

Emprendimiento tecnológico

Índice

Módulo 1: Iniciativa emprendedora y oportunidad de negocio.....	4
Emprendimiento tecnológico y emprendedor.....	4
Diferencias entre emprendedor, el administrador y el capitalista.....	5
¿Qué significa ser emprendedor y qué es una iniciativa emprendedora?.....	5
El proceso emprendedor.....	6
Definición de proceso emprendedor.....	6
Fases del proceso emprendedor.....	7
Apéndice: Cinco decisiones inevitables para todo emprendedor.....	9
El papel del entorno en la iniciativa emprendedora.....	11
Factores.....	11
Factores objetivos.....	11
Factores sociales.....	11
Entorno institucional.....	12
Ámbito Geográfico.....	12
Factores y desarrollo científico y tecnológico.....	12
Material complementario: ideas clave.....	12
Características y mentalidad del emprendedor.....	13
Factores psicológicos.....	13
Factores no psicológicos.....	13
Relación oportunidad e idea negocio.....	14
Cómo identificar oportunidades de negocio.....	16
Acciones fundamentales para la identificación de oportunidades de negocios.....	17
Paso clave: evaluación de oportunidades de negocio.....	18
Aspectos objetivos.....	19
Cómo evaluar una oportunidad de negocio.....	19
Primer paso, identificar y definir la necesidad a satisfacer.....	19
Segundo paso: identificación de los futuros potenciales clientes.....	20
Tercer paso: valoración del mercado.....	20
Cuarto paso: identificar la ventana temporal de oportunidad.....	21
Evolución de las tendencias de negocios en el área digital y tecnológica.....	21
Inteligencia artificial.....	21
Fintech.....	22
Realidad aumentada.....	22
Big y Small Data.....	23
Economía colaborativa.....	23
Fact-checking.....	23
Módulo 2: Desarrollo de ideas de negocio innovadoras.....	23
Ideas de negocio: creatividad e innovación.....	23
Creatividad e innovación.....	24
Metodologías para fomentar la creatividad.....	24
SCAMPER: Herramienta de creatividad.....	25
Propuesta de valor.....	26
Características de un proyecto empresarial viable.....	26
¿Qué es una propuesta de valor y cuáles son sus principales características?.....	27

Funciones de una buena propuesta de valor.....	27
Design thinking.....	28
Bases de la metodología.....	28
Las 4 fases del proceso Design Thinking.....	28
Fase 0.....	29
Exploración.....	29
Análisis con empatía.....	30
Creación.....	31
Experimentación y prueba.....	32
Cómo leer un mapa de empatía usando un ejemplo.....	33
PASO 1 Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía.....	34
PASO 2 Definición del segmento de cliente (Early Adopter).....	34
PASO 3 ¿Qué piensa y siente Silvia?.....	34
PASO 4 ¿Qué ve?.....	34
PASO 5 ¿Qué oye?.....	35
PASO 6 ¿Qué dice y hace?.....	35
PASO 7 ¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos encuentra Silvia?.....	35
PASO 8 Qué le motiva. Deseos, necesidades, medida del éxito, obstáculos superados.....	35
Módulo 3. Configuración y desarrollo de modelos de negocios.....	36
Modelo de negocio.....	36
Concepto y elementos del modelo de negocio.....	36
El modelo de negocio de Uriji.....	36
Definición y los 9 módulos del Business Model Canvas.....	37
Lado derecho.....	38
Primer bloque: Segmentos del mercado.....	38
Bloque central: propuesta de valor.....	38
Tercer bloque: Canales de distribución.....	39
Cuarto Bloque: Relación con los clientes.....	39
Quinto bloque: Flujo de ingresos.....	39
Lado izquierdo.....	39
Sexto bloque: Recursos clave.....	39
Séptimo bloque: Actividades clave.....	39
Octavo bloque: Socios clave.....	40
Noveno bloque: Estructura de costos.....	40
Patrones comunes en negocios digitales y fases del BMC.....	40
Modelos Long Tail.....	40
Plataformas Multilaterales.....	41
Modelos Freemium.....	41
Fases del proceso de diseño de un modelo de negocio.....	41
Metodología del BMC aplicada al caso de Spotify.....	42
Propuesta de valor ofrecida.....	42
Segmentos de mercado.....	42
Canal de distribución.....	42
Relación con los clientes.....	42
Flujo de ingresos.....	43
Recursos Clave.....	43
Actividades clave.....	43
Socios clave.....	43
Estructura de costos.....	43
Los tres pilares del Lean Startup y el circuito del feedback.....	44

Lean startup.....	44
Metodología/Herramienta Lean Startup.....	44
Producto mínimo viable.....	45
Ejemplo: Dropbox.....	45
Plan de negocio - definición y finalidad.....	46
Qué es un plan de negocio.....	46
Claves para elaborar un plan de negocio con éxito.....	47
Tabla de utilidad de un plan de negocio.....	47
Plan de negocio - diseño y estructura.....	48
Resumen Ejecutivo.....	48
Introducción.....	48
Oportunidad de negocio.....	48
Idea de negocio y propuesta de valor.....	48
Análisis estratégico y estrategia competitiva.....	49
Plan de márketing.....	49
Plan de producción y operaciones.....	49
Plan de organización y RRHH.....	49
Plan jurídico fiscal.....	49
Plan económico financiero.....	49
Descripción de los socios y equipo fundacional.....	49
Plan de fechas: cronograma.....	49
Plan de contingencias.....	50
Conclusiones.....	50
Plan de negocio - Errores y recomendaciones.....	50
Errores.....	50
Recomendaciones.....	51
Módulo 4: Análisis estratégico y estrategia competitiva.....	52
Introducción al análisis estratégico.....	52
Análisis estratégico externo.....	52
Análisis estratégico interno.....	52
Análisis de los factores del entorno genérico.....	53
Entorno genérico (análisis PEST).....	54
Análisis del entorno sectorial.....	56
¿Cómo analizar el sector en el que se piensa competir?.....	56
Resumen de la utilidad del modelo de Porter:.....	58
Cosas a tener en cuenta.....	58
Análisis interno.....	59
Recursos intangibles.....	60
DAFO.....	60
Fuentes de creación de valor.....	62
Formas de crear valor.....	62
Eficiencia.....	62
Innovación.....	63
Calidad.....	63
Respuesta al cliente.....	63
Creación de valor y ventaja competitiva.....	64
Estrategia competitiva.....	65
Módulo 5: Marketing y operaciones.....	66
Plan de marketing: definición y finalidad.....	66
Análisis de situación e investigación.....	67

Segmentación y posicionamiento.....	69
Mapas de posicionamiento.....	70
Objetivos comerciales.....	71
Objetivos SMART.....	72
Marketing mix y producto.....	72
Reinvención de las 4 P.....	73
Marketing mix: Precio.....	74
Marketing mix: Distribución y comunicación.....	75
Estrategia de contenido y consejos SEO.....	76
Redes Sociales.....	77
Herramientas digitales para marketing.....	78
Previsiones de venta y presupuesto.....	79
Presupuesto de marketing.....	80
Plan de operaciones.....	81
Estrategias de proceso productivo.....	82
Capacidad y localización.....	84
Gestión de la calidad.....	86
Gestión de la Calidad Total.....	87
Proveedores.....	87

Módulo 1: Iniciativa emprendedora y oportunidad de negocio

Emprendimiento tecnológico y emprendedor

El primer objetivo del curso pasa por contextualizar la iniciativa emprendedora, entendiendo qué es el emprendimiento y qué implica ser emprendedor. De este modo, haremos una reflexión sobre qué implica emprender y qué es realmente un emprendedor (y con ello vislumbrar la razón de ser empresario). Además, subrayaremos la importancia y potencial del emprendimiento tecnológico, en la era digital en que nos encontramos.

¿Qué significa emprender? ¿Qué es la iniciativa emprendedora?

Una definición integradora y completa de la iniciativa empresarial sería el descubrimiento (bien a través de la creación o identificación) de una oportunidad, su valoración y explotación siempre que se espera que sea rentable.

Emprender implica:

- innovar
- cambio
- desarrollo de nuevas combinaciones de recursos
- El estado de alerta y afrontar la incertidumbre son elementos que contribuyen a entender qué es la actividad emprendedora y que giran alrededor de crear o identificar oportunidades y aprovecharlas.

Ahora bien, emprender no es lo mismo que administrar.

Para mucha gente, empresario, directivo o capitalista son conceptos similares. Sin embargo, las funciones y rasgos distintivos de cada uno de ellos les convierten en figuras muy distintas en una empresa:

Diferencias entre emprendedor, el administrador y el capitalista

- El empresario o emprendedor es aquel que descubre nuevas oportunidades de negocio y busca los recursos para explotarla.
- Las tareas propias del directivo o administrador son la gestión de los recursos de la empresa, la organización, la administración y supervisión del proceso productivo.
- El capitalista, por su parte, se encarga de aportar los fondos para explotar las oportunidades y desarrollar los negocios.

¿El emprendimiento está siempre asociado a la creación de una nueva empresa? La respuesta es no. Aunque en muchas ocasiones el emprendedor decida explotar su idea de negocio creando una nueva empresa, tiene otras opciones para explotarla.

Por ejemplo, puede vender su idea en el mercado a otros para que la desarrollen. Igualmente, en las empresas en funcionamiento también se deben estimular este tipo de conductas.

O sea, el emprendedor puede:

- **Crear una empresa nueva**
- **Vender su idea para que otros la desarrollen**
- **Ser un Intraemprendedor o Emprendedor Corporativo**

Emprendedores corporativos

En concreto, las empresas ya constituidas pueden potenciar la iniciativa emprendedora fomentando la labor de los “intra-emprendedores”, también llamados “emprendedores corporativos”, empleados que son capaces de detectar oportunidades y conseguir el apoyo de la organización para explotarla.

Por tanto, se puede ser emprendedor y desarrollar iniciativas emprendedoras de muy distinta forma.

¿Qué significa ser emprendedor y qué es una iniciativa emprendedora?

Nos detenemos un momento para pensar en la importancia del emprendimiento tecnológico en la era digital en la que nos encontramos.

Emprendimiento de Base Tecnológica, en un sentido muy amplio: una iniciativa de empresa basada en tecnología, cuyos productos o servicios se orientan a mejorar o transformar las prestaciones que reciben los usuarios.

Actualmente, se aprecia una tendencia creciente a nivel internacional de muchos sectores basados en tecnología, sectores muy populares y que están creciendo a ritmo de vértigo. Gracias a los numerosos avances tecnológicos, son muchos emprendedores los que se aventuran a emprender en estas áreas.

Ejemplos de sectores tecnológicos que están mostrando gran vitalidad y crecimiento, y con ello, favorecen el surgimiento de muchas iniciativas emprendedoras:

- el sector fintech, con la tecnología aplicada a las finanzas
- las Apps analíticas, desarrolladas para todo tipo de utilidades; el desarrollo de todo tipo de dispositivos inteligentes
- la inteligencia artificial aplicada a productos o servicios, como asistentes virtuales de voz, aparición de gemelos digitales, etcétera.
- Desarrollos de realidad virtual, con aplicaciones en sectores industriales, audiovisuales, sectores relacionados con la bio-medicina, etcétera.
- O, por citar uno más, los juegos y aplicaciones que permiten la interacción con personas de todo el mundo.

Estos son sólo algunos ejemplos que ilustran cómo el desarrollo rápido de tecnologías y los avances en la inteligencia artificial, están generando y van a generar una fuerte demanda de iniciativas emprendedoras con un perfil tecnológico.

El proceso emprendedor

Una vez contextualizada la iniciativa emprendedora, nuestro objetivo es entender qué supone el proceso emprendedor. Es decir, conocer los elementos clave de este proceso.

Definición de proceso emprendedor

El **proceso emprendedor** es aquel que convierte una oportunidad existente en el mercado en una nueva iniciativa empresarial.

Consta básicamente de tres fases:

- el descubrimiento de la oportunidad
- la decisión de explotarla
- la ejecución del proyecto mediante la obtención y organización de los recursos necesarios.

Este proyecto, además, es el resultado de la concurrencia de una serie de elementos objetivos, relacionados con el entorno, y subjetivos, vinculados con las características individuales del emprendedor.

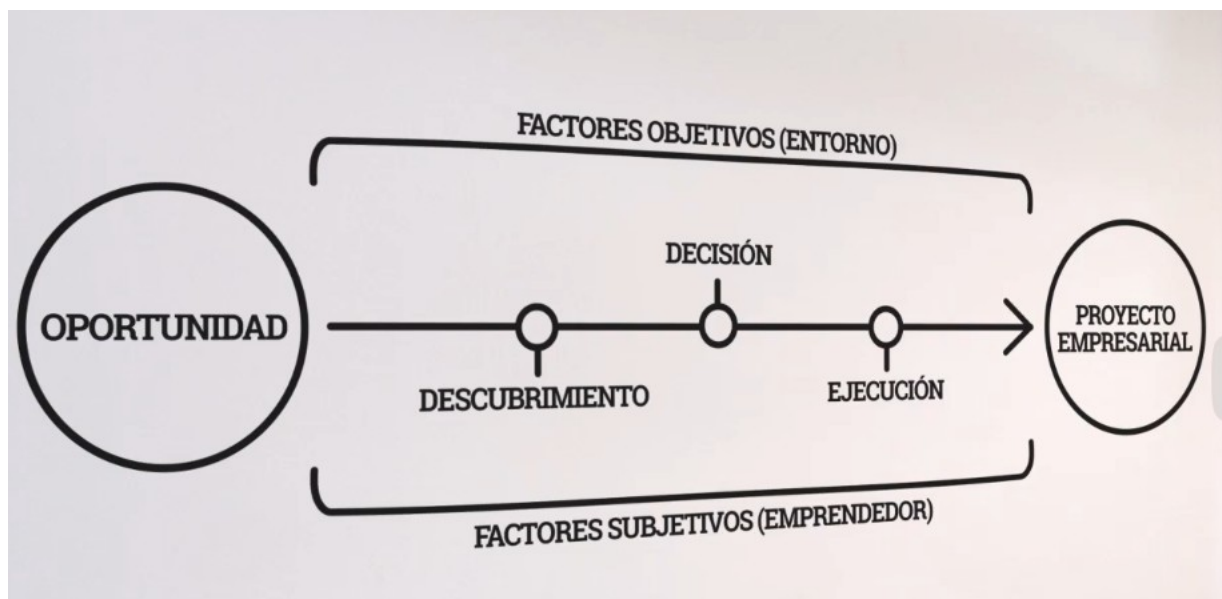


Figura 1: Pasaje de oportunidad de negocio a proyecto empresarial

Fases del proceso emprendedor

Fase 1: Descubrimiento de oportunidad de negocio

Todo proceso empresarial empieza con el descubrimiento de una oportunidad de negocio, entendiendo por tal la posibilidad de introducción de nuevas combinaciones o nuevos usos de recursos, que permitan obtener un beneficio.

Las oportunidades se dan en cualquier contexto, pero si hay alguno en el que hoy en día pueden destacar como fuentes de innovaciones y cambios, son los entornos digitales y tecnológicos.

- **Las oportunidades** son realidades objetivas, que están ahí
- **Su descubrimiento** es un fenómeno esencialmente subjetivo, que **se sustenta en la percepción del emprendedor**, en su sentido de alerta y en la atención a la existencia (o incluso creación) de oportunidades de negocio.

Fase 2: decisión de explotar la oportunidad de negocio

Esta es una decisión trascendental para el individuo, con fuertes implicaciones económicas y personales.

Antes de tomar una decisión así, el emprendedor hará un balance de los costos y beneficios que implica.

En relación a los beneficios, el valor fundamental de la actividad emprendedora es monetario (es decir, la decisión dependerá primordialmente de los beneficios esperados del proyecto empresarial). También tiene un componente psicológico.

En función de las características personales del emprendedor, hay motivaciones no monetarias que pueden jugar un papel clave en la decisión de iniciar o no un proyecto empresarial.

Los principales costos personales de emprender tienen que ver en primer lugar, con el costo de oportunidad:

- lo que engloba el tiempo y el esfuerzo que se van a dedicar
- el costo personal de dejar un trabajo bien remunerado para iniciar el proyecto.

Por otra parte, el emprendedor puede ver limitada su liquidez a corto o medio plazo; ya que es habitual que los proyectos empresariales, incluso los más exitosos, tarden un tiempo en madurar y rendir beneficios.

Además, una prima de riesgo que dependerá del nivel de incertidumbre que acompaña a una actividad empresarial naciente y de la aversión al riesgo que tenga el individuo.

Hecho este balance costo-beneficio, si el resultado resulta positivo para el emprendedor (en términos de beneficio) se tomará la decisión de emprender.



Figura 2: Características del proceso de toma de decisiones

Fase 3: Ejecución

Ésta, exige reunir una serie de recursos, entre ellos:

- los físicos
- financieros
- humanos
- intangibles

que permitan implantar el proyecto empresarial.

Un elemento recurrente en la fase de ejecución suele ser la necesidad de acceder a recursos financieros suficientes, lo que a menudo se presenta como un problema fundamental al que se enfrentan muchos emprendedores.

Al margen del capital, el principal recurso con el que cuenta un emprendedor es su propia capacidad y la de los demás miembros del equipo fundador.

Esta disponibilidad, (o no) de recursos podrá determinar la propia naturaleza que adopte el proyecto emprendedor, ya que, como sabemos, existen diversas maneras de explotar una oportunidad, y no todas ellas implican la creación de una nueva empresa.



Figura 3: Características que tienen que ver con la fase de ejecución de un proyecto

Por ejemplo, en el panorama digital y tecnológico, una persona que desarrolla y patenta una innovación, podría optar entre crear una empresa para explotarla, o transferirla a otra empresa para que la explote, a cambio de una remuneración (por ejemplo, mediante un contrato de licencia que permita la cesión y explotación de la tecnología desarrollada).

Apéndice: Cinco decisiones inevitables para todo emprendedor

A lo largo del proceso de vida de una empresa, un emprendedor debe tomar multitud de decisiones, que serán más o menos decisivas para la buena marcha de su negocio. Estas son cinco decisiones inevitables en la mayoría de los casos.

Se trata de una de las mayores ventajas de emprender un negocio: llevar el control de tu vida profesional y tomar las decisiones empresariales. Decisiones de las que serás tú el responsable, pero que, al fin y al cabo, siempre será tuya la última palabra.

Por desgracia, esta autonomía también irá acompañada de algunos aspectos negativos que conlleva la gran responsabilidad de gestionar un negocio. La toma de decisiones no va a ser un camino fácil, algunas serán verdaderamente duras y estresantes, algunas respuestas vendrán a ti de forma natural y para otras será necesario estar preparado.

Estas son cinco decisiones inevitables que describe Jayson Demers en The Glove And Mail, y que deberás afrontar antes o después como emprendedor:

1. **Abandonar tu empleo.** La decisión de iniciar un negocio supone en la mayoría de los casos tener que dejar el trabajo actual, y de ahí que se trate de una determinación muy importante. Todas las empresas comienzan con una idea, que más tarde se convierte normalmente en un plan de negocio - o por lo menos en un proyecto que plasme el desarrollo de esa inspiración inicial. A partir de ahí, tendrás que considerar detenidamente la viabilidad de dicho negocio, así como valorar los sacrificios que serán necesarios una vez que se ponga en marcha. Por lo

tanto, ya sea por tener que dejar el trabajo, que echar mano de tus ahorros o bien buscar ayuda de amigos y familiares, es evidente que se trata de una decisión valiente y difícil, que te va a suponer esfuerzos y renunciaciones, siendo la primera de ellas comunicar a tu jefe que abandonas tu trabajo actual.

2. **La financiación del negocio.** Una vez tomada la decisión, para poder seguir adelante con tu proyecto vas a necesitar contar con cierta cantidad de dinero. Son muchas y muy variadas las opciones para financiar un negocio, y todas tienen sus ventajas y desventajas, que deberán ser consideradas. Se trata de otra decisión difícil y especialmente determinante, pues de ella va a depender tu éxito potencial.

Así pues, asumir por tí mismo la financiación de tu negocio te proporcionará una autonomía total, y, sin embargo, también podría llevarte a serias dificultades financieras. Decidarte por un inversor de capital de riesgo o angel business te ayudaría a rebajar el estrés y la preocupación, pero también podría obligarte a renunciar a un cierto grado de control sobre tu empresa. El ‘crowdfunding’ es otra opción, pero puede ser impredecible y difícil de manejar.

3. **Decidir a quién contratar y cuándo.** Como propietario de tu empresa, serás tú quien tome las decisiones y marque la estrategia empresarial, pero va a ser el equipo de trabajo que logres formar el que llevará a cabo en última instancia las directrices a seguir y el que hará que el negocio funcione. Elegir las personas adecuadas para ser miembros de ese equipo implica una serie de decisiones bastante difíciles, y tendrás que estar preparado para ello.

Entre otros aspectos, deberás evaluar cuidadosamente a cada candidato en términos de talento, experiencia, gasto, y quizás lo más importante, que se ajuste a la cultura empresarial.

Sin una sólida cultura de empresa que lleve a los trabajadores a operar como una piña, incluso tú podrías terminar renunciando a cualquier idea de trabajo en equipo. Por otro lado, también deberás estar preparado para la difícil decisión de despedir a un empleado, en caso de que la conexión con la empresa no sea la que esperabas.

4. **Decidir cuándo y cómo expandirte.** La idea de expandir un negocio suele atraer bastante, sea cual sea la empresa, pero también podría colocarla en una situación extremadamente vulnerable. Una expansión demasiado rápida o demasiado pronto supondría tanta presión sobre los recursos que podría hacer insostenible el negocio. Por otro lado, una expansión lenta o con retraso puede impedir que una empresa sea escalable, y limitar la cantidad de ingresos potenciales.

Encontrar el equilibrio perfecto dependerá de tu labor como emprendedor, y deberás poner especial atención en el crecimiento de tu empresa a lo largo del tiempo si deseas tener posibilidades de escalar con éxito.

5. **Averiguar cuándo y cómo dar salida.** Todo principio tiene un final, y con el tiempo, tendrás que buscar una estrategia de salida para tu negocio. Para algunos empresarios, esto se traduce en la venta del negocio.

Otros, deciden traspasar la empresa en herencia a algún miembro de la familia.

Desgraciadamente, también hay propietarios que deben enfrentarse al cierre o quiebra de su negocio, y por último, se encuentran aquellos empresarios que logran retirarse con millones de euros.

Determinar el momento adecuado y el camino correcto para dar salida a tu empresa será tu última decisión empresarial, y podría ser la que mayor impacto tenga sobre tu futuro y a más largo plazo.

La toma de decisiones no será fácil, pero una vez que te decidas por una opción, lo mejor es no volver la vista atrás. Tu objetivo deberá ser tomar la decisión con mayor fundamento y que te inspire mayor confianza, siendo consciente y asumiendo la posibilidad de que algunas de esas decisiones no vayan a funcionar en la manera que tu pensabas que lo harían.

Siempre y cuando hayas realizado la investigación requerida y dedicado suficiente tiempo a sopesar todas las opciones, no tiene por qué haber ninguna razón para lamentar las decisiones tomadas como emprendedor. Disfruta de tus momentos de éxito, y afronta tus fracasos como una experiencia de aprendizaje.

El papel del entorno en la iniciativa emprendedora

Para entender cuándo y cómo surge un emprendedor se requiere entender el contexto en el que se encuentra.

Tan importante como las características personales, son las situaciones que afronta el emprendedor y el entorno en el que se mueve, porque es ahí donde se detectan, para empezar, las oportunidades de negocio.

Factores

Factores objetivos

Entender cómo y por qué surge una iniciativa emprendedora precisa tener en cuenta dimensiones económicas, sociales, institucionales, geográficas o tecnológicas que configuran ese entorno en el que se encuentra el emprendedor.

La situación de la economía es uno de los factores fundamentales que configuran el entorno en el que se desarrolla cualquier actividad empresarial: encontramos aspectos críticos a la hora de poner en marcha un negocio, como son el ritmo de crecimiento, el nivel de desempleo o el acceso y disponibilidad de recursos financieros.

Factores sociales

Los factores sociales pueden ser muy diversos, pero podemos destacar el papel de las redes, ya que proporcionan mucha información y posibilidad de identificar oportunidades con potencial de negocio.

Además, ayudan a conseguir recursos para explotar esas oportunidades, lo que incluye acceso a mercados, asesoría técnica o incluso a financiación (si pensamos por ejemplo en el crowdfunding para conseguir recursos financieros para un proyecto).

Entorno institucional

El entorno institucional proporciona tanto herramientas como limitaciones que afectan al emprendedor en las distintas fases de identificación, valoración y explotación de oportunidades.

Las instituciones, tanto de carácter formal como informal, establecen las reglas del juego en un determinado territorio y con ello determinan el tipo de actividad emprendedora que podrá llevarse a cabo en él.

Entre las instituciones formales destacan las normas y regulaciones que ordenan la vida económica y social.

La calidad de las estructuras institucionales promueve la actividad empresarial, gracias a la seguridad regulativa (que hace que se respeten los contratos), al establecimiento de derechos de propiedad claros, y a sistemas legales eficaces y justos.

Por su parte, las instituciones informales que incluyen normas de comportamiento social, valores, actitudes y creencias, también pueden promocionar o frenar la actividad empresarial.

Por ejemplo, la legitimidad de la actividad empresarial en un determinado contexto social puede condicionar la iniciativa emprendedora, tanto patrocinándola e impulsándola, como limitándola por opiniones o historia empresarial pasada.

Ámbito Geográfico

En términos geográficos, destacamos la ubicación espacial en la que se desarrollará la actividad, así como la disponibilidad de infraestructuras adecuadas, industrias complementarias, o características de la comunidad local, por ejemplo.

Factores y desarrollo científico y tecnológico

Por último, entre el conjunto amplio de factores externos, debemos destacar que, para el caso del emprendimiento tecnológico deben tenerse muy presentes indicadores del nivel tecnológico alcanzado por empresas e instituciones, por ser dimensiones relevantes para este tipo de negocios.

El sistema de ciencia y tecnología de un país o de un determinado entorno es fundamental en el desarrollo de conocimiento.

Ahora bien, no basta con desarrollar nuevo conocimiento, además, es necesario transformarlo en nuevos productos o servicios y esa es, precisamente, la labor de las empresas y de los emprendedores.

Material complementario: ideas clave

El emprendedor se mueve en un entorno, que es donde se encuentran las oportunidades de negocio. Desde el inicio del proceso emprendedor se debe tener en cuenta el entorno en que el emprendedor

se va a mover y las principales dimensiones que lo configuran. Las podemos agrupar en las siguientes dimensiones:

- Económicas (situación de la economía, internacionalización, sector industrial, mercado, etc.)
- Sistema de ciencia y tecnología (grado de desarrollo tecnológico, esfuerzo y desarrollo de la investigación, nivel tecnológico alcanzado por empresas e instituciones, etc.)
- Geográficas (localización, disponibilidad de infraestructuras, transporte, etc.)
- Sociales e institucionales (estructura y densidad de las redes, normas, regulaciones, comportamiento social, valores y actitudes sociales, creencias, etc.)

Características y mentalidad del emprendedor

Existen rasgos personales que definen a un individuo, que pueden influir en todas y cada una de las fases del proceso emprendedor.

Si bien no existe un perfil homogéneo de emprendedor - cualquiera puede serlo, sí existen ciertos atributos personales que se encuentran de manera habitual entre los emprendedores. Dichos atributos se pueden clasificar entre factores psicológicos y no psicológicos.

Factores psicológicos

- **Las motivaciones y preferencias del emprendedor.** Estamos hablando de una fuerte necesidad de independencia y autonomía, el deseo de superación, tendencia a la acción y proactividad, son rasgos que contribuyen a encontrar satisfacción en el hecho de emprender.
- **Rasgos de la personalidad.** Son muy diversos, entre ellos la extroversión, el ímpetu, la tolerancia al riesgo, o la resistencia a aceptar las normas y convencionalismos sociales.
- **Procesos cognitivos del individuo.** Existen características, tales como la intuición o la creatividad, que pueden facilitar el descubrimiento de oportunidades. Mientras que otros rasgos de la inteligencia, como la capacidad analítica, contribuyen a su evaluación.
- La mayor parte de los empresarios se suelen caracterizar por un **elevado grado de optimismo con el entorno**, las oportunidades que analizan y sobre sus propias capacidades para llevar a cabo sus proyectos.

Esto puede suponer un riesgo, debido al exceso de confianza, pero es al mismo tiempo un motor para la acción, ya que el miedo al fracaso es una de las cosas que puede frenar el inicio de un nuevo negocio.

El hecho de considerar el fracaso como una forma de aprender, permite al emprendedor afrontar los errores como un ingrediente más del aprendizaje, lo que será muy útil para abordar las distintas incertidumbres que rodean al nuevo negocio.

Factores no psicológicos

Otra serie de factores no psicológicos pueden contribuir también a la probabilidad de descubrir oportunidades de negocio.

Tales factores son:

- el tipo y diversidad de experiencia profesional
- la experiencia emprendedora previa, así como cualquier otra experiencia personal que tenga
- la formación reglada y no reglada que tenga el emprendedor. Por ejemplo, un programador informático dispone de mayor información sobre el mercado de desarrollo de software que alguien ajeno a este sector.
- Otros factores relacionados con la situación económica, laboral y familiar del emprendedor, pueden condicionar su costo de oportunidad, sus necesidades de liquidez y su perfil de asunción de riesgos.
- lazos, redes y vínculos sociales que el emprendedor tenga.

Debemos ser conscientes de que este conjunto de factores personales determina la información que recibe cada persona a lo largo de su vida, y con ello, las probabilidades de que encuentre oportunidades de negocio relacionadas.

Detectar una oportunidad depende esencialmente de las características individuales de cada persona. Además, estos factores pueden determinar el costo personal de emprender, y por tanto influir en la decisión de explotar o no una determinada oportunidad.

Podemos concluir diciendo que el conjunto de rasgos y características personales del emprendedor influye en todo el proceso emprendedor, desde la fase de descubrimiento, pasando por la valoración y la toma de decisiones, para llegar a la explotación de la oportunidad de negocio.

FACTORES NO PSICOLÓGICOS	FACTORES PSICOLÓGICOS
Experiencia profesional y personal previa	Personalidad
Formación reglada y no reglada	Motivaciones
Situación familiar, laboral y económica	Preferencias
Redes y vínculos	Intuición
	Creatividad
	Inteligencia
	Cognición
	Optimismo
	Decisión
	Confianza

Figura 4: Listado de factores que influyen en un emprendedor

Relación oportunidad e idea negocio

El primer paso para estar en disposición de identificar y evaluar oportunidades de negocio pasa por saber diferenciar entre oportunidad e idea de negocio. Para ello, en el siguiente vídeo se introduce la relevancia de vincular las ideas de negocio con la existencia de oportunidades de negocio con potencial. Se presenta también cómo se relacionan entre sí oportunidades e ideas de negocio.

Es muy común que el emprendedor inicie su andadura con su idea de negocio, olvidándose por completo de que tendría que haberse preocupado primero de si dicha idea está basada en una oportunidad de negocio.

La idea en sí misma no es lo importante, diariamente surgen cientos de ideas, pero es obvio que no se desarrollan tantos negocios como ideas surgen, probablemente porque no responden a ninguna oportunidad de negocio real.

Así, cuando, tras explicar su idea de negocio se le plantean al emprendedor cuestiones relativas a la oportunidad, como por ejemplo:

¿existen evidencias reales de la necesidad que trata de satisfacer?, ¿cuál es el tamaño del mercado?, ¿cuáles son los compradores del producto o servicio?, ¿cómo es la competencia?

No es raro que la idea deje de ser tan atractiva como se planteaba inicialmente. Por tanto, es importante tener claro que **las ideas de negocio deben estar basadas en una oportunidad de negocio. La idea es necesaria para emprender, pero por sí misma no basta; ya que no deja de ser una simple conceptualización o visión de un posible negocio por parte del emprendedor; por tanto, puede que no represente una oportunidad empresarial.**

Este punto es crítico en el proceso emprendedor. Muchas iniciativas fracasan porque los emprendedores no trabajaron lo suficiente en la identificación y evaluación de la oportunidad y, en consecuencia, iniciaron negocios donde no había una oportunidad de negocio real.

Resulta, por tanto, fundamental comprender la relación entre oportunidad e idea de negocio y saber exactamente de qué estamos hablando para poder descubrir una oportunidad de negocio con potencial que será la base de un negocio de éxito.

Ahora bien, una relación que en principio se presenta como lineal, primero tiene que existir una oportunidad de negocio y sobre ella se desarrolla una idea de negocio (o varias) con la que explotarla; no siempre es tan simple y directa.

En ocasiones, la oportunidad de negocio no está en el entorno esperando a ser identificada, sino que es creada por la acción innovadora del emprendedor. Hay casos en los que la introducción de un nuevo producto o proceso para el mercado, genera una necesidad hasta el momento desconocida para el consumidor. Por tanto, las oportunidades de negocio no solo están ahí, en el entorno... esperando a ser descubiertas, sino que pueden ser creadas por el emprendedor a través de la innovación.

Ello complica la relación entre oportunidad e idea de negocio, y hace plantearse en ocasiones... ¿qué va antes...? ¿la oportunidad o la idea de negocio? Lo relevante, en cualquier caso, no debería ser saber qué surge antes, sino tener claro que una idea sin oportunidad de negocio no puede ser considerada una idea de negocio.

Por ello, si es la idea de negocio la que se plantea en primer lugar, corresponde comprobar si está basada en una oportunidad de negocio real y atractiva.

Cómo identificar oportunidades de negocio

La iniciativa emprendedora empieza con la identificación de una oportunidad de negocio, pero ¿cómo identifico que estoy ante una oportunidad de negocio?

El descubrimiento de una oportunidad de negocio será el resultado de la combinación del conocimiento y experiencia del emprendedor (tanto personal como profesional), junto con una actitud observadora, abierta y proactiva aplicados a un determinado entorno.

Las oportunidades de negocio surgen en cualquier lugar y momento. Muchas de ellas simplemente pasan desapercibidas y no son aprovechadas porque no se detectan en el momento adecuado.

De hecho, el factor tiempo juega un papel fundamental. Muchas oportunidades aparecen sólo durante una ventana temporal, más o menos amplia, como ocurre con la aparición de muchas nuevas tecnologías o el aprovechamiento de acontecimientos concretos.

Por el contrario, existen otros mercados en los que la demanda es más estable, y por tanto, la ventana temporal de la oportunidad está siempre abierta y tiene un horizonte más amplio. **En todo caso, es fundamental empezar un nuevo negocio cuando la ventana de la oportunidad está abierta.**

Las oportunidades de negocio, como se viene explicando, son reconocidas por el emprendedor; lo que comprende tanto identificar las ya existentes en el entorno como aquellas que están latentes y el emprendedor puede descubrir al detectar la posibilidad de formar nuevos mercados, a través de la introducción de un nuevo producto o proceso para cubrir una necesidad que el consumidor no conocía.

Las oportunidades de negocio se presentan en diversas formas, si bien la mayoría de las oportunidades de negocio se pueden agrupar en dos grandes grupos:

- El primero engloba las que están relacionadas con **detectar problemas y solucionarlos, así como con descubrir necesidades existentes o latentes**
- El segundo está vinculado con **la posibilidad de aprovechar los cambios en el entorno**, lo que conduce a la necesidad de observar las dimensiones del entorno y prestar especial atención a las tendencias.

Una de las formas más común y efectiva de encontrar una oportunidad es detectar un problema y buscar una solución, o identificar una necesidad que no está satisfecha y cubrirla.

Productos usados en la actualidad por millones de personas en todo el mundo han tenido su origen en la necesidad o problema encontrado en su momento por sus fundadores.

Un caso particular sería encontrar nichos de mercado aún no cubiertos, o que estándolo, no lo estén de manera satisfactoria.

Otra forma de identificar huecos en el mercado es partir de productos ya existentes para crear una nueva categoría dirigida a un mercado objetivo completamente diferente o muy bien definido.

Por su parte, los cambios en las distintas dimensiones que afectan al entorno originan interesantes oportunidades de negocio.

En todas las dimensiones (sociales, económicas, legislativas, medioambientales, tecnológicas...) se presentan cambios que, de ser vistos y aprovechados a tiempo, suponen oportunidades atractivas y rentables.

Los mercados y las características de los consumidores (sus hábitos, gustos y necesidades) así como las dimensiones que configuran el entorno cambian y evolucionan, en muchos casos, continuamente.

En ocasiones, estos cambios son imprevisibles, en otras se pueden identificar tendencias. En este último caso es fundamental detectar las que están influenciando las condiciones del mercado y el comportamiento del consumidor o las van a influenciar en un futuro próximo.

Para comprender una tendencia se deben conocer:

- las causas que la impulsan
- a qué grupo social afecta
- cuáles son sus características
- en qué momento se encuentra, esto es, si sólo apunta o ya está consolidada.

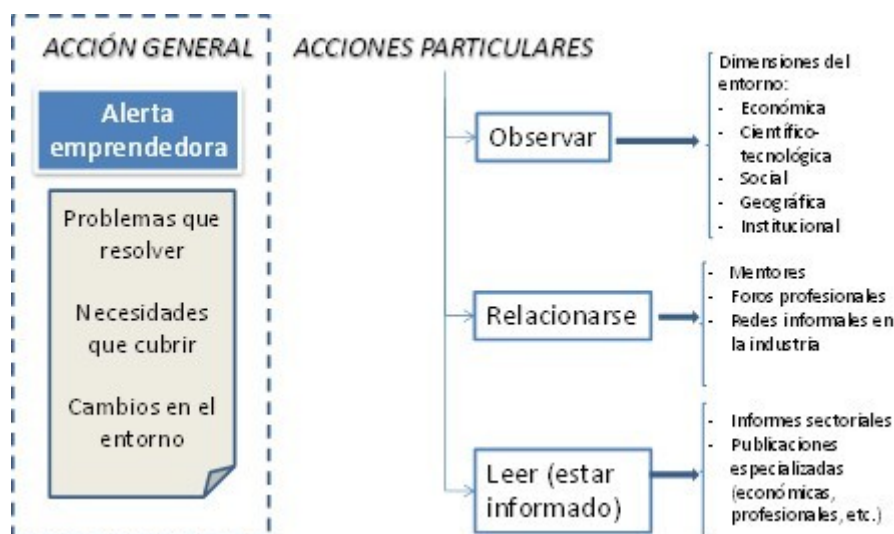
No sólo es preciso observar las tendencias que vienen, sino también sus potenciales consecuencias; ya que muchas de ellas generan cambios en el comportamiento del consumidor que pueden producir nuevas oportunidades de negocio.

En definitiva, hay que estar atentos a qué tendencia nueva se implanta, pues de ella surgen nuevas oportunidades de negocio gracias a que el consumidor se acostumbra al nuevo modelo de negocio, abriéndose múltiples posibilidades.

Las tendencias pueden surgir en todos los ámbitos. Por ello, es importante que el emprendedor esté atento a los cambios que se puedan producir a nivel social, demográfico, tecnológico o medioambiental que puedan suponer una modificación de los hábitos futuros de consumo.

Finalmente, el emprendedor debe ser consciente de que para detectar oportunidades de negocio es fundamental observar, relacionarse y leer. **En definitiva, la clave es estar en alerta.**

Acciones fundamentales para la identificación de oportunidades de negocios



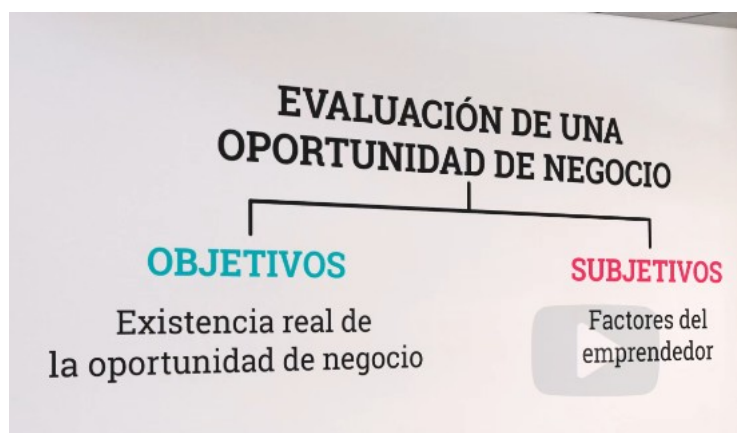
Paso clave: evaluación de oportunidades de negocio

Hay un paso crucial y decisivo en el proceso emprendedor antes de dedicar esfuerzos a la configuración de una idea de negocio: se trata de evaluar la oportunidad de negocio identificada. Introducimos los factores que deben analizarse para comprobar si tenemos una oportunidad de negocio con potencial.

Paso fundamental y decisivo antes de dedicar esfuerzos a la configuración de una idea de negocio con la que aprovechar la oportunidad detectada, es evaluar si la oportunidad de negocio identificada realmente tiene potencial.

La evaluación de una oportunidad de negocio incluye elementos objetivos y subjetivos.

Desde un punto de vista objetivo, deben considerarse tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos de la existencia real de la oportunidad de negocio. Ahora bien, a la hora de juzgar el potencial de esta y decidir explotarla entran en juego los elementos subjetivos que corresponden al emprendedor y que influyen en la identificación y procesamiento de la información y, con ello, en la identificación y evaluación de la oportunidad de negocio.



Así, los factores cognitivos, la experiencia previa y la creatividad son elementos que influyen en la evaluación definitiva de la oportunidad de negocio; de manera que la intuición, la visión y la capacidad de juicio del emprendedor son cruciales en esta fase.

Aspectos objetivos

Aquí nos centramos exclusivamente en el estudio de los aspectos objetivos de la evaluación de la oportunidad.

Por tanto, para asegurarse de que realmente existe una oportunidad de negocio con potencial conviene seguir cuatro pasos básicos:

- identificar, definir y evaluar la relevancia real de la necesidad que se va a satisfacer.
- identificar los potenciales (futuros) clientes.
- se debe valorar el mercado.
- se debe identificar la ventana temporal de la oportunidad valorando su evolución en el tiempo.

La cuestión clave en la evaluación objetiva es poder dar respuesta a una cuestión básica y fundamental: ¿Existe realmente una oportunidad de negocio atractiva y con potencial?

Cómo evaluar una oportunidad de negocio

Veamos paso a paso cómo evaluar una oportunidad de negocio para saber si es lo suficientemente atractiva y tiene potencial como para dedicar más tiempo y esfuerzos a pensar en ideas de negocio con las que aprovecharla.

Primer paso, identificar y definir la necesidad a satisfacer

El primer paso sería identificar y definir:

- la necesidad que se va a satisfacer En este momento la cuestión clave a **dilucidar es si realmente existe esa necesidad.** Para ello conviene previamente identificarla y valorar si se trata de una necesidad:
 - emergente
 - permanente
 - en declive
 - aún no es conocida como tal por los consumidores, es decir, futura o latente.
- A partir de ello, para valorar su relevancia el emprendedor debe plantearse: ¿Existe realmente la necesidad? ¿Existen evidencias de su existencia? Si la necesidad en estos momentos no existiera, pero se considera que está “latente” (es decir, que el consumidor todavía no la siente) ¿tiene evidencias o indicios el emprendedor de que será una necesidad real?

En este punto corresponde también preguntarse si la necesidad está cubierta por otro producto. De ser así, ¿existe margen de mejora? ¿Cuál y cómo sería dicho margen?

- el problema que se va a resolver
- la tendencia que se va a aprovechar.

En esta fase es fundamental profundizar en la necesidad, problema o tendencia que sustenta la oportunidad de negocio objeto de evaluación.

Segundo paso: identificación de los futuros potenciales clientes

Se tiene que poder definir quiénes verían su necesidad satisfecha o problema resuelto y quiénes estarían dispuestos a pagar por él.

En el caso, en el que el usuario (quien disfruta del producto) y cliente (quien paga por ello) no coincidan, ambos deberían ser identificados y evaluados.

En este punto, resulta clave conocer todo aquello sobre ellos que pueda condicionar el potencial de la oportunidad.

Pero en todo caso, el mínimo imperativo es saber quiénes son y cuáles son sus principales características.

Asimismo, es importante conocer y determinar cuál es el grado de importancia de la necesidad para el mercado; dicho de otro modo ¿cómo de relevante es para los potenciales clientes satisfacer la necesidad a cubrir o el problema a resolver?

Tercer paso: valoración del mercado

Corresponde realizar una valoración del mercado. Se debe investigar y evaluar:

- su tamaño
- tasa de crecimiento
- situación competitiva, lo que está vinculado con las tendencias del mercado y la fase en la que se encuentra.

Si, por ejemplo, está en la etapa de introducción, es clave conocer los requerimientos para desarrollar el mercado, para así poder evaluar el potencial de la oportunidad.

Adicionalmente, no hay que olvidar las amenazas que pueden presentarse en el mercado. En este punto, por tanto, se debe dar respuesta a cuestiones como las siguientes: ¿cuál es el tamaño del mercado en la actualidad? ¿y en el futuro próximo? ¿Cuál es su tamaño a nivel local, regional, nacional o internacional?

Si se está aprovechando una tendencia creciente del mercado ¿cuál es la probabilidad de que esta se mantenga? ¿Cómo son los productos ofrecidos por la competencia para cubrir la necesidad o resolver el problema? ¿cuáles son sus principales características? ¿cómo se está compitiendo? ¿Las empresas instaladas se dedican a quitarse clientes unas a otras o buscan captar a los nuevos clientes que entran al mercado?

Las respuestas a estas y otras cuestiones similares permiten tener una visión preliminar de la competencia para valorar el potencial de la oportunidad.

Cuarto paso: identificar la ventana temporal de oportunidad

Finalmente, el cuarto (y último) paso sería identificar la ventana temporal de oportunidad, valorando su evolución en el tiempo.

El emprendedor en este momento debe plantearse ¿cuánto tiempo durará la necesidad o problema a cubrir? Esta es una información clave para decidir si aprovecharla, pues si es breve (como ocurre con la mayoría de las modas o con muchas tecnologías ya maduras) quizás no le dé tiempo al emprendedor a desarrollar e implantar un negocio con el que aprovecharla.

Responder a estas cuestiones no es una tarea fácil, pero se torna fundamental para poder valorar la oportunidad de negocio.

En particular, los puntos 1 y 2 son cruciales, si no se pueden identificar y valorar adecuadamente, no se estará en disposición de afirmar que se está ante una oportunidad de negocio real. Llegados a este punto, se debe tener muy claro que la evaluación de la oportunidad de negocio es la base para decidir si actuar sobre la oportunidad y pasar a diseñar una idea de negocio con la que aprovecharla o esperar hasta que surja una oportunidad mejor.

Evolución de las tendencias de negocios en el área digital y tecnológica

Se dividirá ésta sección en las seis tendencias siguientes:

1. la inteligencia artificial, relacionado con las colaboraciones entre el humano y la máquina.
2. el éxito del Fintech y sus nuevos caminos.
3. la realidad aumentada, virtual y mixta.
4. del Big Data al Small Data.
5. la economía colaborativa.
6. el fact-checking.

Inteligencia artificial

Veremos la inteligencia artificial relacionada con las colaboraciones entre el humano y la máquina, principalmente los chatbots y los asistentes virtuales controlados por voz.

Al igual que en los últimos años han predominado las plataformas de mensajería como el tipo de aplicaciones más populares entre nosotros, a partir de ahora prevalecerán los chatbots.

Estos son programas informáticos que utilizan la inteligencia artificial para mantener conversaciones naturales con los usuarios por medio de alguna de estas plataformas de mensajería.

De esta forma, podrán facilitarnos tareas cotidianas como consultar las noticias o gestionar tareas pendientes.

Algunos de los más famosos fueron Framework, lanzado por Microsoft el año pasado, y Slackbot creado por la compañía Slack.

Además crecerá la presencia de los asistentes virtuales controlados por voz. Los grandes avances en tecnologías de inteligencia artificial, aprendizaje automático y procesamiento de voz ha llevado a que los asistentes cada vez sean más precisos.

El primero de todos fue Siri, de Apple, seguido de Alexa de Amazon, Cortana de Microsoft y Now de Google.

Para mayor índole, estos asistentes se integrarán con dispositivos inteligentes que instalaremos en casa, como el HomePod de Apple o Google Home.

Y por último, la inteligencia artificial seguirá mejorando su capacidad de raciocinio y sus atributos intelectuales, llegando incluso a elaborar diagnósticos médicos o monitorización de enfermedades, sugerencias de medicamentos o mejora del estilo de vida y elaboración de dietas.

Tampoco debemos olvidar los avances, cada vez mayores, con los coches autónomos.

Fintech

En cuanto al Fintech, podemos decir que está siendo su momento. No obstante, es un campo que sigue creciendo y abriendo nuevos caminos y seguirá imponiéndose en el mercado y sociabilizando los servicios.

Por un lado, según Forbes, el quince por ciento de los grandes bancos mundiales comenzaron a experimentar con Blockchain, pero el sesenta y seis por ciento lo implementará próximamente.

Entendemos como **Blockchain** una base de datos de registro de transacciones seguras compartida por todos los nodos de una red de dispositivos.

Como registra y almacena todas las transacciones de la red, ya no requiere de terceros “de confianza” que las den por válidas.

Otro ámbito destacado del fintech son las nuevas plataformas que ponen al alcance de cualquiera servicios o productos que antes solo estaban al alcance de unos pocos.

Por ejemplo, en el sector de las inversiones, gracias a la plataforma Darwinex se pone en contacto a traders que no cumplen con exigentes requisitos establecidos por las reguladoras financieras, y a pequeños inversores, con el fin de democratizar la inversión en los mercados de divisas, y próximamente en todos los mercados financieros.

De una forma similar, Housers es una plataforma de crowdfunding que permite invertir en el sector inmobiliario a partir de una inversión mínima de cien euros.

Realidad aumentada

Es la representación del mundo físico aumentado con información digital, y la realidad virtual, que es la simulación inmersiva de un ambiente real.

Por ejemplo, el último año vivimos el boom a nivel mundial de Pokemon Go. Pues bien, la nueva realidad es la realidad mixta. Esta es la combinación de las dos, es decir, donde un visor superpone elementos virtuales interactivos sobre objetos reales de tal forma que se crea la ilusión de que esos objetos virtuales son reales.

De momento Magic Leap se posiciona como la pionera en el sector, junto con Microsoft como gran competidor.

Big y Small Data

Aunque el Big Data ha revolucionado y transformado la industria, durante los últimos años se ha comprobado que al trazar paralelismos entre los datos y las causas, siempre se confirma la hipótesis de Small Data.

Martín Lindstrom, experto en marketing reconocido a nivel mundial, explica que la minería de datos se enfrenta a un gran obstáculo, y es que el resultado nunca es mejor que el input.

“Mientras que los grandes datos se limitan a encontrar correlaciones, los pequeños datos sirven para identificar las causas.”

De este modo, con la implementación del Small Data estamos llegando a la siguiente generación del Big Data.

Economía colaborativa

En cuanto a la economía colaborativa, el éxito de aplicaciones como Uber, Airbnb o BlaBlaCar pone de manifiesto que está en auge y seguirá con más fuerza a los próximos años.

Entendemos como economía colaborativa aquella que permite que un grupo de usuarios se pongan de acuerdo para realizar algo que les supone una considerable reducción de costos, o bien que no podrían hacer si no es por el apoyo económico conjunto. Así, las acciones son más económicas, prácticas y sostenibles.

Fact-checking

Por último, me gustaría destacar una tendencia que aunque no es tan grande como las mencionadas anteriormente, me parece de gran relevancia. Se trata del fact-checking.

Últimamente vivimos en un momento donde las redes sociales y los sitios web se han convertido en la fuente principal de nuestro consumo de noticias, y donde hemos comprobado la facilidad de la propagación de noticias falsas.

En consecuencia, han aparecido los sitios de corroboración de datos y hechos, conocidos como fact-checking. Algunos de ellos son FactChek.org o Politifact, junto a gigantes como Google News, que ya facilita a sus lectores poder comprobar la veracidad de las noticias.

Módulo 2: Desarrollo de ideas de negocio innovadoras

Ideas de negocio: creatividad e innovación

Muchos emprendedores andan buscando la “gran idea” con la que piensan revolucionar el mercado. Pues bien, el primer paso para avanzar y dar con una idea de negocio es asumir que en la gran mayoría de ocasiones las pequeñas apuestas son tan o más revolucionarias en los mercados que las “grandes ideas”.

El emprendedor debe ser consciente de que no va a inventar la pólvora. En muy pocas ocasiones, se tienen productos revolucionarios con mercados que hay que crear.

Conviene, por tanto, desmitificar la búsqueda de “la gran idea”. Además, para concebir una idea de negocio de éxito el emprendedor debe tener muy presente que **los productos desarrollados deben aportar valor a quien va a pagar por ellos**. De no ser así, difícilmente se conseguirá un proyecto empresarial viable.

Pretender vender lo que se quiere y no lo que el mercado necesita o desea es la antesala del fracaso. Las ideas más innovadoras surgen de pequeños descubrimientos; para ello es importante experimentar, jugar, sumergirse, definir, reorientarse y repetir.

Conviene romper con la mentalidad actual para adoptar un enfoque más creativo y experimental.

Creatividad e innovación

Creatividad es el proceso de generar ideas novedosas y útiles. **Este proceso no es lineal sino iterativo** (caótico, en la mayoría de los casos) y se da tanto a nivel individual como grupal.

Emprender en sí mismo es un proceso creativo.

La creatividad está presente en la aventura empresarial **desde la generación de la idea de negocio a su desarrollo** (como ocurre en la comercialización o la configuración de la organización, por ejemplo).

De hecho, la creatividad es lo que permite al emprendedor diferenciar su negocio de los competidores, generando elementos distintivos que permitan que sea reconocido por los clientes.

La creatividad es también la base para la innovación.

Innovación: supone encontrar una nueva forma de hacer algo. Las innovaciones no sólo permiten generar nuevas oportunidades de negocio al introducir un producto o proceso nuevo para el mercado; sino que son un elemento crucial en la generación de las ideas de negocio.

La capacidad de innovar del emprendedor conducirá al desarrollo de formas más novedosas de explotar la oportunidad reconocida y por tanto una mayor probabilidad de contar con una idea de negocio de éxito.

A menudo es difícil que surjan nuevas ideas cuando se intenta desarrollar un producto mejor. Por ello, en ocasiones resulta útil acudir a técnicas que fomentan la creatividad y permiten desarrollar ideas de negocio novedosas.

Metodologías para fomentar la creatividad

En este ámbito, son numerosas las metodologías desarrolladas para fomentar la creatividad, desde la clásica lluvia de ideas el pensamiento lateral que sugiere que debe generarse el máximo de posibilidades antes de limitarse a un camino o la herramienta de creatividad SCAMPER que aplicada a los negocios ayuda a generar ideas para nuevos productos y servicios a partir de los ya existentes.

Otras muy valoradas y aplicadas para desarrollar ideas novedosas en los últimos años, son las metodologías de desarrollo de innovaciones basadas en el usuario como design thinking (que usa el pensamiento divergente y convergente), y Lean Startup.

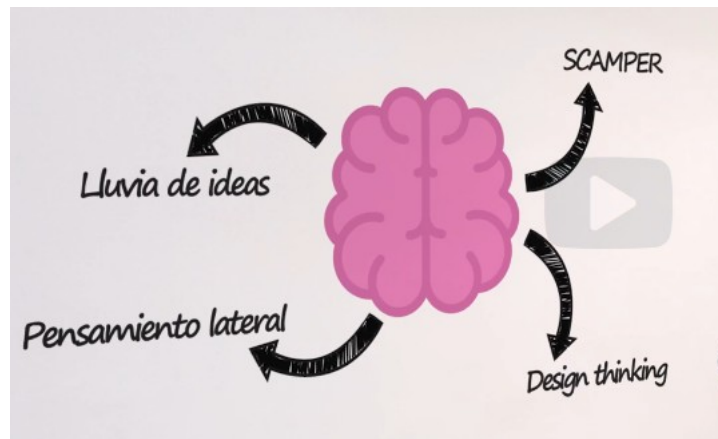


Figura 5: Metodologías para fomentar la creatividad

SCAMPER: Herramienta de creatividad

Una herramienta de creatividad que aplicada a los negocios ayuda a generar ideas para nuevos productos y servicios a partir de los ya existentes es SCAMPER.

Esta técnica permite activar la creatividad y cuestionarse de forma metódica las situaciones existentes.

Su nombre responde a las iniciales de las acciones a desarrollar para generar nuevas ideas.

- Sustituir
- Combinar
- Adaptar
- Modificar
- Proponer
- Eliminar
- Reordenar

Esta herramienta parte de la premisa de que el trabajo creativo (las ideas “originales”) y la mayoría de lo que se define como nuevo no es más que una combinación de algo que ya existe.

La técnica consiste básicamente en aplicar una serie de preguntas que estimulan a pensar de manera diferente acerca de un problema, generar ideas y lograr soluciones innovadoras.

Para ello, se propone seguir los siguientes pasos:

1. **definir el problema.** Se debe describir el objetivo a conseguir: ¿encontrar o mejorar un producto o un proceso?; ¿resolver un defecto?; ¿satisfacer necesidades?
2. **se formulan las preguntas correspondientes en cada una de las acciones predefinidas.** Utilizando la lista de acciones propuestas -Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en

otros usos, Eliminar y Reordenar-, se van formulando preguntas y contestándolas en cada una de las acciones.

ACCIÓN	¿QUÉ?
Sustituir	Lugares, personas, cosas, horarios, funciones.
Combinar	Funciones, emociones ideas, conceptos.
Adaptar	Ideas, usos, otros lugares.
Modificar (magnificar, minimizar)	Productos, características, materiales, ideas.
Proponer	Para otros usos, explorar opciones.
Eliminar	Funciones, partes, características, etc.
Reordenar	Invertir elementos, fases.

FUENTE: Osborn (1959) y Eberle (2008)

Figura 6: Paso 2

3. Evaluar las ideas seleccionadas que han surgido a partir de las respuestas obtenidas.

Todas las ideas que van surgiendo se anotan para posteriormente filtrarlas y evaluarlas.

Propuesta de valor

Identificar, definir y refinar ideas de negocio con un elevado potencial requiere entender no solo los productos de la empresa, sino también—y quizá más importante— qué valor pueden aportar y a quién.

Resulta sumamente útil definir la idea y el proyecto de negocio en términos de su propuesta (o propuestas) de valor, más que en términos de producto.

La viabilidad económica de cualquier empresa, con independencia de cuál sea su actividad, depende en última instancia de su mayor o menor capacidad para aportar valor en dicha transformación, de forma que el valor de mercado de sus productos sea superior al del conjunto de factores que utiliza para producirlos.

Es esta creación neta de valor lo que sustenta el beneficio empresarial y lo que hace viable un negocio en el largo plazo.

Características de un proyecto empresarial viable

Un proyecto empresarial viable y sostenible en el tiempo debe satisfacer tres requisitos con carácter cumulativo; por tanto, cada uno de ellos es condición necesaria para el siguiente:

1. debe **proporcionar unos beneficios claros a los clientes a los que se dirige**, con una propuesta de valor bien definida.
2. debe **crear valor neto**, de manera que el valor de lo producido sea superior al de los recursos empleados para su producción.
3. debe **ser competitiva con respecto a sus rivales directos, indirectos y potenciales**; bien porque sea:
 1. capaz de ofrecer productos de similar valor empleando menos recursos
 2. o porque utilizando recursos semejantes, obtenga productos de valor superior.

¿Qué es una propuesta de valor y cuáles son sus principales características?

La propuesta de valor es una afirmación breve que debe sintetizar el núcleo del proyecto empresarial, definido principalmente en términos de los beneficios que reporta a sus clientes.

Para ello, debe dar respuesta a tres preguntas:

1. **en qué consiste el bien o servicio que va a vender la empresa.**
2. **quiénes son los clientes a los que va dirigido**, y que constituirán la fuente de ingresos del negocio.
3. posiblemente más importante, **qué valor proporcionará a dichos clientes**; en otras palabras, por qué estarán interesados en adquirir el producto o servicio.

Funciones de una buena propuesta de valor

Una buena propuesta de valor cumple una doble función:

1. **Externa, permite comunicar de manera clara la información más relevante del proyecto empresarial a todos aquellos agentes que puedan estar involucrados de una u otra forma en el mismo**: inversores, socios estratégicos, clientes o proveedores.
2. **tiene una dimensión interna**, por cuanto orienta el diseño del modelo de negocio y establece las líneas maestras para la toma de decisiones estratégicas.

Para que pueda cumplir adecuadamente ambas funciones, la propuesta de valor debe satisfacer las siguientes condiciones

Debe de ser:

- **clara y fácil de entender**
- **comunicar resultados concretos y mensurables para el cliente**, a ser posible poniendo de manifiesto en qué medida la oferta de la empresa es diferente o mejor que las de la competencia.
- **Suficientemente concreta** para que los responsables de la empresa puedan tomar decisiones estratégicas orientadas al cumplimiento de la propuesta.

- **Realista y evitar la exageración.**
- **Tiene que estar expresada en el lenguaje del cliente.**
- **Breve, de manera que idealmente debería poder leerse y entenderse en no más de cinco o diez segundos.**

Para terminar de comprender adecuadamente qué es y en qué consiste una propuesta de valor, probablemente sea útil entender qué no es. Así, debemos de ser conscientes de que la propuesta de valor no es: un eslogan publicitario; no es una declaración de misión de la empresa; ni mucho menos una descripción detallada de las especificaciones, prestaciones o atributos de los productos de la empresa.

Design thinking

En primer lugar entenderemos qué es el Design Thinking y en qué se basa; y en segundo lugar, analizaremos las dos actitudes clave en el proceso, el pensamiento divergente y el pensamiento convergente.

Bases de la metodología

Al contrario que otras metodologías basadas en la información cuantitativa para diseñar el producto y luego interactuar con el usuario o cliente, **el Design Thinking comienza por la comprensión en profundidad del usuario y la detección de necesidades, problemas o intereses, basándose en métodos cualitativos.**

Según Tim Brown, creador de la metodología, esta **usa la sensibilidad y métodos del diseñador para encajar las necesidades de la gente con aquello técnicamente posible; y con ello, conseguir que un negocio viable pueda convertirse en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado.**

Durante el proceso de diseño, debemos destacar dos actitudes principales que dominarán las diferentes etapas:

- **pensamiento divergente:** se utiliza cuando la curiosidad y la creatividad sean protagonistas, durante los momentos de crear y recoger la máxima información e ideas posible.

El objeto es que los miembros no se sientan incómodos ni cohibidos, no se trata de seleccionar, filtrar o analizar sino de sacar a la luz todo tipo de información que se considere importante sin centrarse en si luego será útil.

Esta fase debe ser liderada por aquellos que tengan más facilidad para la exploración.

- **pensamiento convergente:** se emplea en los momentos en los que necesitemos analizar y seleccionar la información más relevante. Ahora, sin embargo, es bueno que esta fase la lideren aquellos miembros con mayor capacidad de análisis y síntesis.

Las 4 fases del proceso Design Thinking

En ésta sección analizaremos las cuatro fases del proceso de diseño:

1. la exploración
2. el análisis con empatía
3. la creación
4. la experimentación.

La primera como la tercera fase corresponden a momentos de pensamiento divergente; y la segunda y cuarta a analizar y aprender de la información obtenida, es decir, a momentos de pensamiento convergente.



Figura 7: Fases del proceso de Design Thinking y tipos de pensamiento

No obstante, al igual que en otras metodologías, **no es un proceso estático**, sino que una vez lo complementamos, podemos volver a cualquiera de las fases para mejorar nuestra propuesta de valor.

Fase 0

Antes de comenzar con la primera fase del proceso, la fase de exploración, hay una fase previa, podemos llamarla fase cero, y esta es la que da comienzo al mismo. En esta fase debemos plantear el gran reto que pretendemos solucionar, y para ello se debe definir una pregunta clave. La pregunta debe ser suficientemente amplia para no limitar posibles problemas que ahora no vemos, pero a la vez suficientemente concreta para que sea realista.

Además, es conveniente incluir verbos de acción positiva que nos lleven a solucionar este problema que planteamos, algunos como: crear, mejorar, potenciar, alcanzar, conseguir, etcétera.

Por último, también debemos tener presente al cliente o usuario desde el minuto cero, es decir, desde el planteamiento del reto.

Exploración

Para poder resolver el reto propuesto y encontrar una solución útil para nuestros usuarios, debemos comprenderlo en profundidad, tanto a nuestros usuarios potenciales como el problema planteado en sí.

Este es un momento de los que antes hemos definido como pensamiento divergente.

Para poder obtener esta información, podemos optar por múltiples herramientas:

- **observación:** Esta es una herramienta fundamental para conocer a nuestros usuarios, ver como se relacionan, como actúan, etc. Para ello debemos ser pacientes y discretos.
- **entrevistas** personales o en grupo, donde debemos plantear un escenario donde los usuarios puedan sumergirse y conducirles hasta la información que queremos conocer. De esta forma darán respuestas intuitivas que nos permitan saber realmente cómo piensan.
- **Inmersión:** nos referimos a vivirlo en primera persona y probarlo nosotros mismos.

Análisis con empatía

En la segunda fase, es el momento de analizar toda la información recogida en la fase anterior y extraer la información útil para nosotros.

Para ello lo dividiremos en dos fases:

- **de la información al conocimiento:** nos encontramos con toda la información recogida, y para poder aprender de ella debemos ordenarla y comprenderla.

Este es uno de los momentos donde debemos ampliar la actitud de pensamiento divergente.

Para ello podemos ayudarnos de diferentes herramientas, como por ejemplo el mapa de empatía.

Esta es una herramienta que divide un lienzo en cuatro grupos:

- qué dicen nuestros usuarios
- qué piensan en realidad
- qué hacen
- cómo se sienten.

Así, podremos identificar patrones que se repiten, o por el contrario, diferencias sistemáticas.

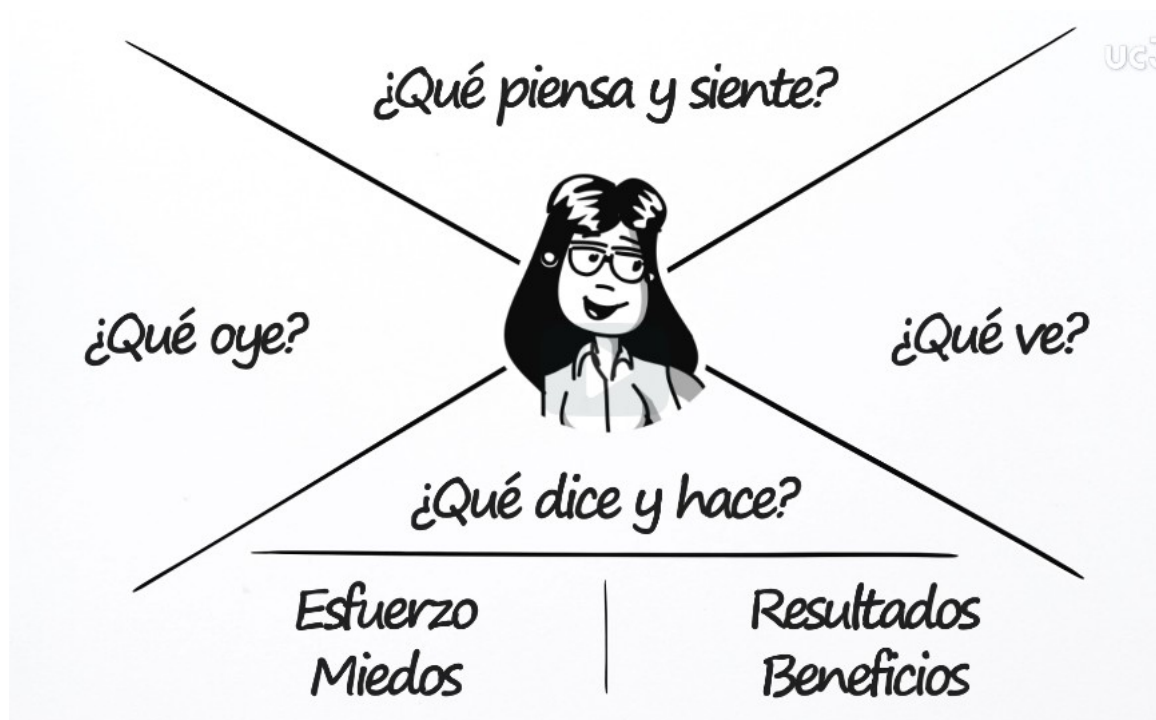


Figura 8: Lienzo de 4 grupos

Un punto clave del proceso es centrarse en un segmento de usuario concreto, lo cual nos ayudará a poder definir una solución práctica, ya que si queremos hacer algo bueno para todo el mundo, acabará siendo algo que no es lo suficientemente bueno para nadie.

Para ello podemos utilizar la herramienta de “crear una persona”. Para crear esta persona debemos pensar en todas las características, como nombre, profesión, edad, familia, etcétera, y debe estar basado en las personas que conocimos durante la fase anterior.

- **del conocimiento a la sabiduría.** es el momento donde analizamos el problema desde un punto de vista del usuario con la información que hemos procesado. Acá se usa pensamiento convergente

En este momento es importante conocer profundamente al usuario para pasar al diseño del producto o servicio basado en este conocimiento, ya que este aprendizaje puede inspirar nuevas soluciones. Incluso, ahora que lo conocemos perfectamente, puede que necesitamos replantear el reto de forma parcial para adaptarlo a las verdaderas necesidades o sentimientos de nuestro usuario.

Creación

Es el momento de buscar una solución. Para ello, podemos utilizar diferentes técnicas como la lluvia de ideas. Aquí, volvemos a un momento de pensamiento divergente. Lo importante ahora es encontrar una solución deseable para el usuario, que sea técnicamente factible, económicamente viable e innovadora.

Experimentación y prueba

Ahora debemos crear un prototipo que nos permita probar el reto planteado, pero intentando reducir el tiempo y los recursos empleados.

Al igual que durante el resto del proceso, interactuaremos con nuestros usuarios potenciales para ver qué opinan sobre la solución planteada, si realmente es útil para ellos y encaja en su forma de vida.

Acá el pensamiento es convergente:



Figura 9: Experimentación y prueba

Para acabar esta sección, debemos recordar que este no es un proceso estático donde una vez lleguemos a la cuarta fase haya acabado, sino que una vez recibimos el feedback de nuestro prototipo, debemos iterar de nuevo desde los puntos críticos que consideremos adecuados para poder encontrar nuevas soluciones, ya sean totales o parciales, y que nos permitan alcanzar una propuesta de valor adaptada a nuestros usuarios.

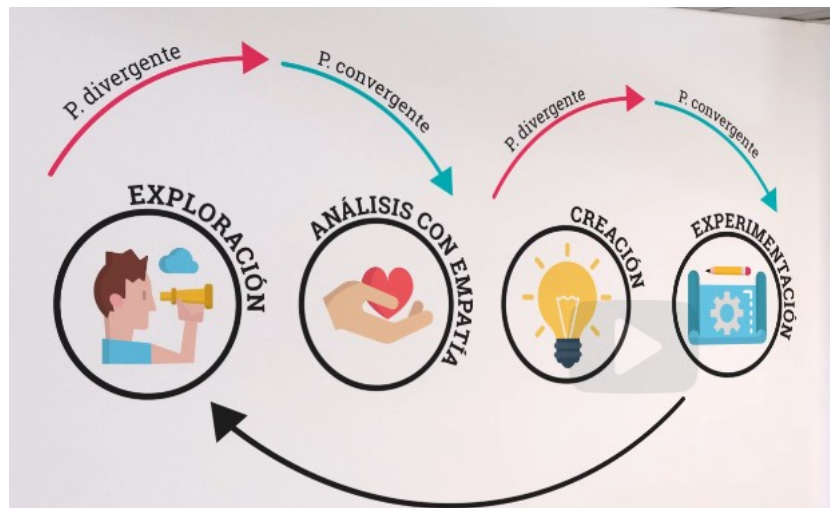


Figura 10: Proceso de Design Thinking

Cómo leer un mapa de empatía usando un ejemplo



Herramienta diseñada por XPLANE

Figura 11: Mapa de empatía

Conseguir que tu producto sea un éxito, consta de varios factores, pero sin duda los más importantes son; conocer quién es tu cliente, qué problema tiene y qué propuesta de valor le vas a ofrecer. La empresa Xplane (adquirida en 2010 por Dachis Group) desarrolló el mapa de empatía, una herramienta que permite personalizar, caracterizar y conocer a tu segmento de clientes. El mapa de empatía es una herramienta que llevan tiempo empleándose, es clave en el Design Thinking, y además, parece que últimamente ha tomado un nuevo impulso.

Para personalizar a nuestro cliente es necesario ir más allá de la típica frase: “persona de 25 a 40 años, soltero, de clase media”. Para conocer a nuestro cliente es necesario saber qué gustos tiene, que piensa, cómo actúa... para ello debemos mimetizarnos con ese segmento de personas, pensar lo que ellos piensan y sentir lo que ellos sienten.

PASO 1 Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía.

Vamos a suponer que queremos montar un restaurante con menús especiales para personas deportistas (aficionadas al deporte aunque no profesionales), que trabajan o estudian y que llevan una dieta concreta según el tipo de deporte que hacen. Además existe la posibilidad de enviar menús diarios a quién lo solicite por teléfono.

PASO 2 Definición del segmento de cliente (Early Adopter).

Con la idea de negocio y la somera definición de nuestro segmento de clientes, es hora de emplear el mapa de empatía y que se esconde realmente detrás de lo que llamamos “segmento de cliente”.

En este mapa vemos diferentes apartados que nos ayudarán a caracterizar a una persona donde ahora solo tenemos un vago concepto de nuestro cliente. Lo aconsejable es tener el lienzo del mapa de empatía impreso en formato A1, para poder pegar, despegar y modificar sobre él mediante postits, el conocimiento que vayamos consiguiendo de nuestro cliente.

En los talleres donde empleamos el mapa de empatía, nos gusta poner un nombre concreto a la persona. Para este ejemplo, a la persona que tenemos en mente, le llamaremos Silvia, 30 años, soltera, trabaja en una asesoría contable y practica deporte regularmente.

PASO 3 ¿Qué piensa y siente Silvia?

- Silvia es una persona que le gusta cuidar su aspecto físico y cree firmemente que a través del deporte y la alimentación saludable lo puede conseguir.
- Estar en forma es importante para ella, porque el deporte le motiva y le hace sentirse mejor (ya sabéis las endorfinas que se producen al hacer deporte hacen que te sientas bien, sobre todo al terminar...)
- Es una persona metódica, que le gusta seguir su rutina diaria.
- Le preocupa que no pueda seguir su dieta cuando sale a comer con sus amigos o compañeros/as de trabajo.
- No tiene tiempo para desplazarse a la hora de comer hasta su restaurante favorito.

PASO 4 ¿Qué ve?

- Silvia ve que sus compañeras/os que no hacen deporte están menos saludables que ella.
- La oferta del mercado para deportistas es amplia, en todo tipo de servicios, excepto en alimentación, donde los restaurantes no se preocupan apenas de las dietas de sus clientes.
- En su entorno sus amigos también son deportistas y se preocupan por su alimentación y por realizar algún tipo de ejercicio.

PASO 5 ¿Qué oye?

- Silvia oye quejarse a las personas porque han engordado, pero siguen alimentándose de la misma manera.
- Oye a sus amigos hablar sobre restaurantes y dietas.
- Le comentan que está en forma y le preguntan cómo lo hace.
- Escucha a otros que no hacen deporte ni se alimentan bien y no le gusta.

PASO 6 ¿Qué dice y hace?

- A Silvia le gusta explicar qué dietas y ejercicios hace.
- Si va a un restaurante donde ha podido comer lo que quería y estaba a su gusto de acuerdo a su dieta, lo recomienda a sus amigos.
- Cuida su aspecto.
- Hace deporte: va al gimnasio, hace crossfit y sale a correr.
- Disfruta saliendo por ahí con sus amigos.

PASO 7 ¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos encuentra Silvia?

- No le resulta fácil encontrar un restaurante donde sentirse agusto.
- Le frustra tener que comer a toda prisa porque tiene poco tiempo los días laborables.
- No quiere perder su forma física.

PASO 8 Qué le motiva. Deseos, necesidades, medida del éxito, obstáculos superados.

- A Silvia le motiva seguir su plan de alimentación y ejercicio, porque le hace sentirse mejor.
- Elimina el estrés con el deporte.
- Le gusta superar sus límites y se marca retos con frecuencia.

El mapa de empatía es una herramienta que te permitirá anotar todas estas características de tu cliente y tener siempre una persona concreta a quién dirigir tu oferta de productos. En el ejemplo del restaurante, es mucho más sencillo ofrecer un menú que cubra las necesidades de Silvia, donde incluso se le puede enviar la propuesta por mail a su oficina y que ella encargue el menú, que ofrecer algo para un cliente genérico que no sabemos exactamente quién es, qué hace, ni que quiere hacer.

ACA FALTA EL RESTO DEL MÓDULO 2 PERO CON ÉSTO, ES SUFICIENTE PARA CONTESTAR LAS PREGUNTAS, IGUAL EN OTRO MOMENTO COMPLETARÉ EL MATERIAL QUE FALTA

Módulo 3. Configuración y desarrollo de modelos de negocios

Modelo de negocio

Concepto y elementos del modelo de negocio

Los modelos de negocio ocupan un papel central en el mundo de la creación de empresas, lo que proporciona una primera idea de su utilidad; sin embargo, hay que tener en cuenta que coexisten varias definiciones sobre él, de manera que no es raro encontrar contextos en los que se utilice de manera diferente.

Una primera aproximación consiste en definir el modelo de negocio como una **historia que cuenta a qué se dedica la empresa**. Una segunda opción permite acotar un poco más, al afirmar que, de forma sintética, **la clave del modelo de negocio se basa en definir la propuesta de valor para los clientes, así como la forma mediante la cual la empresa se propone apropiarse de, al menos, una parte de ese valor.**

Sobre estas dos ideas centrales se despliegan una serie de factores que pueden concretarse en diferentes elementos. Los principales serían:

- a) una descripción de la propuesta de valor para los clientes
- b) la identificación de los clientes objetivo
- c) la especificación de cómo se pretende proporcionar valor, lo que incluye los principales recursos utilizados y también los principales socios que cooperen y sean necesarios para proporcionar los activos complementarios que apoyen la posición de la empresa.
- d) la fórmula de beneficios, que requiere identificar quién va a pagar y en concepto de qué.

El modelo de negocio de Uriji

La embajadora de Uriji en España, Diana Rodríguez, describe el modelo de negocio de esta novedosa red social.

Uriji es una red social que nace en Reino Unido y tiene un campus en Venezuela. Es una red que busca que sus usuarios cuenten sus historias y sus sueños.

Pero adicional a eso, el plus que te permite Uriji es que puedes monetizar el contenido. Es decir, que si tú tienes un sueño, en Uriji puedes solicitar donaciones. Si tienes historias, Uriji te permite que puedas vender tus contenidos. Entonces Uriji tiene por una parte ese encanto y esa química de una red social donde tu puedes hacer comunidad, puede conectar con otras personas en cualquier lugar del mundo y por otro lado también tiene una plataforma que te permite generar ingresos.

El modelo de negocio de Uriji realmente es muy sencillo. Nosotros lo dividimos en tres pilares, en tres vías:

1. La principal es clarísima y es visible, porque **son las transacciones que haces dentro de la red. En esa transacción, la aplicación se queda con el diez por ciento.**

2. El otro modelo de negocio que tenemos son las alianzas con las marcas, pero no buscamos unas alianzas netamente publicitarias donde vayamos a colocar quizás un banner dentro de Uriji, sino son más alianzas de estrategias comunicacionales, para ver cómo nosotros podemos ayudar para que las marcas, a través de proyectos, de campañas, conozcan su trabajo, y dentro de Uriji, entonces, comentamos, genera contenido de lo que son estas marcas. Es contar una historia de una empresa y no solamente vender.
3. Y el tercer modelo de negocio que tenemos es el **impulsar los proyectos, otros proyectos de nuevos emprendedores, que están ahí como incubados**. Un emprendedor, plantea su proyecto, nosotros impulsamos esa plataforma o esa idea y, obviamente, pues percibimos algo de todo el proyecto en conjunto.

Nuestro modelo monetización es como muy claro y evidente porque él hace las traslaciones dentro de la plataforma y Uriji solamente se queda con un diez por ciento. Esto pues a veces no aplica del todo para temas de fundaciones o ONGs, porque apoyamos mucho proyecto solidario. Quitamos el diez por ciento de la comisión, que le corresponde a Uriji, para apoyar y a nosotros pues nos beneficia, obviamente, que si son fundaciones de gran impacto, poder recibir más usuarios para la red.

A día de hoy, Uriji tiene más de quince mil usuarios de ocho mil setecientos cincuenta sueños publicados y unos siete mil cuatrocientos sesenta historias.

Tiene muchas colaboraciones vitales. Por ejemplo, para nosotros es fundamental las universidades, porque ahí está la vida, ahí están los soñadores, los Urijis que necesitamos, por eso tenemos muchas alianzas con las universidades para apoyar sus proyectos de emprendimiento, sobre todo.

Nos sentimos muy orgullosos de lo que hemos podido lograr, ir, conocer, escuchar...Sobre todo, eso es lo que nos ha servido, escuchar, porque de nada sirve quizás, tú pagar o invertir para que vengan muchísimos usuarios a tu plataforma, pero a lo mejor no entienden el concepto de tu plataforma, no entienden el concepto o la filosofía que tú tienes y la filosofía de Uriji pues hay que entenderla para poder vivir la comunidad de los Urijis

Definición y los 9 módulos del Business Model Canvas

Determinamos como objetivo de aprendizaje de la sesión la comprensión de la metodología del lienzo de modelo de negocio.

Comenzamos entonces definiéndolo de la mano de su creador, Alexander Osterwalder, quien indica que un **“modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”**.

Business Model Canvas es una herramienta que tiene como objetivo ayudar a describir nuestro modelo y reflexionar sobre él, dividiéndolo en un lienzo con nueve módulos.

Para hacer una primera idea general antes de entrar a ver cada uno de ellos, podemos ver la estructura propuesta con los nueve módulos, divididos en cuatro grupos.

1. Muestra la **propuesta de valor en el centro del lienzo** como núcleo principal.
2. **En la parte derecha, los tres módulos relacionados con los clientes:**

1. segmentos del mercado
 2. canales de distribución
 3. relaciones con los clientes.
3. **En la parte izquierda de la infraestructura necesaria** mediante:
1. nuestros recursos
 2. actividades
 3. asociaciones clave;
4. **En la parte inferior va lo relacionado a la viabilidad económica**
1. flujos de ingresos
 2. costos principales.



Figura 12: Business Model Canvas

Lado derecho

Primer bloque: Segmentos del mercado

En él definiremos quiénes son nuestros clientes, es decir, a quién aportamos valor. Éstos pueden ser un nicho o segmento en particular, puede estar centrado en el mercado de masas o en plataformas multilaterales, es decir, varios grupos independientes del mercado.

Bloque central: propuesta de valor

De forma prácticamente paralela al anterior vamos a desarrollar el módulo de la propuesta de valor ya que en él mostramos cuál es el valor que proporcionamos a nuestros clientes o qué problema les vamos a ayudar a solucionar.

Para ello, podemos hacerlo, entre otras, a través de alguna novedad, mejora del rendimiento, personalización de productos o servicios, reducción de costos o riesgos, comodidad, etcétera.

Tercer bloque: Canales de distribución

En el tercero de los módulos se determina cómo hacemos llegar nuestra propuesta de valor a nuestro segmento de mercado. Podremos hacerlo nosotros mismos o a través de algún socio, y de forma directa o indirecta.

Por lo general, en los negocios digitales, suele ser de forma directa a través de nuestra propia plataforma online.

También tenemos que tener en cuenta el proceso completo, es decir, desde cómo el cliente conoce nuestro producto, cómo le ayudamos a evaluar la propuesta, el propio momento de la compra y la entrega, y qué servicio de posventa ofrecemos.

Cuarto Bloque: Relación con los clientes

El cuarto módulo hace referencia a qué tipo de relación esperan los segmentos del mercado definidos con anterioridad, y cómo se integran en el modelo; es decir, cómo encontramos, captamos y fidelizamos al cliente.

De esta forma, nuestra relación puede ser automatizada a través de nuestras plataformas, mediante creación colectiva, o una de las más frecuentes en las nuevas startups: las comunidades, donde se consigue que los usuarios conecten entre ellos.

Quinto bloque: Flujo de ingresos

La última pieza del eje derecho se corresponde con el precio que están dispuestos a pagar nuestros clientes por el valor percibido, y cómo efectúan ese pago.

Esto puede ser por la adquisición de activos, ya sean productos o servicios, mediante cuotas de uso o suscripciones, o publicidad entre otras. Una vez completamos el eje derecho, nos centramos en la parte izquierda del lienzo.

Estos son los recursos, actividades y socios clave, lo que acabará definiendo nuestra estructura de costos.

Lado izquierdo

Sexto bloque: Recursos clave

En el módulo seis definimos los recursos que necesitamos. Éstos podrán ser:

- físicos
- intelectuales
- humanos
- económicos.

Séptimo bloque: Actividades clave

En el séptimo, qué actividades necesitamos, como pudiera ser la fabricación de nuestros productos,

o la plataforma desde donde prestaremos nuestros servicios.

Para ello, se pueden dividir en tres categorías:

1. **producción**
2. **resolución de problemas**
3. los modelos de negocio diseñados con una **plataforma** como recurso clave están unidas por naturaleza a la propia plataforma o red.

Octavo bloque: Socios clave

En el octavo, quiénes son nuestros socios o proveedores clave para poder ejecutar nuestra propuesta con éxito, mejorar nuestro servicio, o reducir nuestro riesgo.

Para la elección de éstos, debemos tener en cuenta diferentes motivaciones:

- la optimización y la economía de escala
- la reducción de riesgos e incertidumbre,
- la compra de determinados recursos y actividades.

Noveno bloque: Estructura de costos

Acá plasmaremos los costos más importantes que implica poner en marcha nuestro modelo de negocio.

Por supuesto, en todo modelo el objetivo es minimizar los costos, pero todo dependerá de nuestra estructura, si es según costos o según valor, lo cual será determinante en el éxito de nuestro modelo.

Patrones comunes en negocios digitales y fases del BMC

En esta sección destacamos los tres patrones más comunes en los negocios digitales y tecnológicos.

Entendemos como **patrones los modelos de negocio** que tienen **características, organizaciones o comportamientos** similares de los módulos del lienzo.

De esta forma, los patrones más comunes son:

- modelos de "long tail"
- "plataformas multilaterales"
- "modelos freemium".

Modelos Long Tail

Se caracterizan por vender menos cantidad, de una oferta muy amplia de productos especializados. **Estos modelos requieren unos costos de inventario bajos y una plataforma muy potente**, para que los compradores puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

Algunos ejemplos podrían ser Netflix o eBay.

Plataformas Multilaterales

Son aquellas con dos segmentos de mercado o más, distintos pero interdependientes, es decir, que solo funciona si están todos presentes.

Así mismo, su valor crece en medida que aumenta el número de usuarios.

Uno de los ejemplos más famosos es el caso de las tarjetas VISA, o más reciente, las nuevas formas de pago desde nuestro teléfono móvil.

Para que tenga éxito, no vale solo con el desarrollo de una buena tecnología segura para que los usuarios puedan pagar con su teléfono si los establecimientos no implementan este sistema de pago.

De esta forma, si los establecimientos no lo aceptan, el usuario no obtendrá ningún valor. Por el contrario, cuantos más establecimientos acepten el sistema, más valor obtendrá el usuario que desea pagar con su teléfono móvil.

Modelos Freemium

Se trata de un modelo donde lo básico es gratis, y lo extra tiene un precio.

Un ejemplo donde se ve muy claro es con la plataforma Spotify. En esta plataforma puedes escuchar la música que quieras pero con anuncios, y solo conectado a Internet; mientras que si tienes cuenta Premium, es decir, eres usuario de pago, puedes escuchar música de forma ininterrumpida y en cualquier y en cualquier dispositivo aunque no estés conectado a Internet.

De esta forma, una gran mayoría de nuevas plataformas, aplicaciones o servicios online permiten al usuario probar sus servicios sin tener que pagar. Cuando lo conocen y les gusta lo transforman en un cliente de pago, venciendo así el miedo a pagar por algo que no sabes si encajará con lo que estás buscando.

Fases del proceso de diseño de un modelo de negocio

Las cinco fases del proceso de diseño de un modelo de negocio son las siguientes:

1. **movilización:** la primera fase consiste en preparar el escenario.
2. **comprensión:** en la segunda nos centraremos en investigar y analizar a fondo todo lo relacionado con nuestro modelo, para así diseñar un modelo completo.
3. **Diseño:** una vez hemos diseñado nuestro modelo de negocio base, es el momento de interactuar con el mercado y pulir nuestra propuesta.
4. **Aplicación real del modelo.**
5. **La continua adaptación del modelo** con el paso del tiempo y la reacción del mercado.

No debemos olvidar que el lienzo no es algo estático, sino todo lo contrario. Debemos tenerlo siempre presente para adaptarlo a los cambios que vayamos implementando en nuestro modelo de una forma sencilla y muy visual.

Metodología del BMC aplicada al caso de Spotify

En este caso, para comprender la metodología de Business Model Canvas, lo ilustraremos a través del caso Spotify.

Spotify es una plataforma donde los usuarios pueden escuchar música de forma ilimitada, de manera legal, instantánea y con un fácil acceso.

Propuesta de valor ofrecida

- Como hemos mencionado previamente, Spotify es una plataforma que **permite al usuario escuchar música de forma ilimitada, al instante, de forma legal y en cualquier dispositivo y de una forma fácil e intuitiva.**

Con esta propuesta rompe los esquemas en la forma de escuchar música en el momento de su lanzamiento al mercado, donde las opciones eran descargarlas de internet, o pagar por canción.

- **Permite a la comunidad de usuarios crear su propio contenido y compartirlo con el resto de usuarios.**
- **Permite a las empresas poder anunciarse y llegar a una gran masa de clientes.**
- Como añadido, con el paso de los años, Spotify evolucionó y creó **decenas de listas actualizadas de manera constante y divididas por diferentes categorías, como por estado de ánimo, momento del día, tipo de música, etcetera.**

Segmentos de mercado

Hay tres claros perfiles bien definidos en dos grupos:

- **Los usuarios que escuchan música es un mercado** de masas, que a su vez, estos se dividen en
 - los usuarios que utilizan la plataforma de forma gratuita a cambio de escuchar los anuncios
 - los suscriptores, que pagan una cuota por no escuchar anuncios y poder escuchar su música sin conexión a internet.
- Las empresas que pagan por posicionar sus anuncios en la plataforma.

Canal de distribución

El canal utilizado por Spotify es a través de su aplicación, la cual puedes encontrar para cualquier plataforma.

Relación con los clientes

La relación con sus clientes es a través de la creación de una comunidad de usuarios, que pueden crear su propio contenido e interactuar unos con otros.

Sin embargo, la comunicación entre Spotify y los usuarios es muy escasa, por lo que prácticamente es todo una relación online automatizada.

Flujo de ingresos

Los ingresos de Spotify se dividen en dos:

- los fees de las empresas anunciadoras
- los pagos de las suscripciones de los usuarios premium.

Recursos Clave

Los recursos clave de Spotify se concentran en:

- **la música que contiene la plataforma**
- **los datos de los usuarios**
- **el capital humano.** Este es un recurso que a veces se infravalora por los emprendedores para iniciar un nuevo proyecto digital, pero el costo de personal humano es esencial y uno de los pilares más importantes para poder hacer realidad todo lo que plasmamos en nuestra propuesta de valor.

Actividades clave

Las más importantes se centran en:

- el desarrollo y mantenimiento del software
- el procesamiento y análisis de los datos
- la conexión con los fans de la música.

Socios clave

Éstos son:

- Los artistas y discográficas
- las empresas anunciadoras
- los colaboradores con otras grandes empresas, como Facebook o Starbucks.

Estructura de costos

Los costos principales de Spotify se concentran en:

- en el pago de royalties por uso de música
- el costo de personal

Los tres pilares del Lean Startup y el circuito del feedback

Lean startup

El propio término Lean Startup, el cual emplea los principios de la producción ajustada de Toyota, basada en la identificación y la minimización del desperdicio, pero aplicado a las nuevas empresas, y por tanto en este caso, basado en el valor aportado al cliente o usuario. Debemos destacar, que al igual que otras metodologías como Business Model Canvas y Design Thinking, el método Lean Startup está totalmente centrado en el cliente.

La mejor manera de comprender el método es mediante sus tres pilares:

- la **base principal es la interacción continua con los clientes**. Desde el momento en que generamos la hipótesis con el valor que queremos aportar, hasta conseguir la versión final de nuestro producto.

Para ello, tenemos que salir a la calle y hablar con nuestros clientes de manera continua, ya que serán ellos los que nos ayudarán a perfilar nuestra propuesta.
- La **creación de una nueva empresa** se basa en el continuo aprendizaje para convertirse en una empresa sostenible, por lo que esta debe llevar a cabo experimentos frecuentes que permitan al equipo probar y verificar todos los elementos de su idea.
- En ocasiones las pruebas que realicemos nos llevarán a hacer cambios en nuestro modelo para adaptar u orientar mejor nuestra propuesta de valor. A estos cambios se les conoce en esta metodología como **PIVOTAR**.

Metodología/Herramienta Lean Startup

Esta herramienta es el circuito de feedback de información Crear-Medir-Aprender.

- **El círculo comienza con el planteamiento de una hipótesis que queremos validar**. Para poder validarlo, deberemos establecer unas métricas que nos permitan obtener los datos necesarios para tomar decisiones.
- A continuación, debemos crear lo que denominamos como **Producto Mínimo Viable**, es decir, la expresión más reducida de nuestro producto; y es aquí donde comienza el círculo.
- Con nuestro primer prototipo saldremos al mercado para obtener el feedback necesario, analizarlo, y posteriormente aprender sobre él, es decir, tomar las decisiones de si hemos validado nuestra hipótesis, o cómo podemos pivotar para la siguiente iteración, volviendo a completar el círculo de nuevo.

Debemos tener en cuenta un punto crítico en el círculo del feedback, las métricas. Para que éstas nos sean útiles deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y oportunas. Es decir, deben ser lo suficientemente concretas para que la información que obtengamos podamos aplicarla y no nos sea demasiado genérica, de forma que no podamos aplicarla en ningún aspecto en particular.

Además, debemos evitar el caer en el error de las conocidas como VANITY METRICS, es decir, resultados que parecen bonitos pero que nos van a dar una falsa impresión y no nos van a ayudar a validar nada.

Por último, lo fundamental es que sean accionables ,es decir, establecer relaciones causa-efecto que nos permitan tomar decisiones claras.

Producto mínimo viable

Podemos resumirlo como la versión más reducida de nuestra solución propuesta.

El fin del producto mínimo viable es que nos permita un verdadero aprendizaje validado una vez entre en contacto con nuestros clientes, o que por el contrario, nos ayude a descartar y así pivotar sobre las hipótesis planteadas en nuestro modelo de negocio.

Para ello tiene que permitírnos completar el círculo del feedback. Cuando hablamos de la versión más reducida, nos referimos a emplear el mínimo de recursos en la creación del mismo, medido en tiempo y dinero; y volviendo de esta forma a la base de la metodología: “minimizar el desperdicio de recursos que que no crean valor”.

No obstante, para que el producto mínimo viable nos sea de la mayor utilidad posible se debe caracterizar por dos dimensiones:

- **fidelidad:** se refiere a la relación que guarda el producto mínimo viable con la versión completa que hemos diseñado. Cuanto mayor sea la relación entre ambas, mayor será el aprendizaje que obtengamos, pero también requerirá más recursos.
- **Cobertura** hace referencia al número de clientes con el que testamos nuestro prototipo. En este caso también existe una relación entre la cobertura que pretendamos alcanzar y los recursos que debemos emplear para conseguirlo.

Por ello, debemos buscar el equilibrio e ir evolucionando nuestro prototipo según vayamos obteniendo más feedback.

Ejemplo: Dropbox

Esta famosa compañía ofrece un servicio de almacenamiento en la nube, de forma que puedes tener tus archivos sincronizados en todos tus dispositivos, allá donde estés.

La hipótesis planteada era los problemas que encontraban los usuarios con la sincronización de sus archivos.

Pero encontraron que era una hipótesis difícil de explicar, ya que muchos usuarios incluso ni eran conscientes del problema.

Para validarlo, optaron por un producto mínimo viable sencillo y decidieron crear un video donde explicaban las funcionalidades de la herramienta de una forma amena y accesible.

El éxito fue espectacular, con un crecimiento de la lista de espera de manera exponencial, pudiendo validar así su propuesta con un costo mínimo y alcanzando a día de hoy más de quinientos millones de usuarios.

Plan de negocio - definición y finalidad

Qué es un plan de negocio

Ahora que se tiene claro que los primeros pasos a la hora de poner en marcha un negocio son identificar una oportunidad de negocio real y definir la idea con la que vais a aprovechar esa oportunidad, seguramente se preguntará cuál es el siguiente paso.

Bien, el siguiente paso es preparar un plan de negocio y por eso, en esta sesión vamos a definir qué es un plan de negocio y vamos a hablar sobre su finalidad.

En concreto tenemos los siguientes objetivos:

- saber qué es un plan de negocio;
- entender para qué se elabora
- conocer las cuestiones más relevantes que este debe resolver.

La oportunidad de negocio y la idea son también el punto de partida en la elaboración de un plan de negocio.

Para poder llevar a cabo una actividad empresarial con éxito, el emprendedor deberá sumergirse en una determinada industria, en sus competidores, en sus consumidores y deberá definir las diferentes estrategias que va a utilizar para poner en marcha su idea.

El plan de negocio es un documento en el que el emprendedor debe explicar y detallar cuál es la oportunidad de negocio que trata de aprovechar, por qué cree que esa oportunidad es relevante y cómo piensa aprovecharla. Además, deberá especificar los objetivos del proyecto, el equipo que va a llevarlo a cabo y las estrategias a nivel corporativo, competitivo y funcional que seguirán para aprovechar esa oportunidad identificada.

Con este documento el emprendedor podrá tener una visión clara sobre la viabilidad del proyecto, para determinar si es un proyecto viable desde los diferentes puntos de vista.

En definitiva, al final, el plan de negocio es un mapa a seguir para ejecutar sus estrategias y los diferentes planes de acción.

Por último, es importante resaltar el hecho de que **el plan de negocio no es un documento estático**, sino que es un documento vivo y dinámico sujeto a constantes modificaciones y mejoras que el emprendedor podrá introducir a medida que vaya desarrollando su idea.

Lo más relevante del plan de negocio no es el documento, sino el proceso de aprendizaje que conlleva su elaboración. Además, también sirve como carta de presentación ante terceros interesados en participar o colaborar de un modo u otro con el proyecto.

Por lo tanto, el plan de negocio tiene las siguientes utilidades:

- Es una guía para el desarrollo de la estrategia empresarial y los planes de acción.
- Sirve para comprobar la coherencia interna de todo el proyecto.

- Sirve para presentar el proyecto ante bancos o inversores para conseguir financiación. Convencer a proveedores para que colaboren con tu proyecto en sus fases iniciales o incluso convencer a trabajadores altamente cualificados para que se unan a este proyecto.

Claves para elaborar un plan de negocio con éxito

Un buen plan de negocio debería contener los siguientes puntos:

- La necesidad a satisfacer o el problema a resolver que el emprendedor ha identificado.
- La solución ofrecida y cómo se pretende abordar o cubrir ese problema
- Cuál es el modelo de negocio para generar ingresos.
- Cuál es la propuesta de valor que el negocio ofrece a sus clientes.
- Quiénes son los competidores directos existentes o cuáles serán potenciales competidores que pueden ir apareciendo.
- Quiénes son los miembros que formarán el equipo que desarrollará el proyecto.
- Cuáles son los objetivos y en qué plazo se esperan conseguir.
- Cuál es la situación actual del negocio, del mercado, de los promotores
- Cuál es el plazo para conseguir todo lo que se ha mencionado en el plan de negocio.

Por último, es importante que el emprendedor adapte el plan de negocio, poniendo mayor énfasis en una u otra área, dependiendo del tipo de persona que lo tiene que valorar. Obviamente, el interés de un banco será probablemente diferente a lo que un proveedor espera recibir.

Tabla de utilidad de un plan de negocio

Utilidad del plan de negocio	Principal interesado
Servir de guía para el desarrollo de la estrategia empresarial y los planes de acción	Emprendedor / Equipo promotor
Comprobar la coherencia interna del proyecto	
Permitir la cohesión del equipo humano que pondrá en marcha el proyecto	
Presentar el proyecto empresarial (permite conocer cómo funcionará y la competitividad del mismo)	Bancos / Inversores
	Proveedores
	Trabajadores (personal de alta cualificación y directivos)

Figura 13: Tabla de utilidad de un plan de negocio

Plan de negocio - diseño y estructura

Ahora que ya hemos visto qué es un plan de negocio, para qué sirve y cuáles son las claves para redactarlo bien, vamos a ver cuál es la mejor forma de estructurar toda esta información.

La mayoría de los planes de negocio tienen una estructura más o menos estandarizada y suelen tener los mismos capítulos o secciones. Vamos a ver qué debe contener cada uno de ellos:

Resumen Ejecutivo

El primer punto es el resumen ejecutivo, que plasmará en una sola página todos los elementos distintivos del plan de negocio de una manera breve concisa y clara.

Introducción

En segundo lugar, el plan de negocio debe contener una introducción que ponga en situación al lector. En ella se incluye una presentación y una justificación de esa idea.

Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio debe ser el fundamento de todo el plan de negocio y debe contener una justificación de por qué considera que existe esa oportunidad.

Idea de negocio y propuesta de valor

Una vez justificada la oportunidad, el emprendedor debe explicar cómo piensa aprovecharla describiendo la idea de negocio. Es importante también describir cuál será la propuesta de valor que va a ofrecer a los clientes.

Análisis estratégico y estrategia competitiva

En el análisis estratégico se realizarán diferentes análisis que permitan entender el entorno en el que se va a desarrollar la idea y los recursos y capacidades con los que el emprendedor cuenta.

Una vez realizado un completo análisis externo, interno y el análisis DAFO, deberá identificar las principales fuentes de ventaja competitiva con las que contará el negocio para después desarrollar su estrategia competitiva.

Plan de marketing

El plan de marketing deberá proporcionar una visión clara de los objetivos comerciales, además de todas las estrategias que el emprendedor utilizará para hacer llegar sus productos o servicios a los clientes potenciales.

Plan de producción y operaciones

En el plan de operaciones, el plan de negocio debe reflejar cómo funcionarán tanto el negocio como el producto o servicio. Además, debe contener una definición detallada de todas las características del mismo.

Plan de organización y RRHH

El plan de organización y recursos humanos debe mostrar la estructura de la empresa, así como una definición del personal necesario, la remuneración de los trabajadores y los mecanismos de selección de personal.

Plan jurídico fiscal

En el plan jurídico-fiscal se deben introducir y explicar todas las cuestiones jurídico-fiscales más relevantes para la puesta en marcha y el desarrollo del negocio.

Plan económico financiero

El plan económico financiero es una de las secciones más importantes, puesto que en esta se presentan todos los aspectos relativos a la inversión inicial, a la forma de financiación, a los resultados económicos esperados y a la rentabilidad general de todo el proyecto.

Descripción de los socios y equipo fundacional

La sección sobre los socios es fundamental para futuros inversores, prestamistas o proveedores ya que en esta van a tener la oportunidad de conocer todos los detalles y toda la experiencia de los miembros fundadores del equipo.

Plan de fechas: cronograma

El plan de fechas nos da una idea de las principales actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto y el periodo de tiempo que llevará su implementación.

Plan de contingencias

El emprendedor deberá exponer los posibles riesgos y problemas que puedan surgir en el plan de contingencias.

Conclusiones

Por último, es recomendable cerrar el proyecto con un proceso de análisis y valoración global de todo el proyecto. En este punto es importante demostrar que el proyecto es coherente y debe contener los aspectos fundamentales de todo el plan de negocio.

Es importante diferenciar bien qué partes exigen un desarrollo más exhaustivo que otras en función del tipo de negocio. Por ejemplo, la localización puede ser clave para un negocio físico, mientras que para un negocio online no será tan relevante.

Plan de negocio - Errores y recomendaciones

A pesar de que ya conocemos para qué sirve un plan de negocio y su estructura, es posible que se puedan cometer algunos errores en su elaboración y por eso en esta sección vamos a ver cuáles son los más comunes y cómo podemos evitarlos.

Errores

- **El principal error al crear un plan de negocio es el de no demostrar un compromiso total con el proyecto.** Si el equipo no se compromete totalmente, no puede esperar que terceras partes se involucren en él. Esto puede hacer que posibles inversores o incluso potenciales trabajadores decidan no apoyar al equipo. Por ello, el emprendedor debe poner todo su esfuerzo en sacar el proyecto adelante.
- **Es común también no ser del todo consciente de las debilidades o las posibles amenazas para el negocio.** Por ello, es importante hacer una buena investigación y un análisis de todo el entorno.
- También puede ocurrir que **los objetivos no sean razonables y sean demasiado optimistas o pesimistas.** Es importante estos sean específicos, alcanzables y medibles.
- En algunos casos, **el emprendedor no está lo suficientemente preparado o no tiene suficiente experiencia en el sector.** Si esto ocurre, es importante incluir en el equipo a alguna persona que sí la tenga.
- También es importante que los datos incluidos en el proyecto estén contrastados y referenciados, ya que una **falta de rigor en la investigación puede generar desconfianza en todo el proyecto.**
- En algunos casos puede incluso ocurrir que **el mercado objetivo que se ha definido sea demasiado amplio, lo que puede hacer entender que no se ha identificado correctamente.** Una oportunidad para una empresa de nueva creación debe estar bien definida, ya que seguramente esta sea limitada.

- Por último, en muchos casos ocurre que **los datos del plan económico-financiero son demasiado optimistas**. En muchas ocasiones esta sección es la primera que un inversor evalúa, por lo que todas las afirmaciones deberían estar bien razonadas y justificadas. Una falta de rigor en esta sección puede hacer que el proyecto pierda credibilidad.

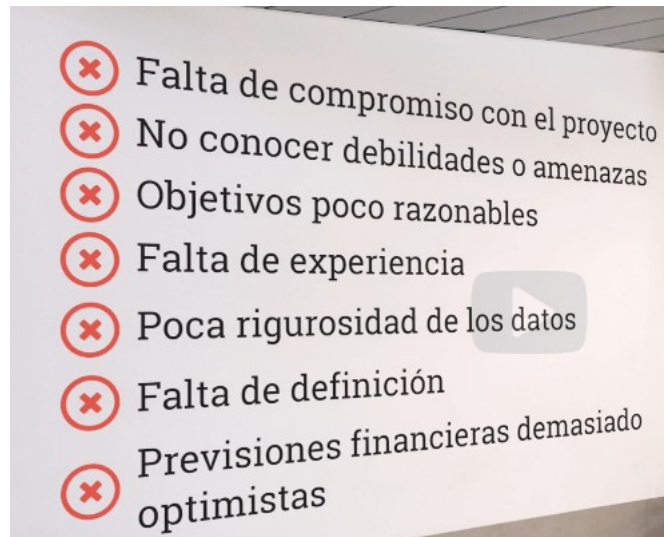


Figura 14: Lista de errores comunes

Recomendaciones

Ahora que ya conocemos algunos de los errores más comunes, vamos a ver algunas recomendaciones formales para elaborar bien un plan de negocio:

- **La información ofrecida sea clara, concisa, veraz y comprobable. Además, la información debe ser actual.**
- **El plan de negocio debe ser global y abarcar todas las áreas de la actividad empresarial, sin dejar ninguna de lado.**
- **Debe ser uniforme y el lenguaje debe ser comprensible por los diferentes colectivos que puedan ver el plan de negocio**, como los inversores, los bancos, los proveedores o incluso posibles empleados.

En general, el proyecto debe ser claro, con información actualizada, global y uniforme.

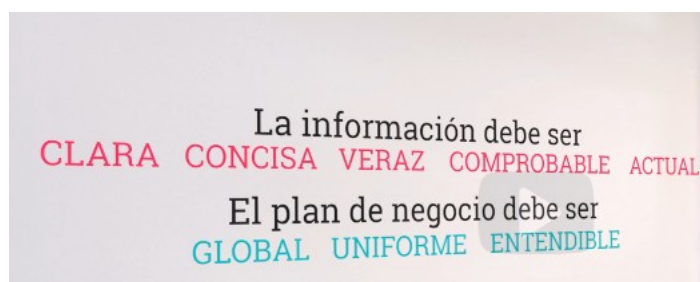


Figura 15: Recomendaciones

Módulo 4: Análisis estratégico y estrategia competitiva

Introducción al análisis estratégico

El emprendedor se plantea desarrollar su idea de negocio y tiene en mente el producto o servicio que va a desarrollar y, a buen seguro, el cliente al que se va a dirigir.

No obstante, antes de poner en marcha su empresa debe recopilar información para conocer varias cosas.

Análisis estratégico externo

Consiste en analizar cuáles son los factores del entorno en que se va a desarrollar la actividad, considerando los principales aspectos políticos-legales, sociales, económicos o tecnológicos que pueden afectar al negocio:

- cómo es el negocio en el que piensa trabajar
- cuál es su ritmo de crecimiento
- quiénes serán sus competidores
- qué tipos de clientes hay
- cuáles de los principales son los principales proveedores, etcétera.

Estas cuestiones hacen referencia a los factores externos y es lo que denominamos análisis estratégico externo.

Con esta información vamos a extraer conclusiones sobre las amenazas y oportunidades (quedados con las siglas A y O).

Análisis estratégico interno

Consiste en identificar los recursos que necesita para poner en marcha su negocio. De ellos:

- de cuáles dispone ya
- qué posibilidades hay de obtener los que no tiene
- cuáles son los que realmente necesita.

De aquí extraemos conclusiones sobre las **debilidades y las fortalezas del emprendedor** y de su negocio (corresponde a las siglas D y F).



Figura 16: Esquema somero de análisis

En las siguientes sesiones del curso analizaremos qué factores debemos tener en cuenta para realizar un buen análisis estratégico, tanto externo como interno, y, así, poder concluir con el análisis DAFO completo.

O sea:

Antes de poner en marcha su negocio, el emprendedor tiene que ser consciente de un conjunto de factores externos y de características internas del proyecto empresarial. Deben analizarse en profundidad tanto unos como otros.

- Los **factores externos** son muy importantes en la actividad empresarial, tanto a la hora de generar oportunidades de negocio, como a la hora de impactar en el negocio ya en marcha.
- Los **factores internos** son decisivos a la hora de poner en marcha un negocio; comprenderlos es fundamental ya que van a determinar las fortalezas y debilidades del emprendedor y del proyecto empresarial. Todo ello conformará el análisis estratégico externo e interno que debe preceder cualquier decisión empresarial, y muy en especial, la puesta en marcha de un negocio.

Análisis de los factores del entorno genérico

Un primer análisis externo pasa por detenerse y reflexionar sobre los factores externos de índole más general, es decir, aquéllos que provienen del entorno general (o macroentorno). Los factores externos a nivel genérico pueden constituir fuentes importantes de oportunidades y amenazas para el nuevo negocio empresarial.

¿Debe el emprendedor analizar el entorno en que se desarrollará su actividad? La respuesta a esta pregunta es afirmativa, porque llevar a cabo un análisis del entorno, un análisis externo, ayudará a conocer el conjunto de factores y tendencias importantes que influyen en la actividad empresarial.

Hay que tener en cuenta dos tipos de entorno:

- el llamado **genérico o macroentorno**, que sería el conjunto de factores de carácter general que impactan a cualquier empresa por estar operando en un momento del tiempo y en lugar determinado
- **el entorno específico**, que son los factores que impactan a las empresas que operan en un determinado sector.

Ambos tipos de entorno deben ser tenidos en cuenta a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial porque son el origen de Oportunidades y Amenazas.

Entorno genérico (análisis PEST)

Este incluye una serie de factores medioambientales fuera del control del emprendedor, pero que tienen un potencial impacto en las decisiones relativas al negocio a desarrollar.

Existen numerosos factores y variables que forman parte del entorno genérico. Los podemos agrupar en:

- factores político legales (P):
 - Política económica e incentivos a la actividad empresarial
 - Sistema impositivo
 - Regulación y obligaciones en materia laboral
 - Grado de desregulación
 - Privatización de servicios públicos
 - Regulación en defensa de la competencia
 - Tratados de libre comercio
- factores económicos (E):
 - Situación económica: evolución del PIB
 - Tasas de inflación
 - Tasas de desempleo
 - Distribución de la renta
 - Acceso a financiación y desarrollo de mercados de capitales
 - Tipos de interés
 - Tipo de cambio
 - Globalización de la economía, apertura de los mercados internacionales
- socio-culturales (S):
 - Estructura y evolución demográfica
 - Pirámide poblacional: distribución por edades y sexos

- Redes sociales
- Emigración
- Hábitos de consumo
- Creencias religiosas y valores compartidos
- Preocupación por el medio ambiente y el cambio climático
- tecnológicos (T):
 - Nivel de desarrollo tecnológico
 - Estado y evolución del conocimiento
 - Acceso y empleo de las TIC
 - Disponibilidad de nuevos materiales
 - Nuevas fuentes energéticas

De ahí que se utilice en ocasiones el acrónimo **PEST** y digamos que hemos realizado un análisis PEST cuando hemos detectado y evaluado los distintos elementos del entorno general que pueden afectar positiva o negativamente a la actividad empresarial.

De lo que sí debemos ser conscientes es que, aunque son factores que afectan a cualquier empresa en un momento y espacio geográfico determinado, los efectos pueden ser distintos para diferentes empresas y sectores.

Así, una crisis económica crea problemas en la mayoría de las empresas, pero indudablemente ofrece oportunidades para otras: por ejemplo, las tiendas on line de productos de segunda mano ven crecer su negocio a mayor ritmo en épocas de crisis, cuando el poder adquisitivo de individuos y familias se reduce.

En muchos casos, son los cambios en el entorno general los que generan una oportunidad de negocio. Así, por ejemplo, los rápidos desarrollos tecnológicos que permiten una creciente seguridad de las transacciones on line y la una mayor preferencia de los consumidores por los mercados digitales, han dado lugar a interesantes oportunidades para las startups en el sector “fintech”.

Pero, a su vez, estos cambios, han supuesto una amenaza para las finanzas y la banca tradicional, que pierde parte de su negocio a favor de los nuevos formatos de finanzas digitales.

Entonces, **¿debe el emprendedor hacer un análisis y seguimiento exhaustivo de todas y cada una de las variables relacionadas con el entorno genérico? La respuesta sería no, esta tarea requeriría mucho esfuerzo y probablemente sería inabordable para el emprendedor.**

Lo que sí tiene que hacer el emprendedor es analizar, y estar atento a la evolución de aquellas dimensiones que puedan ser críticas para el negocio que esté emprendiendo.

Con esta información, el emprendedor será capaz de concluir sobre las oportunidades y amenazas que detecta en el entorno general.

Análisis del entorno sectorial

Existen una serie de variables clave a tener en cuenta para analizar el atractivo potencial de un sector. Para sistematizar la información del análisis sectorial se ofrece un esquema de análisis basado en el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

El análisis del entorno sectorial, junto a los factores clave provenientes del entorno genérico, nos permitirá completar el análisis externo.

¿Cómo analizar el sector en el que se piensa competir?

Tradicionalmente se ha estudiado con la ayuda del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que puede verse en la figura.



Figura 17: Modelo de las fuerzas de Porter

Este modelo propone analizar el efecto combinado de, al menos, cinco dimensiones básicas:

1. competidores actuales en el sector
2. competidores potenciales
3. productos sustitutivos
4. clientes
5. proveedores.

Realizar un análisis sectorial requiere como paso previo (y fundamental) definir y delimitar correctamente el sector (y con ello, conocer los competidores directos que nos vamos a encontrar).

También requiere identificar qué agentes están detrás de cada fuerza, es decir:

- quiénes son los proveedores que suministran las materias primas en este sector
- quiénes son los clientes
- si hay productos o servicios que satisfacen la misma necesidad
- valorar la posibilidad de entrada de otros nuevos competidores.

Una vez identificados los agentes de cada fuerza, analizamos las distintas dimensiones que nos ayudarán a evaluar su importancia, y a alcanzar conclusiones sobre su impacto en la intensidad competitiva del sector.

Así, haremos un diagnóstico de la rivalidad entre los competidores del sector, la amenaza de entrada de nuevos competidores y barreras de entrada que puedan existir, la amenaza real de sustitución de los productos de otros sectores que cubran la misma necesidad, el poder negociador de clientes y el poder negociador de proveedores.

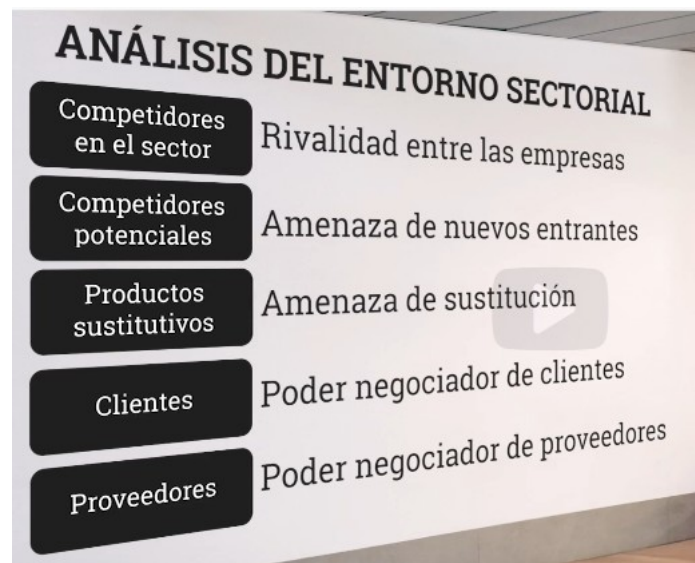


Figura 18: Análisis de las 5 fuerzas

Cada una de las fuerzas puede tener un impacto positivo o negativo sobre la rivalidad competitiva del sector estudiado.

Debemos concluir sobre la importancia e impacto de cada una de ellas y, con todo, podremos hacer un diagnóstico del atractivo sectorial y una estimación de la rentabilidad media esperada en dicho sector.

Como orientación puede verse la la figura del modelo, con los principales determinantes estructurales de cada fuerza.

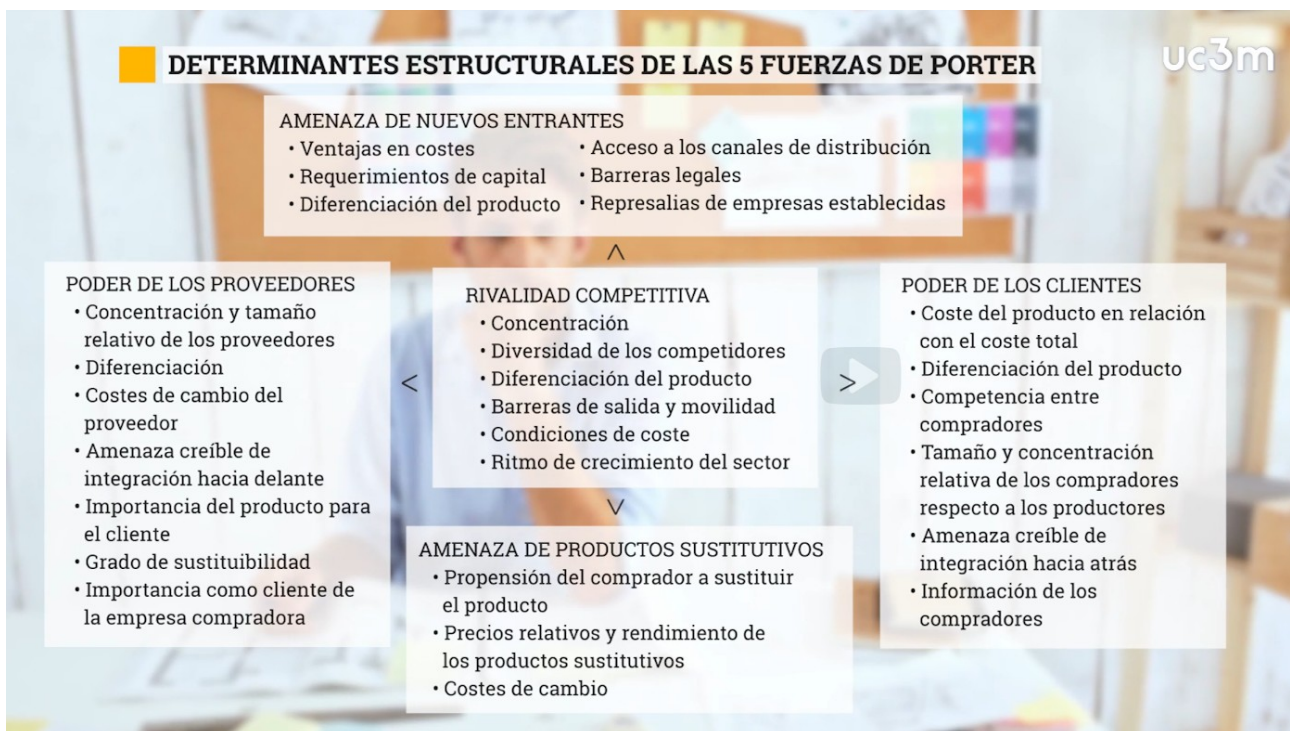


Figura 19: Determinantes estructurales de las 5 fuerzas de Porter

Por ejemplo, para establecer conclusiones sobre la rivalidad competitiva entre las empresas existentes en un sector debemos observar el ritmo de crecimiento, el número de empresas existentes, las barreras de movilidad o movilidad, las condiciones de costos, etc.

Con las conclusiones de las distintas fuerzas podemos alcanzar una conclusión final sobre las oportunidades y amenazas que brinda el sector, y con ello, el atractivo que tendrá para el nuevo proyecto empresarial.

Resumen de la utilidad del modelo de Porter:

- Ayuda a comprender la forma de competir y los factores clave de éxito en una industria
- Permite entender el efecto de estructura sectorial sobre la competencia
- Puede ser útil para que el emprendedor diseñe estrategias para teniendo en cuenta la estructura sectorial
- Ayuda a entender el atractivo sectorial y a predecir el potencial de rentabilidad de un sector

Cosas a tener en cuenta

- En cada sector que analice las fuerzas tendrán una importancia relativa distinta. No todas las fuerzas tienen por qué tener la misma importancia, ni en todos los sectores
- El modelo analiza la estructura de la industria y no reconoce la influencia recíproca entre estrategia y estructura sectorial. Por ello, se debe considerar la naturaleza dinámica de la competencia. Así, el emprendedor debe estar en constante alerta a los cambios que se producen en el sector.

- En algunos casos, se precisa ampliar el modelo a otras fuerzas adicionales, como pueden ser los recursos complementarios (en caso de que sean precisos para competir)
- En determinadas situaciones conviene hacer un análisis pormenorizado del sector analizando grupos estratégicos y/o realizar un análisis profundo de los competidores directos.

Análisis interno

Para completar el análisis estratégico se precisa hacer un análisis interno. Es de vital importancia reconocer los recursos y capacidades de que se dispone y qué necesitará el emprendedor para poner en marcha su proyecto. Una vez se identifiquen esos recursos y se evalúen sus características, se podrá hacer una valoración de las principales fortalezas que tiene el proyecto empresarial, así como las principales debilidades u obstáculos que va a encontrarse.

El análisis interno es un análisis de especial relevancia para proyectos de nueva creación, ya que supone identificar los recursos que requerirá poner en marcha el negocio, cuáles de ellos son imprescindibles y cómo obtenerlos.

Para montar y desarrollar un negocio se necesitan recursos; ahora bien, algo que caracteriza a un gran número de empresas de nueva creación es precisamente la escasez de recursos con los que cuentan.

Por eso, **en la etapa de análisis interno la reflexión debe ser crítica, de modo que el emprendedor valorará los recursos que tiene (o necesita adquirir) y también cuáles serán las carencias o principales obstáculos internos para el logro de sus objetivos.** En otras palabras, **las principales fortalezas y debilidades del proyecto empresarial.**

Al hacer un inventario de los recursos de una empresa, de forma inmediata viene a la mente la financiación y los activos físicos, las instalaciones oficinas o maquinaria y equipo.

Sin embargo, hay recursos, por lo general, más importantes que los activos tangibles y son los llamados “intangibles”: recursos como la tecnología, esté patentada o no, una marca reputada, relaciones buenas y estables con proveedores relevantes, así como los “recursos humanos”, donde incluimos el personal con cualificación y experiencia, la motivación de los trabajadores, entre otras cosas.

Además, cabe señalar que los distintos recursos de la empresa no se utilizan en muchos casos de forma aislada, sino que interactúan entre sí dando lugar a las capacidades (lo que la empresa es o será capaz de hacer).

Por ejemplo, decimos que una empresa es innovadora y responde a necesidades cambiantes del mercado o que otra se adapta rápidamente a las condiciones de la demanda gracias a su capacidad logística. Estos son ejemplos de capacidades.

Pues bien, hacer este inventario de los recursos que se poseen y se van a necesitar es importante, pero será crucial también evaluar el potencial que esos recursos y capacidades tienen para generar beneficios.

Los recursos y capacidades más importantes para una empresa son aquellos que le permiten crear más valor que el resto de competidores y con ello obtener una ventaja competitiva sostenible. Son

los que denominamos recursos estratégicos y capacidades distintivas, y se caracterizan por ser escasos, valiosos, difíciles de mover y de replicar por otras empresas.

En resumen, un análisis interno nos permitirá reconocer y mostrar los puntos fuertes y las principales dificultades que se va encontrar el emprendedor.

De este análisis, por tanto, extraemos conclusiones sobre las fortalezas y debilidades del proyecto empresarial.

Recursos intangibles

Los recursos intangibles se denominan así porque no suelen estar reflejados en los estados contables de la empresa, y eso hace que sean más difíciles de identificar y de valorar. A pesar de ello, suelen ser los activos más valiosos de las empresas.

Entre los recursos intangibles se encuentra: la reputación de la empresa, la marca, el know-how, la cultura organizativa, así como las relaciones con otros agentes en el mercado

Se caracterizan por:

- Estar basados en la información y el conocimiento
- Ser susceptibles de múltiples usos de forma simultánea sin pérdida de valor
- Tener una oferta fija o cuasi-fija a corto plazo
- Acumularse con la experiencia, mejora continua, formación, etc.
- Obtenerlos requiere, normalmente invertir tiempo y esfuerzo, no sólo dinero. Además suelen tener resultados inciertos.

DAFO

Las conclusiones del análisis estratégico pueden plasmarse en una matriz DAFO, la cual puede ser útil a la hora de elaborar y presentar un plan de negocio. Se describen a continuación las distintas dimensiones y se ilustra todo ello con un ejemplo.

Cuando el emprendedor ha recopilado una gran cantidad de información sobre el entorno general, sobre el sector y sobre sí mismo como resultado de los análisis externo e interno que ha realizado. Y también ha ido extrayendo conclusiones relevantes con todos esos datos.

Ahora se trata de sistematizar y ordenar dicha información y dichos análisis de manera que puedan proporcionarle de forma rápida una idea clara de con qué podrá encontrarse si sigue adelante.

La matriz DAFO es una forma sencilla de presentar esta información.

- **Factores externos**
 - **O:** Desde el entorno, **agrupamos las principales conclusiones extraídas sobre las oportunidades que vienen del exterior**, como pueden ser la aprobación de una regulación favorable para el negocio, los cambios en las preferencias y estilos de vida de los consumidores, el ritmo rápido de crecimiento del sector o la existencia de nuevos mercados o segmentos, por citar algunos ejemplos.

- **A:** Así mismo, **extraemos conclusiones sobre las principales amenazas**, como pueden ser la existencia de productos sustitutivos con una buena relación precio/prestaciones, algún cambio legal adverso, el desconocimiento por parte del mercado de la tecnología, o un elevado poder negociador de los proveedores o clientes.
- **Factores internos**
 - **F:** Señalamos las **principales fortalezas**, basándonos en el análisis de los recursos y las capacidades que tiene el emprendedor o que puede conseguir con cierta facilidad. Pueden ser recursos tan críticos como una red de contactos, capacidad directiva y liderazgo, conocimiento de la tecnología o habilidades tecnológicas superiores, etc.
 - **D:** De la misma forma, **se deben señalar las debilidades del negocio**, que son las carencias detectadas o las posibles dificultades para hacerse hacerse con recursos críticos para desarrollar su actividad.

En muchas ocasiones, el nuevo negocio no tiene reconocimiento en el mercado y carece de una marca reputada y consolidada; también suele ser una dificultad el acceso a recursos financieros, la falta de conocimientos del emprendedor o del equipo fundador relativos al sector, así como la inexperiencia en los distintos ámbitos de actividad que se va a emprender.

Estos son sólo algunos ejemplos que pueden servir de orientación a la hora de contemplar las distintas dimensiones de una matriz DAFO.

F Fortalezas internas <ul style="list-style-type: none"> Habilidades y recursos tecnológicos superiores Capacidad directiva y liderazgo Habilidades para la innovación de producto Propiedad de la tecnología principal Conocimiento del sector de actividad Estrategias funcionales bien ideadas y diseñadas Buena imagen entre los consumidores Flexibilidad organizativa, etc. 	D Debilidades internas <ul style="list-style-type: none"> No hay dirección estratégica clara Elevados costes unitarios respecto a competidor Falta de recursos financieros Carencia de una marca reputada y consolidada Falta de experiencia en algunas funciones y de capacidades clave Rentabilidad inferior a la media del sector, etc
O Oportunidades externas <ul style="list-style-type: none"> Existencia de nuevos mercados o segmentos Necesidades de los clientes no satisfechas Mercados en rápido crecimiento Cambios en los estilos de vida Nuevas tecnologías que permiten desarrollar nuevos proyectos Complacencia entre las empresas rivales 	A Amenazas externas <ul style="list-style-type: none"> Incremento de las ventas de sustitutivos Lento crecimiento del mercado Cambio en las necesidades y los gustos de los consumidores Creciente poder negociador de proveedores y/o clientes Cambios legales adversos Entrada de otros competidores

Figura 20: Ejemplo de matriz DAFO

Es importante recordar que la matriz DAFO es un resumen de la información que se ha ido recopilando, y su utilidad puede ser doble:

- **Ordena y sistematiza la información recogida** en los análisis externo e interno, para **ayudar en la toma de decisiones posteriores**
- **Se convierte en una herramienta útil y visual** a la hora de presentar el proyecto a socios, inversores o potenciales clientes.

Fuentes de creación de valor

¿Se habrán preguntado por qué un emprendedor se plantea crear un negocio? **La idea clave de cualquier actividad empresarial, y, por tanto, la idea detrás de la creación de un negocio, se fundamenta en la posibilidad de hacer algo que proporcione valor a un grupo de clientes.** Pero cuando el emprendedor quiere ofrecer algo a esos clientes, que realmente sea valioso, inmediatamente debe pensar en qué ofrecen sus competidores.

Si ofrecen lo mismo que él pretende hacer, ¿acaso mejor? ¿O más barato? La respuesta a estas preguntas nos dirá si previsiblemente la nueva empresa tendrá una ventaja competitiva frente a sus rivales.

¿Cómo puede el emprendedor crear más valor? O dicho de otro modo, ¿cuáles son las principales fuentes de creación de valor que puede encontrar?

Formas de crear valor

Para responder a esta pregunta deberíamos decir que existen tantas formas de crear valor como empresas o emprendedores, si bien la mayoría de ellas pueden englobarse en cuatro grandes categorías, que vamos a revisar a continuación:

- ser eficientes
- innovar
- ofertar productos de calidad
- respuesta al cliente: tener una capacidad superior para responder a las necesidades de los clientes.

Eficiencia

Una empresa más eficiente que sus competidores cuando crea más valor, y por tanto dispone de una ventaja competitiva sobre ellos a la hora de competir.

¿Qué significa ser eficiente? Tengamos en cuenta que las **empresas son, en última instancia, organizaciones encargadas de transformar "inputs"** (materias primas y componentes, capital, trabajo, etc.) en "outputs" (bienes y servicios).

Una empresa es más eficiente si es capaz de producir más "output" por unidad de "input" o, en otros términos, reducir los "inputs" necesarios para obtener una unidad de producto.

¿Cómo se consigue mayor eficiencia?

Habitualmente requiere mejorar los procesos, diseñar mejor los productos, reducir el costo de los "inputs" empleados en la producción o aprovechar economías de escala, de experiencia y de alcance.

Innovación

La innovación es probablemente la fuente más importante para crear valor. Innovar **consiste en hacer algo nuevo o introducir una nueva forma de hacer algo.**

Hay muy distintos tipos de innovaciones:

- Las **de producto** añaden valor porque satisfacen las necesidades de los consumidores de una manera distinta o satisfacen nuevas necesidades.
- Las **de proceso** proporcionan formas nuevas o más eficientes de hacer algo. Por lo general, estas innovaciones tienden a la reducción de costos.
- Las **innovaciones organizativas** suponen cambios en la forma en la que se desarrolla la actividad productiva o comercial de la empresa.

Un buen ejemplo es la introducción del comercio electrónico, que ha obligado a desarrollar nuevas formas de hacer llegar los productos o servicios a los clientes finales.

Calidad

Este es un concepto de uso común, pero a su vez, muy subjetivo, ya que tiene que ver con las características de la oferta, pero también con lo que los clientes esperan de ella.

Precisamente por esto siempre hay espacio para mejorar lo que se hace y, por tanto, la calidad que se proporciona a los consumidores; y ello ofrece nuevas oportunidades a los emprendedores.

Respuesta al cliente

La **respuesta al cliente** supone otra forma de crear valor porque **implica identificar necesidades diferenciales de los clientes y hacer una oferta adaptada a sus exigencias.**

Incluye multitud de opciones como puede ser:

- la oferta de productos a medida
- la personalización de la oferta
- o la reducción de los tipos de respuesta.

Internet y las TICs proporcionan muchas oportunidades para identificar nichos de clientes que antes eran desconocidos o cuyo tamaño era tan reducido que no sería rentable si se tratara de llegar a ellos por los caminos convencionales. Además, las tecnologías hoy en día brindan la posibilidad de que cada cliente reciba un tratamiento distinto y con ello una respuesta a sus necesidades específicas.

Las principales palancas de creación de valor (eficiencia, innovación, calidad y respuesta al cliente) se encuentran estrechamente interrelacionadas, de manera que unas afectan a las otras (véase figura 21). Así, por ejemplo, una mejor calidad puede contribuir a una mayor

eficiencia, y la innovación permite mejorar la respuesta al cliente. Todo ello contribuye a crear un valor adicional.

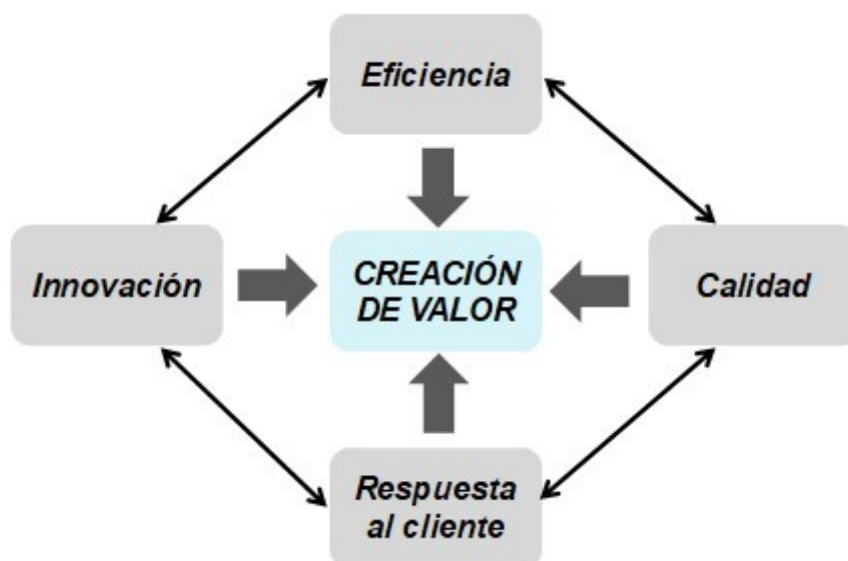


Figura 21: Relación de interdependencia al crear valor

Además de estas interacciones, se encuentran otras formas de creación de valor vinculadas con los aspectos socio-emocionales del producto, que muchas veces son más importantes que el producto en sí mismo; aspectos relacionados con el status, la exclusividad o la imagen de uno mismo que proyectan determinados productos acaban siendo más importantes que la función que desempeñan. En muchos casos, la marca recoge estas características intangibles del producto.

Creación de valor y ventaja competitiva

Sabemos que el objetivo último del emprendedor es crear valor a los clientes.

El valor creado será la diferencia entre el valor que la empresa proporciona a sus clientes y los costos que en los que incurre para ofertarlo (que incluye el costo de todos los capitales invertidos en el negocio).

El emprendedor cuenta con cuatro palancas principales para crear valor, que estarán basadas en los recursos y capacidades que posee: eficiencia, innovación, calidad, respuesta al cliente.

Las cuatro fuentes de creación de valor están estrechamente relacionadas, de manera que unas afectan a las otras.

Así, por ejemplo, una mejor calidad puede contribuir a una mayor eficiencia y la innovación permite mejorar la respuesta al cliente. Todo ello contribuye a crear un valor adicional.

Cada empresa posee una dotación de recursos y capacidades que la hacen ser diferente del resto y le permite hacer las cosas de forma distinta cómo lo hacen las demás.

Así, mediante la combinación de las cuatro dimensiones (eficiencia, innovación, calidad y respuesta al cliente) cada empresa ofrecerá valor a los clientes.

Ese valor, se consigue gracias producir a costos más bajos u ofrecer productos superiores o diferenciados de los de la competencia. Y aquí está la clave: en la medida en que la empresa sea capaz de crear más valor que sus competidores de manera sistemática, tendrá una ventaja competitiva, lo que le permitirá tener una mejor posición en el mercado y ello tendrá un reflejo en unos resultados superiores.

Si esa diferencia se mantiene en el tiempo, porque los rivales no son capaces de erosionarla, diremos que tendrá una ventaja competitiva sostenible. En definitiva, puede alcanzar una rentabilidad superior de forma sostenida.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva representa el cómo la empresa se plantea competir el mercado, y con ello, cómo conseguir alcanzar la ventaja competitiva sostenible. A continuación se introducen las dos estrategias competitivas genéricas y se relacionan con las fuentes de creación de valor. Se hace una reflexión final sobre la forma de competir en la realidad, mediante la combinación apropiada de fuentes de creación de valor.

Una vez que tenemos clara la relación entre creación de valor y ventaja competitiva, debemos introducir el concepto de estrategia competitiva.

La **estrategia competitiva** (también conocida como estrategia de negocio) se define como la **forma en que la empresa obtiene una ventaja competitiva sobre sus rivales, gracias a la creación de más valor que ellos.**

Tradicionalmente se han identificado dos tipos de ventajas competitivas:

- de liderazgo en costos: optan por reducir costos por debajo de la competencia, ofreciendo normalmente un producto estandarizado, se dice que siguen estrategias de liderazgo en costos.
- en diferenciación: Una empresa que ofrece algo distinto de la oferta de los competidores, que los clientes son capaces de valorar más y por lo que están dispuestos a pagar precios más altos sigue una estrategia de diferenciación.

Mientras que la innovación y la calidad pueden impactar tanto en la reducción de costos como en la diferenciación, es de suponer que las mejoras de eficiencia redundarán directamente en una reducción de costos.

Por su parte, la respuesta al cliente, suele mejorar la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Llegados a este punto la pregunta es: ¿cómo va a competir el emprendedor en su nuevo negocio? Habitualmente se ha afirmado que **a la hora de construir una ventaja competitiva se debe optar entre ser eficiente y trabajar con costos menores que los competidores, o diferenciarse y ofrecer algo mejor que ellos cobrando un precio superior.**

Ahora bien, la realidad empresarial es variada y mucho más compleja. Y esto se puede apreciar revisando las diferentes empresas en casi cualquier sector, donde podremos ver que muchas son capaces de combinar valor percibido por los clientes con costos muy competitivos.

Existen multitud de opciones para construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, combinando diferenciación con costos bajos.

Los recientes avances tecnológicos y de las TICs, la globalización creciente y la fuerte crisis económica han hecho que en la actualidad los consumidores sean mucho más exigentes con lo que reciben por su dinero, y no estén dispuestos muchas veces a pagar por diferenciaciones que no consideran necesarias.

Como decía, la realidad empresarial en cualquier sector nos muestra que existen empresas que son muy eficientes y a su vez son capaces de innovar y dar respuesta al cliente.

En muchas ocasiones, las empresas combinan economías de escala para desarrollar algunos productos y se diferencian a través de acciones de marketing o personalizan su oferta gracias a sistemas de información o tecnologías basadas en internet.

En definitiva, la estrategia competitiva del emprendedor será el resultado de combinar diversas acciones dirigidas, por un lado, a diferenciar los productos para crear más valor para los clientes y, por otro, a reducir los costos.

El emprendedor debe ser capaz, y esta es la clave, de identificar una combinación de fuentes de creación de valor que le proporcione una ventaja sostenible frente a sus competidores. Y esto pasa por saber aprovechar y sacar partido a las mejoras de eficiencia, calidad, capacidad de innovación y de respuesta al cliente mediante una combinación óptima para los clientes a los que se dirige.

A TENER EN CUENTA.

Liderazgo en costos y diferenciación son las dos estrategias competitivas genéricas, es decir, las dos formas en las que el emprendedor se puede plantear competir en el mercado. Si bien, la realidad empresarial es mucho más variada y compleja. Si revisamos diferentes empresas competidoras, observaremos que, prácticamente en cualquier sector, todas ellas se esfuerzan por combinar más valor percibido por los clientes con costos competitivos.

En definitiva, podemos decir que la estrategia competitiva de cualquier empresa es el resultado de combinar diversas acciones dirigidas, por un lado, a diferenciar los productos para crear más valor para los clientes y, por otro, a reducir los costos. El emprendedor debe ser capaz de identificar una combinación apropiada de palancas de creación de valor, que le proporcione una ventaja sostenible frente a sus competidores.

Módulo 5: Marketing y operaciones

Plan de marketing: definición y finalidad

En esta sesión vamos a ver qué es el plan de marketing, para qué sirve y qué elementos lo componen.

El plan de marketing es la parte del plan de negocio en la que definiremos nuestro mercado, explicaremos cómo segmentamos ese mercado, cómo nos posicionaremos en él y qué

estrategias de producto, precio, distribución y promoción vamos a llevar a cabo para poner en práctica nuestro plan de negocio.

Al final, en el plan de marketing tenemos que responder a tres preguntas claves:

- ¿dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿cómo llegaremos allí?

Para poder entender todo esto, lo primero que vamos a hacer es definir qué es el marketing.

Según la American Marketing Association, **el marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.**

En definitiva, y con lo que nos tenemos que quedar, es que **el objetivo principal del marketing es el de crear, comunicar y entregar valor a los consumidores.**

El plan de marketing es importante porque en esta parte del plan de negocio el equipo va a desarrollar cuáles son las estrategias y acciones que va a poner en marcha para alcanzar los objetivos de la empresa.

Al final es una herramienta que el emprendedor debe usar para organizar las estrategias de marketing, controlar y mejorar el enfoque al cliente de toda la empresa.

Por supuesto, el plan de marketing no puede estar aislado del resto sino que tiene que estar coordinado y ser coherente con la estrategia general de la empresa.

Y por último, todo plan de marketing debe contener la siguiente información:

- un análisis de situación del mercado objetivo en el que se analizan los posibles consumidores así como el entorno competitivo
- una definición de los segmentos y el posicionamiento de la empresa en ese mercado
- una definición de los objetivos.
- Y, lo más importante, debe incluir los diferentes planes de acción para poder cumplir con esos objetivos que los veremos a ver más adelante en el "marketing mix".

Con esto ya sabemos qué es el plan de marketing y por qué es tan importante para la empresa.

Análisis de situación e investigación

El plan de marketing suele iniciarse con un análisis de situación. Para ello se dan las claves que permiten identificar y analizar el mercado de referencia. La investigación comercial es fundamental en esta fase de elaboración del plan de negocio.

Ahora que ya sabemos lo que es el plan de marketing y para qué sirve es probable que nos sigamos preguntando por dónde empezar.

Bueno, pues el primer paso de todos es hacer un buen análisis de situación.

Para ello, **lo primero que debemos hacer es identificar el mercado y recopilar y analizar información específica sobre el mismo ya que será en el que vamos a llevar a cabo nuestra actividad.**

Pero, ¿cuál es ese mercado del que estamos hablando?

El mercado de referencia, es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad y que están dispuestos a satisfacerla. Como no todos los consumidores tienen las mismas necesidades, es importante definir detalladamente cuál es ese mercado, qué quieren nuestros clientes, quiénes son y con quién competimos.

Este análisis de mercado relevante lo podemos organizar en tres partes que debemos conocer y analizar:

1. **deberemos conocer y analizar la naturaleza y situación actual del mercado.** En este punto nos interesa conocer el tamaño de la oferta, los tipos de productos ofertados, marcas o participaciones de mercado...

Para ayudarnos podemos responder a algunas preguntas como: ¿cuáles son las tendencias del mercado en cuanto a nuevas tecnologías y funciones? ¿Cuáles son los segmentos con mayor potencial de negocio? ¿Se pueden crear nuevos? ¿Es un mercado maduro o está en crecimiento?

2. **Analizar las características de nuestros clientes.** Aquí nos interesa conocer el número de potenciales clientes, la importancia que le dan a nuestro producto o servicio, su vinculación a grupos, el poder de negociación o cómo de exigentes son, entre otros factores.

Para hacerlo, algunas preguntas que podemos responder son: ¿Cuántos clientes potenciales existen? ¿Quiénes son? ¿Cómo es el proceso de compra y quién toma la decisión en ese proceso? O incluso, ¿dónde se encuentran esos clientes?

3. **vamos a necesitar conocer bien a nuestros competidores, distribuidores y proveedores.** Debemos saber en qué mercados están nuestros competidores, quiénes son sus principales clientes, qué productos ofrecen, cuántos años de antigüedad tienen o incluso los márgenes que le aplican a sus productos.

En este punto, las preguntas clave que deberíamos responder son: ¿Quién es la competencia? ¿Quiénes son esas empresas y dónde se encuentran? ¿Qué venden y cuál es su cuota de mercado? ¿Cuál es su volumen de venta y cómo de fieles son sus clientes?

Para hacer un buen análisis debemos intentar obtener la mayor cantidad de información acerca de todo lo que rodea a nuestro sector y nuestro mercado relevante. Además, **un recurso muy útil para hacer un buen análisis de situación es hacer una investigación comercial.**

Esta investigación la debemos hacer de dos formas:

- Por un lado, debemos **analizar la información ya existente.** Esto podemos hacerlo a través de páginas públicas del gobierno del país donde se encuentre nuestro mercado relevante, utilizando las estadísticas de búsqueda de Google, Google Trends, Keyword Planner Tool de

Adwords para buscar palabras clave y relaciones entre diferentes palabras o podemos usar también el Google Market Finder.

La idea es utilizar todos los medios posibles disponibles en internet para poder encontrar toda la información relevante a nuestro mercado.

- Una vez recopilada la información de fuentes externas, podemos **crear nosotros información adicional a través de encuestas o entrevistas a potenciales clientes**. Para crear esta información podemos utilizar algunas herramientas gratuitas como estas siguientes: Typeform para crear cuestionarios muy visuales y fáciles de usar, Google Forms para encuestas más simples y recopilar la información de manera sencilla o Instapage para crear "landing pages" con el objetivo de recopilar emails de potenciales clientes.

Al final, el objetivo de una buena investigación es tener la mejor mejor información para poder tomar mejores decisiones.

Con esto ya deberíamos poder hacer un buen análisis de situación.

Segmentación y posicionamiento

Debemos conocer cómo se hace una segmentación de mercados, para después conseguir un buen posicionamiento del producto o servicio que ofrecemos.

Una vez hemos recopilado toda la información y determinado nuestro mercado relevante es importante agrupar a nuestros clientes potenciales en diferentes grupos que compartan características comunes. Para hacer la **agrupación de nuestros clientes** debemos seguir un **proceso de segmentación**.

En primer lugar tenemos que identificar las variables de segmentación. Estas variables pueden ser:

- **criterios geográficos**, como ciudades, regiones, o incluso países. Estos factores pueden utilizarse para agrupar a los diferentes tipos de consumidores.
- También tenemos los **criterios demográficos**, como la edad, el sexo, la renta, la ocupación y otros factores demográficos.
- Y por otro lado, tenemos los **criterios psicográficos** como el estilo de vida, la personalidad o la clase social de los consumidores. Estos se usan principalmente en sectores como la moda, los automóviles o el gran consumo.
- Y, por último, tenemos los **criterios de comportamiento del consumidor**, que incluyen los beneficios buscados por nuestros clientes a la hora de comprar el producto, las ocasiones de uso del producto o incluso el conocimiento del mismo. Estos criterios se utilizan mucho en sectores agroalimentarios o en productos para el hogar.

Después de seleccionar las variables se deben desarrollar los perfiles de segmentos, evaluar el tamaño y atractivo de cada uno de ellos y seleccionar el segmento o los segmentos de mercado a los que vamos a enfocarnos.

Una vez seleccionados cuáles serán los segmentos, el emprendedor deberá definir las estrategias para llegar a cada uno de ellos además del posicionamiento que quiere tener en el mercado.

Ese posicionamiento es la imagen que ocupa la marca, el producto, el servicio o incluso la propia empresa en la mente del consumidor y se construye en base a la perfección que tiene el consumidor de ella.

El **posicionamiento** es un **proceso** que tiene el objetivo de llevar la marca o el producto a la imagen que desea.

Algunas claves para conseguir un buen posicionamiento son las siguientes:

- **La diferenciación:** es un factor clave ya que hacer lo mismo que la mayoría no suele ofrecer ventajas.
- **No copiable.** El mejor posicionamiento es ese que no se puede copiar.
- El posicionamiento debe **proporcionar beneficios relevantes para el consumidor.**
- La posición que queremos alcanzar **tiene que ser rentable.**
- y el posicionamiento debe entenderse como un proceso de **aumento del valor añadido y perfeccionamiento de la marca.**

Mapas de posicionamiento

Un mapa de posicionamiento puede ayudar a posicionar la nueva empresa. Dicho mapa permite ver dónde se encuentran otras empresas y analizar en qué parte sería deseable posicionar la marca.

Para elaborar un mapa de posicionamiento se debe:

- Escoger los parámetros que compondrán los dos ejes. Por ejemplo: el precio, la calidad, el diseño, la accesibilidad... Los más comunes son el precio y la calidad.
- Dibujar los ejes de forma que queden cuatro cuadrantes: alta calidad y precio alto, alta calidad y precio bajo, baja calidad y precio alto, baja calidad y precio bajo.
- Posicionar las diferentes marcas en el mapa.

Ejemplo de mapa de posicionamiento:

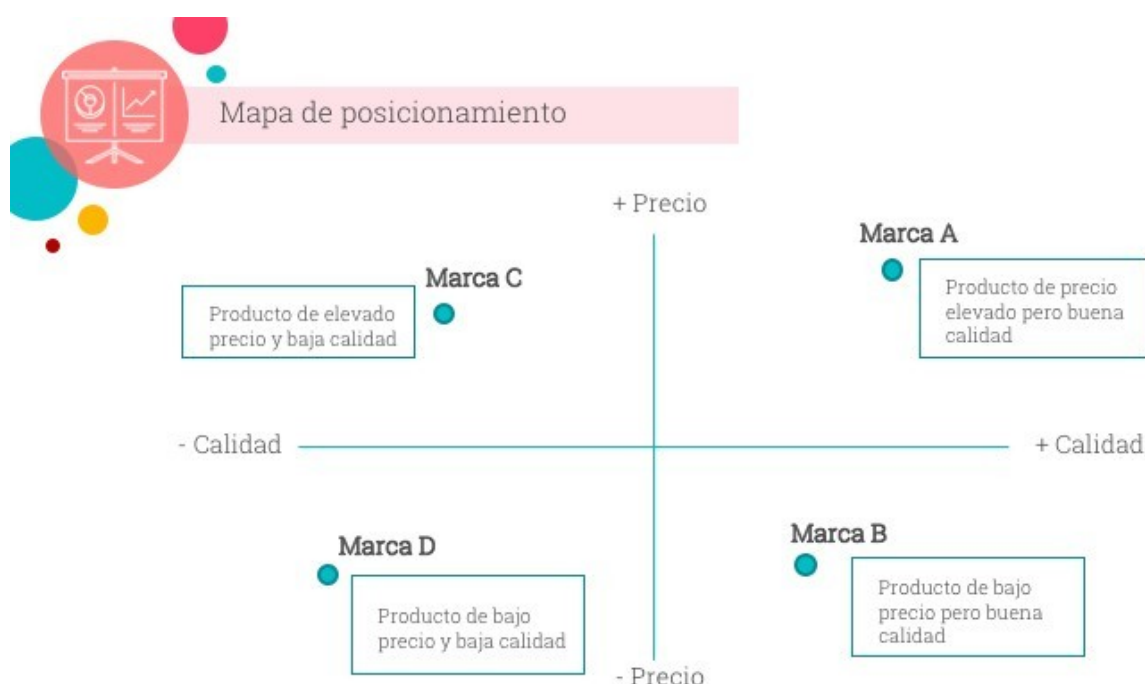


Figura 22: Ejemplo de mapa de posicionamiento

Objetivos comerciales

Además de mostrar las estrategias para llegar a nuestros consumidores, es importante indicar en el plan de marketing cuáles son los objetivos que deseamos alcanzar así como definirlos y decidir cuáles son más atractivos y factibles.

Esta tarea es una de las más difíciles, pero no se preocupen porque en esta sección vamos a ver algunos consejos para poder definirlos bien.

En primer lugar tenemos que tener en cuenta algunos principios básicos en relación a la definición de objetivos:

1. siempre debemos tener en cuenta la filosofía del negocio, cómo se creará valor, a quién y qué ventajas competitivas pretendemos crear.
2. los objetivos tienen que ser concretos, realistas, ambiciosos y coherentes entre sí.
3. deben sustentarse en hipótesis y escenarios de partida, sobre todo al principio de la actividad cuando no tenemos información suficiente. Esta supone una de las mayores dificultades y por ello es importante haber realizado un buen análisis de situación.

Ahora que ya tenemos claros los principios básicos para definir objetivos tenemos que tener en cuenta que **los objetivos suelen establecerse en función de los segmentos en los que vamos a dirigir nuestros productos o servicios.**

Aunque en las primeras fases las empresas se suelen centrar en un solo segmento, es posible elegir varios o incluso ir incorporando nuevos segmentos a medida que la empresa va creciendo.

Los objetivos de marketing podemos dividirlos en dos tipos: cuantitativos y cualitativos.

Los **objetivos cuantitativos** son medibles y es fácil para valorar su grado de cumplimiento. Normalmente se refieren al volumen de ventas, número de clientes, rentabilidad, beneficios o incluso al margen de contribución.

Los **objetivos cualitativos** son metas más genéricas menos medibles. Principalmente se centran en la notoriedad y la imagen de marca.

Objetivos SMART

Los objetivos SMART ayudarán a generar mayor valor para la entidad y harán que tanto el equipo fundador como el resto de empleados entiendan mejor los objetivos de la empresa.

El siguiente gráfico muestra cómo deberían ser estos objetivos:



Figura 23: Objetivos SMART

Marketing mix y producto

En el "marketing mix" vamos a establecer las acciones de marketing que nos permitirán alcanzar los objetivos que hemos definido anteriormente y llegar a nuestros potenciales clientes.

Las variables que el emprendedor debe definir y que pueden controlar son las denominadas 4Ps del marketing:

- el producto
- el precio
- la distribución ("placement" en inglés)
- la comunicación ("promotion" en inglés).

Todos estos elementos son controlables porque el emprendedor puede modificarlos, pero es cierto que esas modificaciones solo pueden hacerse dentro de unos límites.

Recientemente, existe una reorientación de las 4Ps que indica que, en lugar del producto, el plan debe centrarse en la solución ofrecida.

En lugar de la distribución, nos tenemos que centrar en el acceso a nuestros productos o servicios.

En lugar de precio, nos centraremos en el valor.

En lugar de promoción, nos deberíamos centrar en la educación de nuestros clientes.

Ahora que ya sabemos qué es el marketing mix, vamos a ver la primera de las cuatro variables: el producto.

En primer lugar, **el producto es el bien o el servicio que el emprendedor pondrá a disposición de sus clientes para satisfacer sus necesidades**. En esta parte nos centramos en la solución que ofrecemos a nuestros clientes y las emociones que éstos pueden despertar en los consumidores más que las características técnicas del mismo (éstas las vamos a explicar más en detalle el plan de operaciones).

Al describir el producto o servicio, el emprendedor deberá tomar decisiones sobre sus características, sus atributos, sus especificaciones, su cartera de productos, el envase que va a utilizar y la marca bajo la que ofrecerá el producto o servicio.

Es importante destacar que para desarrollar un producto hoy en día debemos tener muy presente siempre a nuestro consumidor. Para desarrollar el producto con éxito, es clave hablar con potenciales clientes antes incluso de tener un producto o servicio visto y hacer pruebas demostraciones a través de la utilización de un Producto Mínimo Viable.

Las metodologías de Design Thinking y Lean Startup permitirán al emprendedor desarrollar un producto o servicio con mayor posibilidad de éxito.

Reinvención de las 4 P

Actualmente existe una nueva orientación de las 4 P's del Marketing Mix:

1. **En Lugar de producto: Centrarse en Solución.** Definir la oferta en función de las necesidades que cubren, no a partir de características, funciones o superioridad tecnológica
2. **En lugar de distribución: Centrarse en Acceso.** Desarrollar una presencia multicanal integrada que considere todo el flujo de compra del cliente, en lugar de enfatizar la compra concreta en un lugar o canal determinado.
3. **En lugar de precio: Centrarse en Valor.** Articular los beneficios relativos al precio, en lugar de enfatizar cómo el precio se relaciona con los costos de producción, márgenes o los precios de la competencia.
4. **En lugar de promoción. Centrarse en Educación.** Proveer información relevante para las necesidades específicas del cliente en cada fase del ciclo de compra, en lugar de basarse en la publicidad, relaciones públicas, y sus ventas, que sólo cubren lo más superficial del proceso.

Marketing mix: Precio

El precio es instrumento a corto plazo que puede ser modificado rápidamente aunque en algunas ocasiones puedan existir algunas restricciones. Es una variable clave que tiene un gran impacto sobre la imagen del producto ya que un precio alto puede hacer suponer el cliente que el producto es de calidad mientras que un precio bajo puede hacer creer lo contrario.

Esta variable no supone solo poner un precio al producto o servicios sino que incluye el diseño y definición de varias políticas.

Por un lado, la fijación de precios a un solo producto o línea de productos de manera coherente con la segmentación y el posicionamiento.

Y por otro, los métodos para la determinación del precio, políticas o estrategias de fijación de precios, consideraciones específicas como los precios psicológicos, precios por zona geográfica, precios del prestigio o precios en conjunto.

También las políticas de promoción de precios, o la modificación de precios y los descuentos ofrecidos.

Ahora bien, para definir correctamente el precio y de manera coherente, el emprendedor deberá determinar antes que método de precios utilizará. Los métodos más comunes son:

- **Basado en los costos.** El precio basado en los costos es fácil de calcular pero tiene la desventaja de que es necesario conocer toda la estructura de costos imputables a un producto y el inconveniente de no tener en cuenta la competencia en la demanda, de forma que la empresa puede verse perjudicada ante reducciones de precios de sus competidores.
- **Basado en el valor.** Este método determina el precio en función del valor percibido de los consumidores y lo que esto están dispuestos a pagar por él. Este método tiene en cuenta tanto los factores internos de la empresa como los externos relativos a los consumidores y su percepción de nuestros productos.

Es uno de los métodos que mejor permite aprovechar la propuesta de valor de la empresa, pero su gran problema está en la dificultad para determinar el valor para los clientes, principalmente si son propuestas innovadoras.

- **Basado en la competencia,** que establece el precio teniendo en cuenta el nivel actual de precios de otros productos similares. El precio se adaptará en función de la posición de la empresa en el mercado.

Normalmente, los diferentes métodos se combinan para fijar el precio de la mejor manera posible.

Una vez elegido el método de fijación de precios deberemos plantear qué objetivos queremos priorizar en función de si el emprendedor quiere promover el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado o la maximización del margen de beneficio.

En función de ello se suelen distinguir tres grandes políticas o estrategias de precios:

1. **Precios neutrales:** en esta política se establece el precio en el nivel en que los clientes son indiferentes entre unos productos u otros, haciendo que el precio no sea un factor diferenciador entre empresas competidoras.
2. **Precios de penetración:** con esta política lo que se busca es poner un precio más bajo para captar rápidamente clientes y ganar cuota de mercado.
3. **Precios descremados:** esta política consiste en fijar el principio un precio elevado para que los consumidores más interesados y propensos a pagar por él decidan adquirirlo. Una vez satisfecha la demanda inicial el precio va disminuyendo de manera progresiva.

Marketing mix: Distribución y comunicación

La **distribución** debemos enfocarla como la **forma en la que hacemos llegar nuestros productos o servicios a nuestros consumidores**.

En esta sección debemos tomar decisiones a largo plazo sobre la forma en la que vamos a poner nuestros productos a disposición de nuestros clientes. Para ello es importante tomar decisiones relativas al, por un lado, canal de distribución.

¿Vamos a distribuir nuestro producto de manera directa o través de intermediarios? Por ejemplo, en el sector de bebidas hay dos canales muy diferenciados: el canal de distribución o el canal HORECA (que es a través de hostelería, restaurantes y cafeterías).

También debemos decir sobre las condiciones con nuestros distribuidores.

Respecto al diseño nuestras tiendas tanto físicas como online vendemos a través de e-commerce. También sobre la determinación del número de vendedores si utilizamos distribuidores. Y debemos decir sobre la logística y la distribución física y sus costos de transporte o plazo de entrega.

Y por último, tenemos que tenemos tomar decisiones respecto al desarrollo de la venta directa para no crear conflictos con nuestros distribuidores.

En cuanto a la variable de **comunicación**, es importante indicar que la **comunicación más que nunca es una variable fundamental en el plan de marketing**.

Los consumidores tenemos información prácticamente al instante sobre cualquier producto o servicio y es fundamental para las empresas ser capaces de informar, persuadir y recordarles a los potenciales clientes que es eso que vendemos.

La forma en la que una empresa debe comunicar su propuesta de valor para llegar a los consumidores dependerá de las características del producto, del mercado, de la competencia y de la estrategia seguida por la empresa.

Para crear una buena estrategia de comunicación, el emprendedor deberá tomar decisiones sobre políticas relativas a los siguientes puntos:

- identificar las audiencias, quiénes son y dónde se encuentran.

- determinar los objetivos de la comunicación, es decir, vamos a dar a conocer el producto, informar sobre el mismo, a conseguir notoriedad de marca o convencer al consumidor para comprar nuestro producto.
- diseñar los mensajes y la estrategia creativa
- establecer un presupuesto
- elegir los medios adecuados para su estrategia. ¿Vamos a comunicar en medios tradicionales como la televisión o la radio, o nos vamos a centrar en redes sociales?. ¿O vamos a usar los dos?
- También definir la estrategia SEO para posicionar en los buscadores más importantes
- la estrategia SEM para aparecer antes en los resultados de búsqueda
- la estrategia de contenido para informar y educar a nuestros clientes.

Tenemos que medir los resultados de las inversiones en comunicación frente a los objetivos y, debemos coordinar las actividades de comunicación de forma que mantengan una coherencia en todos sus formatos. La comunicación es una variable sobre la que influyen mucho las nuevas tecnologías.

Es importante adaptarse a los cambios que van surgiendo e identificar donde se encuentra la atención de nuestros consumidores en todo momento.

En función de los segmentos en los que nos vamos a dirigir o de nuestros clientes potenciales debemos usar un formato u otro.

Hoy en día tienen mucho potencial las redes sociales frente a los medios tradicionales, pero eso no significa que no podamos utilizar esos medios tradicionales para llegar a nuestros clientes en algunas ocasiones. Todo dependerá de donde se encuentra la atención de nuestro consumidor en cada momento.

Estrategia de contenido y consejos SEO

Hoy en día las redes sociales e internet juegan un papel fundamental en la distribución y en la comunicación.

Para poder llegar a los consumidores a través de internet es muy importante definir una buena estrategia SEO que, complementada con una estrategia de contenido orientado al cliente ayuda a llegar a más clientes y posicionar mejor la marca.

Algunos consejos para crear una buena estrategia de contenido y posicionar mejor la marca son:

- Hacer un análisis de Keywords y palabras clave en las que nos gustaría posicionarnos
- Distribuir esas palabras clave en diferentes artículos o páginas de nuestro blog o web
- Escribir artículos con una longitud superior a las 300 palabras. Cuanto más mejor pero el mínimo debe ser de 300 palabras
- Crear contenido original ya que los buscadores detectan contenido duplicado

- Buscar colaboraciones y enlaces de terceras páginas a tus artículos

Además, a nivel de la estrategia, es importante seguir estos consejos generales y de estructura:

- Crear títulos únicos para cada página que incluyan la palabra clave
- No utilizar granjas de enlaces ya que los buscadores lo penalizan
- Utilizar URLs sencillas (no incluir muchos números o códigos que puedan ensuciarlas)
- Crear un mapa web (sitemap) y enviar la información del mismo a Google a través de Google Webmaster Tools
- Etiquetar todas las imágenes con los textos alternativos
- Comparte todos tus contenidos en las redes sociales para generar visitas
- Crear una página web responsive que funcione perfectamente en dispositivos móviles

Redes Sociales

Ahora que ya conocemos todas las variables del "marketing mix" no podemos terminar sin hablar de internet y de las redes sociales. Hoy en día, la gran mayoría de los consumidores y principalmente los que somos "millennials" estamos constantemente conectados a internet a través de un dispositivo móvil.

Esto es un hecho que supone una gran oportunidad para informar a nuestros clientes, interactuar con ellos y aprender cómo actuar y cómo piensan. Como emprendedores debemos aprovechar al máximo esta oportunidad y sacar el máximo partido a todas las redes sociales. Además, aplicaciones como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn o incluso YouTube ocupan la mayor parte del tiempo que empleamos mirando un dispositivo móvil.

Para sacar el máximo partido a las nuevas tecnologías y comportamiento de los consumidores es importante crear una estrategia de contenidos y una estrategia de comunicación en redes sociales en función de nuestro público objetivo.

Las redes sociales tienen numerosas ventajas que podemos aprovechar como las siguientes:

- Gran parte del tiempo que una persona pasa en internet lo hace en una red social. Son un elemento que nos permite escalar el boca a boca y llegar a millones de personas.
- La atención de las personas ha pasado de los medios tradicionales como la televisión a las redes sociales, de forma que cada vez que hemos que en la televisión ponen anuncios la primera reacción es tomar un dispositivo móvil y mirarlo.
- También nos permiten interactuar con nuestros consumidores de una manera directa y cercana.
- Es importante determinar también que red social se utiliza y con qué objetivo.

Seguramente las conozcan pero aún así vamos a hacer un breve repaso de las principales redes sociales y como podemos utilizarlas.

- Facebook, podríamos decir que es la red social más importante ahora mismo con miles de millones de personas activas en ella. Es una gran herramienta para poder alcanzar a todo tipo de consumidores segmentando muy bien las edades incluso los intereses.

Es una red social que utilizan desde personas jóvenes hasta adultos incluso personas más mayores.

- Instagram es una red social con un público un poco más joven que Facebook y que se centra principalmente en el contenido visual. En ella priman las fotos y los vídeos cortos con los que podemos enseñar nuestro producto o servicio.
- Twitter podemos decir que es una red para interactuar con los consumidores, fomentar colaboraciones o utilizarla para información más genérica, en algunos casos las empresas las utilizan como servicio de atención al cliente dada su facilidad para interactuar con otras personas.
- LinkedIn es una red más corporativa que podemos utilizar más a nivel institucional y para buscar colaboraciones profesionales o acuerdos con otras empresas.
- Y por último, YouTube es una red social especializada en vídeo. Puede ser muy útil para informar y educar a los consumidores sobre nuestro producto o servicio con vídeos explicativos o demostraciones de producto.

Herramientas digitales para marketing

Una vez tenemos clara la importancia de la comunicación y el papel de las redes sociales vamos a ver algunas herramientas que nos permitirán poner en marcha nuestra estrategia de marketing y sacar el máximo provecho.

Primero vamos a ver herramientas para crear páginas web. Algunas de ellas nos permiten crear páginas web de manera sencilla y sin tener conocimientos de programación, al menos para las primeras versiones de nuestros productos o servicios. Vamos, para lo que podría ser un MVP.

Weebly, Wix o Jimdo, entre otras, permiten la creación de páginas web de manera sencilla y sin tener conocimientos de programación. Simplemente tenemos que crear una cuenta y diseñar la web de una forma muy intuitiva y visual.

Wordpress es una plataforma un poco más complicada pero que ofrece mayor versatilidad y opciones de personalización. Para usar esta herramienta es cierto que es recomendable tener algunos conocimientos un poco más técnicos.

En cuanto a herramientas para crear campañas de emails, hay varias opciones perfectas para emprendedores que están empezando: Mailchimp, acumbamail, Active Campaign o Get Response permiten crear bases de datos de clientes o suscriptores y campañas de emails de manera sencilla y intuitiva que podemos enviar a nuestra base de datos de usuarios o de clientes.

También existen herramientas de diseño que nos permitirán crear imágenes y carteles para nuestras redes sociales de manera muy sencilla. Si no tienes conocimientos en Photoshop o sistemas de edición más profesionales, puedes usar algunas online como Canva para crear tus imágenes tanto para carteles como para redes sociales.

Y por último, es importante conocer algunas herramientas de gestión de redes sociales. Existen plataformas que permiten automatizar el envío de publicaciones en varias redes sociales en varias redes sociales como Hootsuite, Buffer o Later App. También puedes utilizar herramientas específicas de cada red social.

En concreto, para Facebook e Instagram puedes utilizar el Business Manager, una herramienta nativa y muy completa que te permite crear, programar y administrar tanto publicaciones orgánicas como anuncios. Además, en ella puedes definir y crear audiencias, hacer pruebas con todos los formatos diferentes anuncios que hay para Instagram o Facebook e incluso crear píxeles de seguimiento para llegar en Facebook a la gente que ha visitado tu página web.

Es importante conocer algunas de estas herramientas ya que al principio de su aventura emprendedora pueden ser de mucha utilidad.

Previsiones de venta y presupuesto

Otro de los puntos clave del plan de marketing es hacer una **buena previsión de ventas y preparar un presupuesto.**

Estos dos puntos son los que vamos a cubrir en esta sesión.

La previsión de ventas es importante porque va a ser uno de los primeros elementos del plan económico financiero y nos permitirá determinar las expectativas de beneficios y de rentabilidad.

Por otro lado, las estimaciones de demanda potencial pueden condicionar algunas decisiones operativas y de recursos humanos para poder cubrir con toda esa demanda.

Normalmente un plan de negocio suele incluir estimaciones de venta para un período de entre dos y cinco años además de las estimaciones mensuales en los primeros meses de actividad. Estas estimaciones mensuales nos permitirán calcular los movimientos de tesorería en el plan económico financiero.

Además, es importante señalar que los proyectos empresariales con varias líneas de negocio o productos deberían desagregar y hacer una previsión de cada una de esas líneas.

Para hacer una buena previsión de ventas es interesante desglosar los ingresos esperados de la compañía identificando los principales determinantes. Estos determinantes pueden variar pero en general se pueden definir de la siguiente manera:

- Ingresos anuales son igual al número de clientes por el ingreso medio anual por cliente.
- El ingreso medio anual es el número de compras por el ticket medio de cada cliente.
- Y el ticket medio es el número de unidades vendidas por el precio unitario.

De todas estas variables, el precio unitario lo elige el emprendedor y las demás dependen de la evolución del mercado y la empresa por lo que sólo vamos a poder estimarlas.

Para estimarlas, eso sí, podemos emplear diferentes enfoques complementarios.

Enfoque "top down" (de arriba abajo):

se parte de una magnitud global que suele ser el tamaño del mercado y en función de sus características, de la evolución, de la competencia y de las políticas planeadas se estima la fracción del mercado que esperamos conseguir.

Este enfoque es útil si podemos definir el mercado de una manera precisa y podemos justificar razonadamente la cuota de mercado.

Enfoque "bottom up" (de abajo arriba).

En este caso estimamos primero las transacciones esperadas en diferentes momentos y obtenemos las ventas totales esperadas.

Por otro lado, el "benchmarking" o análisis de referencia es un tipo de análisis que parte del estudio de otras empresas que puedan ser similares. Pueden ser competidores existentes o compañías que operan en industrias parecidas.

Lo más importante es que sean similares por sus características, sus recursos, el tiempo de actividad, su estrategia o el modelo de negocio.

En cualquier caso, es importante no olvidar que las estimaciones son eso, al final estimaciones y pueden llevar un alto margen de error. Por eso, a pesar de que es importante hacerlas tenemos que tener en cuenta que no tienen que ser totalmente definitivas e incluso se pueden plantear escenarios diferentes.

Por último, **una de las partes finales del plan de negocio es establecer un presupuesto de marketing para estimar el costo de todo el plan que hemos definido anteriormente.**

Podemos estructurar el proceso en seis pasos:

1. definir las principales grupos de costos;
2. definir las necesidades de recursos y las acciones concretas para cada partida
3. identificar los determinantes del costo para cada una de las partidas
4. calcular el costo de cada acción y para cada una de las partidas
5. periodificar las acciones y los costos en un calendario
6. agregar los costos totales.

Presupuesto de marketing

Las partidas que contiene el presupuesto de marketing dependerán en gran medida de la actividad de la empresa. En general, las más comunes son las siguientes:

- Salarios del personal de marketing (especialistas, diseñadores, relaciones públicas...)
- Publicidad (online/en medios tradicionales)
- Eventos y patrocinios
- Software (herramientas de emailing, software de diseño...)
- Gasto en agencias de publicidad

- Mantenimiento de página Web (tanto el desarrollo como el mantenimiento)
- Creación de contenido (para el blog o para las redes sociales)
- Merchandising
- Promociones especiales

Plan de operaciones

Al contrario que lo que la gente puede llegar a pensar la mayoría de los negocios no basan su éxito en una idea revolucionaria y totalmente novedosa sino mejorando la forma de ejecutar ideas previamente exitosas.

McDonald's revolucionó la forma de producir y servir hamburguesas para hacerlo mucho más rápido que como se hacía anteriormente. Otro ejemplo es cómo Ford mejoró la productividad en la cadena de producción de automóviles.

Pero hace falta que nos vayamos tan atrás: Netflix revolucionó el consumo de series o documentales poniéndolos a disposición del cliente en cualquier momento. O Airbnb ha sido capaz de aprovechar la capacidad de viviendas infrautilizadas para competir con hoteles y hostales.

Todas estas empresas se encontraban en sectores con mucha competencia pero gracias a la mejora de algunos aspectos operativos han sido capaces de mejorar su eficiencia, competitividad y crecimiento.

Como acabamos de ver, el plan de operaciones es una de las partes fundamentales del plan de negocio. Por muy bien definida que esté la estrategia, el proyecto no se podrá llevar a cabo con éxito si el plan de operaciones no se ha definido correctamente. Al final, la dirección de operaciones se ocupa de planificar, organizar, gestionar y controlar el proceso o procesos utilizados para fabricar el producto (bien sea físico digital) o prestar el servicio a sus clientes.

El objetivo del plan de operaciones resolver cuestiones en cuatro grandes áreas:

1. **Diseño del producto y del proceso.** Como hemos anteriormente, en el plan de marketing se define el producto o servicio desde la perspectiva del cliente y teniendo en cuenta el problema que se resuelve. En cambio, en el plan de operaciones el emprendedor debe definir claramente las características de ese producto, sus componentes, materias necesarias o las especificaciones técnicas del mismo.

Además del propio producto, definiremos:

1. Si vendemos productos
2. el proceso productivo de los mismos, es decir, cuál es el proceso a través del que producimos o conseguimos nuestro producto. O si vendemos servicios, el proceso de prestación del mismo, es decir: el proceso desde que un cliente contacta con nosotros a través de diferentes medios hasta que el cliente recibe nuestro servicio.

2. **Identificación y definición de la capacidad productiva** que vamos a necesitar así como la toma de decisiones sobre la localización de nuestro negocio ya que puede ser un elemento fundamental dependiendo del tipo de negocio que estemos poniendo en marcha.
3. **Gestión de la calidad.** En el plan de operaciones debemos resolver cuestiones relacionadas con la definición de la calidad que queremos en nuestro producto o servicio, qué sistemas de control vamos a utilizar o qué mecanismos pondremos en marcha para medir la calidad y minimizar futuros errores.
4. **Gestión de la cadena de suministro** es otro de los puntos clave que debemos resolver en el plan de operaciones. En este área se deben resolver cuestiones relacionadas con la selección de materias primas, proveedores y distribuidores.

El plan de operaciones es una parte fundamental del plan de negocio ya que está directamente relacionado con el resto de planes principales: Las características del producto y el proceso no son independientes por lo que la definición del producto afecta directamente al plan de marketing.

El plan de operaciones determina en gran medida las necesidades de inversión y los costos por lo que tendrá un impacto directo sobre el plan económico - financiero. También determinará las necesidades de personal tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

Con todo esto ya conocemos la importancia del plan de operaciones y las áreas principales sobre las que debemos tomar decisiones:

- Diseño del producto y del proceso.
- Capacidad y localización.
- Gestión de la calidad
- Gestión de la cadena de suministro.

Estrategias de proceso productivo

Como ya hemos comentado, el primer área sobre el que nos vamos a centrar en el plan de operaciones es en el diseño del producto y el proceso.

En el plan de operaciones tendremos en cuenta todos esos elementos que no se define en el plan de marketing a la hora de hablar sobre nuestro producto o servicio pero que tienen implicaciones directas en las operaciones de la empresa: Piezas o componentes, procesos requeridos para producir el producto y la mayor o menor complejidad del proceso de producción por un lado.

Por otro, los requerimientos en términos de gestión y control de calidad, las necesidades de materias primas y los componentes del producto así como su disponibilidad.

Si el producto no lo desarrollamos nosotros, debemos tener en cuenta los proveedores disponibles, y por último, los costos de transporte o almacenaje.

A la hora de diseñar un producto, debemos tener en cuenta dos variables importantes: la variedad y capacidad de adaptación, y la eficiencia productiva. Desde un punto de vista comercial, es interesante que los productos sean adaptables a las preferencias de los clientes pero esto puede

hacer que la producción sea compleja y puede tener implicaciones negativas para las operaciones. La empresa deberá decidir a cuál de estas variables le da más importancia en función de su negocio. Tradicionalmente, dependiendo de cuál de los dos se le dé más importancia existen tres estrategias de proceso:

- **Enfoque de proceso intermitente:** que se basa en producir pequeños volúmenes de una gran variedad de productos. Suele ser habitual en talleres mecánicos, restaurantes, consultoría o desarrollos de software personalizados.
- **Enfoque de producto:** centrado en producir grandes volúmenes de una variedad limitada de productos. El producto está totalmente estandarizado y es habitual en productores de commodities tanto digitales como físicos.
- **Enfoque del proceso repetitivo:** cuyo foco está producir una cierta diversidad de productos con volúmenes moderados. En este enfoque la clave es la utilización de módulos que se pueden intercambiar. Es habitual en cadenas de montaje electrónicas, automóviles o en el desarrollo de software que permita pequeñas personalizaciones en función del cliente.

Actualmente y, dada la gran competitividad que existe la mayoría de los sectores se ha podido avanzar una cuarta estrategia: **la personalización en masa**. El objetivo de esta estrategia es el de conseguir los beneficios de la personalización de productos pero manteniendo la eficiencia productiva. Es un enfoque que se ha vuelto popular en los últimos años pero es una estrategia difícil de llevar a cabo ya que exige unas capacidades operativas además de una coordinación entre diferentes departamentos como ventas, producción y logística que no todas las empresas pueden alcanzar.

Para poder alcanzar la personalización a gran escala, se deben combinar correctamente tres capacidades:

- El rango de opciones que se van a ofrecer al cliente.
- Una navegación intuitiva que facilite la decisión entre las diferentes variedades sin tener un impacto negativo en la experiencia del usuario
- y un diseño robusto de todos los procesos.

Ninguna de estas estrategias es superior a las demás. Su utilidad dependerá de la industria en la que se encuentre la empresa, los productos comercializados y su estrategia competitiva. Además de las estrategias de diseño de producto es importante tener en cuenta las diferencias entre el proceso de producción también digital con respecto al de un producto físico o la prestación de un servicio.

En el caso del producto digital o el SAASS (Software as a service) la gran parte del desarrollo ocurre antes de poder vender el producto pero una vez creado este podrá ser distribuido de manera "ilimitada". Por supuesto, el producto se puede ir mejorando con nuevas funcionalidades pero no debería poner trabas en nuestra capacidad ya que ésta dependerá de la capacidad que tengan nuestros servidores de aguantar usuarios.

En cambio, en el caso de un producto físico además del diseño previo necesitaremos producir ese producto y debemos tener en cuenta todo el proceso. Además, al ser un producto físico, el número

de unidades que podemos vender es limitado y la capacidad va a depender en gran medida de nuestra capacidad productiva.

En el caso de un servicio, lo más común es que éste se consuma a la vez que se produce por lo que es importante definir claramente las diferentes etapas del proceso de prestación del servicio. En ellas identificaremos cada una de las interacciones con el cliente y las actividades que vamos a realizar en cada uno de esos momentos para ofrecer el mejor servicio.

Como conclusión podemos ver que existen varias estrategias de diseño de producto en función de cómo se combinen las variables de adaptabilidad y variedad con la eficiencia productiva.

Las cuatro que hemos visto son: Enfoque de proceso intermitente, enfoque de producto, enfoque de proceso repetitivo y personalización en masa.

También debemos diferenciar entre la creación de un producto digital de un producto físico o la prestación de un servicio.

Capacidad y localización

¿Se acuerdan de la segunda área sobre el que debemos tomar decisiones en el plan de operaciones? Bien, pues la segunda parte consiste en tomar decisiones sobre la capacidad y la localización de las instalaciones.

Para algunas empresas tanto tecnológicas como tradicionales, la localización puede ser un factor determinante.

En primer lugar, las decisiones de la capacidad no son aleatorias y deben ser tenidas en cuenta desde el inicio de la actividad empresarial. Si tenemos un exceso de capacidad demasiado grande incurriremos mayores costos fijos y baja rotación de activos mientras que si la capacidad es insuficiente estaremos dejando escapar buenas oportunidades y perderemos clientes.

Por ejemplo, en el caso de la empresa tecnológica que ofrece un “Software as a Service”, es decir, una suscripción a un programa informático es igual de malo tener una capacidad de servidores sin clientes suficientes ya que su rentabilidad será menor que tener falta de capacidad ya que no podrá escalar su producto, sufriría caídas y podría llegar a perder clientes que no estén satisfechos con el servicio.

La planificación de la capacidad depende en gran parte del horizonte temporal ya que en el largo plazo determina la planificación de las instalaciones, el personal y el inventario si este fuera necesario. Además, también depende en gran medida de la demanda esperada para los productos o servicios de la empresa por lo que se basan en estimaciones y predicciones.

Por eso, es inevitable que estas decisiones se tomen en un contexto de incertidumbre pero el emprendedor debe tratar de obtener la mayor información posible para tomar las mejores decisiones.

Existen principalmente tres alternativas y estrategias:

- La primera es que la capacidad puede ir por delante de la demanda, generando sobrecapacidad y anticipando crecimientos (o decrecimientos) futuros.

- La segunda es que la capacidad puede ir por detrás de la demanda, reaccionando a esos crecimientos o decrecimientos una vez hayan ocurrido.
- La tercera es que la capacidad puede ir (en la medida de lo posible) sincronizada con la demanda. En esta fase se alternan fases de sobrecapacidad y fases de exceso de demanda.

En cuanto a la localización, los factores

que influyen en esta decisión pueden ser muy diversos y dependen en gran medida de la naturaleza del negocio, así como la estrategia que siga la empresa. Existen infinidad de factores que pueden determinar las decisiones de localización de una empresa. Dependiendo de la industria o el tipo de actividad el emprendedor puede enfocarse en:

- La minimización de costos operativos como los suministros y materias primas, la mano de obra o los costos del suelo.
- O en la relación con el cliente y la maximización de los ingresos.

Para tomar decisiones sobre la localización de manera correcta el emprendedor deberá valorar qué variables son las más importantes.

El método de factores ponderados puede servir para facilitar la toma de esas decisiones. Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Uno: Determinar una relación de factores relevantes: los costos laborales, la proximidad al cliente, el acceso a trabajadores cualificados, el costo del alquiler, el nivel socioeconómico...
2. Dos: asignar una ponderación a cada uno de esos factores.
3. Tres: elaborar una escala para valorarlos.
4. Cuarto: definir una lista de posibles localizaciones.
5. Cinco: asignar una valoración a cada factor de cada localización.
6. Seis: multiplicar esa puntuación de cada factor por la ponderación de cada uno de ellos para obtener una puntuación final para cada una de las localizaciones
7. Siete: elegir la localización con mayor puntuación.

Es importante destacar que la localización será un factor más importante para unas empresas que para otras.

Para una tienda online será importante valorar el acceso al cliente para optimizar el costo de sus envíos así como el acceso a los productos. Pero para una empresa que vende software, la localización no será tan clave como la de un restaurante ya que este último debe encontrarse en un lugar más cercano a sus clientes.

Gestión de la calidad

El tercer punto clave del plan de operaciones es la gestión de la calidad. A través de las acciones de marketing, las empresas generan una expectativa en los clientes y es importante que el producto real o servicio cumpla con esas expectativas.

De no hacerlo, se generarán caídas en las ventas, pérdidas de reputación y dificultades de sostener el negocio. Para evitar que esto ocurra, la empresa debe generar una serie de mecanismos, procesos e instrumentos que nos permitan garantizar y mejorar la calidad

de los productos o servicios.

El proceso de gestión de la calidad está compuesto por cinco etapas:

1. **Definir.** Es importante definir qué características del producto determinan su calidad y vamos a tener que evaluar después. Normalmente son las características relacionadas con el valor percibido por el cliente. Puede ser el rendimiento y prestaciones, la durabilidad, la estética o la seguridad por ejemplo.
2. **Medir:** una vez definidas las características tenemos que identificar variables apropiadas para medirlas. En este punto es importante tener en cuenta el cliente ya que medir algunas características abstractas como la amabilidad el servicio de atención al cliente puede resultar más complicado.
3. **Controlar,** esta fase implica la observación de las características o lo que sería, en sentido estricto, controlar la calidad. Para esta etapa es importante definir los instrumentos que se van a utilizar para recopilar la información, en qué fase se va a recopilar la información o cómo se va a coordinar con el resto operaciones para entorpecer lo mínimo posible. ¿vamos a utilizar algún programa informático? ¿Son empleados técnicos los encargados de controlar o es una empresa externa?

Para los servicios por ejemplo, es un reto controlar la calidad porque en la mayoría de los casos el servicio se consume la vez que se produce por lo que es interesante utilizar cuestionarios de satisfacción.

4. **Analizar:** Una vez identificado un problema debemos identificar, investigar y entender sus causas.
5. **Corregir y prevenir:** Una vez identificados y entender los problemas debemos corregirlos y mejorar los sistemas para poder prevenir nuevos problemas en un futuro.

La gestión de la calidad es algo difícil de realizar a la vez que importante para la empresa pero existen unos principios básicos que pueden ayudar a mejorar la calidad.

Se pueden resumir en 4Ps:

- **Producto,** deben tener las características bien definidas de acuerdo a las dimensiones de la calidad tal y como las percibe el cliente.
- **Principios:** es importante tener normas y principios de actuación claros y bien definidos que guíen a los encargados de realizar determinadas acciones.

- Personas: cualificación, motivación, formación y compromiso de los empleados para reducir errores humanos.
- Proceso: sometido a un control y seguimiento constante para detectar errores y corregirlos cuanto antes.

En resumen, el proceso de gestión de la calidad contiene cinco etapas (definición, medición, control, análisis y corrección)

Gestión de la Calidad Total

El concepto de Gestión de la Calidad Total se basa en la idea de que la calidad de los productos y la mejora continua son metas para toda la empresa. La calidad se toma como una filosofía de empresa y se basa en siete principios:

1. El cliente define la calidad y su satisfacción es prioridad de la empresa
2. La dirección proporciona el liderazgo para la mejora de la calidad
3. La calidad es un asunto estratégico y tiene su propio plan
4. La calidad es responsabilidad de todos los empleados de la empresa
5. Los problemas de calidad se resuelven mediante cooperación entre empleados y directivos
6. La mejora de la calidad y la resolución de problemas se apoyan en métodos estadísticos de control de calidad
7. La formación y motivación de los empleados son básicas para la mejora de la calidad

Proveedores

La gestión de la cadena de suministro es el último punto clave del plan de operaciones y es lo que trata este vídeo. En él se detallan las actividades susceptibles de ser externalizadas así como los principios a tener en cuenta para tener una buena relación con los proveedores.

El último punto clave del plan de operaciones es la gestión de la cadena de suministro. Tanto si el emprendedor tiene pensado fabricar un producto, como crear una tienda online dedicada a vender productos de terceros o desarrollar su propio software es importante tener en cuenta a la cadena de suministro, los proveedores y las relaciones que vamos a establecer con ellos.

El objetivo de la gestión de la cadena de suministro es producir y entregar el producto correcto, en el lugar correcto, en el momento adecuado, minimizando los costes de la cadena y maximizando el beneficio total.

El primer problema a afrontar en relación a la cadena de suministro que el emprendedor debe tomar es que fases de la cadena de suministro se realizan internamente y cuáles serán externalizadas en otras compañías.

No hay una decisión correcta ya que dependerá del tipo de empresa y se deben evaluar cuidadosamente las ventajas y inconvenientes de cada decisión ya que la externalización puede

generar un riesgo de dependencia pero también puede permitir a la empresa enfocar los recursos a aquellas actividades claves para su ventaja competitiva.

Las condiciones bajo las que una empresa pequeña o de nueva creación puedan estar interesadas en externalizar algunas actividades son las siguientes:

- Actividades que no constituyan el núcleo de la actividad de la nueva empresa.
- Actividades en las que el emprendedor carezca de experiencia.
- Actividades que requieran importantes inversiones.
- Actividades con elevados costes fijos y economías de escala. O aquellas en las que existan proveedores cualificados y fiables.

Por último para llegar a tener una buena relación con los proveedores de esas actividades externalizadas debemos tener en cuenta los siguientes principios:

- **Centralización de las actividades de aprovisionamiento** (en el caso de las empresas que cuentan con centros de producción) para mejorar la coordinación y obtener más poder de negociación.
- **Compromiso mutuo entre proveedores y clientes** de forma que se crean mantengan relaciones estables con un número limitado de proveedores de confianza.
- **Participación directa en las actividades de los proveedores** cooperando con ellos para mejorar sus procesos, reducir el coste total y mejorar la calidad.

Y con esto concluimos el plan de operaciones.