

# EMPRENDER ES INNOVAR

Manual práctico para  
empreendedores

Autores:

Jose M. Sánchez Vázquez

Julio Segundo Gallardo

Juan Manuel Alcedo Fernández





EMPRENDER  
ES **INNOVAR**

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN



**EMPRENDER  
ES INNOVAR**

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente, ni registrada, ni transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni en ningún medio, ya sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo por escrito de la editorial.

© Los autores

EDITA: Abacum Business Development

ISBN: 978-84-09-07804-2

Nº DE REGISTRO: 2018083862

FECHA: 19/12/2018



# EMPRENDER ES INNOVAR

## **Autores:**

### **José Manuel Sánchez**

Profesor Titular de Organización de empresas  
Coordinador del Masterup de la Universidad de Cádiz

### **Julio Segundo Gallardo**

Profesor del Departamento de Organización de Empresas  
Profesor del Masterup de la Universidad de Cádiz

### **Juan Manuel Alcedo Fernández**

Consultor y auditor  
Profesor del Masterup de la Universidad de Cádiz



## Índice

### Capítulo I. Fundamentos de la empresa

1. Conceptos básicos de empresa
  - 1.1. La empresa
  - 1.2. La razón de tu existencia
  - 1.3. El ciclo de vida de la empresa
2. La dirección y administración de empresas
  - 2.1. Misión, visión, valores y objetivos estratégico
  - 2.2. La fijación de objetivos
  - 2.3. La dirección estratégica
  - 2.4. El control en la empresa
  - 2.5. La gestión de las personas
  - 2.6. El diseño de la empresa
3. Bibliografía

### Capítulo II. La figura del emprendedor

1. El Emprendedor
2. Etapas del proceso emprendedor
  - 2.1. Etapa de gestación
  - 2.2. Etapa de creación
  - 2.3. Etapa de lanzamiento
  - 2.4. Etapa de consolidación
3. El empresario y la dirección de la empresa
4. Bibliografía

### Capítulo III. Ecosistema emprendedor

1. Ecosistema emprendedor
2. El Entorno del emprendedor
  - 2.1. Macro-entorno
  - 2.2. Micro-entorno
3. Otra alternativa para el análisis del ecosistema
4. La importancia de tus relaciones en tu ecosistema
5. Bibliografía

### Capítulo IV. Effectuation y Lean Startup

1. Los principios de effectuation
2. El método Lean Startup
3. Bibliografía



## Capítulo V. Creatividad e innovación.

1. Creatividad
2. Innovación
3. Bibliografía

## Capítulo VI. Desarrollo de clientes

1. Descubriendo clientes
2. Entrevistas de problema con clientes
3. Bibliografía

## Capítulo VII. Estrategia de los océanos azules

1. Pilares de la estrategia
2. Canvas estratégico
3. Fórmulas para la creación de valor
4. Bibliografía

## Capítulo VIII. Encaje producto-mercado

1. Encaje producto-mercado
2. Producto mínimo viable
3. Experimentos
4. Bibliografía

## Capítulo IX. CANVAS: generación de modelos de negocio

1. Visión general
2. Desarrollo de clientes / Segmentos de clientes
3. Propuesta de valor
4. Canales de distribución
5. Relaciones con clientes
6. Flujos de ingresos
7. Aliados y partners
8. Recursos y actividades claves
9. Costes
10. Bibliografía

## Capítulo X. Introducción al plan de negocio

1. Plan estratégico: misión, visión y valores, análisis externo e interno, DAFO.
2. Plan estratégico: análisis sectorial y de mercado
3. Plan estratégico: análisis estratégico y objetivos estratégicos
4. Desarrollo de los planes funcionales: marketing
5. Desarrollo de los planes funcionales: producción u operaciones
6. Desarrollo de los planes funcionales: organización y de recursos humanos
7. Desarrollo de los planes funcionales: jurídico-fiscal
8. Desarrollo de los planes funcionales: económico y financiero



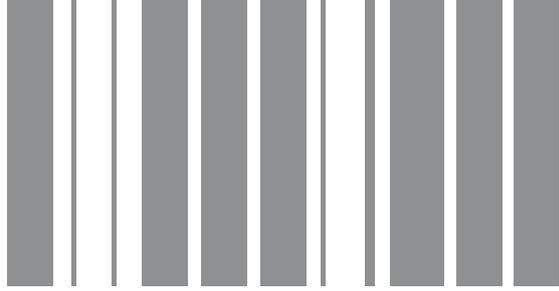
- 9. Viabilidad
- 10. Bibliografía

### **Capítulo XI. Análisis económico-financiero**

- 1. Introducción
- 2. ¿Cómo realizar el análisis de viabilidad económica?
  - 2.1. Ingresos.
  - 2.2. Costes.
  - 2.3. Análisis de beneficio / pérdida.
  - 2.4. ¿Es mi proyecto viable financieramente?
  - 2.5. Los cash-flow y la tesorería acumulada.

### **Capítulo XII. Trámites y recursos de apoyo**

- 1. Introducción
- 2. Formas jurídicas básicas: empresario individual y sociedad limitada
- 3. Otras formas jurídicas
- 4. Pasos a seguir para desarrollar una actividad empresarial a través de una sociedad
- 5. Relaciones entre socios: especial relevancia al reparto de funciones, responsabilidades y la política de retribución. Responsabilidades del administrador
- 6. Funcionamiento de una sociedad
- 7. Fiscalidad básica: IRPF, IS e IVA
- 8. Seguridad Social: Régimen Especial de los Trabajadores Autónomos (RETA) con especial relevancia a la Tarifa Plana
- 9. Intervención administrativa: autorizaciones, licencias, comunicaciones previas y declaraciones responsables
- 10. Instrumentos de apoyo



# EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN



Capítulo I  
Fundamentos de la  
empresa



# ÍNDICE

## 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE EMPRESA

1.1. La empresa	5
1.2. La razón de tu existencia	8
1.3. El ciclo de vida de la empresa	10

## 2. LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

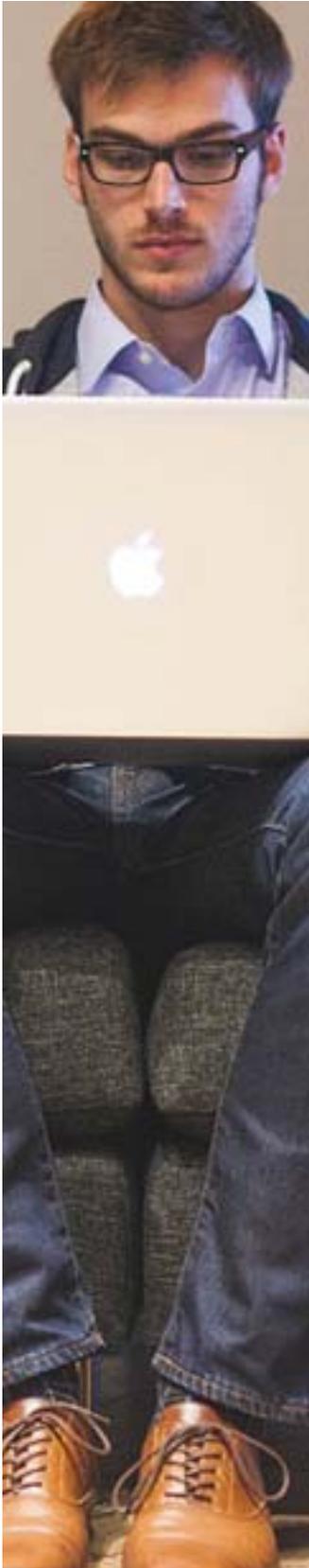
2.1. Misión, visión, valores y objetivos estratégico	13
2.2. La fijación de objetivos	15
2.3. La dirección estratégica	16
2.4. El control en la empresa	18
2.5. La gestión de las personas	19
2.6. El diseño de la empresa	21

## 3. BIBLIOGRAFÍA

23



# EMPRENDER ES INNOVAR



## RESUMEN

Aún no conocemos cuáles son tus intereses personales para realizar este curso, ni siquiera, en este momento, sabemos qué experiencia o conocimientos tienes, y aún menos qué es lo que sabes sobre el mundo de las empresas. Por esta razón, nace este primer tema basado en las siguientes premisas:

- ☞ emprender es una opción que estás barajando
- ☞ quieres aumentar tus conocimientos sobre cómo crear y gestionar una empresa

y para ambas, entendemos que debes conocer básicamente qué es una empresa, y cómo funcionan. Muchos de nuestros estudiantes nos preguntan “¿Por qué debería estudiar este tema? ¿Me permitirá saber dónde tengo que invertir mi dinero o como hacerme rico?”. Por desgracia, nuestra respuesta a la segunda pregunta es “no, no tenemos una bola de cristal”, pero sin embargo saber, aunque sea básicamente, cómo funcionan las empresas es un conocimiento valioso para emprender y para analizar situaciones empresariales como las que diariamente leemos en los periódicos.

Fíjate bien, defendemos que necesitamos aumentar nuestro entramado empresarial, necesitamos de más y mejores empresas, para crear una sociedad innovadora y justa. Esta es la dicotomía entre emprender por necesidad (porque no tengo otra cosa) y emprender por oportunidad (al haber detectado una oportunidad de negocio). ¿Cuál es tu caso?

Además, en numerosos estudios que analizan el fenómeno emprendedor, también analizan el perfil del individuo que con su pasión comienza esta aventura, y a veces, desgraciadamente, nos informan que una de las principales causas de su fracaso es la falta de profesionalización y de conocimientos sobre creación y gestión de empresas. Y este es nuestro propósito, servir de material de apoyo inicial para este curso experto de la Universidad de Cádiz. No obstante, también puede utilizarse como guía básica para todos aquellas personas que estén interesados en iniciarse en el conocimiento de la ciencia de la Administración.

Pero permítenos que insistamos, este tema no pretende ser un estado de la cuestión exhaustivo, ni tampoco el curso al completo. De hecho, existen muchos magníficos libros que pueden ayudarte si ese es tu propósito. Nosotros solo hemos hecho una recopilación de ideas y conceptos, con la intención de que te sea de utilidad y te anime a la lectura en profundidad de las obras de otros grandes autores, así como a la realización de otros cursos que te complementen y profundicen en más conceptos, herramientas e ideas. Es más, te animamos a realizar una lectura interactiva de este material, consultando en internet los conceptos que vayamos viendo, visionando los videos, apuntando tus



conclusiones, etc. Así, después de leer, visionar, y reflexionar sobre este documento, el material complementario y los videos que le acompañan, deberías ser capaz de...

- ☞ Saber qué es una empresa y por qué es importante.
- ☞ Diferenciar e identificar qué es lo que hace que una empresa viva.
- ☞ Conocer las funciones básicas de la gestión de una empresa.

Esperamos ayudarte. Ánimo en la persecución de tus objetivos. Comenzamos...



## 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE EMPRESA

### 1.1. LA EMPRESA

Si nos encontráramos por la calle, en una plaza, y te preguntara qué es para ti una empresa ¿qué me contestarías? Piénsalo un momento, es más, escríbelo antes de seguir leyendo, para ver después qué similitudes vas a tener con las definiciones que aquí te vamos a poner. Tómate tu tiempo.

Bien, si fuera al revés, si en esa plaza, tu me preguntaras a mi, yo te diría que “una empresa es un ente complejo, compuesto por un grupo de personas, de ahí su complejidad, que junto a una serie de recursos, de tipo material, financiero, e incluso intelectual, tiene por objetivo la producción de productos o servicios para satisfacer la demanda de un grupo de personas (sus clientes objetivo), a la vez que buscan conseguir un beneficio, o no”. Uhhmm, vamos a partir esta frase para analizarla mejor:

- ☞ *‘una empresa es un ente complejo’, y soy consciente de que no te he hablado de su forma jurídica, pues hay empresas mercantiles (sociedad cooperativa, limitada o anónima, entre otras) o sociedades civiles (sociedad civil, asociaciones, etc.), e incluso actividades realizadas por personas físicas, a las que llamamos autónomos. Pero no te asustes, no hay empresa que nazca grande. Todas comienzan pequeñas y más sencillas. ¿Conoces como empezó Microsoft, o Apple, o Inditex? ¿Cómo vas a empezar tú?*
- ☞ *‘compuesto por un grupo de personas, de ahí su complejidad’, con ello quiero transmitirte que cada empresa es un mundo, que no hay dos iguales, que es un entramado social, laboral, legal, administrativo, jerárquico, formado por personas que reaccionan, piensan, actúan. Sigue pensando en cuáles van a ser tus comienzos ¿solo? ¿en equipo?*
- ☞ *‘que junto a una serie de recursos, de tipo material, financiero, e incluso intelectual’, donde siempre pensamos en el dinero (sobre todo cuando pensamos en crear una) pero donde debemos ser conscientes de que hay otros recursos que pueden llegar a ser mucho más importantes. ¿Qué recursos claves vas a necesitar para tu inicio?*
- ☞ *‘tiene por objetivo la producción de productos o servicios’, para mi es lo mismo, producto y servicio, pues además en este siglo XXI ya me dirás si es que hay muchas diferencias, ¿no? Piensa, por ejemplo, en Telepizza ¿qué es una empresa de producto? ¿de servicio?, o en Facebook, o en ¿la tuya cómo va a ser?*
- ☞ *‘para satisfacer la demanda de un grupo de personas’ (sus clientes objetivos), lo decimos mucho, si no hay cliente no hay empresa. Es*



más, si no hay ventas (esto supone clientes que deseen pagar) no hay empresa. Ya verás a lo largo de este curso como vamos a trabajar sobre esto, pues a veces, algunos de los emprendedores con los que hablamos solo han pensado en su producto... y no en su cliente.

- ☞ *'a la vez que buscan conseguir un beneficio, o no'*. Ufff, tremendo, o no. Y además, piensa ¿qué entiendes por beneficio? Puedes pensar en beneficio económico, beneficio personal, beneficio social, satisfacción, desarrollo como persona, etc. Nuestro consejo, piensa en que sea viable y estable en el tiempo.

Vamos a ver ahora otras definiciones importantes, mejores que la mía. Para que, de entre todas, vayas viendo como encaja la tuya.

Según la Comisión de la Unión Europea: "Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular". De acuerdo al Derecho internacional, "la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado". Es más, si navegas por internet, en los blogs, hay muchas y muy interesantes, te ponemos aquí algunas:

según la UE  
→

- ☞ *'Entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad.'*
- ☞ *'Una empresa es una organización creadora de riqueza al servicio de la comunidad y creadora de rentabilidad al servicio del mercado y de los accionistas. Las empresas crean riqueza cuando producen más valor del que consume para producirlo.'*
- ☞ La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

La mayoría de definiciones coinciden en la rentabilidad y la satisfacción de necesidades.

Analizando las distintas definiciones, la mayoría hacen referencia a que las empresas tienen dos objetivos, que implican la búsqueda de la rentabilidad y la búsqueda de satisfacer necesidades de las personas. A lo que podemos añadir más objetivos como subsistir, crecer, e innovar. Así que como ves, en nuestra visión actual nos vamos muy lejos de aquello que escuchábamos que la empresa



# EMPRENDER ES INNOVAR

solo busca maximizar su beneficio. Pues realmente ¿qué es maximizar? Y ¿qué entendemos por beneficio? Podemos asegurar que la rentabilidad es una obligación social, pues asegurar la estabilidad y viabilidad en el tiempo de la empresa, pero no es el único objetivo, ni tan siquiera el más importante. Defendemos, que el verdadero objetivo debe ser la persona, causa primera para crear la empresa y causa final para dinamizarla y utilizarla para el bien social. La realización de las personas que componen la empresa es un objetivo en sí y un factor inductivo y determinante de la rentabilidad.

Un error conceptual frecuente es que el objetivo de conseguir de beneficios económicos es necesariamente malo para la sociedad. Los individuos que quieren maximizar sus beneficios suelen ser vistos como egoístas, e incluso indeseables. Sin embargo, también podemos ver esas cifras económicas en positivo. Si no consigues ganarte la vida con una tienda de artículos de *Kite-Surf*, probablemente se deba a que en tu ciudad no valoran este deporte y no desean comprar tus artículos; así que mejor, haz otra cosa ¿no?. O por ejemplo, si vas a montar una lavandería industrial pero cada vez que lavas rompe tres sábanas, tal vez tus habilidades se ajusten mejor a otra cosa. Análogamente, los beneficios de las empresas señalan dónde se deben asignar mejor los recursos escasos. Por ejemplo, tu estás realizando dos actividades, o vendiendo dos productos, y necesitas saber en cual ganas más, para asignar más o menos recursos ¿verdad? O, si estás pensando en invertir tus ahorros en una empresa o en comprar letras del tesoro debes contemplar que beneficio vas a obtener con cada opción, ¿no? Pues siempre vas a tener que renunciar a una de las opciones. Sin duda, este tema de los beneficios es un tema de posicionamiento personal, pero queremos quitar o mitigar su necesaria visión negativa. Ahora te toca a ti, piénsalo.

*Los individuos que quieren maximizar sus beneficios suelen ser vistos como egoístas*



## 1.2. LA RAZÓN DE TU EXISTENCIA

*La razón de tu empresa es tu clientes.*

Ya te lo hemos dicho, en nuestra opinión, la razón de la existencia de tu actividad o empresa son tus clientes. Este grupo de clientes, actualmente, recibe distintos nombres: segmento, nicho, mercado, mercado objetivo, e incluso *target* (en inglés). Pero, a esto hay que unirle que no eres una isla perdida en el océano, por lo que siempre va a haber empresas y productos competidores y/o sustitutos. Suponemos que tienes claro que es un producto/servicio competidor, el que realiza otra empresa igual al tuyo, y aclaramos que un producto sustituto es aquel, que sin ser igual, y normalmente basado en una tecnología diferente, puede ser consumido o usado en lugar del tuyo en alguno de sus posibles usos. Si tienes dudas sobre esto, piensa por ejemplo en como viajar de una ciudad a otra. Puedes elegir entre dos empresas de autobuses, competencia, o irte en tren, sustituto, o en avión, otro sustituto, etc.

Como adelanto (lo veremos en el tercer tema), comentarte que todos estos productos/servicios competidores y/o sustitutos compiten entre sí, y que tendrás que analizar el nivel de competencia que se define en un mercado determinado, en el que tú quieras entrar. Por ello, antes que nada tendrás que delimitar el mercado sobre el que vas a realizar el análisis competitivo, definido como el conjunto de personas y organizaciones interesadas y con capacidad de compra de tu producto o servicio. Y esto nos lleva a otra interesante reflexión **¿por qué van a comprarte estos clientes?** Es decir, ese grupo de personas que actualmente satisfacen sus necesidades, relacionadas con tu actividad, con otros productos/servicios ofertados por la competencia, qué razones van a tener para considerar tu producto e incluso realizar llegar a comprarlo.

*¿Cuáles son tus ventajas competitivas?*

A estas razones las llamamos **ventajas competitivas** ¿cuáles vas a ser las tuyas? Cualquier proyecto o empresa debe preocuparse de quiénes son los distintos competidores y esforzarse por definir su ventaja competitiva frente a ellos. En general debes buscar tus ventajas como elementos que te van a permitir tener un mayor atractivo para los clientes, o una mayor rentabilidad en relación a los competidores. Tus ventajas competitivas pueden surgir de obtener tu producto o servicio con menores costes, o que sabes utilizar nuevas tecnologías, o tienes mejores conocimientos y capacidades humanas. Debes ser consciente de lo importante que es analizar no solo dónde radica la ventaja competitiva de la empresa sino su durabilidad en el tiempo y el riesgo de amenaza de imitación. Además, las ventajas competitivas te generarán valor ante el cliente, pero el valor es algo subjetivo, ya que es aquello que el cliente aprecia en tu producto o servicio. Este valor dependerá, por tanto, no sólo de **aspectos cuantitativos**, sino también de aspectos **cualitativos**, como por ejemplo la calidad, la imagen o incluso los sentimientos que le transmiten la empresa y su producto al consumidor.



## Tipos básicos de ventaja competitiva

De forma sencilla, y de acuerdo con uno de los padres de la dirección estratégica, Michael Porter, las empresas destacan por una de estas ventajas competitivas: liderazgo por costes, diferenciación y enfoque.

Las empresas destacan por sus ventajas competitivas

- ☞ **Liderazgo por costes:** implica que una empresa se consolida como el productor de más bajo coste de un producto determinado. Cuando dos o más empresas compiten por el liderazgo en coste se puede generar una guerra de precios que acaba reduciendo los beneficios de ambas. En nuestra opinión, debes planteártelo muy bien si estás pensando en crear una empresa basada en esta ventaja. La globalización ha revolucionado esta ventaja, y siempre, de un país emergente, puede llegar un producto a menor coste. Aunque también es cierto el éxito de algunas empresas de *low-cost* ¿verdad?
- ☞ **Diferenciación:** significa que una empresa intenta ser única en alguna de las dimensiones que son apreciadas por los consumidores. Seguir una estrategia de diferenciación no significa olvidarse de los costes. Esto supone conocer bien cuales son los atributos que los clientes valoran especialmente, y con esto nos referimos no solo a las características del producto, sino también de tu servicio, facilidad de compra, experiencia de compra, experiencia de usuario, distribución y transporte, etc.
- ☞ **Enfoque:** Lograr el enfoque significa que una empresa consigue ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos. Lo que los americanos llaman *the best in...* Existen dos variantes, **enfoque por coste** y **enfoque por diferenciación**. Quizás esto parezca exagerado, pero en nuestra opinión es adecuado que te plantees convertir a tu empresa/producto/servicio en un referente para tu segmento de clientes. Es decir que cuando los clientes piensen en comprar algo, el nombre de tu empresa o producto aparezca entre las opciones a valorar.

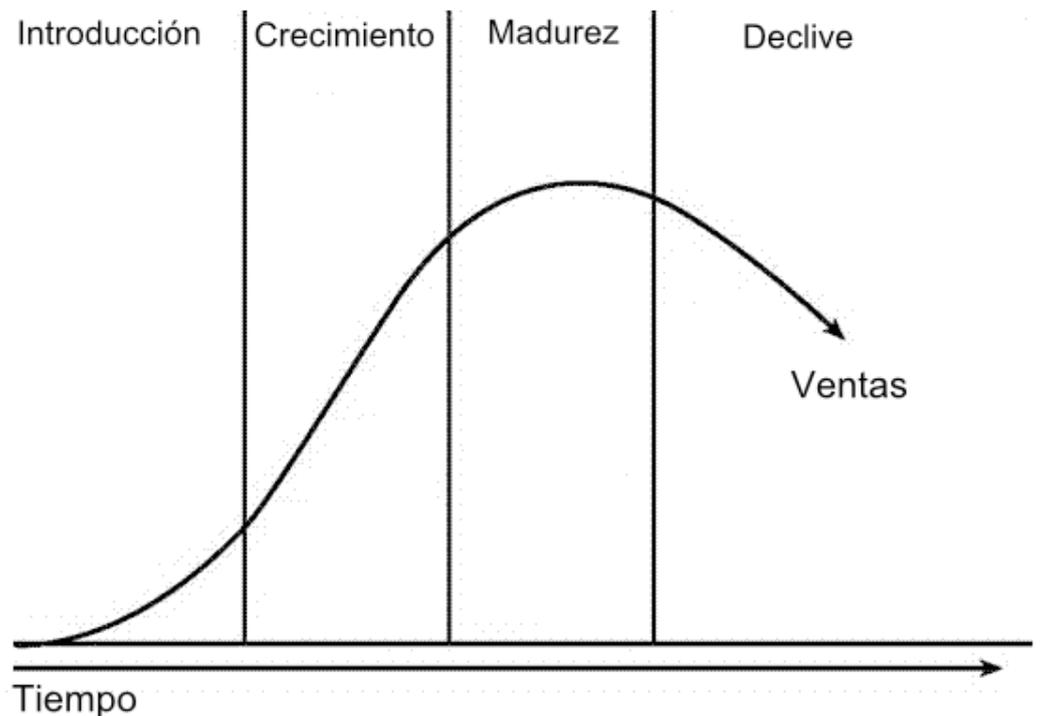


### 1.3. EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Si, de acuerdo, sabemos que estas en el comienzo, planteándote si comenzar una nueva aventura empresarial, y quizás creas que esto que te vamos a contar está más allá de las galaxias, pero es importante que lo sepas. Todas las empresas, sus productos y sus servicios, al igual que los seres vivos pasan por diferentes fases en su evolución. Lo único permanente es el cambio, y en el siglo XXI el cambio es rápido. Por ejemplo, en 2007 Nokia tenía el 50% de la cuota de mercado de terminales móviles ¿quién no se acuerda de su tono de llamada?, y Apple tenía el 0%. En ese año, no hace tanto, Apple presenta Iphone y Google lanza Android. Solo 7 años después, en 2014 la situación ha cambiado y mucho, Apple es la empresa de smartphones con más beneficios a nivel mundial, y Android tiene una implantación del 90% en España, mientras que Nokia, comprada este año por Microsoft, solo tiene el 5% del mercado de smartphones, aproximadamente. ¿Qué puede pasar contigo en 7 años? ¿te imaginas?

Además, desde un punto de vista egoísta, es importante entender el ciclo de vida de las empresas, pues pueden surgir nuevas oportunidades aprovechando tendencias al alza, e incluso a la baja.

Figura 1.  
El ciclo de vida de una empresa





En la primera fase, en la que tu deseas entrar, los problemas de la empresa consisten en buscar los primeros clientes, con unas mínimas instalaciones, y menor financiación que te permita conseguir que tu empresa empiece a surgir. Y esto, que lo sepas, es una etapa dura, donde pocos te conocen, algunos te visitan pero no te compran, y las ventas tardan en llegar. Es la travesía del desierto. Debes saberlo y estar preparado, financiera y mentalmente. Esta fase es inestable y causa de muchos fracasos, por eso es importante saberlo, pues queremos aumentar tu probabilidad de supervivencia, de éxito. En nuestra opinión, la principal causa es la ausencia de ventas, y a esto se le añade problemas de financiación o de personal idóneo. Además, tú, como emprendedor, tienes que realizar actividades tanto operativas como administrativas y te falta tiempo por todos lados, pues además las tienes que hacer con la calidad necesaria.

*Las cosas irán a mejor con el tiempo.*

Menos mal que con el tiempo, las cosas irán a mejor, los clientes aparecerán y te enfrentarás a otro tipo de problemas: el crecimiento. La dirección del crecimiento se decidirá en función de los mercados a los que nos dirigimos y los productos que comercializamos. El hecho de crecer intensivamente se puede hacer en función del mercado y los recursos disponibles. Aquí, te vamos a contar procedimientos clásicos de crecimiento, pero sabiendo que en la era de las nuevas tecnologías hay nuevos procedimientos. En este sentido, llamamos tu atención sobre un término inglés “*Growth Hacking*” interésate por ello, ámate a formarte en algún otro curso. Ya te avanzamos que *Growth Hacking* es la ciencia de conseguir un crecimiento increíble con estrategias no tradicionales. Pero consideramos que ahora también es bueno ir poco a poco, así que vamos a ver las tradicionales.

Las estrategias de crecimiento más comunes, y no excluyentes, que puede desarrollar una empresa son las siguientes:

*Aumentar penetración en el mercado*  
*Desarrollar un nuevo mercado*  
*Desarrollar un nuevo producto*

- ☞ **Aumentar la penetración en el mercado.** En un mercado en el que ya estás, puedes incrementar tus ventas con tus productos actuales, mediante campañas más o menos innovadoras como hacer descuentos por un segundo producto, o porque te traigan a un amigo, etc. En definitiva es vender más de lo mismo en el mismo sitio.
- ☞ **Desarrollar un nuevo mercado.** El ejemplo más fácil es hablar de exportar. En definitiva es llegar con tus productos actuales a mercados nuevos, y esto también lo puedes entender como ir a un nuevo segmento de clientes ¿verdad?. En definitiva es vender más de lo mismo en un sitio nuevo.
- ☞ **Desarrollar un nuevo producto.** También puedes lanzar un nuevo producto a tu mercado actual, esto incrementará tus ventas incluso mejorando la de los productos actuales. En definitiva es vender algo nuevo en el mismo sitio.



- ☞ **Diversificar:** Esta opción es lanzar nuevos productos en nuevos mercados, manteniendo lo que ya tenías. En definitiva es vender algo nuevo en un sitio nuevo.

Figura 2. Matriz producto/mercado

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración	Desarrollo productos
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

En la siguiente fase, la de madurez, tu empresa habrá alcanzado el éxito, será conocida en su mercado objetivo, y estará con un posicionamiento diferenciado, credibilidad y reputación establecida y una capacidad técnica probada. En esta fase el incremento de las ventas es más lento o incluso se habrá estabilizado en un nivel. A pesar de esto, normalmente en este momento, se alcanzan las mayores cotas de rentabilidad. Aquí el objetivo ya no es crecer, sino prolongar esta etapa en el tiempo. Aunque en el mundo actual, ya lo sabes “camarón que se duerme se lo lleva la corriente”, así que mantén tus antenas atentas, pues nuevas empresas o rivales actuales querrán aumentar sus ventas a costa tuya.

Y llega un momento en el que tu producto o servicio, tu empresa, si no ha evolucionado, llega a su obsolescencia, y no estamos hablando de la programada (ver obsolescencia programa en internet). En esta fase, las ventas decaen, muchas veces por cambios en la tecnología, por la competencia, o por la pérdida de interés por parte del cliente. Y tú tienes que revolucionarte... esperamos, para crear un nuevo proyecto, producto, servicio. Piensa en telefónica y movistar. Necesitas reinventarte, volver a crear para perdurar en el tiempo, sino inexorablemente entrarás en la fase de declive y cierre. Respecto a cierre, te animamos a asistir a algún curso o seminario, realmente interesante...

Pero lo interesante aquí y ahora es destacar aquí la importancia crucial del cambio, de la resiliencia, de la innovación, todo aplicado a re-crear tu negocio. Hay que generar un proyecto sobre el actual, y mejor, pues ahora tienes experiencia y conoces bien las condiciones de juego. Ánimo.



## 2. LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### 2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICO

Nuestro idioma es rico, y a veces tenemos varias palabras que normalmente utilizamos como sinónimas. Este es el caso cuando del inglés traducimos “management” y a veces lo hacemos como gestión, otras veces como administración y otras como dirección. En cualquier caso, queremos aclarar que en este caso por todos ellos nos vamos a referir al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficacia y eficiencia, mediante otras personas y junto con ellas. Vamos por partes:

- ☞ **Proceso:** Se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los emprendedores o directivos (por directivo vamos a entender cualquier persona que tiene una responsabilidad).
- ☞ **Eficacia:** Es hacer lo correcto, alcanzar los objetivos.
- ☞ **Eficiencia:** Es hacer algo correctamente, conseguir el objetivo con los mínimos recursos. Con lo que no hay eficiencia sin eficacia.

La gestión de una empresa comienza con la dirección estratégica donde se establecen los pilares de lo que quieres que sea, y para ello estableces la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégico. Veamos uno a uno.

La Visión describe tus metas a largo plazo. ¿Recuerdas cuando de niños nos preguntaban qué queríamos ser de mayores? Pues ahora te toca dar respuesta a la pregunta ¿en qué quieres convertir a tu empresa dentro de unos años? La visión tiene un punto de vista externo, se orienta al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quieres que tu empresa sea percibida por el mundo. En definitiva, usando los verbos en presente, defines lo que quieres que tu empresa sea en un futuro, a dónde quieres llegar, recogiendo las metas y logros deseados. Consejo: cuando vayas a escribirlo mira en Internet cómo lo han hecho otras empresas.

**La Misión** de una organización es la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales y ha de describir cómo vas a competir y generar valor para el cliente. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y establece: (1) la actividad empresarial fundamental; (2) el producto/servicio genérico que ofrece; y (3) el segmento de cliente a los que pretende atender. Consejo: cuando vayas a escribirlo mira en Internet cómo lo han hecho otras empresas.



Los valores son los principios que han de ser orientadores de la conducta y de todas las acciones y decisiones en el día a día de tu empresa. Seguramente, serán un reflejo de tus propios y personales principios y valores. De esta forma, al transmitirlo vas a ir creando la cultura organizativa de tu empresa, entendida esta como el conjunto de creencias, principios y valores compartidos por los miembros de la empresa. En este apartado, solo hacer una mención a la “ética” tan echada de menos.

Por ultimo, los objetivos estratégicos son los que establecen hacia donde la organización pretende llegar en el largo plazo. Respecto a que plazo nos referimos con la palabra largo, es cierto que cada vez es menor. La incertidumbre, el cambio rápido, la globalización, la tecnología, nos hace pensar que largo plazo pueden ser dos o tres años, como mucho ¿verdad?



## 2.2. LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Después de establecer los objetivos estratégicos, se definen los objetivos operativos cuya función radica en llevar a cabo la realización de las distintas funciones empresariales. Son objetivos perfectamente delimitados, en todos los niveles de decisión de la empresa, y subordinados a los estratégicos deben posibilitar su ejecución.

Su definición adecuada es importante, pues muchas veces alcanzarlos depende del trabajo de otras personas, y estas deben comprender exactamente qué es lo que deseas lograr. Para ello, te recomendamos seguir un fácil acrónimo como regla nemotécnica: M.A.R.T.E. (en inglés S.M.A.R.T.):

- ☞ **Medible:** para poder apreciar perfectamente cuál es la diferencia a alcanzar y qué se tiene que hacer. Además, un objetivo medible es más fácilmente controlable.
- ☞ **Alcanzable:** los objetivos han de servir de guía y ser fuente de motivación. Si no puedes alcanzarlos, desmotivan. Pero cuidado, deben desafiarte, pues unos objetivos fáciles de alcanzar no servirían de movilización de esfuerzos.
- ☞ **Realizables:** parecido pero distinto del anterior. En esta ocasión, nos referimos a que tengas los recursos necesarios, la capacidad, para que puedan ser conseguidos.
- ☞ **Temporales:** deben tener un comienzo y un fin, un plazo de tiempo, no pueden convertirse en algo eterno.
- ☞ **Evaluables:** esta característica se refiere a que puedan ser comprobados, medidos, por terceras personas, contrastados.

M.A.R.T.E.  
(S.M.A.R.T.)  
→

Con esta fácil regla, buscamos que consigas que tus objetivos sean claros y específicos, para que los miembros de tu empresa entiendan perfectamente dónde quieres ir y lo que esperas de ellos.



## 2.3. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica busca desarrollar, además de la misión, visión y valores, diversas estrategias posibles para elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa. A esto le llamamos plan estratégico, y comprende distintas fases:

### Diagnóstico estratégico

Como siempre, todo comienza analizando tu situación, para conocer el punto de partida en el que estás y desarrollar desde ahí, en posteriores etapas, las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos. Para analizarte puedes y debes utilizar diferentes fuentes de información:

- ☞ Documentación interna de ti y de la empresa. Información sobre tu trayectoria personal y profesional, e igual de la empresa, experiencia y ámbito de trabajo, proyectos anteriores, conocimientos, contactos, etc. En definitiva datos referidos a tu empresa y a ti, que recogen quién eres y qué sabes hacer.
- ☞ Documentación de carácter externo. Del sector, clientes, segmento, empresas competidoras, tendencias tecnológicas, organismos públicos, leyes y normativas, etc.
- ☞ Entrevistas con agentes de tu entorno: Competencia, clientes potenciales, administraciones públicas, asociaciones y sindicatos, entre otras instituciones.

Con esta información es habitual hacer un análisis interno y externo de todas las variables importantes para el desarrollo de tu empresa/proyecto, incluso estableciendo una relación de potencialidades y restricciones. Normalmente este análisis se hace partiendo de un entorno más general hacia un entorno más específico, con el objetivo de identificar las potenciales oportunidades de negocio y desarrollo, así como las posibles amenazas.

En muchas ocasiones nos quedamos en ese punto, pero en otras ocasiones, integrando ambos análisis realizamos el famoso DAFO (SWOT en inglés). El DAFO es quizás la herramienta de dirección estratégica más conocida, y actualmente criticada. Simplemente recoge el análisis interno (detectando Fortalezas y Debilidades de la empresa) y externo (detectando las Oportunidades y Amenazas del entorno) y montando una tabla de doble entrada da como resultado una matriz denominada DAFO, acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.





Figura 3. Matriz DAFO

	Puntos fuertes	Puntos débiles
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
Análisis interno	Fortalezas	Débilidades

### Implantación

En esta etapa es habitual el uso de cronogramas, donde se recogen los responsables y actividades concretas a desarrollar y el momento en el que deben ser realizadas. Estos gráficos te permiten analizar si tu plan lo vas a desarrollar de forma equilibrada y coherente.

### Seguimiento

Esta fase contempla el control de las actividades de la empresa, para asegurar una correcta implantación del plan, evaluar su marcha, y actualizar y corregir las posibles desviaciones que se puedan producir.

## 2.4. EL CONTROL EN LA EMPRESA

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la empresa hacia los objetivos que has establecido. Vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctoras.

En definitiva, esto que te acabamos de contar ya tiene sus años.

A principios del siglo XX, el francés Henri Fayol (en su libro *Administración general e industrial*) describió cinco actividades directivas básicas, es decir, lo que tú debes hacer: **planificar, organizar, instruir, coordinar y controlar**; aunque actualmente instruir se ha cambiado por dirigir.

Figura 4. Modelo de Fayol



Más reciente, en 1973, Henry Mintzberg presentó una visión novedosa sobre el quehacer de los directivos. Lo que hizo fue ir a observar a un conjunto de directivos mientras trabajaban, y de ahí extraer las diferentes tareas específicas que hacían en diez roles que, a su vez, integró en tres categorías:

Figura 4. Modelo de Fayol

Roles Interpersonales	<b>Cabeza visible:</b> Figura simbólica; cumple con obligaciones simbólicas
	<b>Líder:</b> Capacita y motiva a las personas
	<b>Enlace:</b> Mantiene una red de contactos externos que ofrecen información y apoyo
Roles Informativos	<b>Monitor:</b> Busca y recibe información para conocer el funcionamiento de la organización
	<b>Difusor:</b> Transmite información a otros miembros de la organización
	<b>Portavoz:</b> Proporciona información al exterior sobre políticas, acciones, resultados,...
Roles de decisión	<b>Emprendedor:</b> Busca oportunidades de negocio. Inicia proyectos
	<b>Gestor de anomalías:</b> Toma medidas correctivas cuando es necesario
	<b>Asignador de recursos:</b> Decide quién recibe recursos, fija prioridades
	<b>Negociador:</b> Representa a la organización en negociaciones con partes tanto externas como internas.



Ahora te toca a ti ¿qué opinas? ¿cuáles van a ser tus roles? ¿en qué eres bueno? Por ejemplo, te ves haciendo de “embajador de tu empresa” dando una charla ante un nutrido grupo de empresarios. Pues vete preparando porque es parte de tu trabajo.

## 2.5. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Siguiendo con las funciones y roles que vas a desempeñar, claro, no nos podemos olvidar de tu equipo, de tus compañeros de viajes, empleados, personas. Sí, sabemos que cuando empiezas una aventura empresarial muchas veces aún no puedes contratar a nadie, pero también es cierto que en un futuro más o menos cercano lo harás ¿verdad? Fíjate bien, cada vez más las personas constituyen una ventaja competitiva para una empresa. Nosotros defendemos que el cliente es lo primero, pero hay profesores que nos retan a admitir que aún más clave son las personas, pues son las que hacen que las cosas ocurran. No queremos entrar en el debate de la gallina y el huevo, así que reconocemos la importancia y valía de las personas, como no podría ser de otra forma. Así que sabiendo que este apartado da para un Máster, queremos hacerte pensar sobre algunos aspectos que consideramos claves:

*motivación,*

*liderazgo,*

*actitud ante el  
trabajo,*

*equipo,*

*habilidades,*

*apreciación,*

*confianza,*

*involucración,*

*compromiso.*

- ☞ Es un hecho que en muchas grandes empresas, las inversiones en recursos humanos han crecido espectacularmente en los últimos años, lo cual implica mejorar la gestión de recursos humanos en áreas tales como los programas de selección, la formación y comunicación, y los sistemas de retribución
- ☞ Antes se hablaba de departamentos de personal, después de recursos humanos y ahora de personas y talento. Se manejan términos como: **motivación, liderazgo, actitud ante el trabajo, equipo, habilidades, apreciación, confianza, involucración, compromiso.**
- ☞ Todos somos directivos de recursos humanos. Ya no es competencia exclusiva de un departamento lejano, es de todos: coordinadores, responsables, jefes de departamento, directores de área o zona, etc. Todos nos preocupamos por las personas, por cada individuo, de nuestro equipo.
- ☞ Otro de los aspectos que debes tener en cuenta es el relacionado con la formación permanente de tus empleados. La formación es una inversión y nunca un gasto, y debe estar dirigida a conseguir la estrategia.
- ☞ La retribución es importante, ¿verdad? Y debe también estar alineada con la estrategia y con la cultura de tu empresa. ¿Cómo vas a retribuir? ¿al puesto que ocupa? ¿a la persona? ¿fijo? ¿variable? ¿mix?.



# EMPRENDER ES INNOVAR

- ☞ Y todo esto debe suponer que estás **motivándolos** hacia la consecución de un objetivo común.
- ☞ Con un estilo de dirección que facilite la **participación**, la **aportación**, el desarrollo de **confianza**, y la **resolución** de problemas.

En definitiva, lo que es una empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro depende del modo en que trabajen y se organicen las personas que la integran.

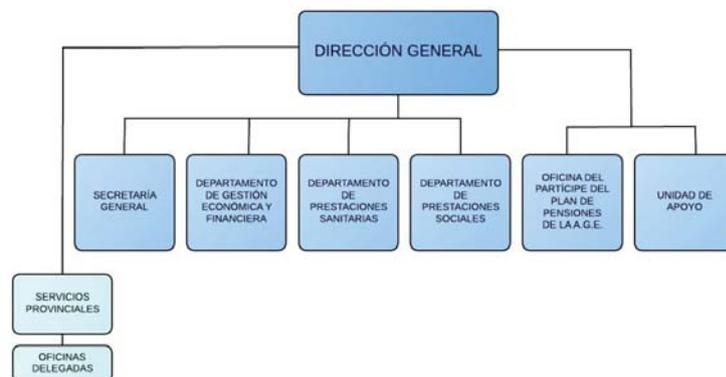


## 2.6. EL DISEÑO DE LA EMPRESA

El incremento del tamaño de una empresa normalmente lleva asociado el incremento de las dificultades de coordinación entre unidades. Es lógico, no puedes estar en todos los lados al mismo tiempo, se te escapan cosas, y tu capacidad, aunque grande, es limitada.

Así que cuando tu empresa crezca debes diseñar cual va a ser su estructura. Evidentemente, esto no se hace de un día a otro, sino poco a poco en el tiempo. Pero como todo, es bueno que te vayas planteando cómo querrás que sea. La finalidad de una estructura organizativa es la coordinación de los esfuerzos de una diversidad de individuos que operan en distintas unidades de trabajo. Se representa en lo que conocemos como organigrama que nos proporciona una visión inmediata de la estructura de la empresa. En él aparecerán los distintos puestos de trabajo agrupados en distintas unidades superiores, como departamentos.

Figura 6. Ejemplo de organigrama



Recuerda que la estructura organizativa de una empresa deberá ser algo dinámico, evolucionando en el tiempo. Cada vez es más común que, en este entorno cambiante, se adopten formas más flexibles e inteligentes.

- ☞ Por ejemplo, estilos colaborativos, con organigramas cada vez más planos, en las que las empresas se centran en aquello que saben hacer mejor y delegan en otras empresas (pudiendo elegir entre las mejores) otras actividades. Son llamadas empresas o corporaciones híbridas o virtuales.
- ☞ Igualmente, cada vez se observa más la proliferación de organizaciones inteligentes que aprenden de forma continua (*learning organizations*). Son organizaciones más creativas, flexibles y capaces de aprender de su propio funcionamiento, de sus errores, y de las demás empresas. Se nutren del capital humano que trabaja en la empresa (por lo que es vital que sean los mejores posible) y de aquellos a los que pueden



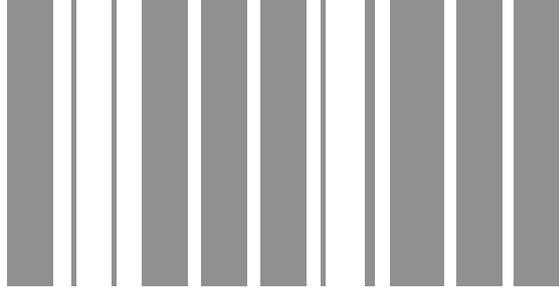
acceder fuera (sus contactos o capital relacional). En este contexto, es preciso adoptar un estilo colaborativo, organigramas más “planos”, grupos de trabajo multidisciplinares, mayor descentralización de la autoridad, etc.

Tanto las empresas que aprenden como las virtuales, bien gestionadas, suponen ventajas superiores que aumentan sus posibilidades de supervivencia y, si es posible, de éxito en un entorno cada vez más cambiante.

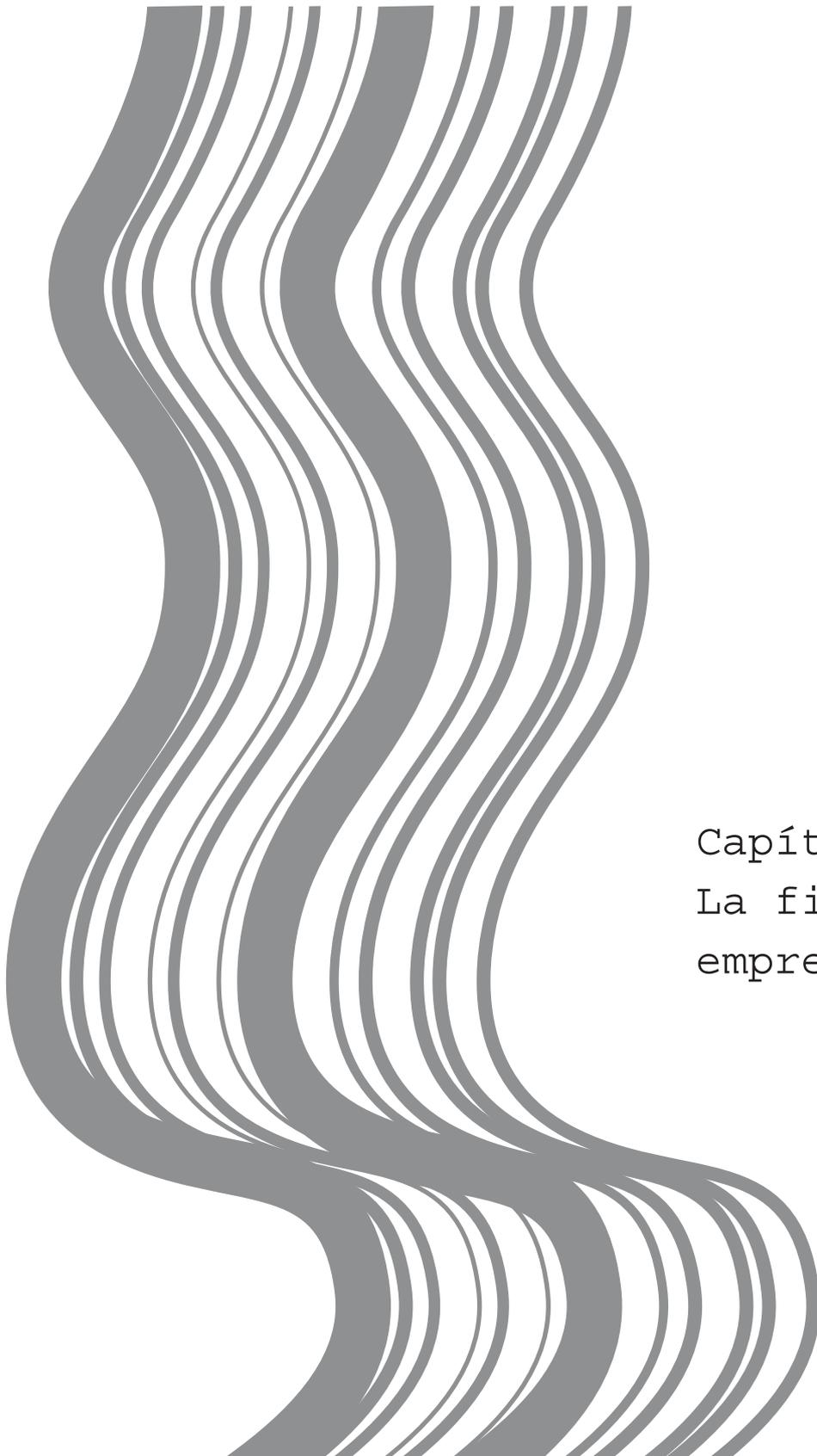


### 3. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, G. I. Nakamura (2007): *Strategic Management Classic Edition*. Palgrave Macmillan.
- Fayol, H. (1916): *Administration Industrielle et Generale*.
- Jensen, M., Meckling, W. (1976): *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Minzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Porter, M. (2007): *La ventaja competitiva de las Naciones*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, Nº. 11, 2007, pags. 69-95.



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo II  
La figura del  
emprendedor



# ÍNDICE

<b>1. EL EMPRENDEDOR</b>	<b>5</b>
<b>2. ETAPAS DEL PROCESO EMPRENDEDOR</b>	
2.1. Etapa de gestación	14
2.2. Etapa de creación	14
2.3. Etapa de lanzamiento	14
2.4. Etapa de consolidación	15
<b>3. EL EMPRESARIO Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>16</b>
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>18</b>



## RESUMEN

Thomas Alva Edison (1847-1931) fue un empresario y un prolífico inventor estadounidense que patentó más de mil inventos y que ha pasado a la historia como el inventor de la bombilla, sin embargo no es del todo exacto. Antes que él, muchos otros inventores ya habían trabajado en esta idea, pero no habían conseguido resultados satisfactorios. Los filamentos de la bombilla se quemaban. Edison vio la oportunidad y perseveró hasta lograrlo. Cuentan que realizó más de mil intentos hasta que lo consiguió, y cuando le preguntaron si nunca se desanimaba ante tanto fracaso, contestó: “¿Fracasos? No sé de qué hablas. En cada ensayo descubrí un motivo por el cual una bombilla no funciona. Ahora ya sé mil maneras de cómo no hacer una bombilla”.

¿Qué te parece esta historia? Sea 100% verdad o esté un poco aliñada, nos muestra un aspecto interesante que debes trabajar como emprendedor: no desanimarte ante las dificultades, que más tarde o temprano vas a tener que afrontar; perseverar y aprender de los fracasos, ser resiliente; disfrutar con lo que haces. De esto último, somos de los que piensan que o haces lo que te gusta, o que te guste lo que haces. En definitiva es un tema de actitud, ¿no? En este tema vamos a ver estos conceptos en la figura del emprendedor. También, vamos a desarrollar las etapas del proceso emprendedor, para terminar viendo las características de la figura y funciones del empresario.

En este segundo tema, te animamos a consultar varios blogs de emprendedores, inversores y mentores, consúltalos en Internet, y comprueba las distintas perspectivas sobre la figura del emprendedor. De todas, y de tu experiencia y conocimiento, extrae tus propias conclusiones. Ya lo sabes, esto no es una ciencia exacta. Con el material de este tema deberías ser capaz de...

- ☞ Comprende el por qué ahora todos hablan de emprendedores y por qué ha cambiado radicalmente la opinión de la población sobre su figura.
- ☞ Diferenciar e identificar las etapas que te quedan por delante en tu vida emprendedora.
- ☞ Conocer las funciones básicas y el perfil que como empresario debes desempeñar.



- ☞ Explicar qué hacen los empresarios y los roles desempeñan
- ☞ Definir las habilidades necesarias para ser un buen empresario, y analizarte a ti mismo para saber cuáles debes trabajar más.

Queremos ayudarte. Aprovecha al máximo las tutorías que te ofrecemos. Ánimo. Comenzamos.



# EMPRENDER ES INNOVAR



## 1. EL EMPRENDEDOR

Queremos aclararlo desde el principio, emprendedores pueden ser trabajadores por cuenta propia, que crean su propia empresa y que una vez establecida se convierten en empresarios; o trabajadores por cuenta ajena; esto es, empleados asalariados de gran valía para la empresa, que realizan su actividad innovadora en el marco de la misma. De hecho, las empresas tratan de identificar a estos emprendedores internos o intra-emprendedores y aprovechar su potencial en beneficio. Una vez aclarado esto, podemos definir emprendedor como una persona que identifica oportunidades de negocio y organiza los recursos necesarios para aprovechar estas circunstancias. Identifica y organiza.

Fíjate, ya lo hemos comentado, vivimos en un mundo en rápida evolución, donde permanente cambian las necesidades individuales y sociales. Y precisamente esto es un impresionante caldo de cultivo para que personas como tu detecten nuevas oportunidades, distintas formas para satisfacer necesidades nuevas y antiguas, aprovechando las innovaciones derivadas de la permanente creación de conocimiento que genera la investigación científica y tecnológica.

En este momento, y solo para aclarar términos, queremos que distingas entre creatividad e innovación.

- ☞ Creatividad es más que la generación o asociación de ideas que producen como resultado una solución original. Por tanto es la capacidad o el acto de concebir algo original o inusual. Normalmente de esta creatividad se generan invenciones, como la creación de algo que nunca se había hecho antes y es reconocida como el resultado de una idea única. Creatividad es pensar cosas nuevas.
- ☞ Innovación, concreta y práctica, es la aplicación de algo nuevo en un producto, idea o concepto que se introduce en un mercado. Innovación es hacer cosas nuevas.

Volviendo al emprendedor, vemos como en todo este proceso, el emprendedor consigue desde una idea, desde un sueño, desde un pensamiento, a través de una metodología de trabajo, donde juegan elementos como la innovación, creatividad, motivación, convertirlo en una realidad, en un hecho, un proyecto viable. El emprendedor es el factor organizativo capaz de movilizar los recursos necesarios para que la innovación se aplique de forma eficiente a la satisfacción



de necesidades. Ese factor organizativo ha de ser necesariamente una persona que tenga desarrolladas determinadas capacidades y que, por tanto, integre unas características personales y sociales concretas. Esas personas son conocidas como emprendedores.

*¿tienes miedo a  
fracasar?*

Pero en nuestra opinión, mucho, quizás demasiado se está escribiendo sobre el perfil y las características de los emprendedores. De hecho, en las redes sociales hay citas y citas de emprendedores, y estamos creando nuevos héroes, quizás con pies de barro. En nuestra experiencia: hay de todo. Y por otro lado, nos encontramos aulas llenas de alumnos que dice que ellos “no valen”. Hay mucho mito, y por eso en este apartado vamos a tratar de hacerte reflexionar sobre algunos de ellos, para ver si somos capaces de romperlos – no tengo ninguna idea, no tengo dinero, ni tengo habilidades emprendedores, y tengo miedo a fracasar. Defendemos que estos miedos emergen de falsos conceptos y creencias que son similares a los que se les atribuían a los exploradores cuando se embarcaban en aventuras en los grandes océanos o por la jungla más recóndita. La historia ha estilizado a los primeros aventureros como héroes visionarios, que poseían habilidades súper-humanas y una extraordinaria suerte. Sin embargo, la realidad es otra. El proceso de dibujar el mapa del mundo es similar al proceso que un emprendedor desarrolla para crear una nueva empresa. Ambos hacen lo que pueden con lo que tienen disponible. Ambos acogen las sorpresas como un recurso. Y ambos crean nuevos mapas que definen nuestro mundo para las generaciones venideras. Te animamos a dejar atrás las glamurosas historias sobre emprendedores y a centrarte en varias enseñanzas de emprendedores exitosos y que han sido recogidos por Saras Sarasvathy en su libro *Effectual Entrepreneurship*, principios que podrás aplicar cuando crees tu propio mapa.

*estás buscando un  
mapa, una hoja de  
ruta para tener éxito*

Comenzamos, si estás leyendo esto, probablemente estás buscando un mapa, una hoja de ruta para tener éxito. No estás solo. En ello estamos todo. Cada uno puede definir el éxito de forma diferente: para algunos puede ser tener una familia feliz, para otros el poder y la fama, y para otros podría ser simplemente ser independientes, y tener la oportunidad de alcanzar su potencial creativo, etc. Hay tantas formas de definir y alcanzar el éxito como personas. El emprendimiento se relaciona con la creación de mapas, no solo para ti, sino para un conjunto de personas de tu alrededor.



# EMPRENDER ES INNOVAR



Comencemos con un mapa estándar, que la mayoría de las personas piensan que es el usado por los emprendedores

1. Los emprendedores buscan una nueva oportunidad con algo potencial
2. La bombilla se enciende
3. Escriben un plan de negocio
4. Consiguen fondos, especialmente de inversores
5. Contratan un buen equipo
6. Construyen el producto
7. Organizan un gran lanzamiento
8. Consiguen tener un crecimiento constante
9. Lanzan una oferta pública inicial de acciones
10. Se retiran a las Bahamas

Sin embargo, hay un problema en este mapa. Cuando analizamos la historia de las empresas y las biografías de los emprendedores que las fundaron, este mapa no encaja. Una investigación académica encontró que solo el 28% de una muestra de 500 empresas había realizado un plan de negocios clásico y formal. ¿Entonces? ¿cómo crearon sus empresas? Saras Sarasvathy ha estado durante los últimos 12 años investigando para responder a esta pregunta y describir técnicas específicas basadas en las respuestas encontradas. Nos permitimos recomendarte la lectura de su excelente libro, aquí solo vamos a dejarte algunas pinceladas para animarte a leerlo.

Los emprendedores son los héroes de nuestro tiempo, hacen encuentros y *networking*, incluso beben cerveza, son visionarios y prósperos ante el riesgo, persiguen oportunidades que simplemente otros no pueden ver. Todos queremos tener un amigo emprendedor, un familiar al que preguntar y que nos cuente. Todos alardeamos de tener un amigo emprendedor. Su mapa del mundo parece que les lleva directamente al tesoro, y eso nos deslumbra. O eso parece...

El retrato del emprendedor visionario está muy en la línea de la creencia dominante en la actual investigación sobre emprendimiento – las nuevas oportunidades son descubiertas a través de la exploración de un conjunto de mercados existentes y la identificación de la oportunidad más prometedora – el método de búsqueda y selección. La idea básica es que tu mercado ya existe en alguna forma, y que las empresas entran en el mercado vía innovaciones tecnológicas, mejores ofertas, o agarrando nuevas oportunidades que emergen de preguntas explícitas o implícitas de los compradores (como necesidades



# EMPRENDER ES INNOVAR

*tu mercado ya existe  
en alguna forma*

insatisfechas). En cada caso es posible estimar la potencialidad del mercado sobre datos de segmentación de la población y demandas pasadas. A esto le llamamos proceso causal. Este proceso comienza con la exploración que resulta en la identificación, reconocimiento, o descubrimiento de una oportunidad, a lo que sigue una serie de tareas necesarias para explotar esa oportunidad.

Pero veamos qué puede ocurrir. Por ejemplo, ¿quién podría haber previsto los beneficios de invertir en una expedición de búsqueda de una ruta para ir a India en 1649? O de crear una aerolínea de lowcost en 1980? O de poner una tienda de libros online en 1990? Calculando el beneficio a posteriori, el método de búsqueda y selección parece tener sentido. Por supuesto, había un mercado para las aerolíneas lowcost, e igual para los otros ejemplos. Todo lo que un emprendedor hace es identificar la oportunidad y explotarla.

Sin embargo, este método de búsqueda y selección no puede explicar algunos éxitos, o fracasos, de la creación de empresas ¿Cuál es la alternativa? ¿Existen o no las oportunidades? ¿Dado que la información es siempre histórica, es útil como base para la toma de decisiones, o no? ¿y cómo puede ayudar esto a alguien interesado en crear una empresa? No hay una respuesta correcta o errónea a la pregunta de si las oportunidades se encuentran o se hacen.

El método de búsqueda y selección es útil en explicar el éxito de nuevas empresas en entornos predecibles. Si conocemos que a la gente le gusta escuchar música, y sabemos que en Internet se da acceso a librerías musicales, podemos buscar un software, un mecanismo, añadir diseño, y tendremos un MP3. Sin embargo, esto no explica el iPhone. No había mercado, ni datos históricos que guiaran su creación. La idea que las posibilidades son transformadas en oportunidades es una visión alternativa que es útil exactamente para aquellas situaciones donde el pasado no puede ayudar a predecir el futuro. De hecho, dicen que Henry Ford, fundador de Ford Motor Company a principios del siglo XX, dijo “Si le hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido”, y nos habríamos quedado sin coches ¿te imaginas?

*¿Existen o no las  
oportunidades?*

Frente al pensamiento causal: búsqueda y selección, hay otra lógica, la que sugiere que los emprendedores generan nuevas oportunidades sin usar el método de búsqueda y selección. En vez de esto, usan la lógica effectual, donde comienza con lo que son, con lo que tienen, con quién conocen, y donde juega un importante rol los stakeholders para juntos transformar sus recursos en nuevos bienes y servicios, y en el que a menudo, el producto final no es el que creían ni imaginaban.

Aclarar que entendemos por stakeholders, término inglés de uso común, todos aquellos individuos o grupos que pueden afectar o son afectados por las actividades de tu empresa. Así, aprendemos que además de ti hay más grupos, organizaciones, empresas, que tienen interés en tu empresa, como los empleados,



# EMPREDER ES INNOVAR

*el producto final no es el que creían ni imaginaban.*

clientes, proveedores de bienes y servicios, proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad en general.

Pues bien, bajo el método effectual, la información disponible para comenzar es incompleta y apabullante. El mercado no puede ser definido. Los consumidores no son conscientes de sus preferencias futuras. Nuevas tecnologías pueden emerger. Los datos disponibles son confusos y contradictorios. Esto implica que el emprendedor hace más que simplemente recombinar recursos existentes o transferirlos desde su actual uso a uno que rinde mejores beneficios. En realidad, él o ella crea o transforma, generando nuevas oportunidades desde meras posibilidades.

	Mercado	Lógica	Proceso
Causal Búsqueda y selección	Busca un mercado no servido o latente.	Hay un conjunto finito de posibilidades en los que buscar.	Las sorpresas son mal vistas.
Effectual Creación y transformación	No necesita un mercado previo. Puede ser el resultado de satisfacer motivaciones individuales y/o una consecuencia de hacer las cosas como piensan que es posible.	Busca transformar posibilidades en oportunidades.	Buscar interactuar con <i>stakeholders</i> y comprometerlos en el proceso emprendedor para crear nuevos mercados. Las sorpresas son bien vistas.

Figura 1.

Dos visiones de las fuentes de la oportunidad

Así que como puedes ver, si no te consideras un visionario, tranquilo, aún puedes ser un emprendedor de éxito. Eso sí, esto supone un papel más activo de tu parte. Lo que es una pena es que debido a que muchas personas están solo centradas en el mito del emprendedor visionario, ello mantiene a muchos potenciales emprendedores lejos de emprender.

Muchos emprendedores novatos, incluso quizás tú, tienden a preocuparse mucho por encontrar la oportunidad “correcta”. De aquí la angustia por esperar una idea que sea buena. Vienen al despacho y preguntan ¿Qué te parece mi idea, es una buena? Y yo les digo, ¿Quién decide si es buena? ¿Cómo y cuándo reconoces que una idea es posible o no? Todos los sabemos, y la investigación académica lo evidencia: no es posible conocer a priori con certidumbre 100% si una idea se convertirá en una buena oportunidad de negocio. De hecho, inversores experimentados establecen que solo hay una forma para determinar si una idea



# EMPRENDER ES INNOVAR

es una buena oportunidad: desarrollarla con bajos niveles de inversión y encontrar clientes reales que deseen comprar el producto o servicio a un razonable precio. Ya lo hemos dicho antes, sin clientes no hay empresa.

Pero ideas hay muchas, miles. La forma más fácil de tener una idea es pensar en cosas que te gustan y en cosas que no te gustan, en cosas que deseas, en cosas que quieres eliminar, en cosas sobre las que tener cuidado, etc. De hecho, la mayoría de las personas tenemos 6 ideas antes del desayuno, pero no necesariamente sabemos qué hacer con ellas, o incluso si queremos hacer algo con ellas. Es importante recordar que no existe el concepto "buena idea", solo hay ideas que se desarrollan y otras que no. Una buena idea puede ser basura, mientras una mala idea puede ser convertida en una oportunidad.

*no existe el concepto "buena idea", solo hay ideas que se desarrollan y otras que no.*

Al final, lo que realmente importa no es que tu pienses que es una buena idea sino si puedes conseguir que alguien se comprometa con tu idea, pues de otra forma, la idea no sería sostenible. El compromiso no es solo financiero, puede venir en la forma de que alguien te deje un espacio de oficina, sea tu mentor, desee compartir recursos productivos, que llame a otro para hablarle de ti, etc. Si no consigues que alguien ajeno a ti piense que es una buena idea, puede que no lo sea. Encontrar a alguien que desee comprometerse con tu idea de manera tangible te evita invertir en algo en lo que la gente solo ha expresado su interés por cortesía. Actúa.

Ya sabes que la intervención divina no es la fuente de las oportunidades, y sabemos que las ideas son abundantes y comunes. Otra investigación académica encontró que la mayoría de las nuevas ideas no venían de los departamentos de investigación y desarrollo (I+D) sino de los clientes, de sus quejas y sugerencias. De igual forma, la mayoría de las nuevas empresas no vienen de ideas originales. Quedándote cerca de quién eres, de lo que conoces y de quién conoces no solo te dice qué hacer, sino también qué no hacer. El problema con los emprendedores novatos no es que no tengan una idea, sino que tienen demasiadas. Y esto es así, créenos. Es habitual que vengan a nuestra mesa con un listado de ideas, para ver cual es la buena.

*la mayoría de las nuevas ideas no venían de los departamentos (I+D)*

**Idea= algo + tú**

Así que es la acción lo que hace que una idea se convierta en una oportunidad valiosa. Recoger información no cuenta como acción. Las acciones es proponer un trato a un cliente. La acción es conseguir un proveedor para hacer juntos un prototipo.

**Oportunidad = idea + acción**

La acción es convencer al co-fundador para hacer un negocio. La acción va más allá de la observación y el cálculo, para llegar a la transformación, manipulación, fabricación, interactuando con el mundo.

**Acción = función (interacción) (dinero, producto, socios...)**



# EMPRENDER ES INNOVAR

Finalmente, lo que consigue que una oportunidad sea un negocio viable es el compromiso. Los compromisos se convierten en ingresos, contrataciones, y líneas de producción.

## Negocio viable = oportunidad + compromiso

Esta fórmula es dinámica e interactiva. La mayoría de las empresas conocidas comenzaron con otros productos muy diferentes a los que hoy tienen. Por ejemplo Tiffany & Co. tardó 25 años en ser una joyería, Colgate tardó 70 años en sacar su pasta dentífrica, etc.

*Tiffany & Co. tardó  
25 años en ser una  
joyería.*

Pasemos ahora a hablar de otro de los factores importantes: el riesgo. Para ponernos en situación, imagina un juego donde ganas si coges de dentro un bote una bola roja. Hay 3 botes delante de ti. Uno tiene igual número de bolas rojas y de verdes. El segundo contiene bolas, pero no sabes cuantas de ellas son rojas. Y no tienes ni idea de lo que hay en el tercero. ¿Qué bote elegirías? Supongo que como la gran mayoría elegirías el primer bote, y no el último. Esto parece bastante normal. Pero ahora, pregúntate a ti mismo, ¿Qué bote elegiría un emprendedor? Los investigadores tradicionales defienden que la mayoría de las situaciones de negocio son del tipo del segundo bote. Todas las herramientas de previsión, predicción y análisis de escenarios son métodos de determinar la distribución que el segundo bote contiene. Pero vamos a darte ejemplos del tercer bote.

Usaremos los términos predicción, riesgo e incertidumbre para identificar los tipos de problemas que los 3 botes representan. Es importante comprender la diferencia entre los 3 conceptos. Cuando el futuro es predecible (p.e., se conoce la distribución de bolas, bote 1) podemos usar nuestro conocimiento del pasado para predecir ocurrencias futuras. En el caso de riesgo (p.e., estamos tratando con una distribución desconocida, bote 2) aún podemos usar el pasado y nuestros instintos sobre el futuro, pero necesitamos ir testando a medida que avanzamos, aprender nuevos modelos, y buscar formas de adaptarte a los nuevos modelos siempre que sea posible, tanto como tomar preocupaciones siempre que puedas. Pero cuando el futuro es realmente incierto (p.e., cuando no se conoce la distribución, bote 3) ¿Qué podemos hacer?

PREDICCIÓN

RIESGO

INCERTIDUMBRE

Los emprendedores no tratan de predecir: trabajan con las primeras bolas o cosas que cojan del bote (tercer bote) e ignoran al resto; o añaden bolas rojas al bote incrementando sus probabilidades de ganar; o reconstruyen el bote y convencen a los demás para jugar a un juego diferente. Los emprendedores buscan dar respuesta a la pregunta ¿Cómo puede controlar un futuro que no puedo predecir?

La incertidumbre se refiere a una situación en la que no existen información o datos históricos que puedan ayudarte. La incertidumbre existe en cualquier nuevo producto, nuevo mercado, o nueva tecnología en la que pienses. ¿Quién puede predecir el futuro de la investigación con células madre? ¿O sobre bio-diésel? Está claro que la incertidumbre no se limita a las pequeñas *startups*. Una



¿Cómo puede controlar un futuro que no puedo predecir?

de cada 4 empresas del *ranking* Fortune 500 no existía hace 30 años. Esto significa que cada 88 días, una nueva empresa es creada para reemplazar a otra del Fortune 500. Así que piensa... ¿Qué nuevos competidores, productos y modelos de negocio, nunca imaginados, emergerán sin noticia previa?

En nuestro Tema 7 vamos a ver la estrategia de océanos azules. Como adelanto, podemos comentarte que la metáfora del océano rojo y azul describe el universo de mercados. Los océanos rojos son los mercados que existen hoy, donde los límites están definidos y aceptados, y las normas de competitividad son conocidas. Los océanos azules, en contraste, son los mercados que aun hoy no existen – un espacio de mercado desconocido, no contaminado por estándares, expectativas y competencia. **La estrategia de océano azul es jugar a un juego diferente** – con el objetivo de crear un océano azul. Estas estrategias generan incertidumbre en el entorno mas que reaccionar a la incertidumbre impuesta por el entorno. El término fue acuñado por Kim y Mauborgne (2005) en su libro Blue Ocean Strategy... lo veremos.

Otra de las grandes excusas, de los grandes problemas es: No tengo suficiente dinero. De todas las razones que un emprendedor argumenta para contarte que aun no ha comenzado, la más común es la falta de capital. ¿Cuánto dinero es suficiente para empezar? ¿Cuánto dinero necesitas para comenzar un negocio?

La estrategia de océano azul es jugar a un juego diferente.

- ☞ Dell computer, creada en 1984 con 1000 dólares.
- ☞ En USA el 70% de las Pymes comenzaron con menos de 20.000 dólares.
- ☞ El 98 % de las nuevas empresas en USA no tiene ayudas de capital ni inversores privados.
- ☞ En 2013, en España, las empresas fueron constituidas con un capital de 52.000 euros de media, de los que el emprendedor aportó 21.000 euros aproximadamente. Y el 50% de las empresas han nacido con menos de 10.000 euros.

Así, esto de la financiación en la mayoría de los casos parece más un mito que una realidad. Y esto no quita que la financiación sea un elemento fundamental, y que su búsqueda no es una tarea sencilla. Los bancos son reacios a financiar hasta que el proyecto no se consolida, y necesitan de activos tangibles que sean ofrecidos como garantía. Y en muchos países, incluyendo España, los mercados alternativos de capital aún no están bien desarrollados, por lo que el dinero de pequeños inversores aún no llega con fluidez.

Pero, permítenos llamar tu atención sobre la que creemos que es la principal fuente de financiación: las ventas. Y lo malo es que a muchos emprendedores no les gusta vender, y nos dicen cosas como “no, eso me da vergüenza”. En algunos casos, solo lo hacen porque tienen que hacerlo, y tan pronto como pueden,



# EMPRENDER ES INNOVAR



contratan a alguien que lo haga. Incluso sienten que hay algo feo en vender, como si fuera una mentira. Pero esto no puede ser así. Claro que es difícil, y mucho. A nadie le gusta hacer llamadas a puerta fría. Pero, las ventas es la parte más noble del negocio. Es la parte en la que llevas soluciones a las necesidades del cliente, y la que te permite conseguir dinero para seguir realizando tu trabajo. Defendemos realmente que las ventas es el único trabajo que tiene que ser muy bien hecho al crear una empresa, y que lo tienes que hacer tú ¿quién mejor para trasladar el valor de tu servicio?.

“Nada pasa hasta que alguien vende algo” Greg Gianforte, Rightnow Technologies.

Para ir acabando con ese mito del dinero, animarte a asistir a algún seminario o taller, o leer algún libro sobre dos nuevas herramientas (aunque realmente no son tan nuevas):

- **crowdfunding**
- **bootstrapping**

Y para finalizar, **sonriamos**. La realidad muestra que la mayoría de las empresas en el mundo operan sin financiación externa. Comenzar sin capital invertido significa que tienes el *feedback* y el dinero que necesitas de tus clientes. Comenzar así te fuerza a realizar ventas, a centrarte en satisfacer a tus clientes, y no a tus inversores, que es lo que te dice si realmente tienes negocio o no ¿Quizás no sea tan malo, no?

Y, por supuesto, hay más mitos sobre los emprendedores sobre los que también podríamos reflexionar. Pero creemos que con lo que hemos visto, ya te puedes ir haciendo una idea, ¿no?



## 2. ETAPAS DEL PROCESO EMPRENDEDOR

La decisión de emprender implica un nivel de compromiso muy elevado no solo por parte del emprendedor, sino también de toda su familia y amigos, por ello no es una decisión que se tome de manera automática e irreflexiva. Desde una visión algo más tradicional a la que hemos visto en el apartado anterior, pero también interesante que lo conozcas, el convertirse en emprendedor es el resultado de un proceso que se inicia con la intención emprendedora y finaliza con la consolidación de la empresa:

### 2.1. ETAPA DE GESTACIÓN

La creación de empresas es un proceso evolutivo que se inicia incluso antes de que surja una idea de negocio, con la intención de crear la empresa. En primer lugar, hay que partir de una persona que tiene una predisposición favorable hacia la creación de empresas.

### 2.2. ETAPA DE CREACIÓN

Es fundamental para el éxito de las nuevas empresas que el emprendedor emprenda un proceso de acción, de búsqueda, de análisis, de relaciones, que le permita identificar y filtrar diferentes oportunidades de negocio. Esta fase debe concluir con la definición del concepto de negocio que pretende desarrollar el futuro emprendedor, para ello, en nuestro **Tema 9** veremos el **Modelo Canvas** de generación de negocios, de plena actualidad. Pero antes, en los Temas 6, 7 y 8 ya veremos importante información como: (1) la determinación del segmento de mercado y las necesidades que se pretenden cubrir con la nueva empresa; (2) la definición de las características del producto o servicio a ofrecer; y (3) cómo dicho producto o servicio satisfacen dichas necesidades.

### 2.3. ETAPA DE LANZAMIENTO

En este período tu nueva empresa está tratando de convertirse en una entidad viable y sostenible, y que desarrolle ventajas competitivas que te garanticen el éxito al largo plazo. Debes estar preparado, pues normalmente en esta fase las ventas y los beneficios son muy reducidos, pudiendo llegar a ser negativos.



## 2.4. ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

En la fase de consolidación, el éxito está íntimamente relacionado con la figura del emprendedor, sus valores y su actitud directiva. Ere tú, como emprendedor, quien controla toda la información sobre la actividad de tu empresa, interpretándola en función de sus objetivos, aspiraciones y valores, lo cual implica una perfecta armonía entre tus objetivos personales y los de tu empresa. Aquí queremos llamar tu atención sobre la necesidad de formarte, de ampliar tu formación, de continuar con ella en asuntos relacionados con la gestión de empresas. Poco a poco, pero de forma continua.



### 3. EL EMPRESARIO Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

En el contexto económico que se mueve la sociedad actual, defendemos la necesidad de tener buenas empresas, de calidad, innovadoras y pujantes como la principal opción que tenemos para disminuir las altas tasas de desempleo que padecemos, al tiempo que impulsa la competitividad de nuestras regiones en sectores específicos de la economía. En este escenario, por tanto, cada vez cobra más fuerza un hecho completamente cierto: **necesitamos empresarios, y buenos.**

*¿Hay diferencias entre emprendedor y empresario?*

Hay un interesante debate sobre las diferencias, si las hay, entre emprendedor y empresario. No es este el sitio para iniciar una discusión, y respetando mucho las opiniones de todos, en nuestra opinión, un emprendedor busca un modelo de negocio que satisfaga una necesidad o que la cree, mientras que un empresario ejecuta, desarrolla, gestiona el modelo de negocio ya establecido. Y como puedes ver ambos papeles se suceden y son igualmente importantes.

Sin querer ser exhaustivos, pues mucho se ha escrito sobre esto, y no todo bueno, vamos a analizar algunas de las habilidades que debes trabajar para desarrollar bien tus funciones, primero como emprendedor, y más tarde como empresario. Seguro que hay más, te invitamos a buscar. Esta es nuestra selección:

- ☞ **Afán de superación y aprendizaje:** La curiosidad y el interés por aprender es un rasgo súper importante. Mucho escuchamos sobre el fracaso, y como en EEUU no es tan malo. Quizás sea solo otro mito, pero lo que sí está claro es que lo importante es que aprender está muy relacionada con la capacidad para aceptar las críticas, fallos y el saber que para mejorar hay que asumir que uno no puede saberlo todo y que hay que aprender a asumir los propios errores.
- ☞ **Orientación al logro:** Debes una gran capacidad de trabajo y en la tenacidad y perseverancia necesaria para mantener el rumbo marcado. De hecho, vas a trabajar mucho para no trabajar para otros (esto le decía yo a mi hermano). Y es verdad, recientes estudios evidencian este hecho. Y para seguir, para animarte, céntrate en conseguir pequeños logros, pues te animan y ayudan a conseguir grandes objetivos.
- ☞ **Resistencia al fracaso:** Casi todos los emprendedores han tenido que superar algún fracaso y no por eso se sienten fracasados. Hay que ver el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. Consejo: seminario de resiliencia.
- ☞ **Mantener las emociones bajo control:** En momentos difíciles mantener la sonrisa, mantener la compostura no es fácil. El empresario sabe que va

RESISTENCIA

CONTROL



HABILIDAD

a pasar por negociaciones tensas, tratar con personas hostiles y tiene que tolerar el estrés y la presión que esto supone. Hay que saber mantenerse a cierta distancia, no podemos confundir proyecto y persona.

☞ **Habilidades Interpersonales del empresario:** Las habilidades interpersonales son imprescindibles a la hora de conseguir apoyos. Consejo: hay muchos seminarios y cursos sobre habilidades directivas, mira, elige y poco a poco ve formándote.

COMUNICACIÓN

☞ **Habilidad comercial:** La capacidad para captar clientes, relacionarnos con ellos son imprescindibles para el desarrollo de cualquier negocio. Ya te lo hemos dicho, y no hay nadie mejor que tu para vender tu producto. Consejo: hay muchos seminarios y cursos sobre técnicas de venta, negociación, ofertas, etc.

NEGOCIACIÓN

☞ **Comunicación y persuasión:** La capacidad para comunicar e influir en los demás es tan importante para conseguir los objetivos como el propio esfuerzo. Consejo: hay muchos seminarios y cursos sobre comunicación, presentaciones eficaces, etc.

☞ **Crear una buena red de relaciones:** Los contactos son imprescindibles para el empresario, y sobre todo para el emprendedor que empieza. Se tiene que aprovechar actividades formales (sesiones de formación, actos para empresarios, etc.) e informales (actividades de ámbito personal, el teatro, el fútbol, las reuniones con amigos y conocidos, etc.) para darse a conocer y transmitir la idea de negocio a su entorno. Conocemos a un emprendedor que en su primer año estaba en todo, todo, todo; hoy es por todos conocido. Ánimo.

LIDERAZGO

☞ **Capacidad para negociar:** Para negociar hay que preparar el terreno y tener bien soportados los argumentos con datos, conocimientos técnicos, etc. Ya sabes cual es nuestro consejo: seminarios de asertividad y de negociación.

☞ **Liderazgo:** Es crucial la capacidad de transmitir, con seguridad, ilusión al equipo, a los clientes, a los *stakeholders*.

☞ **Capacidad en la toma de decisiones:** Si, y aun a riesgo de equivocarte, ¡actúa!

☞ **Adaptación al cambio:** Tú flexibilidad es clave para la supervivencia de tu empresa. Mantente, como los *scouts*, siempre alerta.

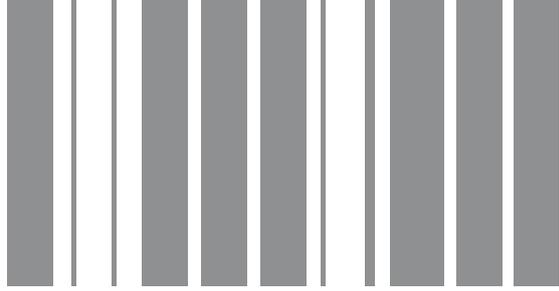
EQUIPO

☞ **Capacidad de crear equipo:** Tus capacidades son magníficas, pero tu tiempo se limita a 24h al día. Para conseguir un buen equipo hay que saber seleccionar, asignar tareas y objetivos, delegar, fomentar el desarrollo personal de los miembros. Su éxito es el tuyo.



## 4. BIBLIOGRAFÍA

- Veciana, J.M. (1989): Características del Empresario en España. Papeles de Economía Española, 39, pp. 19-36.
- Sarasvathy, Saras D. (2009): Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Editorial: Edward Elgar Publishing Ltd. ISBN 10:1848445725.



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo III  
Ecosistema emprendedor



# ÍNDICE

<b>1. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR</b>	<b>4</b>
<b>2. EL ENTORNO DEL EMPRENDEDOR</b>	
2.1. Macro-entorno	7
2.2. Micro-entorno	8
<b>3. OTRA ALTERNATIVA PARA EL ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA</b>	<b>10</b>
<b>4. LA IMPORTANCIA DE TUS RELACIONES EN TU ECOSISTEMA</b>	<b>13</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>14</b>



# EMPRENDER ES INNOVAR



## RESUMEN

El contenido del Tema 3 “Ecosistema emprendedor” parte de un enfoque sistémico de la sociedad como un ecosistema vivo que evoluciona y cambia. En los ecosistemas emprendedores predominan los comportamientos que se anticipan a los cambios, y generan iniciativas valiosas que permiten aprender y evolucionar. Estos ecosistemas emprendedores son, en entornos de incertidumbre, los que ofrecen más oportunidades de control, supervivencia y bienestar.

Entendemos por “Ecosistema Emprendedor”, el conjunto de relaciones complejas entre entidades y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos, estimulantes/inhibidores del desarrollo de iniciativas emprendedoras. Las universidades, junto con otras instituciones y agentes sociales como el gobierno y las administraciones públicas, las asociaciones relacionadas con el mundo de la empresa y otros agentes de interés (*stakeholders*), tienen una especial responsabilidad en la creación y dinámica de estos ecosistemas emprendedores. Y su análisis y comprensión es importante para ti.

Es nuestra costumbre invitarte a consultar en Internet los conceptos que vamos viendo, es una magnífica herramienta a tu alcance para contrastar y reflexionar sobre estos conceptos. Así después de leer, visionar, y reflexionar sobre este documento, el material complementario y los videos que le acompañan, deberías ser capaz de...

- ☞ Saber qué es un ecosistema emprendedor y por qué es importante.
- ☞ Diferenciar e identificar cuáles son los actores importantes en tu ecosistema.
- ☞ Explicar cuales son las fuerzas competitivas clásicas.
- ☞ Definir e identificar los actores y sus relaciones en tu ecosistema.
- ☞ Ánimo. Comenzamos.

## 1. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Hablar de ecosistema emprendedor es mucho más que hablar de emprendedores, es pasar de hablar de uno de sus actores, importante pero uno, para hacerlo sobre todo lo que realmente afecta al fenómeno emprendedor. Como ves nos alejamos bastante, en nuestra opinión de mitificar al emprendedor, para poner nuestro foco de forma holística en todo aquello que favorece o inhibe su labor. Todos conocemos el caso de Silicon Valley, y comprendemos el hecho de que el talento llama al talento, a la innovación, tecnología, creación de empresas, inversores, etc. Y como este ha habido otras experiencias en otros países igualmente interesantes: Israel, Chile, Colombia, etc., que consiguen economías pujantes a través de sus ecosistemas innovadores. Sin embargo, distintos expertos nos lo advierten: cada país es cada país, y no se puede copiar sin más. Ello nos exige aumentar nuestra comprensión sobre los factores clave, de su relación e interdependencia, de su valor como conjunto, y de la necesidad de trabajar en todos ellos. Tenemos que dejar de confiar en un papá estado que venga a solucionar todo, dejémosle solo un papel de facilitador (y con eso ya estaríamos contentos). Una fuerte y pujante iniciativa privada debe ser la tractora del ecosistema, una universidad abierta, cercana, innovadora y emprendedora es la base, inversores que confíen en las iniciativas, políticas financieras menos tradicionales, es al menos parte de la involucración necesaria.

Veamos, con más detenimiento algunos de los actores clave que dan forma a un ecosistema:

- ☞ Los educadores y formadores. Permíteme comenzar por donde actualmente trabajo, y referirme no solo en la universidad, sino desde el principio. Desde la educación infantil se pueden trabajar habilidades emprendedoras, como las que hemos visto en el Tema 2. Más adelante en la educación primaria o secundaria se pueden hacer torneos, simulaciones, campamentos de innovación y emprendimiento. Y aún más importante, desmitificar el ridículo, el qué dirán, el fracaso. En la universidad, conectada a la realidad, impartiríamos técnicas, asignaturas, charlas, seminarios y conferencias con casos reales, y casos docentes, reforzando práctica con teoría, y teoría con práctica. Necesitamos un buen sistema educativo, a todos los niveles, si queremos tener buenas empresas basadas en el conocimiento (tecnológico, cultural, humanista, etc).
- ☞ La cultura emprendedora tiene mención especial y está relacionada con el punto anterior, la educación. Sin duda difícil y complicada, debe ser un objetivo a lograr a largo plazo. Es necesario aumentar el “espíritu emprendedor” desde las familias, no como la solución o moda (quizás ahora), sino como un opción válida que puede escoger.



Es más, debemos de dejar de ver a los emprendedores con cierto sentido paternalistas o de condescendencia “miralo, pobre, no tenia nada y ha tenido que emprender”. Y, por no extenderme, debemos de mejorar la visión colectiva que tenemos del empresario, pues no todos son usureros, ni explotadores, ni corruptos, ni.... son como tú la inmensa mayoría.

- ☞ Cultura de colaboración. En breve, dice el economista y divulgador científico Enric Punset que la sociedad del futuro será mas colaborativa. Bien, menos mal. Establecer mecanismos que favorezcan la colaboración en un ecosistema lo fortalece.
- ☞ Los inversores. Aunque ya hemos desmitificado un poco, en el Tema 2, la importancia de la necesidad de capital, está claro que los inversores son uno de los actores clave en todo ecosistema. Es deseable contar con una red amplia y bien nutrida de inversores que puedan a apoyar a los emprendedores sobre todo en las primeras fases de sus proyectos. En eso que llamamos la travesía del desierto o el valle de la muerte. Piensa en ellos como suministradores no solo de capital, sino también y a veces incluso más interesante, de experiencia, conocimientos, contactos, saber hacer.
- ☞ Clientes. Sí, claro, ya lo sabemos, es un actor clave y difícil a la vez. Pero te insistimos, es básico. Deben existir individuos con capacidad de gasto que se interesen por adquirir tu producto. Si no, no hay empresa. Esto, que ya te hemos repetido tres veces (y las que nos quedan) ya te parece una obviedad. Pero créenos, son numerosos los emprendedores que quieren montar una actividad en una ciudad, para el mercado local, que es inexistente.
- ☞ Organismos públicos. Quieras o no, la administración pública, estatal, autonómica o local, tiene un papel clave en el ecosistema, aunque defendamos que no sean los líderes de este. Los tramites burocráticos, licencias, normas, leyes fiscales y de seguridad social, es su responsabilidad, y no pueden actuar como barreras infranqueables donde los emprendedores se debaten durante meses. Aunque en esto se ha avanzado, queda un larguísimo camino que recorrer.
- ☞ Infraestructuras. Derivado del anterior, pero con mención especial, y eso que hemos avanzado mucho, pero solo hay que escuchar a emprendedores y empresarios quejándose de los transportes. A esto une la conectividad a Internet, la disponibilidad de polígonos y centros tecnológicos con naves y oficinas.
- ☞ Los emprendedores: personas como tú a los que muchos otros actores intentan ayudar, con más o menos fortuna, con más o menos



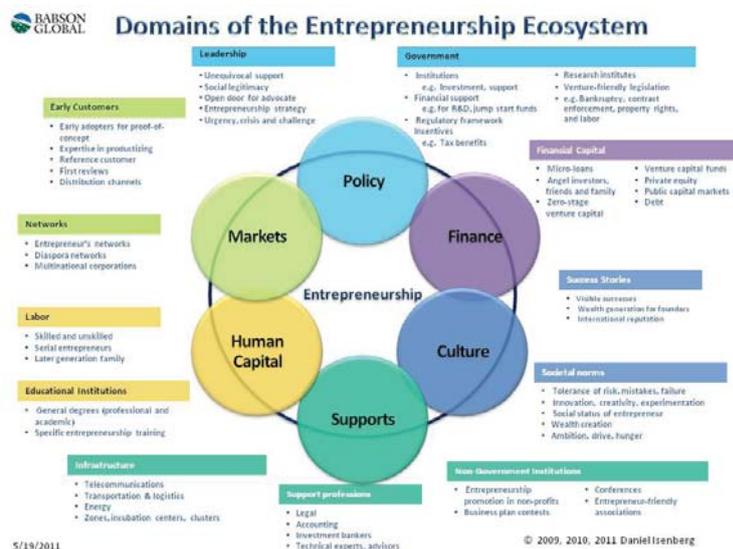
# EMPRENDER ES INNOVAR

conocimiento e intenciones. Es obvio, pero tenéis que ser los líderes de todo el ecosistema, quienes marquen el camino y el ritmo. Quizás no solos, quizás mejor en grupo, en red ¿verdad? Compartiendo casos de éxito, pero también de fracaso, aprendiendo y ayudando. Desgraciadamente, muchas veces conocemos mejor al que sale en alguna revista que a nuestra empresa/emprendedor vecino ¿cierto? Además, normalmente, sabemos muchas cosas en general, por ejemplo, los conocimientos que en este curso trasladamos, pero no llegamos a profundizar sobre las características especiales de la cultura emprendedora de los individuos de una determinada zona geográfica, a que sector mayoritario pertenecen, cuales son sus razones e intenciones, sus barreras y ayudas, ... Y tenemos que bajar de lo general a lo particular, y de eso vamos a hablar en el resto del tema.

Actores y elementos de apoyo, sin duda en muchos casos determinantes. Desde otros emprendedores, a otras empresas, a proveedores de materias y servicios, a profesionales. Más recientemente, aparecen incubadoras, aceleradores, asociaciones, revistas especializadas, programas de radio y televisión. Mentores, *coaches*, y asesores. Todos ellos válidos y útiles, creando red, y sirviendo de pegamento entre emprendedores.

No queremos seguir, pues seguro que en los próximos apartados vas a ir descubriendo, analizando, tu propio ecosistema, y eso es lo realmente importante. En este apartado solo hemos querido reseñar la importancia de todos los actores de todos, y de cada uno de ellos. De todos modos, si quieres profundizar más en el apasionante mundo del ecosistema emprendedor, te animamos a visitar el Babson College, y su iniciativa Babson Entrepreneur Ecosystem Project, reflejada en el siguiente esquema.

Figura 1: Babson Entrepreneurship Ecosystem Project





## 2. EL ENTORNO DEL EMPRENDEDOR

Conocer en profundidad el entorno, el terreno de juego, es fundamental para que puedas tomar decisiones adecuadas que afectarán al futuro de tu empresa. Ya lo estamos viendo desde el apartado anterior, tienes que comprender bien el conjunto de factores externos que pueden influir en la evolución de tu empresa, y ese es tu entorno. En función de la lejanía-cercanía, vamos a distinguir dos grandes tipos de factores que los agrupamos en: El entorno general o macro-entorno y el entorno sectorial o micro-entorno.

### 2.1. MACRO-ENTORNO

Son todos aquellos factores que entendemos como marco general, no tan cercanos a tu empresa en concreto y más comunes a todas, como por ejemplo: demográficos, sociales, políticos, legislativos, económicos o tecnológicos. Debes analizar la influencia que cada uno de estos factores pudiera tener en tu empresa, por ejemplo:

- ☞ Dentro del factor demográfico contempla en tu análisis la influencia de: Tasa de crecimiento de la población, distribución por edades, mortalidad, genero, efecto de la emigración o la inmigración, etc.
- ☞ Dentro del factor social variables como: Tasa de analfabetismo, grado de formación, clima social, etc.
- ☞ Dentro del factor político: Sistemas de partidos políticos, ideología del partido dominante, acción sindical, acción de la oposición, plataformas y movimientos ciudadanos, etc.
- ☞ Dentro del factor legislativo: normativas y leyes que regulen, favorezcan o perjudiquen, tu proyecto, tendencias y grupos de presión sobre cambios legislativos futuros que puedan influir.
- ☞ Dentro del factor económico: Tasa de inflación, tipo de interés, PIB (producto interior bruto), desempleo, coyuntura económica (crisis o crecimiento), tendencia, tipo de cambio de la moneda (fuera de la zona euro), precio carburantes o energía, etc.
- ☞ Dentro de los factores tecnológicos: sistemas de información y comunicaciones, acceso a la tecnología, previsibles cambios tecnológicos, centros de investigación e innovación, centros de transferencia de tecnología.

Estos son solo algunos ejemplos, no exhaustivos, porque eres tú, como emprendedor, quién ha de identificar aquellos que son relevantes para tu actividad, seleccionando, añadiendo, eliminando, y sobre todo analizar su posible influencia en términos de amenaza y oportunidad.



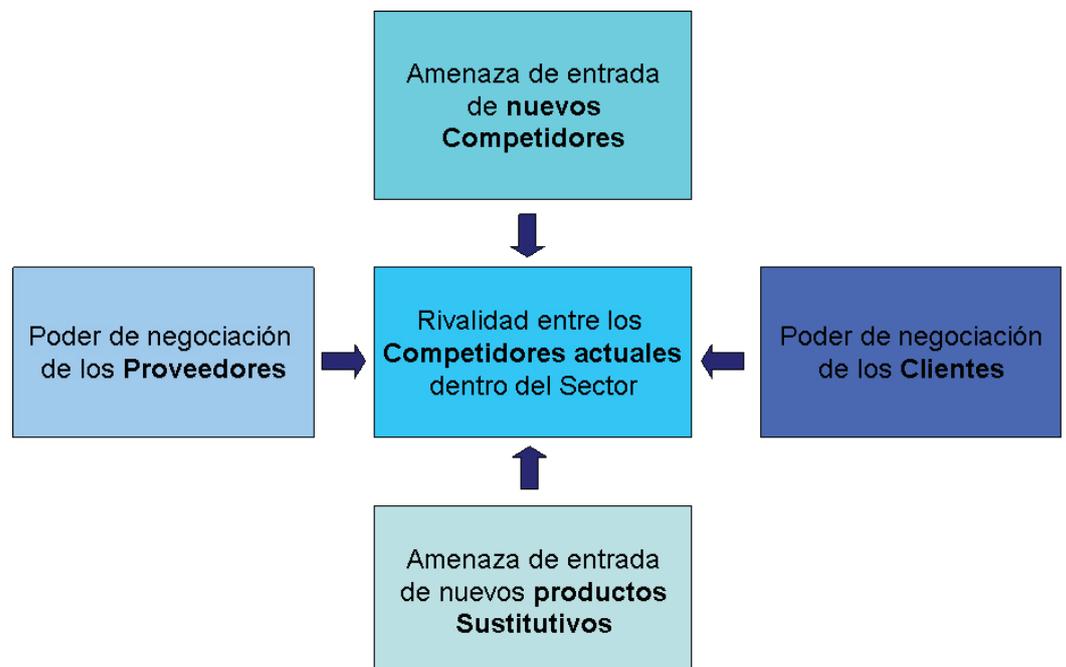
*profundiza en lo cercano*

## 2.2. MICRO-ENTORNO

Si antes el examen era importante, en el micro-entorno lo es aún más. Ahora tienes que profundizar en aquellos factores que conforman el entorno más cercano a tu empresa, sectorial, por lo que te afecta más directamente a ti y a las que sean similares a tu empresa. Definimos sector como el conjunto de empresas que comercializan el mismo producto o prestan un servicio similar. Piensa en la agroalimentación, la empresa auxiliar naval, o en las que desarrollan software. La delimitación del sector no siempre resulta sencilla, en algunas ocasiones, porque la frontera entre los productos y servicios comercializados por las empresas parece borrosa, pudiendo incluir o excluir a determinadas empresas con perfiles similares. Pero esto no nos debe preocupar, pues tu objetivo es identificar aquellos factores que puedan condicionar de forma directa o indirecta la actuación de tu empresa.

Para realizar este análisis, Michael Porter (1985) creó un modelo que resulta muy útil a la hora de identificar los factores que pueden influir en tu negocio, agrupando los factores en 5 grupos, a los que llama fuerzas competitivas. Estas cinco fuerzas competitivas, de acuerdo con los postulados de Porter, van a condicionar en un gran porcentaje la rentabilidad de tu empresa, y las de tu sector.

Figura 2.  
Cinco fuerzas competitivas  
(Porter, 1985)





# EMPRENDER ES INNOVAR

¿Vas a hacer más de lo mismo?

**Rivalidad con los competidores actuales por una posición en el mercado:** es el análisis de *status quo* para este producto o servicio. ¿Cuáles son tus empresas competidoras? ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo compiten entre ellos? ¿Con qué armas? Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad. ¿Y tú qué vas a hacer? ¿Más de lo mismo? ¿Algo nuevo y disruptivo?

**Amenaza de entrada de nuevos competidores o de productos sustitutos:** Aunque ya lo hemos comentado con anterioridad, piensa ahora en las barreras de entrada, es decir en los obstáculos que pueden dificultar que aparezcan nuevos competidores o sustitutos. Es más esas mismas barreras son las que vas a tener que sortear tú. ¿Cómo son? ¿fáciles, difíciles? Por otro lado, reflexiona cómo va a entrar tú y cómo lo va a hacer un competidor nuevo, que seguramente traerá consigo nuevas capacidades, y un gran deseo de adquirir una porción del mercado.

¿De qué lado está la balanza?

**El poder de negociación de proveedores y de compradores:** ¿Quién tiene la sartén por el mango? Pero para dar respuesta no pienses en general, sino en un cliente, o grupito, o en un proveedor, o grupito. Mis alumnos me suelen decir: “dependemos de los clientes”. Y yo les digo: “claro, pero en este momento no estamos hablando de todos. Ahora estamos viendo si hay un cliente, o grupo, que dado su tamaño, interés, volumen de compra, te impone las condiciones, plazos, almacenamiento, entrega, formato, etc. Por ejemplo, si vas a vender un 80% de tus productos al Ayuntamiento, este cliente te impondrá sus condiciones. Pero es más, si vas a entrar a suministrar a grandes empresas de la construcciones, también te impondrán las suyas”. Para los proveedores también debes realizar este análisis. Como ejemplo, conozco una gran empresa cuyo principal, y casi único, proveedor son las empresas eléctricas ¿de qué lado está la balanza del poder de negociación?

Como resultado del análisis macro y micro debes alcanzar un profundo conocimiento relativamente de los factores que pueden influir en tu actividad. Lo menos que te puedes pedir antes de zambullirte es conocer la profundidad, el tamaño y donde están las escaleras de la piscina, ¿no? Es importante identificar amenazas y oportunidades para tenerlas en cuenta a la hora de definir tu acciones, y por supuesto, mantenerte siempre alerta. Para esto, hoy en día, afortunadamente, o quizás en demasía, tienes a tu alcance una cantidad impresionante de información y fuentes documentales, tanto en Internet en general, como en Universidades, bases de datos oficiales, administraciones, organismos públicos, ministerios, cámaras de comercio, registro mercantil, asociaciones profesionales, prensa especializada, catálogos, webs y publicidad de la competencia, redes sociales, etc. Recuerda siempre verificar la información, de triangular tus fuentes, no te creas lo primero que te encuentres.



### 3. OTRA ALTERNATIVA PARA EL ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA

En numerosas ocasiones, distintos emprendedores nos preguntan sobre cómo llevar a cabo su análisis de ecosistema. Si miras en libros y bibliografía relevante, en Internet, seguro que encuentras otros modelos que puedes seguir para realizar tu análisis. Ya lo sabes, lo importante es hacerlo. Recientemente, hemos encontrado un método, desconocemos su autor (perdón), que nos ha gustado, no solo por su carácter visual, sino también por su facilidad y utilidad. Te vamos a proponer distintos pasos a seguir, como modelo cuyo resultado será una gráfica que recoge los principales *stakeholders* y las relaciones que mantienen.

**Paso A.** Busca un icono bonito y atractivo para identificar tu proyecto. Un dibujo que te guste y defina tu empresa, por ejemplo puedes usar el logo de tu empresa, y ponte en el centro del gráfico. El gráfico va a ser grande, busca una buena pared.



**Paso B.-** Utilizando iconos (dibujitos), el segundo paso es identificar los principales *stakeholders*. Por ejemplo, puedes identificar 6 grupos de *stakeholders* y asignarles 6 iconos distintos. Es más, en su dibujo, puedes dejar debajo de cada icono un espacio en blanco para escribir el nombre de cada actor. Así, por ejemplo, si identificas 4 empresas competidoras tendrás 4 iconos iguales pero cada uno tendrá el nombre de una empresa competidora. Como recomendación decirte que es mejor actuar por exceso, pues siempre habrá tiempo de eliminar algunos iconos. Por supuesto, puedes adaptar este método a tu contexto, ecosistema, desarrollando otros iconos para nuevos actores, en la figura solo ponemos un ejemplo.

Figura 3.  
Identificación de actores

-  Indentifica la competencia, productos sustitos...
-  Suministradores y proveedores, no solo producción, también logística, marquetín...
-   Identifica tus segmentos de clientes (un icono por segmento)
-  Gobierno, autoridades locales, organismos públicos...
-  Asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro.



# EMPRENDER ES INNOVAR

**Paso C.-** Ahora ve poniendo los diferentes *stakeholders* que has identificado alrededor de tu proyecto. Ponlos más cerca en función de la mayor influencia que tengan sobre tu proyecto.

**Paso D.-** Repasa lo hecho, asegúrate que no te dejas a nadie fuera, que más o menos están en su sitio, etc. Es conveniente dejar reposar el gráfico, y volver a él pasados dos o tres días, con más perspectiva.

**Paso E.-** Ahora toca buscar un icono que defina tu producto o servicio. Así como distintos iconos para todos los *ítems* que se intercambian en tu ecosistema. Por ejemplo, aspectos como los servicios que acompañan al producto, o el flujo de dinero, la reputación, la comunicación, la información, etc. Tómate tu tiempo, reflexiona, cambia y mejora.

Figura 4.

Identificación de los *ítems* mediante nuevos iconos

### Definir ítems:

-  Define tu producto
-  Define tus servicios
-  Analiza los flujos de dinero
-  Otros movimientos de dinero (pero interesantes)
-  Comunicación
-  Derechos de propiedad intelectual
-  Reputación
-  Información

**Paso F.-** Ahora define distintos tipo de flecha a usar para cada tipo de relación de intercambio: de productos físicos, información, dinero, influencias, etc.

Figura 5. Identificación de las relaciones mediante trazos de flechas

### Define las relaciones y la dirección:

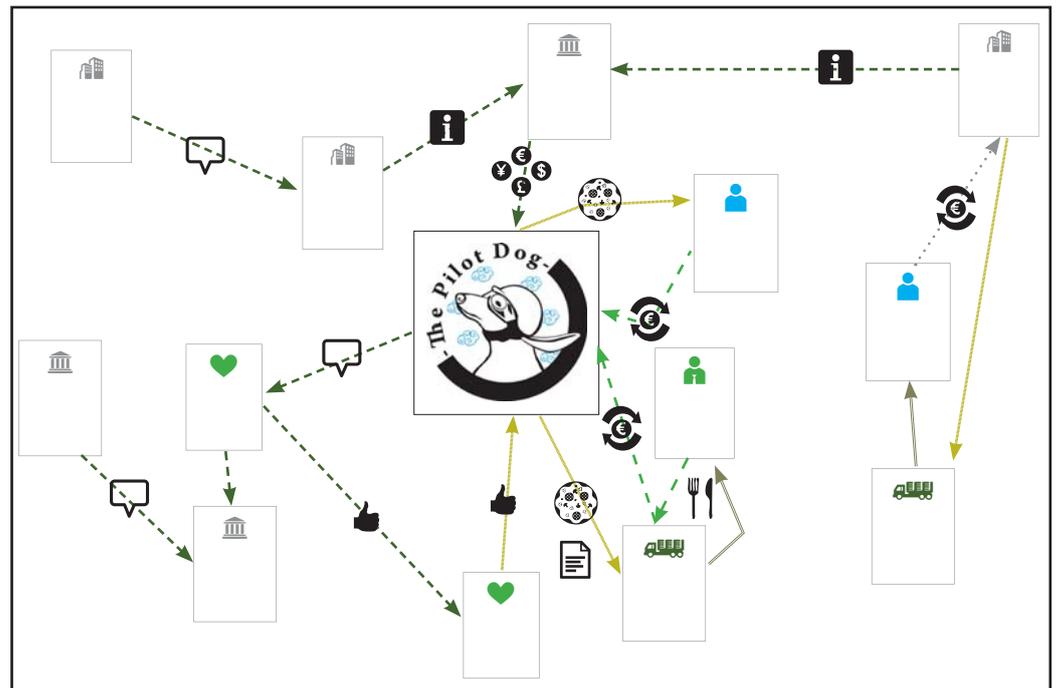
-  Productos físicos 
-  Información 
-  Dinero 
-  Influencias 
-  etc. 



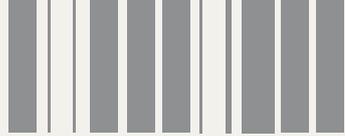
# EMPRENDER ES INNOVAR

**Paso G.-** Dedicándole tiempo, pinta las relaciones entre los distintos *stakeholders*, indicando el flujo de *ítems* entre ellos. Establecerás distintas relaciones si la venta es directa, o si es a través de un distribuidor, indicando el tránsito del producto, y también el de la información, dinero, etc.

Figura 6. Ejemplo de análisis



**Paso H.-** Una vez bien hecho, y repasado en varias ocasiones, este modelo de análisis del ecosistema, te facilita innovar ¿cómo? Pues buscando cómo cambiar el *status quo*, cambiar la situación, haciéndola más sencilla, eliminando un paso, ejerciendo influencia sobre algún nuevo agente, añadiendo, cambiando, quitando. Esto te ayudará a definir tu modelo de negocio. Pero eso... es otro tema.



## 4. LA IMPORTANCIA DE TUS RELACIONES EN TU ECOSISTEMA

Una vez identificados los actores principales en tu ecosistema, y sus relaciones, y recordando las 3 Q's (quién eres, qué sabes y a quién conoces), es el momento de mejorar la tercera Q. Defendemos, como ya sabes, que **no eres una isla perdida en el pacífico** y que para explotar tu proyecto no solo debes conseguir clientes o capital financiero, sino también saber desenvolverte en tu ecosistema. Que existan recursos disponibles en un entorno socio-económico no necesariamente garantiza que tengas acceso y puedas disponer de ellos; y en ello radica uno de los principales obstáculos que debes superar. Los estudios académicos revelan que para superar las barreras debes darte a conocer y conseguir que tu ecosistema confíe en ti, en el nuevo al que casi nadie conoce. Este desconocimiento hace que tengas una menor legitimidad y reputación que la de otra empresa que está ya consolidada en el mercado. Y esto te dificulta la obtención de los recursos que necesitas para hacer viable tu negocio.

Para ello, tienes que trabajar tu red de relaciones, como el conjunto de relaciones directas e indirectas con distintas personas que forman parte de tu ecosistema, que van a tener un papel fundamental en el éxito del proceso de creación de tu empresa. La confianza entre el futuro empresario y los distintos miembros de su red de relaciones es uno de los principales activos a la hora de crear una empresa. En base a esa confianza, consigues información, conocimiento, recursos, etc. La información y la reputación que puedes obtener a través de su red de relaciones son clave para conseguir los recursos necesarios para crear tu empresa.

Por último, a modo de ejemplo visual, te dejamos esta imagen que recoge el ecosistema en el que trabajamos. Ánimo con el tuyo.

Figura 7. Esquema de nuestro ecosistema

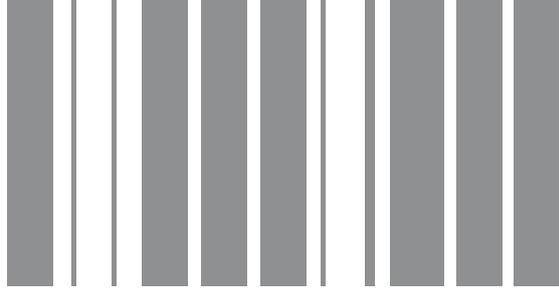




# EMPRENDER ES INNOVAR

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Porter, M. (2007): *La ventaja competitiva de las Naciones*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, Nº. 11, 2007, págs. 69-95.
- Sarasvathy, Saras D. (2009): *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Editorial: Edward Elgar Publishing Ltd (2009-03-01). ISBN 10:1848445725



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo IV  
Effectuation y  
principios effectuales



## ÍNDICE

<b>1.LOS PRINCIPIOS DE EFFECTUATION</b>	<b>5</b>
<b>2.EL MÉTODO LEAN STARTUP</b>	<b>12</b>
<b>3.BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>14</b>



# EMPRENDER ES INNOVAR

## RESUMEN

¿Qué está pasando en el mundo emprendedor? Nunca hemos hablado tanto de creación de empresas como ahora. Parece como si las *startups* y los emprendedores fueran los únicos “héroes” que pudieran sacarnos de la crisis económica mundial. Libros, cursos (como este), blogs, videos, asignaturas, Máster, y distintos concursos, premios, etc., nos animan por todos lados a emprender. Nunca hemos tenido tan alta tasa de actitud emprendedora (puedes consultar <http://www.gemconsortium.org/>). ¿Burbuja emprendedora?

La situación parece que ha cambiado, y mucho, al menos eso indican los informes sobre España. En 2013, nos indican que más de la mitad de la población percibe el emprendimiento como una buena opción profesional y no considera el miedo al fracaso como un obstáculo, disminuyendo el nivel de emprendimiento por oportunidad, frente al aumento de las iniciativas motivadas por necesidad. Aun así estamos muy lejos de los países de nuestro entorno más inmediato, pues en 2013 nuestra tasa actividad emprendedora era del 5,2%, por debajo de la media. Aclarar que este indicador mide el número de iniciativas emprendedoras con menos de 42 meses en el mercado sobre el total población entre 18-64 años. Además, por otro lado, también hay datos que nos indican que aproximadamente el 80% de las empresas cierra antes de los 5 primeros años, habiendo otros informes que nos indican que antes de los 3 años.

Aunque los datos que te ofrecemos aquí hacen referencia a España, lo mismo nos indican a nivel global. Por ejemplo, distintos estudios indican que alrededor del 80% de los nuevos productos y servicios fracasa en los primeros seis meses después del lanzamiento. Igualmente, en Estados Unidos, los estudios estiman que el 75% de las empresas que recibieron financiación ajena no devuelven el capital a los inversores. ¿Entonces? ¿Qué pasa? ¿Estamos animando a las personas a tirarse por un barranco?

Somos de los que defendemos que las empresas cierran no porque no tengan productos, sino porque no tienen clientes. Al menos en su grandísima mayoría. Hay estudios que indican que el 75% de las ideas geniales fracasan. Todos hemos escuchado, o incluso hemos dicho frases como “Ya sé que es lo que quieren mis clientes” “Les he preguntado y me han dicho que me comprarían...”. Detrás de esto, en nuestra experiencia, hay una ausencia de trabajo de campo con clientes, de no empatizar ni entenderlo, de no escucharlo. Pero, aún necesitamos más, después de escucharlo debemos observar, descubrir, prototipar, probar y co-crear la solución junto a ellos.

Este es el cambio que te proponemos. Y no estamos solos en esta petición. Somos muchos en el mundo. Han aparecido nuevos paradigmas, nuevas filosofías y nuevos métodos para emprendedores. En este tema nos vamos a centrar en dos, *effectuation* y *lean startup*. *Effectuation* viene de la tesis doctoral de la profesora





Saras Sarasvathy. Te hemos adelantado ya bastante en el Tema 2, pero queremos ampliar este nuevo paradigma en este tema. En 1997 la profesora Saras Sarasvathy comenzó un viaje a través de 17 estados norteamericanos durante varios meses. Se reunió con 30 fundadores de distintos sectores (acero, ferrocarril, peluches, semiconductores, bio-tech, etc), buscando conocer su opinión sobre los problemas específicos a los que se enfrentaban en el proceso de transformar una idea en una empresa. El resultado de horas de entrevistas y conversaciones se resumía en algunos principios. Este conjunto de principios, puestos juntos, ofrecen una lógica coherente que establece de forma clara la existencia de una racionalidad que puede ser reconocida como “emprendedora”, y a la que llama racionalidad *effectual*. Y en este tema, vamos a ver los principios y su lógica.

Conocer los principios del nuevo paradigma *Effectuation*.

Por otro lado, Steve Blank es una de las personas detrás de la Metodología de Desarrollo de Clientes (Tema 6) que puso en marcha el método Lean Startup. Después, Eric Ries, muy conocido por su libro sobre Lean Startup (100% recomendable), profundizó las metodologías de Desarrollo Ágil y Desarrollo de Productos. En este método se unen herramientas que vamos a ir desarrollando en temas posteriores, como desarrollo de clientes, estrategia de océanos azules, o el famoso y omnipresente Canvas. Pero en este tema, queremos exponer el cambio de lógica que propone este método.

Recuerda que te animamos a ir consultando en Internet los conceptos que vayamos viendo, visionando los videos, apuntando tus conclusiones, etc, quizás en este tema más que nunca. Hay muchísimo material súper interesante a tu disposición. Al finalizar este tema deberías ser capaz de...

Conocer los fundamentos del método Lean Startup.

- ☞ Conocer los principios del nuevo paradigma *Effectuation*.
- ☞ Conocer los fundamentos del método *Lean Startup*.

Esperamos que te sea de gran utilidad. Mucho ánimo. Empezamos...



## 1. LOS PRINCIPIOS DE EFFECTUATION

¿Effectual?? ¿qué es esto?? La palabra effectual, de acuerdo con su autora, Saras Sarasvathy, es la inversa a causal. En general, siempre hemos explicado un razonamiento predictivo o causal, que comienza con el establecimiento de un objetivo, predeterminado, un fin, y una vez establecido estableces el conjunto de recursos que necesitas, los medios para ese fin, y después buscas identificar el mejor camino, el más eficaz y eficiente, más rápido, más barato, más cómodo, más corto, para conseguirlo. Eso es planificar ¡!! Otro ejemplo de razonamiento causal es elegir el mercado en el que centrar tu empresa ¿verdad? Has analizado varias opciones y eliges el que mayor potencial tiene para tu producto, o el que menor riesgo tiene. En este sentido, párate un momento y piensa... casi todas las decisiones que tomamos son causales ¿cierto? Incluso cuando estableces varias alternativas para conseguir el mismo objetivo, seguimos siendo causales.

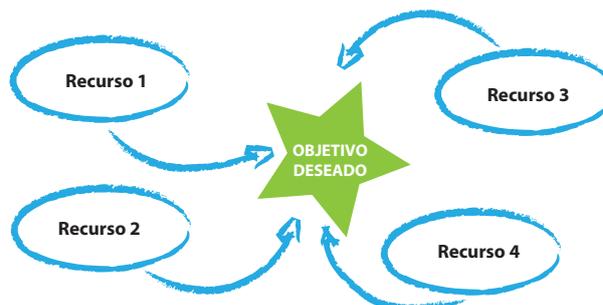
Un pensador effectual tiene una mochila y unas buenas botas y sale a viajar sin rumbo.

Sin embargo, y a diferencia, el racionamiento *effectual* no comienza con el establecimiento de un objetivo específico, sino con un conjunto de recursos, de medios y desde ahí permite que emerjan los objetivos y las aspiraciones, evolucionando en el tiempo, y cambiando con las interacciones entre los fundadores y las personas. Busquemos algún símil, porque los de la autora no me gustan mucho. Un pensador causal es alguien que se propone subir al K-2, y para ello reúne recursos, medios, sherpas, material, etc. y establece la ruta, y donde estará el campamento base, y el campamento 2, y... y si subir por la cara norte o por el vértice oeste, etc. Un pensador *effectual* tiene una mochila y unas buenas botas y sale a viajar sin rumbo, sin haber leído ninguna guía, sin GPS, ni navegador, buscando nuevas rutas, dejándose llevar por comentarios y sugerencias, hablando con los lugareños, preguntando, descubriendo, subiendo y bajando, eso sí... conociendo sus limitaciones y posibilidades. ¿Te gusta? Es un viajero, no un turista.

Como indica Saras pasa también en una tarea más simple como hacer la cena. Miras estas dos situaciones:

Situación A- Tú como chef o cocinillas, piensas por la tarde que vas a hacer de cenar y te acuerdas de aquella receta de tu madre, vas corriendo al supermercado y compras todos los ingredientes, vuelves a casa, cocinas, y... c'est magnifique ¡!!!

Pensamiento Causal

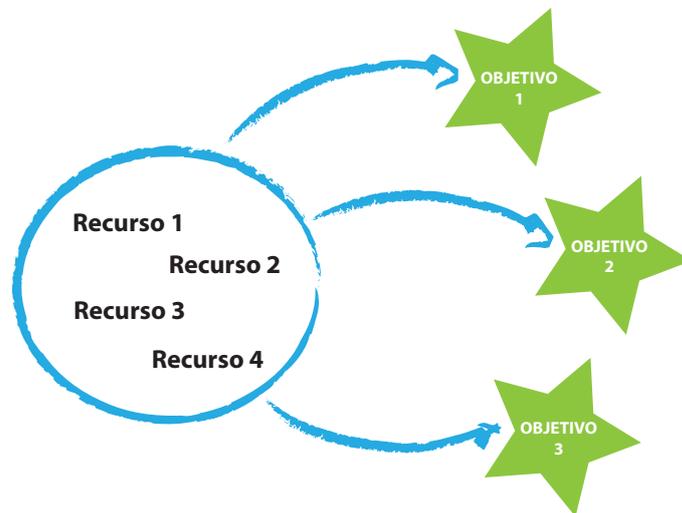




**Situación B-** Vuelves a casa, cansado, harto de dimes y diretes, además tu pareja no está, y normalmente es él/ella quien se encarga de la comida. Él/ella se ha ido a un congreso y no volverá en tres días. Así que te vas para el frigorífico y exploras, te vas para la alacena y exploras... no ves nada que te sirva para calentar y comer. Es más acabas de ver un mensajito en la pizarrita de la cocina que dice “cariño, no hay nada de nada, así que no te olvides de comprar algo si vas a cenar en casa”. Arrggghh, se te había olvidado. Pero no quieres quedar mal, vuelves al frigorífico y a la alacena y coges lo que hay, y con eso, piensas en las distintas opciones que puedes hacer, en los distintos platos, cocinas algo, que te comes, y está sabroso (al menos eso vas a decir...).

Figura 1.

El ciclo de vida de una empresa



Está claro ¿no? en ambos casos hace falta saber cocinar, tienes que conocer cómo conjugar ingredientes, tiempos, etc. Pero la segunda situaciones es *effectual* y necesita más imaginación, espontaneidad, asunción de riesgos y convicción. Por supuesto, tenlo claro, tú, yo, podemos ser causal y *effectual*. A la vez no, pero sí en diferentes circunstancias. Todos lo somos. ¿Cuál es la diferencia? La diferencia está en qué es lo que usas más, sobre todo al comienzo, en las primeras etapas de tu nueva empresa.

En este nuevo paradigma *effectual*, el proceso no comienza con el establecimiento de objetivos. A diferencia del pensamiento causal que te recomienda una planificación cuidadosa y una subsecuente ejecución, el razonamiento *effectual* respira a través de la **ejecución**. Los planes effectuales son hechos y rehechos, y revisados, y reprevistos a través de la acción y la interacción diaria con el mercado. Si hay un esbozo que mantiene a tu equipo en la misma línea, una historia, un discurso, un trazo en el mapa de los territorios no explorados. Pero no un plan detallado. A través de la acción, el conjunto de recursos, y consecuentemente el

# EMPRENDER ES INNOVAR



conjunto de posible “efectos” cambia de forma continua y se reconfigura. Así, estos “efectos”, que puedes conseguir con tus recursos, de forma emergente llegan a configurarse como objetivos conseguibles y alcanzables, como hitos que establecen un camino posible que emerge en medio de la abundante maleza.

Seguimos enseñando a lo largo de todo nuestro sistema educativo, formal e informal, el proceso secuencial causal: una idea, análisis del mercado, proyecciones financieras, equipo, plan, financiación, prototipos, mercado, salida, contemplando y protegiéndonos de los posibles problemas y sorpresas que puedan ocurrir en el camino. Como un buen capitán de barco velero, calculas esos vientos, tormentas, derrotas y ajustas tu timón para no desviarte de tu ruta. Sin embargo, debes saber que estas sorpresas no son desviaciones del camino, ni siquiera son excepciones, son la norma. Sí las sorpresas, los problemas, los nuevos temas que emergen en nuestro camino son como la flora, como la fauna del territorio. Y de ellos tienes que aprender para poder continuar tu ruta. Lo inesperado es la esencia, lo inesperado es consustancial con emprender. Tu habilidad debe ser transformar lo imprevisto en algo totalmente mundano, habitual, ordinario.

Imagina que quieres abrir una oficina comercial de tu empresa en India. En el proceso causal que nos han enseñado, y continuamos enseñando, comenzarás analizando las posibilidades de este gigante asiático, seleccionando cuidadosamente una adecuada localización, segmentando el mercado de forma útil, reclutando el personal necesario, y estableciendo la estrategia y los objetivos anuales para el equipo que va a llevar a cabo este proceso de internacionalización con éxito. Es más complejo, pero permíteme resumirlo así, ¿ok?

En el proceso *effectual* todo gira alrededor de lo que eres, de lo que conoces y de a quién conoces. A efectos de este ejemplo, tú ya conoces muy bien India, conoces sus regiones, sus gentes, necesidades y comportamientos, y por eso has elegido este país, y no otro. Asumiendo que tienes poco dinero, ¿Cómo puedes llegar al mercado? Puedes comenzar de forma esporádica, buscando socios aquí para esta línea de negocio, alcanzando un acuerdo con un distribuidor local, llegando a un acuerdo de colaboración con otras empresas y estableciendo un consorcio de exportación, etc... imagina que decides conseguir dinero de tus amigos realizando una *spin-off* de tu empresa y la llamáis Bhrum. Además con esta empresa comenzáis a realizar algunas ventas a clientes escogidos, y así poco a poco vais consiguiendo algo de financiación para alquilar una oficina en un centro de negocios y contratar vuestro primer empleado.... Enhorabuena. Pero claro, también podría pasar que en esas primeras ventas, tus clientes indios te indiquen que realmente ellos no quieren que les vendas tus productos sin más, sino que realmente te encargues de toda una parte de su proceso productivo. Buff, esto hace que realmente te repienses tu modelo de negocio ¿cierto? ¿Qué abanico de opciones se te abren en este momento? Miles....!!!



Pensamiento causal clásico



Todo este nuevo paradigma está asentado en unos principios básicos que vamos a desarrollar. Fíjate bien, porque las diferencias son sutiles, pero si las miras con ojos limpios y abiertos verás que realmente es un cambio de perspectiva que nos ofrece visiones interesantes y desafiantes.

*pájaro en mano*

☞ **Principio del pájaro en mano (comienza con tus recursos).** El principio de pájaro en mano, lo que normalmente solemos explicar como: empieza con lo tengas. No esperes a tener la oportunidad perfecta. Comienza mediante la acción con lo que ya tienes disponible: quién eres tú, qué conoces, y a quién conoces. Plantéate ahora tu proceso de internacionalización ¿en qué eres bueno y qué tienes a tu alcance? ¿A quién conoces en ese nuevo mercado internacional? No sería interesante ir haciendo contactos...ya.

*pérdida asequible*

☞ **Principio de la pérdida asequible.** Evalúa las oportunidades en base a si puedes asumir las pérdidas, más que en base a si son atractivos los beneficios previstos. Cuando te planteas emprender una nueva aventura empresarial, el pensamiento causal se centra en el cálculo de los beneficios, retornos, esperados. De hecho haces previsiones a 3 o 5 años, cuantificas los gastos y rellenas cuentas de explotación previsionales. Sin embargo, el razonamiento effectual se centra en el cálculo de la pérdida asumible o razonable. Es decir, en calcular cuánto perderás si las cosas van mal y en ver si realmente lo puedes asumir. ¿Cuál es el mejor camino para alcanzar ese mercado con el mínimo gastos de recursos (tiempo, esfuerzo y dinero)? Como indica Saras Sarasvathy, en el caso extremo, el principio de la pérdida asumible intenta llevar a cero el consumo de recursos, no realizando ninguna investigación de mercado (tradicional) pero llevando el producto lo más cerca de los clientes desde el momento cero (incluso aunque aún no esté terminado). Buscan realizar, desde ese momento cero, algunas ventas, para aprender sobre ellas, para ver la reacción de los clientes, para ver cuáles eran los obstáculos, cuáles eran las



preguntas de los clientes, sus sensaciones antes los precios. “Sal, vende y aprende, incluso antes de que tengas el producto” “haz tu investigación de mercado realmente con tus manos, sobre ventas reales”. Los defensores de este paradigma defienden este tipo de investigación, que sin duda aumenta la dureza del trabajo pero también la calidad de la información. Los consejos son dos. El primero es comienza por algo fácil, y aprende. Más fácil porque está más cerca geográficamente, porque los clientes ya son clientes de otra cosa, o porque sus comportamientos, culturas, etc., son más cercanas. El segundo es ve a aprender, y esto supone dejar los prejuicios e ideas preconcebidas en casa. Supone ir con la mente abierta a sorpresas y situaciones distintas e inesperadas, aprovechándote de las nuevas situaciones, de las emergentes. Puedes empezar con una idea y producto, y acabar siendo el líder con otro producto completamente diferente.

*principio de la limonada*

☞ **Principio de la limonada (aprovecha las contingencias).** Acoge las sorpresas, abrázalas. Van a emerger quieras o no quieras. Dales la vuelta, aprovéchalas. La limonada puede ser dulce, o amarga. En tu proyecto de internacionalización ¿Cuánto eres de flexible vs rígido en perseguir los objetivos? ¿Cómo has previsto aprovechar las nuevas situaciones como oportunidades de posicionarte mejor? Ya sabes que si no eres tú... serán ellos, quienes las aprovechen... Mientras que con el pensamiento causal realizas tu plan de empresa usando tus conocimientos y haciendo predicciones, el razonamiento effectual te dice: aprovéchate de las contingencias, de las sorpresas que emerjan. Este tercer principio es una habilidad que tienes que trabajar: es la capacidad de convertir algo inesperado en algo rentable. Ya lo sabes, es la frase de moda “en toda crisis hay una oportunidad”, o “donde otros solo ven problemas, tú ves la oportunidad”, etc. Pues eso. Y esto hay que trabajarlo. En general, acción, acción y acción, y a través de la acción aprendizaje, aprendizaje y aprendizaje, y a través de la acción y el aprendizaje adaptación, adaptación y adaptación. La lógica es: nunca verás lo que realmente podría pasar si no comienzas a hacer cosas, y encuentras donde está tu verdadero objetivo. De hecho, la mayoría de las grandes empresas actuales, muy conocidas todas ellas, son el resultado de las contingencias. No son las ideas originales. Sino el resultado y la evolución de estas a través de las interacciones en el espacio, tiempo y tecnología. Los ejemplos reales son numerosos. Lo importante es cómo tomas ventaja de las contingencias, este es el corazón de effectuation. El pensamiento causal se centra en tratar de eliminar las sorpresas tan pronto como puedan. Pero todos sabemos que todas las sorpresas no son desagradables. Solo lo son si te aferras a un plan preconcebido, así son vistas como obstáculos. El



razonamiento effectual sabe que no todas las sorpresas son malas, y que ya sean buenas o malas, todas pueden ser usadas como inputs para el proceso de internacionalización o creación. Este es el reto. ¿Te atreves?

*Crazy-Quilt*

- ☞ **Principio Crazy-Quilt (establece partnerships).** Forma partnerships con personas y organizaciones que deseen alcanzar un compromiso real contigo para construir un futuro. No te preocupes tanto de hacer un análisis estratégico y competitivo, y busca y consigue buenos aliados. En inglés, “crazy quilt” tiene el origen en la construcción de un edredón hecho de muchas piezas con un diseño loco o aparentemente sin razón. Y tú ¿Cómo vas a sorprender a propios y extraños con tu nueva red de contactos y partners en ese nuevo mercado internacional? Con el pensamiento causal realizas análisis competitivos para estudiar la composición del mercado, su estabilidad, actores, poderes, etc. Acuérdate de Michael Porter, en el tema anterior. Sin embargo, con el razonamiento effectual debes construir tu análisis sobre el establecimiento de relaciones interorganizativas estratégicas, de tipo partnership. Este principio resalta la importancia de construir partnerships, más que dedicar tus esfuerzos a realizar de forma sistemática y periódica análisis competitivos. La filosofía de sus defensores es que te centres en tu trabajo, en hacer tus cosas bien, más que en analizar qué hacen o qué harán los competidores. Al menos, defienden este razonamiento cuando tu empresa es pequeña, hasta que llegue a un determinado umbral de tamaño, donde sí te recomiendan completar este pensamiento con el razonamiento causal. Pero mientras, el consejo es: construye partnerships desde el principio, desde el momento cero. De hecho, recomiendan que el comienzo ideal sea convertir a los primeros clientes en partners. Tu no vas a hacer un experimento de neurociencia ¿no? pero si vas a ver la cara de tus primeros clientes, y si consigues que ellos sean tus partners ¿hay alguna mejor fuente de información a bajo coste? De hecho, este principio de partnerships estratégicas encaja perfectamente con el anterior para traer la idea de que puedes entrar en el mercado invirtiendo relativamente poco dinero. Puedes hacerlo. Pero aún tiene otra ventaja más: reduce la incertidumbre en las primeras etapas. Date cuenta de que la información, y aun mejor la información de calidad, disminuye las percepciones de incertidumbre. Por último, al no estar casado con ninguna idea preconcebida fija, tu propia red de contactos al irse expandiendo te llevará de la mano hacia... el éxito ¡! Fíjate la importancia de la colaboración y del networking (lo vimos en el Tema anterior).



# EMPRENDER ES INNOVAR

¿Cómo se podría controlar un futuro impredecible?

Debajo de estos principios hay una lógica que fundamentalmente descansa en una asunción diferente sobre el futuro. Por un lado, el **pensamiento causal** está basado en la lógica: en la medida que podamos predecir el futuro, podemos controlarlo. Esta es la razón por la que las grandes empresas gastan enormes cantidades de recursos y esfuerzos en el desarrollo de modelos predictivos. Por otro lado, el **pensamiento effectual** está basado en la lógica: en la medida que podamos controlar el futuro, no necesitamos predecirlo. jajajaja, ¿Qué te parece? Increíble ¿no? espera, vamos a pensarlo; ¿Cómo se podría controlar un futuro impredecible? Siguiendo a Saras Sarasvathy la respuesta a esta pregunta solo depende de nuestras creencias sobre como es el futuro. ¿Pensas que el futuro es en gran parte una continuación del pasado? ¿En qué grado crees que la acción humana realmente cambia el curso del futuro? Aunque todos creemos que el futuro es incierto, también sabemos que no son iguales todas las incertidumbres, ¿no? Queramos o no siempre vamos a actuar en situaciones de incertidumbre y de difícil predictibilidad ¿cierto? Lo único cierto es que el cambio es permanente, o lo único permanente es el cambio.

¿para qué gastar tantos recursos en prever el futuro? ¿tienes esos recursos?

Desde *effectuation*, te preguntan ¿para qué gastar tantos recursos en prever el futuro? ¿tienes esos recursos? Creen que el futuro no “está ahí fuera” para ser descubierto, sino que debe ser creado a través de las estrategias de los jugadores. Si pensamos en el futuro como una urna llena de bolas de colores, sin una distribución conocida, desde el pensamiento *effectual* pensarás en que sea cual sea el futuro, la distribución, tu cogerás solo las bolas rojas, y si no las coges directamente siempre se las podrás comprar a otros, o aliarte con ellos, o... por otro lado, si solo consigues bolas verdes ¿no sería el momento de plantearte que quizás deberías aprovechar ese recurso que tienes y convertir las bolas verdes en ganadoras? Claro, claro, esto es un juego, y puedes estar pensando que en la vida real esto podría suponer un fracaso. Cierto. Pero quién ha dicho que este fracaso, el de las bolas verdes, no te enseñe a.... con lo que en un futuro tú podrías.... De hecho, muchos expertos aseguran que entrar en un mercado que puede ser previsto no es una buena idea, porque **siempre puede haber otra empresa más rápida**, más lista o que haya gastado más dinero en preverlo todo y aprovecharlo mejor que tú. En definitiva, defienden que la no previsión de un mercado significa que puede ser moldeado a través de tus propias decisiones, y a través de tus acuerdos con los *stakeholders*, clientes, *partners*. ¿Te imaginas? Bien posicionado, junto a tus aliados, buenos aliados, gestionando la cadena de suministro, gestionando los avatares y contingencias.... ¿Utopía? No, tu puedes crear tu futuro, parte de tu futuro, puedes impactar de forma significativa en tu futuro, y más si te alías. ¿A corto plazo? Seguramente no. Pero sí a medio. Totalmente involucrado en una red de colaboradores, aquello de que la unión hace la fuerza, no como islas en el pacífico, sino como archipiélagos coordinados, superando fracasos para crear éxitos en el tiempo. Este es el paradigma. Y es especialmente útil y efectivo cuando se trata de introducir nuevos productos, cuando se trata de entrar en nuevos mercados.



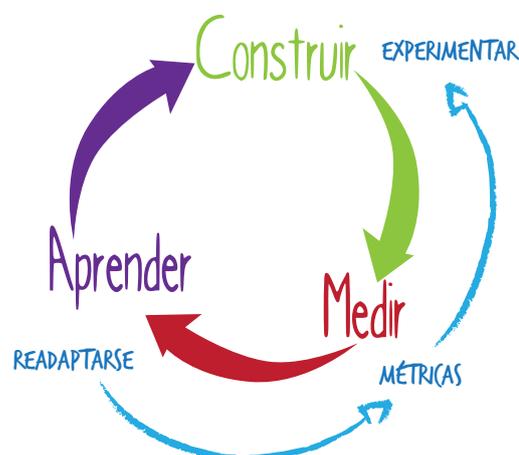
De esta forma los *effectuales* se diferencian de los *managers*, de los estrategas. Los *effectuales* creen en un futuro por hacer, y defienden que a través de la acción se puede controlar, al menos en parte, ese futuro, ahorrando esfuerzos y recursos en el cálculo de predicciones. Defienden que es mejor comprender a las personas y trabajar junto a ellas. Sin duda, al menos, merece la pena pensarlo... no? Este es el reto. ¿Te atreves? Ánimo.

## 2. EL MÉTODO LEAN STARTUP

Antes de comenzar a desmenuzar el método aclaremos el significado de los términos. *Lean* es una filosofía de gestión empresarial, que proviene de Japón, comprende un conjunto de herramientas, la mayoría ya conocidas por los sistemas de gestión de calidad, que te ayudarán a eliminar, reducir, todas las actividades que no generan valor para el producto/servicio, buscando reducir desperdicios y mejorar las operaciones. Por su parte, entendemos por *Startup*, no a una empresa, sino a un proyecto (independientemente de si ya está constituida, o no) que busca diseñar, establecer y validar su modelo de negocio. Muchas veces se asocia exclusivamente a las que tienen un fuerte carácter tecnológico e innovador. Como señala Eric Ries, en su libro “El método Lean StartUp”, una *Startup* se parece mucho a un coche en el sentido de que, al igual que ocurre con cada mejora del motor, cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de marketing es un intento de mejorar ese motor de crecimiento de nuestra *Startup*. De este modo, podríamos llegar a escalarlo y convertirlo no en una ‘empresa-coche’ sino en una ‘empresa-cohete’.

Pues una vez, comprendidos los términos, podemos definir el método: *Lean Startup* es una metodología para la creación de empresas que parte de la premisa de que el elemento fundamental para el éxito de una empresa es encontrar un modelo de negocios viable y escalable mediante una serie de experimentos que sirven para aprender sobre el producto, donde el foco de dichos experimentos es siempre el cliente.

Resumen gráfico Lean Startup





# EMPRENDER ES INNOVAR

Eric Ries explica que “en lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de Crear-Medir-Aprender”. En términos prácticos, esta metodología consiste en el desarrollo rápido de prototipos que sirven para poner a prueba nuestras hipótesis y obtener *feedback* del mercado, para relacionar a los clientes con el producto, lo más rápido posible. En parte, su filosofía subyacente busca abaratar los posibles fracasos, y que sean lo más pronto posibles, lo que también favorece su menor coste (económico y emocional). Uno de sus lemas es: fracasa pero fracasa barato.

Desde el primer minuto, este método que bebe del *customer development* de Steve Blank (Tema 6) que propone una iteración cercana y continua con el cliente, lo que te provee de un mejor y más exacto conocimiento del mercado. Para esto, la metodología Lean Startup usa un ciclo de aprendizaje, que se basa en 3 fases:

CONSTRUIR

MEDIR

APRENDER

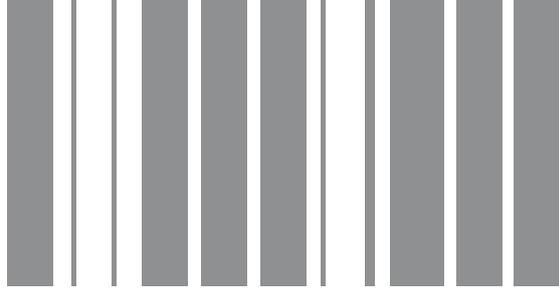
1. **Construir:** lo más rápido posible, un producto de calidad, mínimo (que no tenga todas las funcionalidades posibles) y viable (que pueda ser vendido... aunque hay autores que defienden que no hace falta que se venda, que basta con que se use) que permita probar y modificar el producto, aprendiendo, de acuerdo a la respuesta y a las necesidades del cliente.
2. **Medir:** como te vamos a repetir mil veces en el tema de desarrollo de clientes, esto se basa en salir de la oficina, de tu despacho, de tu nave, y dialogar con los clientes para probar las ideas que tienes (hipótesis) en el mundo real, observando y analizando el comportamiento del producto en el mercado y la respuesta de los clientes, midiendo y creando pruebas para ver su usabilidad y de escalabilidad. Después de todo, solo aquello que se mide se puede gestionar ¿verdad?
3. **Aprender:** y esto lo tienes que hacer en primera persona, sin delegar, todo sobre las impresiones, emociones, de los clientes y el producto, sus cualidades y defectos, y aspectos a mejorar. Esta es la base del proceso de una *startup*, aprender y aprender. Es lo que te da fuerzas ante un posible fracaso, haber aprendido y hacerlo mejor a la siguiente.

Este ciclo debe ser rápido e iterativo. Cada ciclo debe desarrollarse en el menor plazo posible. Recuerda, fracasa rápido, fracasa barato. De esta manera nacen conceptos como entrevistas de problema, arquetipos, entrevistas de solución, prototipos, validar, experimentos, MVP o producto mínimo viable, pivotar, escalar, crecimiento pirata, medidas piratas, etc., como pilares fundamentales del método *Lean Startup*. Pero no te preocupes, lo iremos viendo casi todo, poco a poco.



### **3. BIBLIOGRAFÍA**

- Blank, Steve (2006): The Four Steps to the Epiphany. Third edition. K&S Ranch. ISBN-10: 0989200507
- Blank, Steve (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch. ISBN-10: 0984999302
- Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. ISBN-10: 0307887898
- Sarasvathy, Saras D. (2009): Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Editorial: Edward Elgar Publishing Ltd. ISBN 10: 1848445725



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo V  
Creatividad e  
innovación



## ÍNDICE

<b>1.CREATIVIDAD</b>	<b>5</b>
<b>2.INNOVACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>3.BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>15</b>

# EMPRENDER ES INNOVAR



## RESUMEN

Ya lo hemos comentado en el Tema 2, creatividad e innovación son dos conceptos interconectados pero diferentes. Profundizando un poco más en lo que decíamos, vamos a entender por creatividad como tu capacidad de combinar o establecer asociaciones entre ideas (conceptos, sistemas, objetos, etc.) de una manera original. Por ejemplo, lo que logró Chupa-chups al integrar un palo en un caramelo (siendo malos se dice que toda nuestra creatividad se basa en el “palo”, al chupachups únele la fregona, y ahora el palo para las fotos *selfie*, jejeje). En definitiva es buscar enfoques nuevos ante las cosas o soluciones únicas para los problemas. Como decía Albert Einstein **“No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo”**, o Steve Jobs “La creatividad simplemente consiste en conectar cosas”. Por su parte la innovación consiste o busca aplicar una idea creativa como solución a un problema o una necesidad, y llevarla al mercado, consiste en conseguir convertir las ideas creativas en algo aplicable.

En general, en nuestra opinión se está mitificando mucho todo esto de la creatividad y la innovación y, desgraciadamente, hay personas que dicen y aseguran que ellos no sirven para esto, con frases como “a mi nunca se me ocurre nada nuevo” o “yo no valgo para esto”. En el Tema 2 ya hemos hablado de esto, sigamos... A veces en nuestro cerebro fluyen las ideas, estamos inspirados y brillantes, mientras que otras veces, incluso cuando más lo necesitamos, parece que todo está apagado. La neurociencia, como disciplina científica que estudia nuestro sistema nervioso, indica que los procesos de creatividad comprenden procesos de pensamiento racional, cognitivo, vías neuronales y emociones. La psicología por su parte nos indica que es difícil identificar la personalidad creativa, y que los procesos de creatividad son complejos y están lejos de tener un hábito o rutina. Total, esto es complejo.

Ante todo esto, nosotros defendemos que eres un ser humano y piensas, por lo que eres creativo. Vale que no serás un Picasso, o Dalí o Gaudí o.... pero si puedes aportar tu creatividad a un producto, a un servicio o a un proceso. Eso sí, aunque la creatividad forme parte de nuestro ADN, también es cierto que en muchos casos se mantiene dormido y es necesario despertarlo. En definitiva creemos que todas las personas somos creativas, tú también, y que simplemente nuestra creatividad cambiará dependiendo de la situación y el contexto en el que estemos. Y, también defendemos que sí puedes trabajar ciertos aspectos y actitudes que van a favorecer tus procesos creativos. Y esto es importante, más que la discusión sobre si el creativo nace o se hace ¿no?

Fíjate, acabes donde acabes, hagas lo que hagas, tienes que ser creativo, tienes que aportar. PwC es una de las firmas de servicios profesionales más importantes del mundo y ha publicado un informe sobre el trabajo en España en 2033, ya sabes.... ciencia ficción. Bueno, yendo a lo que nos importa, esta empresa



consultora indica que la creatividad y la innovación son dos de las habilidades imprescindibles que todo “empleado” debe tener, pues son necesarias para desarrollar tu labor en un entorno cambiante, multidisciplinar, global, etc. Y no es el único estudio que indica esto.

[http://www.pwc.es/es\\_ES/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf](http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf)

Lo sabes, solo las empresas innovadoras se mantienen en los mercados. Sea el sector que sea. Desde el aeroespacial hasta la panadería. Así que te animamos a alimentar tu creatividad, en este curso tenemos nuestras limitaciones dado que es *on-line*, pero seguro que cerca de ti hay distintas ofertas que te pueden ayudar. Anímate. Al finalizar este tema deberías ser capaz de...

- ☞ Conocer las bases para fortalecer tu creatividad.
- ☞ Conocer los fundamentos para mejorar tu innovación.

Mucho ánimo. Empezamos...



*La creatividad es una herramienta que activa el proceso innovador de tu empresa*

## 1. CREATIVIDAD

La creatividad es una herramienta que activa el proceso innovador de tu empresa o proyecto por medio de la generación y desarrollo de ideas. Por tanto, como persona debes buscar desarrollarte como creativo, y si trabajas en equipo buscar que se desarrolle de manera colectiva. Sin embargo, en muchas ocasiones, no nos despertamos o no conseguimos que en el equipo de trabajo se propicien su desarrollo. Insistimos, la creatividad no es una parte aislada de nuestro pensamiento y no es un lujo que solo los artistas pueden alcanzar.

Todas las definiciones de creatividad expresan la novedad de las ideas –el aspecto cualitativo- y la abundancia de las mismas –el aspecto cuantitativo. Y en nuestra opinión, muchas veces de la cantidad viene la calidad. Por eso debemos superar esa vergüenza, ese miedo, que nos atenaza y que no nos deja pensar libremente, crear. Normalmente diferenciamos entre pensamiento convergente y divergente. Si el pensamiento convergente es una vía fija de pensamiento muy bien estructurada y lógica con pasos sistemáticos, el pensamiento divergente es libre, desordenado, caótico que no tiene lógica. Pues bien, aclararte que para nada son incompatibles. Es más, la creatividad aplicada a la creación de empresas, productos y servicios puede ser llamada “divergencia controlada”, el caos pero en unos límites posibles. La creatividad que nos interesa comienza con una secuencia lógica, en la que el problema se enfoca de manera principalmente racional (convergente). Esto garantiza por una parte que el problema y su solución se miren desde todos los puntos de vista posibles, mientras que por otra parte (divergente) la gente se deshace de sus formas usuales de conducta. La segunda fase puede describirse como el proceso creativo como tal. En esta fase ocurre la transferencia del nivel racional al intuitivo-creativo (convergente). Veamos este proceso.

Secuencia del proceso creativo



**Detección y análisis del problema:** La detección de un problema presenta la oportunidad de realizar cambios, ofertar nuevas soluciones, y en definitiva poner en marcha nuestro proceso creativo. Para que la decisión que tomes sea acertada, es fundamental que realices un buen análisis que te permita comprender en profundidad las auténticas raíces del problema, si no, simplemente echaras otra capa de pintura, pero no ofrecerás una adecuada solución. Para esto hay que



recoger información, hablar con los agentes implicados, analizando datos estadísticos, opiniones, necesidades, expectativas, objetivos, etc. Para todo esto, te aconsejamos que comiences realizando entrevistas, diálogos de café (lo vamos a ver en el siguiente tema) antes que realizar cuestionarios y otra técnicas de recogida y análisis. Párate un poco y dedícale tiempo, esta fase es fundamental, ya que si realizas un análisis erróneo o no del todo adecuado... será difícil que tu solución ayude ¿no?

*Más es mejor, este es el slogan*

**Generación de ideas:** segunda etapa y segunda fase fundamental, es aquí donde tienes que aportar tus ideas, cientos o miles, como base para generar propuestas de solución al problema detectado. Más es mejor, este es el slogan. Así que apunta todo, todo, por muy loca que veas a una idea, apuntala. Cuantas más ideas existan, mejor. Si restricciones de ningún tipo, todo vale. Por absurda que parezca, apuntala. Mejor.

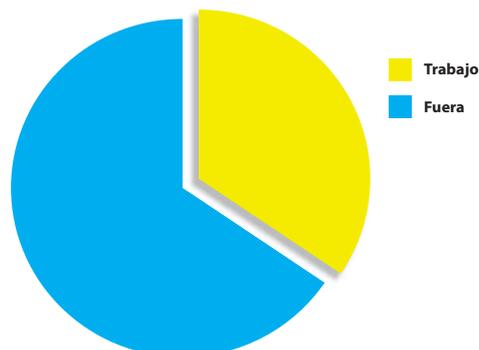
**Selección y evaluación de ideas:** si te fijas, hemos partido de un análisis convergente, a una fase divergente y aquí volvemos al pensamiento convergente. Ahora tienes que establecer unos criterios que te permitan poner en orden todas las ideas generadas, agrupándolas, analizándolas. A veces encontrarás ideas más fáciles, más difíciles, más potentes, menos impactantes, más innovadoras, más diferentes. Sin duda el Tema 7 te va a ayudar en esto.

*¿de dónde saco ideas creativas?*

**Realización:** aunque esto ya es innovación ¿verdad? Pero bueno, lo ponemos como final del proceso creativo para indicarte que las ideas se realizan o.... al cajón. Por tanto, después de aceptar las soluciones hay que desarrollarlas, no todas a la vez, sino estableciendo un plan, con prioridades, objetivos, responsables, presupuesto, límites, etc. innovando.

Como puedes ver tampoco es para tanto, ¿no? Normalmente, las fases donde domina el pensamiento convergente no presentan problemas, solo nos encontramos con la típica pregunta ¿de dónde saco ideas creativas?. Pues fíjate, como decía la canción del grupo Siniestro Total, “ante todo mucha calma”. Normalmente emergen más y mejores ideas en un cerebro relajado, sin estrés, no presionado Hay estudios que indican los siguientes porcentajes

Porcentaje de gestación de ideas





Además, y desde la perspectiva que defendemos que argumenta que la creatividad puede ser aprendida y entrenada, te animamos a mejorar, pues hay una gran variedad de actividades, ejercicios y entrenamientos que te ayudan a incrementar tu creatividad. A continuación, y de forma breve, te proponemos algunos ejercicios.

*abre tus ojos y oídos*

☞ abre tus ojos y tus oídos, cómete el mundo, tócalo, obsérvalo. Sé curioso, recopila información. Observa las cosas y observa a las personas. Tengo amigos que siempre llevan un cuaderno y un lápiz y lo van apuntando todo. Otro amigo, lleva una grabadora y lo graba.

*pregunta, conversa,  
dialoga*

☞ pregunta, conversa, dialoga. El chiste dice que los hombres nos da corte preguntar y por eso acabamos perdidos. Pues bien, rompe el mito y pregunta el por qué, el cómo de las cosas.

☞ plantéate permanentemente cómo solucionar os problemas que vas viendo, o cómo hacer las cosas de otra forma. Como divertimento, como simple ejercicio.

☞ rodéate de personas estimulantes.

*aprovecha tus  
mejores horas*

☞ aprovecha lo anterior y busca nuevas experiencias. Una buena práctica es planificarte hacer algo nuevo cada semana o cada mes, hacer algo que no hayas hecho nunca, y no pienses solo en actividades de aventura, sino en ir al cine, teatro, museo, libro, etc.

☞ aprovecha tus mejores horas. De siempre hemos dicho que somos mejores por la mañana o por la tarde, de noche o de madrugada. Y a partir de ahí organiza tu día, y no al revés.

☞ sueña despierto: y esto no es una pérdida de tiempo. Pasea y deja que tu mente vaya donde quiera, déjala que vaya y venga, a un lado y otro.

☞ **y si te caes, vuelve a levantarte.** Esto es válido tanto para el paseo, como para tu proyecto emprendedor ¿verdad? Esto es resiliencia.

*ama el cambio y  
arriésgate*

☞ ama el cambio, aprovecha lo inesperado, no pienses que es malo. Trabaja en esto.

☞ arriésgate, sigue tus pasiones ¿a qué tienes miedo? Ser emprendedor no es un trabajo para tímidos o personas introvertidas.

☞ siguiendo con el consejo de pasea, resérvate momentos de soledad, de silencio tú, tu interior y tu creatividad solos.

☞ y seguro que encuentras más cosas que te ayudarán...

Dejamos fuera del anterior listado a la tecnología pues creemos que merece un comentario aparte. Sin duda, somos conscientes de que los cambios que se están

# EMPRENDER ES INNOVAR



originando en nuestra sociedad son cada vez más profundos, afectando en gran medida a la forma en la que entendemos nuestro entorno. Sin ordenadores, *smartphones*, GPS, tabletas y aplicaciones, ya no somos los mismos. Y no es solo que nos simplifiquen nuestra actividad, sino que modifican nuestro comportamiento y actitudes, y todo esto en poco tiempo. Android es de 2007. Y sin duda este avance vertiginoso permanentemente ofrece nuevas formas de hacer lo mismo, nuevas formas más cómodas, fáciles, divertidas, y esto nos gusta a todos.

Además de las actividades que te hemos propuesto, también existen una serie de técnicas que pueden ayudarte a generar más y mejores ideas. Algunas tienen un propósito más general, mientras que otras técnicas sirven para fines más concretos. Como te decíamos en el resumen, para aprender nuevas técnicas es mejor que asistas a algún seminario o taller, pues por este medio es complicado transmitirte. Pero de todos modos, y como avance, te dejamos aquí algunos nombres para que busques y te animes: mapas mentales, *brainstorming*, *scamper*, 6 sombreros, analogías, etc. Ánimo.

Solo por su fama mundial, vamos a hacer una pequeña reseña sobre el *brainstorming*, o lluvia de ideas. Lo hacemos porque precisamente su fama hace que muchas personas lo usen, pero lo hagan mal. Esta herramienta fue desarrollada en 1941 por el publicista Alex F. Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas derivó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente. Es una técnica basada en la exposición de manera informal y libre de todas las ideas en torno a un tema o problema planteado que ayuda a estimular la creatividad. En este sentido, es habitual que en una reunión de trabajo para resolver un determinado problema, muchas de las ideas propuestas mueran rápidamente ante un juicio o valoración sobre su inutilidad o carácter disparatado. Así se impide que se generen otras ideas por el simple proceso de inhibir a los asistentes en el proceso creativo. Es por ello que la clave para la fecundidad de una tormenta de ideas sea aplazar el juicio, es decir, no criticar las ideas de los compañeros sino al contrario, promover la risa y la distensión del grupo.

Como comentábamos antes, en un *brainstorming* se busca fundamentalmente la cantidad de ideas, sin pretensiones de calidad y valorándoles la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole que crea conveniente para el caso tratado. El *brainstorming* es más efectivo con grupos de 8-12 personas y debería ser llevado a cabo en un ambiente relajado. Si los participantes sienten libertad para el relajamiento y bromean alrededor del tema, expandirán sus mentes más allá de lo normal y por consiguiente producirán más ideas creativas. Un análisis posterior evaluará la validez.

Hay varios enfoques para una sesión de *brainstorming*, pero el enfoque tradicional



es generalmente el más efectivo porque es el más enérgico y abiertamente colaborador, permitiendo que los participantes utilicen las ideas de los otros para proponer nuevas. Los ejercicios creativos, los ejercicios de relajación y otras actividades entretenidas realizadas antes de comenzar, ayudarán a los participantes a relajar sus mentes para poder ser más creativos durante la sesión. En este caso, los pasos a seguir en el desarrollo de una sesión tradicional son los siguientes:

- ☞ Definir el problema o asunto como un desafío creativo. Es la parte más importante del proceso. **Un desafío mal diseñado puede llevar a producir un montón de ideas que no le sirvan para resolver el problema.** En general, los desafíos creativos comienzan con una pregunta del estilo: ¿De qué manera podríamos...? ¿Cómo podríamos...? Este desafío debe ser conciso, directo y excluir toda información no relacionada con el mismo. Por ejemplo: ¿Qué características debería tener el nuevo producto o servicio para resolver determinado problema?, ¿De qué formas podríamos mejorar el producto X? ¿Cómo podríamos persuadir a un colectivo de personas para probar nuestro producto o servicio a un coste razonable?...
- ☞ Poner un límite de tiempo. Se recomienda no más de 30 minutos, pero la experiencia con el grupo determinarán el tiempo requerido. Los grupos más grandes suelen necesitar más tiempo para que todos puedan dar ideas.
- ☞ Nombrar un moderador que conduzca la sesión. Una vez que comienza el *brainstorming* los participantes dan propuestas y el moderador toma nota, usualmente en una pizarra de modo que todo el grupo las vean. Está absolutamente contraindicado criticar las ideas. No importa lo tontas, descabelladas o imposibles que parezcan, todas deben ser escritas en la pizarra. Se debe fomentar la risa, no la crítica. Una alternativa es usar *post-its*.
- ☞ Seleccionar las cinco mejores ideas de modo que todos los participantes de la sesión estén de acuerdo con la elección. Para ello puede ser útil escribir unos cuantos criterios para juzgar cuales ideas solucionan mejor el problema o desafío. Los criterios deberían empezar con la palabra “debería”, por ejemplo: “Debería tener un coste bajo”, “debería poder completarse antes del 30 de julio”, “debería ser rentable”, etc. Posteriormente se puntúa cada idea con valores, por ejemplo, de 0 a 5 puntos dependiendo de la medida en que cumpla los criterios anteriormente mencionados. Una vez que todas las ideas han sido evaluadas criterio por criterio se obtiene la puntuación final.

Definir el problema

Limitar el tiempo

Nombrar moderador

Seleccionar las mejores ideas



Para finalizar este apartado dedicado a la creatividad, queremos hacerte una reflexión sobre los objetivos de esta. Recuerda que tu mejora en la preparación, la motivación a tu empleados, la utilización de las técnicas, busca resolver problemas, gestionar el cambio para mejorar la competitividad de tu proyecto empresarial. Y desde estos objetivos generales podemos pasar a más objetivos concretos como, por ejemplo:

- ☞ Dar una respuesta adecuada a la exigente demanda de un segmento de clientes.
- ☞ Ampliar la oferta mediante la creación de nuevos productos y servicios.
- ☞ Desarrollar mejores procesos que te permitan abaratar costes, o tener sistemas más flexibles.
- ☞ Reducir el ciclo de vida de los productos, introduciendo pequeñas mejoras que te permitan mejorar tu competitividad y que eviten que otros de la competencia sustituyan al tuyo.
- ☞ Mejorar el diseño de tus productos.
- ☞ Aumentar los segmentos de mercado a los que llegas con tus productos.
- ☞ Y con esto, ya estamos hablando de innovación.



# EMPRENDER ES INNOVAR



## 2. INNOVACIÓN

El diccionario de la Real Academia española lo establece así: **innovación es la creación y modificación de un producto y su introducción en el mercado.** Y todos lo hemos escuchado el pegamento de los famosos Post-it se pasó muchos años guardado pues no era potente, y durante todo ese tiempo se quedó en una creación hasta que por fin alguien le vio su utilidad y llegó a nosotros, convirtiéndose en una gran innovación por todos conocida y que incluso ha llegado a los ordenadores en formato digital. Así que lo importante es que llegue a ser un producto/servicio nuevo o mejorado, pero vendible, y por tanto valorado por el mercado. La innovación se solapa con la creatividad, y comprende la generación de la idea, su realización y su aceptación. Incluye todos los procesos de cambio, e incluye cuando una solución conocida es utilizada en una aplicación nueva o en un contexto distinto. Por tanto, la innovación es la aplicación comercial de la creatividad.

En el contexto empresarial, podemos distinguir entre distintos tipos de innovaciones a través de la aplicación de diferentes criterios.

Según el grado de innovación	<b>Incremental:</b> sin modificar sustancialmente, introduce pequeñas mejoras. Copias y mejoras.
	<b>Radical:</b> es una ruptura, no una evolución natural, mediante la aplicación de ideas totalmente novedosas.
Según su naturaleza	<b>Tecnológica:</b> mediante la aplicación comercial de un nuevo avance científico o tecnológico.
	<b>Comercial:</b> mediante novedades en los procesos comerciales, como publicidad, envasado, diseño, distribución, etc.
	<b>Organizativa:</b> mediante un mejora en la eficacia y eficiencia interna de tu empresa.
Según su aplicación	<b>De producto/servicio:</b> como estrategia para mejorar tu competitividad en el mercado.
	<b>De proceso:</b> como estrategia para mejorar tus procesos productivos y administrativos.

Tienes que conseguir que tu proyecto se convierta en una empresa innovadora. Todos los expertos insisten en que solo las empresas innovadoras sobrevivirán en un entorno tan cambiante. El Manual de Oslo (OCDE (1997). El Manual de Oslo es la obra internacional de referencia para la toma y análisis de datos acerca de las actividades de innovación en la industria) define empresa innovadora como aquella que haya desarrollado productos o procesos que incorporen mejoras tecnológicas de carácter radical o incremental en un determinado período de referencia. Y como puedes ver no se trata de innovar, sino de hacerlo de forma



# EMPRENDER ES INNOVAR

continua. Si embargo, debes ser consciente de la existencia de barreras, principalmente: información y financiación. Pero esto es casi inherente al proceso emprendedor ¿verdad?

"camarón que se duerme se lo lleva la corriente"

Una de las facetas que implica la gestión de la innovación continúa en tu empresa es la vigilancia del entorno, que te va a permitir estar al tanto de las novedades que se produzcan en tu sector, tanto en el ámbito tecnológico como de mercados, competidores, normativa, etc. Y esto es importante, sea cual sea el estado de avance en el que se encuentre tu aventura empresarial. Recuerda que "camarón que se duerme se lo lleva la corriente". Si no estás en permanente alerta, los avances y las innovaciones tecnológicas te superarán a gran velocidad, y no te enterarás hasta que tengas que abandonar tu proyecto. La vigilancia tecnológica se enmarca dentro de una estrategia global de vigilancia empresarial (*competitive intelligence*) que debe cubrir los cuatro factores determinantes de la competitividad de la empresa, que nos recomendaba Porter ¿recuerdas?: rivalidad entre competidores, poder de clientes y proveedores, entradas de potenciales competidores en el mercado y de productos sustitutos.

Por tanto, un sistema de vigilancia tecnológica puede definirse como la búsqueda, detección, análisis y comunicación de informaciones orientadas a la toma de decisiones sobre amenazas y oportunidades externas en el ámbito de la ciencia y la tecnología. ¿Es esto nuevo? No. Desde siempre, los empresarios han mirado a su alrededor en mayor o menor medida para saber por donde se movían sus competidores, han hablado con clientes y proveedores, y han analizado los productos de su competencia. ¿Entonces? En el pasado las tareas de vigilancia resultaban más sencillas, ya que el ritmo al que se producían las innovaciones tecnológicas era mucho más lento. Hoy en día, debido sobre todo al ritmo de crecimiento de la información científica y tecnológica, resulta difícil poder estar al tanto de lo que ocurre, si no es mediante la organización de un sistema organizado y estructurado de vigilancia. En este sentido han nacido asociaciones, observatorios y agencias públicas y privadas que continuamente escanean el entorno y emite informes de interés. Y tú debes conocer aquellas que puedan ser más útiles para ti.

La prospectiva se puede es un intento sistematizado de investigar el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad.

Por otra parte, y aunque el futuro es por definición incierto, debes tratar de buscar las tendencias futuras, realizar prospectivas de futuro. No cabe duda de que para cualquier actividad económica, el conocer o anticipar lo que puede suceder en el futuro, resulta una ventaja competitiva indudable, y aún más cuando vas a invertir en un nuevo proyecto. La prospectiva se puede definir como un intento sistematizado de investigar el futuro a largo plazo de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad. Es un instrumento necesario para las tareas de planificación, de hecho lo estás haciendo tu en cierta manera cuando analizas la viabilidad de tu modelo de negocio, puesto que permite establecer vías de actuación basadas en disponer de información sobre las tecnologías emergentes



y las áreas científicas más relevantes. Además, integra las opiniones de numerosos expertos creando una base de información para decidir vías de desarrollo. Aunque los trabajos de prospectiva son largos y muy costosos, y normalmente solo están al alcance de grandes empresas u organismos públicos, sí puedes consultar los resultados de estos informes, sobre todo los que se realizan por organismos públicos, dado que pueden servirte de base para tomar de decisiones sobre ciertas líneas estratégicas a seguir por tu empresa. En España, dentro del contexto del Plan Nacional de I+D, se creó la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP) <http://www.idi.mineco.gob.es/> y el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) <http://www.opti.org/>.

Otra herramienta de innovación permanente es el *benchmarking*, definido como el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra aquellas empresas reconocidas como líderes. **Benchmarking –buscar al mejor en algo (incluso que no sea de tu sector), y compararse con él para mejorar–**. El *benchmarking* abarca los siguientes aspectos: Decidir qué cosas, procesos, operaciones, actividades serán objeto del procesos. Definir bien qué quieres comparar. Desarrollar medidas de comparación. Definir las áreas internas y empresas externas que estarán involucradas. Reunir y analizar datos. Determinar la diferencia entre tu proceso y el mejor proceso. Desarrollar planes de acción, objetivos y procesos de medición. Actualizar el esfuerzo de *benchmarking*.

Otro aspecto muy interesante de la innovación es la necesidad de proteger tus innovaciones, a través de patentes y otras formas de protección industrial e intelectual. En este sentido, desde este momento te recomiendo que te acerques a las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRIs) de las universidades, donde sus técnicos te van a aconsejar convenientemente. Desde el comienzo de este curso hemos visto que el conocimiento representa uno de los principales valores para el desarrollo económico, empresas basadas en el conocimiento (EBC), y en muchos casos es conveniente que te protejas ante posibles copias. ¿Y por qué? **Cuanto mayor sea la protección que a través de una patente se te conceda a tu actividad inventiva, mayor será la rentabilidad que puedes obtenerse de esta.**

En España se distingue entre Propiedad Industrial y Propiedad Intelectual, mientras que en el mundo anglosajón se engloba todo bajo el término de Propiedad Intelectual. De esta forma, en España se dispone de dos registros que son:

- ☞ Registro de la Propiedad Industrial:
- ☞ Patentes y modelos de utilidad.
- ☞ Signos distintivos: Marcas, nombres comerciales y rótulos de establecimiento.

buscar al mejor en algo (incluso que no sea de tu sector), y compararse con él para mejorar

Cuanto mayor sea la protección que a través de una patente se te conceda a tu actividad inventiva, mayor será la rentabilidad que puedes obtenerse de esta.



# EMPRENDER ES INNOVAR



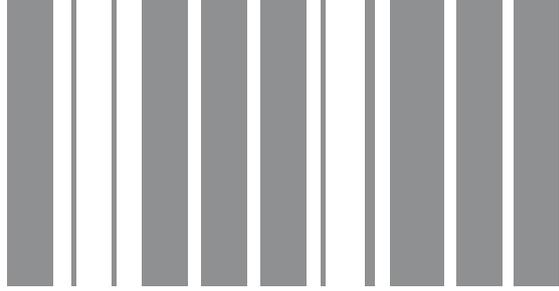
- ☞ Modelos y dibujos industriales.
- ☞ Registro de la Propiedad Intelectual:
- ☞ Creaciones literarias, artísticas, musicales, etc.
- ☞ Programas de ordenador.

Como ya te hemos indicado, en nuestra opinión, debes dirigirte a una OTRI para asesorarte bien sobre si tu creatividad puede ser protegida y cuál es la mejor forma. Además al acercare a la universidad puedes redescubrirla. Decimos esto pues en muchas ocasiones, cuando la abandonas al terminar tus estudios, te vas sin saber bien cuales son los servicios y ayudas que te ofrece. Y la investigación e innovación es uno de los importantes. En los últimos años se está produciendo en todos los países desarrollados una importante incorporación de las universidades y los centros públicos de investigación al mercado de la tecnología, como proveedores de servicios de I+D en forma de proyectos de investigación bajo contrato u otras formas de colaboración como pueden ser los contratos de consultoría, servicios especializados, formación, etc. Y créenos, sobre nuestra experiencia, esto no es exclusivo de grandes empresas. Sin ir más lejos, estamos involucrados personalmente en varios proyectos de investigación financiados por la Unión Europea (mira los proyectos del Horizonte 2020), donde participan empresas catalogadas como micropymes (menos de 10 trabajadores). Sin duda, defendemos, que la colaboración universidad-empresa puede ayudarte para estar siempre en la frontera del conocimiento y desarrollo tecnológico.



### 3. BIBLIOGRAFÍA

- Pere Escorsa y Jaume Valls, 1997. Tecnología e Innovación en la empresa. Dirección y Gestión, Ediciones UPC, Barcelona.
- Davila, Epstein y Shelton. 2007. La innovación que si funciona Deusto SA ediciones.
- Ponti, F. 2009. Innovación, 7 movimientos para construir una empresa innovadora. Granica ediciones.
- Warner, H. 2012. Creatividad e innovación. Editorial universitaria Ramón Areces



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo VI  
Desarrollo de clientes



## ÍNDICE

1.Descubriendo clientes	5
2.Entrevistas de problema con clientes	10
3.Bibliografía	18



# EMPRENDER ES INNOVAR

"fracasa rápido,  
fracasa barato."

## RESUMEN

Comenzamos a desarrollar metodología emprendedora. Desde este momento, debes de intercalar actividad y formación, si es que no lo has hecho ya. Y no vale postergar, no, no. Conocemos emprendedores que llevan con su proyecto más de 12 meses, y aún no ha visto la luz, aún no han realizado su primera venta. Y esto no puede ser. Recuerda **"fracasa rápido, fracasa barato."**

Las empresas fracasan pero ¿cuáles son las razones? Pues fracasan por no tener clientes, no por no tener productos o servicios ... ¿Dejamos de desarrollar productos y aprendemos a desarrollar clientes? O por lo menos, lo hacemos en paralelo, pero hacemos las dos cosas. ¿Te parece? Esta es la propuesta de Steve Blank (2005) en su libro "The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win". En este libro, pone de manifiesto que el análisis de la viabilidad de tu oportunidad de negocio sobre el papel, es una mera suposición, un simple conjunto de hipótesis y que tienes que salir a la calle y comprobar que el cliente existe, tiene cierta necesidad, y hay clientes suficientes interesados en el producto o servicio que ofreces.

Una premisa básica es que vas a dirigirte a un segmento de clientes (lo vamos a ver más ampliamente en el Tema dedicado al Canvas). Entendido como grupo unido por alguna/s característica/s claves para tu producto o servicio, debes identificar quienes son los clientes, para saber cuales son los grupos o segmentos de clientes (pocos) sobre los que centrar tus esfuerzos (y saber sobre los que no vas a trabajar, al menos de momento).

Steve Blank propone cuatro pasos para el Desarrollo del Cliente (*Customer Development*). El primer paso se llama Descubrimiento del Cliente (*Customer Discovery*), el segundo paso se llama Validación del Cliente (*Customer Validation*), el tercer paso se llama Creación del Cliente (*Customer Creation*) y el cuarto y último paso es la Construcción de la Empresa (*Company Building*). La idea es experimentar un crecimiento progresivo según aumentan las necesidades reales, así se evita derrochar recursos financieros en las primeras fases del proyecto, cuando todavía ni se sabe si existirá un mercado para el producto, ni si se está solucionando un problema que vale la pena solucionar. En este tema nos vamos a centrar en el primero de ellos. El libro de Steve Blank es una más que recomendable lectura, es un imprescindible. Aquí lejos de hacer un resumen, vamos a darte nuestra versión adaptada. Eso sí, ya te avisamos, te vamos a animar a salir y salir a la calle, a hablar con clientes, una y otra vez. Es la única forma de saber qué es lo que quieren. Anímate. Al finalizar este tema deberías ser capaz de...





- ☞ Conocer los fundamentos de la propuesta metodológica de Steve Blank.
- ☞ Comprender la diferencia entre hipótesis e información.
- ☞ Realizar entrevistas de problema.
- ☞ Definir tu arquetipo de cliente.

Mucho ánimo, es hora de comenzar a trabajar duro !!! Empezamos...



# EMPRENDER ES INNOVAR

## 1. DESCUBRIENDO CLIENTES

Antes de comenzar, queremos plantearte una reflexión: piensa en tu proyecto y dinos si está de acuerdo con que el cliente es lo primero. Piensa en tu proyecto y dinos si el cliente está en el centro, en el foco, en todo momento, ¿si? Pues seguimos adelante. Steve Blank nos plantea algunas cuestiones, que son recogidas también por el método *lean startup*.

- ☞ Piensa como un comercial, como un agente de ventas. Vender no es una palabra fea.
- ☞ Piensa siempre en tu cliente, no para vender, sino para co-crear.

Fíjate bien en estas dos afirmaciones, pues aunque puedan parecer simples, en muchos casos, suponen una autentica revolución, un buen zarandeo. Y después de esto, nos plantea, la reflexión base de esta metodología: Si las empresas fracasan por no tener clientes, más que por no tener productos... ¿Por qué no nos centramos en gestionar el desarrollo de clientes, más que el desarrollo de productos?. Y aun sabiendo que podemos pecar de pesados, esto no es nada habitual. En general, la mayoría de los emprendedores que vienen a recibir formación o mentorización se alejan mucho de estos postulados. La gran mayoría ha pensado en su producto, incluso han invertido dinero y lo han desarrollado, sin haber hablado con ningún cliente potencial, sin haber recabado y contrastado sus verdaderas necesidades y prioridades.

Y esto pasa no solo en los pequeños y nuevos emprendedores sino también en grandes empresas, con grandes departamentos de I+D, Marketing, Ingeniería, etc. La visión tradicional tiene los siguientes pasos para el lanzamiento de un producto.

Pasos de lanzamiento de un producto



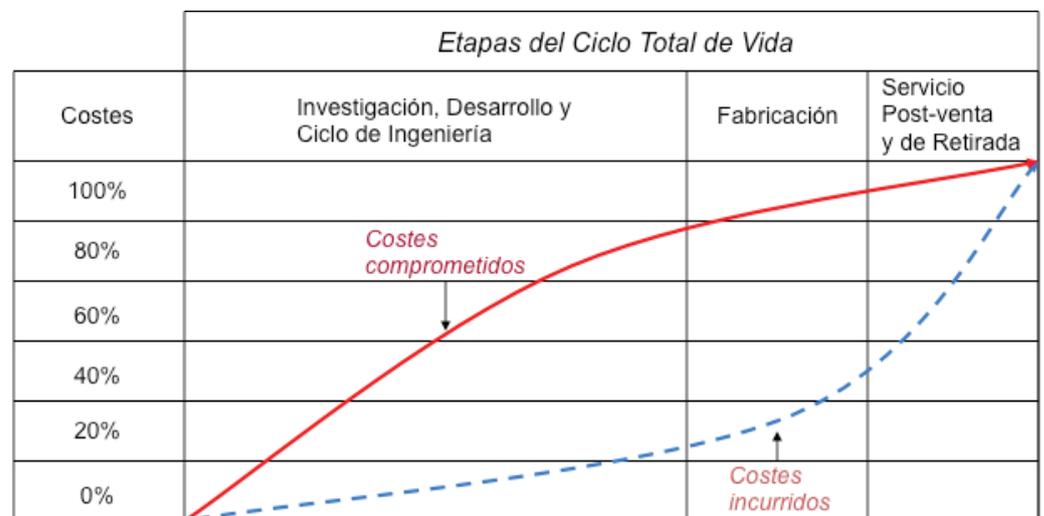


# EMPRENDER ES INNOVAR

*el 80% de los costes de un producto vienen determinados y comprometidos por su etapa de diseño*

Pero esto no siempre funciona, no funciona para la mayoría de los productos. Pues después de todo el trabajo, los clientes puede que no acepten el producto, que no les guste, que no les satisfaga, ese es el riesgo. El riesgo está en la aceptación por parte de los clientes. Y solo tienes que buscar por Internet algún ejemplo clarificador. A este riesgo hay que unirle lo que hemos aprendido en la gestión de empresas desde el ciclo total de vida de un producto. De acuerdo con la filosofía japonesa de la gestión total de la calidad, el 80% de los costes de un producto vienen determinados y comprometidos por su etapa de diseño. Y solo el restante 20% se comprometen en etapas posteriores. Sin embargo, compromiso y realización siguen caminos distintos, pues solo el 20% se ejecuta en el momento de diseño, y en el resto de etapas se incurren en el 80% restante. Mira esta gráfica para verlo mejor:

Porcentaje de gestión de ideas



En función a como definas tu producto o servicio, a las funcionalidades y características que en su diseño establezcas, así serán sus costes de fabricación y postventa, y ya poco o casi nada podrás hacer. Así que entenderás porqué defendemos esta nueva metodología ¿no? Tenemos que asegurar que el producto o servicio que vas a lanzar tiene la aceptación de tus clientes ¿verdad?

¿Te has parado a pensar alguna vez por qué no compras algún determinado producto? Y no nos estamos refiriendo a algún producto que no te guste o no quieras, sino a aquel que incluso alguna vez han dicho que sí comprarías. Piénsalas, a ver si coincides con lo que nos indican algunos estudios ya realizados.



- ☞ NO te interesa
- ☞ NO lo necesitas
- ☞ NO tienes dinero
- ☞ NO tienes prisa por comprarlo
- ☞ NO es tu prioridad ahora
- ☞ NO confías en él
- ☞ NO te hicieron un seguimiento comercial eficaz (en esto, algunos estudios dicen que la mayoría de las personas compramos a partir de la 5 visita, mientras que los comerciales no hacen mas de 3 visitas ¿cómo casar esto?)

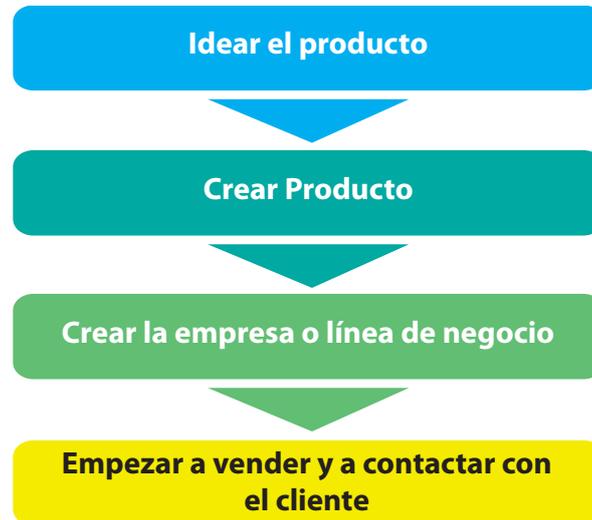
Para apoyar estos estudios, en Internet, en las Redes Sociales, podemos encontrar mil y una frases de distintos expertos que coinciden en lo básico con estos argumentos.

- ☞ “La gente no quiere comprar productos, sino consumir experiencias”  
Andy Stalman
- ☞ “La clave no está en lo que el producto hace por ti, sino en lo que tú puedes hacer con el producto y, aunque suenen igual las frases, su significado es completamente distinto”  
Jason Fried
- ☞ “El producto no importa. Nuestras decisiones están gobernadas por las emociones. Los razonamientos aparecen después de haber decidido, como meras justificaciones de la elección tomada”
- ☞ “El cliente no está interesado en las soluciones que ofrece tu producto sino en sus problemas y necesidades”

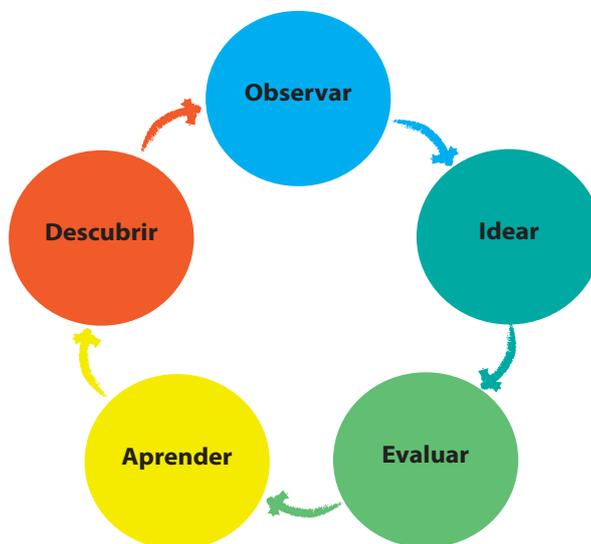
Personalmente, nos encanta la segunda, muy a lo JFK ¿verdad? Pues bien, ante todo esto ¿qué puedes hacer? ¿cuál debe ser tu objetivo? Pues en palabra de Steve Blank: lanzar tu producto, enviar tu producto al cliente. Y a la vez, en el proceso de hacerlo, aprender y descubrir con tu cliente. Frente a la tradición, Steve te anima a no centrarte tanto en realizar previsiones financieras, pues no suelen cumplirse. Date cuenta de que aun, siglo XXI, hay asesores y consultores que te indican que comiences realizando un plan de negocio. Es más, en muchos sitios no puedes entrar sin tu plan de negocio bajo el brazo (léase algunas rondas de inversión, concursos, ayudas, etc.). Pero, lejos de esto, Blank nos trata de ayudar a evitar: No saber si estás equivocado hasta que no pierdas tu dinero. Trata de ayudarte a saberlo antes, sin haber invertido/gastado nada. Centrándote en los clientes y en los mercados objetivo desde el día 1 ¿Mejor?



Parece sencillo ¿verdad? pero como dicen nuestros alumnos ¿cómo lo hacemos? Lo primero es cambiar nuestro esquema mental, y no es tarea fácil. Mira, desde este dibujo



Debes de pasar a este

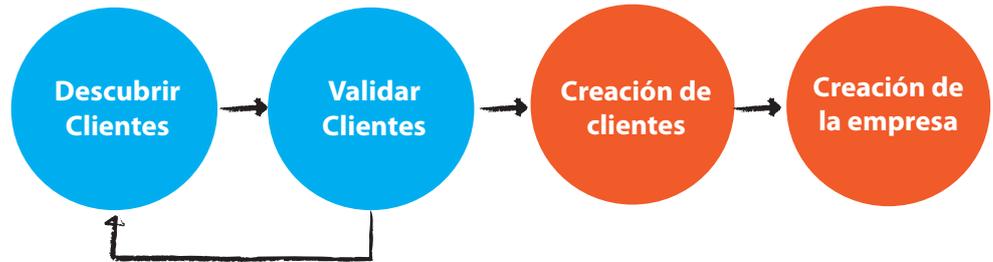


¡Totalmente diferente! Alternativo, circular, basado en el método científico de prueba-ensayo-error, cerca de tu cliente, pegado a él, en la calle, aprendiendo y no enseñando, recogiendo y no vendiendo, observando y no disertando, descubriendo. Y, repetimos, el ciclo debe ser rápido ¿vale?



Llegados a este punto, ya podemos analizar la propuesta en cuatro pasos del desarrollo de clientes

Gráfico de desarrollo de clientes



Las ideas básicas de este método es que es complementario y paralelo al proceso de desarrollo de productos, para nada lo sustituye, y que establece el énfasis en el aprendizaje y descubrimiento, antes que en la ejecución, estableciendo *checkpoints* medibles e hitos. A estas dos premisas, se añaden otros conceptos fundamentales:

¡SAL!

¡CÉNTRATE!

LOS  
EVANGELISTAS  
CREAN TU  
EMPRESA

- ☞ No hay nada de real en tu oficina, ¡sal!
- ☞ Céntrate en unos pocos, no en muchos (el que mucho abarca poco aprieta)
- ☞ Los evangelistas crean tu empresa. Evangelistas técnicos o de marketing son personas que van a hablar sobre ti, sobre tu producto/servicio, sobre tu empresa, y que tienen influencia sobre otras personas, y los van a convencer que para que comiencen a ser clientes tuyo.

El paso número 1 para descubrir clientes es comenzar a escuchar. No a hablar. No a convencer. De acuerdo con Steve Blank, hasta este momento, todo lo que has estado pensando sobre tu proyecto es un conjunto de hipótesis. Son cosas que crees y piensas sobre tus clientes, sobre su comportamiento e intereses, sobre sus necesidades y querencias. Pero son solo hipótesis, y antes de ponerte en marcha hay que comprobarlas. Para ello, te proponemos que comiences a realizar entrevistas, son entrevistas de problema, es decir diálogos tranquilos y relajados con el objetivo de comprender de verdad qué es lo que le pasa a ese segmento de clientes.



## 2. ENTREVISTAS DE PROBLEMA CON CLIENTES

*escuchar es nuestro objetivo*

Ya te avisamos de que hay que hacer muchas, y no es nada fácil, necesitando preparación y práctica. Pero para esto solo hay una solución: no tengas miedo, sal a la calle, ve aprendiendo con cada una de las entrevistas que hagas (no hagas la más importante la primera, haz algunas antes para ir aprendiendo). Y recuerda, **escuchar es nuestro objetivo**, no es solucionar sus problemas, aun no es el momento, sino escucharlos con mucha atención. Para ello, mantén cuatro cosas en tu mente:

- ☞ Qué problema quieres resolver
- ☞ Quién tiene ese problema
- ☞ Quién es el cliente
- ☞ Qué necesitan

Teniendo cuidado con quién es el entrevistado seleccionado, y con dónde y cuando lo vas a entrevistar, en el siguiente recuadro te vamos a dejar una pequeña guía, solo para que tu la adaptes, mejores, personalices, de cómo podrían ser tus entrevistas. Hay que ir muy bien preparado mentalmente, pues muchas veces vamos a escuchar cosas que nos van a contrariar, escúchalas con una mente abierta. Algunos consejos rápidos son:

- ☞ si hablas más que el entrevistado, vas mal
- ☞ usa preguntas abiertas, es más un diálogo que un interrogatorio
- ☞ habla siempre del presente o del pasado, nunca del futuro... eso sería una carta a los reyes magos
- ☞ tú sabes lo que quieres conseguir, tu objetivo en la entrevista, pero no le pares cuando hable..... ya lo reconducirás
- ☞ llévalo al momento de tomar decisiones
- ☞ cuida el momento y el sitio, se tiene que sentir cómodo
- ☞ empatiza, sonríe
- ☞ agradece y busca su compromiso



## ¿Cómo realizar entrevistas a los clientes para validar tus ideas?

### Fases de la entrevista

#### ☞ **Bienvenida (3 minutos)**

Explica el objetivo de la entrevista (quieres recoger información, no vender o convencer). Dale una visión del problema que tratas de resolver y pregúntale cómo lo soluciona actualmente, como lo gestiona... Mantén la conversación centrada, simple y clara.

Ejemplo: “Hola Sr. X, estoy trabajando en un nuevo proyecto/producto/servicio que se centra en buscar soluciones para xxxxxx. Estamos tratando de mejorar xxxxxx, y queremos conocer su opinión. Pensamos que Usted es conocedor de estos temas y querríamos saber cómo los soluciona/gestiona actualmente. Si le parece bien, me gustaría hacerle algunas preguntas agradeciéndole que se sienta libre de darme su opinión sobre cualquier tema que vaya saliendo durante esta conversación...”

#### ☞ **Datos generales (5 minutos)**

Recoge información sobre el entrevistado (edad, experiencia, formación, responsabilidad, nivel organizativo, funciones, etc... A veces es mejor hacer estas preguntas al final, sobre todo si no lo conocemos)

Recoge información sobre la empresa

Es importante crear un clima de confianza, sonriendo, y haciendo preguntas fáciles.

#### ☞ **Problemas clave (15 minutos)**

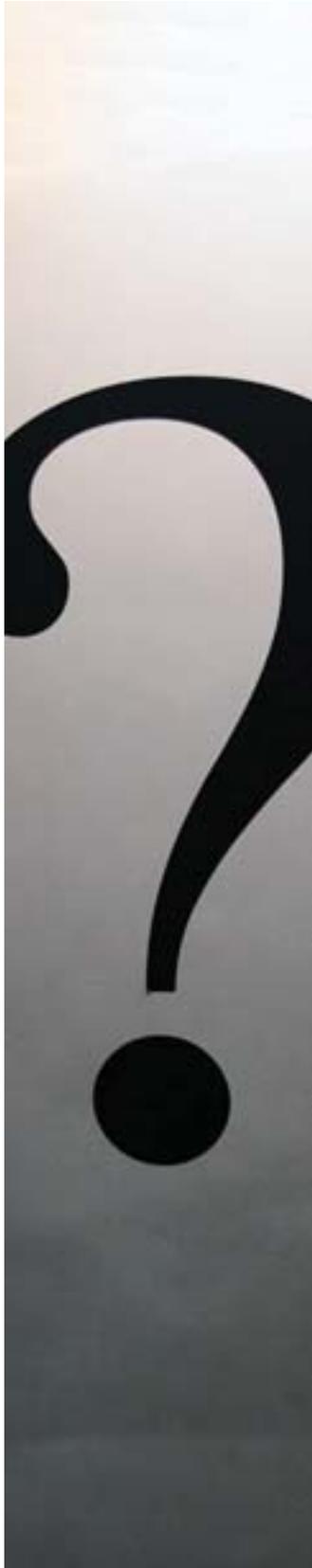
Pregúntale sobre la gestión diaria de este problema. Llévale a un momento donde toma decisiones, o ... Motívale para que te describa la situación, el momento, su actuación... es más si piensas que hay algo concreto que no nombra, pregúntale directamente por ello.

#### ☞ **Ranking (5 minutos)**

Pregúntale por un orden de los aspectos del problema. Ayúdale con diferentes criterios: importancia, frecuencia,...

#### ☞ **Profundiza (15 min)**

1. pregunta por la actualidad, no por el futuro;
2. evita respuestas si/no; y
3. déjale hablar, no le pares. Si hablas más que él... algo va mal!!



Usa preguntas abiertas (pe. Que objetivos busca, que soluciones utiliza, si el proceso es fácil o complicado, si las soluciones son caras, etc.)

Cuáles son sus necesidades funcionales / emocionales (pe. Frecuencia, crucialidad, como afecta a su vida normal, a su estatus, reputación, poder, seguridad, sentimientos, relaciones sociales ... ??)

Qué problemas tiene hoy? Qué causa su dolor? (pe. dinero? Esfuerzo? tiempo? Mejoras en cantidad o calidad? Rendimiento técnico o mejoras medioambientales? Más usabilidad, ergonomía? Menos costes? Más divertido? ...)

Qué beneficios quiere? De donde viene sus ganancias?(pe. Cuáles son los errores? Es lento? Etc.)

#### ☞ Breve exposición (5 min)

Haz una breve presentación de tu proyecto/producto/servicio. Pídele feedback. Enséñale una maqueta, un dibujo, una transparencia, un prototipo.

#### ☞ Compromiso (5min)

Pregunta si conoce otras personas que pudieran estar interesadas y que pudieran ayudarte.

Pregúntale si te ayudaría mas adelante: probando una demo, en una presentación, etc. si muestra interés... ¡Es una buena señal!

Escuchar es nuestro objetivo, no es solucionar sus problemas, es escucharlos con mucha atención. Y todo esto lo hacemos para descubrir sus necesidades, sus problemas (*pain* en ingles) y los beneficios (*gain* en ingles) que desean, y por ello vamos a establecer tres *rankings*, pues no todas las necesidades son iguales, ni todos sus problemas, ni todos los beneficios que desean. Y claro, no es lo mismo que te centres en el numero 3 y 5, que en el numero 23 y 48 ¿verdad? Veamos con mayor detenimiento qué es lo que debes de buscar en cada *ranking*. Coge estas preguntas como una guía y adáptalas a tu proyecto, pero quédate con su filosofía y objetivo.

### 1. **Ranking 1** ¿Qué desean conseguir estos clientes? ¿cuáles son sus necesidades? En este primer *ranking* debes conseguir comprender:

- ☞ ¿Qué es lo que desean? ¿Es algo funcional o algo emocional? ¿Es específico o algo general?
- ☞ Si es algo funcional ¿Es un problema o una necesidad? ¿Es algo que afecta a su reputación, poder o estatus?
- ☞ Si es algo emocional ¿Quieren verse mejor? ¿Sentirse más seguros? ¿Experimentar nuevas sensaciones?



☞ ¿Qué necesidades básicas vas a ayudarles a satisfacer? ¿Relacionado con la biología o con la psique? ¿Ocio y entretenimiento? ¿Relaciones sociales?

**2. Ranking 2** ¿Qué beneficios que desean? Este es el concepto *gain*, en inglés. La traducción beneficios quizás no es la adecuada, es más lo que buscan, lo que les motiva, sus objetivos. Aquí te vamos a dejar distintos aspectos que puedes hablar con tus clientes

☞ ¿Qué les hace felices? Pistas: Ahorrar dinero / tiempo / esfuerzo

☞ ¿Cuáles son sus expectativas, a qué están acostumbrados? Y ¿cómo vas a sorprenderles? Cómo vas a superarlas? ¿Cómo vas a fascinarlos? Pistas: Mejoras en la calidad, dándoles más cantidad, o menos de otra cosa. Mejoras en la funcionalidad, en sus características técnicas, en sus prestaciones, en el rendimiento

☞ ¿Qué les facilita la vida? ¿Qué se la hace más fácil? Pistas: Más servicios, menor costes de propiedad (es más que solo el precio de compra, pues incluye todos los costes hasta que el producto está instalado y funcionando), más fácil de usar

☞ ¿Qué consecuencias sociales/medioambientales tiene tu producto? Pistas: Materiales reciclables o reciclados. Comercio justo / Atención a personas necesitadas. O aumenta el *status*, su poder. Tiene un mejor y más atractivo diseño

☞ ¿Cómo miden tus clientes su éxito o fracaso? Pistas: Rendimiento o coste

☞ ¿Qué aumenta la probabilidad de que te compren? Pistas: Menores costes / menores riesgos / mayor calidad / más divertido.

**3. Ranking 3** ¿Qué le duele al cliente? Este es el concepto *pain*, en inglés. La traducción dolor quizás no es la adecuada, es más lo que les molesta, les resulta incomodo, les sobra o les falta. Como por ejemplo:

☞ ¿Puedes eliminar y/o reducir tiempos y costes?

☞ ¿Hay algo en los productos actuales que falla o no da los resultados esperados?

☞ ¿Le faltan cosas? ¿Funcionalidades? ¿Es lento? Incomodo? ¿No funciona bien? ¿Tiene errores?

Justo en este momento, nuestros alumnos son de los que levantan la mano y hacen dos tipos de preguntas normales que seguramente te estarás haciendo tu



también. En un primer grupo de preguntas aparecen de este tipo ¿Cuándo parar las entrevistas? ¿Cuántas tienes que hacer? ¿Cuántas son suficientes? Y nosotros les decimos 100, o 50 entrevistas... Y ponen mala cara. ¿Tú también? Pues déjanos defender esta opinión, mediante una pregunta ¿Cuál es el problema de hacerlo? Normalmente la inercia o comodidad, pero has elegido un camino nada cómodo para tu vida, y este es el comienzo. Tienes que hacerte una agenda y llenarla de entrevistas, y para solo cuando una nueva entrevista realmente no añade información relevante, cuando su valor marginal es casi cero. Pero ten claro que eso no ocurre hasta la 20 o 25... ¿no? También es cierto que esto va a depender de cual sea tu mercado objetivo.

El otro grupo de preguntas hace relación a ¿Qué hacer ahora con toda esta información? ¿cómo puedes analizarla? Mediante el uso de tablas en el programa Word, o similar.

- ☞ Transcripción y síntesis de todas las entrevistas.
- ☞ Creación de tablas donde las narrativas recogidas tienes que categorizarlas por temas de interés para alguno de tus rankings. Ahí puedes usar los ejemplos que te hemos dado en cada ranking, o establecer tus propios criterios: necesidades, comportamientos, características. Como consejo general, huye de los típicos criterios demográficos (edad, formación, género, etc.) a menos que realmente sean relevantes para tu producto o servicio. Estas tablas permiten una doble lectura: la entrevista (por columna), y la comparación por tema (por fila). De esta forma, vas agrupando los datos en un reducido número de temas para facilitar tu análisis.
- ☞ Interpretación de los resultados, a través del análisis detallado y reiterativo de las tablas anteriores.

El objetivo final de todo lo comentado aquí es definir, pintar en grande, el arquetipo de tu cliente objetivo. Un arquetipo es un modelo que recoge las características de tus clientes objetivo, y se convierte en un ejemplo de ellos. Nuestra recomendación es que poniéndole un nombre, lo pintes en grande y le añadas fotos, recortes, post-its, dibujos que formen un *collage* que defina tu cliente. De esta manera lo tienes presente cada día, y vas viendo si hay cosas, comportamientos que cambian y lo vas actualizando. Es la representación de tu cliente.

Dependiente de tu producto/servicio y de tu cliente objetivo, puede que lo anterior se te complique un poco, si te aparecen figuras como usuario, comprador, decisor, recomendador, influenciador, prescriptor, e incluso saboteadores... En este caso, por supuesto, tendrás que hacer una figura, un arquetipo por cada uno de ellos para recoger sus necesidades, sus funcionalidades, comportamientos, gustos, motivaciones. Esta información es súper importante para ti.

el objetivo es pintar  
el arquetipo de tu  
cliente objetivo



# EMPRENDER ES INNOVAR

*pinta un día en la vida de tu cliente*

Otra de las herramientas de análisis que nos recomienda Steve Blank es pintar un día en la vida de tu cliente. Antes y después de tu producto. Y analizar donde encaja, donde aparece tu producto o servicio. Evidentemente, en vez de hacer un gráfico de un día, para productos menos frecuentes, puedes hacer el de la semana, o mes. Lo importante aquí es analizar donde aparece tu producto en su vida, cómo lo ve, dónde lo encuentra, y analizar de forma creativa cómo mejorar esto. Fíjate, como ejemplo, en la siguiente figura, que quiere representar la vida de un cliente que está acostado (arriba), le suena el despertador, se ducha, desayuna, coge el coche, va al colegio a dejar a los niños, coche y va a trabajar, toma un café o dos, come, etc.

¿Dónde está tu producto?



*el éxito es construir un producto o servicio que se ajuste y encaje perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar lo que queremos.*

No te pongas nervioso, ni te agobies. Esto es solo trabajo. Y consideramos que es importante que lo hagas antes de lanzar tu producto. Recuerda que el éxito es construir un producto o servicio que se ajuste y encaje perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar lo que queremos. Claro, eso quieren todas las empresas, dada la alta tasa de fracaso, defendemos que la clave es comprender realmente al cliente, en profundidad y no quedarnos en la superficie. Muchos de los emprendedores a los que atendemos, en un principio vienen con la superficie, y no saben como rasgar para descubrir la verdadera naturaleza, comportamiento de los clientes. Hablan de los clientes en abstracto, y eso no vale.

Mis alumnos usan frases como “nos dirigimos a todos los clientes, pues cualquiera puede comprar nuestro producto”, o “distinguimos varios segmentos, por un lado niños y adolescentes, por otro personas solteras, y por ultimo familias”... ¿todo el mundo? Recuerda “quien mucho abarca, poco aprieta”.



# EMPRENDER ES INNOVAR

O bien, escuchamos frases como “nos dirigimos a un intervalo de personas jóvenes de 20 a 40 años, con un nivel de ingresos medio que normalmente realizan actividades de ocio en los fines de semana”, y esto no es profundizar, ¿verdad?

Junto a las anteriores técnicas, arquetipo y día en la vida del cliente, otra técnica relacionada con el descubrimiento de clientes y súper extendida son los mapas de empatía. Hay de varios tipos y modelos, pero en general esta herramienta nos ayuda a profundizar y entender lo que realmente quiere, necesita, busca nuestro cliente. Supone empatizar y ponerte en la piel, en la botas de tu cliente, comprendiendo el porqué de sus necesidades, o incomodidades o... conociendo su entorno, su mundo. ¿Cómo se llama? ¿Dónde vive? ¿A qué se dedica? ¿Qué le motiva a comprar? ¿Qué criterios utiliza? Eso ya lo tenemos recogido en los rankings, ¿verdad?

Si no, quizás deberías hacer algunas entrevistas más... sal de tu oficina. Tienes que pasar de imaginarte cómo es el cliente a saber cómo es. Y para ello, solo conocemos una forma: sal a la calle, ensúciate tus zapatos de barro y polvo, y habla con tus clientes, validando o rechazando tus hipótesis.

Resumiendo, un mapa de empatía es una herramienta gráfica que te permite conocer más a fondo a tus clientes, reflexionando y analizando su comportamiento, las acciones que realiza para poder conseguir una serie de objetivos, así como las molestias y los problemas con los que se encuentra.

Como te hemos comentado, hay distintos modelos de mapa de empatía. El más conocido y popular puede ser este:

*un mapa de empatía es una herramienta gráfica que te permite conocer más a fondo a tus clientes*

Cuadro de empatía





# EMPRENDER ES INNOVAR

Y sobre él puedes encontrar muchas explicaciones en Internet. Así que si te parece, vamos a explicarte otro modelo, menos conocido, pero muy interesante también. Se llama Mapa de Empatía y Persona, y según nuestros datos lo habían desarrollado en una consultora llamada Nadielabs, pero ya no la encontramos activa en Internet. Bueno, en cualquiera de los casos, nos han dejado un buen modelo para hacer un magnifico mapa de empatía. Fíjate en la siguiente figura

Figura modelo para mapa empático

 <b>Hechos</b>	 <b>Molestias</b>
 <b>Comportamiento</b>	 <b>Objetivos</b>

Lee con detenimiento el nombre de cada una de las 4 cajas, y verás que coincide con la información que ya has recogido en los 3 *rankings* anteriores ¿verdad?

- ☞ **HECHOS.** En esta casilla debes reflejar toda la información objetiva posible de tu cliente objetivo, de tus *early adopters* (son los primeros que van a comprar tu producto o servicio, nos gusta traducirlo como “noveleros” pues están atentos a todo lo que va saliendo en el mercado). Son datos y no opiniones, son estadísticas, estudios, etc.
- ☞ **COMPORTAMIENTO.** Observa y explica cómo se comporta y qué acciones realiza tu *Early Adopter* ahora que todavía no tiene tu producto/servicio. Para esto seguro que te sirve tu gráfico del día de tu cliente ¿verdad?
- ☞ **MOLESTIAS.** Reflexiona sobre los problemas con los que se encuentra tu *early adopter* actualmente y que tu producto/servicio solucionará. Piensa en el *ranking 3*, en las *pain*.
- ☞ **OBJETIVOS.** Analiza los objetivos que tu cliente objetivo quiere conseguir con sus acciones y que tu producto o servicio le ayudará a conseguir. Piensa en el *ranking 2*, en las *gain*.

HECHOS

COMPORTAMIENTO

MOLESTIAS

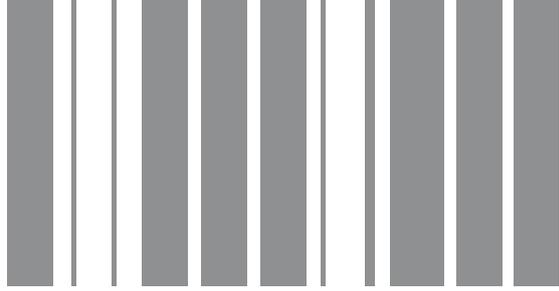
OBJETIVOS

Fantástico, ¿verdad? Es una magnifica forma de acercare a tu cliente para comprenderlo realmente y no basarte en suposiciones o hipótesis, que pueden ser ciertas, o no. Sal a la calle a hablar, sin producto, sin servicio definido, pero con la mente abierta, así iras moldeando tu proyecto de acuerdo a lo que te digan tus clientes, aumentando la probabilidad de éxito. Muchísimo ánimo, y ¡a trabajar!



### 3. BIBLIOGRAFÍA

- Blank, Steve (2005): The Four Steps to the Epiphany. Third edition. K&S Ranch. ISBN-10: 0989200507
- Blank, Steve (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch. ISBN-10: 0984999302



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo VII  
Estrategia de los  
océanos azules



## ÍNDICE

1.Pilares de la estrategia	4
2.Canvas estratégico	10
3.Formulas para la creación de valor	14
4.Bibliografía	16



*esta metodología te sirve para buscar nuevos yacimientos de clientes totalmente inexplorados*

## RESUMEN

En este tema vamos a ver otra de las herramientas estratégicas más recientes: la estrategia de los océanos azules, con su curva de valor y matriz ERIC. En esta ocasión avanzamos desde nuestro foco en clientes, a enfocar nuestra reflexión sobre los productos o servicios. De hecho los autores defienden que esta metodología te sirve para buscar nuevos yacimientos de clientes totalmente inexplorados por la competencia. En nuestra opinión, además, también te sirve para reflexionar sobre tus ventajas competitivas diferenciadoras reales.

En innumerables ocasiones, escuchamos a alumnos y a emprendedores hablar sobre las excelencias de su proyecto, y en nuestra experiencia fundamentalmente destacan:

- ☞ la novedad geográfica, es decir: “aquí no hay esta empresa que he visto en este otro lugar”
- ☞ y la mejora en la atención al cliente, es decir: “nosotros vamos a dar el servicio que el cliente merece, pues la competencia es muy mala”

claro, fíjate bien, son dos ventajas competitivas muy frágiles o débiles ¿verdad? Una porque, si realmente es una buena oportunidad, tiene los días contado, y la otra porque supone, en la mayoría de los casos, un desconocimiento grande sobre lo que hace la competencia, que está asentada en el mercado, y que lleva años trabajando.

En estas ocasiones, les aconsejamos reflexionar sobre su producto y/o servicio utilizando esta metodología que aquí vamos a describir. Y aquí te animamos a trabajar duro utilizando estas herramientas que vamos a ver, y por supuesto a leer el libro original y consultar varios blogs de emprendedores, inversores y mentores, y asistir a talleres o seminarios. Merece la pena diferenciar tu producto.

- ☞ Comprender el paradigma estratégico basado en los océanos azules.
- ☞ Saber realizar la matriz ERIC.
- ☞ Realizar tu propia curva de valor, para comprender y analizar las verdaderas diferencias de tu producto/servicio.

Esperamos que te esté sirviendo de utilizado. Recuerda consultar el material complementario, y utilizar las tutorías que te ofrecemos. Ánimo. Comenzamos...



## 1. PILARES DE LA ESTRATEGIA

Como en temas anteriores, hemos de comenzar aclarando que la estrategia del océano azul fue formulada por los profesores de dirección estratégica W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro del mismo nombre (*Blue Ocean Strategy*), en el que defienden la importancia de la innovación, realizando propuestas de valor innovadoras y creativas que te permitirán alejarte de lo que hace la competencia, evitando luchar contra ellos, para dirigirte a nuevos mercados. Imagina dos situaciones:

- ☞ lanzar un nuevo producto, mejorando algunos aspectos, a un mercado que ya existe.
- ☞ lanzar un nuevo producto a un nuevo mercado, o segmento grande, que no ha consumido nunca productos de ese tipo o funcionalidad.

En el primer caso, entras en un océano rojo, pues entras a competir por los mismos clientes con empresas que ya estaban en ese mercado, más o menos consolidadas y conocidas, siendo tu el nuevo, al que nadie conoce. Donde vas a tener que convencer, cliente a cliente, de las cualidades de tu producto/servicio. Donde, además, si entras tirando precio, las competidoras lo bajarán aún más, etc.

La propuesta de estos profesores es la segunda. Donde tu producto/servicio se dirigirá a un mercado que nunca ha sido atendido, debiendo ser tu tarea principal: crearlo. Su lógica radica en que a largo plazo, para tener futuro, debes dejar de competir con las demás empresas, defendiendo que la única forma de vencer a la competencia es dejar de competir contra ellas. Esta es la base de este paradigma de la dirección estratégica. Es decir, W. Chan Kim y Renée Mauborgne plantean la posibilidad de que crees una “estrategia de “no competencia”, explorando nuevos mercados, que simbolizan con un océano azul.

Total, que siguiendo a estos autores tenemos ante nosotros dos tipos de mercados u océanos:

- ☞ **Océanos rojos** (mercados tradicionales). Sectores y mercados que ya existen hoy y que ya son atendidos por muchas empresas, que encarnizadamente luchan por los clientes, tiñendo de rojo sangre el mar. Es peligroso, pero es conocido, y tu trabajo consiste en ir arañando cuota de mercado a las demás empresas. Al principio quizás poquito y no se molestan, pero después cuando ya noten lo que estás haciendo... Irá a por ti, con sus fauces abiertas. Sí claro, tu nos dirás es que mi producto es mejor y mi servicio premium... ¿seguro? ¿Y tu precio? Normalmente, en la mayoría de los casos, en

*entras a competir por los mismos clientes con empresas que ya estaban en ese mercado, más o menos consolidadas*

*debes dejar de competir con las demás empresas*

*'estrategia no es competencia'*

*¿Crees que no aparecerá otra empresa más barata?*



estos océanos se compite en precio. ¿Estás seguro? ¿Realmente crees que puedes conseguirlo? ¿Crees que no aparecerá otra empresa aún más barata? En definitiva, este paradigma estratégico defiende que reduces tus oportunidades de ganar. También es verdad que en la mayoría de los casos los nuevos negocios buscan mercados conocidos, buscando la seguridad de conocer las reglas del juego, los clientes, los competidores... aunque a la larga sea fratricida.

- ☞ **Océanos azules** (los que aún no existen y por tanto son mercados desconocidos). La ruta de las Indias por occidente. Los nuevos horizontes. Pero esto no es una película de aventureros. En los océanos azules, existe un mercado sin explotar, que necesita ser creado, y que ofrece una oportunidad para tener un rápido y alto rendimiento, pues la competencia carece de importancia, pues habremos creado un mercado único y particular, rompiendo las reglas y creando una nueva demanda.

Pero claro, entendemos perfectamente tu cara de extrañeza en este momento ¿Cómo se crea esto tan bonito? Pues sí, no es nada fácil. Pero como comentamos en los talleres que impartimos: lo importante no es alcanzar la cima sino disfrutar del camino. En este camino de búsqueda de tu océano azul vas a aprender muchas cosas interesantes, por ejemplo: competencia, factores competitivos, valor del cliente, y te vas a plantear innovar, innovar, e innovar. Y de por sí, esto ya es todo un logro. Pues la gran mayoría de los océanos azules son creados desde los océanos rojos mediante la expansión de sus límites. Y además, en definitiva, esto no es nada nuevo, ha existido siempre ¿verdad? ¿Cuántas de las empresas que conoces, de sus productos, de sus servicios, existían hace 100 años? Pues claro, la gran mayoría. Por nombrar algunas más o menos recientes, ahora hablamos de smartphones, air-bnb, pan precocido, booking, tilapia congelada, whatsapp, etc. y solo hace 25 años ni nos lo imaginábamos. Y, entonces, ¿por qué aparece con tanta fuerza este paradigma estratégico ahora, en pleno siglo XXI?

- ☞ Gran exceso de demanda
- ☞ Globalización total, la información fluye globalmente, los productos también.
- ☞ Aceleración en la *commoditization* de productos y servicios → se incrementan las guerras de precios y disminuyen los márgenes.



# EMPRENDER ES INNOVAR

Tabla de océanos

Océano Rojo	Océano Azul
Compites en un mercado existente	Creas en un nuevo espacio
Explotas una demanda existente.	Creas y capturas nueva demanda.
Compites contra otras empresas, tratando de superarlas para conseguir una cuota de mercado mayor.	La competencia es irrelevante. Aun no existen reglas del juego.
Realizas intercambios valor-coste.	Rompes los intercambios valor-coste
Alineas todas tus actividades con tu elección de diferenciación o bajo coste.	Alineas todas tus actividades con la persecución de diferenciación y bajo coste. VALUE INNOVATION®
Cuando el mercado se satura, bajan los beneficios y el crecimiento.	Grandes posibilidades de alto rendimiento y crecimiento.
Los productos llegan a ser commodities, y la competencia es despiadada	La mayoría se crea expandiendo los límites tradicionales.

*el océano azul busca la diferenciación y el coste simultáneamente*

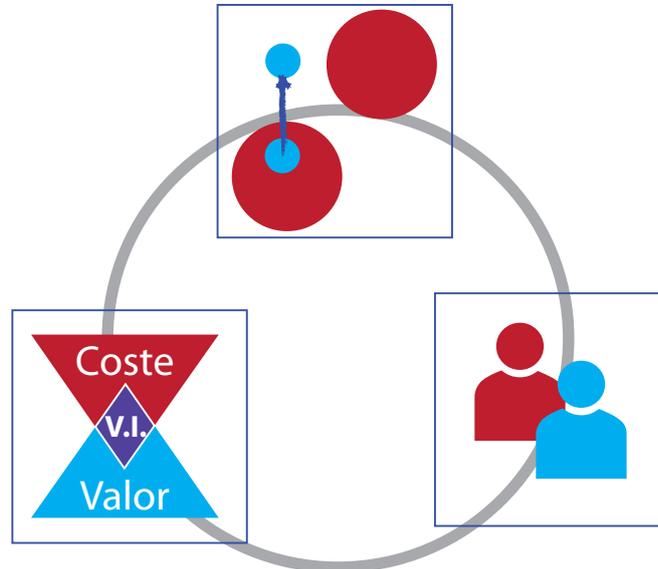
De la tabla anterior vamos a centrarnos un poco más en el concepto “Value Innovation”, pues encontrar nuevos espacios en el mercado se basa en innovar sobre el valor. Es decir, no incrementar las propiedades de lo ya conocido, sino creando un valor totalmente nuevo, aunando costes, utilidad y precios. En este sentido, se desafía una asunción tradicional: El intercambio valor-coste, que defiende que entregar un gran valor a los clientes también supone un alto coste, o que puedes crear menos valor a un menor coste. Sin embargo, el océano azul busca la diferenciación y el coste simultáneamente.

- ☞ La creación de valor por sí sola mejora tu propuesta de valor pero no es suficiente para mantenerte en el mercado.
- ☞ La innovación por sí sola podría crear un producto que los compradores no desean, e incluso no pagarían por él.
- ☞ Introducir un producto siguiendo una estrategia de bajo coste puede suponer una guerra de precios.
- ☞ *Value Innovation* ocurre solo cuando alineas innovación con utilidad, precio y coste.



# EMPREDER ES INNOVAR

Gráfico de valor y precio



*plántate no creerte nada y buscar alternativas*

Según los autores, esta estrategia se sustenta sobre tres principios centrales, recogidos gráficamente en la figura que tienes aquí arriba:

- ☞ Reconstruye las fronteras del mercado, superando tus creencias, las premisas establecidas, plántate no creerte nada y buscar alternativas... En la siguiente tabla te detallamos más diferentes caminos que puedes considerar.

Límites, competencia y espacios

LÍMITES	COMPETENCIA		NUEVO ESPACIO
Sector	Con las empresas rivales de ese sector. Buscas ser el mejor en...	→	Busca en otros sectores alternativos
Grupo estratégico	Con empresas de ese sector que persiguen una estrategia similar.	→	Busca qué factores determinan la decisión de compra para cambiarte de grupo estratégico.
Compradores objetivos	Centrándote en servir mejor a un segmento de compradores.	→	Analiza la cadena de suministro y los segmentos rediseñando sus curvas de valor para centrarte en clientes que habían pasado desapercibidos.
Gama de productos y servicios	Te centras en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los límites del sector.	→	Buscas ofertar productos y servicios complementarios en otros sectores.
Orientación funcional vs. emocional	Te centras en mejorar tu precio y funcionalidad, apareciendo como producto racional. O bien compites por los sentimientos, apareciendo como emocional.	→	Repiensas la orientación de tu sector. Pasas de emocional a racional, o viceversa.
Tendencias	Te centras en adaptarte a las tendencias externas a medida que ocurren	→	Participas en su creación o detención temprana.



# EMPRENDER ES INNOVAR

*Hay 3 tipos de no-clientes a los que debes de mirar*

- ☞ Llega más allá de la demanda existente, atraviesa los límites y entra en un nuevo mercado, sé el primero. Para ello, vas a desafiar dos asunciones clásicas en el emprendimiento que son:
  - Debes centrarte en los clientes existentes.
  - Afina en la segmentación de tus clientes para ofrecerles diferencias.

En este sentido, estos autores nos explican que hay 3 tipos de no-clientes a los que debes de mirar, para comprenderlos bien, para atraerlos. La diferencia está en su distancia al mercado actual.

- ☞ Los más cercanos, son clientes que nominalmente están en el sector, incluso compran un poco, pero mentalmente no se sienten de ese mercado.
- ☞ Los individuos que rechazan, se niegan a comprar lo que el sector les ofrece, aun conociéndolo.
- ☞ Los más lejanos. Nunca han pensado en esos productos como una opción para ellos.

Ejemplo gráfico



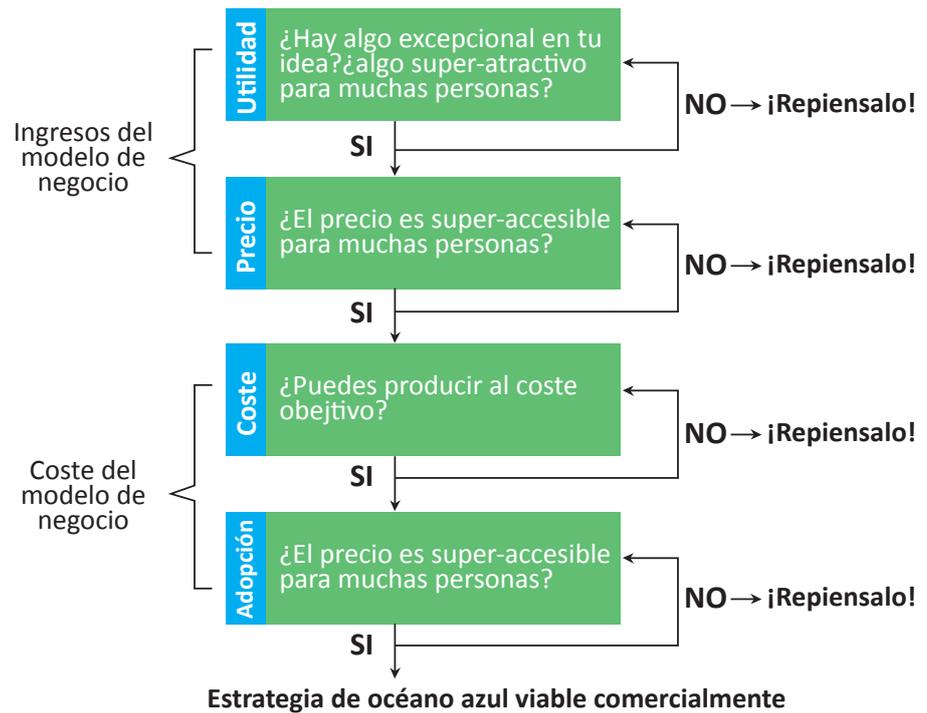
Si sigues esta estrategia no vas a buscar clientes, los que aparecen en la figura como cliente central, sino que vas a tratar de convencer y convertir a no clientes. Desde el no-cliente cercano, pasando por los no-clientes que rechazan y llegando a los no-clientes lejanos. En ellos no vas a buscar diferencias, sino comunales que los no-clientes valoren. En definitiva, buscas llegar a una nueva masa de clientes que antes no existían. Debes mirar a los 3 tipos para comprenderlos, para buscar cómo atraerlos !!



# EMPRENDER ES INNOVAR

Crear una secuencia estratégica correcta, analizando tu innovación y atractivo, el precio, el coste, y la adopción del producto, y superando los obstáculos que van a aparecer, previéndolos y analizando como superarlos. Fíjate bien en la siguiente figura y analiza sobre ella tu propio proyecto...

Secuencia estratégica correcta



Aunque esta estrategia es muy interesante, su aplicación representa un gran riesgo. Por eso, te hemos dicho al principio que a veces con que te disfrutes del camino... Es decir, plantéatela para comprobar bien cuales son las verdaderas diferencias de tu producto/servicio frente a lo ya existente. Creemos que es más muy bueno para ti, pues los premios que se pueden obtener de una buena estrategia son lo suficientemente jugosos como para al menos considerar esta posibilidad que va más allá que una estrategia de nichos de mercado y te hace pensar en tus ventajas competitivas.



# EMPRENDER ES INNOVAR

## 2. CANVAS ESTRATÉGICO

*"El Cirque du Soleil" es uno de los mejores ejemplos que ponen los autores de este nuevo paradigma estratégico*

"El Cirque du Soleil" es uno de los mejores ejemplos que ponen los autores de este nuevo paradigma estratégico. De hecho, creo que todos conocemos al circo del sol, ¿no? alguna vez hemos ido a verlo, por televisión o al menos lo conocemos de oídas. El circo del sol es un nuevo concepto de circo "no tiene nada que ver" dicen muchos. Efectivamente en un mercado aparentemente quemado, o al menos a la baja, como los circos, el circo del sol innovó y creó un nuevo tipo de demanda, diferenciándose tanto que hizo que la competencia de los demás circos fuera irrelevante. Siguiendo el ejemplo propuesto en el libro veamos cómo lo hicieron y sobre todo aprendamos cuales son las herramientas que puedes utilizar.

La estrategia de los océanos azules nos propone un marco de 4 acciones clave que van a ser representadas en una curva de valor, o canvas estratégico.

Canvas estratégico

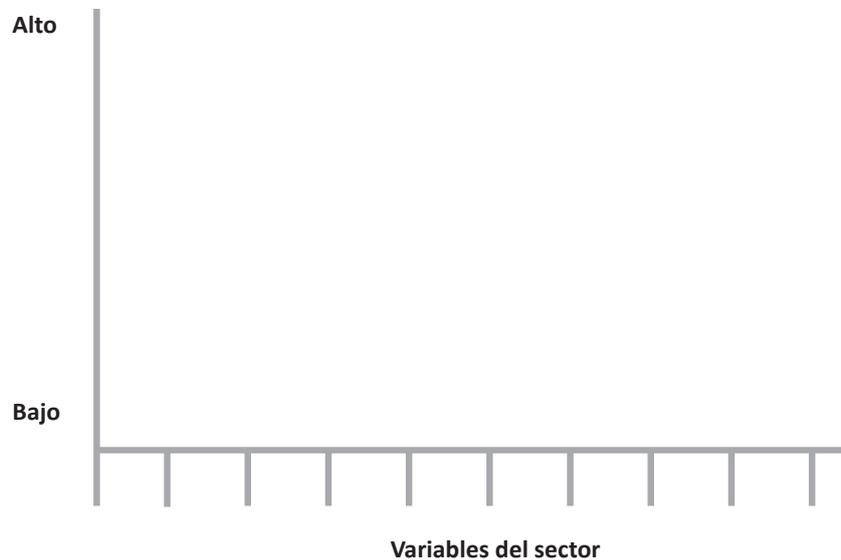


*tienes que establecer los factores competitivos claves de tu sector*

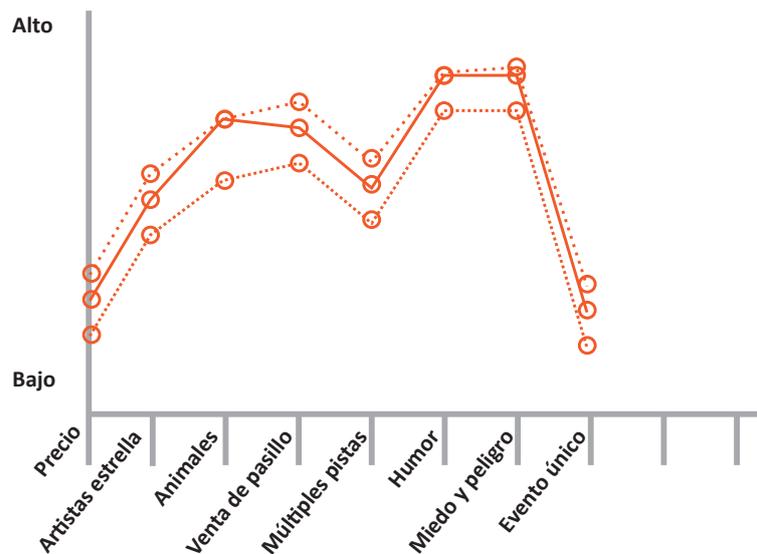
El primer paso que te proponemos es realizar un análisis minucioso de la competencia, y de las razones por las que los clientes compran, y no compran ¿verdad? En definitiva tienes que establecer los factores competitivos claves de tu sector. Aplicando el ejemplo del circo del sol, en su momento, establecieron que los factores claves del circo era: precio, prestigio individual de los artistas, animales, ventas de snacks, humor, peligro, y así, en tu caso, seguirás hasta tener entre 8 y 12.



# EMPRENDER ES INNOVAR



A continuación y en una gráfica como la anterior, a la que vamos a denominar canvas estratégico o curva de valor, vas a pintar los valores que en cada factor o variable asignas a cada empresa competidora. De esta forma, vas a obtener una gráfica como la siguiente, donde seguimos usando el ejemplo del circo del sol. Fíjate en esta gráfica solo hemos representado 4 circos, y de forma visual ves como aunque cada uno de ellos busca su propia estrategia, hay cierta “forma de hacer las cosas”, unas “reglas del juego” en el mercado ya establecido.



Cuando, la forma de hacer las cosas es muy similar, incluso te puedes plantear establecer un valor promedio, y pintar solo una curva.

A continuación, vas a utilizar la matriz ERIC, acrónimo de elimina, reduce, incrementa y crea. Fíjate bien en la figura anterior, o en la siguiente tabla, pues



# EMPRENDER ES INNOVAR

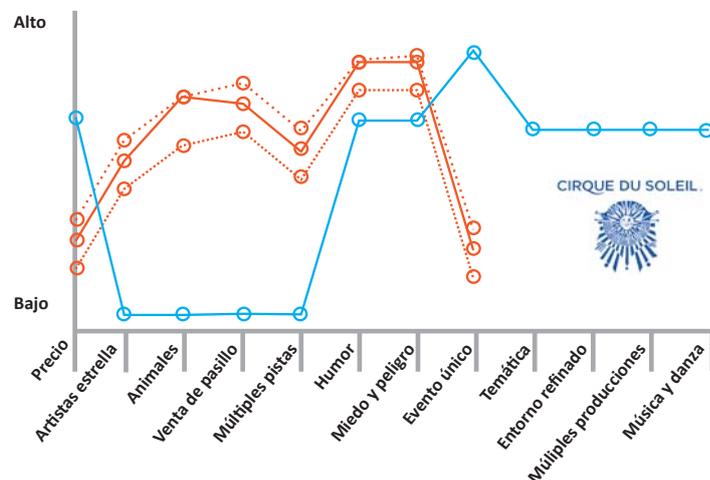
después de tu análisis de la competencia, debes ir proponiendo distintos factores a incrementar, reducir, eliminar y aportar como nuevos para diferenciarte.

<b>Océano azul</b>	1.- establece de 8 a 12 factores claves para competir en ese sector 2.- asigna 2 o 3 a cada cuadrante ERIC 3.- pinta tu curva de valor
Factores competitivos clave	
<b>Elimina</b>	<b>Reduce</b>
<b>Incrementa</b>	<b>Crea</b>

A continuación, y como la misma tabla te indica, debes proceder a pintar la curva de valor o canvas estratégico de tu proyecto. Así vas a ver, visualmente, cuales son las verdaderas diferencias en las que vas a basar tu propuesta de valor a los mercados ¿atraerán a los no-clientes? Fíjate en como lo hizo el circo del sol:

<b>Elimina</b> Artistas estrellas Animales Ventas en los pasillos Múltiples pistas	<b>Incrementa</b> Eventos únicos
<b>Reduce</b> Humor Miedo y peligro	<b>Crea</b> Temática Entorno refinado Múltiples producciones Música y danza

Canvas estratégico Circo del Sol





# EMPREDER ES INNOVAR

*¿conocemos las verdaderas razones por las que esos individuos no compran?*

¿Te atreves? En nuestra opinión esta herramienta es poderosa, pero necesita de un gran conocimiento del sector. El hecho de eliminar o crear, incrementar o reducir es arriesgado ¿lo aceptarán los clientes o no-clientes? ¿conocemos las verdaderas razones por las que esos individuos no compran? Pero aun así consideramos que la reflexión, el análisis, el trabajo duro que conlleva tiene un gran valor en sí mismo. ¡Así que adelante!



## 3. FORMULAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Para finalizar este tema, queremos ayudarte proponiéndote algunas formas, ejemplos del mercado que te pueden servir de inspiración. Sin duda, esta muestra no es exhaustiva, y seguro que tú la puedes completar con muchos otros ejemplos de cómo las empresas se diferencian. Recuerda, en el largo plazo solo sobreviven los diferentes.

### 1. Novedad.

Podemos satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Un ejemplo: Triodos Bank

### 2. Mejora del rendimiento.

El aumento del rendimiento de un producto o servicio es una fórmula habitual de proporcionar valor especialmente en sectores intensivos en tecnología. Un ejemplo: televisión por cable, o Internet.

### 3. Personalización.

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado. Un ejemplo: piensa en la oferta de alimentación para personas con intolerancia al gluten.

### 4. Involucrando al cliente en el proceso de cocreación de valor

Se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Un ejemplo: Youtube, o por ejemplo mira la oferta de Hofmann.

### 5. Diseño

El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su apariencia, presentación y diseño. Un ejemplo: cualquier empresa de moda, camisetas, etc.

### 6. Marca / status

Los clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica o en el hecho de consumir cierto tipo de productos y servicios. Un ejemplo: piensa en los restaurantes de prestigio.

### 7. Precio

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado cuyo principal elemento de decisión es el precio. Ejemplos hay miles, pero recuerda... ¡Vas a provocar una guerra de precios!



### 8. Reducción de costes

Podemos crear valor si logramos ayudar a nuestros clientes a reducir sus costes. Piensa que el cliente tiene su fórmula de costes y que calcula lo que realmente le cuesta, y puedes aprovechar su interés por recortar si le ofreces servicios que valora para reducirlos, a la vez que tu incrementas tu facturación. Un ejemplo: las ofertas de reunificación de préstamos, o Ikea.

### 9. Reducción de riesgos

Para tus clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios, sobre todo aquellos cuyo precio es alto o cuya oferta es desconocida. Un ejemplo: garantías ampliadas a 7 o 10 años, seguros por rotura, o pruebas de producto durante 1 mes, o primer servicio gratuito.

### 10. Accesibilidad

Podemos crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. La mayor longevidad de las personas abre un abanico increíble de posibilidades.

### 11. Comodidad / utilidad

Y caso unido a lo anterior, todo lo que sea divertido, cómodo, fácil... Facilitar a nuestros clientes una forma más práctica y sencilla de hacer las cosas.

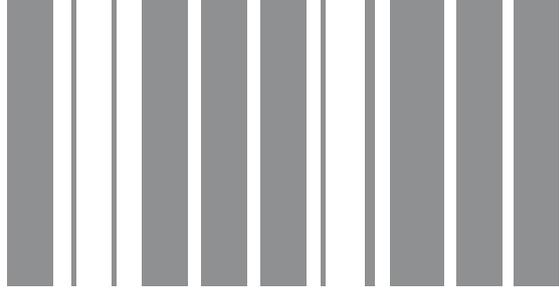
Y recuerda, sin conocer profundamente al cliente es imposible saber qué propuesta de valor es la adecuada para el mismo. Así que revisa lo que hiciste en el tema anterior. Ánimo.

*es importante  
reducir el riesgo que  
representa la  
adquisición de  
productos o  
servicios*



## 4. BIBLIOGRAFÍA

- W. Chan Kim (2008). La estrategia del océano azul. ISBN 9788492421282
- W. Chan Kim, R. Mauborgne (2015). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business school. ISBN 9781625274496



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo VIII  
Encaje producto-  
Mercado



## ~~ÍNDICE~~

<del>1.Encaje producto mercado</del>	<del>4</del>
<del>2.Producto mínimo viable</del>	<del>8</del>
<del>3.Experimentos</del>	<del>11</del>
<del>4.Bibliografía</del>	<del>13</del>



# EMPRENDER ES INNOVAR



## RESUMEN

En este tema no vamos a avanzar. Sinceramente, creemos que los dos temas anteriores quizás sean los más importantes para tu proceso emprendedor: clientes y producto. Y, además, la relación que hay entre ellos es básica. En inglés se denomina *Product-Market fit*, en español sería algo así como el encaje producto-mercado.

Así, este tema va a servir para que le des otra vuelta más a lo que ya has hecho, o deberías estar haciendo, para que te replantees las hipótesis que has establecido para los dos primeros apartados ¿Para quién estás creando? ¿Qué estás creando? ¿Y qué problema/necesidad realmente vas a solucionar?, y además esto nos va a permitir avanzar comentando qué es un MVP producto mínimo viable, y cómo puedes validarlo a través de la realización de experimentos.

De esta forma, profundizamos en tu propuesta de valor, que no es solo la descripción simple de un producto o servicio. Tienes que tener en mente a tu cliente. No seas egocéntrico, prepotente, no pienses en que tu producto es lo mejor después del dominio del fuego, de la rueda, del Chupa Chups, o del Iphone5. Lo importante es que los clientes te digan que tu producto/servicio les soluciona un problema/necesidad, no que solo digan “oh, qué buena idea!!” Esto último no sirve para nada. Ok, ahora tendrás que ir a hablar con los clientes, pero no con las manos vacías. La propuesta de valor que desarrolles, va de la mano precisamente del mercado objetivo. Y comprender la relación entre producto-mercado es importante. Tanto, que simplemente determinará si tienes éxito o no. Por consiguiente, la propuesta de valor no es algo que se haga de forma aislada, la realizas para resolver el problema o necesidad de un grupo de clientes, ¿correcto?

Por favor, recuerda consultar el material complementario. Ánimo. Comenzamos...



## 1. ENCAJE PRODUCTO-MERCADO

tendrás que ir a hablar con los clientes, sí, otra vez, pero esta vez no con las manos vacías

Sigamos con tu propuesta de valor. Sorpresas te da la vida. Ya te lo hemos comentado, no es suficiente que los clientes solo digan “¡oh, qué buena idea!” Realmente, no sirve para nada. Hace un tiempo, una empresa de turismo nos comentaba que había preparado unas visitas turísticas para extranjeros después de haber hablado con muchos clientes y haber escuchado “qué chulo, me gusta”. Pero, después, a la hora de la verdad, nadie les compró ninguna visita. Lástima, tanto trabajo, tiempo, dinero, esfuerzo, para nada. Pero, por supuesto, la única forma de evitar esto es: ir y hablar con los clientes, abrazarles, conocerles, vivir con y cómo ellos, comprenderles... no nos cansaremos de decirlo una y otra vez. Por lo que ahora tendrás que ir a hablar con los clientes, sí, otra vez, pero esta vez no con las manos vacías. La anterior fue para una entrevista de problema, ahora es para una entrevista de solución. Lo mejor es ir al menos con un prototipo, una presentación, una maqueta. Pero atención, este prototipo no es el MVP (lo veremos en el siguiente apartado), es solo una maqueta, algo que visualizar. En palabras de Néstor Guerra, debes ir con un “prototipo de mierda”, como algo que te consuma hacerlo menos de 1 día y menos de 100 euros. Pero algo que el cliente pueda ver, malear, romper, rehacer...

Para realizar estas entrevistas de solución debes tener claro qué quieres aprender, de quién, cómo y donde. Siempre con un prototipo, maqueta, etc. Y lo que buscas es su entusiasmo, no quieres medias tintas. Por lo demás es aplicable todo lo que ya hemos visto.

OBJETIVO

☞ **OBJETIVO** : El objetivo de esta entrevista es validar hipótesis, o descartar hipótesis.

¿A QUIÉN?

☞ **¿A QUIÉN?** Se trata de una entrevista que deberíamos hacer a los clientes que hayamos identificado como *early adopters* (que serán los primeros que compren tu producto), y que no debería llevar más de 30 minutos.

¿CUÁNTOS?

☞ **¿CUÁNTOS?** Debemos hacerlas a tantos clientes como necesitamos para *aprender*. Esto es, no se trata de decir “tengo que hacer 20”, sino que hay que hacer entrevistas hasta que cuando hablemos con un cliente no aprendamos apenas nada nuevo.

¿CÓMO?

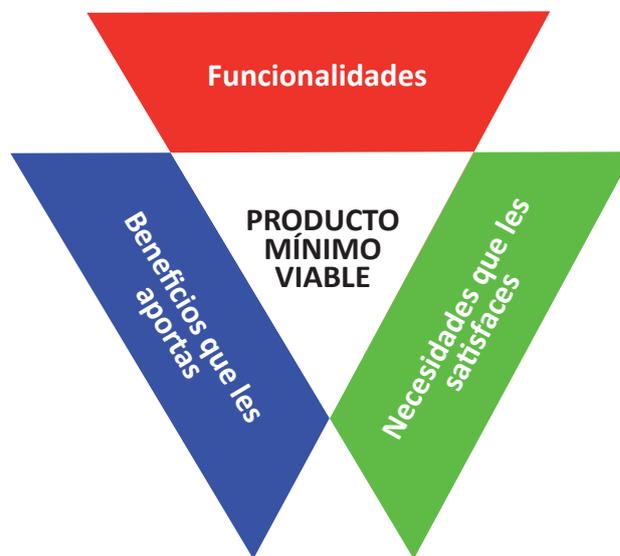
☞ **¿CÓMO?** Se trata de una entrevista donde lo que queremos es aprender, así que debería hablar la mayor parte del tiempo el cliente (80%). Deberías utilizar preguntas abiertas para obtener más información, y si hay algo que no entiendes del todo no dudes en volver a preguntar.



Comprender la relación entre producto-mercado es clave

Por tanto, te recomendaríamos, por lo menos, dialogar con 20 clientes potenciales para productos sencillos, e ir subiendo cuando por ejemplo hablamos de una aplicación web o móvil. Para estos últimos, puedes usar diferentes medios de comunicación. Pero diferentes, no solo la típica encuesta *on line*, ¿ok? Siempre tienes que ver la cara, la respuesta no verbal, las reacciones, la sorpresa, sus ojos, las mejillas coloradas, las emociones. Así, poco a poco, lo vamos teniendo claro. La propuesta de valor que desarrolles para un mercado concreto, va de la mano precisamente de ese mercado, la marca los clientes de ese mercado. Comprender la relación entre producto-mercado es clave. Y realmente tiene tres componentes básicos.

Relaciones producto-mercado



Y debes conocer muy bien cuál es tu oferta, cuál es tu propuesta, cuál es tu producto/servicio:

- ☞ ¿Es un producto o servicio?
- ☞ ¿Para qué sirve principalmente? ¿Qué otros usos puede tener?
- ☞ ¿Es un producto fabricado, una mercadería, o un programa?
- ☞ ¿Tiene marca o es una *commodity*?
- ☞ ¿Todo es tangible o tiene algún valor intangible?
- ☞ ¿Tiene derechos de uso o licencias que cobrar?
- ☞ ¿Lo financia con intereses?
- ☞ ¿Ofreces garantías? ¿Contrato de mantenimiento?



- ☞ ¿Das formación/asesoramiento?
- ☞ ¿Qué servicios preventa, durante la venta y postventa das?
- ☞ ¿Cómo lo comercializas? ¿En qué paquete?
- ☞ ¿Con qué formas de entrega? ¿Plazos?
- ☞ ¿Qué otras funcionalidades tiene?
- ☞ Etc.

Todo lo anterior es parte de tu producto. Pero claro, no estás solo en el mundo, ni siquiera eres el primero. Por lo que aquí no acaba la cosa, sino que además tienes que preguntarte qué es lo que actualmente está pasando en ese mercado. Nuevamente, lo puedes hacer a través del análisis que las respuestas que los clientes dan a algunas preguntas:

- ☞ **Competencia.** ¿Qué es lo que hoy hacen los clientes? ¿Cuántos son estos competidores? ¿Qué saben hacer? ¿Cómo lo hacen?
- ☞ **¿Por qué existe este problema o necesidad todavía?** ¿Qué es lo que hace que aún no esté resuelto? ¿Qué es lo que añades para resolverlo mejor? ¿Por qué no lo está haciendo ya la competencia? ¿Cómo es que a nadie se la ha ocurrido? ¿O por qué fracasaron aquellos que se les ocurrió y lo intentaron?
- ☞ **Tamaño del mercado.** No vaya a ser que realmente sea tan pequeño que no te de....

Y ahora, te toca pensar. Despacio. Y desde la perspectiva de los clientes analiza... piensa... busca... establece... prioriza la importancia que le dan... establece la relevancia que le asignan... calcula la frecuencia con que les ocurre... y responde a:

- ☞ De qué forma ayudas a los clientes a eliminar, reducir, mitigar uno de sus problemas. ¿Les ahorro tiempo? ¿dinero? ¿esfuerzos? ¿trabajos? ¿desperdicios? ¿problemas? ¿disgustos? ¿riesgos? ¿frustraciones? ¿molestias? ¿dolores de cabeza? ¿preocupaciones? ¿desafíos?
- ☞ De qué forma ayudas a los clientes a sentirse mejor, a estar más felices, contentos, satisfechos, relajados, en compañía de familiares y amigos.
- ☞ De qué forma ayudas a los clientes a hacer mejor algo que ya hacían, pero que a partir de ahora harán de una forma más sencilla, cómoda, con mejores resultados, más eficientes y efectivos, más rápidamente, más fácilmente, con más calidad, con menos resistencia, etc.



# EMPRENDER ES INNOVAR

- ☞ De qué forma ayudas a los clientes a eliminar, reducir, mitigar problemas de reputación, sociales, de confianza, de compromiso. O riesgos sociales, técnicos, financieros...
- ☞ Etc.

*¿cuál debería ser mi MVP producto mínimo viable?*

En temas anteriores hablábamos de conocer bien a los clientes objetivo. Si lo has hecho, si realmente lo has trabajado, tienes delante de tu mesa un collage, una foto, un dibujo, un árbol, una espina de pez, para representarlos. Recuerda, a esto se le llaman un arquetipo, y recoge tres apartados, tres rankings: necesidad, dolor y beneficio. Y sí, claro que sí, este encaje producto-mercado, busca unir, enlazar, encajar los tres componentes básicos de cada apartado. Ahí está la clave. De esta conjunción saldrá el MVP (producto mínimo viable), que aporta un beneficio solucionando un problema mediante su funcionalidad. Claro que ahora viene otra pregunta de millón ¿cuál debería ser mi MVP producto mínimo viable?



## 2. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

la hipótesis es la presunción de que el producto va a ser viable en el mercado objetivo

Del modelo lean startup, seleccionamos el desarrollo de productos mínimos viables (MVP es su acrónimo en inglés), con los que testear de forma económica y rápida nuestras hipótesis sobre los atributos, características, funcionalidades y calidad del producto. Si te fijas vuelve a la escena nuestro amigo Steve Blank, y el concepto de hipótesis. En esta ocasión la hipótesis es la presunción de que el producto va a ser viable en el mercado objetivo, de que realmente es el adecuado para esos clientes concretos. Y claro, como hemos dicho: no tienen que ser siempre ciertas. Así, para evitar grandes fracasos, grandes decepciones, dolorosos y carísimos fracasos, el desarrollo de un MVP busca sacar una versión inicial del producto para recoger información real de tus potenciales clientes.

El producto mínimo viable es algo que los clientes pueden ver y tocar, es la primera versión del producto final. Ojo, no lo confundas con el prototipo. Nuestro amigo, Steve Blank insiste en que no es una versión alfa o beta, si esto supone que el producto no está acabado o supone que el producto está en pruebas. El MVP es un producto acabado que se vende e incluye todas las funcionalidades que los clientes internacionales nos han dicho que necesitan cuando le enseñamos el prototipo. Es el resultado de todo nuestro análisis con los clientes foráneos, en el mercado extranjero seleccionado. Es un producto acabado, para este momento y lugar. Quizás no sea el producto de nuestros sueños, pero sí tiene lo que los clientes de ese mercado concreto quieren y están dispuestos a pagar. Un buen comienzo, ¿no?

MVP básicamente consiste en hacer un producto básico, que incluso no tenga todas las funcionalidades

En definitiva el MVP básicamente consiste en hacer un producto básico, que incluso no tenga todas las funcionalidades, pero que sea un producto terminado que te permita salir al mercado, a los clientes, para que estos lo prueben, usen y opinen, y así tú puedas corroborarlo o descartarlo, pero invirtiendo los mínimos recursos (tiempo, dinero, esfuerzo) posibles. Aquí vamos a hacer una parada, pues hay un cierto debate entre los grandes maestros. Por un lado, unos opinan que el MVP no hace falta venderlo, que es suficiente con que los clientes lo usen. Por otro, otros defienden que debe ser vendido para ver la verdadera acogida de los clientes (nosotros nos posicionamos en esta segunda corriente). Pero está claro, en cualquiera de los casos, necesitamos aprender junto a nuestros clientes de nuestro producto, y para eso necesitamos algo básico con lo que aprender, el MVP.

Seguro que conoces historias sorprendentes de cómo algunas empresas han ido cambiando su negocio siguiendo las indicaciones de los clientes. Este es tu objetivo: “No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio” (Charles Darwin). La asunción básica es que solo a través del *feedback* de tus primeros clientes sabrás si estás yendo por el buen camino, tendrás la información real para adaptarte a sus necesidades y deseos.



# EMPRENDER ES INNOVAR

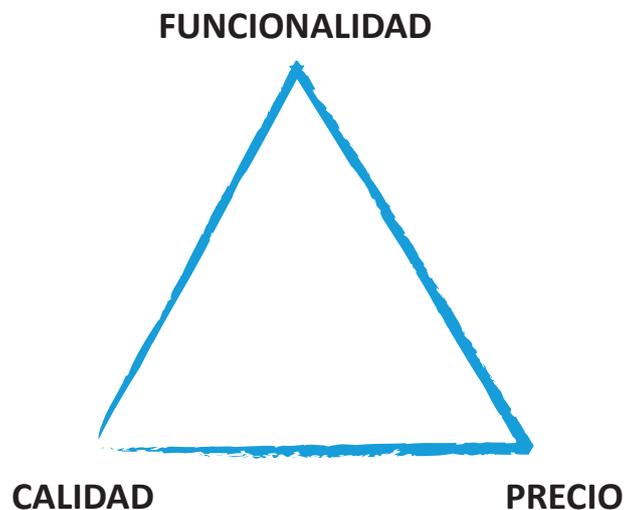
*los seres humanos  
tratamos siempre de  
evitar el dolor y  
obtener más placer*

Otro concepto más que no puede ser olvidado, y en el que tienes que hacer hincapié es analizar y comprender la verdadera naturaleza del beneficio que les aportas a tus clientes, y los factores que te diferencian de la competencia (ver tema anterior). Y tenlo claro, en todos los mercados hay mucha competencia de la que tienes que diferenciarte. En esta búsqueda puede serte útil saber que los seres humanos tratamos siempre de evitar el dolor y de obtener más placer. En esto puede radicar el beneficio que tú aportas, en ambos o en al menos uno. A partir de aquí describe si puedes desarrollar una solución mejor, más barata, más funcional, cómoda.

Así, aparece concepto importante es el que nos ofrece el triángulo de la supervivencia. Este fue desarrollado por Regine Slagmulder y Robin Cooper, y también nos hace reflexionar sobre el valor ofertado a los clientes. En cada vértice parece un concepto:

- ☞ funcionalidad
- ☞ calidad
- ☞ precio/coste

Triángulo de supervivencia



y se defiende que sólo aquellos productos enmarcados dentro de la línea gruesa del triángulo son aquellos que sobrevivirán en ese mercado. En definitiva es el concepto que tanto hemos usado de calidad/precio (por ejemplo, este restaurante tienen una mejor relación calidad/precio que aquel...), junto al concepto funcionalidad. En palabras técnicas son los intercambios funcionalidad-calidad-precio, donde cada empresa coloca su producto de forma que el mercado lo acepte (caiga en la línea gruesa) bajando, subiendo cada característica = más calidad o menos, más funcionalidad o menos, más precio o menos, pero siempre dentro del triángulo de la supervivencia.



# EMPRENDER ES INNOVAR

este punto es crucial  
porque es el que  
hace que los clientes  
vayan a ti, o no vayan

Así, tu MVP, como herramienta de aprendizaje, debe de ayudarte a resolver todas tres grandes preguntas:

- ☞ por qué te compran los clientes. Básico. Es imprescindible conocer qué razones, qué impulsos, qué destacan y valoran de nuestro producto.
- ☞ dónde y por qué reclaman. Todo el mundo se queja, todos opinamos. En las redes sociales, en los bares a los amigos, en las encuestas de opinión o satisfacción, en los formularios de los servicios web, etc. Y esto nos abre un inmenso mundo de información. Conocer qué es lo que a los clientes no les gusta de un producto (competidor) es importante para saber qué tienes que añadir, adaptar, mejorar del mío. Es una fuente inagotable de ideas para la mejora continua.
- ☞ por qué no te compran. Clave. Y esto también va a pasar, al menos con una parte de los clientes. Pero no puedes decir que te da igual. No te puedes dormir. Tienes que saber cuáles son sus razones o motivos. Seguir siempre alerta.

Tómatelo muy, muy, en serio, no asumas nada, no supongas, no preconibas porque este punto es crucial porque es el que hace que los clientes vayan a ti, o no vayan. Pues bien, manteniendo esto en mente, el siguiente paso es buscar respuestas adecuadas a las siguientes preguntas, lo que te permitirá ir mejorando tu propuesta de valor.

- ☞ ¿Qué ventajas le ofreces a tus clientes?
- ☞ ¿Qué valor entregas a los clientes?
- ☞ ¿Qué necesidades se están satisfaciendo?
- ☞ ¿Qué estás ofreciendo para cada segmento de clientes?

En general, podemos decir, agrupando y simplificando, que hay dos tipos de valor:

- ☞ **Valor Cuantitativo:** descrito por cantidades numéricas, *hard data*, como precio, cantidad, reducción de costes, reducción de riesgo, velocidad de entrega, tiempo de servicio, tiempo de garantía, etc.
- ☞ **Valor Cualitativo:** a través de aspectos más *soft* como diseño, novedad, rendimiento, personalización, usabilidad, comodidad, marca, entorno, clima, experiencia de compra, etc.

De esta forma tienes que ir describiendo tu propuesta de valor definiendo qué hace tu empresa, cómo le vas a solucionar un problema por el que los clientes estén dispuesto a pagar. En cualquier proceso de mentorización te lo van a decir una y otra vez: Solo triunfan los diferentes. Así que estrújate, busca cómo puedes crear valor.

VALOR  
CUANTITATIVO

VALOR  
CUALITATIVO

## 3. EXPERIMENTOS

Y claro, a medida que sales, que te mueves y visitas a tus clientes, a medida que conoces más, más dudas te asaltan. Así te surge la necesidad de realizar algunos experimentos para probar y contrastar información ¿cómo si no vas a testar tus hipótesis sobre el encaje producto-mercado? Y para eso, tienes que tener claro:

- ☞ Qué quieres comprobar
- ☞ Dónde quieres comprobarlo
- ☞ Qué tipo de experimentos puedes hacer
- ☞ Con cuántas personas
- ☞ Cuántos experimentos puedes hacer

Pero tenlo claro, un experimento es algo que debe ser breve y sencillo. Un par de minutos, un objetivo. Contrasta las funcionalidades que tú consideres más relevantes ¿Cuántas son? Si repasamos el tema anterior, no creo que sean más de 10 características ¿verdad?. Ahora diseña un experimento para saber si tu solución es acertada. Se trata de crear-medir-aprender ¿recuerdas el tema 4? y mientras más rápido y fiable sea mejor.

Tipos de experimentos hay muchos, además de las entrevistas, que son un experimento. Aquí vamos a dejarte los que a nosotros más nos gustan, tu eliges, o buscas otros:

- ☞ **Test A/B:** todo un clásico. Se basa en tener dos versiones de tu producto o servicio, y mostrarlas a dos grupos de tus clientes de forma equitativa para ver cuál de esas versiones funciona mejor. Hay emprendedores que lo hacen con más versiones, pero se complica.
- ☞ **Vendiendo humo:** El producto o servicio no tiene por qué estar desarrollado o producido, lo importante en este momento es que el usuario piense que sí está disponible y puedas comprobar si le interesa. Por ejemplo, haces un buen video y lo subes a tu web, y así muestras tu producto y cómo funciona. Si los clientes *cliquean* para hacer un pedido, e incluso si lo pagan, funciona. Eso sí, hazlo rápido y avísales de cuando se lo vas a entregar. Por supuesto, además te estás financiando.
- ☞ **Encuestas:** claro. A nosotros nos gusta menos, y la tasa de respuesta es muy baja. Pero también puedes usarlas para verificar con más volumen las conclusiones aprendidas en las entrevistas, pero sin sustituirlas.
- ☞ **Observación:** Inmersión total. Vive con tus clientes, obsérvalos, anota, mide, y concluye. Todo esto durante un periodo de tiempo que





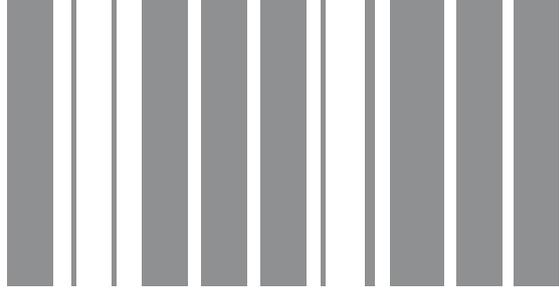
te servirá para comprender cómo se comportan tus clientes en su entorno. O metiendo un grupo de clientes en una dinámica de grupo, o...

Pero esto no acaba aquí, pues igual de importante es medir. Debes buscar, elegir indicadores que realmente te aporten valor para tomar decisiones. No midas lo fácil, sino lo útil. ¿te atreves a realizar tu primer experimento? Como en todo, la practica es el mejor profesor. Ánimo.



## 4. BIBLIOGRAFÍA

- Blank, Steve (2005): The Four Steps to the Epiphany. Third edition. K&S Ranch. ISBN-10: 0989200507
- Blank, Steve (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch. ISBN-10: 0984999302
- Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. ISBN-10: 0307887898



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo IX  
CANVAS: generación de  
modelos de negocio



## ÍNDICE

1. Visión general	5
2. Desarrollo de clientes / Segmentos de clientes	7
3. Propuesta de valor	14
4. Canales de distribución	15
5. Relaciones con clientes	18
6. Flujos de ingresos	23
7. Aliados y <i>partners</i>	26
8. Recursos y actividades claves	28
9. Costes	30
10. Bibliografía	31

# EMPRENDER ES INNOVAR



## RESUMEN

No te asustes. Si este tema es más largo. Pero realmente vas a ver que recoge casi todo lo que ya hemos visto. Antes, hace algunos años, lo explicábamos al revés. Pero ahora hemos visto que si primero vemos el desarrollo de clientes, propuesta de valor y encaje producto-mercado, el plasmarlo en un canvas resulta más fácil. Y además ya sabemos que canvas significa lienzo. Partamos de un punto común, un emprendedor necesita introducir un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes de forma mejor que los competidores, o necesidades no cubiertas a día de hoy por ningún competidor (aunque este caso es menos corriente) y a un precio que supere el coste de crear, producir y comercializar ese producto o servicio.

- ☞ Cuando empiezas con un proyecto, toda tu empresa gira en torno a tus productos o servicios, y cuando comiences piensa en ellos, mantenlos permanentemente en tu mente. No es algo abstracto lo que estás haciendo, es algo totalmente concreto.
- ☞ Ahora no olvides nunca que los clientes son la razón de tu existencia. Tus productos y servicios son para ellos, sin ellos no son para nadie. Quiérelos, abrázalos, conócelos, compréndelos, analiza sus comportamientos, empatiza, ponte en su piel, sé uno de ellos. Y después analiza qué necesidades tienen, qué no está plenamente solucionado, qué problemas tienen, qué les duele, y defínelo bien.
- ☞ Casi siempre tendrás competidores. Son distintas empresas, mejores, más competitivas, con más experiencias, y tú el nuevo, el desconocido, el novato. Pero no tengas miedo, busca tu ventaja competitiva.
- ☞ Además, tu empresa tiene que ser sostenible en el tiempo, tiene que generar valor para la propiedad (inversiones, etc.) y la comunidad en la que se asienta (empleos, innovación, mejora del entorno, etc.).

De esta forma, necesitas solucionar una serie de cuestiones claves para ser capaz de identificar una oportunidad real: ¿tienen los clientes algún problema no resuelto o necesidad no satisfecha? ¿Hay una forma significativamente mejor de resolver el problema del cliente que como lo hace el producto/servicio de la competencia? ¿Tu propuesta puede mantener de forma sostenible un precio mejor para tus clientes?

¿Difícil? Sí. ¿Imposible? No. En los siguientes apartados vamos a ir desgranando el Modelo Canvas que fue formulado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en el libro *Business Model Generation* (Generación de Modelos de Negocio). Te avanzamos que es una forma gráfica, interactiva, de elaborar un modelo de negocio. Se trata de una plantilla o “lienzo” que te ayudará a visualizar las



## **EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO**

diferentes áreas de valor y cómo deben relacionarse unas con otras, para que tu idea de negocio pueda convertirse en una empresa viable. Y lo vamos a hacer recordando las aportaciones de Steve Blank de su metodología de Customer Development, y la estrategia de los océanos azules, y la necesidad de que el producto encaje, sea el adecuado, con el mercado. Así que sí, vamos a repetir cosas. Lo hemos pensado y creemos que puede ser una buena idea, verlas otra vez, ya todas juntas en el canvas. ¿te parece?

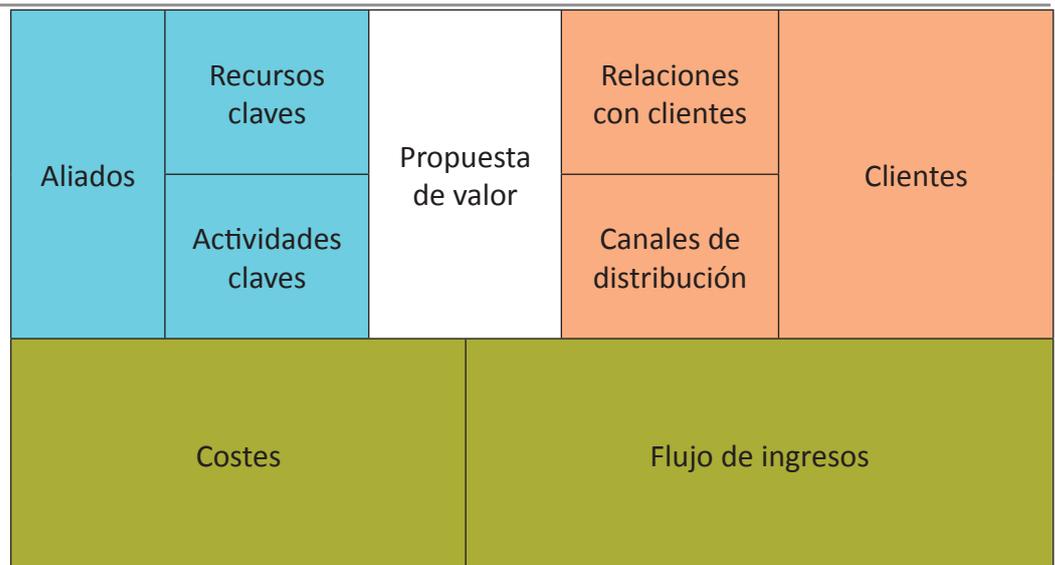


## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

### 1. VISIÓN GENERAL

El modelo Canvas es el resultado de la tesis doctoral de Alexander Osterwalder, y ten claro que es solo una herramienta, útil, pero herramienta, y que está de moda. No es la panacea, ni la solución a todos los problemas. Pero tiene muchas cosas buenas, a nosotros nos encanta. El modelo Canvas te hace trabajar en los aspectos internos del negocio, los relativos a tu mercado y no se olvida de la parte financiera. A muchos nos gusta porque es una herramienta muy completa y nos obliga a contemplar muchos apartados, o cajas. Es decir te proporciona de una visión completa, desde distintas perspectivas estratégicas, de tu modelo de negocio. Cada una de esas nueve partes que componen el modelo te obligan a pensar, a reflexionar, a analizar todos estos aspectos que son considerados claves y estratégicos. Además tienes que definirlos por escrito, y esto te obliga a centrarte y expresarlo bien.

Ejemplo CANVAS



Es más, y esto también es otra ventaja, el Canvas evoluciona en el tiempo, no es tan rígido como un plan de negocios escrito en 35 folios. A tu modelo Canvas debes hacerlo evolucionar tú. Como dice Steve Blank, comienzas con un Canvas que simplemente es un conjunto de hipótesis. Es decir todo lo que has pensado y escrito, solo son conjeturas tuyas, más o menos basadas en tu experiencia, o más o menos inventadas, pero realmente no son datos o no han sido comprobadas. A medida que compruebas su validez, mediante entrevistas con clientes, experimentos, cuestionarios, etc, irás cambiándolo, y esto es evolución. ¿Experimentos? Sí, claro, debes comprobar todo lo que estás suponiendo que pudiera pasar. Imprime un Canvas grande, muy grande, tipo A1, o mayor, y cuélgalo donde todos los días lo puedas ver. Te aconsejo que para ir rellenándolo utilices post-it de colores ¿por qué? Pues porque son muy fáciles de quitar y poner: Cuando ves alguna suposición que compruebas que no es cierta, tiras el



## **EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO**

post-it y pones uno nuevo ¡Así que ten claro que un Canvas no se hace en un despacho, no se hace en la oficina! ¿Vale? Se escribe en ella, pero se valida en la calle, con los clientes, en la realidad. Pero esta parte ya la debes tener hecha, pues la vimos en detalle en el tema de desarrollo de clientes.



## 2. DESARROLLO DE CLIENTES / SEGMENTOS DE CLIENTES

¿Estás preparado? ¿Ya tienes el Canvas gigante? ¡Pues vamos, adelante! Existen varias técnicas que nos van a ayudar a conocer cada vez más y mejor nuestros futuros clientes. Repasaremos en este apartado varias de ellas.

### Conocer tus clientes

Fíjate bien, es la caja más a la derecha del lienzo que te obliga a considerar cuál va a ser tu mercado objetivo, a definirlo. En este momento, nos permitimos darte un consejo, que creemos que puede serte útil durante todo este proceso, durante toda tu vida: mantén las cosas sencillas, claras y centradas. Sencillas porque normalmente siempre es la mejor opción. Claras para que se entiendan con facilidad, para que el mensaje llegue correctamente a tus colaboradores, clientes, etc. Y centradas, con foco, para no perderte, para no difuminarte, para no irte.

En este primer apartado tienes que definir los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que quieres servir en el nuevo mercado al que has decidido ir. Piensa muy detenidamente y muy en detalle en los distintos grupos de personas o entidades a los que quieres dirigirte. Van a ser tus clientes, y sin ellos, como sabes, tu empresa no puede existir. Busca, busca y busca información, sumérgete, zambúllete, profundiza. Por favor, no te quedes en lo primero que encuentres.

Después, una vez definidos agrúpalos por necesidades, comportamientos o características. Esto implica una definición de los distintos segmentos de clientes. Este criterio de agrupación es tuyo, pues depende de tu producto o servicio. Huye de lo típico (genero, edad, etc.), busca el criterio que sea más útil para ti. Puedes establecer diferentes segmentos, por ejemplo:

- ☞ Las necesidades de estos clientes requieren y justifican una oferta distinta. Es decir si necesitas adaptar, diseñar tu producto de forma diferente para cada segmento....
- ☞ Se utilizan diferentes canales de distribución, porque tienen diferentes hábitos de compra, porque esperan encontrar tu producto en distintos sitios...
- ☞ Requieren diferentes tipos de relaciones. Por ejemplo, no le pidas a una abuela que compre o reserve por Internet y que dé su número de tarjeta de crédito. Pero esto si puedes hacerlo con otro segmento, ¿verdad?
- ☞ Tienen diferentes rentabilidades. Esto es algo básico, no en todos los clientes, con los mismo productos, ganas lo mismo. Y tenlo claro, en





## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

tu estrategia, puedes desear tener clientes con los que incluso pierdes dinero, tienes una rentabilidad negativa, ¿cierto?

- ☞ Desean pagar por diferentes atributos o aspectos. Ya sabes cómo somos, nos dejamos llevar por las funcionalidades, calidad, marcas, estatus, reputación, exclusividad...
- ☞ Perfecto, pues ahora viene el momento de rellenar los *post-it*, dando respuesta a preguntas como ¿Para quién creas valor? Esto es lo mismo que...
- ☞ ¿Quién es tu cliente? ¿Quiénes son tus clientes y por qué te comprarían?

*¿quién es tu cliente?*

Muchas veces creerás que los clientes existen para comprar tus productos, que son como los polluelos que en el nido esperan a sus padres. ¡Nooooo, esto no es así, nunca! Es más bien al contrario, tú, tu empresa, tus productos, existes para ellos. Seguramente, tendrás que adaptar tu producto (pero eso es otra caja del Canvas). Define a tus clientes y defínelos en concreto.

*Ejemplo : Supongamos que voy a crear una app para móviles que me permita revender asientos para partidos importantes de cualquier deporte (es solo un ejemplo, una idea que seguramente no es legal, no tomadla en serio). Bien, puedo pensar que toda la población mundial querrá esta app (unos 7.038 millones de personas). Pero, sinceramente, no voy a llegar. Así que para empezar me voy a centrar en el deporte rey (al menos por estos lares) que es el fútbol, y además dentro de éste en la liga de campeones (unos 5 millones de espectadores en los estadios). Y de ahí en un número pequeño de personas que son las que no son socias, o no compran su entrada en su club (UEFA lo calcula en un 10%, es decir 500.000 personas/año aprox.), este sería mi mercado objetivo ¿Correcto?*

*¿de qué lo conoces?*

- ☞ ¿De qué los conoces? ¿Cuánto los conoces?

Permítenos, te lo decimos otra vez: sal de tu despacho, sal de tu oficina, y visita a tus clientes potenciales. Tienes que conocer todas sus características: demográficas, sociales, comportamientos, conductas, gustos, tendencias, hábitos, opiniones, problemas, necesidades. Para tenerlo siempre en mente, un buen consejo es pintar en tu oficina y en grande un arquetipo de tu cliente. Normalmente con dos o tres arquetipos es suficiente. Pero hazlo bien, asegúrate de que no te dejas nada importante, que los conoces a fondo, que has rascado, cerciérate que los comprendes muy bien. Si tienes dudas, sal a la calle, y analízalos otra vez. Si tienes que cambiar tus hipótesis iniciales sobre ellos, pues nada... un *post-it* es barato. Pues si no ... ¡puedes equivocarte!

- ☞ ¿Los has segmentado? ¿Hay distintos tipos? ¿Con qué criterio/s?

Esto es crucial. Lo siento, no tienes más que 24h por día, y no puedes abarcar el mundo en el primer año. Céntrate. Por algún sitio tienes que empezar.



## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

*Ejemplo : Ok, ok, te voy a poner un ejemplo para ayudarte. Supongamos que voy a crear una app para móviles que permita tener a tu disposición material de escalada, y pienso en este segmento: hombre, de entre 20 y 35 años, 65 kgs, 170 cm de altura. Pero después, cuando voy a la realidad y compruebo que tengo que tirar el post-it, y cambiarlo por otro que ponga: hombre y mujeres, de entre 20 y 50 años, 55 a 85 kgs., 155 a 185 cm de altura, usan Facebook, nada twitter pero si visitan páginas web especializadas en escalada y montañismo.*

Y no pasa nada, no tenemos la verdad, y tenemos que estar siempre dispuestos a modificar nuestras asunciones previas ¡A cambiar una y otra vez los *post-it*! Con este ejemplo sencillo, tratamos de decirte que pasa igual en cualquier mercado. Por ejemplo, sabías que en el norte de Alemania no toman, normalmente, la cerveza del aperitivo pues no es usual, aunque después son de los primeros del *ranking* mundial ¡Ten cuidado! Mira los distintos criterios de segmentación que te he puesto algo más arriba y analiza cual/es son los más convenientes para ti, o mejor busca los tuyos (y esto solo lo puedes hacer una vez hayas comprendido perfectamente a tus clientes).

*¿cuáles son los importantes?*

☞ ¿Cuáles son los clientes más importantes?

Esto es otro punto importante. Es la famosa ley o principio de Pareto. ¿La conoces? Pareto la enunció después de observar la realidad, es la famosa regla 80-20, y es universal, aunque las cifras pueden variar un poco. Es como decir que hay pocos que tienen mucho (el 20% tiene el 80%) y que hay muchos que tienen poco (el 80% tiene el 20%). En la vida de los negocios, también ocurre esto. Hay un 20% del número total de tus clientes que hace el 80% de tus ventas, y después hay una larga cola que hace el 20% restante de tus ventas. Actualmente este 20% también es muy interesante por el abaratamiento de los costes de transporte, por ejemplo. Pero lo normal, al menos al principio, es centrarte en esos clientes importantes, grandes, categoría A o B (según los chicos de Marketing), que van a suponer la mayoría de tus ventas en el mercado exterior. También pasa con tus productos o servicios, el 20% de los códigos hacen el 80% de las ventas. El 80% de tus compras proviene del 20% de tus proveedores. etc. Ten claro que todas las grandes empresas comenzaron siendo muy pequeñas. Ve dando pasos, uno a uno...huye de los saltos.

*¿qué problemas les resuelves?*

De esta forma, llegar a conocer tu segmento de clientes, que por definición, es aquel grupo de personas o entidades para los que tú creas tu propuesta de valor, para los que inicias el proceso de crear tu empresa. Y pensando en ellos, sólo en ellos, tienes que plantearte ¿las recuerdas? ¿las tienes hechas?:

☞ ¿Qué actividades quieren ellos que tú les realices? Funcionales o emocionales.

☞ ¿Qué problemas necesitan resolver? O deseos, o necesidades ¿qué les duele?



## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

☞ ¿Qué beneficios esperan de tus productos/servicios?

Analizándolos bien, queriéndolos mucho, abrazándolos una y otra vez, debes de llegar a definir con claridad, de forma concreta y concienzuda el arquetipo de tus clientes para los que vas a desarrollar tu propuesta de valor. Ya lo he nombrado antes, pero ¿Qué es un arquetipo? Tú ya lo sabes, y según el DRAE es la representación que se considera modelo de cualquier manifestación de la realidad. Créeme, esto es súper-importante. Lamentablemente en muchas ocasiones nos olvidamos de los clientes y nos centramos en “nuestro producto” tanto, que nos olvidamos de que las personas que lo van a comprar. Y ellos son los verdaderamente importantes. Lo siento, es así. No es que el cliente siempre tenga la razón, es que simplemente es la razón de nuestra existencia. Por lo que no nos cansaremos de repetir una y otra vez ¿Quiénes son? ¿por qué no comprarían tu producto? Y ¿por qué si van a comprar tu producto?.

Tienes que saber dónde viven, datos geográficos, en qué ciudades, en qué tipo de casas, apartamentos, qué edades tienen, género, si están casados, o viven en pareja, si tienen niños, datos demográficos, cuál es su presupuesto, su salario, cómo gastan, cuando gastan, cuanto disponen para gastos discrecionales, quién aprueba y asigna los gastos y pagos, cuales son los límites de aprobación, la jerarquía, datos económicos, qué hacen, a qué se dedican, qué tipo de ocio, cuándo, cómo, qué les gustan, cómo se les motiva, quiénes son sus líderes, cómo se les motiva, datos conductuales. ¿Y por qué todo esto (y más)? Pues porque no querrás/deberás emprender una aventura tratando de dirigirte a todo el mercado, a todos por igual, con un café para todos, o disparando a absolutamente todo lo que se mueva ¿verdad? Todo esto busca conocer quiénes están interesados en tu producto/servicio y por qué, para facilitar el proceso de entrada en el mercado, para facilitar acercarte y comunicar con los clientes, para permitir el desarrollo las primeras ventas, incrementando el deseo, la necesidad de comprar tu producto. Y para eso debes saber quiénes son y qué les motiva. ¿verdad?

Claro que esto no significa que tengas que elegir un solo tipo de segmento de clientes. Puedes tener varios, pero ya sabes, distintos segmentos – distinta propuesta de valor (y ya veremos que también necesitarás diferentes flujos de ingresos, tipos de relaciones, canales de comunicación...). Pero, y también lo sabes, todo esto que estamos describiendo aquí no se puede hacer desde tu despacho, desde tu mesa de la oficina, con el ordenador. Lo siento, pero no. Solo saliendo al mercado, visitándolos, hablándoles, gastando tus energías en oírles y escucharles, llegarás a ser eficiente en ese mercado. En una de las empresas en las que trabajaba me decían “ven y márchate los zapatos de barro”, tenían y tienen toda la razón. Pues bien, seamos prácticos y volvamos a responder a estas preguntas...



## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO



### Tres Rankings importantes

#### Funcional / Emocional

¿Qué desean conseguir estos clientes? ¿Cuál es la naturaleza del trabajo o funcionalidad que desean, es algo funcional o algo emocional? ¿Es algo específico o algo general?

- ☞ Si es algo funcional ¿es un problema o una necesidad? ¿es algo que afecta a su reputación, poder o estatus?
- ☞ Si es algo emocional ¿quieren verse mejor? ¿sentirse más seguros? ¿experimentar nuevas sensaciones?
- ☞ ¿Qué necesidades básicas vas a ayudarles a satisfacer? ¿relacionado con la biología o con la psique? ¿ocio y entretenimiento? ¿relaciones sociales?

Con esto puedes comenzar a establecer un primer ranking, unas prioridades según la importancia que cada aspecto tiene para los clientes seleccionados como objetivo (lo que ahora todo el mundo llama “target”). Piensa y clasifica cada ítem como crucial o trivial. Y establece también la frecuencia y el contexto o entorno en la que ocurre. Y a esto se le llama “un día en la vida del cliente”. ¿Guapo, no? Es decir, llegas a definir, a establecer el comportamiento diario de un cliente tipo dentro de tu segmento objetivo. A las 6:45 te levantas y tomas café con una tostada con aceite, te duchas, vistes y llevas a los niños al cole, para después ir a trabajar y .... y casi todos los días lo mismo. Somos muy rutinarios. Pues bien, puedes pintar en un diagrama circular las actividades de tu arquetipo de cliente y tenerlas siempre delante. E ir completándolo, mejorándolo a medida que sepas más cosas, como los utensilios que usa, los productos que compra, el uso que les da, el coche que usa, lo que bebe, lo que lee, etc. A continuación, ve poniendo, ve insertando a tu producto en el lugar o lugares que ocuparía. Puedes, claro, comenzar estableciendo suposiciones o hipótesis, pero recuerda a nuestro amigo Steve Blank, y sal a la calle para testar, para comprobar estas hipótesis o cambiarlas por hechos ¡Y para eso solo hay un camino, habla y escucha a cientos de clientes!

#### Aumentar beneficios

Ahora viene el segundo *ranking*. Otro factor clave para conocer a los clientes es comprender bien cuáles son los beneficios que desean, quieren, esperan conseguir a través de tu producto o servicio, además de satisfacer su necesidad o aliviar su dolor. En definitiva, tienes que descubrir:

- ☞ **¿Qué les hará felices?...** algunas pistas:
  - Ahorrar dinero / tiempo / esfuerzo



## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

*¿Qué les facilitaría la vida?*

☞ **¿Cuáles son sus expectativas, a qué están acostumbrados...? Y, ¿cómo vas a sorprenderles? ¿Cómo vas a superarlas? ¿Cómo vas a fascinarlos? ... algunas pistas:**

- Mejoras en la calidad, dándoles más cantidad, o menos de otra cosa
- Mejoras en la funcionalidad, en sus características técnicas, en sus prestaciones, en el rendimiento

☞ **¿Qué les facilitaría la vida? ¿Qué le haría una vida más fácil? ... algunas pistas:**

- Más servicios, menor costes de propiedad (es más que solo el precio de compra)
- Más fácil de usar

☞ **¿Qué consecuencias sociales/medioambientales tiene tu producto? ... algunas pistas:**

- Más materiales reciclables o reciclados
- Comercio justo / Atención a personas necesitadas
- Por otro lado, aumenta el estatus, su poder.
- Tiene un mejor y más atractivo diseño

☞ **¿Cómo miden tus clientes su éxito o fracaso? ... algunas pistas:**

- Rendimiento o coste

☞ **¿Qué aumentaría la probabilidad de que te compraran? ... algunas pistas:**

- Menores costes / menores riesgos / mayor calidad / más divertido

*¿Cómo miden tus clientes su éxito o fracaso?*

Pues, fíjate que útil, con la respuesta a todo esto, haz una lista, en orden, el segundo *ranking*. ¿Es una lista importante, verdad? Y otra vez puedes empezar estableciendo hipótesis basadas en tus conocimientos... pero recuerda a nuestro amigo Steve Blank, y ¡sal a la calle para testar, para comprobar estas hipótesis o cambiarlas por hechos! Y para eso solo hay un camino, habla y escucha a cientos de clientes.

Disminuir / eliminar dolor

Y por último, tercer ranking, te queda profundizar en el conocimiento y comprensión del problema del cliente, de lo que le duele. Igual que hemos analizado y comprobado qué le hace feliz, veamos ahora las cosas de las que



## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

podemos deshacernos, o al menos minimizar. Ten claro, que incluso puede que los clientes no sepan que les duele, es como cuando algo se acepta como parte natural hasta que alguien te dice: “elimínalo” y al hacerlo ves como realmente eso te molestaba, te causaba problema y no te dabas ni cuenta... somos como somos. Estas cosas pueden ser desperdicios, costes, riesgos que podemos minimizar y eliminar. En definitiva, otra vez tienes que descubrir:

- ☞ ¿Puedes eliminar y/o reducir tiempos y costes?
- ☞ ¿Hay algo en los productos actuales que falla o no da los resultados esperados?
- ☞ ¿Le faltan cosas? ¿Funcionalidades? ¿Es lento? ¿Incomodo? ¿No funciona bien? ¿Tiene errores?

Pues, fíjate que útil, otra vez con la respuesta a todo esto, haz otro *ranking*, el tercero. Otra lista importante, ¿verdad? Esta vez es la lista de sus problemas y desafíos, y no es lo mismo un problema de los 3 primeros, que el número 23. Normalmente, con que te centres en tratar de resolver con tu producto los 3 o 4 primeros ya es más que suficiente. No puedes resolverlos todos (normalmente). Pero si tu producto no busca resolver los primeros, ¿qué está haciendo? O te equivocas de producto, o te equivocas de mercado objetivo, ¿no? Además a esto le tienes que unir una profunda reflexión, y comprobación, sobre las razones que actúan como barreras para que tus clientes NO te compren: costes, inversión, dificultad de aprender a usarlo, resistencia al cambio, etc. Y otra vez, sí otra vez, puedes empezar estableciendo hipótesis basadas en tus conocimientos... pero recuerda a Steve Blank, y sal a la calle para testar, para comprobar estas hipótesis o cambiarlas por hechos ¡Y para eso solo hay un camino!, habla y escucha a cientos de clientes. Siempre lo mismo, siempre igual, pero siempre importante.

### ¿Cómo seleccionarás tus primeros clientes?

Dentro de tu segmento de clientes, y según Steve Blank, tu mejor cliente inicial, el que te va a dar la mejor información de confianza sobre tu propuesta de producto o servicio es el que :

1. Tiene uno o varios problemas que tu resuelves con tu producto/servicio
2. Es consciente de tener ese o esos problema(s)
3. Ya ha intentado resolverlo buscando soluciones existentes
4. No las ha encontrado en el mercado y no está totalmente satisfecho de la soluciones existentes, o
5. Tiene presupuesto para seguir buscando soluciones a su(s) problema(s)

¿Serás capaz de encontrar varios de ellos dentro de tu segmento y asociarlos a tu proceso de creación?



## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

### 3. PROPUESTA DE VALOR

Una vez bien definidos los segmentos de clientes, llega el momento de desarrollar, establecer, adaptar tu propuesta de valor. Para este apartado hemos desarrollado el tema sobre los océanos azules, donde te dijimos “enjoy the ride” ¿recuerdas? Ahora, el objetivo es describir de una forma clara y precisa el producto/servicio que crea valor para un segmento específico de clientes. Así que recuerda, diferentes segmentos demandarán diferentes productos/servicios. Puedes tener un producto increíble, super-innovador, pero si no tienes clientes, que estén dispuestos a sacrificar dinero o tiempo, no tienes nada... se quedará en un cajón.

La metodología de emprendimiento LEAN propone adoptar el desarrollo de productos mínimos viables (MVP es su acrónimo en inglés), con los que testear de forma económica y rápida nuestras hipótesis sobre los atributos, características, funcionalidades y calidad del producto. Ya lo sabes, es una herramienta de aprendizaje. Para evitar grandes fiascos, grandes decepciones, dolorosos y carísimos fracasos, el desarrollo de un MVP busca sacar una versión inicial del producto para recoger información real de tus potenciales clientes. En definitiva el MVP básicamente consiste en hacer un producto básico, sin todas las funcionalidades, pero que sea un producto terminado que te permita salir al mercado, a los clientes, para que estos lo prueben, usen y opinen, y así tú puedas corroborarlo o descartarlo, pero invirtiendo los mínimos recursos (tiempo, dinero, esfuerzo) posibles. Solo a través del feedback de tus primeros clientes sabrás si estás en el buen camino, tendrás la información real para adaptarte...a sus necesidades y deseos.

Otro concepto en el que tienes que hacer hincapié es analizar y comprender la verdadera naturaleza del beneficio que les aportas a tus clientes, y los factores que te diferencian de la competencia. En esta búsqueda puede serte útil saber que los seres humanos tratamos siempre de evitar el dolor y de obtener más placer. En esto puede radicar el beneficio que tú aportas, en ambos o en al menos uno.

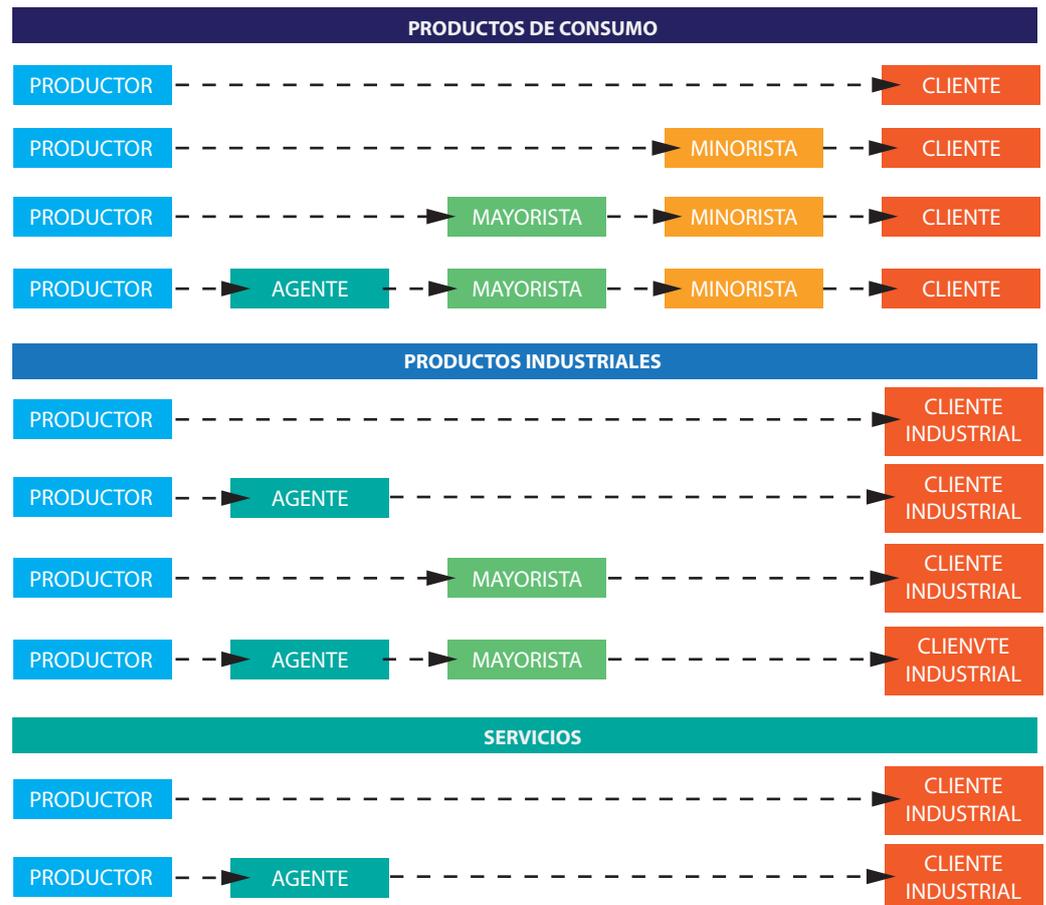


GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

### 4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Esta vez sí, avanzamos a la caja denominada canales de distribución y comunicación, canales de distribución, o simplemente canales. En definitiva supone contestar a ¿cómo llega tu producto o servicio a los clientes? Para esto, como ya sabes, es fundamental tener muy claramente definidas las dos cajas anteriores, segmentos de clientes y propuesta de valor. El objetivo básico de cualquier empresa es colocar sus productos y servicios en el mercado final, en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus consumidores. Para alcanzar estos importantes propósitos, puedes decidir afrontarlo con tus propios medios, llegando por ti mismo a todos los espacios geográficos y temporales, con las cantidades y formatos adecuados. Esto sería un canal directo. Pero si careces de ellos, o te supone un coste elevado, puedes buscar crear relaciones con otras empresas, para desarrollar todas las actividades necesarias para las funciones de distribución que te sirvan como puente para alcanzar su mercado final, formando un canal de distribución. Un canal indirecto.

Ejemplo CANVAS





## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

La figura anterior no es exhaustiva. Además, los nombres varían mucho dependiendo del sector, producto, país, canal, de las funciones realizadas, etc. Por ejemplo: distribuidor, mayorista, intermediario, agente, importador, broker, revendedor, dealer, etc.

Claro, ante este abanico de canales, físicos directos e indirectos, virtuales directos e indirectos, la tentación es decir sí a todos. Pero, ya lo hemos dicho, quién mucho abarca poco aprieta. Comienza, selecciona, con uno, y después, más adelante, crece mediante otros. Esto te dará más garantías de éxito, más que ir de un lado a otro apagando fuegos sin cesar.

La pregunta es ¿qué canal vas a utilizar primero para entrar en ese mercado? Claro que no todos tienen la misma complejidad, ni siquiera son válidos para todos los productos. No es lo mismo vender cartuchos de tinta de impresora por una web que vender sensores inteligentes que deben ser integrados en máquinas robotizadas para un cliente industrial o para un hospital en Bulgaria. Claro que a medida que aumenta la complejidad del canal, normalmente también aumenta el valor que agrega a tu producto/servicio. Así que de nuevo aparece el “fit”, el encaje ¿Recuerdas? Antes hablábamos del encaje producto-mercado, ahora es el encaje producto-mercado-canal.

Al seleccionar el canal de distribución por el que vas a comenzar tu aventura debes tener en cuenta que no solo es importante mover bien los bienes físicos, sino que este movimiento debe ser acompañado de un doble flujo de información, hacia el cliente, y hacia ti, como información *feedback*. Así, a través del canal es como la empresa se va a comunicar con los clientes, y va a llegar hasta ellos para entregar su propuesta de valor:

- ☞ Dando a conocer tu producto/servicio
- ☞ Aumentando el interés por tus productos/servicios
- ☞ Ayudando a los clientes a evaluar tu propuesta de valor: empatizando
- ☞ Facilitando la compra
- ☞ Entregando tu propuesta de valor → su ventaja, su beneficio
- ☞ Facilitando un servicio post-venta

Por tanto, otra vez, en forma de preguntas te dejamos que lo evalúes bien y decidas qué opción vas a elegir. Por supuesto puedes añadir o quitar las que quieras, pero trata de comprender bien cómo funciona cada canal, quienes son los agentes principales, cómo fluye la comunicación e información, etc., antes de decidir.

da a conocer tu producto

aumenta el interés por tu producto

ayuda a tus clientes a evaluar tu propuesta

facilita la compra

facilita un servicio post-venta



## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

- ☞ ¿Qué canal/es vas a seleccionar?
- ☞ ¿Qué canales prefieren tu segmento de mercado?
- ☞ ¿Cómo encajan con las actividades de tu cliente?
- ☞ ¿Cómo vas a comunicar? bidireccional
- ☞ ¿Cómo estás contactando ya con los clientes?
- ☞ ¿Cuáles son mejores y cuales más rentables? ¿cómo lo vas a medir?
- ☞ ¿Cómo se coordinan/integran todos los canales?
- ☞ ¿Cómo los vas a atender?
- ☞ ¿Qué costes supone esta forma de relación?
- ☞ ¿Cómo les puedes asesorar / ayudar?
- ☞ ¿Cómo vendes/compran?
- ☞ ¿Cómo recoges?
- ☞ ¿Cómo entregas?
- ☞ ¿Tienes servicio post/venta?

Con esto ya tienes clara la tarea, ¿no? Exactamente, el trabajo ahora consiste en definir cómo vas a llegar a tus clientes, a esos clientes que ya tienes identificados en la caja del segmento de clientes, a ese cliente prototipo que has dibujado en grande y que lo tienes colgado en tu oficina. ¿Cuál es el canal de distribución que has seleccionado? Dibújalo con todos sus pasos, cuáles son las alternativas. Al pintar el diagrama del canal, ve estableciendo hipótesis de los márgenes de cada paso, de cada actor (distribuidor, minorista, importador, tú), ve describiendo las actividades físicas y virtuales (documentación, pagos y cobros, seguros, contratos, etc.) entre cada paso. Por supuesto, como siempre, son hipótesis que vas a tener que testear saliendo a la calle, viajando y entrevistándote con intermediarios, etc. Y volviendo después a tu oficina para modificar, mejorar tu diagrama, y modificar, mejorar tu Canvas. ¿Ok?



## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

### 5. RELACIONES CON CLIENTES

Llegamos a la caja reservada para expliques cómo vas a conseguir, mantener y aumentar tus clientes: relaciones con clientes. Y no, no es para decir que te vas a llevar bien con ellos, que vas a tener relaciones cercanas basadas en la confianza mutua. No, esto no es para eso. Fíjate bien en las siguientes tres preguntas que deben tener respuestas diferentes:

- ☞ ¿Cómo vas a conseguir clientes en el mercado objetivo? Toda relación con clientes comienza por atraerlos y conseguirlos, es decir conseguir que compren tu producto/servicio.
- ☞ ¿Cómo vas a mantener esos clientes? Perder clientes es fácil, en muchas empresas es una auténtica sangría. Sin embargo, mantenerlos es una actividad ardua que requiere esfuerzo y dedicación. Y cuando digo conservarlos me refiero a un periodo de tiempo largo (moderado por el tipo de producto)
- ☞ ¿Cómo vas a hacerlos crecer? Esto es importante, buscando formas para vender más producto/servicio a los clientes que ya tienes.

Pero, cuidado, cuando busques las respuestas que tú le vas a dar a cada una de estas preguntas, piensa que son personas sobre las que estás respondiendo. Y claro, volvemos al segmento de clientes. Porque no son personas cualquiera, son los clientes que has descrito en el apartado de segmento, que incluso tienes pintado su arquetipo en grande delante tuya, ¿no? Conseguir, mantener y aumentar tus clientes no es algo abstracto, es totalmente concreto y real. Y recuerda, diferentes segmentos, diferentes arquetipos, con lo que diferentes respuestas. Si tienes 2 o 3 segmentos, ¡bien! Pero si tienes más de 10, cuidado, que no apretarás nada. Por favor, prioriza. Recuerda siempre: claro, sencillo y centrado. Y aunque tus clientes sean grandes empresas u organismos públicos, siempre hay personas que son las que hacen que las cosas realmente ocurran. Si no, no sirve para nada, y todo podrá comenzar a fallar. Así que si no lo tienes claro, claro, te recomiendo que vuelvas atrás, a temas anteriores. Retroceder para coger impulso.

Pues bien, una vez conocida la verdadera naturaleza de tu arquetipo de cliente, lo siguiente es conocer cómo puedes atraerlos y conseguirlos. Imagina un embudo, donde en la boca grande están todos los clientes definidos en tu segmento, y en la boca chica los que vas consiguiendo ¿Cómo puedes atraer a los clientes hacia el embudo? ¿Cómo puedes suscitar su atención, su interés? En general debes pensar en dos tipos de actividades

**Actividades Pagadas para crear demanda.** ¿Cómo? No, no te extrañes, piensa por ejemplo en las relaciones públicas, o en los actores y actrices en la alfombra roja luciendo vestidos prestados o regalados. En general se puede pactar un hijo,





## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

una cantidad fija mensual, o puedes acordar algo remuneración variable, y todo para que hable de tu producto, lo comente en periódicos o entrevistas, etc. Tienes que buscar a alguien que sea una referencia en ese país. O incluso puedes pagar a un grupo de investigación para que demuestre científicamente las bondades de tu producto... ¿te suena que la cerveza es la mejor bebida isotónica? ¿o que una copa de vino, sin pasar del medio litro, al día hace que ....? ¿o que 9 de cada 10 dentistas recomiendan que...? ¿o que el instituto de investigación gargaón ha validado que el elixir xx mejora tu sonrisa?

Otra actividad pagada es la publicidad. Y en esto del tirón dices... ¡claro! Pero, mi consejo, busca nuevas formas. Por ejemplo, ¿Quiénes son los blogueros más influyentes en ese mercado? Como se suele decir ¿Cuáles son las plumas/voces acreditadas en tu tema? ¿Qué te parece pagar blogueros para que digan que tu producto es la caña? O más disimuladamente... pueden hablar sobre el problema, sobre la necesidad y demandar soluciones. Lo mismo en los periódicos, radio, e incluso televisión. Incluso sin llegar a crear ningún anuncio.

Otra actividad pagada es la asistencia a ferias internacionales. Dependiendo del sector, tu asistencia se vuelve inexcusable, te permite ver la tendencia, la competencia, conocer gente, hablar con ellos, e intercambiar información.

Por último, no podemos olvidar, por muy clásica que sea, el buzoneo, el correo postal, el reparto de trípticos, el envío de mails, los webinars, las discusiones de LinkedIn, etc. Incluso pagar a Google, Facebook, para que tengamos un sitio magnifico en sus motores de búsqueda. Todas son actividades pagadas.

*Actividades  
gratuitas para  
crear demanda*

**Actividades gratuitas para crear demanda.** Piensa por ejemplo en una presentación o ponencia en un congreso ante un auditorio realmente especializado, donde tienes 15 o 20 minutos para exponer las bondades de tu producto/servicio. Piensa también en la posibilidad de realizar inserciones tuyas, tipo post, en tu blog, o en el blog de otra persona, ampliando de esta forma tu alcance. Tener tu propio blog se complementa con tu *fanpage* en Facebook o en Twitter, donde expones noticias, comentarios, avances interesantes para atraer clientes. Un video viral en YouTube, gracioso o emotivo, con música como ahora hace todos las empresas de cerveza, quizás imitando los antiguos de Coca-Cola, En general, atraes a tus clientes porque conoces lo que les gusta, lo que les interesa, y escribes sobre ello.

Con todas las actividades, pagadas o gratuitas, vas consiguiendo varias cosas:

- ☞ Primero que los clientes sepan que existe tu producto/servicio. Es lo que los técnicos llaman consciencia o conocimiento, es decir los clientes saben que existes.
- ☞ Segundo, quieres que los clientes pasen de saber que existes a que estén interesados en tu producto/servicio. En la web, en los blogs,

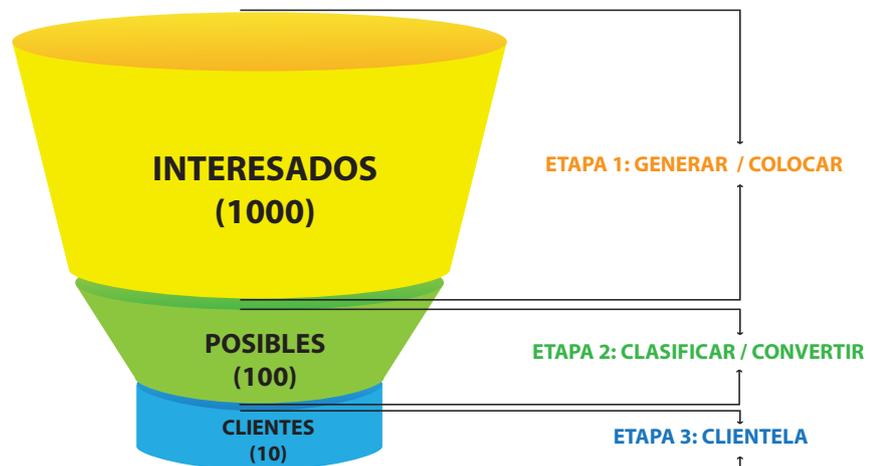


## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

esto se mide por el número de clics o visitas. Pero imagina una web desde donde ofreces tu producto a ese mercado, sería triste que tuviera muchas visitas, pero pocos clics en la pestaña de ofertas, ¿verdad?

- ☞ Tercero, eso se llama considerar la compra del producto/servicio. No quieres que entren en tu tienda o web, y se vayan. Es decir, te interesa que los clientes analicen tu oferta, vean tus precios, y se lo piensen. Incluso en ocasiones, dependiente del producto/servicio, te interesa que lo prueben, que lo usen.
- ☞ Cuarto, compran o se convierten en usuarios ¿Se activan?

Cuando la inversión en una red comercial propia o de distribuidores es rentable, el contacto personal de un vendedor con el cliente es la actividad más importantes para convertir un cliente potencial en cliente. El incluir la venta personalizada por parte de un vendedor, físicamente en presencia del cliente o a distancia, en nuestra relación con el cliente, depende de si tenemos un producto o servicio que “se compra” (como pueden ser productos que vamos a poder comprar de forma “automática” o en tiendas sin interacción con un vendedor), o un producto o servicio que “se vende” (productos que no se pueden vender sin presencia, negociación, y cierre de un vendedor).



En el segundo caso la calidad de la organización comercial y el profesionalismo de los vendedores puede representar hasta el 80 % de los resultados de venta. En un grupo de 10 clientes objetivos, siempre habrá 2 o 3 que compraran y 2 que no compraran, el vendedor profesional es el que es capaz de conseguir la decisión de compra de los 5 o 6 indecisos.

Realmente una información interesante es ver cómo se va reduciendo el embudo de clientes entre los distintos pasos (ver figura anterior) ¿Cuántas personas



## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

conocen la existencia de tu blog? ¿Cuántas personas están interesadas en leerlo? ¿Cuántas personas...? Pues esto mismo, aplícalo al mercado en el que deseas entrar. Porque todo el esfuerzo que has hecho en las actividades, pagada o gratuitas, para generar demanda es para que al final estas personas se conviertan en clientes y compren. Es un 10%, un 5%, un 1%...

Pero no te asustes aún, hay una cosa buena, muy buena. Y se le llama ciclo viral, es un acelerador, y es algo tan sencillo como el boca a boca de los clientes. Claro. Un cliente compra y automáticamente se lo cuenta a sus amigos, y ahora con Facebook incluso a los amigos de los amigos. Y ya sabes, hay gente que lo cuenta todo. Y claro, ahora sus amigos también son conscientes, se interesaran, lo consideraran, y algunos comprarán. Es un efecto amplificador viral, y debes aprovecharlo. ¿Cómo? ¡Piensa! ¿Cómo puedes convertir a tus primeros clientes en tus mejores comerciales? ¿En tus mejores vendedores para que te ayuden a conseguir nuevos clientes?

Y ahora, que bueno sería que esos nuevos “vendedores” se mantuvieran con clientes por un largo periodo de tiempo ¿verdad? Párate un momento y piensa en qué estás haciendo, o vas a hacer no para conseguir clientes, no para venderles más, sino solo para mantenerlos. ¿Qué actividades realmente realizas con ese segmento de clientes? Uhhmm... ¿Cuál es tu programa de fidelización para ese mercado? Los supermercados tienen tarjetas, las compañías aéreas nos dan puntos por volar, los hoteles nos envían ofertas especiales con descuentos... ¿y tú? Algunas otras empresas nos embelesan con sus actualizaciones, y así evitan que nos vayamos a comprar a la competencia... ¿y tú? ¿Haces concursos? ¿Das puntos? ¿Invitas a eventos?

Y el tercer paso, es hacerlos crecer... tienes suerte si llegas a tener este problema, ¿verdad?. No, en serio, vamos a ver qué puedes hacer para incrementar las ventas en los clientes que estás manteniendo, ¿ok? Por lo pronto es mucho más barato vender productos a clientes existentes que a nuevos, esto está claro. Así que nos toca pensar otra vez, por ejemplo, plantéate estas alternativas:

- ☞ ¿Puedes partir tu producto? Es decir, en vez de venderle otra vez todo el producto,
- ☞ ¿Puedes venderle piezas sueltas? ¿puedes venderle una nueva pieza de fácil instalación que aumente la funcionalidad del producto? además si te fijas en las empresas que hacen esto, el precio de las nuevas piezas, todas sumadas, es superior al precio del producto... ¡buena táctica!
- ☞ Acuérdate que has partido de un producto mínimo viable, con lo que tienes mucho que seguir ofreciendo. Por ejemplo el paso del *Freemium* al *Premium* ¿No?



## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

- ☞ ¿Puedes sacar una línea top de tu producto? Así creas el deseo: ganas al cliente con un producto bueno, pero indicándole que hay otro aún mejor. A muchos nos pasa esto con los coches, primero de jóvenes compramos un Seat o Volkswagen, y después queremos un Audi. También pasa con el brandy, pasando de un solera hasta un gran reserva. Igual en el vino tinto desde el joven o cosecha hasta... En definitiva estos ejemplos se basan en lo mismo, en las aspiraciones, nos gusta mejorar, somos así.
- ☞ Venta cruzada. Esto nos suena ¿verdad? Nuestros bancos nos intentan vender una y otra vez un seguro, un plan de jubilación, un fondo de inversión, etc. Pues bien, piensa en los productos accesorios, o complementarios del que ya has introducido en esos clientes.
- ☞ ¿Y un plan familiar?

Puedes incentivar a tus clientes mediante descuentos o regalos si te traen a uno nuevo ¿Te suena, verdad? Bancos y aseguradoras lo anuncian en la tele.



## 6. FLUJOS DE INGRESOS

Es la caja reservada para que expliques cómo vas a conseguir dinero, cómo vas a hacer dinero, de cada segmento de clientes. Un error común es creer que es solo el precio. No, para nada. Estamos en algo más complejo, pues necesitas establecer tu modelo de ingresos, los flujos, las formas a través de las que vas a conseguir monetizar tu modelo de negocio. Establecer el precio viene después de tener esto muy claro y definido. El flujo de ingresos sería la estrategia, fijar el precio la táctica. ¿Ok?

Una fuente de ingresos es una estrategia que tu empresa debe establecer para generar caja de cada segmento de clientes. Para establecer tus fuentes debes responder antes a unas preguntas preliminares:

¿QUÉ?

¿CÓMO?

¿CUÁNTO?

- ☞ ¿Qué cantidad desean pagar los clientes? ¿Qué valoran y cuánto? Ahora comprendes lo que te decía en el párrafo anterior. No valen suposiciones, tienes que conocer qué valoran tus clientes.
- ☞ ¿Cómo pagan y por qué conceptos pagan hoy?
- ☞ ¿Cuánto pagan actualmente?

Para establecer tus fuentes de ingresos, debes decidir cómo vas a comercializar en ese mercado tu producto. ¿Vas a vender productos? Como el que vende un litro de aceite de oliva *premium* o un palet de tomates. Es una alternativa. Estás vendiendo la propiedad del bien, pero hay otras formas. Una alternativa es que puedes decidir cobrar por su uso, a más uso más ingreso. En esta opción cabrían todos los servicios donde los clientes pagan más por usarlo más. Por ejemplo, piensa en usos por día u hora, gastos variables en telefonía, etc.

¿Qué te parece cobrar a tus clientes una suscripción? En esta opción vas a cobrar al cliente una cantidad fija que le da derecho a usar tu producto/servicio durante un tiempo, sin importar cuanta cantidad de uso realice. Muy parecido a esta opción es el *renting*, alquileres a largo plazo, donde tus clientes tienen tu producto a cambio de una cantidad. O las licencias por uso de propiedad intelectual, o... tú debes establecer tu estrategia para tu producto/servicio.

Vamos ahora con la parte táctica. Ahora debes decidir para estas fuentes de ingresos ¿cómo vas a fijar el precio? El precio es la táctica que tu empresa debe establecer para cada segmento de clientes. Y lo que tienes que tener claro es que cada estrategia de ingresos que hemos visto puede tener varias tácticas de fijación de precios. Bien, así que ahora piensa en un segmento y en una estrategia de ingresos. Pues para ese segmento y para esa fuente de ingreso, puedes establecer dos tipos de precios, fijo y dinámico.

Un precio fijo. Pero, ¿cómo lo cuantificas? Un error muy común es creer que puedes poner el precio de tu producto en función de tus costes. Es decir has



## EL CANVAS GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

calculado que te cuesta producir tu producto 89 céntimos, que llevarlo y comercializarlo en el mercado destino te cuesta 10 céntimos más y decides poner el precio de 1.25 euros que crees que es razonable y con el que alcanzarás un adecuado margen. Esto es un error típico, que puede tener malas consecuencias. Si te fijas, sumar al coste un margen para calcular así el precio no tiene nada de estratégico, y para nada recoge toda la información que tú ya tienes sobre el cliente objetivo. ¿Te has planteado que quizás esos clientes aceptarían un precio más elevado? ¿Cuánto dinero podrías estar perdiendo?

Otras veces, podrías decir: voy a poner el precio un poco más bajo que el de la competencia. ¿Cierto? Si ellos cobran 5 euros, tú la vendes a 4. Error, la competencia reacciona, ¿no? Plántate antes de hacer esto, recoger toda la información sobre la competencia ¿Qué tipo de mercado hay? ¿Quiénes son los principales actores? ¿Cómo reaccionan? ¿Qué tipo de guerras comerciales hay? ¿Cómo se reparten el mercado? ¿Hasta qué precio mínimo han llegado? ¿Cuáles son sus márgenes? ¿Cuáles son sus costes? ¿Qué volumen producen? Etc.

Si realmente sabes qué es lo que valora tu segmento de clientes, y cuánto lo valora, podrías poner tu precio en función de las características y funcionalidades de tu producto, las que valoran tus clientes, y en función de las características de tu segmento objetivo. A este sistema de fijación de precios, los técnicos del marketing le llaman precio basado en el valor. Por un lado ya conoces tus clientes, y sabes qué valoran y cuánto lo valoran, es decir, cuánto están dispuestos a pagar por esa funcionalidad, atributo, o calidad. Conoces también cuál es el beneficio que le aportas, cuánto tiempo les ahorras, cuánto le simplificas su actividad, etc. Plántate también, analiza y cuantifica, la capacidad de compra de ese cliente.

Además, puedes considerar también vender tu producto con diferentes precios en función de las distintas funcionalidades o calidades que incorpores. Así ofertarás un abanico de opciones para que personas con distinto poder adquisitivo, distintos gustos, distintas percepciones, encuentren el suyo. Asimismo, después, puedes ofertarles complementos, actualizaciones, mejoras... incrementando tus ventas.

Por otro lado, si quieres estimular la venta, puedes plantearte establecer distintos precios en función de volúmenes, bien sea un escalado o por bloques. Es algo muy habitual tener distintos precios que van bajando a medida que los volúmenes de venta suben.

Un precio dinámico. Son precios que cambian porque, por ejemplo, los vas negociando para cada cliente. Quizás el mercado de valores, la bolsa, sea el mercado de precios dinámicos más conocido, ¿no? O las subastas o pujas, no solo en Sothebys sino también en muchas páginas web de artículos, hoteles, restaurantes, etc.

Y ¿ahora? ¡Qué se te olvidan las unidades! Estimar las unidades, creerme, es aún incluso más importante que fijar el precio. En serio. E incluso más difícil ¿no? Si



## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCIO

nos damos una vuelta por Internet, hay muchos resultados a la búsqueda: previsión de ventas, o procedimiento para realizar la previsión de ventas. Así que no me voy a entretener mucho. Lo que debes de buscar es tu respuesta a la pregunta ¿Cuánto voy a vender?

En definitiva, desde mi opinión, y sabiendo que hay varias formas de calcular la estimación de unidades de venta, debes responder a las siguientes preguntas:

- ☞ Cuál es el tamaño total del mercado objetivo.
- ☞ Cuál va a ser tu cuota de mercado, siendo realistas.

De la multiplicación de estos dos números sale tu previsión, ¿correcto? Pero además, te aconsejamos que mires a otras empresas, a otras empresas que realmente puedan ser un espejo de la tuya, o que en sus comienzos lo fueron ¿Cómo empezaron? Pues tienes que mirarlo, pues esta información está en el registro mercantil y es pública. Además, creemos que debes plantearte, preguntas adicionales como ¿Cuánto vas a vender a través de cada canal? Sí, es el momento de mirar un poco atrás y ver qué canales habías definido en tu acercamiento a los clientes. Y de cuantificar qué vas a conseguir con cada uno de ellos. El objetivo es que te hagas una hoja de cálculo, donde vayas recogiendo esta información.



# EMPRESAR ES INNOVAR





## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

usar/invertir tu capital, analizando qué necesitas de tus *partners* y qué vas a conseguir con ello.

Un concepto muy interesante es el del “producto completo”, es decir dar respuesta completa a los clientes a través del establecimiento de una alianza con otras empresas, que van juntas a ese segmento del mercado. De esta forma, tu producto/servicio se completa con el producto/servicio de otras empresas aliadas. Piensa por ejemplo en servicios adicionales al producto como formación, instalación, transporte, postventa, garantía, reparación, etc.

Otro concepto muy atractivo es el del “desarrollo comercial conjunto”, es decir la promoción, comercialización y venta de productos complementarios. Una de las empresas de la *partnership* seguramente actuará como líder de ésta. A continuación se llega a un acuerdo sobre cómo colaborar, estableciendo cómo repartir los costes y los programas de comercialización.

Suele ocurrir en pocas ocasiones, pero a veces es bueno plantearse posibles alianzas con empresas competidoras, *coopetition* en inglés. En este modelo y aunque os mantenéis como competidoras puedes llegar a acuerdos para promocionar este tipo de productos en un nuevo mercado. Piensa que ventajas te puede ofrecer esto cuando en un mercado no saben nada del tipo de producto que quieres introducir....piensa en ferias comerciales, presentaciones, pruebas y demostraciones, formación para clientes, etc. ¿Quieres un ejemplo para visualizarlo? Piensa en la Madrid *fashion week* ¿Qué es? Un escaparate para que distintas empresas competidoras muestren los avances del subsector... ¿No serías tú capaz de alcanzar un acuerdo para mostrar las maravillas de tus productos en un mercado virgen?

En general, en estos inciertos años de la segunda década del siglo XXI, parece que hay un cambio de paradigma, desde relaciones basadas en la confrontación, a corto plazo, puntuales, basadas en el precio, del tipo *arm's length*, hasta las relaciones cercanas colaborativas y a largo plazo, del tipo *partnerships*. Y tú debes decidir qué tipos de relaciones deseas y cómo vas a gestionarlas, porque obviamente no es oro todo lo que reluce, y las cosas no son nada fáciles. Diferentes gustos, preferencias y objetivos, diferentes tamaños, tiempos, plazos, recursos y esfuerzos, diferentes intereses e intenciones, diferentes estructuras, jerarquías y toma de decisiones, diferentes.... Fíjate que si estableces un acuerdo con otra empresa, a partir de ese momento tienes que coordinarte con ella sin tener una relación de jerarquía, de poder. Y las personas, sobre todo en las grandes empresas, cambian y son reemplazadas por otras con las que tú no tienes el mismo *feeling*...



## 8. RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVES

¿Cuáles son tus recursos clave? Recuerda la diferencia entre importante y clave que hemos visto antes. Aquí tienes que plantearte cuáles son las cosas realmente críticas para desarrollar tu modelo de negocio en ese mercado en el que vas a desembarcar. Seguro que del tirón te viene a la cabeza esa palabra temida y maldita: “dinero”. Dinero para acometer las inversiones necesarias en ese país. Y efectivamente, necesitas dinero, y en esta caja debes definir cuáles son tus fuentes de financiación: dinero propio, ampliación de capital, de tu familia y amigos, de un préstamo, ayudas de organismos públicos, etc.

También debes establecer qué recursos físicos necesitas, del tipo nave, oficina, maquinas, ordenadores, etc. ¿Cuáles van a ser tus instalaciones? Pero, por favor, recuerda... estás empezando y no lo necesitas todo a la vez, puedes establecer distintas fases en tus necesidades de inversión. Tenemos una gran tendencia a quererlo todo desde el primer día, sin que realmente sean necesarios todos desde ese primer día. Por lo que te aconsejo que establezcas un buen plan/cronograma de inversiones, ok? Con esto reducirás el primer recurso que hemos comentado: tu necesidad de dinero para invertir. ¿Conoces el término *Bootstrapping*? Busca, busca, ¡que merece la pena!

También necesitas recursos de carácter intelectual, como por ejemplo listados de clientes potenciales, datos de contacto con clientes clave, e incluso necesitas personal apropiado y bien formado. Y si realmente esto es importante, los recursos humanos también lo son. Ya lo sabes, las personas son las que hacen que las cosas ocurran. Y por tanto, necesitas los mejores para tener éxito en este nuevo mercado. En resumen, debes establecer desde una perspectiva estratégica, a largo/plazo, tus necesidades en recursos clave alrededor de 4 categorías:

- ☞ **Físicos.** Estos incluyen obviamente las instalaciones ¿Necesitas una oficina? ¿Dónde? ¿Localización o ubicación? ¿Población/calle? ¿Con qué características? Después plantéate dónde vas a comprar los recursos que allí necesitas, tales como tus materias primas, o los almacenes subcontratados, o los servicios que allí necesitas contratar, o... y esto afecta a la anterior decisión, porque a lo mejor te planteas ponerte cerca de un proveedor clave ¿no? Es más, si para ese proveedor clave has definido mantener una relación cercana, si no estás cerca ¿vas a conseguir mantener con él una verdadera alianza estratégica?
- ☞ **Financieros.** ¿Cuánto capital necesitas invertir para acometer tu modelo de negocio en este nuevo mercado? ¿Cuáles son tus fuentes de suministro financiero para poder hacerlo? ¿Te has planteado ampliar tu capital social? ¿Has buscado nuevos inversionistas solo para esta operación? En general, piensa en cómo has ido respondiendo



## GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO

a todas las preguntas que te he estado realizando en las anteriores cajas. Por ejemplo, ¿recuerdas qué actividades vas a hacer para atraer esos clientes que te interesan tanto? ¿Para fidelizarlos? Así te invito a ir calculando cuánto necesitas y a ir haciéndolo para distintos años en un periodo, por ejemplo, de tres años. En definitiva, establece tu plan de inversión/financiación. Y ya lo sabes, un aspecto importante es el “fit”, es decir el encaje entre las inversiones y la herramienta de financiación necesaria. Tienes ante ti todo un abanico de instrumentos de financiación: autofinanciación, *factoring*, crédito de proveedores, subvenciones, préstamos participados, capital riesgo, pólizas de crédito, etc. Dependiendo de la inversión, debes ir seleccionado, negociando, y acordando el más adecuado.

☞ **Recursos humanos.** ¿Qué quieres que te diga? Este recurso clave bien merece todo un master, no? En un proceso de creación, podemos centrarnos en dos grandes temas:

encuentra buenos y  
cualificados  
empleados  
encuentra mentores,  
asesores y  
consultores

- Encontrar buenos y cualificados empleados. Y no me refiero solo a cualificados técnicamente, sino con un ajuste cultural a tu empresa. Sin duda los buenos empleados son los que marcan la diferencia entre un buen plan, una buena idea, y un éxito. Las ideas, los planes pueden que no pasen de ahí, que no pasen del papel. Los empleados son los que hacen que esas ideas se conviertan en realidad.
- Encontrar mentores, asesores, consultores para ti. ¿Cómo? Estos mentores o asesores, profesores, te ayudan en el avance dentro de tu carrera profesional/empresarial. En definitiva, te pido que no te olvides de ti, de tus conocimientos, de tus habilidades. Siempre con humildad, debes seguir aprendiendo.

☞ Otros recursos de carácter intelectual. En general, debes tener 5 cosas en mente:

1. Tu marca: registrar tu marca incluyendo el logo, y el slogan.
2. Copyright o derechos de autor: si tu producto es un trabajo creativo. Como las canciones o el software, web, etc.
3. Secretos comerciales: como el listado de contactos, de clientes, mails, etc.
4. Contratos o acuerdos: protégelos, son acuerdos de confidencialidad.
5. Patentes: esto es muy cambiante, así que no te quedes obsoleto. Y como ya sabes, las patentes caducan, lo que también puede ser bueno para ti ¿no?



**EL CANVAS  
GENERADOR DE MODELO DE NEGOCICIO**

**9. COSTES**

En general, podemos distinguir dos grandes conjuntos de costes. Por un lado los costes fijos, como la amortización de tu nave, el salario y costes sociales de tus empleados; y por otro los costes variables, como la comisión por ventas que le das a tu distribuidor, o el transporte que te cobra la agencia.

Ante esta clasificación, que los técnicos llamamos análisis del comportamiento de los costes, también nos debemos preguntar qué costes vienen motivados por cómo he diseñado mi plan. Sí, es momento de volver a mirar a todo nuestro Canvas e ir calculando los costes que en cada caja, que cada decisión en cada apartado provoca. Esto es importante, porque aún estamos a tiempo de decidir, de cambiar, de mejorar. ¿Cuáles son tus costes más importantes? ¿Cuáles son los recursos más caros? ¿Cuáles son las actividades más costosas? ¿Tienes que renegociar con tus proveedores? Etc. Es decir, tienes que repensar, poner en tela de juicio todo lo que has hecho, las 8 anteriores cajas, y analizar si hay una mejor forma, una forma más barata, que manteniendo tu propuesta de valor, tu modelo de negocio, te permita conseguir unos costes inferiores a tus ingresos. Por supuesto, en este análisis también te tienes que replantear todas tus asunciones y hallazgos en la caja de flujo de ingresos.

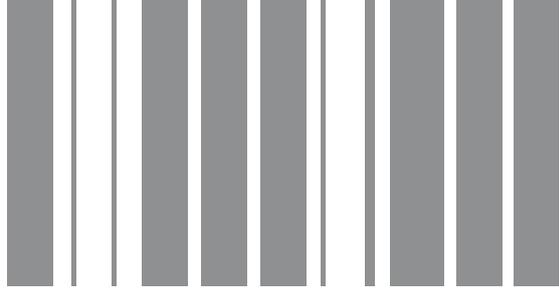
Aliados <b>8</b>	Recursos claves <b>7</b>	Propuesta de valor <b>2</b>	Relaciones con clientes <b>4</b>	Clientes <b>1</b>
	Actividades claves <b>6</b>		Canales de distribución <b>3</b>	
Costes <b>9</b>			Flujo de ingresos <b>5</b>	

Bueno, pues hasta aquí hemos llegado con la aplicación del modelo Canvas. Pero este no es el final. No. Solo es nuestro final, porque realmente es tu principio. Es tu momento. Ahora te toca moverte, salir de tu oficina, de tu despacho, de tu nave, visitar un nuevo país, a nuevos clientes, empatizar con ellos, conocerlos bien, define y segmenta, idea tu propuesta, busca el dolor y beneficio, haz tu prototipo, preséntalo, escúchalos, modifica y adapta, testa y comprueba cada una de tus hipótesis sobre ese nuevo mercado. Todo depende de ti y de tu equipo. Adelante. Ten confianza y déjate ayudar.



## **10. BIBLIOGRAFÍA**

- Blank, Steve (2005): The Four Steps to the Epiphany. Third edition. K&S Ranch. ISBN-10: 0989200507
- Blank, Steve (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch. ISBN-10: 0984999302
- Osterwalder A. y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley John + Sons. ISBN-10: 0470876417
- Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. ISBN-10: 0307887898



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo X  
Introducción al plan  
de negocio



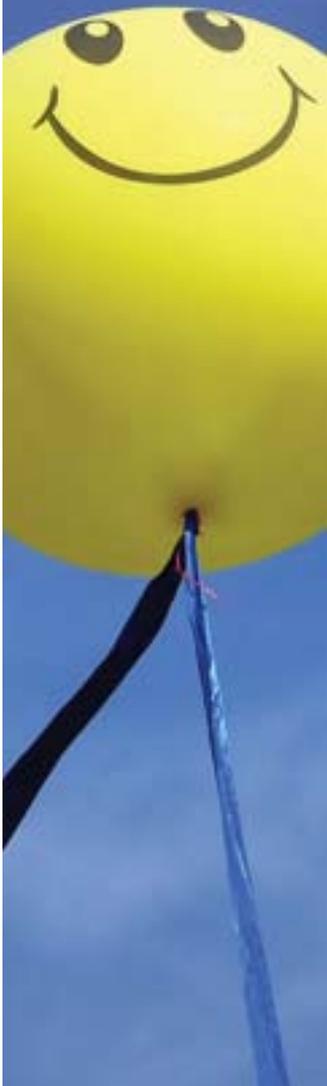
## ÍNDICE

1.Plan estratégico: misión, visión y valores, análisis externo e interno, D.A.F.O.	5
2.Plan estratégico: análisis sectorial y de mercado	7
3.Plan estratégico: análisis estratégico y objetivos estratégicos	9
4.Desarrollo de los planes funcionales: marketing	10
5.Desarrollo de los planes funcionales: producción u operaciones	12
6.Desarrollo de los planes funcionales: organización y de recursos humanos	13
7.Desarrollo de los planes funcionales: jurídico-fiscal	14
8.Desarrollo de los planes funcionales: económico y financiero	15
9.Viabilidad	16
10.Bibliografía	18



# EMPRENDER ES INNOVAR

*el plan de  
negocio debe  
proyectar  
entusiasmo*



## RESUMEN

Nuestro objetivo ha acabado. Sí, somos de los que defienden que, de momento, es suficiente con un canvas, de que no es necesario realizar ahora un plan de negocio. En esto también el emprendimiento ha evolucionado. Antes, desde el primer momento te pedían que realizaras un plan de negocio. Pero desde el desarrollo de todo lo que hemos ido viendo, cada vez son más los asesores, impulsores, etc. que te recomiendan que lo hagas más adelante, que de momento trabajes con el canvas, y que solo cuando tengas el modelo de negocio más claro, más asentado, comiences a redactarlo. Por lo tanto, no es que el plan de negocios haya muerto, sino que se retrasa en su desarrollo, quedando como una tarjeta de visita, como un documento de presentación. Mientras que el canvas queda como un marco de trabajo.

De todos modos, como simple iniciación y con el objetivo de que puedas ver que es lo que tienes por delante, en el presente tema vamos a verlo someramente. De todos modos, si estás interesado, en Internet hay valiosos manuales e incluso borradores de ayuda para que lo realices. Hay muchos paquetes de software disponibles en el mercado que te ayudan a escribir tu plan de negocio. Muchos son útiles, pero hay que cuidar que no te encajone, y que realmente te deje mostrar la potencialidad de tu empresa. Además, a diferencia de hace unos años, después de tener hecho el canvas, y todo lo que ello supone (customer development, propuesta de valor, aliados, etc.), ahora es mucho más fácil plasmar tu proyecto empresarial, tu modelo de negocio, en un documento llamado plan de empresa.

Su estructura es relativamente estable: resumen ejecutivo, introducción, plan estratégico, planes operativos, viabilidad, conclusiones. Muchos emprendedores quieren innovar en su redacción. Nosotros lo desaconsejamos. Piensa en analistas de riesgos de bancos, jurados de un premio, inversores, etc. prefieren que las cosas estén siempre más o menos igual de ordenadas, les hace más fácil su trabajo. Por supuesto, con una longitud limitada a unas 35 páginas, con buenos márgenes y adecuada redacción. Es tu presentación, ponte guapo y sonríe, sin mentir. A lo largo del documento, el plan debe proyectar entusiasmo y anticipación sobre las posibilidades que rodean a la nueva empresa. Después de todo, el plan de empresa es un documento que presenta tu análisis sobre el futuro de tu empresa, manifestando su viabilidad técnica, económica y financiera. Describe lo que quieres hacer, donde quieres llegar y cómo. Por tanto, su lectura da una imagen de tu proyecto, siendo además de tu carta de presentación, el documento que debe convencer a terceros de tu viabilidad.

Antes de pasar a ver su contenido detallado, vamos a contarte brevemente sus dos primeros apartados: resumen ejecutivo e introducción, que debes hacer cuando tengas lo demás redactado. Sí, el comienzo se escribe al final.



- ☞ **Resumen ejecutivo:** es una visión general de todo el plan. Provee, a un lector con poco tiempo, de todo lo que necesita conocer sobre que hace este negocio diferente. No debe tener una longitud superior a 2 páginas, pero cuídalas mucho porque es algo que todo el mundo leerá. En muchas ocasiones un inversor pedirá el resumen ejecutivo, y solo pedirá el resto del plan si este le ha resultado convincente. Sin duda es la parte más importante del plan.
- ☞ **Introducción:** Comienzas con una descripción general de tu proyecto/ empresa, donde incluyes una breve historia, tu estrategia y principales productos y servicios, el estado actual, los *partners* clave (si los hay). En definitiva, es contar lo que vas a contar. Esta sección es extremadamente importante: Demuestra al lector que conoces tu idea y cómo convertirla en un negocio.

Y otro apartado que se hace al final es el de conclusiones, donde debes incluir el cronograma de implantación, mostrando solo los principales hitos o eventos. Esto te ayuda a mostrar que eres consciente de lo que necesitas, cuanto y cuando, y que tienes un plan para así hacerlo. Y además incluye un resumen de los aspectos más relevantes del Plan de Negocio, evitando repeticiones, y comenta otros aspectos de futuro no contenidos en apartados anteriores.



## 1. PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO, D.A.F.O.

Comenzaremos exponiendo qué queremos exactamente que sea nuestra empresa, detallando el producto o servicio que queremos ofrecer, quién es nuestro público objetivo, esos clientes futuros que comprarán nuestros productos o servicios y además por qué comprarán a esta empresa y no a la competencia (si la hay), es decir, qué se aportará de nuevo al mercado. Todo esto ya lo tenemos trabajado en el canvas, así que solo tenemos que contarlo bien, uniéndole nuestra misión, visión y valores. Estos tres elementos deben reflejar tus razones para constituir una empresa y deben estar bien redactados. Recuerda mirar en Internet cómo lo hacen otras empresas.

Como ya sabemos, la misión define de forma estimulante el propósito u objetivo de la empresa. Debes contar a que se va a dedicar tu empresa, las necesidades que vas a cubrir con tus productos o servicios, tu razón de ser, para quién y cuál es tu diferencia.

La visión define lo que la empresa quiere conseguir, el rumbo que quiere tomar para llegar a un puerto deseado. Siendo realista a la vez que inspirador, debes definir lo que quieres alcanzar. Para ello, de forma clara y sencilla, debes potenciar las capacidades de tu proyecto, dando forma al futuro.

Los valores de la empresa son tus pilares, tu cultura y la que quieres transmitir a los tuyos, son las fuerzas impulsoras que indica cómo quieres hacer tu trabajo, marcando el patrón o guía en la toma de decisiones. No debes enunciar muchos, es preferible pocos pero claros y consensuados.

Ahora retomamos nuestro DAFO, desempólvalo, actualízalo e identifica aquellas oportunidades y amenazas que ofrece el entorno en el cual está inserta la empresa. El DAFO es el reflejo del análisis interno de tu empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.), y de los sus factores externos (cambios tecnológicos, legislación, cambios estructurales, cambio en el consumidor, tendencias, etc.). La empresa, desde la perspectiva interna, se considera como un conjunto único de recursos y capacidades, las cuales se han obtenido a través de existencia de su funcionamiento y de las decisiones que se han ido adoptado. De esta forma debes analizar tus recursos y capacidades, teniendo en cuenta su carácter dinámico, que te permite adaptarte y cambiar a lo largo del tiempo. Entre los factores externos puedes encontrar, sin ser exhaustivos, los siguientes:

- ☞ **Factores económicos.** Coloquialmente la llamamos “la cosa”, con frases como “la cosa está muy mal” o “cómo esta la cosa!!”. Entre estos factores te encontrarás con la tasa de crecimiento del producto



nacional bruto (PNB), tasa de inflación, tasa de interés (Euribor), ingreso per cápita, desempleo (alarmante), balanza comercial (exportaciones – importaciones), etc.

- ☞ **Factores sociales y demográficos.** Con variables como la tasas de natalidad, mortalidad, envejecimiento, población activa, desempleo, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, hábitos de salud, control de la contaminación, tendencias de consumo, respeto al medio ambiente, etc.
- ☞ **Factores gubernamentales y legales.** Como las regulaciones gubernamentales, leyes, fiscalidad, política salarial, convenios, aranceles, leyes, acuerdos bilaterales (multilaterales) entre países, etc.
- ☞ **Factores tecnológicos.** Como nuevos procedimientos de producción, materiales, sistemas de comunicación, aplicaciones, tecnologías de información, etc.
- ☞ **Etc.** Con este punto queremos hacerte reflexionar sobre todos los factores externos e internos que puedan afectar al devenir de tu empresa. Estén o no estén recogidos en los puntos anteriores, piénsatelo para evitar sorpresas desagradables.

Gráfica DAFO



Lo importante de utilizar esta herramienta, es analizar la situación y anticipar posibles contingencias, siendo la base para establecer estrategias que te permitan explotar tus puntos fuertes y fortalezas, aprovechar las oportunidades, defenderte frente amenazas, y mitigar tus debilidades. En definitiva, en nuestra opinión, esta es la ventaja de esta herramienta, actuar.



## 2. PLAN ESTRATÉGICO: ANÁLISIS SECTORIAL Y DE MERCADO

Seguimos concretando, en este apartado de tu plan de negocios debes reflejar tu evaluación sobre el sector en el que vas a entrar y sobre el mercado que te estableces objetivo. Esta información recoge más datos que opiniones, más números que valoraciones personales. A modo de ejemplo: tamaño del mercado, composición del mercado, tipología del consumidor (tu arquetipo), comportamiento (productos, precios, tendencias, servicios), datos del sector, análisis de la competencia, aspectos legales, tecnología, etc.

Debes comenzar con el sector, antes de indicar cómo has seleccionado el mercado objetivo – y esto incluye analizar donde están las áreas más prometedoras y los puntos vulnerables. El sector define de forma importante el campo de juego en el que la empresa desarrollará su actividad. Esta sección debería comenzar describiendo el sector en términos de tamaño, crecimiento, y proyecciones de ventas, estructura del sector, naturaleza de los participantes (*stakeholders*, recuerda el tema 3), factores claves de éxito, tendencias, etc.

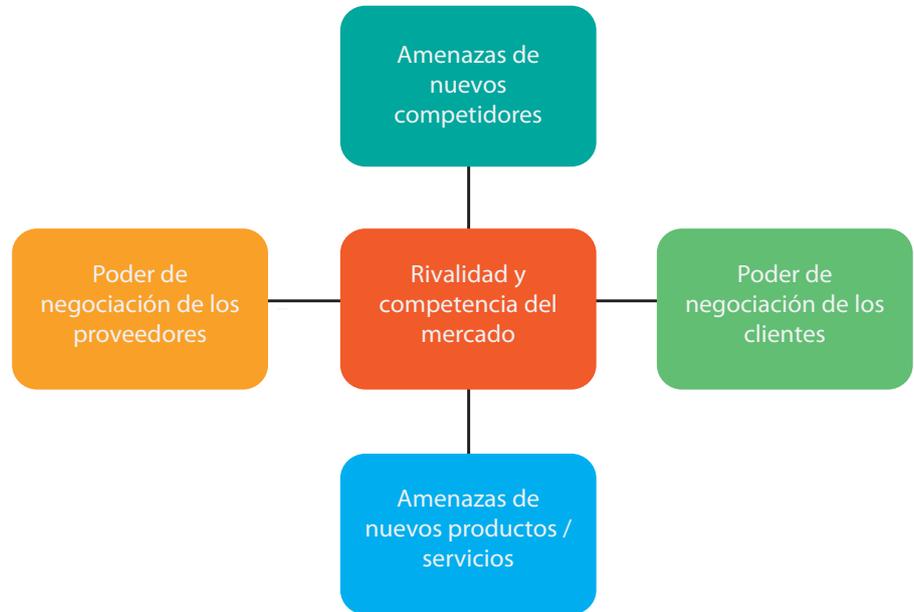
Como la mayoría de las *start-ups* no abarcarás todo el sector, centrándote en dar servicio a un mercado específico ¿verdad? Ya hemos aprendido que el que mucho abarca poco aprieta. En nuestra opinión, creemos que es importante incluir una sección que trate sobre el comportamiento de los consumidores en el mercado. Cuanto más conozcas sobre los consumidores en el mercado objetivo, mejor puedes personalizar tus productos y servicios; y mejor sensaciones vas a dar.

Ya hemos hablado de fuentes de información ¿recuerdas? Es importante que recojas información rigurosa y bien contrastada. Por supuesto, tendrás en cuenta lo que llamamos fuentes secundarias, es decir estudios que otros han realizado y que te son útiles, como prensa, estudios sobre el tema, revistas especializadas, artículos, INE o Eurostat. A esta información puedes añadirle otra realizada por ti, a través de las entrevistas que has realizado, o encuestas, o charlas con expertos, consultores, etc. En definitiva tienes que trasladar que conoces bien el mercado objetivo.

Una herramienta, que no por clásica (es de 1979) deja de ser adecuada, es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, que ya hemos visto. Si quieres la repasamos aquí un poquito.... la idea es que debes evaluarte frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia en un mercado concreto, por tanto no debes hacer el análisis en general, sino adaptándolo a tu empresa según el producto o servicio que ofrezcas y el mercado objetivo que has determinado.



Análisis sectorial





### 3. PLAN ESTRATÉGICO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Somos de los que defienden que para tomar decisiones necesitas información, y que muchas veces la buena decisión viene de la mano de la calidad de esa información, así como de su buen análisis. Una vez analizada la información anterior, pasas a tomar las decisiones o diseñar las estrategias que te permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente las amenazas. Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en estrategias generales y estrategias específicas.

Las estrategias generales sirven para alcanzar los objetivos generales de tu empresa. Algunos ejemplos:

- ☞ Diversificar productos.
- ☞ Diversificar mercados.
- ☞ Implementación tecnológica.
- ☞ Competir en base a la diferenciación.
- ☞ Buscar aliados.
- ☞ Crear tendencia.
- ☞ Abrir nuevos canales de comunicación.

Las específicas desmenuzan las anteriores y sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales, y a su vez lleva a establecer objetivos estratégicos. Para ello, tienes que pensar los logros que quieres alcanzar en un plazo determinado, no superior a tres años (consideramos esto como muy largo plazo). Y para esto, para que estén bien enunciados... recuerda nuestra regla M.A.R.T.E. y como te dice la M de MARTE, los deberás medir. Ya lo sabes, defendemos que solo lo que se mide se puede gestionar. Así que para cada objetivo debes establecer uno o dos indicadores estratégicos (no más de 3, te recomendamos).





## 4. DESARROLLO DE LOS PLANES FUNCIONALES: MARKETING

Los planes operativos o funcionales desarrollan la parte táctica de tu plan general de empresa. Estos planes deberán estar coordinados con el plan estratégico y entre sí, especificando acciones más concretas para alcanzar los objetivos fijados. Y normalmente se comienza con el plan de marketing, pues contiene lo que abre las operaciones de tu empresa: las ventas. Mirando tu canvas, en definitiva, debes desarrollar aquí todo su lado derecho: cajas 1 a 5 ¿verdad? Dicho de forma distinta, más tradicional, debes definir las cuatro P's del marketing mix, que si te fijas son las cajas 2, 5, 3 y 4:

- ☞ **Product:** Producto o servicio
- ☞ **Price:** Precio
- ☞ **Place:** Distribución
- ☞ **Promotion:** Comunicación

Para realizar tu plan de marketing debes contemplar cinco principios de actuación:

- ☞ Principio de selección del segmento o mercado objetivo, ya que no podemos en un principio abarcar todo el mercado. Lo hemos trabajado en el customer development y en la caja 1 de tu canvas.
- ☞ Principio de diferenciación, y lo sabes “solo triunfan los diferentes”, en todas las cajas relacionales debes buscar tu diferencia, tu ventaja competitiva.
- ☞ Principio de aplicación conjunta de medidas, es un paquete. No creas que nada de forma aislada o no coordinada es la salvación. Es más complejo.
- ☞ Principio de escasez. En economía, los recursos son escasos, aprovechalos al máximo.
- ☞ Principio de adaptación. Lo hemos visto en effectuation, adaptate a los cambios, se flexible, las sorpresas no son siempre desagradables. Todo cambia y sobrevive el que se adapta.

Cuando definas tu producto, mira tu caja de propuesta de valor del canvas y describe aspectos como:

- ☞ Nombre o marca
- ☞ Color, envase, calidad, presentación, tamaño, duración, peso...





- ☞ Ciclo de vida o tiempo que va a permanecer en el mercado, y cómo vas a sustituirlo en el futuro.
- ☞ Flexibilidad.
- ☞ Rentabilidad.

A continuación, de la caja de flujos de ingresos, expones tu política de precios, incluyendo decisiones relativas a descuentos, condiciones de pago y de entrega. Como ya comentamos en el tema anterior, para fijar el precio hay diferentes métodos, pero no es nada fácil. Nuestro consejo: prueba, haz experimentos, test A-B, hasta encontrar el adecuado. En general, como premisa, es siempre más fácil bajar precios, que subirlos ¿no?

A continuación, tendrás que exponer la caja de canales de distribución y comunicación. Recuerda que ya habrás elegido entre distribución directa o indirecta, utilizando determinados intermediarios, o no. En este sentido, vas a describir los canales de distribución que piensas utilizar, pero además vas a definir el canal de comunicación que vas a emplear tanto para vender tu producto/servicio, como para dar a conocer tu empresa. Así que aquí se une todo lo que has definido en la caja de relaciones con clientes ¿recuerdas? Todas las actividades para atraer, mantener y hacer crecer a tus clientes.



## 5. DESARROLLO DE LOS PLANES FUNCIONALES: PRODUCCIÓN U OPERACIONES

BACK  
STAGE

¿Recuerdas las cajas de actividades y recursos clave? ¿incluso la de aliados clave? Ahora es el momento. En este apartado vas a mostrar cómo funcionará la empresa, y cómo producirás el producto o servicio. Una forma útil es describir tu empresa en términos de actividades “back stage” (no visto por el cliente) y “front stage” (lo que el cliente ve).

FRONT  
STAGE

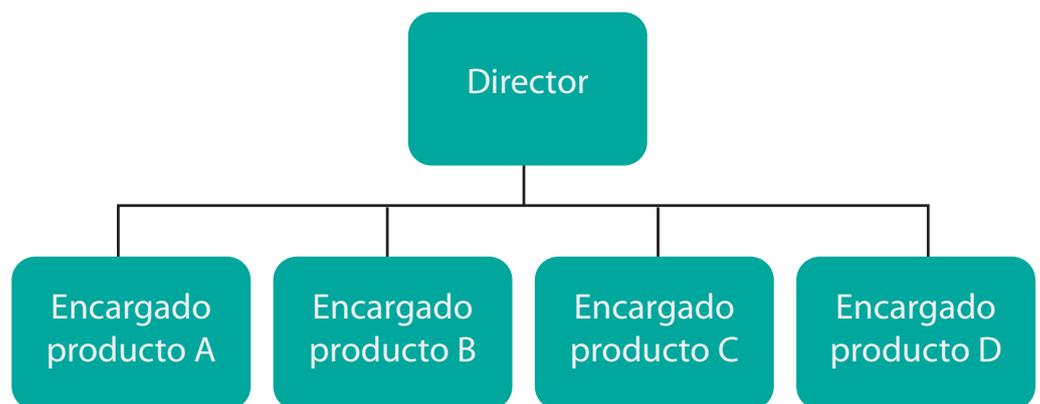
Ya sabes que para nosotros producto y servicio son sinónimos, por lo que aquí vas a tener que exponer cómo vas a producir, cuando, con qué, tecnología, calidad, frecuencia, tiempo, infraestructura, inversión, equipos, almacenes, procesos, etc. Recuerda que siempre es importante el equilibrio entre la descripción adecuada y perderse en detalles. No te enrolles, pero cuéntalo todo.



## 6. DESARROLLO DE LOS PLANES FUNCIONALES: ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

En nuestra opinión este apartado es crítico. Muchos inversores leen primero esto, evaluando la capacidad del equipo para lograr sacar la empresa adelante... la idea puede ser buena... pero no el equipo. Y las personas son las que consiguen que las cosas pasen.

Independientemente, del número de personas que inicialmente vayan a pertenecer a tu empresa, conviene especificar cuáles son las principales funciones y tareas que hay que realizar y quiénes son las personas encargadas de llevarlas a cabo. Y esto se refleja normalmente en un organigrama, sencillo.



Además, es conveniente que realices una breve descripción de las características (formación, experiencias, habilidades, etc.) que deben reunir los trabajadores para cada puesto (perfil profesional), hayas o no hayas realizado ya la selección. Si no lo has hecho, sería bueno que te plantearas, aunque no es necesario detallarlo en el plan de negocio, cómo lo vas a hacer (servicios públicos de empleo, agencias privadas de colocación, anuncios en prensa, etc.), con qué tipo de contrato, retribución y el plan de bienvenida y formación inicial.

Un aspecto muy conveniente a indicar en el plan de negocio es la previsión de plantilla, por ejemplo para los próximos 3 años. Claro que para esto debes haber establecido la previsión de ventas (ver tema 9), la producción y la carga de trabajo. Como ves, todo debe estar coordinado.



## 7. DESARROLLO DE LOS PLANES FUNCIONALES: JURÍDICO-FISCAL

En este apartado del plan de negocios debes indicar la forma jurídica que adoptará tu empresa identificando la responsabilidad, la fiscalidad, la Seguridad Social y en su caso, la participación que cada socio tendrá en la empresa y la forma de administración (o representación legal) de la misma.

Es interesante que si se trata de un equipo de promotores se establezca un reparto de funciones y responsabilidades entre los socios, una política de retribuciones y unos pactos que regulen el funcionamiento y las relaciones entre los socios de la sociedad que se vaya a constituir.

Igualmente debes establecer la relación de trámites y procedimientos administrativos relacionados con las comunicaciones previas, declaraciones responsables, o la obtención de permisos o licencias y que afectarán a tu actividad empresarial, identificando los elementos esenciales tales como el órgano concedente, los requisitos necesarios para la obtención del permiso y los plazos de resolución que tiene la Administración antes de conceder cualquier licencia.

Además, si fuera necesario, es conveniente que indiques los distintos tipos de contratos que se regularán la relación entre empresario y los principales directivos y personal técnico, y con tus clientes y/o proveedores.

También deberás detallar, si fuera necesario, las obligaciones fiscales especiales que incidan en el desarrollo de la actividad de tu empresa.

Asimismo, indicarás si tu producto/servicio, así como tu marca o diseño, es susceptible de obtener algún tipo de protección legal, especificando las características de la misma.

## 8. DESARROLLO DE LOS PLANES FUNCIONALES: ECONÓMICO Y FINANCIERO

Dos empresas del mismo sector pueden tener beneficios actuando de forma diferente. Una puede tener un margen mayor y vender pocas unidades, mientras la otra con un margen bajo vende muchas. Es importante comprobar esto para estar seguro de tu modelo de negocio. Esta sección muestra la lógica sobre cómo se obtienen beneficios, y sobre cuántas unidades deben ser vendidas para alcanzar el punto muerto. De esta forma vas a recoger de forma numérica absolutamente todo lo que ya has indicado en los apartados anteriores. Vas a detallar los generadores de ingresos y márgenes, todos los costes variables y fijos, los costes de apertura y puesta en marcha, para calcular la rentabilidad de tu proyecto, tanto económica como financiera. Pues debes obtener beneficios (rentabilidad económica) pero también disponer de tesorería para hacer frente a los pagos o acceder a la financiación necesaria para invertir o para cubrir desajustes de tesorería (rentabilidad financiera). Por tanto, como ves solo existe la rentabilidad financiera dentro de la económica, y das tres pasos:

1. **VIABILIDAD ECONOMICA:** ¿generas pérdidas o beneficios? = ingresos menos gastos, que se refleja en un documento llamado *cuenta de explotación o de resultados*.
2. **VIABILIDAD FINANCIERA - SOLVENCIA:** ¿dispones de los recursos necesarios para iniciar la actividad? Si no ¿tienes la solvencia necesaria para que te lo presten?
3. **VIABILIDAD FINANCIERA - LIQUIDEZ:** ¿tienes la capacidad para hacer frente a tus compromisos de pago a corto plazo? ¿Debes incrementar los recursos financieros para financiar la tesorería y eres capaz de conseguirlos?



## 9. VIABILIDAD

Es una continuación del apartado anterior, del plan Económico-Financiero. Pero no debe asustarte en lo más mínimo, pues existen muchas herramientas en Internet que te permiten hacerlo paso a paso. A modo de ejemplo, en la web [www.andaluciaemprende.es](http://www.andaluciaemprende.es), existen varias herramientas *on line* que facilitarán la tarea de manera totalmente gratuita. De hecho, te aconsejamos que el apartado anterior lo reflejes en la Excel de ayuda, y después copiando las tablas en el plan de negocio las vayas comentando.

Para ayudarte en esto último, en los comentarios, aquí te dejamos algunas aclaraciones. Pero no olvides de buscar en Internet lo que vayas necesitando, hay muchísimos más. Busca a medida que lo veas necesario, y en función de la casuística de tu empresa.

**Punto de equilibrio:** situación que se produce cuando la empresa alcanza el volumen de ventas a través del cual no obtiene beneficios ni pérdidas, es decir, los ingresos y los gastos tienen el mismo valor. También llamado “umbral de rentabilidad”, a partir de ese punto empiezas a ganar dinero.

$$PE = IT - (CF + CV) = 0$$

IT = Ingresos totales.

CF = Costes fijos (se producen con independencia de la marcha del negocio).

CV = Costes variables (dependen de diversos factores relacionados directa o indirectamente con la marcha del negocio).

**Plazo de recuperación o pay-back:** compara la inversión total realizada con los beneficios que se esperan anualmente, obteniendo como resultado el número de años que vas a tardar en recuperar la inversión inicial.

$$PR = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo de caja anual}}$$

**Valor actual neto (VAN):** Es el valor actualizado, es decir a hoy, de todos los flujos netos de caja (cobros menos pagos) que esperas obtener. Esto se calcula, pues



como sabes el valor de la misma cantidad de dinero va a variar en el tiempo ¿verdad? No es lo mismo 1000 euros hoy que dentro de 15 años. Con lo que para poder sumar las cantidades en el tiempo, se actualizan aplicando una tasa de interés.

$$PR = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo de caja anual}}$$

I = Inversión inicial.

Fc= Flujo de caja de cada año.

K = tipo de interés de descuento.

(Suele utilizarse el tipo de interés del dinero)

N = número de años.

Si VAN es mayor que 0, el proyecto es rentable económicamente.

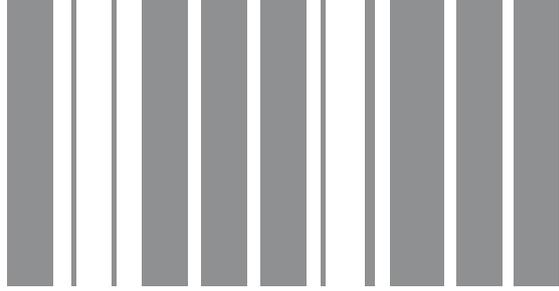
Si VAN es menor que 0, el proyecto no es rentable.

**Rentabilidad sobre la inversión o activos (ROI, en inglés, o ROA en español):** Es quizás la ratio más famosa, y mide la rentabilidad generada en función de los activos (bienes y derechos) de la empresa. Es decir lo que ganas en función de lo que inviertes.



## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Barringer y Ireland (2012). Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. Prentice Hall; 5 edition. ISBN-10: 0132555522
- Blank, Steve (2005):The Four Steps to the Epiphany. Third edition. K&S Ranch. ISBN-10: 0989200507
- Blank, Steve (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch. ISBN-10: 0984999302
- Osterwalder A. y Pigneur, Y. (2010).Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley John + Sons. ISBN-10: 0470876417
- Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. ISBN-10: 0307887898



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo XI  
Análisis económico y  
financiero



## ÍNDICE

1.	introducción	3
2.	¿Cómo realizar el análisis de viabilidad económica?	4
	2.1. Ingresos.	4
	2.2. Costes.	7
	2.3. Análisis de beneficio / pérdida.	7
	2.4. ¿Es mi proyecto viable financieramente?	12
	2.5. Los cash-flow y la tesorería acumulada.	13

## ¿Ya estás preparada/o?

Elabora tu plan económico-financiero para tu empresa

### 1. INTRODUCCIÓN

Bueno, realmente ya habríamos terminado. Pero no queríamos hacerlo sin dedicarle especial atención a una de las grandes pesadillas de los/as emprendedores/as con los que estamos y conocemos. Normalmente, les salen sarpullidos en la piel cuando se enfrentan a su plan económico-financiero. La mayoría nos lo dice “esto no es lo mío”, “eso de los números no es para mí” o “yo de cosas de empresa, como esta, no tengo ni la menor idea”. Sin embargo, se lo decimos personalmente y a vosotros, por este medio, hay que quitarle “hierro” al asunto, es más intuitivo de lo que parece.

Muchas personas emprendedoras se dedican a “rellenar” su plan económico-financiero, explicado someramente en el tema anterior para terminar su plan de empresa, pero ¿se trata realmente de eso? Aunque es cierto que a veces, un plan económico-financiero implica la realización de cálculos complejos, debes saber que existen multitud de herramientas y hojas de cálculo que pueden simplificar mucho el proceso de cálculo necesario para analizar la viabilidad económica y financiera de un proyecto empresarial. Hay hojas de cálculo preparadas para hacer análisis a 3 años, y otras a 5 años. A nosotros, personalmente nos gustan más las de 3 años. Pero en cualquier caso ambas son de gran ayuda, pues al quitarte los cálculos te deja pensar, que es lo realmente importante. Después de todo, te está obligando a cuantificar tus objetivos, a ponerle un número al final, para simplemente saber qué resultado “más probable” vas a tener, y en función de eso (ya sean beneficios o pérdidas) puedes decidir si quieres seguir adelante o buscar nuevas vías.

Por ello, dos consejos preliminares: el primero que te podemos ofrecer es que realices el proceso de análisis comprendiendo qué es lo que estás haciendo, si no realmente no vale para nada. Ya lo hagas solo o con ayuda, entérate, compréndelo, te va a resultar muy útil para comprender como funciona tu proyecto. El segundo es que realices estos cálculos cuando tengas muy claro, validado, probado e incluso en funcionamiento, tu modelo de negocio y el resto de tu plan de negocio. Hay entidades que te aconsejan realizar estos cálculos desde el primer día. Cuidado! A nosotros nos parece un error ya que, si no tienes las cosas claras, el plan económico-financiero irá cambiando conforme cambie tu modelo de negocio con la consiguiente pérdida de fuerzas y energía. Pero bueno, si te lo pides, le das un borrador y sigues trabajando en tu modelo de negocio, y cuando esté validado, vuelves y cambias el borrador.

Bueno, vamos al lío



## 2. ¿CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA?

Realizar el análisis de viabilidad económica de una empresa es responder a la pregunta, ¿es nuestro proyecto rentable y/o sostenible desde el punto de vista económico en el tiempo?, es decir, ¿genera los beneficios suficientes, o deseados, para que perdure mucho tiempo? Para responder a esta pregunta lo primero que tienes que hacer es planificar tu estructura de Ingresos y costes:

### 2.1. INGRESOS.

Podemos definir los ingresos previstos como:

$$\text{INGRESOS} = \text{Precio de venta} \times \text{Estimación de ventas (nº de unidades)}$$



#### a. El Precio de venta.

El precio de venta lo habrás definido en tu plan de marketing. Pero bueno, volvamos a comentarlo. Determinar el precio de tus productos o servicios es una cuestión compleja y que suele ser preguntada muy a menudo por nuestros emprendedores. Recientemente, unos emprendedores vinieron comentando que tenían un problema de costes, y no era así... era de precios. Así que no desanimés, y ya te avanzamos que defendemos que es más fácil bajar precios que subirlos, por lo que somos de los que nos posicionamos en contra de los precios bajos. No nos gustan los precios bajos, temporalmente a lo mejor, pero no como estrategia de empresa... simplemente creemos que como la elijas tendrás los días contados, pues llegará otro u otra, de este u otro país, y lo harán aun más barato, y entonces..... nada de nada, ¿no?

Para determinar un precio, podemos comenzar analizando el precio mínimo de venta. ¿Cuál dirías que es el precio mínimo al que puedes ofrecer tu



## ¿Ya estás preparada/o?

Elabora tu plan económico-financiero para tu empresa

producto o servicio? Si, pero no. A lo mejor estás pensando en un precio que al menos iguale el coste total de producir tu producto o servicios, y si, pero no. Aun hay uno menor, es decir el precio mínimo puede ser igual solo al coste variable unitario, por lo que en cada entrega de producto o servicio tendrías una pérdida igual al coste fijo unitario. Uffff, no te preocupes que más abajo te vamos a contar esto del coste variable y del coste fijo. De momento, solo contarte que esto de igualar el precio y el coste variable solo se puede hacer cuando tienes otros productos o servicios que te generen más beneficios, y/o solo puntualmente. Con lo que, vamos a tu primera respuesta, si, vamos a decir, al menos en este estado de tu proyecto, que el precio mínimo viene determinado por el coste total de producción y comercialización unitario de tu producto o servicio.

En segundo lugar, podemos ahora pensar en cual podría ser el precio máximo de venta. Muchos emprendedores nos responden que el precio de la competencia. Esto no es correcto. El precio máximo de venta se corresponde con el valor percibido por el cliente o dicho de otra forma, el precio máximo que estaría dispuesto a pagarte el cliente. Uhmhhh, volvemos a las entrevistas ¿recuerdas el tema de desarrollo de clientes? Como puedes suponer, determinar este valor es muy complicado y para ello deberíamos haber hecho una excelente labor en el conocimiento, descubrimiento y desarrollo de clientes.

Con estos tres valores, precio mínimo, máximo y de la competencia, ¿dónde colocarías tu precio de venta? Muchas personas me contestarían que en el nivel de la competencia. ¡ERROR! Con respecto a la competencia podremos estar por encima, por debajo o en el nivel de la competencia dependiendo de tu propuesta de valor y de tu estrategia, propuesta de valor, funcionalidad, posicionamiento, etc.!

¿Qué te parece? ¿te lo piensas para tu proyecto? No hay reglas de oro, y es difícil. Así que acabamos este apartado, recordando aquello de: entrevista, testea, experimenta, valida, prueba, aplica todo lo que ya sabes de lean start-up. Animo.

### a. Estimación de ventas.

La estimación de ventas es uno de los temas más complejos e importantes, incluso más que el precio, que puedes encontrarte en el análisis de la viabilidad económica de tu proyecto empresarial. Existen múltiples técnicas para analizar la estimación de ventas: Existen estudios de mercado a través de técnicas estadísticas, también buscar datos y analizar el tamaño del sector y el objetivo de cuota de mercado de la empresa, la técnica del espejo en la cual analizaremos el comportamiento de las ventas de una empresa de similar tamaño, actividad y sector, etc. En nuestra opinión no hay un



método mejor que otro, por lo que la triangulación usando distintos métodos y analizando en detalle la horquilla o intervalo en el que nos podemos mover, es lo mejor ¿verdad? En cualquier caso, tendremos que tener una estimación de ventas que tenga la mayor credibilidad posible. Sabemos que será imposible que la estimaciones se cumplan en la realidad pero al menos debemos tener claro que no podemos realizar una estimación a la ligera por el riesgo que ello entraña. Pues fíjate, que en función de las unidades que vayas a vender, viene detrás lo que tienes que producir, con tantas máquinas, personal, materias primas, etc.

Si deseas realizar un estudio de mercado este consiste en pronosticar tus ventas a través de preguntas como:

“¿tiene usted interés en adquirir este producto?” “¿estaría dispuesto a probar este nuevo producto o servicio?” “¿cada cuánto tiempo consume o adquiere productos similares?” “¿cuánto gasta en promedio al acudir a negocios similares?” “¿con qué frecuencia acude a negocios similares?” y ahora viene la conflictiva “¿cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto?”. Te decimos que es conflictiva porque realmente no nos gusta, es demasiado abierta, creemos que es mejor que preguntes “¿estaría dispuesto a pagar xx€ por este producto?” porque así cierras la pregunta, es más incluso preferimos “¿desea reservar en este momento el producto y así ser de los primeros en poder tenerlo, por solo x €?”

Otro procedimiento es calcular la demanda potencial del mercado y tu pronóstico de cuota. Con este método primero debes hallar la máxima demanda posible de todos los productos similares que existan en el mercado al cual te diriges (lo importante de segmentar bien!!). Por ejemplo, si quisiéramos pronosticar la demanda para un nuevo restaurante, primero hallarías la demanda potencial que existe para todos los restaurantes que conforman tu mercado objetivo (por ejemplo, un centro comercial, barrio o ciudad). Es decir, lo que en ese mercado los consumidores se gastan en comer en la calle. Ese es el total del mercado, la tarta a repartir. Para esto hay varias formas de realizarlo, ¿te animas a buscarlas? Te damos algunas pistas: índices de compra, panel de expertos, ratios encadenados, construcción del mercado, a partir de la competencia, .....

A partir de ese numero, debes pronosticar tu cuota, es decir el porcentaje del mercado que va a ir a tu local, o dicho de otra forma el trozo de la tarta que vas a conseguir. Para ello debes tener en cuenta a los competidores, tu experiencia en el negocio, opiniones de personas con experiencia en el mismo tipo de negocio, entrevistas con clientes, etc. No vale con decir “creo que un 10% estará bien”, uff, peligro.... Y si es un 0,1%

Para terminar la triangulación, nos gusta especialmente el método del



## ¿Ya estás preparada/o?

Elabora tu plan económico-financiero para tu empresa

espejo. Si seguro que, por muy innovador que sea tu proyecto, haya algunas empresas que se puedan parecer, por lo que solo hay que contactar con ellas para, usando las preguntas adecuadas, te cuenten sus comienzos. Esto es súper interesante no solo para calcular la demanda, sino por la información que puedes recoger súper útil. También está el registro mercantil, que tras un pago razonable, te da las cuentas anuales de la empresa que quieras. Así que, adelante ¡!

### 2.2. COSTES.

Una vez determinados los ingresos..., pasaremos a los costes. Es importante que realicemos una clasificación atendiendo a su comportamiento:

#### a. Costes fijos.

Son aquellos costes que NO varían en función del número de unidades vendidas. Esto no significa que sean inamovibles, sino que no se mueven con esta referencia. Por ejemplo, piensa en el alquiler de un local, que seguramente año a año se incrementa, pero que no se va a mover en función de las ventas. Así los costes fijos no son costes que no varían en el tiempo sino que son costes que no varían en función del número de unidades vendidas.

#### a. Costes variables.

Son aquellos costes que sí dependen directamente del número de unidades producidas y vendidas. Piensa, por ejemplo, en las materias primas que utilizas para producir, o en las comisiones por venta que le das a un agente comercial, o...

Dicho todo de otra forma, lo que no es coste variable es coste fijo. Así que ahora, mira con tranquilidad los gastos que estimas que vas a tener y analízalos con detalle. No es lo mismo tener un 80% de variables y un 20% de fijos que al revés.... Pues cuando no vendes nada, sí tienes los fijos ¡!

### 2.3. ANÁLISIS DE BENEFICIO / PÉRDIDA.

Ahora que tenemos los ingresos y los costes, la previsión de pérdidas y ganancias de nuestro proyecto empresarial se calculará fácil:

$$\text{BENEFICIO O PÉRDIDA} = \text{INGRESOS} - \text{COSTES VARIABLES} - \text{COSTES FIJOS}$$

Es evidente que si la estimación nos indica pérdidas, podemos contestar a la pregunta de viabilidad económica indicando que nuestra actividad no es sostenible en el tiempo. Esta previsión suele hacerse a 3/5 años. Ten cuidado porque es habitual que en empresas nuevas pueda suceder que el primer año la empresa se encuentre en situación de pérdidas y que esta situación se corrija en



los siguientes ejercicios. Esta situación, si lo piensas, tiene hasta cierto punto lógica. Pero en cualquier caso debes conocerla ¿son estas pérdidas asumibles? ¿puedes considerarlas una inversión para futuros beneficios? ¿durante cuanto tiempo? ¿tienes financiación?

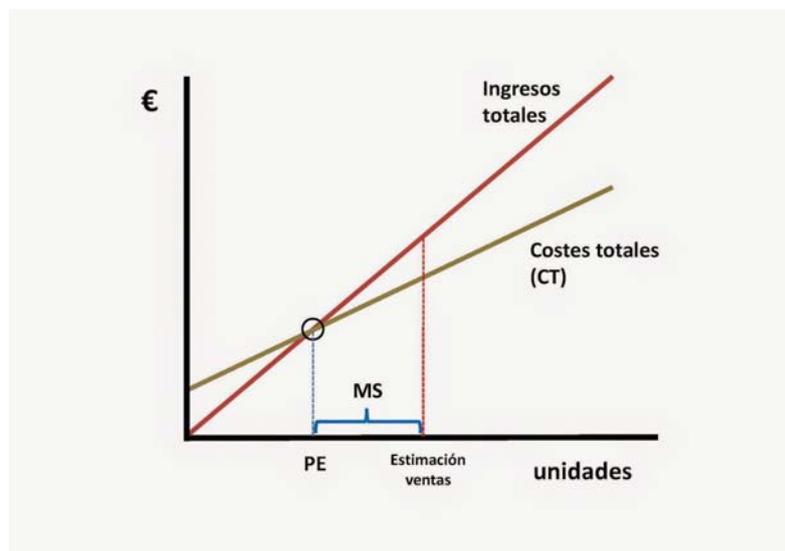
¡Recuerda! Aunque tu proyecto no sea empresarial sino de carácter social y no tenga ánimo de lucro, el análisis de viabilidad económica es fundamental porque de ello depende la sostenibilidad en el tiempo de las actividades.

¿Hemos acabado con la viabilidad económica? No. ¿sabes que pasa? Que no nos fijamos mucho de las previsiones de venta. Aunque defendemos que te esfuerces en su cálculo, también sabemos que el margen de error es alto. La estimación de ventas no es 100% fiable. Por ello, te proponemos seguir, y utilizar un método complementario: el cálculo del punto muerto, de equilibrio, umbral de rentabilidad, o break-even point (en inglés). Definiremos este punto como el número de unidades que una empresa necesita vender para cubrir todos sus costes. Es decir, cuáles son las ventas mínimas que la empresa necesita para no obtener pérdidas en el desarrollo de su actividad.

### Cálculo del punto de equilibrio (PE).

Para simplificar el análisis y facilitar su comprensión, supón que estamos analizando una empresa que ofrece a sus clientes un solo producto o servicio. En este ejemplo podríamos definir los ingresos como el producto del precio de venta (P) y el número de unidades vendidas (Q). Podemos representarlo de la siguiente manera:

$$\text{INGRESOS TOTALES (I)} = \text{PRECIO (P)} \times \text{N}^{\circ} \text{ de UNIDADES VENDIDAS (Q)}$$





## ¿Ya estás preparada/o?

Elabora tu plan económico-financiero para tu empresa

Ya sabemos que los costes variables (CV) son aquellos que dependen del número de unidades vendidas y por lo tanto podemos definir como el producto de un coste variable por unidad (CVu) y el número de unidades vendidas (Q). Por el contrario, los costes fijos (CF) no dependen del número de unidades vendidas. Los costes variables y fijos se pueden representar de la siguiente manera:

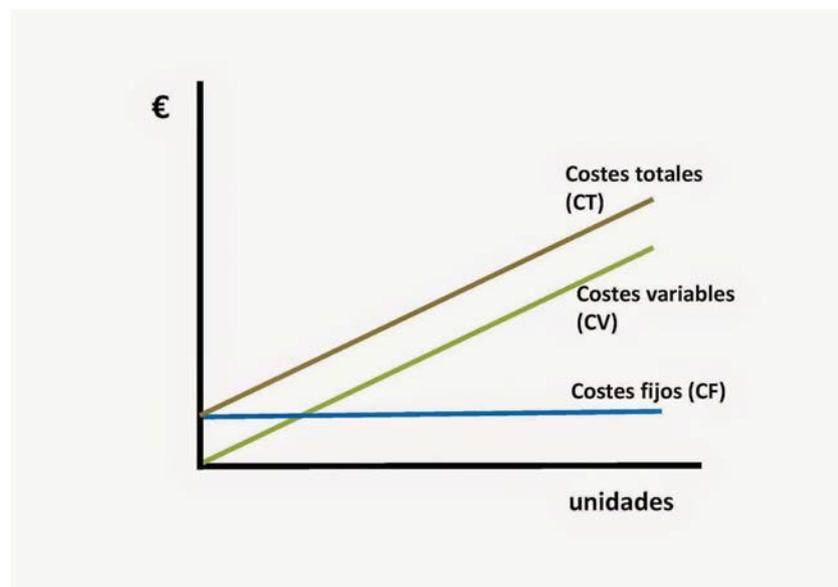
**COSTES FIJOS (CF)**

**COSTES VARIABLES (CV) = COSTE VARIABLE UNITARIO (CVu) \* Nº de UNIDADES VENDIDAS (Q)**

Y los costes totales (CT) son la suma de los costes fijos (CF) y los costes variables (CV).

$$CT = CV + CF$$

$$CT = (CVu \times Q) + CF$$



Ahora, en la siguiente gráfica, vamos a unir la dos anteriores, la de ingresos y la de costes. Fíjate que en el punto PE, los ingresos totales son iguales a los costes totales. A partir de dicho nivel de ventas, la empresa se sitúa en zona de beneficios ( $I > CT$ ) y por debajo de dicho nivel de ventas, la empresa se sitúa en zona de pérdidas ( $I < CT$ ).

Si quieres la formula para calcular el punto de equilibrio es:

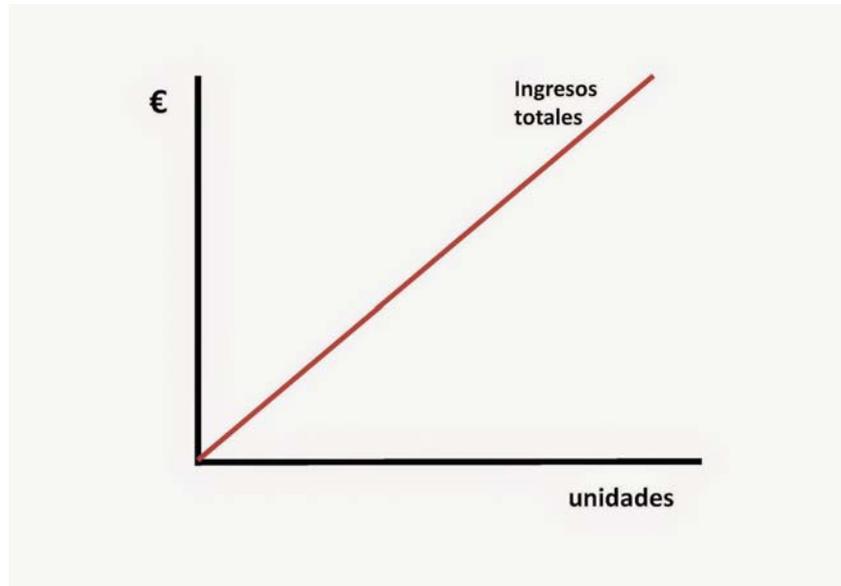
$$PE = CF / (P - Cv_u)$$

Dando como resultado el numero de unidades que igualan ingresos y costes. Si quieres expresarlo en euros, multiplicando ese resultado por el precio (P), tienes la cantidad de ingresos que iguala a tus costes.





# EMPRENDER ES INNOVAR



Viabilidad económica y punto de equilibrio.

La importancia de estimar el punto muerto, es decir, las ventas “mínimas” para cubrir los costes fijos + variables, es poder tener una idea de si estas mínimas unidades que se necesitarían vender son reales y/o entran dentro de nuestras previsiones. Si nuestra previsión de ventas es mayor a este punto de equilibrio tenemos un margen de seguridad. Es decir, el margen de seguridad es la diferencia entre la estimación de ventas que has realizado en tu plan de marketing y el punto de equilibrio.

Como ves, analizar la viabilidad económica de un proyecto empresarial, es decir, responder a la pregunta ¿es mi actividad rentable y/o sostenible económicamente en el tiempo? es una labor compleja. Insistimos, lo principal es que comprendas muy bien qué estás haciendo y por qué lo estás haciendo. Por supuesto, una buena opción es pedir ayuda a un profesional, pero no lo delegues. Una cosa es que te ayude y otra muy distinta es que tu no sepas nada de lo que está haciendo.

¿Cómo realizar el análisis de viabilidad financiera?

Para realizar el análisis de viabilidad financiera de una empresa tienes que responder a la pregunta ¿tenemos los recursos necesarios para poner en marcha nuestro proyecto empresarial? Para responder a esta pregunta tendrás que hacer dos cosas:

1. En primer lugar, un presupuesto de inversiones, es decir, enumerar todos los activos físicos (obras, equipos, maquinaria, etc.) e inmateriales (licencias, concesiones, etc.) que necesitas para poner en marcha tu proyecto empresarial. Cuando pensaste en tus gastos puede que te equivocaras ¿no? Si lo que compras se “consume” en un año es un coste, pero si no, si dura más es una inversión, y a través de



## ¿Ya estás preparada/o?

Elabora tu plan económico-financiero para tu empresa

una cosa que se llama amortización se lleva poco a poco como coste. Es decir la amortización te permite repartir el gasto de por ejemplo una maquina en distintos años.

Si has realizado bien tu plan de negocio, la relación de elementos del activo debe salir principalmente de tus planes de organización y operaciones (maquinaria y elementos de producción de productos y servicios, concesiones, licencias, existencias iniciales, etc.) y de tu plan de marketing (desarrollo de la marca, web, rotulación de locales, campaña publicitaria inicial, etc.).

Una vez hecha esta enumeración puedes dividir los activos en “Activos corrientes” (simplificando serían aquellos que permanecerán en la empresa un corto periodo de tiempo, por ejemplo las existencias, antes llamados activo circulante) y “Activos no corrientes” (aquellos que, en principio, estarán durante un periodo de tiempo mayor (por ejemplo un equipo informático, antes llamados activo fijo o inmovilizado).

### ACTIVIDADES NO CORRIENTES



#### Inversiones en activos no corrientes

- Instalaciones, maquinaria, mobiliario, equipos informáticos, etc...
- Otros: Licencias, traspasos, campaña publicitaria inicial,...

### ACTIVIDADES CORRIENTES



#### Inversiones en activos corrientes

- Existencias iniciales, materias primas iniciales, etc...
- Tesorería de seguridad inicial.

En este momento, una parada, un stop ¿necesitas más dinero porque al principio no vas a tener flujos de ingresos? ¿por qué al principio tienes pérdidas? Es el momento de contemplarlo, y aumentar tu activo corriente para hacer frente a esos meses. Después de esto seguimos, suma todas estas cantidades y tendrás la inversión inicial total. Esta cantidad representa los recursos iniciales necesarios para poner en marcha tu negocio pero, ¿dónde vas a sacar esos recursos?.



*cada fuente de financiación implica una serie de compromisos*

2. En el plan de financiación deberás indicar el origen de los fondos con los que adquirirás las anteriores cantidades, la inversión inicial de tu proyecto empresarial. Es un proceso complejo y al que le tienes que prestar atención y tiempo ya que existen multitud de fuentes de financiación, aunque no lo parezca, para tu proyecto empresarial y todas tienen sus ventajas e inconvenientes:

- ☞ Aportaciones de los socios.
- ☞ “3 F” (family, friends and fools). Básicamente, familia, amigos y contactos personales que nos presten dinero.
- ☞ Business Angels. Son inversores que no solo aportan a tu proyecto fondos sino que pueden aportar experiencia en un sector o contactos.
- ☞ Entidades financieras. Financiación tradicional a través de la banca.
- ☞ Entidades de capital-riesgo. Son entidades que invierten en la empresa durante un horizonte temporal.
- ☞ Otras: Ayudas (ojo con ellas), crowdfunding, etc.

Siempre se lo comentamos a los emprendedores, cada fuente de financiación implica una serie de compromisos (analiza bien las ayudas, hay veces que te obligan a mantener la actividad durante cierto tiempo) y costes por lo que es necesario realizar un proceso de información y comparación de las diferentes fuentes. Conocemos a emprendedores que después de tenerlas concedidas, han preferido no cogerlas.

## 2.4. ¿ES MI PROYECTO VIABLE FINANCIERAMENTE?

Es el momento de responder a la pregunta ¿Tengo los recursos necesarios para poner en marcha mi proyecto empresarial? Es evidente que:

**¿Tengo suficientes recursos para afrontar la puesta en marcha de la empresa?**

TOTAL INVERSIONES > TOTAL FINANCIACIÓN **NO**

TOTAL INVERSIONES = TOTAL FINANCIACIÓN **SÍ**



## ¿Ya estás preparada/o?

Elabora tu plan económico-financiero para tu empresa

¿Cómo va la cosa? Aunque lo veremos más adelante, el plan de tesorería volverá a replantearnos esta pregunta. Recuerda que, si comprendes muy bien qué estás haciendo y por qué lo estás haciendo, la pesadilla se convertirá en un reto. Si quieres saber más, puedes buscar en san google, solicitar la ayuda de algún buen profesional, o leer más en este enlace de la Cátedra de emprendedores de la Universidad de Cádiz.

<http://www.uca.es/emprendedores/portal.do?TR=C&IDR=179>

Recuerda! Hay muchas empresas rentables desde el punto de vista económico que no pudieron sobrevivir a la asfixia financiera, provocada por ejemplo por retrasos en cobros de clientes, o de una ayuda, o .... por lo que tienes que tener mucho cuidado.

Ahora, para ir terminando este tema, vamos a introducir un apartado dedicado al plan de tesorería.

## 2.5. LOS CASH-FLOW Y LA TESORERÍA ACUMULADA.

En el plan de tesorería (recuerda que la tesorería es la liquidez de tu empresa, el dinero contante y sonante que tienes en tu mesa o banco), vamos a partir de dos cuestiones fundamentales: ¿Son los ingresos igual a los cobros? ¿Son los gastos/costes igual a los pagos? Es obvio que la respuesta a las dos preguntas es no, o más bien, no siempre porque es cierto que en determinados casos puede responderse que sí. En cualquier caso, tienes que ser consciente que tu política de cobros y de pagos es muy importante en tu proyecto empresarial.

En cuanto a los cobros, en tu plan de marketing habrás definido cuáles son las políticas de cobro a tus clientes y si le darás facilidades a éstos para pagar. Es evidente que lo ideal es cobrar al contado pero no siempre es posible tener esta política ya que en muchas ocasiones depende de las costumbres del sector o del poder de negociación. Ten cuidado si tus clientes tienen un alto poder de negociación, especialmente si son grandes empresas o entidades públicas ya que este tipo de clientes suele funcionar con un plazo de cobro mucho más alto, lamentablemente.

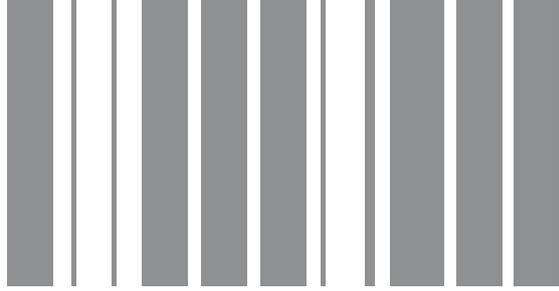
En cuanto a los pagos, es evidente que nos interesa retrasar los mismos lo máximo posible. Sin embargo, como ocurre con los pagos, esto no siempre es posible ya que siendo nuestra empresa nueva, los proveedores serán más reacios a otorgarnos crédito.

Si los cobros son superiores a los pagos y se genera tesorería no hay ningún tipo de problema pero si es al contrario, es decir, si los pagos son superiores a los cobros y tenemos un déficit de tesorería, ¿qué ocurre? Pues simplemente que



necesitaremos cantidades adicionales de dinero para poder financiar el funcionamiento de nuestra empresa, es decir, que afectará a la viabilidad financiera de la empresa.

Y hasta aquí llegamos, solo deseándote lo mejor. Sigue trabajando muy duro, es enorme el esfuerzo que supone crear una empresa, disfruta del camino, aprende de los errores, y sigue adelante. Simplemente, te necesitamos ¡!



EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
**EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN**



Capítulo XII  
Trámites y recursos  
de apoyo



## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Formas jurídicas básicas: empresario individual y sociedad limitada</b>	<b>5</b>
2.1. Requisitos formales para el inicio de una actividad	6
2.2. La necesidad de “metálico” para el inicio de un negocio	7
2.3. La tributación de las ganancias	8
2.4. La responsabilidad por las deudas generadas por nuestra actividad	8
2.5. Conclusiones	9
<b>3. Otras formas jurídicas</b>	<b>10</b>
3.1. Figuras intermedias entre el emprendedor individual y el emprendedor social	11
3.2. Sociedades de carácter económico-social	12
3.3. Otras formas jurídicas	12
<b>4. Pasos a seguir para desarrollar una actividad empresarial a través de una sociedad</b>	<b>14</b>
4.1. Sociedades limitadas con estatutos predeterminados	15
4.2. Sociedades limitadas cuyos estatutos son de libre configuración	15
4.3. Conclusiones	16
<b>5. Relaciones entre socios: especial relevancia al reparto de funciones, responsabilidades y la política de retribución. Responsabilidades del administrador</b>	<b>17</b>
5.1. Lo primero... el reparto de funciones y la asignación de responsabilidades	18



5.2.	Lo segundo... establecer una política de retribuciones	18
5.3.	Y por último establecer otros pactos	19
5.4.	Conclusiones	21
<b>6.</b>	<b>Funcionamiento de una sociedad</b>	<b>21</b>
6.1.	Derechos y obligaciones de los socios	21
6.2.	Órganos societarios	22
6.3.	Conclusiones	29
<b>7.</b>	<b>Fiscalidad básica: IRPF, IS e IVA</b>	<b>30</b>
7.1.	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas	30
7.2.	Impuesto de Sociedades	31
7.3.	Impuesto sobre el Valor Añadido	32
7.4.	Conclusión	33
<b>8.</b>	<b>Seguridad Social: Régimen Especial de los Trabajadores Autónomos (RETA) con especial relevancia a la Tarifa Plana</b>	<b>34</b>
8.1.	Habitualidad ¿Es necesario darse de alta siempre?	35
8.2.	Cuotas de la Seguridad Social. Cotización	35
8.3.	Bonificaciones. La Tarifa “Plana”	36
8.4.	Conclusiones	37
<b>9.</b>	<b>Intervención administrativa: autorizaciones, licencias, comunicaciones previas y declaraciones responsables</b>	<b>37</b>
9.1.	Aspectos a estudiar de cada instrumento de control	38
9.2.	Intervención en la creación de empresas	38



9.3. Ventanilla única europea	39
9.4. Conclusiones	39
<b>Instrumentos de apoyo</b>	<b>39</b>
¿Qué es un recurso de apoyo?	39
¿Dónde localizar un recurso de apoyo?	40



## 1. INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa tiene una dimensión jurídica que no se puede obviar, ya sea desde la perspectiva mercantil, tributaria o administrativa. El propósito de este módulo es ofrecer una primera aproximación a aquellos aspectos más relevantes que deben considerarse en el proceso de crear una empresa.

Puede resultarnos un poco abrumador, especialmente, si no tenemos ninguna noción sobre el derecho. ¡Nada de eso! El objetivo docente es ir adquiriendo una serie de conceptos básicos que serán utilizados en el ejercicio de nuestra actividad empresarial habitualmente, ya sean acerca de nuestra responsabilidad, sobre las funciones y responsabilidades de los distintos socios o el funcionamiento general de los principales tributos como IRPF, IS o IVA.

Es por ello que si observas datos o requisitos concretos, no pienses que son esenciales. Este módulo pretende también convertirse en un documento de apoyo y consulta.

## 2. FORMAS JURÍDICAS BÁSICAS: EMPRESARIO INDIVIDUAL Y SOCIEDAD LIMITADA

Una vez tenemos la idea y hemos elaborado nuestro plan de empresa y el plan de viabilidad de la actividad que queremos desarrollar, hay que determinar la “forma” jurídica que vamos a dar a nuestro proyecto, escogiendo si actuaremos como autónomo o vamos a hacerlo a través de una sociedad.

*Hay muchas formas jurídicas. Algunas de ellas se encuentran actualmente en desuso y otras son tan novedosas que apenas cuentan con meses de vigencia. Pero para simplificar esta primera aproximación vamos a tener en cuenta únicamente las dos formas jurídicas principales: el empresario individual o “autónomo” como es conocido popularmente, y la sociedad de responsabilidad limitada. Son, sin duda alguna, las más habituales en nuestro tráfico mercantil. Probablemente si inicias una actividad empresarial lo harás bajo una de esas dos fórmulas.*

Antes de tomar esta decisión debemos hacernos varias preguntas:

- » **¿Qué REQUISITOS FORMALES tengo que cumplir?**
- » **¿Disponemos de suficiente EFECTIVO para constituir una sociedad?**
- » **¿Mis posibles BENEFICIOS por cuanto tributarán?**
- » **¿Qué tipo de RESPONSABILIDAD tendré si el negocio no va bien?**

## 2.1. REQUISITOS FORMALES PARA EL INICIO DE UNA ACTIVIDAD

Aquí tendremos que diferenciar:

a. **Si actúo como autónomo**, solo sería necesario:

» El alta como tal en la Seguridad Social.

*La Seguridad Social es un sistema público de previsión social al que obligatoriamente los empresarios y trabajadores tienen que contribuir a cambio de obtener coberturas de una serie de necesidades socialmente reconocidas como salud, vejez o desempleo.*

---

» El alta en el Impuesto de Actividades Económicas y en el censo de inicio de la actividad en la Delegación de la Agencia Estatal tributaria correspondiente a nuestro domicilio, modelo 036, trámites éstos completamente gratuitos.

Respecto al alta como autónomo en la Seguridad Social, tras las últimas reformas legislativas, el emprendedor, con independencia de su edad, puede disfrutar de una reducción en su coste, lo que conocemos como “tarifa plana” que para el año 2016 se fija en 50 euros durante los seis primeros meses.

Esta reducción, para los menores de 30 años en hombres y 35 en las mujeres, puede alcanzar 30 meses, mientras que para los emprendedores no comprendidos en los dos supuestos anteriores el plazo durante el cual se tiene derecho a las reducciones es sólo de 18 meses.

Más adelante trataremos esta cuestión.

b. **Si actúo a través de una sociedad:**

» Tengo que acudir a una Notaría para constituir la.

» Tengo que inscribirla en el Registro Mercantil.

» El administrador o administradores de la sociedad, y algunos socios según sus funciones y participaciones en el capital, tendrán que darse de alta en la Seguridad Social en el régimen correspondiente.

» Hay que dar de alta la sociedad en el Impuesto de Actividades Económicas y en el censo de inicio de la actividad en la Delegación de la Agencia Estatal tributaria correspondiente a nuestro domicilio, modelo 036, trámites éstos completamente gratuitos.

Más adelante trataremos la documentación imprescindible para constituir una sociedad y su coste, así como el régimen de la Seguridad Social de los socios y administradores de una sociedad.

## 2.2. LA NECESIDAD DE “METÁLICO” PARA EL INICIO DE UN NEGOCIO

Igualmente hay que diferenciar aquí si vamos a ser autónomo o vamos a desarrollar nuestra actividad empresarial a través de una sociedad.

- a. **Si actúo como autónomo**, como hemos indicado, el alta en la Seguridad Social así como en la Administración tributaria es completamente gratuito; solo necesitaríamos por ejemplo, el dinero para la compra de materiales o el alquiler del local.
- b. Si deseo hacerlo **a través de una sociedad**, además de lo anterior habría que desembolsar un capital mínimo para su constitución que, en el caso de las Sociedades Limitadas, tipo utilizado casi unánimemente para la constitución de sociedades en España, es de **3.000 euros**.

*El Capital Social es el “fondo común” o importe monetario que los socios de una sociedad aportan a ésta sin derecho de devolución y para que se desarrollen los negocios que constituyen el objeto social .*

Lo que sí hay que tener en cuenta es que no es necesario que el capital de la sociedad esté desembolsado en dinero para constituirla, sino que es posible que el fundador o fundadores aporten a la sociedad cosas que sean transmisibles y valuables en dinero. Por ejemplo, el coche o furgoneta en el que vamos a hacer el reparto de la mercancía, un ordenador, una patente o un modelo de utilidad, una vivienda, un garaje, un trastero o el local donde desarrollaremos la actividad, material de oficina, material de un restaurante o cafetería, de una librería, etc.

Al ser una sociedad limitada, **NO será necesario acompañar factura alguna de su valor, fijándose éste libremente por los socios. IMPORTANTISIMO: No se puede aportar a la constitución de una sociedad limitada el trabajo de los socios.**

En el caso de que el socio aportante esté casado en régimen de gananciales y el bien o bienes a aportar tengan ese carácter, será necesario el consentimiento del otro cónyuge aunque no vaya a ser socio de la compañía

Pero hay que tener cuidado; demos a lo que aportemos su verdadero valor ya que el legislador ha establecido que los socios responden solidariamente frente a la sociedad y a los acreedores del valor de lo aportado con su propio patrimonio **durante el plazo de 5 años desde la constitución**; esto supone que si se ha elevado artificialmente el valor de lo que aportamos, responderán los socios frente a terceros con su propio patrimonio del valor que hemos dado a los bienes utilizados para la constitución de la sociedad.

## 2.3. LA TRIBUTACIÓN DE LAS GANANCIAS

Hay que diferenciar de nuevo si voy a desarrollar mi actividad empresarial como autónomo o a través de una sociedad.

- a. **Si lo hago como autónomo**, el impuesto que tengo que pagar por los beneficios que obtenga de mi actividad quedarán sujetos al **Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)** y tributaré en función de las ganancias que obtenga siendo un impuesto progresivo, esto es, cuando más gano, más pago. Actualmente la tributación oscila entre el 19% y el 45%. La legislación actual sobre los emprendedores sólo contempla una bonificación del 20% sobre las ganancias obtenidas. Más tarde lo veremos.
- b. **Si lo hago a través de una sociedad**, el impuesto que pagarían los beneficios obtenidos por la actividad quedarían sujetos al **Impuesto de Sociedades (IS)**. Su tipo general es del 25%.

La legislación fiscal actual recoge que las entidades de nueva creación aplicarán un tipo impositivo del 15% el primer período con beneficios positiva y el siguiente.

Es importante tener en cuenta que el IRPF es un impuesto progresivo lo que quiere decir que cuantas más ganemos más impuestos tendremos que pagar, y como hemos visto anteriormente la horquilla se sitúa entre el 19% y el 45%. Frente a este concepto, el IS tiene un tipo impositivo fijo, lo que quiere decir que da igual las ganancias que obtengamos ya que siempre tributaremos por un mismo porcentaje, que como hemos visto anteriormente, puede ser del 25% o el 15% según el caso.

Hacer los cálculos de la tributación final en un caso y en otro es posible a través de simuladores<sup>1</sup>, ya que especialmente la tributación en el IRPF dependerá de nuestra situación personal, cuántos hijos tenemos, cuantos ascendientes a nuestro cargo, si tenemos deducciones o no, etc, etc. Pero hacer esta simulación es interesante porque **en algunos casos comprobaremos que, a partir de un determinado umbral económico, fiscalmente puede ser más interesante decantarse por una forma jurídica** u otra en función de la modalidad de tributación que tengamos (IRPF frente a IS).

## 2.4. LA RESPONSABILIDAD POR LAS DEUDAS GENERADAS POR NUESTRA ACTIVIDAD

ste es un aspecto importantísimo a tener en cuenta. **Si decido ser autónomo**, responde el patrimonio personal del empresario de todas las posibles deudas que se contraigan, no solo con los bienes presentes, **SINO TAMBIÉN CON LOS FUTUROS**.

Esto supone que, con carácter general, nuestros deudores nos podrán reclamar aquello que debamos, aunque no tengamos bienes ahora, con los que tengamos en un futuro. El plazo general para reclamarnos las deudas expira a los 15 años desde que se contrajeron.

<sup>1</sup> Hasta el año 2014 la Agencia Tributaria disponía de un Simulador de la Renta en su página web y que suponemos que recuperará en los próximos meses.



**Si constituyo una sociedad**, al menos en las capitalistas (**SOCIEDADES LIMITADAS Y SOCIEDADES ANONIMAS**), los socios sólo responderán de las aportaciones que tendrían que realizar a la sociedad y **NO LES ALCANZARÍAN LAS POSIBLES DEUDAS** de la misma a su patrimonio personal.

En orden al tema de la responsabilidad por las deudas de la sociedad es fundamental tener en cuenta, si estamos, casados o nos vamos a casar, **EL RÉGIMEN ECONÓMICO MATRIMONIAL DEL EMPRESARIO**.

En la zona de España en la que vivimos si no se ha “pactado” nada estamos casados bajo el régimen de la sociedad de gananciales por lo que se harán comunes con carácter general todas las sociedades que constituyamos durante el matrimonio y todos aquellos beneficios que obtengamos por la actividad empresarial, pero también se harán comunes las posibles deudas que contraigamos.

*Esto quiere decir que, en algunos casos, el salario de nuestro cónyuge responderá de las deudas que nosotros como empresario contraigamos en el ejercicio de la actividad.*

---

En consecuencia, quizá haya que plantearse modificar esa situación y pactar entre los cónyuges o futuros cónyuges el régimen de **“separación de bienes”** para que las posibles deudas de uno de ellos en el ejercicio de su actividad empresarial NO “arrastren” al otro.

¿Cómo podemos evitar esta situación? A través de las **CAPITULACIONES MATRIMONIALES**, que es un negocio jurídico o documento que se firma ante Notario y se inscribe en el Registro Civil del lugar de celebración del matrimonio. Su coste, si las hacemos antes de casarnos o no hay que liquidar bienes del matrimonio, es de aproximadamente 80 euros, y si hubiera que liquidarlos estará en función del valor de los mismos.

**RECORDAD:** De nada sirve pactar el régimen de separación antes de casarnos o después del matrimonio si las capitulaciones no las inscribimos en el Registro Civil. Frente a los posibles deudores estaríamos casados en régimen de gananciales y las deudas afectarían al patrimonio de los dos cónyuges.

## 2.5. CONCLUSIONES

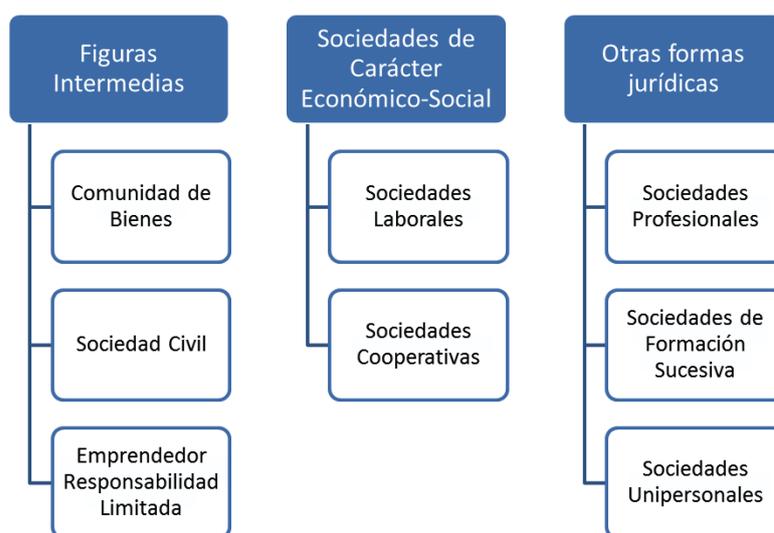
Existen diferencias sustanciales entre el empresario individual o “autónomo” y la sociedad de responsabilidad limitada. Dependiendo de factores diversos como la disponibilidad de efectivo, la tributación o la responsabilidad deberemos escoger entre una forma u otra. El siguiente cuadro resume las principales diferencias entre ambas formas jurídicas



### 3. OTRAS FORMAS JURÍDICAS

Hasta este momento hemos hablado únicamente de las dos formas jurídicas básicas más utilizadas, esto es, el autónomo (o empresario individual) y la sociedad limitada. Éstas son las más comunes y lo más seguro es que no tengas que contemplar otras posibilidades<sup>2</sup>.

Ahora bien, es necesario que conozcas esas otras formas jurídicas menos habituales y diferentes a las figuras del autónomo y la sociedad limitada. En algunos casos puntuales se ajustarán mucho mejor a las necesidades concretas de tu proyecto, por lo que será muy necesario conocer los elementos que las hacen ser diferentes<sup>3</sup>. Estas otras formas jurídicas se resumen en el siguiente cuadro:



<sup>2</sup> De hecho según el servicio estadístico del Registro Mercantil Central en el período 2009-2015 el 95,05% de las sociedades constituidas eran sociedades limitadas. Véase <http://www.rmc.es/estadisticas/EstadisticaSocietaria.aspx>

<sup>3</sup> La Dirección General de la PYME dispone en su página web de un directorio de formas jurídicas con mayor información de la que se recoge en este documento y cuya consulta se recomienda. <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>



### 3.1. FIGURAS INTERMEDIAS ENTRE EL EMPRENDEDOR INDIVIDUAL Y EL EMPRENDEDOR SOCIAL

Además de poder desarrollar nuestra actividad empresarial como autónomo o a través de una sociedad, el legislador recoge unas figuras jurídicas que están “a medio camino” entre una y otra figura.

#### LA COMUNIDAD DE BIENES

COMUNIDAD  
DE BIENES

Es aquella situación en la que la propiedad de los bienes que constituye la actividad empresarial pertenece a varios titulares de forma conjunta y simultánea, lo que exige la existencia de bienes o derechos que nunca podrán ser dinero o trabajo. Puede ser voluntaria o creada por una situación forzosa o legal como una herencia por ejemplo. Imaginemos que heredamos un negocio familiar y que continuamos con su explotación.

[Más información](#)

#### LA SOCIEDAD CIVIL

SOCIEDAD CIVIL

Es aquel contrato por el que **dos o más** personas se obligan en poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de repartir entre sí las ganancias. La sociedad civil tiene con carácter general personalidad jurídica independiente de las personas que la forman. Es complicado diferenciarla de la Comunidad de Bienes, aunque la sociedad civil suele tener un origen contractual y en este caso los socios pueden aportar bienes, dinero y trabajo.

[Más información](#)

#### EMPRESARIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (NOVEDAD DE LA LEY DE EMPRENDEDORES)

EMPRESARIO DE  
RESPONSABILIDAD  
LIMITADA

Se trata de una novedad recientemente introducida por la Ley 14/2013, conocida como la Ley de Emprendedores, con la que se pretende que el autónomo pueda evitar que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales **afecte a su vivienda habitual** bajo determinadas condiciones. Por lo tanto se tratará de una interesante elección en aquellos casos en los que no nos interese constituir una sociedad limitada pero por otro lado tengamos intención de “blindar” nuestra vivienda frente a posibles deudas empresariales.

[Más información](#)



### 3.2. SOCIEDADES DE CARÁCTER ECONOMICO-SOCIAL

Dentro de este tipo de sociedades podemos incluir las Sociedades Laborales y las Sociedades Cooperativas:

#### SOCIEDADES LABORALES

Son sociedades en las que la mayoría del capital social es de titularidad de los trabajadores que prestan en ellas sus servicios retribuidos en forma personal y directa y cuya relación laboral lo sea **por tiempo indefinido**.

Presentan como **ventaja fundamental** la posibilidad de que **algunos socios trabajadores pueden cotizar en el Régimen General de la Seguridad Social incluyendo la cotización por desempleo**, lo que les permitirá optar en el futuro al pago de esta prestación.

[Más información](#)

#### SOCIEDADES COOPERATIVAS

La Sociedad Cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático. Las Cooperativas se diferencian principalmente de otras sociedades por el régimen de **libre adhesión y baja voluntaria**.

[Más información](#)

### 3.3. OTRAS FORMAS JURÍDICAS

#### SOCIEDAD PROFESIONAL (Ley 2/2007, de 15 de Marzo sobre Sociedades Profesionales)

**Es obligatorio que se constituyan como sociedades profesionales** las que tienen por objeto social el ejercicio en común de una actividad profesional.

A estos efectos, se entiende que:

- » **Actividad profesional** es aquella para cuyo desempeño se requiere titulación universitaria o titulación profesional para cuyo ejercicio es necesario acreditar titulación universitaria e inscripción en el correspondiente Colegio Profesional (Médico, Abogado o Arquitecto, por ejemplo).

SOCIEDADES  
LABORALES

SOCIEDADES  
COOPERATIVAS

SOCIEDAD  
PROFESIONAL



- » **Existe ejercicio en común** de una actividad profesional cuando se ejecutan directamente en nombre de la sociedad como titular de la relación jurídica establecida con el cliente.

[Más información](#)

### LA SOCIEDAD UNIPERSONAL (Artículos 12 al 17 de la Ley de Sociedades de Capital)

Frente a la situación tradicional de que el contrato de sociedad es el que une a dos o más personas para poner en común bienes, dinero o trabajo, se admite en nuestro ordenamiento jurídico, tanto en las Sociedades Anónimas como en las Sociedades de Responsabilidad Limitada, la posibilidad de la “**sociedad unipersonal**”.

SOCIEDAD  
UNIPERSONAL

Esta situación puede ser **originaria**, cuando se constituye la sociedad por un único socio cumpliendo todos los requisitos necesarios para constituir una sociedad, o **derivativa**, cuando se adquiere por un solo socio –normalmente por compraventa- la totalidad de las participaciones en que se divide el capital social.

Hay que hacer constar en el Registro Mercantil tanto la existencia de un solo socio de la compañía, como el cambio del mismo o la pérdida de unipersonalidad.

Lo fundamental a conocer por el socio único es que, transcurridos **seis meses** desde la adquisición por la sociedad del carácter de unipersonal sin que esta circunstancia se haya inscrito en el Registro Mercantil, **dicho socio único responderá personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el período de unipersonalidad**.

### LA SOCIEDAD LIMITADA DE FORMACION SUCESIVA

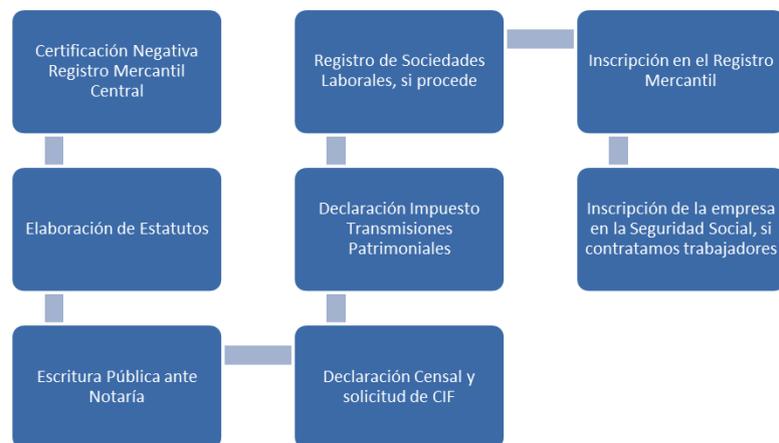
Se trata de otra novedad introducida por la Ley 14/2013, conocida como la Ley de Emprendedores, y cuyo objetivo es abaratar el coste inicial de la constitución de una sociedad limitada permitiendo que se realice una aportación inferior a 3000 euros. A cambio esta sociedad estará sometida a límites y obligaciones para reforzar sus recursos propios y para impulsar que estas empresas crezcan a través de la autofinanciación con la inversión de los resultados de la actividad empresarial.

SOCIEDAD  
LIMITADA  
DE FORMA  
SUCESIVA

[Más información](#)

## 4. PASOS A SEGUIR PARA DESARROLLAR UNA ACTIVIDAD EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA SOCIEDAD

Si el empresario no decide desarrollar su actividad empresarial como autónomo o mediante las figuras jurídicas intermedias antes expuestas, lo hará a través de una Sociedad Limitada, siendo los pasos a seguir los siguientes:



Esta cantidad de “pasos” a dar para poner en funcionamiento una empresa a través de una sociedad así como el tiempo necesario para ello se ha reducido sustancialmente por el legislador. Ahora todos estos trámites se pueden realizar desde una Notaría o desde los Puntos de Atención al Emprendedor (Puntos PAE)<sup>4</sup>, gracias a la posibilidad de constitución telemática de sociedades.

Frente a los 47 días de media que suponían todos los trámites anteriormente mencionados, la posibilidad de constitución de sociedades por vía telemática ha reducido de una manera sustancial dicho plazo pudiendo hoy en España constituirse una sociedad, desde que decidimos solicitar el nombre de la misma hasta su inscripción en el Registro Mercantil, en un plazo de cuatro o cinco días naturales si queremos constituir una sociedad de las denominadas “express” con estatutos predeterminados.

*Por tanto, hoy por hoy no es necesario consumir esfuerzos en la constitución de la empresa. Vemos que tenemos Puntos de Atención al Emprendedor donde realizarán todos estos trámites por nosotros y de forma gratuita. Además existen multitud de profesionales y gestorías que se encargan igualmente de realizar estas laborales. Una cuestión absolutamente diferente es la obtención de determinados permisos o autorizaciones que deban dar los Ayuntamientos o Administración Regional, que en algunos casos si va a requerir de esfuerzo y tiempo... Este punto lo veremos más adelante.*

<sup>4</sup> Puedes consultar la relación de Puntos de Atención al Emprendedor en el siguiente enlace <http://portal.circe.es/es-ES/pait/Paginas/QueesunPAIT.aspx>

Vemos a continuación los distintos sistemas o procedimientos para la constitución de sociedades a través de los Puntos de Atención al Emprendedor:

#### 4.1. SOCIEDADES LIMITADAS CON ESTATUTOS PREDETERMINADOS

Este tipo de sociedades sólo pueden constituir a través de un Punto PAE que utilizará necesariamente el sistema de tramitación telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE)<sup>5</sup>.

Para acogerse a las ventajas de la nueva regulación deben tener estas características:

- » Estatutos modelo aprobados por el Ministerio de Justicia<sup>6</sup>.
- » Forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada. No se admite ninguna otra forma jurídica.
- » Órgano de administración que sea administrador único, de dos a cinco administradores solidarios, o dos mancomunados (**No puede haber Consejo de Administración**).
- » Ningún socio puede ser persona jurídica.

Las sociedades que se constituyen así tienen las siguientes ventajas:

1. **Su coste es de aproximadamente 165 euros si el capital es inferior a 3100 euros y 310 euros si el capital es superior a 3100 euros.**
2. La solicitud de denominación al Registro Mercantil Central puede hacerla el interesado o el punto PAE y se pueden incluir hasta cinco denominaciones sociales alternativas.
3. El Registrador Mercantil debe calificar e inscribir en las **SEIS HORAS HÁBILES** siguientes a la recepción telemática de la escritura.

Así desde que el empresario solicita la denominación social, firma la escritura en la Notaría y hasta la entrega de la copia autorizada donde va unido el CIF definitivo y los datos de inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil, el plazo es tan sólo de **3 - 4 días naturales**.

#### 4.2. SOCIEDADES LIMITADAS CUYOS ESTATUTOS SON DE LIBRE CONFIGURACIÓN

También es posible crear sociedades limitadas con estatutos de libre configuración a través de un Punto PAE que igualmente utilizará necesariamente el sistema de tramitación telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE).

<sup>5</sup> Véase artículo 15 y 16 de la Ley 14/2013 de emprendedores en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074&tn=1&p=20150729&vd=#a15>

<sup>6</sup> Véase el Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se regulan los modelos de estatutos-tipo en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-6520>

Las sociedades que se constituyen así tienen las siguientes ventajas:

1. Los estatutos son de libre configuración pudiendo incorporar posibles pactos de socios.
2. Se admite cualquier forma de administración.
3. **Algunas notarías respetan unas tasas de 310 de euros por su constitución.**
4. El Registrador Mercantil realiza la inmatriculación de la sociedad a las 24 horas de iniciarse todo el proceso y se debe obtener la calificación definitiva en un plazo de 15 días.

### 4.3. CONCLUSIONES

Hoy por hoy los trámites de constitución se han simplificado y agilizado considerablemente. Además los costes para ello se han reducido considerablemente. Esto significa que si acudimos a un Punto de Atención al Emprendedor o una Notaría constituiremos nuestra sociedad de forma rápida y sencilla, sin excesiva burocracia y “papeleo”.

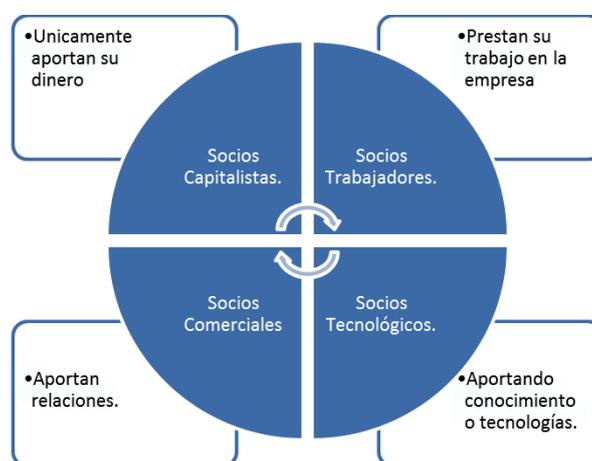
Las diferencias fundamentales entre los sistemas se recogen en el siguiente cuadro:





## 5. RELACIONES ENTRE SOCIOS: ESPECIAL RELEVANCIA AL REPARTO DE FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y LA POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN. RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

Si decidimos llevar a cabo nuestro proyecto empresarial a través de una sociedad nos encontramos con que los integrantes o socios del proyecto pueden estar en alguna de las siguientes situaciones:



El tiempo, los trabajos, las funciones, responsabilidades de cada uno de los socios de la empresa y las retribuciones que los socios puedan percibir por su trabajo dentro de la empresa, por el desempeño de algún cargo de responsabilidad o por su condición de administradores de la sociedad, deben estar perfectamente delimitadas desde el inicio de la sociedad. Es recomendable que todos estos acuerdos consten por escrito y, en la medida de lo posible, se trasladen a los Estatutos de la sociedad para que produzcan efectos frente a cualquier adquirente posterior de participaciones o acciones de la sociedad.

Es cierto que en aras de la rapidez y de la economía a la hora de constituir una sociedad, los emprendedores optan por la constitución de sociedades con un coste mínimo y con unos Estatutos tipo que no reflejan estos pactos entre los socios al no poderse “personalizar”. **Por ello es más que conveniente “sentarse” a pensar estas relaciones entre los socios y utilizar unos Estatutos adaptados a las necesidades de los emprendedores.**

El coste de una sociedad con estatutos tipo es de unos **165 euros** mientras que el coste de una sociedad con estatutos “adaptados” a los acuerdos de los fundadores es de **282,35 euros**. Por un sobre coste de menos de **125 euros** puede merecer la pena utilizar unos estatutos que reflejen todos estos acuerdos.

## 5.1. LO PRIMERO... EL REPARTO DE FUNCIONES Y LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Es fundamental que los socios establezcan un claro reparto de las diferentes funciones que se realizarán, de tal forma que se determine de antemano el rol que cada uno de los socios va a desempeñar en el día a día de la empresa.

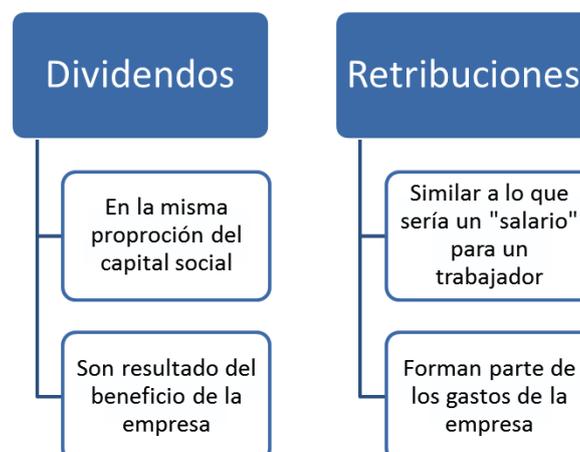
La descripción de las diferentes funciones es un trabajo previo importante. Estas funciones dependerán de cada proyecto o empresa en sí, pero generalmente encontraremos funciones en los siguientes ámbitos:

- » Funciones Técnicas relacionadas con el Diseño / Prototipado.
- » Funciones Técnicas relacionadas con la ejecución de los trabajos.
- » Funciones relacionadas con el Área Financiera y Contable.
- » Funciones relacionadas con el Área Comercial, Ventas y Marketing.
- » Funciones relacionadas con el Área de Recursos Humanos.
- » Funciones relacionadas con el Área Directiva o Gerencia (incluido la representación legal a través de la figura de Administrador).

IMPORTANTE. Si a la hora de hacer esta asignación de funciones un socio asume más que otros, es evidente que la carga de responsabilidad no será equitativa entre todos. Esta circunstancia debe ser conocida y asumida por todos los socios, incluso aquel que realiza todas esas tareas a fin de que se puedan evitarse situaciones conflictivas en el futuro.

## 5.2. LO SEGUNDO... ESTABLECER UNA POLITICA DE RETRIBUCIONES

Los socios que además sean trabajadores en una sociedad pueden verse remunerados a través de dos vías:



Es en el segundo supuesto, el de las retribuciones, en el que entra en juego la autonomía de las partes para pactar diferentes fórmulas de retribución que compensen las diferentes

funciones y tareas que un socio trabajador desempeña en relación con el resto de socios<sup>7</sup>.

Esta retribución que se establezca puede ser **fija o variable**, según entendamos más conveniente. Además, también es necesaria que esté escalonada en el tiempo de conformidad a una distribución por fases o hitos que permitan ajustar estas retribuciones a la situación en la que se desarrolla el proyecto empresarial. Así, por ejemplo, podríamos establecer las siguientes fases:

- » Fase 0, sin ninguna retribución o una retribución mínima hasta que la empresa consiga alcanzar un mínimo nivel de ingresos, que se supere el punto de equilibrio, que se disponga de un número determinado de clientes o simplemente transcurrido un período de tiempo determinado.
- » Fase 1, con una pequeña retribución mayor que la anterior hasta que la empresa consiga alcanzar otro nivel de ingresos, que se empiecen a generar los primeros beneficios, que se disponga de un número determinado de clientes o simplemente transcurrido otro período de tiempo determinado.
- » Resto de fases hasta que alcancemos una fase de consolidación final.

### 5.3. Y POR ÚLTIMO ESTABLECER OTROS PACTOS<sup>8</sup>

Estos pactos pueden tratar sobre:

#### PRESTACIONES ACCESORIAS DE LOS SOCIOS

Son obligaciones de dar, hacer o no hacer que se pueden imponen a determinados socios, por ejemplo, prestar dinero a la sociedad, prestar servicios de asesoramiento o no hacer la competencia. A cambio de ello, el socio que no cumpla incurre en causa de exclusión de la sociedad, por lo que podemos entender que bajo determinadas condiciones puede ser “despedido” de la sociedad.

Un ejemplo interesante de su utilidad sería en el caso de las sociedades profesionales antes vistas, la obligación de los socios profesionales titulares de las participaciones de esta clase de realizar prestaciones accesorias a favor de la sociedad, a tiempo completo, y con el contenido propio de su actividad profesional, pudiendo pactarse que no las realicen para personas o sociedades ajenas a la sociedad que se constituye bajo pena de la exclusión del socio de la compañía.

La ley de Sociedades de Capital establece que el Administrador de una sociedad no podrá dedicarse por cuenta propia a desarrollar actividades análogas a las de la empresa en que

---

<sup>7</sup> Será importante determinar la calificación fiscal de cada una de las retribuciones recibidas por el socio trabajador, ya que a efectos del IRPF podrán ser Rendimientos del Trabajo o Rendimientos de Actividades Económicas. Véase al respecto al Nota Informativa 1/12 de la Agencia Tributaria sobre “Consideraciones sobre el tratamiento fiscal de socios de las entidades mercantiles” a través de este enlace [http://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/Contenidos\\_Comunes/La\\_Agencia\\_Tributaria/Segmentos\\_Usuarios/Empresas\\_y\\_profesionales/Foro\\_grandes\\_empresas/Criterios\\_generales/Consideraciones\\_entida\\_merc.pdf](http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Foro_grandes_empresas/Criterios_generales/Consideraciones_entida_merc.pdf)

<sup>8</sup> Estos pactos hacen referencia de forma genérica a las Sociedades Limitadas, aunque podrían ser extensibles a otras formas jurídicas con algunas modificaciones.



desempeña su actividad como tal, pero no dice nada la ley de si esto se lleva a cabo por un socio de la compañía.

Por tanto, para evitar sorpresas desagradables debe pactarse en los Estatutos, al igual que en las sociedades profesionales, que la realización de actividades concurrentes con la empresa sean para el socio que las realice causa de exclusión de la compañía.

### **ADOPCIÓN DE ACUERDOS SOCIALES**

Como luego veremos, la Junta de socios, al adoptar sus acuerdos, debe atender a los quórumos fijados por la ley según el tipo de acuerdo de que se trate, pero cabe la posibilidad de aumentar dichos quórumos mediante pacto de los socios fijado en los estatutos: por ejemplo, reparto de dividendos, nombramiento de administradores o aumento o reducción de capital.

También es posible pactar que las acciones o participaciones de titularidad de los fundadores tengan mayor participación en los beneficios que el resto de socios o accionistas, o que el paquete accionarial en manos de los fundadores tengan un doble o triple derecho de voto respecto de las restantes participaciones de la compañía.

### **TRANSMISIÓN DE PARTICIPACIONES**

Aquí también es clave el acuerdo de los socios. Con carácter general, es libre la transmisión de participaciones entre socios, así como al cónyuge, ascendientes o descendientes de los socios.

Por tanto, para evitar que el paquete accionarial pase a los cónyuges de los socios o a personas que no son de interés para la empresa –hijos o padres de los socios, por ejemplo-, es necesario modular esta libertad mediante un derecho de adquisición preferente para los restantes socios o para la propia sociedad.

También cabe la eliminación de la libertad de adjudicación de las participaciones al cónyuge en caso de liquidación de los gananciales, separación o disolución del matrimonio, con un derecho de adquisición preferente de los demás socios o de la propia compañía. No sería la primera vez en que el paquete accionarial se adjudica al cónyuge no empresario sin que nada puedan hacer los restantes socios.

También es posible pactar un “derecho de salida” de cualquiera de las socios de la entidad sin alegar causa alguna fijándose previamente la valoración de las participaciones o acciones de la entidad.

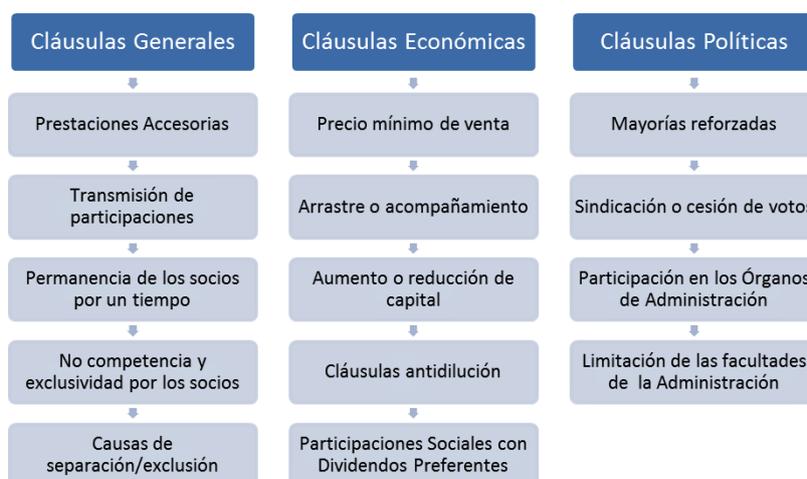
### **EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN**

Igualmente, la ley establece determinadas mayorías para la adopción de los acuerdos sociales como luego veremos. Puede ser interesante para los socios reforzar los «quorums» de la Junta General y del Consejo de Administración, el establecimiento de cláusulas de control de acceso al órgano de administración o pactar el voto de “calidad” del Presidente del Consejo.

## TEMA 12. TRÁMITES LEGALES Y RECURSOS DE APOYO

La Ley de Sociedades de Capital no exige tener la condición de socio para ser miembro del Órgano de administración de la compañía. Por tanto, si se estima conveniente, hay que pactar que sólo accedan a él personas que tengan la consideración de socios de la misma o que sean titulares de un mínimo de acciones o participaciones o una determinada antigüedad de la propiedad de las mismas.

### OTRAS CLAUSULAS DE INTERÉS



### 5.4. CONCLUSIONES

Este es un punto crítico en el proceso de creación de empresas. Asumimos que trabajar en equipo es positivo, se adquiere un carácter multidisciplinar, y cada uno puede aportar diferentes recursos a favor del proyecto. Pero es necesario prestar atención a las relaciones entre socios. El reparto de funciones, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de una política de retribución no debe descuidarse en el proceso de creación de una empresa... ¡Evitará situaciones conflictivas el día de mañana!

## 6. FUNCIONAMIENTO DE UNA SOCIEDAD

A continuación adquiriremos una serie de nociones básicas acerca del funcionamiento de una sociedad, en este caso referida a las sociedades limitadas. Este proceso con diferentes juntas, asambleas y órganos de administración puede resultar en algunas ocasiones complejo y para desenvolverse con soltura se necesita asesoramiento. No obstante, con esta lectura pretendemos aclarar los conceptos fundamentales a aplicar.

### 6.1. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

Sea cual fuere su condición, los propietarios del capital social de la compañía tienen una serie de derechos y obligaciones que enumeraremos a continuación.



### DERECHOS

DERECHOS

- Solicitar la celebración de la Junta General y asistir a la misma
- Recibir información y examinar la contabilidad de la empresa
- Impugnar los acuerdos sociales y ejercitar acciones de responsabilidad
- Transmitir sus participaciones de conformidad a la ley o estatutos
- Adquisición preferente en una ampliación de capital
- Distribución de dividendos o ganancias
- Separarse de la sociedad en los casos previstos
- Recibir cuota de liquidación en caso de disolución

### OBLIGACIONES

OBLIGACIONES

- Aportar a la sociedad el capital social en función de su participación
- Responder solidariamente por el valor de las aportaciones no dinerarias
- Abstenerse de votar en caso de conflicto de intereses
- Someterse a los acuerdos de sociedad
- Cumplir con los estatutos
- Mantener el secreto de la contabilidad de la sociedad

## 6.2. ÓRGANOS SOCIETARIOS

La sociedad requiere para su funcionamiento de de dos órganos: **la Junta General de socios**, que elabora y expresa la voluntad social, y **el órgano de administración**, que se encarga de la gestión y representación de la sociedad.

### a. LA JUNTA GENERAL

Es la reunión de socios donde éstos disponen de la posibilidad de influir, a través del voto, en la dirección de la vida social, decidiendo sobre los asuntos de su competencia.

#### Clases

Hay dos tipos de juntas:

- » Ordinaria, que se reúne dentro de los seis meses primeros meses de cada ejercicio para aprobar las cuentas del ejercicio anterior.
- » Extraordinaria, toda Junta que no sea la anteriormente prevista.

### Competencias de la Junta

Hay una serie de actos que son competencia exclusiva de la Junta General que vienen descritos en la Ley de Sociedades de Capital<sup>9</sup>.

### Convocatoria

La reunión de la Junta general no se produce de forma espontánea –salvo el supuesto de Junta General Universal que luego veremos–; los socios se reúnen porque son previamente convocados, correspondiendo dicha convocatoria:

- » En el caso de administrador único y de administradores solidarios, la facultad de convocar **corresponde a aquél o cualquiera de ellos**.
- » Caso de administradores mancomunados, **han de ser todos ellos los que, de forma conjunta, han de convocar**.
- » En el caso de consejo de administración, es el propio **consejo, previo acuerdo mayoritario**, quien tiene la legitimidad para convocar.

### Obligación de convocar la junta general

Los administradores pueden convocar junta general siempre que lo estimen conveniente o necesario. Sin embargo deben convocarla obligatoriamente:

- » Cuando así lo prevé la ley (aprobación de las cuentas anuales o cuando concurra alguna causa de disolución).
- » O instancia de los socios, que representen, al menos, **EL CINCO POR CIENTO** del capital social. La solicitud debe dirigirse a los administradores mediante requerimiento notarial que ha de contener los asuntos que se han de tratar en la Junta, los cuales han de incluir necesariamente el orden del día, sin perjuicio de que los administradores incluyan, por iniciativa propia, otros adicionalmente.

- 
- 9 Estos actos serían los siguientes:
- Concesión de créditos y garantías a favor de socios y administradores.
  - Autorización para la transmisión voluntaria de participaciones por actos ínter vivos
  - Designación de auditores de cuentas
  - Censura de la gestión social, aprobación, en su caso de las cuentas del ejercicio anterior y aplicación del Resultado
  - Nombramiento y separación de administradores
  - Autorización a los administradores para el ejercicio por cuenta propia o ajena del mismo análogo o complementario género de actividad que constituye el objeto social.
  - Modificación de estatutos sociales (aumento o reducción de capital)
  - Ejercicio de la acción social de responsabilidad contra los administradores.
  - Supresión total o parcial del derecho de ascunción preferente en caso de aumento de capital.
  - Transformación de la sociedad, fusión y escisión y traslado internacional del domicilio social.
  - Exclusión de socios.
  - Disolución de la sociedad y prórroga de su duración.
  - Reactivación de la sociedad.
  - Nombramiento y revocación de liquidadores.
  - Cesión global del activo y pasivo.
  - Aprobación del balance final de liquidación.

## TEMA 12. TRÁMITES LEGALES Y RECURSOS DE APOYO

### Sistemas de convocatoria

La Junta General será convocada mediante:

- » Anuncio publicado en la **página web de la sociedad** si ésta hubiera sido creada, inscrita y publicada.
- » Cuando la sociedad no hubiere acordado la creación de su página web, la convocatoria se publicará en el **“Boletín Oficial del Registro Mercantil”** y en uno de los diarios de mayor circulación en la provincia en que esté situado el domicilio social.
- » En sustitución de la forma de convocatoria antes prevista, los estatutos podrán establecer que la convocatoria se realice por **cualquier procedimiento de comunicación individual y escrita**, que asegure la recepción del anuncio por todos los socios en el domicilio designado al efecto o en el que conste en la documentación de la sociedad.

### Antelación

Entre la fecha de la convocatoria y la fecha prevista para la celebración de la junta debe existir, al menos, **un plazo de QUINCE DIAS**; dicho lapso de tiempo puede ser ampliado por los Estatutos. En las sociedades Limitadas no se puede prever una **segunda convocatoria**.

### Junta Universal

**Se trata de una celebración “espontánea” de una junta** y constituye una excepción a la necesidad de convocatoria formal para la válida celebración de la junta general. Para que se entienda convocada y válidamente constituida la junta sin necesidad de previa convocatoria formal, se exigen los siguientes requisitos que deben darse conjuntamente: debe estar presente, ya sea personalmente o por medio de representación, **todo el capital**, y los asistentes deben aceptar por **unanimidad** la celebración de la junta.

### Régimen de mayorías

La ley fija, unas mayorías de carácter legal, mínimo e inderogable, admitiendo que los estatutos sociales puedan, con ciertos límites y respetando dichos mínimos, exigir porcentajes de votos favorables superiores a los legales.

### MAYORIA ORDINARIA

Los acuerdos sociales ordinarios requieren mayoría de votos válidamente emitidos siempre que, además, dichos votos representen, al menos, un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divida el capital social.

### MAYORIA REFORZADA:

- » El aumento o reducción del capital y cualquier otra modificación de los estatutos sociales (por ejemplo cambio del domicilio o ampliación o sustitución del objeto social) para los que no se exija mayoría cualificada requieren el voto favorable de **MÁS DE LA MITAD** de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.
- » La autorización a los administradores para que se dediquen por cuenta propia o ajena al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto so-

cial; la supresión o la limitación del derecho de preferencia en los aumentos de capital; la transformación, fusión o escisión de la sociedad, la cesión global del activo y pasivo y el traslado del domicilio al extranjero, y la exclusión de socios, requieren el voto favorable de al **MENOS DOS TERCIOS** de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.

#### Junta General de Socios

- Elabora y expresa la **voluntad social**
- Pueden ser **ordinarias y extraordinarias**
- Entre sus **competencias** destaca el nombramiento y separación de administradores, y la aprobación de cuentas.
- Hay normas específicas para su **convocatoria**.
- La **adopción de los acuerdos** puede tomarse por mayoría simple o reforzada.

#### b. EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

La administración y representación de la sociedad se puede atribuir a:

- » Un **Administrador único**;
- » **Varios administradores solidarios**, esto es, que actúen individualmente, pudiendo determinarse un número mínimo y máximo de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital.
- » **Varios administradores mancomunados**, esto es, que actúen conjuntamente, pudiendo determinarse igualmente un número mínimo y máximo, por imperativo de la legislación fijada.
- » Un **consejo de administración**, sin que en ningún caso pueda ser inferior a 3 ni superior a 12.

Ante la pregunta del emprendedor sobre qué sistema es el mejor, hay que responder que no existe ninguno que sea la “panacea” empresarial; todo dependerá de la operatividad y disponibilidad de los posibles administradores de la sociedad y, en muchas ocasiones, el coste del Alta en el régimen de Autónomos es el que va a condicionar quién sea Administrador.

#### Nombramiento y Aceptación

La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la junta general, no siendo necesario –salvo disposición contraria de los estatutos– que el administrador tenga la condición de socio.



El nombramiento de administrador surte efecto desde el momento de su aceptación y debe ser inscrito en el Registro Mercantil. La aceptación del cargo puede ser simultánea o hacerse separadamente.

### Representación

Es fundamental conocer quien representa a la compañía para abrir una cuenta corriente, alquilar un local o pedir un crédito:

- » En caso de administrador único, el poder de representación **corresponde necesariamente a éste.**
- » En caso de administradores solidarios, el poder de representación **corresponde a cualquiera de ellos individualmente.**
- » En caso de varios administradores mancomunados, el poder de representación **se ha de ejercer mancomunadamente al menos por dos de ellos en la forma prevista en los Estatutos.**
- » En caso de Consejo de Administración, el poder de representación **corresponde al propio Consejo**, que deberá actuar colegiadamente; no obstante, es posible el nombramiento de uno o más Consejeros Delegados, indicando su régimen de actuación y facultades conferidas.

### Duración del cargo

Lo es por el plazo que establezcan los estatutos sociales, que puede ser por un tiempo determinado o por tiempo indefinido. Si no se dice nada en los estatutos, el ejercicio del cargo lo será por tiempo indefinido.

### Renuncia o dimisión

La renuncia o dimisión es un derecho del administrador al que no cabe imponer limitaciones. No obstante la posibilidad de desvincularse de la sociedad en cualquier momento, la ley obliga a los renunciantes a la convocatoria de reunión en que se acuerde el nombramiento de nuevos administradores aunque no se haga en ésta un nombramiento efectivo.

### La Retribución de los Administradores

El cargo de administrador es gratuito, a menos que los estatutos sociales establezcan lo contrario determinando el sistema de retribución.

Los sistemas retributivos<sup>10</sup> pueden ser:

- » Una participación en los beneficios, determinando los estatutos dicho porcentaje, que en ningún caso podrá ser superior al diez por ciento de los beneficios repartibles entre los socios.

---

<sup>10</sup> Hay que tener en cuenta que si los Administradores perciben un sueldo por el ejercicio de su cargo, para que este importe sea deducible en el Impuesto de Sociedades es necesario que conste en los Estatutos que su cargo es retribuido y cómo lo es. Recordad que si no se dice nada en ellos, el cargo se presume gratuito y entonces no podemos deducirnos nada por dicho concepto en el Impuesto.

- » Una remuneración fijada para cada ejercicio por acuerdo de la junta general de conformidad con lo previsto en los estatutos (normalmente suele ser un sueldo fijo, mensual o anual).

Además de esta retribución por el desempeño del cargo de Administrador cabe la posibilidad que el administrador tenga una retribución por la prestación de sus servicios a la sociedad, esto es, una retribución, no por razón de su cargo, sino por su trabajo en la compañía.

### **Los deberes de los administradores (Artículos 225 al 232 de la Ley de Sociedades de Capital)**

#### **1. Deber de diligente administración**

Los administradores desempeñarán su cargo con la diligencia de un “ordenado empresario”.

#### **2. Deber de lealtad**

Los administradores desempeñaran su cargo como un representante leal en defensa del interés social, entendido como interés de la sociedad, y cumplirán los deberes impuestos por las leyes y los estatutos.

#### **3. Prohibición de utilizar el nombre de la sociedad y de invocar la condición de administrador**

Los administradores no podrán utilizar el nombre de la sociedad ni invocar su condición de administradores de la misma para la realización de operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas.

#### **4. Prohibición de aprovechar oportunidades de negocio**

Ningún administrador podrá realizar, en beneficio propio o de personas a él vinculadas, inversiones o cualesquiera operaciones ligadas a los bienes de la sociedad, de las que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio del cargo, cuando la inversión o la operación hubiera sido ofrecida a la sociedad o la sociedad tuviera interés en ella, siempre que la sociedad no haya desestimado dicha inversión u operación sin mediar influencia del administrador.

#### **5. Situaciones de conflicto de intereses**

Los administradores deberán comunicar al consejo de administración y, en su defecto, a los otros administradores o, en caso de administrador único, a la junta general, cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener con el interés de la sociedad.

El administrador afectado se abstendrá de intervenir en los acuerdos o decisiones relativos a la operación a que el conflicto se refiera.

Los administradores deberán, asimismo, comunicar la participación directa o indirecta que, tanto ellos como las personas vinculadas<sup>11</sup> que después veremos, tuvieran en el capital de una sociedad con el mismo, análogo o complementario género de actividad al que constituya el objeto social, y comunicarán igualmente los cargos o las funciones que en ella ejerzan.

#### **6. Prohibición de competencia**

Los administradores no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social, salvo autorización expresa de la sociedad, mediante acuerdo de la junta general.

#### **7. Deber de secreto**

Los administradores, aun después de cesar en sus funciones, deberán guardar secreto de las informaciones de carácter confidencial, estando obligados a guardar reserva de las informaciones, datos, informes o antecedentes que conozcan como consecuencia del ejercicio del cargo, sin que las mismas puedan ser comunicadas a terceros o ser objeto de divulgación cuando pudiera tener consecuencias perjudiciales para el interés social.

### **Responsabilidad de los administradores**

Es importante conocer que el administrador a diferencia del resto de socios tiene una responsabilidad extra en el ejercicio de su cargo. Por ello, la persona que asuma el cargo de administrador, ya sea socio o no, debe conocer la responsabilidad que asume por su gestión no sólo frente a los propios socios, sino frente a acreedores, entre los que podemos citar especialmente la Agencia Tributaria y la Seguridad Social.

Para que exista esta responsabilidad de los administradores por su actuación en representación de la sociedad es necesario:

- » La producción de un perjuicio a la sociedad, los socios o los acreedores por sus propios actos u omisiones.
- » El incumplimiento de sus deberes, anteriormente descritos.
- » El incumplimiento de las obligaciones impuestas en la ley o los estatutos<sup>12</sup>.

---

11 Tendrán la consideración de personas vinculadas a los administradores:  
a) El cónyuge del administrador o las personas con análoga relación de afectividad.  
b) Los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del administrador.  
c) Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador.  
d) Las sociedades en las que el administrador, por sí o por persona interpuesta, se encuentre en alguna de las situaciones contempladas en el apartado primero del artículo 42 del Código de Comercio.

12 Sin duda alguna es un incumplimiento muy amplio. Ojo especialmente a la obligación de solicitar declaración de concurso de acreedores cuando la sociedad no puede cumplir regularmente sus obligaciones exigibles (véase art. 2 Ley 22/2003 Concursal), o cuando existan pérdidas que dejen reducido el patrimonio neto a una cantidad inferior a la mitad del capital social, a no ser que éste se aumente o se reduzca en la medida suficiente, (véase art. 363.1.e RDLegislativo 1/2010 de Sociedades de Capital).



Esta responsabilidad puede ser:

- » Personal, cuando la acción es ejercida por los propios socios y acreedores afectados por la acción u omisión del administrador.
- » Subsidiaria, cuando se tratan de deudas tributarias.
- » Solidaria, cuando se trate de deudas relacionadas con el impago de cuotas a la Seguridad Social<sup>13</sup>.

Igualmente, en algunos casos cabe la posibilidad de responsabilidad penal por parte de la sociedad.

### 6.3. CONCLUSIONES

La mecánica de funcionamiento de una sociedad puede ser compleja, especialmente si tenemos muchos socios en la sociedad. Por eso, es necesario que valoremos la subcontratación de un servicio externo de asesoramiento a este respecto, o bien que conozcamos el funcionamiento de la sociedad. Por otro lado, especialmente gravosa puede ser la situación para el administrador, ya que si el devenir de la sociedad no es el que esperábamos y empezamos a generar deudas, es posible que se termine derivando algún tipo de responsabilidad hacia éste.

#### Órganos de Administración

- Administrador **único, solidario, mancomunado o consejo de administración**
- **Duración** determinada o por tiempo indefinido
- El cargo puede ser **gratuito o retribuido** con participación en beneficio o remuneración fijada en Junta
- Deberes genéricos del administrador: **diligencia y lealtad.**
- **Responsabilidad** del administrador frente a socios, acreedores, administración tributaria o Seguridad Social

<sup>13</sup> La responsabilidad subsidiaria obliga al pago sólo en el caso de que el responsable principal no cumpla con su obligación, en este caso que la sociedad no pague sus impuestos; por otro lado la responsabilidad solidaria consiste en que existiendo varios deudores, en este caso la sociedad y el administrador, se puede exigir a cada uno de los deudores por el total de la deuda, es decir que la Tesorería puede optar a reclamar la deuda a cualquiera de los obligados solidarios.



## 7. FISCALIDAD BÁSICA: IRPF, IS E IVA. ENUMERACIÓN DE LOS IMPUESTOS Y LAS CUESTIONES MÁS BÁSICAS (FECHAS Y TIPOS IMPOSITIVOS)

Iniciar una actividad empresarial implica el cumplimiento de un conjunto de obligaciones fiscales de naturaleza muy distinta, ya sean de pago o meramente informativas. Es por ello que se hace también muy necesario conocer los principales tributos que nos afectan en nuestra condición de autónomo o sociedades.

A continuación vamos a describir brevemente los tres impuestos que hemos considerado más importantes en la puesta en marcha de una iniciativa empresarial: el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), el Impuesto de Sociedades (IS) y el Impuesto sobre Valor Añadido (IVA).

*La Agencia Tributaria publica en su página web un folleto denominado “Actividades Económicas. Obligaciones fiscales de empresarios y profesionales residentes en territorio español” que resume en un solo documento todo el entramado tributario que los empresarios deben cumplir<sup>14</sup>.*

### 7.1. IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS

En el caso de que ejerzamos nuestra actividad empresarial como autónomo, las ganancias que obtenemos tributarán a través de este Impuesto. Por tanto, este impuesto **no afecta a las sociedades que tributarán sus ganancias a través de otra figura impositiva (Impuesto de Sociedades)**.

Como ya hemos comentado anteriormente, la tributación por el IRPF es progresiva, esto es, cuanto más ganamos más pagamos ya que el tipo impositivo a aplicar a nuestras ganancias es más alto, y oscila entre el 19% y el 45%.

#### CÁLCULO DE LAS GANANCIAS

En cualquier caso, los empresarios personas físicas tendrán que tributar por sus ganancias obtenidas entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre de cada año, y la fórmula de cálculo para determinar las ganancias puede ser:

1. Por **Estimación objetiva**, conocida popularmente como MODULOS, que se aplica a una serie de actividades enumeradas en la normativa fiscal<sup>15</sup>, salvo renuncia a formular por el empresario en el mes de Diciembre y con validez por TRES años.

<sup>14</sup> Se puede acceder al mismo a través de este enlace: [http://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/Contenidos\\_Comunes/La\\_Agencia\\_Tributaria/Segmentos\\_Usuarios/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresario\\_individuales\\_y\\_profesionales/Folleto/Folleto\\_Actividades\\_Economicas.pdf](http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Empresario_individuales_y_profesionales/Folleto/Folleto_Actividades_Economicas.pdf)

<sup>15</sup> Para este año, consultar la Orden HAP/2430/2015, de 12 de noviembre, por la que se desarrollan para el año 2016 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido. Añadido a través de este enlace <https://www.boe.es/boe/dias/2015/11/18/pdfs/BOE-A-2015-12437.pdf>

En esta modalidad se realiza una estimación o cálculo de los beneficios derivados de una actividad a través de una serie de indicadores como pueden ser el número de trabajadores, número de potencia eléctrica contratada, número de mesas disponibles, etc, etc. Cada actividad tiene asignado una serie de módulos o indicadores fijados a principios de año y por tanto desde que empezamos el ejercicio sabemos con certeza que beneficio vamos a tener que declarar a Hacienda. La gestión fiscal por tanto se simplifica a favor del contribuyente.

2. Por **Estimación directa**, que se aplica a todas las demás actividades económicas no sujetas a estimación objetiva. Tiene dos modalidades:

- » Estimación Directa Normal.
- » Estimación Directa Simplificada, que se aplica obligatoriamente, salvo renuncia, a todos aquellos empresarios o profesionales cuyo importe neto conjunto de todas las actividades económicas ejercidas no supere los 600.000 euros.

A través de esta modalidad se calculan los beneficios de la forma tradicional a través de la diferencia entre los ingresos y los gastos deducibles, obteniendo un beneficio o pérdida que se imputa al ejercicio fiscal en el IRPF. Además se verán beneficiados de una reducción del 20% siempre que cumplan una serie de requisitos<sup>16</sup>.

## PAGOS FRACCIONADOS

Una cuestión importante que es necesaria conocer cuando iniciamos una actividad es que un autónomo empresario individual debe hacer unos pagos fraccionados del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas antes del día 20 de los meses de Abril, Julio y Octubre y 30 de Enero. La cuantía de estos pagos fraccionados será:

- » Estimación Directa Normal y Simplificada: 20% sobre los rendimientos netos.
- » Estimación Objetiva: con ningún asalariado, 2% sobre los rendimientos netos; con un asalariado, 3% sobre los rendimientos netos; y con más de un asalariado, 4% sobre los rendimientos netos.

## 7.2. IMPUESTO DE SOCIEDADES

Cuando desarrollamos nuestra actividad empresarial a través de una sociedad, los beneficios que obtengamos tributan por este impuesto. En este caso no existen módulos y la forma de cálculo de los beneficios siempre será la resultante de la diferencia entre los ingresos y los gastos deducibles.

El período impositivo de este impuesto coincide con el ejercicio económico de la entidad y en ningún caso puede exceder de 12 meses.

Su tipo impositivo general es del **25%** aunque para las empresas de nueva creación tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del **15%**.

16 Véase artículo 32.3 de la Ley 35/2006 del IRPF.

Al igual que en el Impuesto sobre la Renta, en el Impuesto de Sociedades también hay que realizar **pagos fraccionados** entre los días 1 al 20 de los meses de Abril, Octubre y Diciembre. Existen dos modalidades para determinar la cuantía que constituirá ese pago fraccionado. Una modalidad consistirá en la aplicación de un porcentaje sobre la cuota íntegra obtenida en la última declaración del impuesto, y otra modalidad consiste en ir haciendo cálculos provisionales del resultado hasta la fecha de presentación del modelo de pago fraccionado. Evidentemente si utilizamos la segunda modalidad nos ajustaremos más al resultado real, aunque la elección entre un sistema u otro dependerá de distintos factores a tener en cuenta en cada sociedad.

El plazo para la declaración del impuesto es de 25 días naturales siguientes a los 6 meses posteriores a la conclusión del período impositivo. Esto supone que si el cierre del ejercicio se realiza el 31 de Diciembre de cada año, el plazo para la declaración finaliza el 25 de Julio del año siguiente.

### 7.3. IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO

El IVA es un tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y grava: las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios y profesionales y realizadas en el territorio de aplicación del impuesto (Península o Islas Baleares), las adquisiciones intracomunitarias y las importaciones de bienes.

*En definitiva el IVA es pagado por empresarios y profesionales ya sean éstos autónomos o sociedades. Por tanto, en lo que al IVA respecta no hay diferencia entre una forma jurídica y otra.*

Su gestión es muy sencilla de entender. Cada trimestre (Abril, Julio, Octubre y Enero del año siguiente) el “autónomo” o la sociedad calcula la diferencia entre el IVA que ha repercutido a sus clientes por sus ventas o prestaciones de servicios y el IVA que ha soportado en compras y adquisiciones a proveedores. Este resultado puede ser tanto positivo como negativo.

Si el resultado es positivo debe ingresarse en el Tesoro en los 20 primeros días después de finalizar el trimestre.

Si es negativo y se declara trimestralmente, el resultado se compensa en las declaraciones-liquidaciones siguientes; en este caso, si al final del ejercicio, en la última declaración presentada, el resultado es negativo, se puede optar por solicitar la devolución o bien compensar el saldo negativo en las liquidaciones del ejercicio siguiente.

Los tipos impositivos del Impuesto son los siguientes:

- » **Tipo general: 21%** para operaciones no sujetas al tipo reducido o super reducido.
- » **Reducido: 10%** para alimentos, excepto bebidas alcohólicas, hoteles, restaurantes (excepto los mixtos de hostelería), productos veterinarios, vivienda con dos plazas de garaje, transportes de personas y equipajes, obras de albañilería en viviendas, obras de reparación y renovación en viviendas propiedad de personas físicas destinadas al uso particular de sus propietarios.

- » **Super reducido: 4%** para: Pan, leche, verdura, frutas, libros, periódicos, material escolar, productos farmacéuticos, vehículos para personas con movilidad reducida.

Además hay que señalar que hay una serie de actividades que están exentas del pago del IVA. Entre las actividades exentas destacan la enseñanza en centros públicos o privados autorizados y clases particulares por personas físicas sobre materias incluidas en los planes de estudios del sistema educativo o la asistencia a personas físicas por profesionales médicos y servicios sanitarios.

Y por último aclarar que hay una serie de regímenes especiales en el IVA<sup>17</sup> que determinan requisitos específicos en la gestión y operativa del Impuesto para determinados sujetos tributarios.

## 7.4. CONCLUSIONES

Las tres figuras impositivas más relevantes en el ámbito empresarial son el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas, el Impuesto de Sociedades y el Impuesto sobre el Valor Añadido. Los dos primeros gravan las ganancias o beneficios según seamos empresarios individuales o autónomos, o sociedades; el IVA grava el consumo a través de las entregas de bienes o prestaciones de servicios.

Es importante recordar que todos los impuestos tienen un sistema de pagos fraccionados o declaraciones trimestrales que se realiza en el mes de Abril, Julio, Octubre y Enero del año siguiente. Lo que significa que necesitamos disponer de liquidez y tesorería estos meses para hacer frente a los pagos.

En el siguiente cuadro se resume las características de cada impuesto:



<sup>17</sup> Entre ellos tenemos: Simplificado para empresarios del sector servicios, industriales y comerciantes mayoristas y minoristas que puedan tributar en este régimen, recargo de equivalencia para comerciantes minoristas que reúnan los requisitos, agricultura, ganadería y pesca para agricultores y ganaderos salvo renuncia o exclusión, bienes usados, objetos de arte, antigüedades y objetos de colección, agencias de viajes, oro de inversión, servicios prestados por vía electrónica, grupo de entidades y criterio de caja.

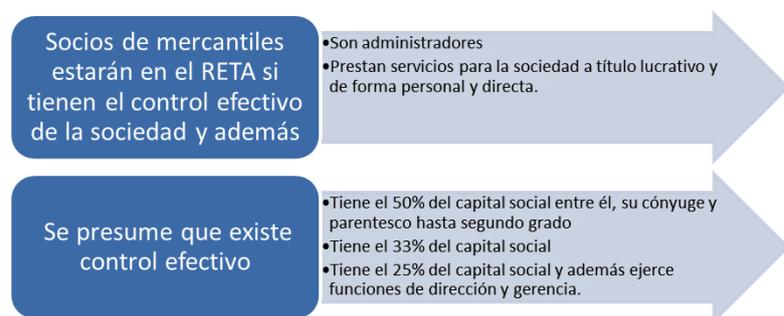
## 8. SEGURIDAD SOCIAL: RÉGIMEN ESPECIAL DE LOS TRABAJADORES AUTÓNOMOS (RETA) CON ESPECIAL RELEVANCIA A LA TARIFA PLANA

Como hemos comentado al comienzo de este módulo, el empresario, ya actúe individualmente o lo haga a través de una sociedad, debe contemplar el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social.

### INCLUSIÓN EN EL RETA

Están incluidos principalmente en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos los siguientes colectivos:

- » Personas que realizan de forma **habitual, personal y directa** una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo.
- » Cónyuge y familiares hasta el segundo grado inclusive que colaboren con el trabajador autónomo de forma personal, habitual y directa y no tengan la condición de asalariados.
- » Profesionales que ejerzan una actividad por cuenta propia y que requieran la incorporación a un Colegio Profesional, salvo que su Colegio Profesional tenga una Mutualidad de Previsión Social<sup>18</sup>.
- » Comuneros o socios de comunidades de bienes y sociedades civiles
- » Los socios de sociedades mercantiles que ejerzan funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para la sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa. En cualquiera de ambos casos además deben poseer **el control efectivo de la sociedad**. Se presumirá, salvo prueba en contrario, que el trabajador posee el **control efectivo de la sociedad** cuando concurren algunas de circunstancias previstas en el siguiente cuadro:



<sup>18</sup> Si un profesional, teniendo derecho a la Mutualidad no optara por incorporarse, no podrá ejercitar dicha opción con posterioridad quedando encuadrado para siempre el RETA.

## 8.1. HABITUALIDAD. ¿ES NECESARIO DARSE DE ALTA SIEMPRE?

¿Es necesario por tanto que me dé de alta siempre? Pues siempre que exista esa “habitualidad” en el desarrollo de la actividad económica. La jurisprudencia<sup>19</sup> ha considerado que puede ser un indicador adecuado de “habitualidad” la superación del umbral del salario mínimo percibido en un año natural. Sin embargo, esta afirmación ha de tomarse con cautela y precaución ya que la casuística puede ser muy variada.

Por ejemplo:

- » Los titulares de establecimientos comerciales se dedican con habitualidad a la actividad comercial.
- » El administrador de una sociedad se entiende siempre que lo hace a tiempo completo y con habitualidad.
- » Un agente comercial es aquel que se obliga frente a otro a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena de manera continuada o estable, es decir, habitual.

## 8.2. CUOTAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL. COTIZACIÓN

El pago de las cuotas de la Seguridad Social se realiza eligiendo el propio empresario una base de cotización entre un mínimo y un máximo que se determina a principios de año. Actualmente para el año 2016 la base de cotización mínima es 893,10 euros y la base de cotización máxima es 3642,00 euros. Lo normal es empezar con la mínima y conforme nuestros ingresos vayan aumentando ir aumentando progresivamente la base de cotización en los sucesivos años.

A esta base de cotización se le aplica un tipo de cotización que de forma general es el 29,80%, el 29,30% si añade además el cese de actividad y los acciones de trabajo y enfermedades profesionales o el 26,50% si tenemos cubierta la IT mediante otro régimen de cotización. **Lo más normal es aplicar el 29,80% por lo que la cuota mínima para 2016 es de 266,14 euros.**

La elección de esta base de cotización influirá después en el cálculo de las prestaciones que podamos obtener de la propia Seguridad Social. En una pensión de jubilación por ejemplo será mayor cuanto mayor sea la base de cotización que hayamos seleccionado.

*Los socios de sociedades mercantiles tendrán una base mínima de cotización de una cuantía igual a la correspondiente para los trabajadores encuadrados en el grupo de cotización 1 del Régimen General, excepto durante los 12 primeros meses de su actividad. Actualmente esa base mínima es de 1067,40 euros<sup>20</sup>.*

---

<sup>19</sup> Véase principalmente Sentencia de Tribuna Supremo 29 de octubre de 1997 y Sentencia en Sala de lo Social del Tribunal Supremo de 20 de marzo de 2007

<sup>20</sup> Véase Real Decreto-ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores. (Disposición Adicional Segunda)

### 8.3. BONIFICACIONES. LA TARIFA “PLANA”

El Estatuto del trabajo autónomo recoge en su articulado la conocida como tarifa plana para el pago de los primeros meses de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos<sup>21</sup>.

#### 1. *Requisitos a cumplir para beneficiarse de la tarifa plana*<sup>22</sup>

- » No haber estado de alta como autónomo en los cinco años anteriores.
- » No ser administrador de una sociedad mercantil.
- » No haber recibido anteriormente una bonificación de la Seguridad Social como autónomo, aunque hayan pasado más de cinco años.
- » No ser autónomo colaborador (régimen especial para familiares de los autónomos).

Hay que precisar que en el caso de los socios de **sociedades laborales, cooperativas de trabajo asociado y en las sociedades civiles** sí que se puede optar a la tarifa plana. No así en el caso de pluriactividad entre trabajo por cuenta propia y ajena, ya que la Ley de Emprendedores introduce unas nuevas bonificaciones del 50% de la cuota de autónomos para esos casos.

#### 2. *Cuantía de la tarifa plana para autónomos*

Las reducciones de la tarifa plana se deberán aplicar siempre a la cuota de las contingencias comunes, excluyendo por tanto Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales y la Prestación por Cese de Actividad (desempleo para autónomos). Para calcular la reducción hay que aplicar siempre a la base mínima de cotización el tipo mínimo de cotización.

La cuantía de la tarifa plana varía a lo largo de los primeros meses de actividad, estableciéndose tres tramos de reducción sobre la base mínima de cotización y el tipo mínimo de cotización, incluyendo la capacidad temporal:

- » Primeros 6 meses: 50 Euros o, si la base de cotización no es la mínima, un 80% de reducción de la cuota.
- » Meses 7 al 12: 50% de reducción durante el segundo semestre, que se quedaría en 2016 en 133,07 euros.
- » Meses 13 al 18: 30% de reducción durante el siguiente semestre, que se quedaría con las bases y tipos de cotización de 2013 en 186,30 euros.

Los jóvenes menores de 30 años y las mujeres menores de 35 se benefician de la siguiente bonificación adicional: Meses 19 al 30: 30% de bonificación adicional durante los 12 meses siguientes, con lo que la cuota se mantendría en 186,30 euros.

21 Véase artículo 31 de la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-13409&tn=1&p=20150910&vd=#a31>

22 <http://www.citapreviainem.es/tarifa-plana-de-50-euros-para-autonomos/>



## 8.4. CONCLUSIONES

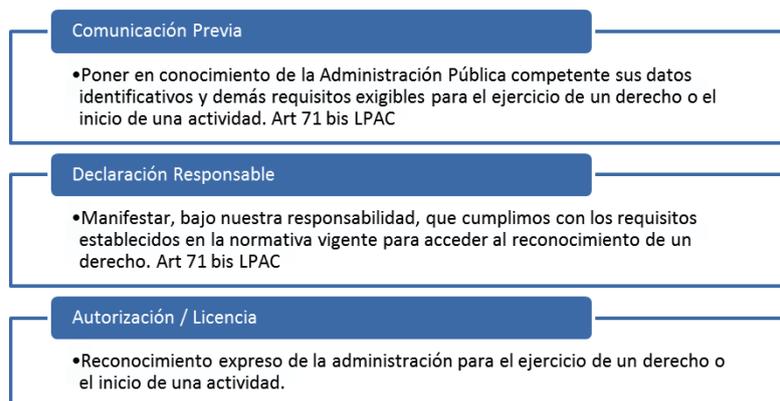
Es importante determinar el encuadramiento en el Régimen de la Seguridad Social de cada uno de los socios que forman parte del equipo, y revisar muy bien si podemos cumplir con los requisitos para beneficiarse de la tarifa. ¡Los administradores de las sociedades no podrán ser beneficiarios de la tarifa plana!

## 9. INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA: AUTORIZACIONES, LICENCIAS, COMUNICACIONES PREVIAS Y DECLARACIONES RESPONSABLES

La intervención administrativa supone la existencia de una serie de instrumentos de control administrativo que se caracterizan por referirse a una actividad privada. A través de estos controles debemos someter a consideración previa el ejercicio de una actividad privada a algún órgano de la Administración Pública y que tras su valoración, es o no consentida.

La Administración debe elegir, en aras de la simplificación administrativa, el control o la medida menos restrictiva, motivar su necesidad para la protección del interés público así como justificar su adecuación para lograr los fines que se persiguen, sin que en ningún caso se produzcan diferencias de trato discriminatorias<sup>23</sup>.

Los tres instrumentos de control existentes son por tanto los siguientes:



Evidentemente la Licencia / Autorización es el más restrictivo y lento ya que supone que tenemos que presentar la documentación necesaria para obtener una autorización y esperar que el órgano competente de la administración resuelva a nuestro favor, lo que puede llevarnos cierto tiempo. Afortunadamente la tendencia normativa está cambiando y muchos instrumentos de control han pasado a ser comunicaciones previas o declaraciones responsables.

23 Véase Art. 39 bis Ley 30/1992 Procedimiento Administrativo Común.

## 9.1. ASPECTOS A ESTUDIAR DE CADA INSTRUMENTO DE CONTROL

En cada procedimiento de obtención de una autorización, licencia o permiso hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- » Órgano Concedente: Ayuntamiento, Junta de Andalucía y Administración General del Estado, con determinación de la unidad, departamento u órgano concreto ante el que hay que realizar los trámites o la petición.
- » Requisitos para la obtención de los permisos necesarios, ya sean de tipo documental, relativos a las infraestructuras y espacios necesarios y/o relativos a la contratación de personal o personas que estarán al frente de la actividad.
- » Normativa, que recoge los requisitos y el procedimiento que debe seguirse con especial indicación de su publicación en el BOE o cualquiera de los otros Boletines Oficiales.
- » Formularios aprobados para el ejercicio de la petición, ya sean en papel o electrónicos.
- » Plazo de resolución, o tiempo máximo que dispone la administración para resolver la petición, que según dispone la normativa vigente nunca podrá ser mayor de seis meses. Es necesario saber que si no se resuelve en este plazo, se entenderá el silencio como positivo salvo que una ley establezca lo contrario

*Se llama silencio administrativo al hecho de que la Administración no responda a la petición de algún interesado. La Ley establece que en ciertos casos este silencio administrativo debe interpretarse como positivo, lo que significaría que lo que se solicita es concedido, o bien debe interpretarse como negativo, podemos recurrir la referida negativa mediante el correspondiente recurso administrativo.*

---

- » Tasas publicadas y otros costes asociados como informes preceptivos, dictámenes, visados u otros servicios profesionales.

## 9.2. INTERVENCIÓN EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Evidentemente la creación de empresas y el inicio de actividades empresariales suponen en muchos casos la necesidad de someter a consideración previa algunos aspectos esenciales a algún órgano de la Administración. Sin estos permisos o controles sencillamente no podremos desarrollar la actividad empresarial que nos hemos propuesto.

Hemos hecho una relación de los principales procedimientos según el ámbito material que le compete. Así tenemos los siguientes controles:

- » Trámites urbanísticos, generalmente las licencias de obras y licencias de apertura de cuya concesión se encargan generalmente los ayuntamientos y que tienen por objetivo verificar el cumplimiento de la normativa urbanística en relación a locales o naves industriales.
- » Ambientales, que tienen por finalidad prevenir o corregir los efectos negativos sobre el medio ambiente de determinadas actuaciones. En Andalucía, es necesario consultar el Anexo I de la Ley 7/2007 de Gestión integrada de la Calidad Ambiental que determinará el tipo de procedimiento que debemos seguir.

- » Ocupación de dominio público, en el caso de que nuestra actividad haga un uso especial de calles, plazas, determinados recursos naturales públicos o del espacio radioeléctrico por ejemplo.
- » Controles relativos al desarrollo exclusivo de determinadas actividades, como por ejemplo actividades sanitarias, industriales o determinadas actividades turísticas.

### 9.3. VENTANILLA ÚNICA EUROPEA

Para facilitar el proceso de identificación de trámites, la Unión Europea ha promovido la creación y uso de EUGO, un portal de información que recoge un catálogo de trámites administrativos a realizar para el desarrollo de una actividad.

Esta ventanilla única europea puede consultarse en la web a través del enlace <http://www.eugo.es/portalEugo/beginBuscadorGuiadoLocalController.htm> y tiene un funcionamiento bastante sencillo e intuitivo a través de tres criterios: localización, actividad y forma jurídica.

### 9.4. CONCLUSIONES

Es necesario realizar un inventario de las diferentes autorizaciones que debemos obtener de las diferentes administraciones públicas teniendo muy claro todos los aspectos resalta-dos anteriormente. Lo contrario puede suponer que por una falta de previsión no podamos iniciar la actividad.

Piensa en el carácter secuencial entre obtener la personalidad jurídica (trámites de consti-tución), la obtención de los medios de producción (compra de materiales, infraestructuras y equipos) y la obtención de los permisos. ¡Cuanto más pronto obtengamos los medios de producción y más tarde obtengamos los permisos, mayor será nuestro perjuicio económico!

## INSTRUMENTOS DE APOYO

### ¿QUÉ ES UN RECURSO DE APOYO?

Un recurso de apoyo es una entidad pública o privada que ofrece ayudas a los emprede-dores. Podemos hablar del Servicio de Apoyo al Emprendimiento de tu propia Universidad (como la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz), organismos tutelados por la administración regional (por ejemplo Fundación Andalucía Emprende) o local. Y otra aclaración importante. Estas ayudas no tienen por qué ser de naturaleza económica. Como verás más adelante hay ayudas de muy distinto ámbito.

Pues bien debes saber que existen innumerables recursos de apoyo al emprendimiento que te ayudarán en todo el proceso de creación de empresa desde la gestación de la idea, el desarrollo del proyecto, la propia creación de la empresa y la consolidación empresarial final. Así que... ¡no te sientas sólo en el proceso!

Pero recuerda que estos diferentes recursos de apoyo están, como su nombre indican, para apoyar. Porque el actor principal y protagonista absoluto de este aventura eres tú y tu equipo de promotores... ¡Nadie más!

¿En qué consisten estas ayudas? Ya te lo hemos dicho. Estos recursos prestan servicios de muy distinta naturaleza. Lo más conocidos son las ayudas económicas o los alojamientos empresariales. Aquí tienes una clasificación de los servicios que puedes encontrar en un recurso de apoyo. Esto no significa que una entidad te apoye en todas las fases. Algunos recursos de apoyo se especializan y prestan servicios sólo en un aspecto concreto. Otros son más generalistas.

### **1. GESTACIÓN DE LA IDEA**

1.1. Estudios de mercado

### **2. DESARROLLO DEL PROYECTO**

2.1. Formación (seminarios, cursos y talleres)

2.2. Tutorización del plan de negocio y asesoramiento en general al proyecto

2.3. Herramientas on-line (riesgos, elaboración plan de negocio, simulación financiera, etc.)

2.4. Información sobre financiación, subvenciones y ayudas

2.5. Información sobre trámites jurídicos y administrativos

### **3. CREACIÓN DE LA EMPRESA**

3.1. Apoyo jurídico a la creación de empresa (redacción de estatutos, pactos de empresa, etc.)

3.2. Financiación directa (aval, préstamo semilla, entrada en capital, a fondo perdido)

3.3. Alojamiento Gratuito

3.4. Alojamiento Incentivado (coste en condiciones más ventajosas que el mercado)

3.5. Alojamiento Específico (laboratorios, servicios apoyo a la I+D)

3.6. A Alojamiento Industrial (naves, almacenes, plantas de producción, otros espacios)

### **4. CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL**

4.1. Asistencia a la internacionalización

4.2. Generación de redes empresariales

## **¿DÓNDE LOCALIZAR UN RECURSO DE APOYO?**

Nuestra primera recomendación es que te dirijas al Servicio de Apoyo al Emprendimiento de tu propia Universidad donde te titulaste. A partir de ahí es probable que ellos te marquen un itinerario a seguir.

En cualquier caso existen guías de recursos de apoyo. Verifica la actualización. Nosotros te proponemos que le eches un vistazo a la Guía Persán para Emprendedores de la Fundación Persán en el siguiente enlace:

<http://www.fundacionpersan.org/web/guiaemprendedores2015/guia.html>



Otra opción interesante es la Red de Puntos PAE del Portal CIRCE. Recuerda que estos Puntos de Atención al Emprendedor deben darte todo el apoyo jurídico necesario para la constitución de la empresa sin coste alguno.

Puedes consultarlos en el siguiente enlace:

<http://portal.circe.es/es-ES/pait/Paginas/QueesunPAIT.aspx>

# Emprender es innovar

---

Manual práctico para  
emprendedores

EDITA: