar con las hipótesis iniciales porque lleven buena trayectoria.

Un pivote es un tipo de cambio que está diseñado para probar una nueva hipótesis sobre el producto, el motor de crecimiento y el modelo de negocio. En la actualidad, hay empresas que tras el *feedback* no crecen ni mueren, sino que se estancan consumiendo recursos y sin conseguir avanzar. La solución para no llegar a esta situación es realizar un pivote. En el libro, Eric Ries considera que existen nueve tipos de pivotes. Analizando la situación de la Startup en la tercera fase del circuito se decidirá qué tipo de pivote implantar.

Los pivotes son los siguientes:

1. Pivote de Acercamiento (Zoom-In): se convierte en producto aquello que antes se consideraba una característica del producto.
2. Pivote de Alejamiento (Zoom-Out): lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor.
3. Pivote de Segmento de Consumidor: La hipótesis de producto se confirma parcialmente, resolviendo bien el problema real, pero para un tipo de consumidor diferente al que se había anticipado inicialmente.
4. Pivote de Necesidad del Consumidor: La hipótesis del producto se confirma parcialmente, el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había anticipado inicialmente.
5. Pivote de Plataforma: Se refiere a un cambio de aplicación en una plataforma o viceversa. La plataforma creada inicialmente por algunas startups emerge como vehículo para terceros, como forma de crear sus propios productos relacionados.
6. Pivote de Arquitectura del Negocio. Existen dos tipos de arquitectura:
 - Alto margen y bajo volumen (modelo de sistema complejo): asociado con negocios para negocios (B2B) o ciclos de ventas a empresas.
 - Bajo margen y alto volumen (modelo de volumen de operaciones): se asocia con los productos para los consumidores en general.
7. Pivote de captura de valor: la captura de valor es una parte intrínseca de la hipótesis de producto. Cambios en la captura de valor pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de marketing.
8. Pivote de Motor del Crecimiento: para buscar un crecimiento más rápido o más rentable. A veces, este pivote también requiere cambios en la captura de valor.
9. Pivote de Canal: es el reconocimiento de que la misma solución básica puede ser suministrada a través de un canal diferente con mayor efectividad.
10. Pivote de Tecnología: son innovaciones sostenibles, con una mejora incremental diseñada para atraer y retener una base de consumidores existente.

Los pivotes son los encargados de hacer resistentes a las empresas frente a los errores que siguen la metodología Lean Startup. Si se toman decisiones equivocadas, se tienen las herramientas necesarias para que el emprendedor se dé cuenta de ello y la agilidad necesaria para encontrar otro camino.

Para entender mejor el uso de dichos pivotes, se exponen a continuación un par de ejemplos de empresas conocidas que pivotaron en algún momento de su exitosa trayectoria:



Figura 15. *Ejemplos de pivotes*

Una herramienta muy utilizada en la metodología Startup es el Modelo del Lienzo de Negocio, sobre el que se plasmarán esas hipótesis iniciales.

4. MODELO DEL LIENZO DE NEGOCIO (CANVAS)

El modelo de negocio surgió cuando el e-commerce y e-business comenzaron a crecer. Se puede definir como el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos. Describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el que se desenvuelve, en general, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos. Surge como estrategia para alcanzar el objetivo fijado por la empresa. Con un buen modelo de negocio, objetivo y coherente, se podrá obtener la ventaja competitiva necesaria para estar en el mercado.

Un modelo de negocio debe reunir las siguientes funciones:

- Una propuesta de valor.
- Identificar un segmento del mercado.
- Definir la estructura de la cadena de valor.
- Definir los mecanismos por lo que se generan ingresos.
- Definir el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Formular una estrategia competitiva.

Actualmente cada empresa tiene su propio modelo de negocio, pero muy pocas se paran a analizar el modelo para modificar las áreas que necesiten cambios. En general, cuando tienen un problema de mercado, analizan la situación y suelen actuar por instinto realizando los cambios que estimen oportunos, cuando la mejor opción sería realizar un proceso formal para analizar el modelo en profundidad. Esta opción es la que realizan cuando la empresa se encuentra en crisis y la mayoría de las veces suele ser ya tarde.

Revisar el modelo de negocio ha de considerarse como un proceso continuo para responder con la mayor brevedad posible a los cambios en el entorno. Y, así, considerar las variaciones en el mercado y las variaciones internas de la organización.

En general, este modelo sólo existe en el subconsciente de los ejecutivos de la empresa. Es importante tener una síntesis documentada del modelo de negocio de la empresa porque facilita el posterior entendimiento y comunicación al resto de la organización.

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta visual que, a diferencia del tradicional plan de negocio (extenso documento con proyecciones no muy objetivas) permite de forma rápida y amena estructurar los diferentes elementos que componen una empresa y el entorno. Todo el esfuerzo que requiere la realización de un Plan de Negocio no se ve compensado con su resultado ya que, al llevar a cabo su ejecución tras todo el tiempo invertido en realizarlo, el Plan de Negocio no sobrevivirá al primer contacto con los clientes, por lo que todo será tiempo perdido.

“A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams”

-Alexander Osterwalder-

El lienzo es una herramienta muy utilizada en la aplicación del Lean Startup ya que, según el pensamiento de Steve Blank conforma el primer módulo del método. Como ya se ha visto anteriormente, los primeros años de una Startup son completamente impredecibles. La siguiente gráfica representa los ingresos que tiene una Startup durante su primer año de vida. Se observa su parecido con el de una montaña rusa.

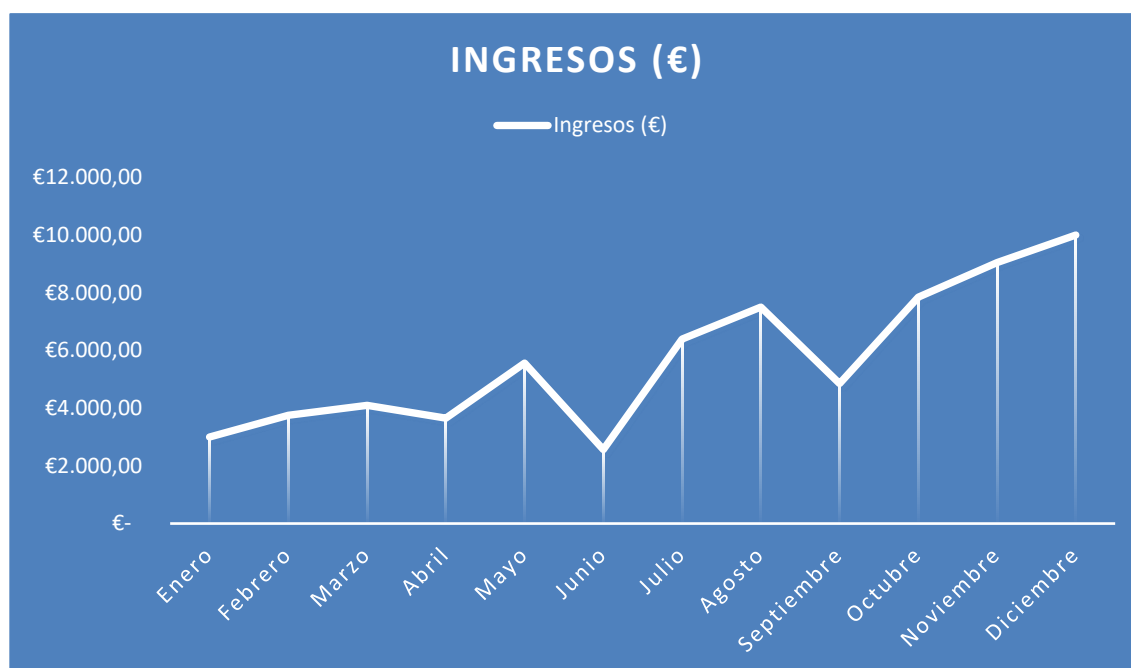


Figura 16. Ingresos generados en una Startup durante su primer año de vida

Cuando se observa que el trazo de la curva desciende puede significar que el cliente no ha valorado positivamente alguna característica o funcionalidad que presenta el producto actual y, como consecuencia se ha dejado de vender el producto ofrecido. Tras esto, hay que intentar determinar cuál es dicha funcionalidad y tratar de mejorarla de acuerdo con lo que el cliente necesita. Una vez ya realizada la modificación (lo que Eric Ries llamaría *pivotar*) se observa un incremento de nuevo en los ingresos generados por la venta del producto.

Para intentar evitar que ocurra esto, hay que planificar antes de diseñar el Plan de Negocio de lo que, en un futuro, podrá ser una empresa. Dicha planificación, conlleva a la obtención de datos reales, para lo que se utiliza el Lienzo del Modelo de Negocio. Sirve para organizar las hipótesis que existen acerca de la startup y, después convertir estas hipótesis en hechos, que se consigue con lo que ya se ha conocido “salir del edificio”.

El Modelo Canvas, o bien, Modelo del Lienzo de Negocio, BMC (Business Model Canvas, por sus siglas en inglés) tiene su origen en la Tesis Doctoral de Alexander Osterwalder (2004). Hace hincapié en que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en un lienzo de nueve módulos que reflejen, de forma visual y completa, el modo en el que una empresa crea valor en sí misma a la vez que ofrece un producto o servicio.

Osterwalder definió un proceso para crear el modelo de negocio de una empresa que consistía en tres fases:

- I. Diseño del modelo de negocio: definir la gestión y el diseño del negocio que responda a las circunstancias del mercado.
- II. Financiación del modelo de negocio.
- III. Implementación del modelo de negocio: se implanta en la estructura, procesos e infraestructuras del negocio.

La parte de la derecha del modelo de negocio Canvas corresponde a los aspectos externos a la empresa: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos. La parte de la izquierda hace referencia a los aspectos internos a la empresa: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, estructura de costes y socios clave.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	

Tabla 1. *Lienzo del Modelo Canvas*

1. La Propuesta de Valor

Define el valor creado para cada segmento de cliente, es decir, trata de describir qué se va a vender y para qué se va a vender. Cada propuesta de valor da respuesta a una necesidad o resuelve un problema a un cliente.

2. Segmento de clientes

El objetivo es agrupar a los clientes que tengan características homogéneas en segmentos definidos para poder, así, describir sus necesidades, detallar su información geográfica y demográfica, sus gustos...

3. Canales

Describe la manera en que se establece el contacto con los clientes. Esto incluye: la información, la evaluación, la compra, la entrega y la postventa. Cada producto o servicio ha de llevar agregado su canal de distribución adecuado, incluyendo el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo. Además, se detalla qué realizar para no perder cartera de clientes y qué hacer para que repitan con su compra.

4. Relación con el cliente

Identifica qué recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantener el contacto con el cliente. Además, se detalla qué realizar para no perder cartera de clientes y qué hacer para que repitan con su compra. En definitiva, ha de ser un módulo que refleje cómo estimular las ventas, mediante la captación y fidelización de clientes.

5. Fuentes de ingresos

Detalla la contribución monetaria de cada grupo ya que, así, se podrá tener una visión global de qué grupos son los más rentables. Además, se describen las estrategias usadas para la captación de valor, por ejemplo, transacción basada en el precio, modelo *freemium* (donde se ofrece un producto gratis esperando a que una parte del mercado pague por él), tácticas de fijación de precios para lo que es útil la interacción con los clientes para averiguar qué fuentes de ingresos y modelos de ingresos se tendrá.

6. Recursos clave.

Define los puntos clave que intervienen en la empresa para que tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor, es decir, indica los activos importantes para que el modelo de negocio funcione. Varios de estos activos pueden ser: la financiación, los activos físicos (cadenas de producción, furgonetas para entrega de producto, programadores, propiedad intelectual para registrar algo), los activos que interaccionan entre el capital humano y el intelectual, es decir, lo que se necesita para conservar a los clientes y quiénes son.

7. Socios claves.

Define las alianzas estratégicas con proveedores, socios y asociados para que la empresa funcione. Especifica qué se adquiere a los socios, qué actividades realizarán ellos. Hay que tener en cuenta que las asociaciones que se necesiten el primer año de la startup no serán las mismas que las que se necesiten en los siguientes años.

8. Actividades clave.

Se detalla qué es lo más importante que hay que realizar para que el modelo de negocio funcione. Es decir, aquellas actividades principales necesarias para ofrecer la propuesta de valor, ya sean realizar producción, resolver problemas, gestionar una cadena de suministro, etc.

9. Estructura de costes.

Se ven reflejados los costes de la empresa comenzando por el más alto y, posteriormente, se relacionan con cada módulo definido anteriormente. Además, se añade qué recursos y actividades clave son las más caras, si hay economías de escala, diferenciar entre costes fijos y costes variables.

A la hora de rellenar el lienzo se comienza por los módulos de la derecha, como ya se ha podido ver, porque hay que conocer y analizar el entorno en el que se desenvuelve o se desenvolverá la empresa, antes de cualquier otro campo. Dependiendo del fundador o fundadores de la startup existen dos módulos del lienzo por los que comenzar a rellenarlo. Parte de los fundadores prefieren empezar por la *propuesta de valor* porque ven esencial conocer, primeramente, qué necesidad satisfacer o qué problema resolver a los clientes y, a partir de ahí, conocerán al tipo de mercado al que se dirigirán. Sin embargo, otros fundadores suelen empezar por el *segmento de clientes*. En este caso, prefieren encontrar un nicho de mercado que tenga la necesidad de algún objeto o servicio, o que busque una solución a un problema existente. Por lo tanto, su propuesta de valor se definirá conforme a lo anterior.

En contraposición a la mentalidad que existía antes, que se contrataba a una persona dedicada a captar a los clientes, ahora, es el fundador de la startup quien debe gestionar el equipo de Desarrollo de Clientes y salir de la oficina para ver cómo los clientes se alinean con las funcionalidades. De ahí la importancia de que sea el fundador porque es el que tiene visión del negocio y, consecuentemente, puede cambiar la estrategia de la empresa, así como, la propuesta de valor y las funcionalidades de lo que ofrece.

4.1 Herramientas para definir la propuesta de valor.

4.1.1 El lienzo de la propuesta de valor

El lienzo de propuesta de valor fue creado por Alexander Osterwalder y sirve de ayuda para definir la propuesta de valor, ya que se basa en determinar los problemas y necesidades que necesitan los clientes que se les apacigüe o se les satisfaga, respectivamente. Este lienzo se compone de tres elementos principales: el *perfil del cliente*, donde se describe las características de un determinado grupo de personas, el *mapa de valor*, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes y, por último, cuando ambas partes coinciden es lo que se conoce como *encaje*.

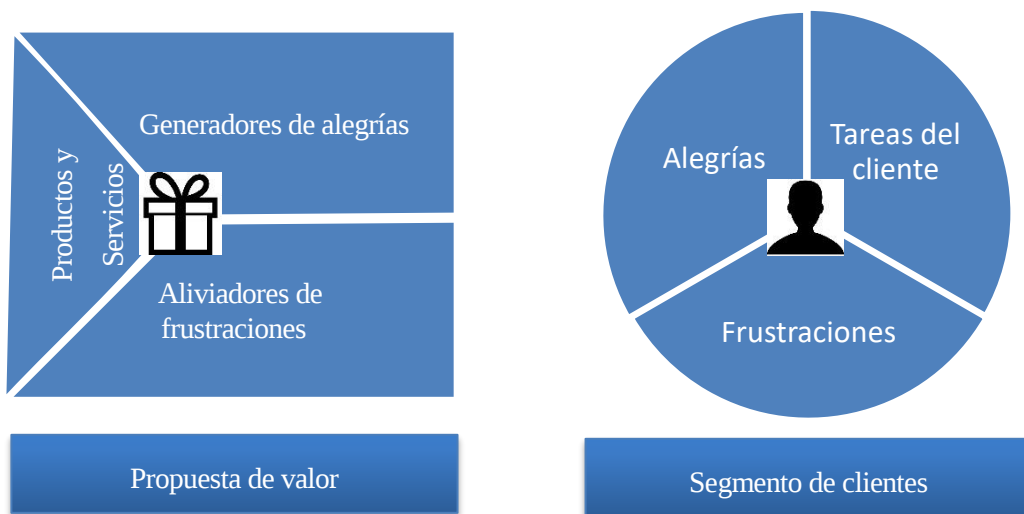


Figura 17. Lienzo de la Propuesta de Valor

En primer lugar, se comienza observando el perfil del cliente para tratar de entender sus necesidades reales. Para conseguir esto, se identifican tres elementos: las tareas del cliente, las frustraciones y las alegrías. Para determinar cuáles son las tareas del cliente hay que fijarse en qué intenta resolver en su vida laboral o personal. Estas tareas pueden incluir tanto funcionales como emocionales, pasando por sociales y personales. En cuanto a las frustraciones, será necesario conocer todo aquello que le moleste al cliente durante la realización de una tarea o, antes o después de ella. Para averiguar la gravedad con la que estas frustraciones afectan al cliente es conveniente determinar la intensidad y la frecuencia con la ocurren. Siendo consciente de esto, se podrá determinar si un producto triunfará o no. Y, para terminar con el bloque del segmento de clientes, se encuentran las alegrías. Éstas se pueden definir como los resultados y beneficios que los clientes quieren, necesitan o, esperan. Entre las alegrías más comunes que puede suponer un producto para el cliente se encuentra el ahorro de coste y que, ese producto, le facilite un poco su día a día.

Una vez que se finaliza la parte de la derecha del lienzo, se procede a diseñar el mapa de valor (parte izquierda). El diseño de la propuesta de valor se basa en tres pilares: el creador de alegrías, el aliviador de frustraciones y los productos y servicios que se ofertarán para que actúen como tales. Con el creador de alegrías, se especifica explícitamente lo que realiza el fundador para producir el beneficio en el cliente. El aliviador de frustraciones determina exactamente cómo los productos o servicios palian o eliminan definitivamente todo aquello que le resulta incómodo al cliente.

Cuando se han definido ambas partes del lienzo, la tarea ahora, es conciliar el encaje entre ambas. Ese encaje se define como el punto de conexión entre el perfil del cliente y la propuesta de valor creada por la empresa. Para que exista dicha conexión se tendrán que abordar tareas importantes, aliviar frustraciones extremas y crear alegrías que sean esenciales para los clientes.

La siguiente fase que se aborda en el lienzo de la propuesta de valor es la validación de los productos y servicios ofertados, es decir que, realmente, dichos productos y servicios creen valor para el cliente. Para completar dicha fase, es conveniente que los creadores de la Startup interactúen con el cliente para conocer su opinión acerca de lo que le oferta. De esta manera, sabrá si su producto ha sido aceptado en el mercado. En el caso de que, el cliente haya realizado alguna sugerencia o cambio en el producto, es tarea del fundador/es, actualizar el perfil del cliente y ajustar la propuesta de valor que ofrece teniendo en cuenta las hipótesis validadas y descartadas.

A continuación, se exponen una serie de preguntas que servirán de gran ayuda a la hora de rellenar la parte derecha del “lienzo de la propuesta de valor”, el segmento de clientes.

<i>Tareas del cliente</i>	<i>Frustraciones</i>	<i>Alegrías</i>
¿Qué objeto o servicio es indispensable para el día a día del cliente?	¿Qué supone para el cliente un alto coste? ¿Requerimiento de tiempo, alto coste de venta o grandes esfuerzos?	¿Qué ahorros en términos de tiempo, dinero o esfuerzo valorarán los clientes?
¿Qué diferentes actividades y metas tienen los clientes?	¿Cuáles son las preocupaciones y temas que dan al cliente dolor de cabeza?	¿Qué calidad esperan y qué grado de deseo tienen?
¿Qué necesidades emocionales tratan de satisfacer nuestros clientes?	¿Tiene miedo el cliente de perder poder, verdad o estatus social?	¿Qué hará a los clientes la vida más fácil?
¿Cómo necesita sentirse el cliente? ¿Por qué necesita sentirse de esa manera?	¿Qué errores suelen cometer? ¿Están usando una solución equivocada para evitar dichos errores?	¿Qué buscan más los clientes? ¿Mayor calidad, menor coste, utilidades específicas?

Tabla 2. Preguntas de apoyo para los segmentos de clientes del “Lienzo de la propuesta de valor”

Al igual que existen para el segmento de clientes, también las hay que sirven de ayuda para determinar los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías.

<i>Aliviadores de frustraciones</i>	<i>Creadores de alegrías</i>
¿Pueden los productos y servicios...	
...mejorar las soluciones con bajo rendimiento?	...generar ahorros que los clientes agradecerían?
...poner un final a las dificultades y a los retos que se encuentran los clientes?	...producir el resultado esperado en los clientes o excederlo?
...limitar o erradicar errores comunes que los clientes suelen cometer?	...ayudar a elegir más fácilmente? A través del bajo precio, menor riesgo, mejor calidad, mejor diseño...

Tabla 3. Preguntas de apoyo para la propuesta de valor del “Lienzo de la propuesta de valor”

4.1.2 El lienzo de la persona

Para comprender esta herramienta, es necesario que se especifique qué es un arquetipo del cliente. Aunque anteriormente, se haya mencionado, no se ha llegado a definir como tal. El arquetipo del cliente consiste en un modelo de cliente que representa a un grupo de personas que tienen las mismas necesidades, comportamientos y características. Hay que saber quiénes son, dónde viven, puesto de trabajo (si trabajan), edades, gustos, cómo compran, cuánto dinero disponen para gastos particulares, etc. Todo ello ayudará a averiguar concretamente quién está dispuesto a comprar el producto.

El Lienzo de la persona tiene como función principal potenciar la empatía con el cliente final, para entenderlo mejor y tenerlo como referencia a la hora de tomar decisiones. Es un lienzo bastante más sencillo que el anterior y está compuesto por cuatro bloques distintos.

En el primero de ellos, se deberá de apuntar el nombre y el aspecto de una persona real, aquel que se piense que representa al arquetipo de clientes que comprará al producto, incluso es conveniente dibujar o insertar una fotografía que lo represente. El segundo bloque, se completará con los datos demográficos que representen al segmento de clientes, teniendo en cuenta que la persona que se ha descrito anteriormente es una persona de dicho segmento de clientes. Se continuará con el comportamiento que recogerá todas las acciones que realizan los clientes que derivan en el problema o necesidad que pretender resolver el producto o servicio. Para finalizar el lienzo de la persona se detallarán las necesidades y objetivos que tiene el cliente representado, es decir, por qué el cliente se comporta de la manera descrita anteriormente.

A continuación, se expone un ejemplo del Lienzo de la persona, para la mejor comprensión de su realización.

Este es un ejemplo de lo que sería un segmento de clientes de la primera Startup a la que se aplicará el lienzo del modelo de negocio, llamada Organizados.

<u>NOMBRE Y ASPECTO</u>	<u>COMPORTAMIENTO</u>
María “No tengo tiempo para realizar la compra” Una madre trabajadora con hijos	Es vegetariana Se alimenta de productos frescos y ecológicos Se interesa por la calidad de la comida que ingieren sus hijos
<u>DEMOGRAFÍA</u>	<u>NECESIDADES Y OBJETIVOS</u>
30 años Casada Farmacéutica	Tener tiempo para disfrutar de la familia cuando sale de trabajar Invertir poco tiempo en realizar la compra Recibir el pedido en su domicilio

Tabla 4. *Ejemplo de Lienzo de la persona*

4.2 El Desarrollo de Clientes

El Desarrollo de Clientes es el proceso iterativo que desarrolló Steve Blank. Este proceso es una tarea que debe llevar a cabo el fundador. Consiste en elaborar un Producto Mínimo Viable, que integre las características mínimas para que genere un *feedback*. El *feedback*, escuchado de primera mano por el fundador, son todos los comentarios, directrices o cualquier información que ayude a decidir qué se debería desarrollar y en qué orden. Esto dará lugar a un proceso que se denomina Test de Hipótesis mediante el cual se desea convertir una hipótesis implícita en otra que sea explícita. Al ser sólo hipótesis es necesario que se conviertan en hechos constatados. El objetivo es determinar si dichas hipótesis son correctas o, en caso contrario, no y, así, determinar que errores existen. Esto es lo que aportará el conocimiento, basado en datos objetivos, para crear el modelo de negocio.

Cuando se observa a través del *feedback* que existen algunas hipótesis que no coinciden con la realidad, se procede a efectuar un pivote (término de gran importancia para Eric Ries), es decir, un cambio sustancial a uno o más componentes del modelo de negocio. A diferencia del pivote, la iteración es la modificación pequeña en uno o más componentes del modelo de negocio. Hay que mantener los pivotes a un ritmo bueno y constante.

En este proceso, la solución óptima sería la adaptación del producto al mercado. Esto se consigue cuando el producto que ha sido creado en base a las necesidades interpretadas del cliente, coincide realmente con la solución del cliente. Por tanto, se podrá verificar el pivote que ha llevado a dicha solución de valor, cuando los clientes casi obliguen a aceptar su dinero o no se cansen del producto en su forma preliminar o con errores.



Figura 18. Fases del Desarrollo de Clientes

Una vez se ha completado el proceso de Desarrollo de Clientes, se continúa con la Búsqueda del Mercado Total Disponible. Se necesita saber cuántas personas querrían el producto o, mejor dicho, qué tamaño en cantidad monetaria tendría si todas las personas compraran el producto. Existen varias formas de ayuda para determinar el mercado disponible. La primera de ellas son los analistas transversales de Wall Street que pueden hacer un análisis proporcionando cierta información relacionada con la tecnología. En este grupo se encuentran empresas como Forrester Research o Gartner. La segunda opción es salir a la calle y hablar con los clientes de la competencia, ya que de esta manera sabremos de manera orientativa la magnitud del mercado objetivo. El producto que satisface una necesidad de entretenimiento o comunicación tiene más mercado disponible que el que resuelve un problema.

Dentro del mercado total disponible se encuentra el mercado servido disponible y en él, el mercado objetivo, que es al que se quiere llegar con el producto realmente.

Se expone el siguiente ejemplo:

Considere una empresa que desarrolla una aplicación de salud para el móvil, en concreto para Android.

El mercado total disponible son todos los usuarios de móviles con el sistema operativo Android. Dentro de dicho mercado, el mercado servido disponible lo conforman todos aquellos usuarios que, además, tengan la versión actualizada del software de Android que soporta la aplicación. Al concretar aún más, se obtiene el mercado objetivo que estará formado por los usuarios dentro del grupo anterior que practiquen deporte con regularidad y les beneficie tener en su dispositivo la aplicación de salud que ofrece la empresa.



Figura 19. Mercados Disponibles

Suele ocurrir que no sólo un segmento de mercado es el que va a comprar el producto, sino que pueden ser varios. Es lo que se llama Segmentación Múltiple de clientes. En este caso, cada segmento tiene asociada su propia fuente de ingresos y propuesta de valor. Por tanto, no pueden existir segmentos sin ingresos y, viceversa.

Steve Blank realiza una división en cuanto a los tipos de startup que existen basándose en los tipos de mercado existentes. Estos son: mercado existente, mercado resegmentado, nuevo mercado y mercado clon. El tipo de mercado influye en el tamaño de éste, en el coste para entrar en él, en el modo de lanzamiento del producto, en el tipo de obstáculo de la competencia y en cómo posicionar el producto dentro del mercado.

La propuesta de valor es aquello que se desarrolla y se crea a partir del *feedback* generado por los clientes. Esta propuesta tiene que contemplar el problema o la necesidad, por tanto, tendrán que formar parte del producto final. No sólo se trata del producto, sino que el verdadero objetivo de la propuesta de valor es la creación del Producto Mínimo Viable. Este PMV, como ya se ha visto, se va moldeando a partir de un proceso iterativo con los clientes. El primer PMV que se desarrolle será el producto con las mínimas funcionalidades para conseguir un número determinado de ventas y permita salir al mercado lo antes posible.

No será lo mismo una propuesta de valor para un bien que para un servicio. La propuesta de valor de bienes pueden ser materias primas, bienes manufacturados, hardware o software, productos financieros, funcionalidades digitales o puede ser acompañada con productos intangibles (derechos de autor). La propuesta de valor de servicios pueden ser servicios esenciales que formen parte de la misma propuesta de valor (consultoría, asesoría en inversiones...) o servicios de preventa (entrega gratis) o de postventa (mantenimiento gratis o atención al cliente).

En definitiva, el primer posible lienzo de negocio que se genere para la startup tendrá como meta de la propuesta de valor, la creación del PMV y, como meta del segmento de clientes, el arquetipo (personalidad) del cliente. Es importante que se defina un arquetipo correcto de clientes ya que determina quienes son los clientes, guía el desarrollo de las hipótesis durante el desarrollo del producto y ayuda a desarrollar el PMV. El objetivo del descubrimiento de clientes es perfeccionar continuamente el arquetipo del cliente.

Existen dos tipos de propuesta de valor según los conocimientos que el fundador tenga, si son tecnológicos o de mercado. Si la propuesta de valor se desarrolla conforme a conocimientos tecnológicos, ésta será más eficiente, menor y más rápida. Por el contrario, si la propuesta de valor se desarrolla con conocimientos de mercado, ésta tendrá mejor distribución, mejor almacenamiento y mejor creación de marca. En el punto intermedio entre estos dos conocimientos se encuentra el óptimo de la propuesta de valor con los costes más bajos y más simple.

Para hacer llegar la propuesta de valor a los segmentos de clientes existen los canales de distribución, que hacen referencia al tercer módulo del lienzo. Al principio, las empresas sólo se centraban en la fabricación y contrataban a agentes externos a la empresa para que realizaran la distribución de sus productos. Las primeras empresas vendían únicamente productos físicos y utilizaban al personal de ventas para su distribución. A mediados del siglo XX, se empezaron a comercializar productos virtuales, tales como los seguros, las acciones, el software empresarial. Estos se distribuían por canales físicos, pero no existían en la vida real como tales. Más adelante, a mediados de los años 90 se comenzaron a distribuir los productos físicos mediante canales virtuales (Amazon, Netflix).

Se puede diferenciar entre dos grandes tipos de canales de distribución: los canales virtuales y los canales físicos.

Canales Físicos	1. Fabricantes de equipos originales: proveedor de empresas de dispositivos electrónicos.
	2. Integrador de sistemas: venta a empresas de comunicación telefónica.
	3. Revendedor de valor añadido: elaboran un producto nuevo y especializado a partir de la combinación de otros productos y, posteriormente venden el paquete.
	4. Fuerza de venta directa: el personal de ventas realiza la venta al cliente final.
	5. Distribuidores de venta al por mayor: proveen de almacenamiento o venden a minoristas.
	6. Distribuidores minoristas: hablan directamente con clientes.
Canales Virtuales	1. Comercio electrónico especializado: disponer de una web propia o aplicación para el móvil.
	2. Distribución en dos etapas: emplear distribuidores con gran presencia en Internet (Amazon).
	Distribuidor que tenga un buen enfoque del mercado virtual.
	Comercio social: emplear las redes sociales (Facebook, Twitter)
	Ofertas del día: utilizar las aplicaciones de promociones (Groupon)

Tabla 5. *Tipos de Canales de Distribución*

Cuando se habla del cuarto módulo del lienzo, se hace referencia a las relaciones con los clientes. Esto es, cómo captar, fidelizar e incrementar el número de clientes. Para iniciar esta estrategia es necesario despertar el interés del cliente. Esta creación de demanda se puede conseguir pagando o de manera gratuita. Para crear demanda pagada existen ciertas actividades como son: las relaciones públicas en periódicos, blogs o radio, los anuncios de publicidad, los stands en exposiciones comerciales, el correo electrónico o postal y el marketing en motores de búsqueda (Google Adwords). Si lo que se quiere es crear una demanda de forma gratuita, existen estas otras actividades: publicaciones en revistas, congresos o discursos, apariciones en blogs o el uso de las redes sociales a coste cero.

La estrategia para captar, fidelizar e incrementar clientes en canales físicos difiere de la estrategia en canales web o móvil. El proceso de captación de clientes en canales físicos se puede alimentar tanto de publicidad gratuita como de pago.

Dentro de los canales físicos existe otra diferenciación, los canales directos e indirectos. En los últimos se reducen los costes de venta a cambio de la entrega de una parte de los beneficios a personas ajenas a la empresa, que son los que comercializan el producto.

Para fidelizar clientes en canales físicos, es necesario asegurar la estancia de los que ya son clientes. Para ello, hay que llevar a cabo ciertas estrategias para conservarlos y que se aumente el uso del producto por parte de ellos. Las tres estrategias llevadas a cabo por las empresas en este punto son: los programas de fidelización con puntos, tarjetas y promociones, las actualizaciones del producto y todo aquello que sirva para aumentar la satisfacción del cliente. La última etapa, aumentar el número de clientes, no es de gran dificultad. El tratar de vender más productos a los clientes implica menor coste que conseguir nuevos clientes. Una buena táctica es dividir los productos por especificaciones, un producto base y otros complementarios a él. De esta manera, los clientes siempre querrán el básico y, además, se consigue que parte de ellos quieran más características para el producto. Otras tácticas son: desagregar el producto en algunas piezas gratis y otras que haya que pagar por ellas, la venta sugestiva (Up-sell) que tratará de vender más productos a base de preguntas, la venta cruzada (Cross-sell) en la que se ofrecen accesorios del producto con descuentos y, las recomendaciones con descuentos para futuras compras. Resumiendo, si se consigue que los clientes estén satisfechos, ellos mismo serán los que hablen del producto a otros clientes, dando lugar al ciclo viral.

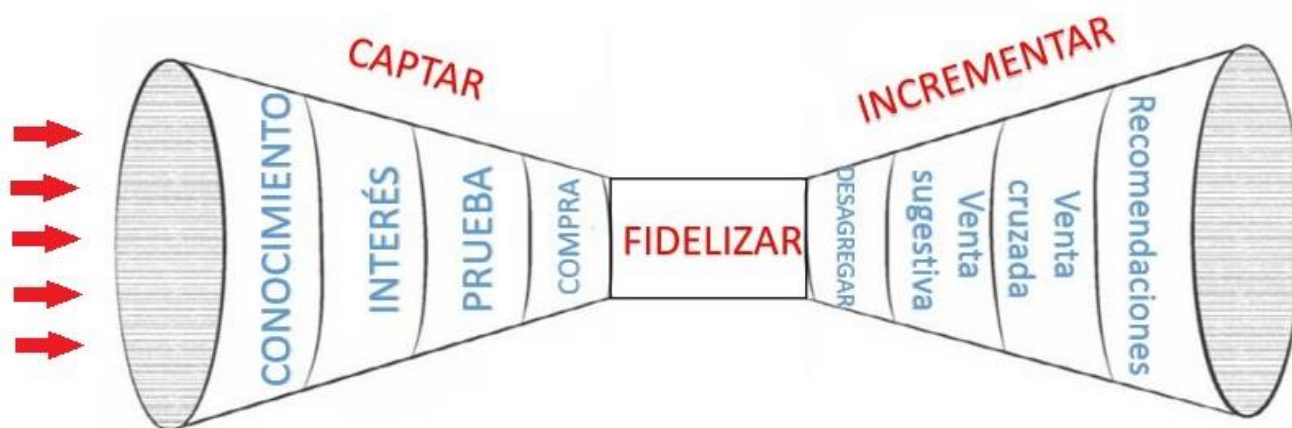


Figura 20. Captar, fidelizar e incrementar el número de clientes en canales físicos.

En canales web o móvil, la forma de captar clientes, más común, es a través de los medios de comunicación y, posteriormente, habrá conseguir activarlos, es decir, que los clientes se involucren en el producto. Las personas que utilizan el producto suelen ser simples usuarios, por lo que es necesario conseguir monetizarlos, que los clientes paguen por el uso del producto. En la etapa de fidelización, lo que más debe preocupar es que no se incremente el porcentaje de abandono de clientes. Esta etapa es de menor coste que la de captación de clientes.

Para aumentar el número de clientes en canales virtuales es necesario tener en cuenta un indicador muy importante, el tiempo de vida del cliente. Este indicador muestra cuánto ganará la empresa con los clientes que tiene. Para que una empresa sea rentable ha de tener el tiempo de vida del cliente mayor que el coste de captación de cliente. Así, cuanto más diferencia exista entre ambos indicadores, más interés tendrán los inversores en la Startup, ya que es señal de que va por el camino correcto. Por tanto, un modelo de negocio equilibrado será aquel que tenga en cuenta lo que costaría la captación de clientes y la ganancia que obtendría la empresa con ellos a lo largo del tiempo.

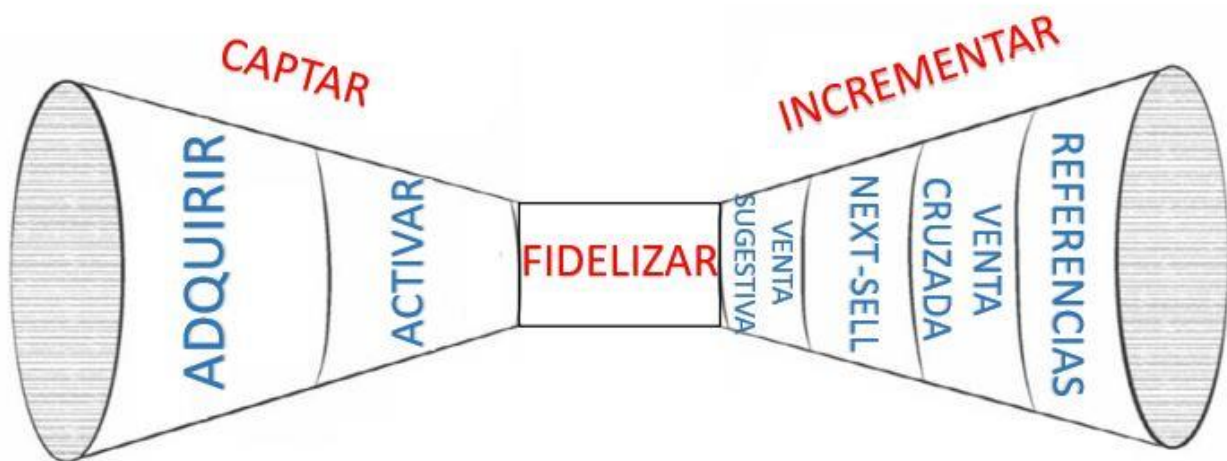


Figura 21. Captar, fidelizar e incrementar el número de clientes en canales virtuales

El quinto módulo del lienzo Canvas consiste en desarrollar un modelo de ingresos. Un modelo de ingresos está formado por una estrategia inicial, las fuentes de ingresos y, una táctica, la fijación de precios. Concretamente, una fuente de ingresos es la estrategia que utiliza la empresa para obtener dinero de cada segmento de mercado y, la fijación de precios, es la táctica para fijar el precio, dicho de otro modo, cuánto dinero se le cobra a cada segmento de mercado.

Se encuentran diferentes modelos de ingresos directos y complementarios:

- Venta de activos: venta directa, es decir, se vende la titularidad del derecho sobre un producto físico.
- Estrategia de cuota por uso: se ingresa una cantidad que es proporcional a los servicios prestados.
- Estrategia de cuota por suscripción: se ingresa una tarifa plana al mes por el acceso continuo al servicio.
- Alquiler: se ingresa una cantidad por el préstamo de un producto durante un tiempo limitado.
- Licencia: se ingresa una tarifa por el uso de la propiedad intelectual. El cliente no es el dueño del producto, sino que lo utilizan bajo una licencia que no está permitido su duplicado.
- Estrategia de cuota por intermediación: se ingresa una tarifa que pagan los clientes por reunir dos partes en una transacción.
- Publicidad: se ingresa una cantidad a través de plataformas que generan cierta cantidad de usuarios para, posteriormente, poder monetizarlos. Esto es, se utiliza a los usuarios para poder vender a los anunciantes.



Figura 22. Tipos de modelos de ingresos

En cuanto a la táctica dentro de esa estrategia, se encuentra la fijación de precios. Se pueden diferenciar dos clases de precios: los fijos y los dinámicos. En el primer grupo se distinguen tres categorías de precios: los precios compuestos por lo que cuesta fabricar el producto y el margen que se cree que puede tener la empresa de beneficio, los precios determinados por un segmento de mercado que pertenece a un mercado ya existente y, los precios escalonados, es decir, a mayor cantidad de producto se venda, mayor será el descuento. En el segundo grupo, el de los precios dinámicos, se encuentran los siguientes tipos: precios marcados en las negociaciones, precios según la gestión de rendimientos, esto es, que varían en función de la demanda del producto y, por último, precios determinados en mercados en tiempo real (mercado bursátil y subastas).

Si se establece una relación entre los tipos de mercado y los ingresos., se pueden diferenciar cuatro tipos de mercados: los nuevos, los existentes y los resegmentados.

Mercados nuevos

Los ingresos de las empresas que se adentran en nuevos mercados tienen una forma de palo de hockey si se representan gráficamente. El primer año de vida no existen apenas ingresos, aunque puede haber una leve inclinación que represente a esos primeros clientes impulsivos que quieren siempre todas las novedades. Para conseguir que los ingresos crezcan de manera exponencial, es necesario realizar las estrategias de captar, fidelizar e incrementar clientes. Con esto, se crea el punto de inflexión que se observa en la gráfica.

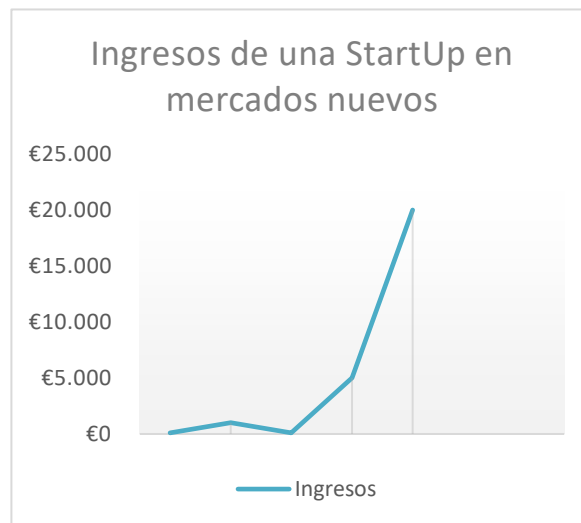


Figura 23. *Ingresos de una Startup en mercados nuevos*

Mercados existentes

La estrategia tiene que tener como objetivo superar en participación en el mercado a las empresas que ya existen. La curva de ingresos será del tipo $y=x$.

Mercado resegmentado

En este caso la curva de ingresos de la nueva empresa es un híbrido entre la curva de un mercado nuevo y uno existente. Esto es debido a que, en los primeros años, al existir ya el mercado, los consumidores pensarán que el producto que ofrece la empresa es un buen sustituto de los que ya existe. El punto de inflexión se dará cuando los clientes sean conscientes que la propuesta de valor que ofrece la startup es mejor que la que ya existe.

Ya se han definido los cinco módulos del lienzo que pertenecen al análisis externo de la startup. A continuación, se explican los cinco módulos pertenecientes al análisis interno de la empresa.

Las asociaciones o socios clave es el sexto módulo del lienzo. Aquí se determinan las alianzas estratégicas con otras empresas que son necesarias para que el modelo de negocio funcione, ya que nos proporcionarán recursos y actividades fundamentales para el éxito del negocio. Tanto el socio como la propia empresa deberán obtener un beneficio de la alianza. Las alianzas suelen ser muy necesaria y de gran interés, sobre todo para las startup, porque puede obtener ventajas como, salir más rápido al mercado, obtener ayudas en productos que tienen un alto coste de fabricación, aprender a utilizar de manera más eficiente el capital, entre otras.

Se puede distinguir entre cuatro tipos de alianzas diferentes:

1. Desarrollo conjunto de negocios: consiste en integrar dos productos para dar lugar a otro que es el que se comercializa. Obteniendo así la ventaja de compartir los costes de publicidad y de programas de venta.
2. Competencia corporativa: es la alianza menos común. Consiste en la unión de los competidores para hacer algo por el sector como las ferias comerciales. Ejemplos de esta alianza son: la feria del automóvil que reúne a las marcas de coches existentes y, la semana de la moda de Nueva York, dónde tienen cita los diseñadores más sonados.
3. Proveedores clave: pueden ser proveedores directos, que suministren materiales o, subcontrataciones de una parte de la empresa, por ejemplo, la contabilidad, una línea de producción, etc.
4. Alianzas en canales virtuales: acuerdos con otras empresas que entreguen un número predecible de clientes a la web. Dicho de otro modo, consiste en el pago a otra empresa para que los socios impulsen el tráfico de clientes, mediante mensajes, promociones o anuncios en su web.

Puede darse el caso de que grandes empresas, además de querer una alianza estratégica con la startup, quieran invertir en ella. Hay que tener especial precaución con las alianzas con grandes empresas ya que, el objetivo de la mayoría no es hacer de la startup una gran empresa sino, utilizarla para que ellos crezcan. El objetivo de una startup no es ser un subdepartamento de una gran empresa sino, llegar algún día a ser del tamaño de ella. Por esto, es importante tratar de conseguir acuerdos de venta y no de inversión porque si no los trabajadores de la empresa serían los jefes de los fundadores de la startup.

El séptimo módulo corresponde a los recursos clave, que son aquellos necesarios para que el modelo de negocio se haga realidad. Existen tres grandes bloques de recursos a tener en cuenta para rellenar este módulo.

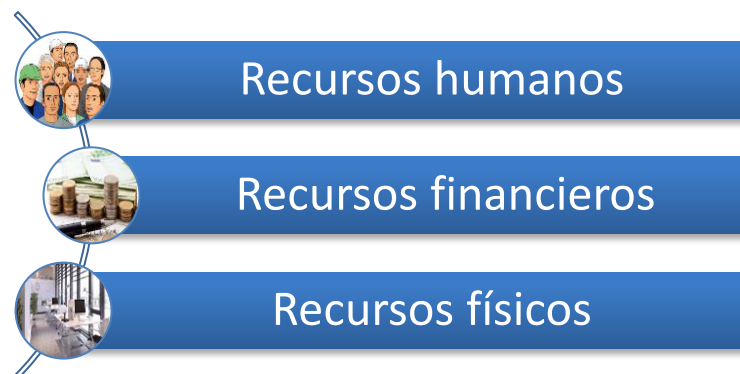


Figura 24. *Recursos Claves*

Los recursos físicos hacen referencia a las instalaciones de la empresa: la sede central, las oficinas, etc. Aquí es dónde el fundador debe decidir si necesita espacio de almacenamiento, instalaciones de producción, proveedores, etc.

En los recursos económicos se debe determinar el capital necesario para poner en marcha la startup, así como, calcular con anticipación otras cantidades de capital que necesitará la empresa en un futuro. Estos recursos económicos, según en la etapa en la que se encuentre la startup, se podrán adquirir de unos fondos u otros. A la hora de poner en marcha una startup, existen diversos recursos económicos para crear demanda o pagar el coste del canal de distribución a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Más adelante, es posible que se necesite cierta cantidad de dinero para adquirir algún elemento necesario. Y, por último, una vez que la empresa está operativa y se están generando pedidos e ingresos, es posible que se necesite capital para adquirir activos de gran valor (máquinas).

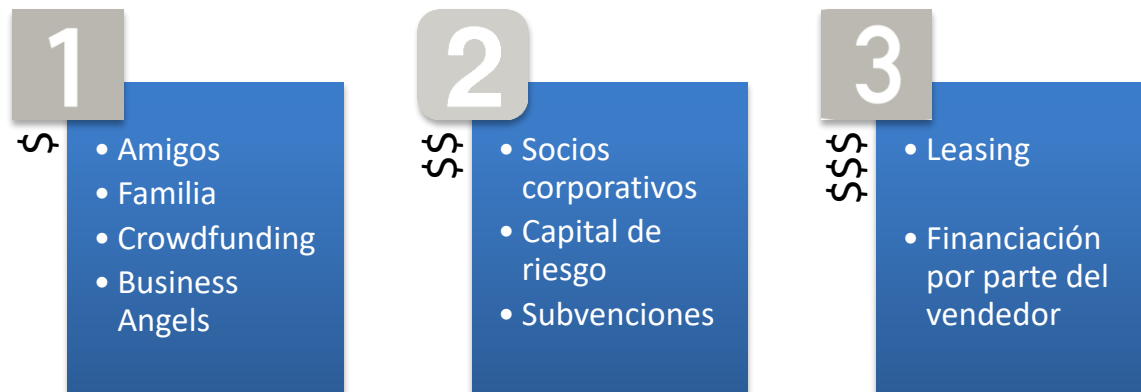


Figura 25. Recursos económicos

Los recursos humanos pueden ser empleados cualificados, mentores o asesores. En la categoría de mentores se encuentran también, los profesores e instructores. El mentor es aquella persona que se necesita para que se preocupe por los fundadores de la startup mientras que, el profesor es aquel necesario para aprender sobre un tema específico. A diferencia del instructor, que es necesario para adquirir una habilidad o capacidad y ayudan a avanzar en la estrategia profesional. Los asesores son aquellas personas necesarias para llevar hacia el éxito a la startup, aportando beneficios genéricos e incidiendo en decisiones claves.

A continuación, se prosigue con el módulo de actividades clave. Estas actividades son aquellas que tiene que realizar la propia empresa y, no puede comprarlas ni delegarlas a terceros. Son todos los aspectos fundamentales para poder ofrecer el producto o servicio al mercado. Para realizar un buen análisis habría que determinar qué actividades son clave para la propuesta de valor y los módulos pertenecientes al análisis externo de la empresa.

Existen infinidad de actividades claves dependiendo del tipo de startup como son las actividades de producción, las actividades que solucionan problemas y las actividades necesarias para construir redes. La clave para determinar las actividades clave de un modelo de negocio está en construir la cadena de valor de la startup, es decir, todo el proceso de diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos o servicios.

Finalizando el lienzo de modelo de negocio, se encuentran la estructura de costes. Los costes deben de ser inferiores a las fuentes de ingreso, sino es durante los primeros días, deberá de ser a lo largo del tiempo ya que, de no ser así, la startup no será rentable y sostenible. Se trata de determinar los costes fijos y los costes variables y, cuáles son los recursos y actividades clave más caros.

4.3 Modelo Lean Canvas

El Modelo Lean Canvas fue desarrollado por Ash Maurya, quien aprendió de Steve Blank con la lectura de su libro “El Desarrollo de Clientes” y, a través de él, comenzó a seguir la filosofía Lean Startup de Eric Ries.

Así fue como Maurya adaptó el Modelo del Lienzo de Negocio de Alexander Osterwalder a la creación de una nueva empresa que siguiera la metodología Lean Startup. Este nuevo modelo de negocio, a diferencia del Canvas, que exponía una serie de estrategias de marketing y planificación, está más orientado hacia ver cómo afecta el paso del tiempo al flujo de ingresos del negocio. Está más centrado en el empresario y en los principales problemas que las Startups se encuentran al inicio del negocio, la incertidumbre y el riesgo.

En el modelo Lean Canvas aparecen cuatro módulos que en el modelo Canvas no existían: los problemas, las soluciones, la métrica clave y la ventaja competitiva. Los dos primeros surgieron ya que muchas empresas consumen mucho esfuerzo, tiempo y recursos financieros en crear el producto erróneo. Maurya, al igual que añadió estos módulos, suprimió otros cuatro: las actividades clave, los recursos clave, las relaciones con los clientes y las alianzas o socios clave.

Problema

Hay que definir cuáles son las necesidades o problemas de los clientes para poder encontrar la solución. En este módulo se determinan los tres principales problemas del segmento de clientes que se ha considerado y, conocer las soluciones alternativas que los clientes utilizan para resolver dichos problemas o necesidades. En el caso de que no exista solución aún, será más fácil determinar la Proposición de Valor Única.

Solución

Cuando ya han sido definidos los problemas o necesidad, se podrá encontrar la solución o soluciones que puedan resolverlo. Se definen las tres características más importantes del producto o servicio que podrán ayudar al cliente a solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades.

Canales

La forma en la que la empresa se comunica y alcanza sus segmentos de clientes con el fin de entregar una propuesta de valor. Pueden ser directos, en los que el productor o fabricante hace llegar el producto o servicio de manera directa al consumidor sin intermediario o indirectos, en los que existen intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Además, pueden ser propios, en los que el fabricante llega al cliente por medio de tiendas físicas de su propiedad o, ajenos, en los que el fabricante envía sus productos a través de mayoristas y tiendas que no son de su propiedad.

Ventaja competitiva

Este módulo es el de mayor complejidad, pero de vital importancia para la supervivencia de la empresa. Una buena ventaja competitiva es aquella que no pueda ser fácilmente copiada o comprada, es decir, aquello que diferencia realmente a una empresa de una competencia de forma que no sea fácil de imitar.

Para que una empresa consiga tener dicha ventaja competitiva es necesario que actúe con cierta estrategia competitiva. Esta estrategia se podría sintetizar en tres puntos importantes:

- I. Luchar para ser el fabricante líder en costes del mercado al que se pertenece.
- II. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de la competencia.
- III. Focalizarse en un segmento más limitado del mercado en lugar de abarcar un nicho de mercado completo.

Otras acciones para poder obtener la ventaja competitiva son: crear alianzas para optimizar los modelos de negocio, reducir el riesgo, adquirir recursos, tener socios que puedan aportar experiencia o conocimiento, entre otras.

En definitiva, este nuevo modelo está compuesto de los siguientes nueve módulos:

- Segmentos de clientes
- Problema
- Proposición de valor única
- Solución
- Canales
- Flujos de ingresos
- Estructura de costes
- Métrica clave
- Ventaja competitiva

PROBLEMAS	SOLUCIÓN	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA	VENTAJA COMPETITIVA	SEGMENTO DE CLIENTES
	MÉTRICA CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJO DE INGRESOS	

Tabla 6. *Lienzo de Lean Canvas*

5. APLICACIÓN DEL LIENZO DE NEGOCIO A LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

Para el desarrollo de este módulo se van a desarrollar seis tipos diferentes de modelos de negocio aplicados a nuevas empresas.

5.1 El modelo negocio de Organizados

Organizados

Se trata de una empresa del sector alimenticio. Organizados busca facilitar la organización de la compra de productos frescos, tales como la carne, la fruta, el pescado, la verdura y productos ecológicos, a través de una tienda online. No dispone de tienda física para ello. Con posibilidad de hacer envíos desde Madrid a cualquier parte de España.

Mediante esta actividad los clientes obtienen un beneficio directo en calidad, servicio y precio, porque se facilita la comunicación directa entre el productor y el consumidor, eliminando así, los intermediarios que, en una tienda de alimentación cualquiera existen. Se proporciona, también, soluciones eficaces al consumo.

La propuesta de valor de Organizados

Facilitar la realización de la compra de productos naturales y ecológicos al cliente, sin tener que desplazarse y, todo lo que ello implica: inversión en tiempo, dinero, gasolina, esfuerzo, etc. Con tan sólo un par de clicks una persona habrá realizado la compra.

Tras la realización de un estudio exhaustivo, se determinó que el modelo de distribución tradicional trata a todas las personas por igual, no se pone en el lugar de las familias españolas, ni comparte las preocupaciones de las personas. Tampoco se adapta a la forma actual de organizar el día a día ni al estilo de vida llevado a cabo por cada persona. Actualmente, la población dispone de poco tiempo para realizar la compra, hacer deporte, disfrutar en familia, entre otras actividades.

Organizados trata de conseguir que las personas ahorren las dos terceras partes del tiempo que normalmente se le dedica a la semana a realizar la compra en un supermercado, pero, esta vez, sin que la persona tenga que moverse de su casa. Y, así, conseguir que las personas disfruten más de las cosas que les gustan y hacerles más fácil el día a día.

En conclusión, se está satisfaciendo la necesidad de invertir el tiempo, que se invertiría en realizar la compra de forma estándar, en otras opciones que valora más los clientes tales como el ocio, la familia, etc.

Los clientes pagarán Por comprar productos naturales y ecológicos con una buena relación calidad-precio. Aunque en Organizados son conscientes de que ahorrar con la relación anterior no es fácil, para ello, trabajar duro día a día para dar el mejor producto y servicio a un precio justo.

El modelo de negocio de esta empresa se trata de un modelo de distribución y consumo ordenado, que está destinado principalmente para las familias, partiendo de la base de que no hay dos familias iguales. Para Organizados, la familia es el centro sobre el que gira el negocio, cada una es única y por ello las soluciones que se les proponen son personalizadas y sencillas para que la vida se les simplifique.

El segmento de clientes de Organizados

El producto va dirigido a personas que no dispongan de tiempo libre para realizar la compra y familias con hijos en las que ambos padres trabajan y, valoran la calidad de los productos, el ahorro de tiempo y los servicios que los comercios online ofrecen.

El arquetipo de cliente de Organizados hombres y mujeres de clase media-alta o alta, entre 30 y 55 años. La empresa se creó para resolver una necesidad y, además, sus fundadores fueron conscientes de que las grandes cadenas de distribución no satisfacían la necesidad de que los clientes estaban demandando productos frescos de calidad y a buen precio, sin que hubiera intermediarios.

La empresa atiende a dos segmentos de clientes. Un segmento en el que los clientes son padres de familias y ambos trabajan, por lo que no disponen de tiempo para realizar la compra de manera tradicional. Éste es el más importante. Otro segmento en el que los clientes personas solteras a partir de 30 años de edad pero que, al igual que los padres de familia, no disponen de tiempo para realizar la compra de manera tradicional.

Los canales de Organizados

Tras la realización de la compra vía Online, Organizados dispone de dos tipos de canales de distribución dependiendo de la zona geográfica de España en la que se encuentre el cliente.

Si se localiza en la provincia de Madrid, dispone de reparto propio. Sin embargo, si el cliente se localiza fuera de la provincia de Madrid, Organizados cuenta con una empresa externa que se encarga de la entrega de los pedidos del resto del país.

Organizados posee una red de transporte compuesta por una flota de vehículos equipados con refrigeración que están perfectamente adaptados para llevar el pedido realizado por el cliente a su casa, rápidamente. De esta manera, no se perderá en ningún momento las cualidades, el sabor y la calidad de los alimentos. En el caso de Madrid, el pedido llegará a casa del cliente en menos de 24 horas y, en el caso que sea en el resto de España, el pedido llegará a casa del cliente en un máximo de 48 horas.

Como ya se ha visto, en Organizados no existen intermediarios por lo que se reducen los tiempos de distribución.

La relación con los clientes de Organizados

El objetivo de Organizados en cuanto a este módulo consiste en establecer un trato personalizado para cada cliente y, que exista la posibilidad de poder resolver cualquier duda que surja al realizar la compra. A pesar de ser una web online, la empresa quiere conseguir que el cliente se sienta cómodo y con confianza como si lo estuviera realizando en un mercado tradicional.

Para ello, los clientes disponen en la página web de un número de teléfono con el que poder contactar de 10:00 a 16:00 de lunes a viernes. Y, si se está realizando la compra o surge cualquier duda fuera de dicho horario, también disponen de un email en el que siempre estarán disponibles. A través de este email el cliente podrá resolver cualquier duda o incidencia que le haya ocurrido. Esta técnica es, ahora, conocida como “emailing”.

Además, la empresa también tiene otras dos maneras de hacer llegar la información a los clientes. Una es mediante la propia web en la que exponen recetas, recomendaciones, ofertas del día, etc.

La segunda es a través de las redes sociales, principalmente Facebook, Instagram, Twitter y Youtube. En esta última red suben asiduamente vídeos de elaboraciones de menús con productos exclusivos de Organizados.

Además, al ser tan importante el trato con el cliente en esta empresa, una vez que el pedido llegue a su destino correctamente, los repartidores ayudarán a dejar la compra dónde el cliente desee. Incluso, existe la oportunidad de reciclar las cajas y colocar la compra en la misma nevera.

Para aquellos clientes que más frecuenten la cesta de la compra en Organizados, existe el “Club Organizados” de manera que se irán acumulando puntos al realizar las compras para, posteriormente, canjearlos en compras futuras.

Los flujos de ingresos de Organizados

En esta empresa la única fuente por la que se obtiene dinero es a través de la venta de productos. Quién más favorece a ello es el segmento de clientes conformado por padres de familias con 3 o 4 miembros en ella. Concretamente, las familias con más de dos miembros aportan más del 60 % de la facturación de la empresa.

Los recursos clave de Organizados

Los recursos clave son todos aquellos necesarios para fabricar u ofrecer la propuesta de valor deseada. En este caso, para que Organizados pueda ofrecer la propuesta de valor que desea se requieren:

- Una conexión directa y flexible con los proveedores
- Un sistema de producción y elaboración estricto
- Una logística al servicio del cliente
- Atención al cliente 24 horas
- Un servicio perfecto

Las actividades clave de Organizados

En Organizados existen actividades claves como son las actividades de marketing directo, es decir, aquellas que consisten en enseñar la sala de producción y la procedencia de los productos.

Para conseguir que los clientes sean reincidentes comprando el producto hay que establecer un servicio rápido, eficaz y cercano con ellos. Además, la calidad que poseen los productos de Organizados es otra causa de la recurrencia que se desea por los clientes. Es por esto que dos de las actividades clave de esta Startup sean mantener un servicio rápido, cercano y eficaz con los clientes, así como, tratar de seleccionar siempre los productos de más calidad.

Los socios claves de Organizados

En Organizados cuentan con proveedores de toda España que son quienes suministran diariamente los productos en el almacén y de ahí empieza el reparto al cliente. Estos proveedores que son colaboradores, más bien, respetan los tiempos de producción y recogida y cuidan muy bien la materia prima, lo que se traduce en una buena calidad de los productos suministrados.

Visitan regularmente a sus proveedores para intentar conocer en profundidad sus productos, así como todas las etapas del proceso de producción y los cambios que se puedan producir con el tiempo.

En cuanto a las alianzas estratégicas, Organizados posee alianzas con otras páginas web online que venden los productos propios de la empresa. Esta técnica de gestión de la cadena de suministro se conoce actualmente como “Drop Shipping” y consiste en que el minorista no posee los artículos en su tienda, sino que se encarga de transferir los pedidos del cliente y los detalles de envío para el mayorista o fabricante que, posteriormente, envía las mercancías directamente al cliente.

Además, tiene establecida una alianza con empresas logísticas para gestionar el envío fuera de Madrid, en cualquier parte de España.

Estructura de costes de Organizados

Los costes fijos se desglosan, sobretudo, en personal y acuerdos con proveedores de servicios externos. Organizados es un negocio en el que los costes variables representan el 60% de los mismos ya que muchos dependen del número de pedidos que haya al mes como, por ejemplo, aprovisionamiento, logística y acciones de marketing no programadas.

El lienzo de negocio de Organizados

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Canales	Segmento de clientes
Proveedores Alianzas dropshipping Alianzas logísticas	Marketing directo Servicio perfecto Calidad producto	Realización de la compra de productos frescos y ecológicos desde casa	Reparto propio (Madrid) Reparto empresa externa (resto España)	Padres de familia Personas solteras
	Recursos Clave		Relaciones con clientes	
	Conexión directa y flexible con los proveedores Sistema de producción y elaboración Logística al servicio del cliente Atención al cliente 24 horas		Atención telefónica Emailing Redes sociales Organizados.es Club Organizados	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		
Costes fijos Personal y proveedores de servicios externos. Costes variables Aprovisionamiento, logística y acciones de marketing no programadas.		Compra de productos a través de Organizados.es		

Tabla 7. El lienzo del modelo de negocio de Organizados

5.2 El modelo de negocio de Forma-T.

Forma-T es una nueva empresa que se dedica exclusivamente a la formación del personal que cambia de rol dentro de una misma empresa y, de las nuevas incorporaciones que se puedan dar a ella. Esta formación estará basada en el proceso productivo que sigue la empresa y en las responsabilidades que desempeñan cada uno de los empleados. Dicha información generará una documentación que será necesaria para comenzar a desarrollar las funciones de cualquier puesto de trabajo de la empresa.

El nuevo empleado, recién incorporado o que ha cambiado de rol, recibirá la documentación necesaria y, así se agilizará la adaptación al puesto que va a ocupar. De esta manera, también estará ahorrando tiempo la persona que se encargará de formar a dicho empleado, puesto que, ya no sería necesaria su intervención.

La documentación dotará al nuevo empleado de una visión global de la empresa, no sólo de su puesto de trabajo o área. Así, el empleado comenzará a desarrollar sus funciones dotado de una mayor capacidad a la hora de tomar decisiones que puedan implicar a otros departamentos de la empresa.

El proceso de actuación que llevará a cabo la Startup se define como el siguiente:

1. Búsqueda de clientes
2. Firmar contratos con clientes de larga duración
3. Empleados de Forma-T recibirán la formación necesaria en la empresa cliente, para conocer en profundidad los procesos productivos y las tareas realizadas en ella.
4. Se desarrollará un dossier con cada puesto de trabajo.
5. Se realizará las formaciones pertinentes a los nuevos empleados o cambios de roles de la empresa cliente.

Además, la Startup Forma-T tendrá gran implicación en la empresa cliente, llegando a colaborar en el caso de que se genere un nuevo departamento o nuevos puestos de trabajo, sirviendo de apoyo para especificar las tareas específicas del puesto.

En conclusión, esta Startup conseguirá la estandarización de los puestos de trabajo, así como, la formación de nuevos empleados sin necesidad de ocupar el tiempo de otros empleados de la empresa.

Para desarrollar el modelo de negocio de la Startup se aplicará el modelo del lienzo de negocio, en el que quedará recogida toda la información necesaria de Forma-T para entender su modelo de negocio de manera clara y visual.

La propuesta de valor de Forma-T

La propuesta de valor trata de definir de forma concreta y concisa qué ofrece la Startup y qué necesidad satisface o qué problema resuelve. En el caso de Forma-T se observa de forma clara que la empresa resuelve un principal problema, como es la falta de tiempo, que tan escaso es hoy en día.

El valor ofrecido por esta Startup es la formación de futuros empleados en una empresa, a partir del conocimiento detallado del funcionamiento global de la misma. Además de facilitar la acomodación del personal que cambie de rol dentro de la empresa cliente. En este caso, la Startup le formará únicamente con el modo de desarrollar la nueva tarea, puesto que, ya conoce la visión global de la empresa.

Se pueden definir con más detalle otros problemas que soluciona con su propuesta de valor. Estos son:

- I. Disminuir el tiempo de formación de las nuevas incorporaciones.
- II. Desconocimiento global de la empresa por parte de las nuevas incorporaciones.
- III. Liberar a los empleados del tiempo que invierten en formar a los nuevos trabajadores.

Concluyendo, la Startup Forma-T hará que los futuros trabajadores de una empresa se incorporen de manera más rápida a ella.

El segmento de clientes de Forma-T

Para esta Startup existe un potencial segmento de clientes que es aquel formado por medianas y grandes empresas. Se podría definir un arquetipo especial que represente a este segmento. Este arquetipo lo conforman las siguientes características:

- Empresa consolidada
- Procesos productivos bien definidos
- Elevado número de incorporaciones a la empresa o cambios de roles dentro de ella
- Definición exhaustiva de las funciones de cada puesto de trabajo.

Cómo se observa, una empresa con dichas características beneficiaría a la Startup ya que se vería incrementada su función en la empresa por haber muchas incorporaciones. De manera recíproca, la empresa cliente también saldría beneficiada, al ahorrar el tiempo que sus trabajadores, ya contratados, dedicarían a cada formación de nueva incorporación.

Los canales de Forma-T

En este caso, al no tener un producto físico a la venta, no existirán canales de distribución, como podría haber en una empresa que se dedicase a la venta de productos.

La forma en que los clientes serán contactados por la Startup será mediante una web online, además, de las pertinentes reuniones para gestionar el contrato. En estos casos, el personal de Forma-T será el que se desplace hasta las oficinas de la posible empresa cliente, para mayor comodidad de la misma.

En la web online, el interesado podrá encontrar todo tipo de información necesaria sobre las actividades realizadas por la Startup.

Las relaciones con clientes de Forma-T

En este tipo de Startup, la relación con los clientes cobra una especial importancia ya que, se trata directamente con ellos. Por esto, se realizará una atención personalizada y se mantendrá un contacto continuado en el tiempo. Además, existirá una implicación muy cercana en el caso de incorporaciones de nuevos departamentos o áreas en la empresa cliente, ayudando a definir los nuevos puestos de trabajo.

Las fuentes de ingresos de Forma-T

Los ingresos que obtendrá la Startup será exclusivamente de las empresas que quieran obtener un beneficio tanto corporativo como económico y, estén dispuestas a reducir el tiempo de formación de sus empleados.

Los precios que pagarán cada una de las empresas por los servicios de Forma-T variarán. Esto es debido a que, los precios de los servicios son precios dinámicos porque, cada contrato que se realice a una empresa será personalizado, según las funciones que solicite cada una de ellas.

Las actividades clave de Forma-T

Para que dicha Startup lleve a cabo de manera eficaz su propuesta de valor a los clientes, deberá realizar un conjunto de actividades que se detallarán a continuación.

La primera actividad consistirá en el estudio del proceso productivo y de las funciones del puesto de trabajo con la ayuda y formación por parte del cliente. Tras esto, habrá que elaborar el dossier que recoja dicha información.

La actividad principal que sustenta la Startup es la formación inicial de empleados y el apoyo a las formaciones en nuevos puestos de trabajo. Y, para cuidar el trato con el cliente, habrá que mantener una relación cercana con él y conseguir la adaptación necesaria para los cambios que se realicen en la empresa.

Los recursos clave de Forma-T

El principal recurso clave para el desarrollo de las actividades de la nueva empresa es el valor humano, sobretudo el compromiso de los trabajadores de la Startup. Además de, características como la flexibilidad, la adaptación al cambio y los conocimientos que tienen los mismos trabajadores.

Adicionalmente, como ya se ha visto antes, el trato con el cliente es un recurso muy necesario para desempeñar la actividad de la Startup.

Los socios clave de Forma-T

En este tipo de empresa que desarrolla la actividad definida anteriormente, los socios son precisamente los mismos clientes, ya que ésta es la que se encarga de dar la formación inicial a los trabajadores de la empresa Startup después de la firma del contrato.

Para llegar a las alianzas estratégicas con dichos socios, habrá que realizar un estudio para determinar las motivaciones que hagan que la empresa cliente quiera realizar un contrato con la Startup. Estas motivaciones pueden ser: el afán por optimizar los recursos humanos de la empresa y la necesidad de estandarizar las tareas de los diferentes departamentos y, los puestos de trabajo que lo componen.

La estructura de costes de Forma-T

Inicialmente se deberá hacer frente a una inversión que, no será muy grande debido a que no es necesaria la compra de maquinaria, el alquiler de una nave u otro tipo de gasto fijo que conlleve una empresa que si necesite estos elementos. La inversión inicial generará cierta incertidumbre ya que, los beneficios que se obtendrán de los servicios prestados, no serán inminentes. Esto se debe a que, hasta que no se demuestren las capacidades y lo que puede aportar la Startup, las empresas clientes difícilmente confiarán en ella.

Los costes de la Startup estarán compuestos por:

- Costes en recursos humanos.
- Inversión inicial con incertidumbre.

El lienzo de negocio de Forma-T

En el siguiente lienzo que se expone se puede observar el modelo de negocio de la Startup Forma-T que se ha desarrollado anteriormente:

<i>Asociaciones clave</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Canales</i>	<i>Segmento de clientes</i>
Las empresas cliente	Estudiar el proceso productivo y las funciones de puestos de trabajo con ayuda del cliente	Formar a las nuevas incorporaciones en una empresa, partiendo del conocimiento global de ella	Web Online	Medianas y grandes empresas con procesos productivos y puestos de trabajos bien definidos
	Elaborar dossier de información para la formación			
	Formar a empleados de nuevas incorporaciones y apoyos en nuevos puestos		Reuniones en las oficinas de la empresa cliente	
	Mantener contacto cercano al cliente			
	Adaptación al cambio de la empresa			
	Recursos Clave		Relaciones con clientes	
	Valor humano		Trato personalizado	
	Valor intelectual		Contacto continuado con el cliente	
	Compromiso de los trabajadores			
	Colaboración con el cliente			
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		
Inversión inicial con cierta incertidumbre				
Costes fijos				
Sueldos de los trabajadores				
Costes Variables				
Materiales para llevar a cabo formaciones				
		Contratos de larga duración		
		Contratos personalizados para cada empresa		
		Precios dinámicos		

Tabla 8. El lienzo del modelo de negocio de Forma-T

5.3 El modelo de negocio de Stop-Ads

La Startup nace como respuesta a un mercado que está cansado de las pausas de publicidad en la televisión y que necesita aprovechar el tiempo invirtiéndolo en cosas que de verdad le aporten. Hoy en día, la sociedad está muy acelerada y siente la necesidad de exprimir hasta el último segundo que tiene en el día a día. Es por eso, que con el desarrollo de la aplicación telefónica que esta Startup lleva acabo, la sociedad conseguirá reducir los tiempos muertos que da la publicidad.

El objetivo de Stop-Ads es abordar el control publicitario de las pausas en la televisión. Para ello, se desarrolla una aplicación cuyo fin no es otro que, avisar del inicio y fin de las pausas televisivas como consecuencias de la publicidad, a los usuarios de smartphones con la aplicación instalada. De este modo, todo usuario que disponga de ella, podrá realizar otras tareas o, ver otros contenidos, mientras que el canal se encuentre pausa publicitaria. Para que la aplicación notifique del fin de la publicidad, previamente se habrá tenido que indicar que canal se está viendo.

Debido a que el producto de la Startup es una aplicación para smartphones se explicará su funcionamiento. Como se ha visto, la idea de negocio es crear un programa informático capaz de detectar el inicio y el fin de las pausas televisivas como consecuencia de la publicidad en cada una de las cadenas de televisión. Dicho programa informático estaría en continuo contacto con el televisor mandando señales de inicio y fin de las pausas a un segundo programa. Este segundo programa tendrá conexión directa con los usuarios de la aplicación, de forma que almacenará los canales que dichos usuarios previamente han solicitado para que se les informe. Finalmente, cuando el segundo programa recibe el aviso del final de la pausa publicitaria de un canal, él mismo se encarga de manda una notificación a los usuarios que solicitaron ser informados de ello.

El segmento de clientes de Stop-Ads

A pesar de que el uso de los smartphones y de las aplicaciones disponibles para ellos está cada vez más extendido, los principales usuarios, es decir, los que más tiempo pasan con ellos al día, son los que pertenecen a la parte de la población entre 15 y 35 años. Por ello, el principal segmento de clientes se encuentra en la gente joven. La aplicación tratará de ser innovadora y moderna para conseguir a agradar al segmento de clientes.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la Startup es obtener el mayor número de clientes posible, también, habrá que intentar alcanzar otros segmentos de mercado. Este puede ser, la población comprendida entre los 36 y los 60 años. Como es natural, gran parte de estas personas no es asidua al uso de continuo del smartphone pero, seguro que les interesará la aplicación. Por ello, se deberá tener en cuenta también el fácil uso y diseño a la hora de crearla, para poder satisfacer también a este tipo de mercado.

Concluyendo, el principal segmento de clientes será la población entre 15-35 años y, el segundo segmento será la población entre 36-60 años.

La propuesta de valor de Stop-Ads

Actualmente, la cadencia de vida de la sociedad está sumida en un estrés continuo debido a horarios que hacen difícil compaginar la vida laboral, la vida familiar y el ocio. Esto ha conseguido que el tiempo se convierta en uno de los recursos más preciados junto con el dinero.

A muchas personas les ocurre que van dejando tareas para realizarlas al final del día, renunciando así al ocio que, generalmente suele ser audiovisual. Esta Startup trata de solventar este dilema. Gracias a ella, el usuario que necesite de tiempo para terminar sus tareas, sabrá que dispone de varios minutos para ello sin perder ningún minuto del contenido audiovisual que desea ver.

Los canales de Stop-Ads

Este módulo se hace especialmente complicado de determinar en esta Startup ya que la misma ataca la línea de flotación del sistema actual. Por tanto, la alternativa que se llevará a cabo será exponer la empresa en las redes sociales y en publicidad en segundo plano de páginas webs.

Un canal bastante usual y que, en esta Startup se potencia, es la transferencia de información por el tradicional “boca a boca”. La aplicación ofrece la posibilidad de recomendar Stop-Ads a un amigo.

La relación con los clientes de Stop-Ads

La fidelización del cliente es un aspecto muy importante para la Startup porque a más clientes se consiga, más empresas querrán publicitarse en la aplicación.

Para que el cliente sea consciente de la potencia de la aplicación, ésta mostrará la cantidad de tiempo que el cliente está ahorrando y, también, si lo ha recomendado tendrá la opción de visualizar el tiempo que le está haciendo aprovechar a sus amigos. Esta otra actividad de la aplicación ha nacido para conseguir la fidelización del cliente, de tal forma que desee repetir tras su primera experiencia.

La aplicación añade un histórico de programas que el usuario haya solicitado, recomendándole programas similares o que crea que le puede gustar al usuario. En adición, existirá la posibilidad de activar una alarma para que la aplicación recuerde al usuario el inicio de sus programas favoritos.

Los flujos de ingresos de Stop-Ads

Cuando nació la idea de esta aplicación se pretendía demandar una pequeña cantidad de dinero, del orden de un euro, por la utilización de esta. Sin embargo, al realizar un estudio se comprobó que la población potencial no estaba dispuesta a pagar por la aplicación de Stop-Ads, así que habría que buscar ingresos por otro medio.

La solución ha sido insertar anuncios de otras empresas en la aplicación ya que, tras un estudio, se obtuvo que a los futuros clientes no les importaría que hubiera publicidad en ella.

El hecho de que una aplicación diseñada para evitar el visionado de publicidad, inserte contenidos publicitarios, resulta algo contradictorio. Cabe destacar que, los anuncios de televisión son de obligado visionado, consumiendo el tiempo del espectador. Sin embargo, los banners, el tipo de publicidad por el que se inclina la empresa, además de ser menos agresivos, están personalizados en función de la cuenta del receptor, ofreciendo así una publicidad al usuario que puede resultar de interés.

Las actividades clave de Stop-Ads

Las actividades clave para llevar a cabo la propuesta de valor de esta Startup se pueden dividir en creación, desarrollo y conservación.

La creación englobará todos aquellos movimientos que sean necesarios para el desarrollo de la aplicación.

Habrà dos tipos de desarrollo. Uno que es el del programa informático que analice y determine si una cadena se encuentra o no durante una pausa publicitaria. Además, dicho programa tendrá que mantener una conexión con la aplicación. El otro será el desarrollo de la aplicación para smartphones “Stop-Ads”.

Y, por último, el mantenimiento que conlleva el conservar el correcto funcionamiento de los programas que intervienen en la aplicación, así como, la propia aplicación.

Los recursos clave de Stop-Ads

Los recursos que son necesarios para poder llevar a cabo la propuesta de valor de esta Startup pertenecen a los siguientes campos: recursos físicos, recursos intelectuales, recursos humanos y, por último, los recursos financieros.

Los recursos físicos comprenden desde el alquiler del local de oficina donde se desarrollará todo el proyecto hasta la compra de ordenadores que alojen los servidores. El local deberá contar con una sala de reuniones, dos salas de trabajo, donde se desarrollará la aplicación y un cuarto para los servidores. Además, será esencial la disponibilidad de internet para poder desarrollar el trabajo de la mejor manera posible. Será necesario también toda la compra de material de oficina, tales como ordenadores, impresoras, mobiliario, teléfonos, servidores etc.

Con respecto a los recursos intelectuales, habrá uno de especial importancia como es el derecho a la explotación de la aplicación desarrollada por la empresa. A pesar de que en otros países existen aplicaciones similares, aún en España no existe ninguna, por lo que esto permitirá colocarse rápidamente en el mercado.

En este modelo de negocio los recursos humanos son una parte esencial para la empresa. Por tanto, habrá que prestarle mucha atención al equipo de trabajo que estará formado principalmente por programadores informáticos. Adicionalmente, existirán también personas que se encarguen de la gestión y del marketing de la Startup. Las dos misiones de estas personas que harán de la imagen de la Startup, una empresa seria, comprometida y responsable.



Figura 26. Funciones de los recursos humanos en Stop-Ads

En cuanto a lo que recursos financieros se refiere, se estima que la inversión inicial no será de cantidad importante, pero sí se necesitará una financiación. La forma que mejor se adapta a este proyecto es el *crowdfunding*, dado que el objetivo que se desea conseguir con la aplicación es mejorar la vida de la gente de a pie.

Los socios claves de Stop-Ads

Las alianzas estratégicas se llevarán a cabo con empresas que quieran publicitarse y con las plataformas de IOS y Android. Ambas son cruciales ya que, cabe recordar que la principal y única fuente de ingresos la conforman las empresas anunciantes en la app y, que sin las relaciones con IOS y Android se perdería el canal más importante de conexión con los usuarios de la aplicación para smartphones.

La estructura de costes de Stop-Ads

Los principales costes de deberá asumir la Startup son aquellos en cuanto al alquiler del local de la oficina, los sueldos y salarios de los programadores y los managers y, la compra y mantenimiento de equipos informáticos.

Además, deberá tener en cuenta de la tarifa fija que hay que pagar para pertenecer a las plataformas de descarga de Android e IOS.

El lienzo de negocio de Stop-Ads

<i>Asociaciones clave</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Canales</i>	<i>Segmento de clientes</i>
Alianzas estratégicas con empresas de publicidad Alianzas estratégicas con plataformas IOS y Android	Creación de la App	Optimización del tiempo Evitar consumo de publicidad excesiva	Smartphones Redes Sociales	Usuarios de Smartphones entre 15-35 años con interés por la televisión
	Conservación y mantenimiento de la App			
	Seguimiento de los usuarios			
	<i>Recursos Clave</i>		<i>Relaciones con clientes</i>	
	Humano Financiero Físico		Exactitud de notificaciones Seguimientos de usuarios Buen servicio No molestar	
<i>Estructura de costes</i>		<i>Fuentes de ingresos</i>		
<i>Costes fijos</i> Alquiler del local de oficina Equipos informáticos Sueldos programadores Mantenimiento Tarifas plataformas de descarga		Empresas que se publicitan en la App		

Tabla 9. El lienzo del modelo de negocio de Stop-Ads

5.4 El modelo de negocio de My BAG

El principal objetivo de esta Startup es conseguir que jóvenes diseñadores y diseñadoras puedan darse a conocer al tener la posibilidad de poner a la venta sus primeras colecciones. My BAG se trata de una plataforma online en la que cualquier diseñador/a puede darse de alta, aceptando el pago de una leve cuota por poner a la venta su colección. Esta cuota de cualquier forma es mucho menor que lo que tendrían que pagar si tuvieran su propia página web ya que conlleva, costes de creación de la web, de mantenimiento, de diseño, etc.

Los diseñadores que deseen utilizar esta plataforma online aumentarán las oportunidades de que su colección sea vendida ya que, puede que los compradores no hayan llegado a la web a través de su firma, pero si pueden terminar comprando su colección ya que estará expuesta en la web.

Además, My BAG cuenta con una colección propia creada por las fundadoras de la Startup, expertas en moda, que también pondrán a la venta en su página web. Esta es una colección de cortes sencillos y elegantes para mujeres jóvenes asequible a sus bolsillos.

El segmento de clientes de My BAG

Como bien se ha visto ya, esta plataforma online está destinada al uso exclusivo por parte de los jóvenes diseñadores con colecciones sencillas e innovadoras. Así, se podrá definir el potencial segmento de clientes: Jóvenes diseñadores/as entre 18-30 años que quieran vender sus primeras colecciones sin gran inversión para ello. Por otro lado, existirá otro segmento de clientes que estará formado por todas aquellas personas que tengan interés por comprar nuevas colecciones de innovadores diseñadores/as y, la colección de la propia Startup.

La propuesta de valor de My BAG

El valor que se entrega al cliente en este caso es la oportunidad de que vendan sus colecciones en una plataforma online. Así, estos jóvenes diseñadores/as se ahorran los altos costes que conlleva la creación de una página web, de su diseño y mantenimiento, así como la publicidad necesaria para darse a conocer. Por lo tanto, se está satisfaciendo la necesidad de estas personas de llevar adelante su negocio, facilitándole el inicio del mismo.

Los canales de My BAG

En cuanto a canales de comunicación se refiere, la Startup contará con empresas de publicidad que le creen una campaña de publicidad para dar a conocer la plataforma Online con apariciones en revistas de moda (Telva, Elle, Vogue, etc...). Esto conseguirá también atraer a los diseñadores ya que, al aparecer la plataforma online en grandes revistas, indirectamente ellos también estarán apareciendo en ellas. Además, los propios managers de My BAG llevarán al día las actualizaciones en redes sociales, siendo esta una nueva forma de publicitarse de manera gratuita.



Figura 27. Revistas en las que se publicitará My BAG

Esta Startup no contará con canales de distribución propio de los productos, ya que será tarea de cada diseñador poner a disposición de los compradores el método de envío elegido por cada uno. Es decir, al precio a pagar por cada pedido se le añadirá la tarifa que el diseñador haya puesto. Ellos serán quienes decidan por qué compañía de transportes realizar el envío. Para que esto sea posible, cada vez que un comprador realice un pedido a algún diseñador/a se le notificará automáticamente a éste del pedido y, él/ella será el encargado/a de preparar dicho envío.

En el caso de que el pedido sea de colección propia de My BAG, la misma Startup realizará el envío mediante la empresa de transporte que tenga contratada.

Las relaciones con los clientes de My BAG

My BAG al estar fundada por profesionales de moda ofrecen a todos los diseñadores jóvenes una ayuda especializada. Es decir, cualquier duda que le pudiera surgir a estos jóvenes, la Startup podría resolverla con seguridad y conocimiento del campo. Para ello, en la sede central de la Startup se encuentra una sala donde se podrán concertar reuniones entre los diseñadores y los fundadores de My BAG. Para aquellos diseñadores que vivan lejos de la sede de la Startup, se ofrece la posibilidad de realizar estas reuniones por Skype.

Las fuentes de ingresos de My BAG

Los ingresos que obtendrá la Startup lo conformarán las ventas de la propia colección de My BAG. Además, se obtendrán otros ingresos adicionales por las cuotas que deberán pagar los diseñadores/as para exponer su colección a la venta en la web online.

Las actividades clave de My BAG

Para poder llevar a cabo la propuesta de valor que ofrece la Startup será necesaria la realización de una serie de actividades como son:

- La creación y el mantenimiento de la plataforma online
- La realización de reuniones con los jóvenes diseñadores
- La creación de la colección My BAG y todo lo que conlleva, comprar las telas, realizar los patrones, elaborar cada prenda.
- Mantener una buena relación con la empresa de publicidad

Los recursos clave de My BAG

En My BAG son muy importantes los recursos humanos. Deberá contar con un programador y diseñador de páginas webs, un personal de costura que confeccione la colección My BAG y, las dos fundadoras, ya que sus actividades son clave para el diseño de la colección My BAG y para atraer a jóvenes diseñadores.

En cuanto a los recursos financieros, debido al tipo de modelo de negocio, será necesaria una inversión inicial que procederá de recursos propios de las fundadoras y préstamos realizados por familiares y amigos. Éstos últimos conocidos por las tres F: Family, Friends and Fools. A lo largo del tiempo, se irá financiando el negocio con los beneficios que vaya obteniendo por su actividad.

Inicialmente, se necesitarán también un local donde instalar la oficina central, el cual será de alquiler. Imprescindible la maquinaria de costura, ordenadores, impresoras y mobiliario de oficina que se comprarán a un precio económico.

Para comenzar con la colección My BAG y poder continuarla será necesaria la adquisición de telas. Para ello, las fundadoras se desplazarán a París donde encontrarán infinitas variedades para escoger.

Los socios clave de My BAG

Una de las alianzas clave más importante es con la empresa de publicidad, que será la que realice las campañas publicitarias para que aparezcan en revistas de moda, que anteriormente se han visto. Se deberá tener cierto acercamiento y confianza con dicha empresa, para poder expresar exactamente qué imagen se quiere dar al público sobre la colección y la página web My BAG para atraer al público.

En este caso, uno de los segmentos de clientes juega dos roles, además de ser clientes son también una alianza estratégica clave. Esto es, porque ellos también pueden atraer a clientes a que visiten la web por sus cuentas de usuario en redes sociales que, como ya se ha visto es publicidad gratuita, así conocerán también la colección My BAG.

En cuanto a la propia colección se refiere, se estrecharán también alianzas con proveedores de telas.

La estructura de costes de My BAG

Como ya se ha dicho, será necesaria una inversión inicial para poner en marcha el modelo de negocio, que será financiada por los recursos propios de las fundadoras y la fuente de financiación llamada “las 3 F”.

Los costes fijos estarán compuestos del alquiler del local, el gasto energético y de agua y, el sueldo del personal. En cuanto a los variables, los gastos en la empresa de publicidad, a la cual se le realizarán pagos por campaña publicitaria y los gastos en telas para la colección.

El lienzo de negocio de My BAG

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Canales	Segmento de clientes
Los mismos clientes diseñadores son alianzas claves en la empresa Empresas de publicidad Proveedores de telas	La creación y el mantenimiento de la web La realización de reuniones con los jóvenes diseñadores La creación de la colección My BAG y todo lo que conlleva, comprar las telas, realizar los patrones, elaborar cada prenda. Mantener una buena relación con la empresa de publicidad	Web online que ofrece la posibilidad de que jóvenes diseñadores puedan vender sus colecciones Colección propia My BAG	Redes Sociales Web online Apariciones en revistas de moda Contratación empresa de transporte Skype	Jóvenes diseñadores/as entre 18-30 años Parte de la población interesada en comprar moda entre 18-35 años
	Recursos Clave		Relaciones con clientes	
	Humanos (programador/diseñador de webs, personal de costura y las fundadoras) Financieros Físicos (local, mobiliario, maquinaria de costura, telas)		Redes Sociales Reuniones con los diseñadores/as	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		
Inversión inicial Costes fijos Alquiler local Gasto energético y agua Sueldos personal Costes variables Campañas publicidad Compra de telas		Cuota pagada por cada diseñador/a Venta de la propia colección My BAG		

Tabla 10. El lienzo del modelo de negocio de My BAG



5.5 El modelo de negocio de GPStick

El objetivo del negocio de GPStick consiste la creación de pegatinas con GPS incrustados para conocer en todo momento la ubicación del objeto que la lleve puesta. La idea nace de la necesidad, incluso de los mismos fundadores, de encontrar algún objeto, de manera rápida, cuando se ha perdido o se ha quedado olvidado en algún rincón. Con este producto lo que se consigue es ahorrar el tiempo de búsqueda que invertiría cualquier persona cuando se le ha perdido algo e, incluso evitaría muchos ataques de nervios que le puede suponer a las personas perder el Smartphone, las llaves o la cartera.

En un inicio, se pensó que el método de transmisión del GPS sería la radiofrecuencia, dando lugar a un alcance limitado para la detección. Posteriormente, se decidió modificar dicho método y se estipuló utilizar la tecnología GSM que es la que usan las redes de telefonía para transmitir. Así, con el método GSM se logra alcanzar un ámbito global, es decir, se puede ubicar el objeto desde cualquier lugar del mundo, siendo más atractivo el producto de esta forma.

En cuanto a la duración de vida de este GPS, contará con una batería de larga duración de al menos 1 año y, cuando ésta se agote, el cliente tiene la posibilidad de devolverla obteniendo así, un descuento en la próxima compra de un GPStick.

El segmento de clientes de GPStick

Este producto permite tener un segmento de mercado bastante amplio, ya que todo el mundo desea conocer la ubicación de cualquier objeto que se le haya extraviado y, más aún, si ese objeto tiene un alto valor económico o sentimental.

Sin embargo, no sólo sería útil a título personal, también serviría para empresas con cadena de producción, para tener localizado en todo momento las piezas y, agilizaría mucho la gestión de almacenes.

La propuesta de valor de GPStick

La propuesta de valor de esta Startup es la venta de pegatinas con GPS incrustado para la localización (en cualquier parte del mundo) de objetos que la lleven pegada. Esta pegatina será lo suficientemente pequeña para que sea fácil de ocultar y adherente a cualquier superficie.

Para que el cliente tenga acceso a la ubicación que indique el GPS existirá una aplicación para smartphones disponible en las plataformas IOS y Android de descarga gratuita.

Los canales de GPStick

Los canales de comunicación que se utilizan para dar a conocer el producto a los clientes son los más económicos, mediante la creación de perfiles en las redes sociales (Instagram, Facebook o Twitter) y, también, en las tiendas de los distribuidores del producto existirán paneles publicitándolo.

Para hacer llegar el producto a los clientes se pondrá a la venta el producto en páginas que actúan de intermediarios entre vendedores y clientes como son Amazon, eBay, etc. Adicionalmente, se venderán en tiendas de tecnología.

Las relaciones con los clientes de GPStick

Al no contar con página web propia por ahorrar costes, se pondrá a disposición de los clientes un email y un teléfono (aparecerá en la descripción del producto en las páginas web de venta, así como, en las tiendas de tecnología donde se venda, aparecerá dicha información en los paneles publicitarios) para cualquier duda sobre el producto o averías en él. En este caso, tras contactar con la empresa, el cliente enviará el producto a la oficina de GPStick donde se tratará la anomalía, corriendo los gastos de envíos a cuenta de la misma Startup. Un servicio técnico y de atención al cliente rápido y eficaz será de vital importancia para que la Startup sea escalable y los clientes reincidan en su compra.

La existencia de descuentos será, también, un atractivo para los clientes. En caso de empresas con cadenas de producción y gestión de almacén, existirán descuentos por venta al por mayor. Y, como ya se ha visto, al agotarse la batería del producto, el cliente tiene la oportunidad de devolverlo, obteniendo descuento para su próxima compra.

Las fuentes de ingresos de GPStick

Los únicos ingresos que obtendrá la startup provienen, exclusivamente, de la venta del producto. Por eso, al ser tan importante, el producto, deberá estar siempre en continua mejora y, para ello, existirán encuestas de satisfacción del cliente, disponibles en las tiendas de tecnología y en la propia aplicación de Smartphone.

Las actividades clave de GPStick

Las acciones que son vitales para que la propuesta de valor sea exactamente la que oferta deberán ser:

- La integración de los componentes para obtener el producto
- Proveer a los distribuidores del producto (webs de venta y tiendas de tecnologías)
- La gestión de los canales por los que se publicitará el producto (redes sociales y paneles en tiendas)
- Establecer y mantener un servicio técnico y de atención al cliente que sea rápido y eficaz.

Los recursos clave de GPStick

En primer lugar, para fabricar el producto se necesitarán los componentes necesarios (localizados GPS, chip transmisor y un adhesivo de alta calidad). Un lugar donde crear el producto, que será una nave industrial, que se obtendrá mediante un alquiler mensual.

En este tipo de Startup es de gran importancia los recursos humanos, un equipo que ofrezca un servicio técnico y de atención al cliente de calidad, eficaz y rápido. Además, se necesitará un programador que cree la aplicación de localización y la mantenga.

En cuanto a los recursos financieros, se buscarán a inversores que estén interesados en la propuesta. No será tarea difícil ya que es un producto que soluciona mucho el día a día de las personas de una sociedad que cada vez está más apegada a las cosas materiales.

Los socios clave de GPStick

La principal alianza estratégica que hay que establecer y mantener a lo largo del tiempo es con las compañías telefónicas puesto que, se necesitará su tecnología GSM para la localización de los objetos.

Los proveedores que suministran las piezas del producto (papel adhesivo, transmisores, GPS) serán, junto con las empresas telefónicas, los principales socios que tendrá GPStick.

La estructura de costes de GPStick

Los costes de la Startup incluirán las compras de materias primas, el alquiler de la nave industrial donde se fabricará el producto, el gasto en fabricación del producto, la distribución propia de los productos y los sueldos y salarios de los trabajadores.

El lienzo de negocio de GPStick

<i>Asociaciones clave</i>	<i>Actividades</i> <i>Clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Canales</i>	<i>Segmento de clientes</i>
Compañías telefónicas (para transmisión de datos) Proveedores de materias primas Distribuidores del producto (Amazon, eBay, tiendas tecnológicas)	Fabricación de productos e integración de componentes Ventas a distribuidores Campañas de publicidad Servicio técnico y de atención al cliente rápido y eficaz	Pegatinas con GPS para localizar cualquier objeto que la lleve incorporada a través de la aplicación Smartphone	Publicidad en RR.SS, paneles en tiendas Empresas de transporte para que el producto llegue a los distribuidores	Personas con objetos de valor que no quiera perder (móviles, carteras o llaves) Empresas con cadenas de producción y gestión de almacén
	<i>Recursos</i> <i>Clave</i>		<i>Relaciones con clientes</i>	
	Humanos (programador/diseñador de la aplicación, personal fabricación y equipo de atención al cliente y marketing) Financieros (inversores) Físicos (local, maquinaria, materias primas)		Servicio técnico y de atención al cliente rápido y eficaz Descuentos Encuestas de satisfacción de clientes	
<i>Estructura de costes</i>		<i>Fuentes de ingresos</i>		
Inversión inicial <i>Costes fijos</i> Alquiler local Fabricación Sueldos personal <i>Costes variables</i> Campañas publicidad Distribución de productos Materias primas		Ventas del producto GPStick		

Tabla 11. El lienzo del modelo de negocio de GPStick

5.6 El modelo de negocio de JamUSA



La idea de este modelo de negocio nace debido a la demanda creciente que existe en EE.UU. de productos derivados del cerdo que proceden de Europa. Estados Unidos tiene muy controlada la exportación de este tipo de productos y, es por eso, que se ha decidido instalar en una zona cercana a Texas una granja con cerdos ibéricos para poder comercializar el producto con más facilidad.

El estándar de precio de este tipo de productos es muy elevado y no toda la población suele tener la suerte de poder comprarlo. Debido a esto, JamUSA quiere que los productos derivados del cerdo puedan entrar en todo tipo de hogares y, para ello, elabora productos para todos los públicos. Se puede encontrar desde jamón ibérico de recebo hasta jamones 5J, el producto estrella, pasando por jamones ibéricos de clase media-alta.

Una clara ventaja que JamUSA posee frente a sus competidores, es la frescura de sus productos, al vender sólo productos bajo demanda. De esta manera, cuando el producto llegue al cliente estará en las mejores condiciones de curación posible. Por el contrario, los productos que actualmente se pueden encontrar en supermercados y grandes superficies han pasado por procesos de congelación, transporte y descongelación, debilitando así su sabor y su tacto.

Durante los primeros años de vida de esta Startup se comercializarán sólo jamones, ya que suelen ser los años más inestables para este tipo de empresa. Una vez que la empresa vaya bien, se comenzará a comercializar otros tipos de productos derivados del cerdo. En la gama de carne fresca se ofertará: solomillo de cerdo, pluma ibérica, secreto ibérico, carrillada y presa ibérica. Por otro lado, en la gama de embutidos se podrá encontrar desde salchichón ibérico hasta cinta de lomo, pasando por chorizo ibérico.

A continuación, se describe de manera breve los tres productos que se comercializarán en esta Startup. El producto para clientes con un poder adquisitivo más bajo es el “Jamón de recebo” producido a partir de cerdos que se han alimentado tanto de bellotas como de piensos. Este será el primer producto que se comercializará, ya que habrá que darle tiempo a que las encinas y alcornoques cojan fuerzas en la dehesa para que den sus frutos en cantidad. Por esto, los cerdos al principio se alimentarán mayormente de pienso. El “Jamón Ibérico” es aquel producto pensado para las clases medias-altas que proviene de cerdos que se han alimentado exclusivamente de bellota. Debido a ello, habrá que esperar que la dehesa madure, al menos unos años, para poder comercializar dicho producto. Por último, el producto estrella de JamUSA es el “Jamón 5J” elaborado a partir de una selección de cerdos elegidos exclusivamente para producir este producto. Para ello, se escogerán desde lechón realizándoles un seguimiento especial. Este producto posee una producción limitada anual ya que su proceso de curación es bastante mayor que los demás. En las tres imágenes que se muestran a continuación, de manera visual se observa la calidad de los tres tipos de jamones que se comercializarán.



Figura 28. *Jamón de recebo, jamón ibérico y jamón ibérico de bellota 5J.*

El segmento de clientes de JamUSA

Con el modelo de negocio de JamUSA lo que se quiere conseguir es llegar a todos los nichos de mercado existentes. Mientras que los productos que actualmente se comercializan en EE.UU. abarcan a un único mercado, aquel formado por personas de clase alta, debido al alto coste de los productos, suma de costes de trámites y transportes.

Se quiere hacer llegar los productos tanto a personas como a empresas o restaurantes. Se diferencian, entonces tres segmentos de mercado:



Figura 29. *Segmentos de clientes de JamUSA*

La propuesta de valor de JamUSA

Como bien se ha visto ya, la propuesta de valor de esta Startup consiste principalmente en la venta de jamones de tres gamas distintas para que pueda ser accesible por la población de todas las clases sociales. En un futuro, la idea es ampliar dicha propuesta de valor con nuevos productos provenientes del cerdo como el solomillo, la el chorizo, la carrillada, entre otros.

Lo que diferencia a esta a JamUSA del resto de empresas del sector es la frescura que poseen sus productos ya que son producidos en una dehesa cerca de Texas, por lo que no llevarán ningún proceso de congelación, transporte y descongelación, a diferencia de los existentes en el mercado porque son exportados.

Los canales de JamUSA

Los canales de distribución físicos de los productos de JamUSA están compuesto por tiendas propias y grandes supermercados. Como se ha comentado anteriormente, en esta Startup se trabaja bajo demanda, sin embargo, inicialmente se desconoce la demanda que existe en cada tienda. Debido a esto, se realizará un estudio en cada tienda durante los tres primeros meses de venta para conocer qué producto es más demandado y en qué cantidad. Esto, determinará la manera en la que se abastecen los puntos de venta.

Por la gran magnitud de superficie que abarca Estados Unidos, durante los primeros años se comercializará los productos en ciudades cercanas a la dehesa siguiendo el proceso descrito anteriormente. En adelante, cuando el modelo de negocio comience a dar sus frutos se instalarán más tiendas por todo el país.

Los clientes que lo deseen podrán adquirir los productos vía online mediante la propia página web de JamUSA.com enviándolos en sus domicilios. Se dispone, además, de un chat en la propia web para poder resolver las dudas que le surjan al cliente a la hora de realizar la compra. Aquellos que tengan la oportunidad de realizar una visita a la dehesa, podrán adquirir allí mismo los productos que se producen.

Las relaciones con los clientes de JamUSA

Este módulo toma especial relevancia en este modelo de negocio ya que, al no dudar de la calidad de la materia prima, es muy importante mantener una relación de cercanía con el cliente, para conseguir que estos reincidan en su compra y estén satisfechos.

Como es bien sabido, la cultura de Estados Unidos no contempla que su población tenga conocimientos y habilidades para preparar un jamón (apertura, corte, mantenimiento). Es por esto, que en los establecimientos donde se venda el producto se encontrará, al menos una persona, con los conocimientos necesarios para ello y, quedará a disposición de los clientes para explicarles todo cuanto sea necesario.

Además, otro atractivo de la dehesa es la impartición de cursos de corte de jamón que se impartirán en las oficinas de la Startup. Así, cualquier persona interesada en realizar la visita por la dehesa, podrá asistir a un curso de 2 horas en el que un experto en la materia les enseñará como realizar los cortes en el jamón.

En la página web de JamUSA.com se encuentran vídeos, tanto del proceso productivo como puntos clave a saber del jamón, así como recetas para hacer con el jamón como ingrediente. De esta manera el cliente, podrá optar a ampliar sus conocimientos sobre este producto tan desconocido allí.

Cuando se realicen grandes ventas a Catering o Eventos multitudinarios, se ofrece la posibilidad de que un cortador de jamón asista. De esta manera, se podrá extender la idea y tratar de conseguir más clientes.

Los flujos de ingreso de JamUSA

La principal fuente de ingreso de la Startup es la venta de jamón del que se puede diferenciar entre dos tipos. Uno más asequible al público, es decir, aquel que se podrá comercializar a un precio más bajo y conseguir puntos de venta en grandes supermercados. Un segundo tipo que será menos asequible al público estándar y, por lo tanto, se producirá en menor cantidad ya que está orientado a un público de eventos y clientes de alto standing. En definitiva, por el primer tipo se ganará en función de los kilogramos vendidos y por el segundo tipo se ganará por el margen obtenido.

Como se comentó anteriormente, al inicio de este proyecto únicamente se pondrá a la venta las patas de jamón, por lo que el resto del animal, en lugar de desecharlo, se venderá a carniceros interesados. Aquí, se está generando otra fuente de ingreso, aunque no de gran valor.

Además, también forma parte de los ingresos, todo lo ganado por la venta de entradas para la visita a la dehesa y, todo lo que se genere en la caja de la tienda en la propia finca. En dicha tienda, no sólo se venderá jamón sino, también, todo lo relacionado con él como pueden ser los jamoneros, cuchillos, afiladores, etc.

Aprovechando los alcornoques y encinas que gobiernan la dehesa, se podrá obtener beneficio de ellos. Por lo que tras su recolección se venderá a quién esté interesado en comprarlo. Un potencial cliente de corcho podría ser una empresa vinícola ya que, usaría éste para la elaboración de los tapones de sus botellas de vino.

Las actividades clave de JamUSA

Las actividades que son imprescindibles para ofertar la propuesta de valor que se define en el modelo de negocio de JamUSA son las siguientes:

- La cría y mantenimiento de los cerdos.
- La preparación del jamón para su venta (cortado, empaquetado, etiquetado, etc.)
- La realización de controles de calidad.

Estas tres actividades son esenciales para poder vender el producto.

- La realización de visitas guiadas por la dehesa, incluyendo los cursos de corte de jamón.

Esta actividad contribuye en gran cantidad a la consecución de ingresos en la Startup.

- La creación y el mantenimiento de la página web de la Startup.

Esta actividad es de gran relevancia a la hora de conseguir y fidelizar los clientes con los contenidos expuestos en ella.

Los recursos clave de JamUSA

En primer lugar, se necesitarán unas infraestructuras con las condiciones necesarias para poder llevar a cabo el proyecto. Estas infraestructuras quedan recogidas en las siguientes imágenes:



Figura 30. *Recursos claves de JamUSA*

Además, para poder llevar a cabo todo el proceso de producción del jamón será necesario un suministro de agua potable, máquinas de procesado, cortado, envasado, etiquetado, etc. Así como, grandes cantidades de sal para el saladero.

En cuanto a los recursos humanos, será necesario personal de oficina, personal de fábrica, ganaderos que cuiden de los cerdos, entre otros.

Finalizando, es muy importante que, para iniciar la actividad, grandes inversores se fijen en la empresa. No será tan difícil, debido a que los productos españoles están en auge en este país y habrá muchos interesados en este modelo de negocio por lo que intentarán apostar por él.

Los socios clave de JamUSA

JamUSA al ser una Startup de productos típicos españoles en un territorio que no es el suyo, sería conveniente crear una red de alianzas con empresas que se encuentran en la misma situación en Estados Unidos. Se podrían establecer estrechos lazos con empresas de vino español, las cuales aumentan considerablemente en este país debido a su creciente demanda en los últimos años. Se podría plantear la venta de dichos productos en nuestras tiendas. Adicionalmente, existen numerosos grupos formados por firmas españolas que buscan su presencia en EE.UU. y, sería una gran oportunidad pertenecer a alguno de ellos y asistir a sus periódicas reuniones. Un ejemplo de este tipo de grupos es “FIAB” al cual pertenecen empresas como Ybarra, La Española, Juver, entre otros.

Otro pilar en el que apoyarse son las empresas del sector hotelero. Ellos obtendrían el beneficio que le proporciona los productos españoles en la cocina y JamUSA se podría dar a conocer más fácilmente. Al igual que las cadenas de supermercados con áreas gourmet, que es donde se tratará de encajar la venta del producto.

Para darle una mayor publicidad al producto, se contará con una empresa de transporte en la que una proporción de sus camiones lleve nuestra marca visible. De esta forma, a la misma vez que se realizan entregas de pedidos se estará realizando publicidad de manera que llegue a todos los rincones.

La estructura de costes de JamUSA

Está claro que, para una empresa de tal envergadura, los costes iniciales y anuales a los que tendrá que hacer frente el negocio serán de una importante cantidad.

Primeramente, habrá que costear todas las materias primas necesarias para la alimentación y mantenimiento del bien máspreciado, los cerdos. Habrá que realizar comprar periódicas de piensos, sal, bellota y material veterinario. Los piensos serán exportados desde España por lo que su precio se podrá ver ligeramente incrementado.

Otros costes de recursos físicos lo componen todo el material de oficina y el equipamiento del personal.

Habrà que tener en cuenta los consumos de energía y servicios auxiliares como los focos de calefacción, gastos de agua, luz, planta de procesado, matadero, y todo lo que necesite un mantenimiento. Al mantener una dehesa se contará con personal especializado para la poda de encinas y la limpieza anual del terreno e infraestructuras.

Se contabilizará todo el gasto en recursos humanos: sueldos de directivos, empleados administrativos y financieros, operarios y técnicos, empleados que realicen la visitas, así como los cursos, entre otros.

El lienzo de negocio de JamUSA

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Canales	Segmento de clientes
Sector Hotelero/Catering Cadenas de supermercado Empresas de transporte Empresas de productos españoles en EEUU	Criar y mantener a los cerdos Preparar el jamón para su venta Controles de calidad. Visitas guiadas por la dehesa (incluye cursos) Crear y mantener la página web	Tres variedades de jamón (recebo, ibérico y 5J)	Página web Tiendas propias Tienda en la finca	Familias estándar Familias clase alta Catering de celebraciones Clientes gourmet (restaurantes alto caché)
	Recursos Clave		Relaciones con clientes	
	Cerdos ibéricos Dehesa en Texas Suministro de agua Criadero y sala de parto Sal Inversores		Visitas guiadas por la finca Trato cercano y continuo asesoramiento Cursos de corte de jamón	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		
Costes de materias primas Coste de material y equipamiento Sueldos y salarios del personal Suministros de energía y agua		Venta de jamón Venta del resto del animal a carniceros Pago de entradas de la visita a la dehesa Venta de productos de la tienda de la dehesa Venta de corcho		

Tabla 12. El lienzo del modelo de negocio de JamUSA

6. CONCLUSIONES

El presente documento me permite deducir una serie de conclusiones que diferenciaré en dos bloques con las siguientes temáticas: conclusiones teóricas y conclusiones de la aplicación práctica.

6.1 Conclusiones teóricas

Para comenzar estas conclusiones, me remito a los objetivos planteados al inicio del proyecto. El propósito principal que se deseaba lograr con la realización de este Trabajo Fin de Grado era demostrar el uso de la herramienta “Lienzo Canvas” para la representación de los modelos de negocio. De esta manera, el lector puede comprender de manera rápida y visual los nueve módulos que sustentan a una empresa.

Esta nueva herramienta supone un gran avance en el ámbito empresarial, en cuanto a estrategia y ahorro de tiempo. Antes, para crear una empresa, había que desarrollar un informe escrito, bastante detallado y con contenido muy técnico para poder medir la factibilidad de un negocio. Está claro, que esta tarea necesitaba gran inversión de tiempo. Sin embargo, con la creación de la herramienta del lienzo Canvas, esta tarea se ha agilizado de manera importante ya que, basta con tener una idea o concepto para alcanzar una oportunidad en el mercado desarrollando un negocio creativo.

Una de las ventajas de la metodología que he estudiado, el modelo Canvas de Alexander Osterwalder, es que se puede compatibilizar con el uso de otras herramientas para la generación de ideas, ejecución de proyectos y la priorización de iniciativas. Concretamente, se han desarrollado dos herramientas de gran utilidad para la elaboración de las propuestas de valor y el segmento de clientes.

El principal problema al que se enfrenta un emprendedor es la incertidumbre de no saber qué futuro próximo tendrá su Startup, por lo que la utilización de la metodología Lean Startup, le servirá de gran ayuda para crear pasos de avance con cierta seguridad y fiabilidad.

Por una parte, el estudio de la metodología Lean Startup de Eric Ries, concretamente el ciclo “Crear-Medir-Aprender” basado en el aprendizaje validado y, el Desarrollo de clientes de Steve Blank, me han hecho comprender la utilidad de éstas para la elaboración del modelo Canvas. Considero que es un modelo dinámico, es decir, que habrá que iterar varias veces hasta llegar al modelo Canvas definitivo que represente la propuesta de valor real de la Startup. Por otra parte, es de vital importancia la interacción con cliente de a pie, para conocer sus necesidades y problemas que ayuden a crear una propuesta de valor que sea aceptada por el mercado.

6.2 Conclusiones de la aplicación práctica

En segundo lugar, en lo referente a la aplicación del modelo del Lienzo de negocio a la creación de nuevas empresas (Startups), considero que los resultados contienen varias similitudes y otras, varias diferencias que, a continuación, se expresarán.

- ◇ **Organizados:** el modelo de negocio de Organizados es un modelo muy actual que utiliza técnicas innovadoras como el Drop Shipping. Su cara visible es una plataforma de venta de productos online y es un negocio que va dirigido a un sector de la población, la clase media-alta.
- ◇ **Forma-T:** el modelo de negocio de Forma-T es un modelo en el que el principal recurso es el humano, prescindiendo de la venta de producto físico y ofertando formaciones a empleados. Su segmento de clientes es muy concreto, pero a la vez, muy amplio, como son la gran variedad de empresas existentes en España. Su principal característica, que lo diferencia del resto de Startups, es que su única alianza es su propio cliente.
- ◇ **Stop-Ads:** el modelo de negocio de Stop-Ads es un modelo cuyo gran pilar es la informática y que, aplica a un mercado como es el de las aplicaciones para smartphones, cada vez más demandado actualmente. No podría ser de otra forma y, su segmento de clientes lo componen los principales usuarios de esta tecnología, los jóvenes. Tan importante es la informática, que hasta su publicidad se realiza por medio de ella.
- ◇ **My BAG:** el modelo de negocio de My BAG es un modelo relacionado con el mundo de la moda que basa su propuesta de valor en una plataforma online y que pretende llegar a los jóvenes de la población con inquietudes acerca de la moda. Este modelo al igual, que el de Forma-T, una de sus principales alianzas estratégicas son los mismos clientes.
- ◇ **GPStick:** el modelo de negocio de GPStick es un modelo cuya propuesta de valor se compone por lado de un producto y, por otro, de una aplicación para smartphones. Su principal componente, al igual que Stop-Ads, es la informática.
- ◇ **JamUSA:** el modelo de negocio de JamUSA es un modelo que se llevará a cabo fuera del territorio nacional y que ofrece productos del sector de la alimentación, al igual que Organizados. Este proyecto de Startup es de gran envergadura comparado con los anteriores.

La principal conclusión que extraigo de la aplicación práctica es que, la mayoría de las Startup, se crean con la finalidad de facilitar la vida a la población. Con esto me refiero a que, pretenden agilizar el día a día de las personas ya que, prácticamente todos los ejemplos expuestos, son modelos de negocio con los que el cliente se ahorra un tiempo que podrá invertir en otras tareas más importantes para él.

Organizados proporciona un ahorro de tiempo al realizar la compra vía online y al ofrecer el envío a domicilio en un periodo breve de tiempo. Forma-T elimina el tiempo que invertirían los propios empleados en formar a nuevas incorporaciones en la empresa. Stop-Ads facilita la realización de tareas pendientes sin que el cliente se prive del contenido audiovisual que está viendo. My BAG si se observa desde el lado de los clientes que utilizan la plataforma para la compra de ropa, también, están ahorrando el tiempo que dedicarían a ir a centros comerciales, tiendas, etc. GPStick es un claro ejemplo de Startup cuya oferta de valor proporciona un ahorro de tiempo en la búsqueda de objetos personales perdidos.

Para continuar, aunque ya éramos conscientes de que la informática y la tecnología estaban a la orden del día en la sociedad actual, con este trabajo queda demostrado que para las Startup constituyen un pilar fundamental. Toda Startup contiene algún elemento tecnológico, ya sean páginas webs, aplicaciones para smartphones o las propias publicaciones en las redes sociales. Es por ello, que hoy en día existe tanta demanda de programadores informáticos y desarrolladores de software. Dicho esto, se puede considerar que las startups anteriores pertenecen los grupos de startup de Comercio electrónico e IoT (Internet of Things).

En relación con las fuentes de ingresos, se observa cómo en ocasiones, además de la propia venta del producto que ofertan las Startup, generan alguna otra estrategia para idear otra fuente por la que entre capital a la empresa para así, tener mayor posibilidad de obtener mayores beneficios.

En definitiva, los ejemplos de modelos Canvas expuestos anteriormente son una muestra de cómo los emprendedores pueden beneficiarse del uso de esta herramienta para mejorar los distintos módulos en los que se basa su empresa: la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos claves, los socios clave y las estructura de costes, con el objetivo de ganar dinero y, así, poder rentabilizar todos los recursos invertidos en la creación del negocio. Debido a que el modelo del Lienzo Canvas es un proceso dinámico, los anteriores expuestos, no serán los definitivos de la empresa, ya que durante los primeros años el emprendedor irá validando y rechazando todas estas hipótesis.

BIBLIOGRAFÍA

Blank, Steve; Dorf, Bob (2013): *El manual del emprendedor*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, Deusto.

Osterwalder, Alexander (2004). *The business model ontology. A proposition in a design science approach*. (Tesis Doctoral). L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, Switzerland.

Ries, Eric (2011): *El método Lean Startup*. Barcelona, Deusto.

Andrade, Sebastián (2012): *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocio*. [Disponible en Internet en: <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>]

De Matías Batallas, David (2012): *El fordismo, la producción en cadena que puso en marcha Henry Ford*. [Documento de Internet disponible en: <https://nocionesdeeconomiaeyempresa.wordpress.com/>]

Delle Femmine, Laura (2015): *La crisis, ¿el motor de las 'start-ups'?* [Disponible en Internet en: http://economia.elpais.com/economia/2015/06/23/actualidad/1435074253_488183.html]

Mayra, Ash (2016): *Business Model vs Business Plan in Love the Problem*. [Disponible en Internet en: <https://blog.leanstack.com/tagged/lean-startup/>]

Macías, Miguel (2015): *Lean Canvas, una fusión entre el lienzo de modelo de negocio y Lean Startup*. [Disponible en Internet en: <http://advenio.es/lean-canvas-una-fusion-entre-el-lienzo-del-modelo-de-negocio-y-lean-startup/>]

Otto, C.: *Cinco tipos de startups en los que querrás invertir en 2016*. [Disponible en Internet en: <https://startupxplore.com/es/blog/cinco-tipos-startups-invertir-2016/>]

Polo, David (2014): *Lean Manufacturing: optimiza proceso de producción*. [Documento de Internet disponible en: <http://www.emprender-facil.com/es/lean-manufacturing-optimiza-produccion/>]

Toledano de Diego, Asier; Mañes Sierra, Nagore; Julián García, Sergio (2009): *Las claves del éxito de Toyota*. Cuadernos de Gestión Vol. 9. Nº2.

Los cinco tipos de startups con mayor potencial para el inversor. Artículo de « El Economista » (Valencia):
[Disponible en Internet en: <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/7320231/02/16/Los-cinco-tipos-de-startups-con-mayor-potencial-para-el-inversor.html>]