CÓMO CONVERTIR TU IDEA EN UN MODELO DE NEGOCIO RENTABLE

ROGELIO VILLALBA GARCIA
www.asepyme.com

CÓMO CONVERTIR TU IDEA EN UN MODELO DE NEGOCIO RENTABLE

Contenido

Introducción 2
El método Canvas para el diseño de modelos de negocio 6
¿Qué es un Lienzo Canvas? 7
¿Cómo funciona? 7
¿Qué? 8
¿A quién? 8
¿Cómo? 8
¿Con qué recursos? 9
Los 9 segmentos del modelo Canvas 10
1. **Segmento de Cliente** 10
2. **La propuesta de valor** 11
3. **Canales** 14
4. **Relaciones con el cliente/consumidor** 14
5. **Recursos clave** 15
6. **Actividades clave** 16
7. **Socios clave o red de *partners*** 17
8. **Flujo de ingresos** 19
10. **Estructura de costes** 20
CONCLUSIÓN 22

Introducción

!Enhorabuena! Si te has descargado este e-book has dado el primer paso para convertir tu idea en una modelo de negocio rentable.

Permíteme que me presente: Mi nombre es Rogelio Villalba, CEO y cofundador de ASEPYME. Desde que junto a mi esposa y socia decidimos abrir una asesoría, hace ya más de 30 años, hemos vivido muy de cerca la realidad empresarial y su evolución. Soy **Economista**, estudié Ciencias Empresariales, después me licencié en **Administración y Dirección de Empresas** y algunos años más tarde, me licencié en **Derecho**, y continúo formándome cada día. Sin ir más lejos, hace poco realicé mi último Máster y este fue en formación de Emprendedores.

Además de mis obligaciones al frente de mi asesoría ASEPYME, vengo desempeñando, entre otras profesiones, las de Auditor de Cuentas, Perito Judicial Contable, Abogado, Administrador Concursal, Promotor Inmobiliario, Mediador Civil y Mercantil e incluso inversor en bolsa. Pero no siempre he tenido cargos de responsabilidad. Quizá te sorprenda saber que empecé desde abajo, como aprendiz de albañil, pero ésta es una historia que contaré con más detalle en otra ocasión. Solo te diré que mi trayectoria vital se ajusta bastante a la filosofía japonesa ***Kaizen,*** que trato de seguir, y que expresa la voluntad de mejorar un poco cada día.

Además de la asesoría, abrí una agencia inmobiliaria, una consultora de franquicias, una empresa de Comercio Exterior y una Consultoría de Proyectos Europeos. Como puedes imaginar, después de 30 años asesorando a más de 500 autónomos y pymes, **estoy familiarizado con el funcionamiento del mundo empresarial y el análisis de modelos de negocio,** y conozco de primera mano hasta el último detalle qué debe reflejar un buen Modelo de Negocio y un Plan de Empresa.

En la actualidad participo en la financiación de varias *Startups* como Business Angel, y soy miembro de "Big Ban Angels", **la Asociación de Business Angels** de Valencia**;** y te puedo asegurar que una de las cosas que más valoramos los inversores a la hora de invertir dinero en una empresa es la recurrencia y escalabilidad del modelo de negocio. Sin haberte trabajado en profundidad este documento, te será muy difícil ganarte la confianza de los inversores, e incluso de los gestores de ayudas públicas al emprendimiento. Pero, además, tienes que tener en cuenta que el modelo de negocio debe servirte a ti, para comprobar la viabilidad de tu proyecto y organizar toda tu actividad de la forma más eficiente posible.

Con este libro voy a tratar de ayudarte a resolver algunas de las cuestiones que rondan por tu cabeza: *¿Tienes una idea de negocio y no sabes cómo ponerla en marcha? ¿Te gustaría comprobar si es viable? ¿Quieres emprender con la máxima eficiencia y empleando los mínimos recursos posibles?*

Para resolver todas estas dudas, debes de aprender cómo funciona **el más sofisticado procedimiento para el diseño de modelos de negocio: "El Lienzo Canvas", una herramienta** diseñada por **Alex Osterwalder e Yves Pigneur** y plasmada en su libro "Generación de modelos de negocio", libro que, tras su lectura hace años, me llevó a comenzar a investigar sobre la innovación estratégica.

Tras este libro vinieron otros como "Tu modelo de negocio" y "Diseñando la propuesta de valor" de los mismos autores, "El método Lean Startup" de Eric Ries, "Running LEAN" de Ash Maurya y Eric Ries, "LEAN Analytics" de Alistair Croll y Benjamin Yoskovitz, "Experiencia de usuario para Lean Startup" de Laura Klein y Javier López Manzano, "LEAN UX" de Jeff Gothelf y Javier López Manzano, "El emprendedor LEAN" de Brant Cooper y Patrick Vlaskovits, "LEAN thinking" de Daniel T. Jones y James P. Womack, "El manual de las Startups" de David S. Kidder y Mar Vidal, "Desarrollo de clientes LEAN" de Cindy Alvarez y Eric Ries, y "La estrategia del Océano Azul" de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, siendo este último el que me sirvió de base para desarrollar mi proyecto de fin de carrera cuando me licencié en Administración y Dirección de Empresas, con el que obtuve la calificación de sobresaliente.

Para el desarrollo de esta herramienta, **el lienzo de modelos de negocio**, contribuyeron con Alex Osterwalder e Yves Pigneus más de 470 profesionales con dilatada experiencia repartidos por todo el mundo, y con él se pretende romper con los modelos tradicionales, y a través de unas herramientas sencillas y de eficacia probada crear nuevos negocios o hacer las modificaciones necesarias en los actuales para que funcionen y sean rentables.

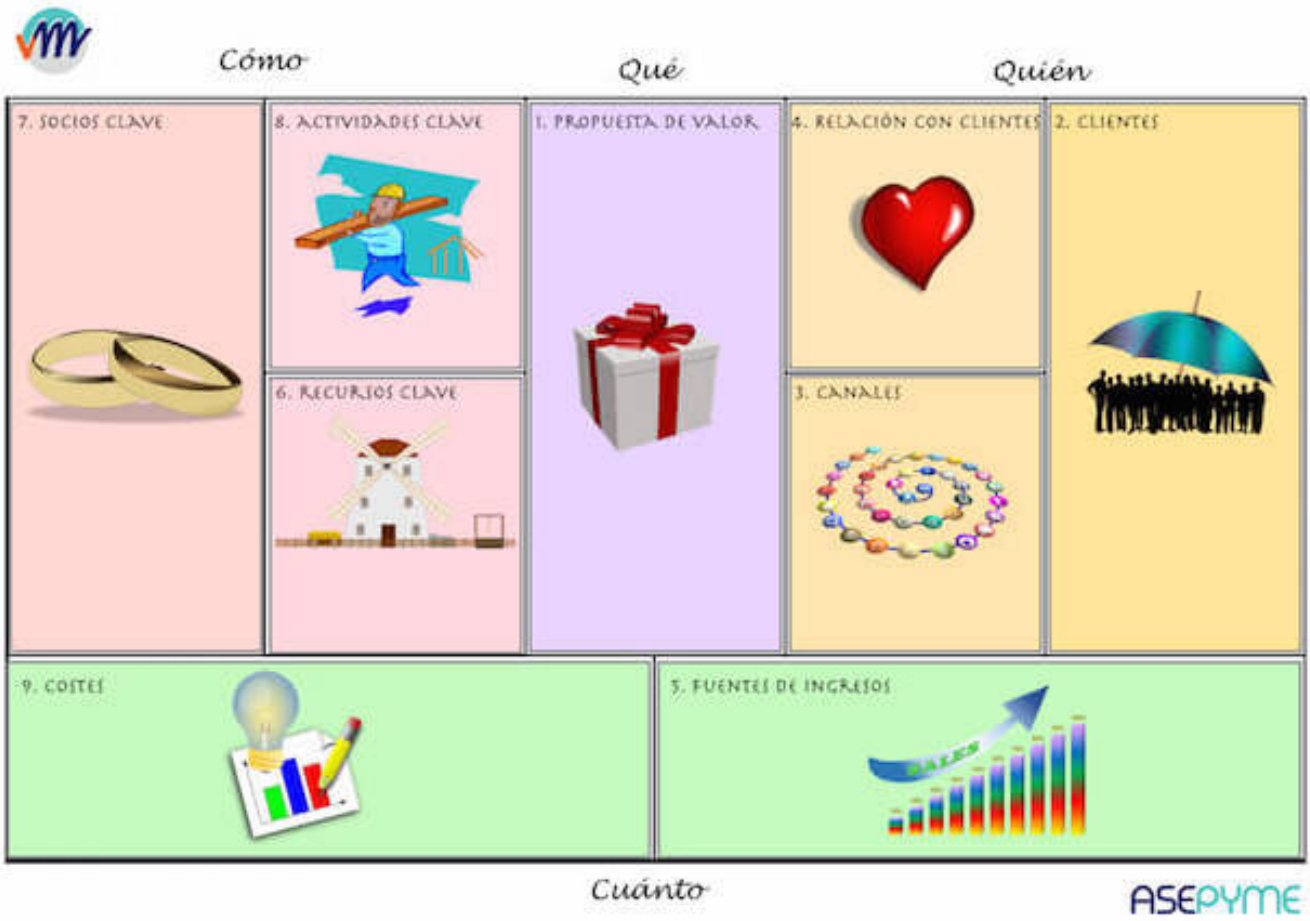
Personalmente considero esta herramienta como algo imprescindible en mi tarea como emprendedor y día tras día sigo aprendiendo de ella a la hora de aplicarla como innovación estratégica en mis empresas y en las empresas en las que ejerzo como mentor, por lo que si tras su lectura no te consideras capaz de diseñar tu lienzo, al final del e-book te daré unos consejos y recomendaciones que te ayudarán.

Si profundizas utilizando esta herramienta desarrollando el lienzo de tu modelo de negocio, descubrirás y con el tiempo desarrollaras técnicas que casi seguro que ayudarán a alcanzar el éxito reduciendo las posibilidades de fracaso, ya que en la medida que vayas validando las hipótesis, evitarás caer en los típicos errores de todos los emprendedores y empresarios.

Una de las ventajas de esta herramienta es que se puede utilizar en cualquier tipo de empresa, indistintamente de su tamaño, si se trata de una actividad empresarial o profesional, o si se trata de una sociedad o persona física.

A su vez se puede considerar una herramienta imprescindible si partes de una idea y todavía no tienes constituida la empresa. Pero si ya lo está, te servirá de gran apoyo y te ayudará a pivotar algunas hipótesis supuestas como ciertas y que con el tiempo has comprobado que no los son. Por ejemplo, tal vez pienses que tus clientes deben tener un perfil determinado, pero con el tiempo te das cuenta que no compran tus productos o solicitan tus servicios, esto te hará ver que esa suposición no es válida, por lo que tendrás que pivotar y buscar otro nicho si quieres avanzar. Todo esto lo veras con mayor detenimiento a lo largo del ebook.

Descubre el lienzo Canvas, ¡y aprende a diseñar un modelo de negocio con el método más innovador!



El método Canvas para el diseño de modelos de negocio

Desde los imperios económicos de las grandes empresas de tecnología, hasta la panadería del barrio, todos comenzaron con una idea de negocio que refleja una iniciativa empresarial. Pero con tener una idea para iniciar una actividad económica no vale. Es necesario comprobar su viabilidad, establecer los objetivos, etc. En otras palabras, es necesario tener una estrategia documentada, una hoja de ruta que marque el rumbo; y esa es la finalidad de **un plan de negocio, o plan empresa.**

Pero hay diversos enfoques para crear un plan de negocio, y lo primero que debes plantearte es qué metodología vas a usar para trazar tu plan. Yo, personalmente, te recomiendo el modelo Canvas, por su carácter innovador, y por las posibilidades que ofrece. ¿Quieres saber en qué consiste?

El modelo Canvas es un método creado por Alexander Osterwalder y sirve para hacer un lienzo de tu modelo de negocio, pero no uno cualquiera... ¡Uno como debe ser hoy en día!

A la hora de utilizar el modelo Canvas debes ser consciente de que te va a llevar semanas o incluso meses, por lo que debes estar preparado. Debes ser paciente, ordenado y metódico.

¡Mentalízate!; **con el Canvas vas a definir tu modelo de negocio a base de pruebas, testando tus ideas por bloques**. De hecho, hasta que no hayas validado las hipótesis de cada uno de los bloques, no desarrollarás tu plan de negocio.

¿Qué es un Lienzo Canvas?

Recuerda lo que te dije, que esto sirve tanto para la panadería de barrio como para un gran proyecto tecnológico. Este modelo podría resumirse del siguiente modo:

- **Tienes una idea.**
- **Analizas, rápidamente, si puede funcionar.**
- **Creas el prototipo.**
- **Lo pones en marcha.**

Si la idea funciona, empiezas a escalarla; pero si no funciona la abandonas y pasas a otra cosa lo más rápido posible, para malgastar los mínimos recursos.

El modelo Canvas te puede ayudar más que los métodos tradicionales para elaborar tú modelo de negocio, porque gracias a su rapidez, no pierdes tanto tiempo en montar y poner en funcionamiento la idea, y puedes comprobar antes su viabilidad.

No debes **confundir el modelo de negocio con el plan de empresa.**

El plan de empresa es una herramienta que puedes utilizar una vez tienes un negocio ya en funcionamiento, pero no es de utilidad para emprendedores, pues normalmente no se tiene suficiente información para dar la consistencia que necesita un plan de empresa, aunque erróneamente desde el siglo pasado muchos emprendedores lo han utilizado como una guía por excelencia.

¿Cómo funciona?

En general, el modelo de negocio debe reflejar la manera en que tu modelo de negocio crea, entrega y captura valor.

El modelo Canvas tiene 4 áreas fundamentales**,** que representan la lógica económica de tu negocio. A su vez, las áreas se dividen en 9 bloques.

Para plasmar el funcionamiento de tu modelo de negocio en las 4 áreas mencionadas, debes responder a 4 preguntas generales, que incluyen otras preguntas más concretas.

¿Qué?

Debes tener muy claro que tu producto o servicio ha de ser innovador o de lo contrario no tendrá éxito. Pregúntate:

- ***¿Qué es lo que voy a vender?***
- ***¿Qué producto o servicio me dispongo a ofertar al mercado?***
- ***¿Qué valor voy a ofrecer a los clientes?***

Has de innovar, y para ello debes ser creativo y generar valor.

¿A quién?

Necesitas saber a quién va dirigido tu producto o servicio. Y para tenerlo claro, te servirá de ayuda responder estas preguntas:

- ***¿Quiénes van a ser mis clientes?***
- ***¿A quién me voy a dirigir?***
- ***¿A quiénes voy a aportar ese valor?***

Si no eres capaz de definir quiénes son tus potenciales clientes, tu proyecto probablemente no prosperará.

¿Cómo?

Olvídate de la época en que los productos y servicios se vendían solos... Actualmente tienes a tu disposición decenas de canales (internet, redes sociales, etc.) que hace unos años no existían. ¡Necesitas una estrategia!

Resuelve las siguientes dudas:

- ***¿Cómo lo voy a hacer?***

- ***¿Cómo voy a llegar a los potenciales clientes ofreciéndoles mi producto o servicio?***

Actualmente, si no aportas valor a tus clientes lo vas a tener muy difícil.

¿Con qué recursos?

El objetivo de tu negocio es conseguir beneficios. ¿De qué situación partes para conseguirlo? Responde a las siguientes cuestiones:

- ***¿Con qué recursos cuento para hacer eso?***
- ***¿Cuánto dinero me va a costar y cuánto voy a conseguir?***

El sentimentalismo no sirve de nada. Si los ingresos no superan los gastos, tu idea de negocio, sencillamente, no es viable, y antes o después fracasaras.

De todos modos te recuerdo que el uso del método CANVAS no cubre todos los aspectos de un modelos de negocio, pero si que te ayuda a replantearte tu negocio y de una forma visual ver diferentes hipótesis, testearlas en el mercado de una forma rápida y económica, y en definitiva ver como puedes hacerlo más rentable, recurrente, escalable, etc.

Los 9 segmentos del modelo Canvas

Como te comentaba, el lienzo del modelo de negocio consta de 9 bloques que te servirán para hacer una representación gráfica de un negocio.

Estos bloques son:

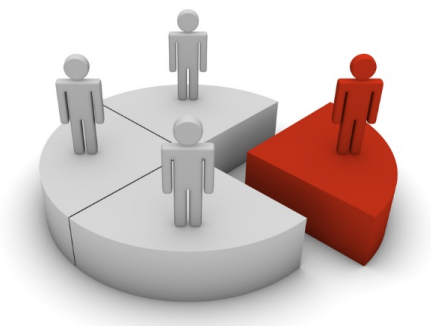
1. Segmento de clientes.
2. Propuesta de valor.
3. Canales.
4. Relaciones con los clientes.
5. Flujo de ingresos.
6. Recursos clave.
7. Actividades clave.
8. Alianzas clave.
9. Estructura de costos.

Veamos a continuación en qué consiste cada uno de ellos.

1. Segmento de Cliente

Posiblemente este sea el bloque más importante. Tu producto o servicio irá destinado a atender las necesidades de uno o varios tipos de cliente, y debes especificarlos en cada segmento. Siempre tienes que pensar en el cliente que has de atender, o de lo contrario, ¡tienes los días contados!

Pregúntate: ***"¿Para quiénes estoy creando valor? ¿Para todo tipo de público o para un nicho concreto?".***



Siempre hemos oído que *"El cliente manda"*, *"El cliente siempre tiene la razón"*, etc. Pero luego, en la práctica, todos veíamos que esto no se cumplía. Puede incluso que el cliente tuviera una insatisfacción continua, pero como no existía una oferta alternativa a la que acudir, se veía obligado a adquirir un producto o servicio a una persona o empresa que no estaba satisfaciendo sus necesidades, o proporcionándole todo el valor que él requería.

Ahora el mundo ha cambiado. La competencia cada vez es mayor y los clientes son más exigentes. Es fundamental que analices cuidadosamente para quién estás creando valor.

Una de las formas de descubrir quiénes son tus potenciales clientes es haciendo una lluvia de ideas sobre las personas o empresas a quienes te gustaría enfocar tu propuesta de valor.

Una vez definido tu cliente ideal o segmento de clientes, debes diseñar tu lienzo en torno a sus necesidades.

El primer cliente para un emprendedor es de una importancia vital. No solo porque te va a proporcionar tus primeros ingresos, sino porque va a tener un impacto psicológico muy positivo; una inyección de fuerza y motivación muy importante.

2. La propuesta de valor

Tu negocio trata, como decía, de satisfacer las necesidades de tus clientes, resolver determinados problemas, etc. Y la forma en que lo va a hacer es la propuesta de valor de tu producto o servicio.

Pero no estamos hablando de una propuesta de valor como cualquier otra. Tu producto o servicio ha de generar un valor añadido frente a lo que ya existe actualmente en el mercado. Es necesario que te diferencies del resto.

Pero ***"¿cómo sé si estoy realmente ofreciendo un valor añadido?"***, te estarás preguntando. Crearás un valor extra para tu cliente cuando le resuelvas un problema de forma satisfactoria y él se dé cuenta de que el beneficio que obtiene con tu producto es mayor que el precio que paga por él.

La propuesta de valor suele ir relacionada con nuestra estrategia competitiva y se caracteriza por factores como son el diseño, el precio, la calidad, el ahorro en cualquier tipo de recurso, la personalización, etc., que después comentaré con más detalle.

Tu propuesta de valor debe ser concreta y específica, centrada en una determinada oferta, donde quede claro qué necesidades satisfaces por cada segmento de clientes, o qué problemas resuelves. Con Internet y lo accesible que resulta ahora la información sobre los servicios que ofrecen las empresas, y lo fácil que es emitir valoraciones sobre las marcas en las redes sociales, los clientes se han vuelto más críticos**.** Ahora ya no les vale cualquier cosa; lo vemos continuamente. Cada vez somos todos más exigentes, y está bien que así sea. Estamos haciendo un esfuerzo al adquirir un producto o servicio, y lo que queremos es que nos dé un plus, algo de mayor valor que los productos o los servicios estándar similares. ¿Por qué? Pues porque, si no satisface nuestras necesidades, no vamos a volver a utilizar ese producto. Eso debes tenerlo muy claro desde el principio.

No tienes que estar pensando qué producto o servicio vas a vender, sino qué valor le genera al futuro cliente. Y para ello, para tenerlo en mente, es muy bueno que te hagas continuamente esta pregunta: ***"¿Qué problema estoy ayudando a resolver a mi cliente?".***

De nada vale decir que vas a vender un producto o prestar un servicio si este no resuelve un problema o cubre una necesidad de tu futuro cliente. Si tu producto o servicio es novedoso debes infundir en los usuarios la necesidad de adquirirlo. Y la mejor forma no es persuadiéndolo, sin más; es aportándole valor**.**

Pero si tu producto ya está en el mercado, y vas a lanzarte a competir, has de pensar: ***"¿Qué problema le resolveré a un cliente, que ya tiene a mi competencia para ir a comprar un producto que es similar al mío?".***

Toda tú idea, toda tu empresa, tienen que estar basadas en la innovación. Vivimos en la época de la innovación, ¡de la creatividad! Hay mucha competencia, tienes que ser creativo. Y ser creativo no consiste únicamente en ser original; debes generar valor**.** Y eso, y no otra cosa, es la innovación.

Recuerda, siempre tienes que tener en la cabeza esta pregunta: ***"¿Qué valor estoy entregando a mis clientes?".***

Algunas formas de crear valor son:

- **Ofrecer novedad;** es decir, satisfacer necesidades que tus clientes no se habían planteado, porque no existía una oferta similar en el mercado.
- **Aportar al cliente un producto o servicio que le ayude a reducir costes.**
- **Mejorar el desempeño de un producto o servicio.**
- **Personalizar tu producto o servicio;** y esto lo puedes conseguir adaptándolo a las necesidades especificas de tus clientes.
- **Ayudar a los usuarios a que dispongan de más tiempo** para sus actividades.
- **Ofrecer productos o servicios con la misma calidad que otros, pero a un menor precio.**
- **Permitiéndole reducir riesgos,** dándole, por ejemplo, ciertas garantías.

Piensa que esta parte es muy importante, pues es la forma de diferenciarte de tu competencia, y eso va a darte más garantías de éxito.

3. Canales

Una propuesta de valor se entrega a través de distintos canales de comunicación, ventas y distribución.

Debes plantearte ***"¿Qué canales voy a utilizar para llegar a mis clientes?".***

Este es otro aspecto que tienes que pensar: cómo vas a contactar con nuevos clientes.

Has analizado tu segmento de clientes, y conoces el valor que les aportas, pero ahora tienes que ver cómo llegas hasta ellos, cómo conectas con ellos, probar diversos canales y ver cuales te funcionan mejor, para finalmente integrarlo todo en la rutina de tu empresa.

Los canales que utilices pueden servirte, entre otras cosas, para:

- Entregar tu propuesta de valor.
- Informar cómo pueden acceder a tus productos o servicios.
- Ayudar a que puedan evaluar tu propuesta de valor.
- Mostrar garantías.

No existe una regla preestablecida, pues habrá clientes que prefieran entrar en contacto con tu negocio a la manera tradicional (visitando tus instalaciones y pagando en efectivo), y otros preferirán utilizar canales digitales (utilizando la web, el blog, las redes sociales y plataformas de pago online). Lo importante es que te informes de los canales de comunicación y distribución que existen, cuales prefieren tus clientes y el coste que suponen, para establecer una estrategia al respecto.

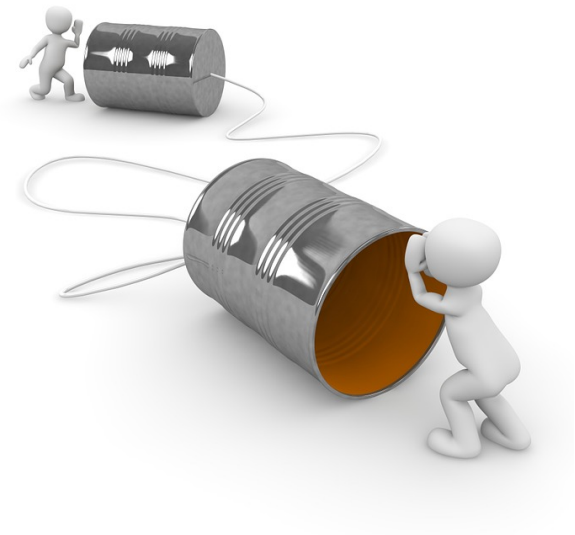
4. Relaciones con el cliente/consumidor

El trato que das a tus clientes les hace vivir una experiencia determinante sobre tu empresa.

A través de las relaciones con tus clientes conocerás si todos los pasos que has dado hasta la fecha han sido los adecuados, si tú producto o servicio les gustó o si estás consiguiendo fidelizarlos.

Plantéate: ***"¿Qué tipo de relación tengo con mis clientes?". "¿Qué relación existe en la actualidad con mis clientes y cual es la que esperan en un futuro?". "¿Cuál va a ser el coste de esta relación?"***.

En el momento que consigues un cliente, has de pensar que no te va a durar toda la vida porque sí. Es muy importante que cuides la relación con tu cliente; hacerlo te ayudará a retenerlo, poder ofrecerle nuevos productos o servicios, que te recomiende a otros, etc.



Algunos de los tipos de relación con los clientes son:

- **Automatizada.**
- **Autoservicio.**
- **Asistencia personal.**
- Etc.

Tienes que decidir qué tipo de relación vas a establecer con tus clientes, y cómo la vas a mantener a lo largo del tiempo. Y lo tienes que hacer desde el principio.

5. Recursos clave

Piensa qué activos puedes usar para crear una buena propuesta de valor y alcanzar los mercados que te propones.

Formúlate esta cuestión: ***"¿Que recursos claves requiere mi propuesta de valor?".***

Si para tu propuesta de valor necesitas recursos que son amplios en el mercado, a los que puede acceder cualquier emprendedor, estos no son tus recursos clave.

Toda propuesta de valor ha de tener algo genuino, único; y el secreto de su éxito potencial suele estar en el emprendedor, que es el único que tiene una idea innovadora que ofrecer y que le diferencia de los demás.

Recursos que podrían ser clave para ti:

- **Físicos;** instalaciones, edificios, maquinaria, vehículos, redes de distribución, puntos de venta, etc.
- **Humanos;** el personal que contrata la empresa, los profesionales que subcontrata, etc.
- **Una marca;** un contrato de exclusividad, una base de datos, etc.
- **Financieros;** distintas fuentes de financiación como pueden ser los bancos, las financieras, los FFF *(Family, Friends and Fools)*, *Business Angels,* etc.

Si eres una persona amable, novedosa, innovadora... si estás dotado de una gran inteligencia emocional, si eres bueno en las relaciones sociales y sabes establecer una relación duradera con tus clientes, ¡puede que tú mismo seas tu recurso clave más importante!

6. Actividades clave

Todo negocio necesita establecer una serie de actividades para que funcione. Algunas de ellas son actividades clave; otras, no.

Como emprendedor, debes analizar qué actividades son más importantes que otras, y cuáles de ellas son absolutamente fundamentales.

Pregúntate: ***"¿Cuáles son mis actividades clave?". "¿Cuáles requiere mi propuesta de valor, mis canales, mis relaciones y mis fuentes de ingresos?".***

Responder a las cuestiones anteriores te ayudará a determinar qué actividades clave requiere tu propuesta de valor.

Observa esta sencilla lista, con la que quizá puedas esclarecer cuáles son tus actividades fundamentales:

- En las **actividades de producción** pueden ser clave los procesos de diseño, fabricación y entrega de productos.
- En las **actividades de resolución de problemas**, la propia acción que lleva a solventarlos puede considerarse una actividad clave. De ahí la importancia de la formación constante y el desarrollo de habilidades de todo el personal de la empresa.
- En las **actividades de creación de plataformas de negocios**, la actualización y mantenimiento son esenciales.

Lo ideal es que detectes tus actividades clave y te vuelvas un experto en ellas.

7. Socios clave o red de *partners*

Piensa que emprender supone vivir en un ambiente de incertidumbre, y debes saber gestionarlo de la mejor forma posible.

En ocasiones es necesario encontrar socios o aliados que te ayuden a enfrentarte y disminuir estos riesgos y/o adquirir recursos. Un buen socio clave puede suponer una garantía que te permita entrar en el mercado y permanecer en él.

Trata de responder a la pregunta: ***"¿Quiénes son mis socios claves?"***.

Aunque tengas una excelente formación, seas creativo y tengas una idea innovadora, probablemente no seas capaz de hacerlo todo tú solo. Tus socios clave te aportarán recursos para hacerle llegar tu propuesta a los clientes.

Las alianzas con tus socios clave se crean para reducir incertidumbre y riesgos, adquirir u optimizar recursos, mejorar o potenciar tu modelo de negocio, etc. Pero siempre debes tener unos motivos para establecer estas alianzas, como pueden ser:

- **Minimizar los riesgos.**
- **Reducir la incertidumbre.**
- **Optimizar procesos y conseguir economías de escala.**
- **Adquirir recursos especiales.**
- **Desempeñar actividades clave.**

Hay una serie de preguntas que te pueden ayudar a encontrar estos socios:

- **¿Quién me puede ayudar a desempeñar eficientemente mi actividad?**
- **¿Quiénes son mis proveedores más importantes?**
- **¿Qué recursos son clave para mi negocio?**
- **¿Quiénes me proporcionan los recursos necesarios?**

Y recuerda que un buen socio clave posiblemente sea una garantía del éxito de tu proyecto.

Hasta aquí has analizado el qué, a quién, el cómo, pero una vez que tengas todo claro, has de ponerte a hacer cuentas para evaluar ingresos y gastos, y para ello tendrás que resolver estas cuestiones: ***"¿Cuánto me va a costar todo?", y "¿Cuáles van a ser mis ingresos?".***

No te preocupes, pues todo se hace en el lienzo**,** de una manera rápida. ¡Vamos a ello!

8. Flujo de ingresos

El cliente es el corazón de tu proyecto; y los ingresos, la energía que hace que siga latiendo. Como emprendedor debes planificar cuáles serán tus fuentes de ingresos.

Plantea esta pregunta: ***"¿Cómo puedo ganar dinero con mis clientes?".***

Algunas maneras de generar ingresos pueden ser:

- **Venta de bienes.**
- **Prestación de servicios.**
- **Uso de un servicio.**
- **Uso temporal de un bien.**
- **Intermediación.**
- **Transferencia de derechos de uso.**
- Etc.

Posiblemente, lo más importante a la hora de generar un flujo de ingresos sea determinar el precio del producto o servicio**,** pues esto va a ser determinante para la toma de decisión de compra por parte del cliente.

Ten en cuenta que un precio muy bajo puede crear dudas sobre la calidad de lo que ofreces, y uno muy alto se asociará al lujo o la exclusividad. Pero la decisión del precio no debe preocuparte, dado que con este modelo, estarás trabajando con un prototipo, y siempre podrás cambiarlo en función de la respuesta que tengas por parte del mercado.

En la actualidad no tenemos tiempo, por ejemplo, de hacer un plan empresarial a la antigua usanza, donde a los emprendedores se les solía recomendar hacer un plan de tesorería, de cobros y de pagos a tres años. Esta forma de crear un modelo de negocio ha demostrado ser ineficiente en el mundo en que vivimos ahora. El método Canvas te aporta el dinamismo y la rapidez que necesitas.

9. Estructura de costes

Emprender encierra cierto riesgo, pero no planear la estructura de costes ¡puede suponer tu ruina!. Como emprendedor debes hacer que cada euro se use de la manera más eficiente posible, pues estás invirtiendo mucho tiempo, esfuerzos, etc., y no te puedes permitir el lujo de perderlo todo por un exceso de costes.

Los bloques anteriores generan costes, por lo que deberás preguntarte: ***"¿Cuáles son los costes de cada uno de los bloques anteriores?". "¿Cuáles de ellos son los más importantes?". "¿Cómo puedo minimizarlos?".***

Sin lugar a dudas debes considerar:

- Cuáles son tus costes variables. Estos van a depender de tu volumen de bienes o servicios.
- Qué costes fijos tienes. Los vas a tener sí o sí, independientemente de tu volumen de bienes o servicios.
- Cómo alcanzar las economías de escala. Tu objetivo es que el coste por unidad disminuya a medida que la producción aumenta.
- Cuál es tu punto muerto. También llamado *punto de equilibrio* o *umbral de rentabilidad*. Es el número de unidades que necesitas vender para cubrir tus costes y que el beneficio sea cero. A partir de este punto tu producto será rentable.

Lo habitual es que tengas que escoger entre **dos clases de estructura de costes**, o utilizar una *estrategia mixta:*

- **Estrategia de costes bajos**. La calidad, el buen servicio, la excelencia, la atención y la personalización suelen tener un coste más elevado. Si lo que quieres es ofrecer un servicio excelente a tu cliente y exceder sus expectativas, no podrás hacerlo con una estrategia de costes bajos.

- **Estrategia de beneficios**. Con este tipo de estrategia tienes que conseguir que el cliente perciba un beneficio mayor al precio que está pagando. Aunque tus costes serán mayores, el precio que podrás cobrar también será superior.

El objetivo es conocer cuales son todos tus costes, optimizarlos al máximo e intentar diseñar tu modelo de negocio recurrente y escalable.

CONCLUSIÓN

Puedes plasmar todo lo anterior en un solo folio, doblarlo y llevarlo en el bolsillo. Cada vez que pienses en algo fundamental lo anotas ¡y listo!.

En una sola hoja diseñas tu empresa y lo haces mejor que con los clásicos planes de negocio ¿Por qué? Porque tienes que hacer las cosas rápido.

Lo has de ir plasmando todo en tu lienzo y lo vas cambiando en función de las necesidades. Así, rápidamente montas un prototipo y lo sacas al mercado para ver cómo responde.

Si tu prototipo requiere de una inversiones elevadas, ¡no te precipites!, puedes estar poniendo en riesgo tu dinero o el de las personas que están a tu lado; pero si el prototipo tiene un coste bajo o perfectamente asumible, sácalo rápido y testea la respuesta del mercado. Y si no te funciona, no pasa nada. Has aprendido rápido y barato, a otra cosa.

Si vas a emprender debes ser consciente de la incertidumbre que rodea tú idea, por lo que necesitas algo potente y que te permita hacer cambios rápidos y con bajo coste, y esto lo consigues con el modelo de negocio.

Tendrás un conjunto de teorías y suposiciones que todavía deben ser validadas para poder alcanzar el estatus de empresa; y para ello aprendes con las hipótesis de los 9 segmentos del lienzo CANVAS.

Una vez hayas validado tu modelo de negocio, los 9 segmentos del lienzo, y veas que tu modelo genera beneficios y es sostenible en el tiempo, podrás empezar a desarrollar tu plan de empresa, que es el siguiente paso.

Recuerda que para convertir tu idea en un negocio rentable deberás de darle muchas vueltas a tu idea, diseñar y validar tu modelo de negocio, para más tarde adaptar tu producto o servicio a las necesidades de tus clientes o potenciales clientes.

No te voy a engañar, esto no es fácil, tan solo se necesita ser disciplinado, y formarse adecuadamente o contar con el apoyo de profesionales con experiencia, que estén familiarizados con el funcionamiento del mundo empresarial y el análisis de modelos de negocio

Si quieres que te ayude a desarrollar tu modelo de negocio, ¡no lo dudes!, contacta conmigo y te remitiré un cuestionario con algunas preguntas básicas para crear el lienzo de modelo de negocio Canvas, **la herramienta "estrella" dentro de la disciplina de la innovación estratégica.**

Una vez reciba el cuestionario cumplimentado desarrollaré un lienzo básico que te remitiré con algunas recomendaciones.

Si lo que necesitas es que te ayude en tu proyecto, te guie y te apoye para desarrollar el máximo potencial, pongo a tu disposición mi programa "**Mentoriza tu empresa**", donde te aportaré las herramientas necesarias, así como mi experiencia para llevar tu idea o negocio a otro nivel, con mayores garantías de éxito. Dentro de mi programa descubriremos tus limitaciones, te explicaré como conseguir financiación, validaremos tanto tu modelo de negocio como tu plan de negocio y financiero, y gestionaremos áreas que hasta ahora no te has planteado, aplicando la metodología Leas Startup, el desarrollo ágil, la inteligencia financiera, el marketing online, etc.

¡A que esperas!, contacta con nosotros.