

# hoja de **ruta** para emprendedores

Con buenas ideas y las herramientas adecuadas descubrirás el camino al éxito

 Concurso  
de ideas de  
negocio de la  
Universidad  
de Sevilla 



**otri**

Oficina de Transferencia de  
Resultados de Investigación

## Contenidos del cuaderno

---

|   |    |
|---|----|
| Contenidos del cuaderno.....                | 2  |
| Objetivos de este cuaderno.....             | 2  |
| 1. ¿Crees que mi idea es buena? .....       | 3  |
| 2. Modelo de negocio. ....                  | 4  |
| 3. Arquitectura del modelo de negocio ..... | 4  |
| 4. El Mapa de Empatía .....                 | 4  |
| 5. El Canvas de la Propuesta de Valor ..... | 6  |
| 6. El Canvas del Modelo de Negocio .....    | 9  |
| 7. ANEXOS.....                              | 13 |

## Objetivos de este cuaderno

---

El “**cuaderno para el diseño del modelo de negocio**” pretende sintetizar y divulgar parte de la experiencia que he recabado a lo largo de estos años y que considero de interés para orientar la creación de modelos de negocio haciéndolo llegar libre de cualquier tecnicismo para que cualquier persona pueda utilizarlo en la construcción de su propio modelo empresarial.

Con esta finalidad, los objetivos que se persiguen son:

- Facilitar al lector una perspectiva sobre la construcción de modelos de negocio
- Aportarle información esencial sobre el proceso de diseño de modelos empresariales y sus elementos.
- Y, finalmente, facilitarle una herramienta sencilla para el diseño del modelo de negocio.

## 1. ¿Crees que mi idea es buena?

---

Es bastante normal que la persona que está trabajando sobre una idea de producto o servicio y que puede encontrarse en cualquiera de las etapas de su desarrollo –bien en sus fases preliminares, bien en fase de prototipado o, incluso, en fases de preventa o comercialización- pida una opinión a personas de su entorno.

“¿Crees que mi idea es buena? “. La pregunta la replicará repetidamente buscando, tal vez, el refuerzo que necesita para seguir adelante.

Y cualquiera de nosotros, sin conocer a esas personas de su entorno, podemos imaginar que las respuestas tendrán siempre el mismo sentido y serán positivas. Quizás por motivar a esa persona que aprecian, tal vez para fortalecer su decisión, puede que para animarle a emprender...

Los interrogantes que nos podemos plantear son ¿qué hay de verdad en esas respuestas? ¿No serán simplemente “respuestas amigas”? Y si la respuesta es negativa ¿se debe desestimar el proyecto?

.../...

Desde al año 1998 dedico una importante parte de mi tiempo a emprender y a facilitar el proceso de emprendimiento a personas que se han propuesto desarrollar una idea. Escribo deliberadamente el año 98 para resaltar que han sido numerosos los programas de creación y desarrollo de empresas que he dirigido durante estos años y varios cientos los proyectos que he tenido la oportunidad de valorar y orientar. Y en la mayoría de estos siempre me han planteado la misma pregunta “¿Crees que mi idea es buena? “

Es una “pregunta trapo”. Una pregunta de esas a la que todo el mundo “le entra”. Una pregunta a la que es difícil evitarle una respuesta. Y, en mi opinión, es una pregunta que no debería tener respuesta. ¡Siempre que puedo la evito!

La razón está en que considero que es una pregunta que incita la subjetividad en la respuesta. La respuesta contendrá una opinión sesgada. Por los intereses personales de quien contesta, por las circunstancias individuales, por las preferencias del momento de esa persona.

Para provocar la reflexión sobre esta cuestión te propongo pensar en dos proyectos que presentan un buen plan de empresa en el que los números de ambos reflejan un resultado económico positivo y te propongo responder sobre ¿cuál crees que es una buena idea? ¿La idea de lavar, pelar, cortar y envasar patatas en todos los formatos imaginables? ¿La idea de fabricar diamantes a partir de carbono en estado puro?

Por mi parte puedo decirte que he visto alcanzar “el éxito<sup>1</sup>” al proyecto de las patatas y he visto “fracasar<sup>2</sup>” al emprendedor que había desarrollado una excelente tecnología para fabricar diamantes.

¿Sabes, por cierto, cuantos inversores rechazaron aportar capital para el desarrollo de Facebook? ¡Para ellos, era una mala idea! ¡Ja! Fue la decisión más cara<sup>3</sup> de sus vidas!

.../...

Sobre si la idea es buena o es mala solo los clientes potenciales están cualificados para responder y lo dirán a través de su decisión de compra: comprando o no comprando.

Y, por tanto, lo único a lo que nos podemos aventurar es a valorar las posibilidades de éxito empresarial de la idea. No tanto por la idea en sí misma como por la aproximación que

---

<sup>1</sup> ¡Todo es relativo!

<sup>2</sup> También ¡Todo es relativo!

<sup>3</sup> ¡Por todo lo que dejaron de ganar!

hace el emprendedor de la idea a los clientes potenciales y al resto del mercado y por el diseño de un modelo consistente para generar ingresos.

## 2. Modelo de negocio.

---

Así que la idea de producto es fundamental y necesaria. Pero, por sí sola, es insuficiente para determinar las posibilidades de éxito empresarial.

El éxito se alcanzará cuando este producto se convierta en un “motor” de la generación de ingresos suficientes para la empresa. Y para que ello suceda deben concurrir también otros factores. Uno de los cuales es el que tratamos en este cuaderno, un diseño consistente del modelo de negocio.

Este modelo de negocio debe reflejar las **hipótesis que hace el emprendedor acerca de lo que quieren los clientes, cómo lo quieren, cómo la empresa debe organizarse para responder mejor a esas necesidades, cómo debe competir, cómo va a generar ingresos y cómo obtendrá beneficios.**

## 3. Arquitectura del modelo de negocio

---

La esencia de un modelo de negocio es la descripción de la manera en la que la empresa que proyecta el emprendedor va a crear, entregar y capturar valor.

Y el patrón que propongo en este cuaderno se fundamenta en las enseñanzas recogidas en el libro GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, el cuál os recomiendo vehementemente para que lo tengáis como libro de cabecera en vuestra biblioteca personal.

Para su desarrollo nos basaremos en las siguientes tres estructuras:

- a) El mapa de empatía. Definiendo el perfil de vuestro cliente objetivo. ANEXO 1.
- b) El Canvas de la Propuesta de Valor identificando las necesidades de vuestro cliente y valor que aporta el producto. ANEXO 2.
- c) El Canvas del Modelo de Negocio. ANEXO 3.

## 4. El Mapa de Empatía

---

Es una herramienta que se ha vuelto imprescindible a la hora de diseñar el modelo de negocio. Ha sido desarrollada por XPLANE para facilitar el conocimiento del cliente objetivo y ser capaces de entenderle mejor.

El mapa de empatía, del que se adjunta en ANEXO 1, un modelo se construye a través de un proceso de 5 pasos.

1. **SEGMENTACIÓN.** El primer paso será identificar y clasificar el universo de los clientes que podrían comprar nuestro producto y agruparlos bien por características comunes (perfil, ubicación, rol en la compra del producto, etc.) o bien por un beneficio común por el que podrían comprar el producto (utilidad, facilidad, precio, diseño, relación, etc.).
2. **SELECCIÓN.** Es el momento de identificar al “cliente objetivo”. De entre todos los segmentos de clientes descartamos aquellos sobre los que no tenemos interés y seleccionamos aquellos otros en dónde presumimos que nuestro producto tendrá éxito.

- PERSONALIZACIÓN.** En este paso describimos de forma muy concreta un perfil de cliente objetivo. Puede ser de forma tan concreta como un nombre propio y apellidos, porque conocemos a un potencial cliente que encaja como "cliente objetivo". O puede ser a través de una breve descripción de las principales características que lo describen.
- EMPATIZACIÓN.** En este punto nos planteamos todo tipo cuestiones EN RELACIÓN CON EL PRODUCTO QUE PLANTEAMOS y que nos puedan ayudar a conocer mejor al cliente. Las cuestiones se formulan libremente con la única finalidad de profundizar sobre el entorno de nuestro cliente y en todas las impresiones que recibe de su entorno.

VE. ¿Qué le ofrece el mercado? ¿Quiénes son sus amigos? ¿Cuál es el entorno en el que se mueve? ¿Qué problemas le preocupan?

PIENSA Y SIENTE. ¿Qué considera importante? ¿Cuáles son las preocupaciones relevantes? ¿Cuáles son sus sentimientos? ¿Y sus aspiraciones?

Y de esta manera nos vamos haciendo preguntas según los seis apartados que nos propone el mapa de empatía. Y que resumimos en la siguiente figura, planteando un posible esquema:



- VALIDACIÓN.** Finalmente debemos contrastar el perfil que hemos construido sobre nuestro cliente con la realidad de nuestros clientes validando que todas esas asunciones que hemos hecho son ciertas y, en su caso, matizándolas o descartándolas.

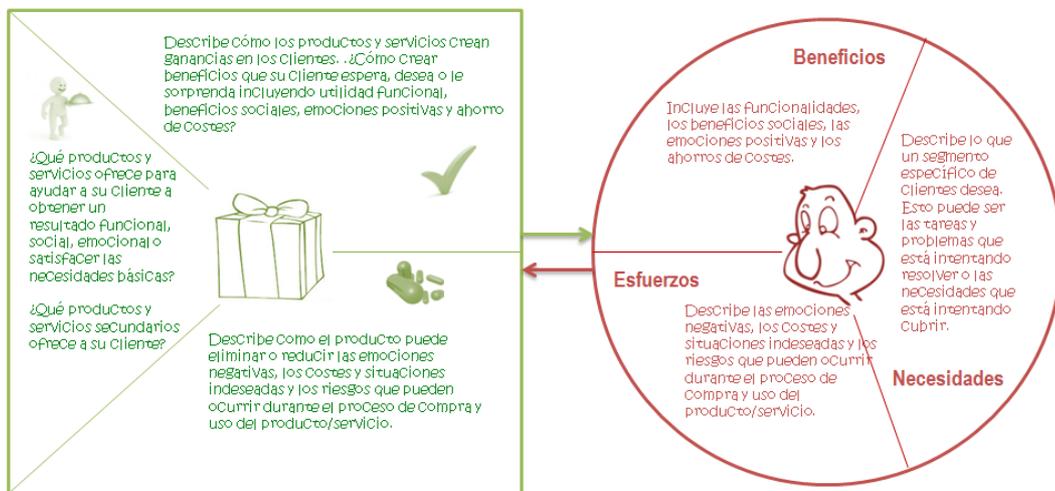
## 5. El Canvas de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor describe el producto que ofrecemos para cada segmento de clientes.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur nos proponen el Canvas de la Propuesta de Valor como una herramienta que facilita el diseño del producto a partir de las necesidades de nuestro cliente objetivo.

Que resumimos en la siguiente figura, planteando un posible esquema:

### Canvas de la propuesta de valor



El Canvas de la Propuesta de Valor, del que se adjunta un modelo en ANEXO 2, se construye a través de un proceso de 2 pasos.

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE OBJETIVO.

A través de la identificación de NECESIDADES del segmento y los BENEFICIOS Y ESFUERZOS que percibe.

**NECESIDADES.** Describe lo que el cliente objetivo desea. Pueden ser las tareas y problemas que está intentando resolver. O pueden ser las necesidades que está intentando cubrir. Nos preguntamos:

¿Qué trabajos está intentando resolver el cliente?

¿Qué tareas se propone realizar?

¿Qué necesidades básicas trata de satisfacer el cliente?

**BENEFICIOS.** Incluye las funcionalidades, los beneficios sociales, las emociones positivas y los ahorros de costes a las que aspira el cliente objetivo. Nos preguntamos:

¿Cuáles son los atributos que aportan satisfacción al cliente?

¿Qué otros atributos podrían satisfacer sus necesidades latentes?

¿Qué atributos podrían hacer la vida del cliente más fácil?

¿Qué aspectos sociales son los más relevantes?

¿Cómo mide el éxito o el fracaso?

¿Qué aspectos aumentarían la probabilidad de que adoptara nuestro producto frente a otros de la competencia?

**ESFUERZOS.** Describe las emociones negativas, los costes y situaciones indeseadas y los riesgos que pueden ocurrir durante el proceso de compra y uso del producto/servicio.

Para ayudarte a identificar los esfuerzos que percibe un cliente te planteo los siguientes tres grupos.

- (a) **Coste económico.** El cliente valora el precio de un producto y su contraprestación en comparación con los de la competencia. Pero también valora otros costes indirectos implícitos en la adquisición y uso del producto. Por ejemplo: costes de adecuación en sus instalaciones, trabajos adicionales necesarios para la instalación, viajes del personal en cursos de formación, compra de equipos auxiliares, etc.
- (b) **Molestias.** El cliente sopesa el conjunto de molestias que debe tomarse durante el proceso de compra y las que tendría que soportar durante su experiencia de uso del producto y la relación con la empresa. Estas molestias están relacionadas con los tiempos de compra, los tiempos de aprendizaje, la duplicidad de tareas que pueda suponer el lanzamiento del proyecto, un personal no sensibilizado con la atención al público, etc.
- (c) **Miedos.** También el cliente sopesa las dudas que le surgen respecto al producto, el servicio y la empresa durante el proceso de compra. Estos miedos tienen que ver con la funcionalidad del producto, la duración, la fiabilidad, los costes ocultos, la respuesta de servicio, la capacidad de respuesta, experiencia en gestión, desconocimiento de la industria, errores en la determinación del par producto/mercado, falta de credibilidad y confianza de potenciales clientes, capacidad de suministrar y mantener sistemas confiables, tesorería insuficiente que frene o paralice el desarrollo empresarial, acceso de competidores potenciales a nuestra base de conocimiento, etc.

## 2. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR

En esta fase damos respuesta a cada uno de los aspectos identificados en el paso anterior.

**PRODUCTOS Y SERVICIOS.** En este punto describimos los productos y servicios que ofrecemos para ayudar a los cliente a obtener un resultado funcional, social, emocional o satisfacer las necesidades básicas. Y los productos y servicios secundarios que ofrecemos. Para ello respondemos con soluciones a cada uno de los aspectos identificados como en el punto anterior como NECESIDADES.

**GENERADORES DE VALOR.** En este punto describimos los beneficios que aportaremos a los clientes. Es decir, la forma en la que creamos los beneficios que el cliente espera y que responden a sus deseos, la forma en la que le sorprenderemos, cómo mejoramos las funciones del producto, sus aspectos sociales, sus emociones o sus costes.

Para ello respondemos con soluciones a cada uno de los aspectos identificados como BENEFICIOS en el paso anterior. Y describimos atributos que pueden:

- (a) Incluir o mejorar los atributos de los productos de la competencia que afectan a las características específicas, su rendimiento, su calidad, su diseño, su usabilidad, su accesibilidad, etc.
- (b) Satisfacer al cliente mediante la reducción de costes, la reducción de la inversión, la minimización del riesgo, etc.
- (c) Atender necesidades latentes a través de la mejora de la calidad, de algún atributo, incrementando los servicios, mejorado el diseño, las garantías, etc.
- (d) Mejorar los aspectos sociales positivos deseados por el cliente.
- (e) Mejorar los resultados de éxito o disminuir las posibilidades de fracaso.

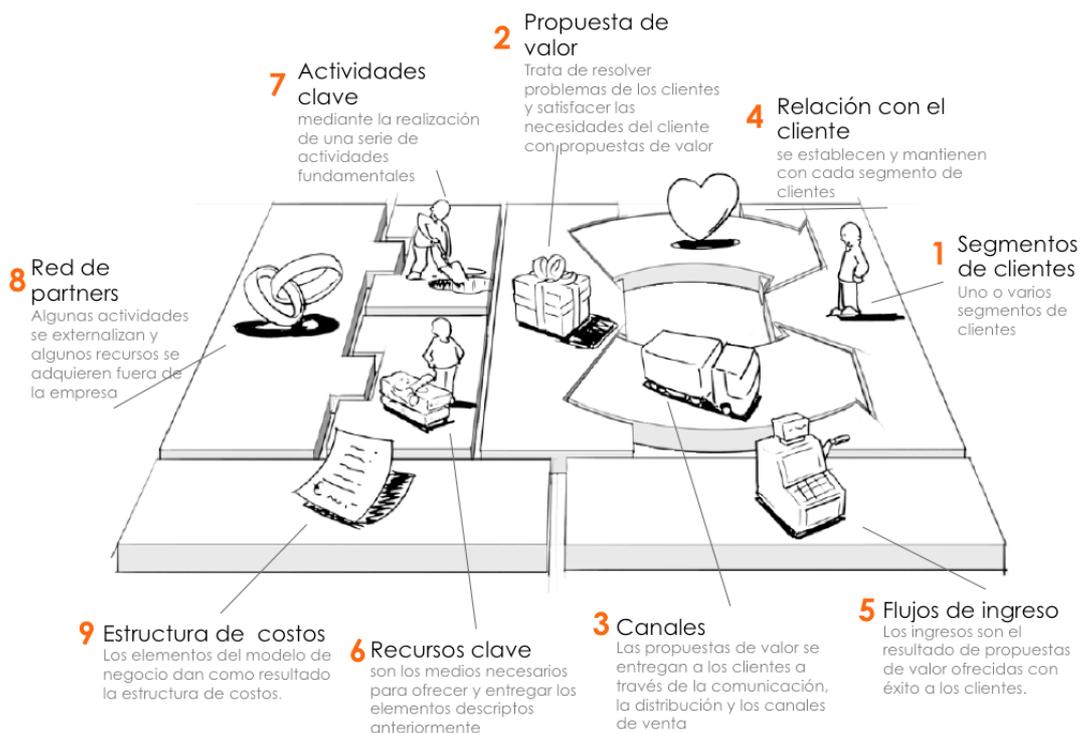
**TRANQUILIZANTES.** En este tercer punto describimos cómo nuestro producto minimiza los ESFUERZOS del cliente. Es decir, cómo eliminamos las emociones negativas, los costes indeseables, las experiencias negativas en el proceso de compra de los productos o servicios.

Para ello respondemos con soluciones a cada uno de los aspectos identificados como ESFUERZOS en el paso anterior. Y describimos atributos que pueden:

- (a) Significar novedosas funciones, mejorar el rendimiento, aumentar la calidad, etc.
- (b) Producir ahorros en términos de tiempo, dinero o esfuerzos.
- (c) Hacer sentir a los clientes mejor porque se eliminan frustraciones, posibles enfados, dificultades y desafíos a los que se enfrentan los clientes, se les facilita su trabajo, etc.
- (d) Eliminar aspectos socialmente negativos.
- (e) Eliminar riesgos financieros, sociales y técnicos.
- (f) Minimizar los errores de los clientes en el uso del producto/servicio.
- (g) Solucionar las barreras del cliente, reducir costes de inversión, curva de aprendizaje más corta, menor resistencia al cambio, ...

## 6. El Canvas del Modelo de Negocio

En la siguiente figura adjuntamos un esquema explicativo de la estructura para diseñar el modelo de negocio que hemos revisado ampliamente con ejemplos prácticos en las sesiones de explicación del modelo:



No obstante para poder desarrollar el CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO se adjunta el modelo en el ANEXO 3.

Y sobre el que deberemos responder a los siguientes aspectos:

### 1. Segmentos de clientes.

La identificación de los segmentos en dónde va a estar y a buscar clientes la empresa es una decisión estratégica que requiere una definición precisa.

Un segmento lo conforma un grupo de clientes que tienen necesidades heterogéneas con relación a los clientes de otros segmentos y homogéneas entre sí, concediendo singular importancia a determinados aspectos de la oferta de la empresa (utilidad, facilidad, precio, diseño, relación, etc.).

Debes identificar cada uno de los segmentos a los que se dirige tu empresa definiendo, para cada uno de ellos, los siguientes factores:

- (a) Cliente.** Identifica el público objetivo al que te diriges. Los colectivos de personas o empresas.

- (b) **Área geográfica.** Identifica dónde vas a localizar los clientes. Tienes que pensar que podría ser necesario adaptar el producto a las particulares necesidades de la zona.

Un ejemplo. ¿Cómo identificamos un segmento de una empresa que se va a dedicar a la “impresión de documentos”?

- (a) **Clientes.** Bancos y Cajas de Ahorros. Grandes empresas. Empresas de Seguros.  
(b) **Área Geográfica.** España.

## 2. Propuesta de valor.

El flujo de clientes interesados en el producto y el logro de pedidos están condicionados fundamentalmente por la existencia de una propuesta de valor atractiva y diferencial de la empresa y/o sus productos.

La propuesta de valor es el paquete de beneficios que ofrece la empresa o el producto para satisfacer la mayor parte de las necesidades del cliente, minimizando los esfuerzos a los que obliga nuestra oferta al cliente.

La propuesta de valor ha quedado suficientemente desarrollada en el Canvas de la Propuesta de Valor. En este apartado simplemente debes resumir los principales aspectos respecto a:

**Innovación. Funcionamiento. Personalización. “Trabajo bien hecho”. Diseño. Marca / estado. Precio. Reducción de costes. Reducción del riesgo. Accesibilidad. Conveniencia. Canales distribución**

## 3. Canales

El bloque de CANAL está centrado en decidir “cómo llegar mejor al cliente”.

No se trataría tanto de decidir ¿dónde voy a distribuir mis productos? (en el sentido estricto de canal) sino de preocuparse por ¿cómo le gusta comprar a los clientes? Para decidir ¿qué hago para ponerme al alcance de mis clientes? Por tanto en este apartado debes concretar, para cada segmento de clientes, la respuesta a ¿cómo vas a llegar a tus clientes? siendo las principales fuentes: **la comunicación, la distribución y las ventas.**

Es decir, en este apartado debes identificar el modo en el que vas a comunicar la oferta de valor, entregar el producto al cliente y a prestar servicio.

## 4. Relación con el cliente.

Las formas tradicionales en las que la relación personal primaba en el servicio se han ido despersonalizando debido a la tecnología y al desarrollo de nuevos modelos de relación con el cliente.

Así, por ejemplo, los servicios posventa de las empresas han ido evolucionando su “modo de relación con el cliente”: Atención personalizada >> atención telefónica >> atención vía email >> FAQ >> foros de clientes >> comunidades en Internet.

El concepto de relación con el cliente lo circunscribimos a ¿cómo se producirá la relación entre el cliente potencial y tu empresa? una vez que ha sido captado de modo que “consolides y mantengas una base de clientes fieles y rentables de la manera más económica posible”.

Para ayudarte a pensar te propongo algunas formas.

- (a) La **asistencia personal** a través de la interacción humana.

- (b) La **asistencia personal dedicada**, a través de un mismo interlocutor con la empresa
- (c) El **autoservicio**, a través del propio servicio de los clientes de forma autónoma.
- (d) El **servicio automatizado**, a través de la combinación de autoservicio del cliente y de procesos automatizados.
- (e) Las **comunidades de usuarios** que facilitan la relación con miembros de la comunidad.
- (f) La **co-creación**, a través de la participación en la creación de contenidos para el consumo de otros clientes (YouTube).

## 5. Flujo de ingresos.

En este bloque describe las formas que tendrás de generar ingresos para cada segmento de clientes.

- (a) **Venta de productos.** Se obtienen por la venta de derechos de un producto físico.
- (b) **Venta de servicios.** Los ingresos se logran por la prestación de un servicio y el uso que se hace de este. (Honorarios de consultoría)
- (c) **Suscripciones.** Mediante el acceso continuo a un servicio al que se determina una tarifa única o periódica. (Clubes deportivos).
- (d) **Publicidad.** Al facilitar la publicidad a un tercero a través de los propios medios de la empresa.
- (e) **Préstamos, alquiler, arrendamiento financiero.** Es una fuente de ingresos temporal por el uso de un activo durante un periodo determinado a cambio de una cuota. (Renting)
- (f) **Comisiones.** A partir de servicios de intermediación (agentes comerciales).
- (g) **Licencias.** Ingresos por la utilización de una propiedad intelectual protegida a cambio de derechos de licencia.

## 6. Recursos claves

En este bloque simplemente debemos identificar los recursos que deben ser considerados claves para el lanzamiento y el normal desarrollo de tu empresa. Dichos recursos los debes clasificar según su propia naturaleza de estos:

- **Recursos físicos:** Son activos de naturaleza material que la empresa necesita para el desarrollo de su actividad: mobiliario, maquinaria, utillajes, herramientas, instalaciones de frío, acondicionamiento de local, terrenos, ordenadores, etc.
- **Recursos intelectuales:** Son recursos de naturaleza inmaterial basados en el conocimiento. Las inversiones de este grupo son del tipo: conocimiento técnico (know how), conocimiento de gestión (por ejemplo la planificación comercial), imagen de marca, diseño de embases y producto, tecnología de la información y bases de datos, relaciones con clientes, talento empresarial como capacidades y habilidades, certificación de procesos, etc.
- **Recursos humanos:** Debes identificar las funciones claves de los empleados.
- **Financieros:** Son recursos económicos como la tesorería o financieros como préstamos, avales, etc.

## 7. Actividades claves

En este bloque identificamos las actividades claves que permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor.

Existen tres tipos de actividades clave:

- **Producción.** Actividades cuyo resultado es un producto. Incluyen la producción y el diseño.
- **Solución de problemas.** Actividades cuyo resultado es una solución a las necesidades del cliente.
- **Red/Plataforma.** Actividades que desarrollan o mantienen una plataforma de servicios. Un ejemplo de estas son las páginas web, el software o una red de distribución o de ventas.

## 8. Red de partners.

El desarrollo de un producto y/o de una empresa se encuentra sometido a incertidumbres y riesgos que pueden ralentizar, e incluso abocar al fracaso, el proyecto empresarial.

Solventarlos o minimizarlos requiere tiempos de dedicación y la disponibilidad de recursos que, en la mayoría de ocasiones, la empresa no dispone.

En esta situación se hace necesario encontrar aliados con los que compartir intereses comunes y beneficios y cuyo concurso para impulsar el proyecto empresarial se convierte en estratégico.

En este bloque debes identificar los aliados estratégicos con los que llegar a un acuerdo de mutuo beneficio que puedan resolver o minimizar los riesgos percibidos e incertidumbres en el Canvas de la Propuesta de Valor.

- **Alianzas entre no competidores.**
- **Cooperación entre competidores.**
- **Empresa conjunta para la creación de nuevos negocios**
- **Relaciones entre comprador y distribuidor**

## 9. Estructura de costos.

En este bloque debemos identificar los principales “consumidores” de recursos económicos. Existen cuatro tipos de coste.

**Costos fijos.** Los costos siempre son los mismos sin importar la cantidad de producción de bienes y servicios, tales como:

- (a) Coste de personal. Identifica el talento (técnico, comercial, gestión, etc.) que se incorporará a la nómina de la empresa y resalta el coste asociado (remuneración neta, retenciones y seguridad social) que será más relevante en la cuenta de explotación.
- (b) Suministros. Identifica los conceptos de suministros más relevantes asociados a las actividades y recursos clave y su coste asociado. Seleccionando las partidas que suponen los principales costes de la estructura de costes de la empresa. Entre otros:
  - Arrendamientos: arrendamiento, otros arrendamientos
  - Servicios de profesionales: asesoría legal, asesoría fiscal contable, auditores, otros asesores
  - Seguros: seguros personal, seguro edificio

**Costos variables.** Los costos dependen de la cantidad de bienes y servicios producidos o vendidos.

(a) Suministros. Identifica los conceptos de suministros más relevantes asociados a las actividades y recursos clave y su coste asociado. Seleccionando las partidas que suponen los principales costes de la estructura de costes de la empresa. Entre otros:

- Suministros: agua, electricidad, telefonía
- Servicios bancarios: servicios bancarios
- Gastos varios: material de oficina, gastos de viaje, gasolina, mantenimiento instalaciones, transportes, gastos representación, otros, publicidad.

**Economías de escala.** Todos aquellos costes que se reducen al aumentar la producción.

**Economías de alcance.** Tienen ventaja en los costos por tener un mayor alcance de operaciones.

## 7. ANEXOS

---

En las siguientes páginas se adjuntan los siguientes modelos.

ANEXO 1. El Mapa de Empatía.

ANEXO 2. El Canvas de la Propuesta de Valor.

ANEXO 3. El Canvas del Modelo de Negocio.

ANEXO 1. MAPA DE EMPATÍA.

