

2

DISEÑO DE NUEVOS NEGOCIOS METODOLOGÍA CANVAS

1. GENERACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Es un estudio previo para determinar la viabilidad de una idea de negocio y permite establecer los planteamientos básicos necesarios de la futura empresa. Configuran este análisis:

- a) Diseño y evaluación de la propia idea de negocio.
- b) Estudio del entorno y determinación de potenciales clientes.
- c) Toma de decisiones a raíz de la previabilidad (diagnóstico económico-contable exhaustivo en el tratamiento de empresas en crisis).

a) El punto de partida u origen del plan de viabilidad es la *descripción de una idea de negocio*. En este sentido una de las cuestiones trascendentales para el éxito y, por tanto la viabilidad del proyecto, la constituye el hecho de que la idea en la que se van a apoyar todas las decisiones que se tomen sea realmente una oportunidad de negocio.

Una buena idea de negocio es condición necesaria para el éxito de la futura empresa, sin embargo no es, por sí misma, condición suficiente. Para alcanzar el éxito empresarial, además, es preciso llevar a cabo actuaciones estratégicas que permitan su adecuada implementación. Por ello su descripción, explicación y justificación se constituye en uno de los aspectos más importantes y decisivos del plan de viabilidad, especialmente de cara a los inversores, ya que el resultado exitoso de la inversión requerida dependerá, en gran medida, de las cualidades y características de la idea que hemos planteado. Además la idea de negocio es la carta de presentación de todo el proyecto, motivo en sí mismo suficiente para especificar detalladamente los factores que la han originado así como la justificación de por qué va a tener éxito. Por ello, no se debe escatimar tiempo ni información a la hora de estudiar dicha idea pues el éxito futuro dependerá de la misma.

En cuanto al origen de las ideas de negocio, la principal fuente de la que surgen es la observación de una situación real. Se trata de buscar aquellas necesidades de los consumidores que, o bien no estén cubiertas en un determinado mercado o segmento de mercado, o bien puedan mejorarse de cara a satisfacer o superar sus expectativas. Otra posible fuente de ideas de negocio consiste simplemente en pensar la posibilidad de

otorgar usos o empleos alternativos a algún producto o servicio ya existente en el mercado.

Por tanto, siempre que exista una necesidad percibida entre los consumidores en un determinado mercado, hay una oportunidad de negocio para una empresa. Para captar dicha necesidad, el emprendedor puede utilizar distintas fuentes de información, como asociaciones empresariales, lectura de prensa y revistas especializadas, contactar con gente creativa, aprovechar cambios en la normativa legal, ideas de otros países relativas a productos o servicios que funcionan bien y que no están actualmente en nuestro mercado –o al menos en las mismas condiciones de competitividad-, Internet¹, ferias, franquicias, etc.

A la hora de diseñar una idea de negocio es conveniente adoptar una mentalidad de cliente, y no la típica mentalidad empresarial de fabricante. El diseño del producto y la presentación que del mismo se haga debe percibirse como algo capaz de satisfacer necesidades y superar expectativas de una forma sencilla y cómoda. Adoptando esta mentalidad de consumidor será más fácil adecuar nuestro producto o servicio a las mentes de nuestros clientes potenciales.

Antes de optar por una idea que pensamos puede traducirse en una oportunidad de negocio, es conveniente llevar a cabo una serie de pasos previos que nos garanticen, en la medida de lo posible, los beneficios de su adopción. En este sentido es recomendable:

- Recopilar toda la información útil e interesante relativa al tipo de negocio que queremos implantar.
- Concretar de forma explícita qué necesidades descubiertas va a satisfacer nuestra futura empresa.
- Analizar si es susceptible de implantación.
- Comprobar si se trata de una idea existente o que se ha empleado por otras empresas, o bien si hay empresas actualmente que están estudiando su posible implementación.
- Buscar defectos y dificultades que puedan surgir a la hora de su aplicación.

¹ En la actualidad, Internet es una gran fuente de información donde podemos entrar en contacto con expertos de todos los mercados, segmentos de mercado o sectores de actividad, ahorrando una gran cantidad de tiempo y dinero.

- Recopilar información relativa al tipo de producto o servicio que queremos crear.

La idea de negocio precede el plan de viabilidad que se realice para aceptar o rechazar el proyecto, y dicho plan va a girar en torno a la misma, lo que pone de manifiesto la importancia y trascendencia que tiene su redacción, especialmente si la puesta en marcha de la empresa está condicionada por capital externo, como es lo frecuente. En este sentido, la idea de negocio debe conseguir ilusionar a aquellos que han de decidir si se continúa o no con el negocio, en otras palabras, se trata de vender la idea de negocio como si estuviésemos ante un producto estrella.

Aunque de manera usual las ideas suelen surgir de una forma espontánea o poco estructurada y son consecuencia de la creatividad del emprendedor², existen una serie de técnicas que, mediante una aplicación adecuada, permiten o facilitan la generación de ideas nuevas, o al menos el reforzamiento de la mentalidad creativa. Si bien hay una gran multitud de técnicas de generación de ideas, hay que decir que algunas de ellas están exclusivamente orientadas a la resolución de problemas por parte del empresario. Dichas técnicas se pueden clasificar en :

- Técnicas analíticas³: estudian el problema y sus elementos de una forma racional.
- Técnicas de libre asociación⁴: persiguen generar que las ideas fluyan libremente.
- Técnicas de relación forzada⁵: pretenden conseguir una relación obligada entre dos o más productos e ideas relacionadas.
- Investigación cualitativa⁶: esta técnica se usa para profundizar en los aspectos que influyen en el comprador a la hora de optar por un producto.
- Técnicas proyectivas⁷: pretenden estudiar qué motivos son los determinantes de la compra. La mayoría consisten en dar al individuo imágenes o textos para que indique lo que le sugieren.

² Emprendedor es la traducción que se hace del término ‘*entrepreneur*’.

³ Listado de atributos, Técnicas de recursos-productos, Análisis integral, Reversión del problema y Hacer preguntas relacionadas con la idea de negocio.

⁴ Brainstorming, Técnica Gordon, Entradas aleatorias y Seis sombreros del pensamiento.

⁵ Técnicas de catálogo y Técnicas de listado.

⁶ Entrevistas en profundidad y Entrevistas de grupo.

⁷ Test de frases incompletas, Test de libre asociación de palabras, Test de respuestas e imágenes, Test de percepción temática y Test de Rorschach.

Las técnicas de generación de ideas analizadas en párrafos anteriores permiten, sin duda, alcanzar altas cotas de valoración. No obstante, en la mayoría de las ocasiones la idea surge como mera oportunidad o por la cualificación específica de los promotores. Por ello es conveniente, previo a la generación de la idea de negocio, *observar* las personas y las empresas con las que nos relacionamos, *leer* revistas de temas empresariales y *formarse* en todo lo concerniente al mundo de los negocios. Así podemos extraer *qué* productos, *qué* servicios, *qué* empresas se pueden desarrollar a partir de lo que se posee, se conoce, se domina o se puede dominar⁸.

Todas las ideas relacionadas, o que puedan considerarse como válidas, han de juzgarse de forma racional y lógica, utilizando la máxima información posible, y deben contrastarse siempre con la situación del entorno, que nos irá determinando qué ideas siguen siendo atractivas y cuáles hay que desechar.

²² La Junta de Andalucía (2008) plantea un conjunto de apartados, en clara referencia a la creación de empresas: Ideas Boomerang (el objeto es relacionar ideas de negocio con empresarios del entorno), Andalucía emprende, Apoyo al emprendedor, Invertir en Andalucía, Portal del autónomo, Programa de tutorías 'seniors', Programa Gaya de financiación de proyectos de índole social, Constitución y Registro de sociedades laborales, Constitución y Registro de sociedades cooperativas...

Ejemplo 1: Turismo rural.

Juana es profesora de ESO, trabajó un tiempo en una guardería y ahora está desempleada. A 5 Km. de su pueblo y a 40 Km. de Sevilla, hay un cortijo que está desocupado desde hace algunos años; estuvo preguntando y cuando localizó a los dueños, éstos le dijeron que se lo alquilaba por 900 euros al mes si ella se encargaba de ponerlo en condiciones y mantenerlo. Juana se dio cuenta que el alquiler no era caro, ya que el cortijo tenía mas de 800 metros cuadrados útiles construidos, pero que le supondría un fuerte gasto el acondicionamiento del edificio.

El servicio que pretende realizar Juana está enmarcado dentro del turismo rural y se centra en la oferta de alojamiento (15 habitaciones dobles), sala de reuniones o trabajo (en la planta baja, en un ala acondicionada como diáfana) y servicio de restaurante (una carta reducida pero con platos típicos de la zona).

De esta forma la idea de nuevo negocio se presenta con una ventaja competitiva notable, la de ser un establecimiento muy apto para directivos de empresa que necesitan aislamiento en sus reuniones de trabajo, pero no quieren sacrificar la cercanía a la capital.

Fuente: Alonso y González (Creación de empresas).

Ejemplo 2: Almanat

La idea de construir un complejo naturista en la zona de Vélez-Málaga (Almayate Naturista) no surgió, en un principio, por los propios socios de la empresa, sino que fue una conocida empresa almeriense la que hizo el intento de proceder a la compra de los terrenos para construir dicho complejo. La falta de acuerdo, en términos económicos, motivó que la compra de dichos terrenos no se llevara a cabo y fueran los propios dueños de esta finca los que se aventurasen a poner en marcha la empresa como promotores.

Almanat se presentaba con visos de servir en el sector naturista, ofreciendo para ello una extensión de casi 19.000 metros cuadrados de terreno, distribuidos en dos zonas bien diferenciadas, zona de acampada y zona de servicios. La primera constaría de 140 parcelas de 60 metros cuadrados de extensión, debidamente separadas mediante un seto. Cada una de estas parcelas podría albergar tienda de acampada o autocaravana. La zona de servicios ofrecería los mínimos requeridos legalmente para un camping de segunda categoría, además de servicios extras no obligatorios (piscina, solarium, bar, adecuación para disminuidos físicos, salón social, área infantil,...).

La idea de negocio se apoyaba en la oportunidad, además del boom turístico en el sector naturista, que aseguraba la supervivencia de la empresa a medio plazo y preveía visos de desarrollo.

Fuente: Conde (ALMANAT - Almayate naturista).

Ejemplo 3: Lavandería industrial occidental

Los padres de Oscar y Juan Antonio (recientes licenciados en Administración y Dirección de Empresas) son propietarios de una empresa dedicada a la decoración y la ebanistería y entre sus muchos clientes, figura el hotel-casino de la costa. Juan Antonio, que en verano ayuda en la empresa familiar, ha visitado en mas de una ocasión las instalaciones del hotel y en una de estas visitas tuvo la oportunidad de contactar con la persona encargada de la limpieza de ropa blanca (sábanas, manteles,...) del hotel y con el jefe de compras del mismo, quienes le manifestaron la gran dificultad de cumplimentar el servicio con eficiencia, lo que mermaba la calidad sobremanera.

A partir de entonces esta idea se la traslada a Oscar y deciden analizar la viabilidad de una lavandería industrial, pero restringiendo el mercado a tres posibles segmentos, la industria textil (464 empresas, con escasas posibilidades de crecimiento), el sector hospitalario (con servicio propio de lavandería) y el sector hotelero (en la Costa del Sol su importancia es notoria y una empresa con las características de la que se presenta, puede ser un gran acicate en la oferta de servicios de calidad).

Fuente: Nadales (Lavandería Industrial Occidental).

Ejemplo 4: Estrategia de diferenciación.

Antonio Campos es propietario de un pequeño negocio familiar cuya actividad es la producción y comercialización de cajas de cartón. Diagnosticada la empresa comprueba la baja rentabilidad, por ofrecer un producto en clara desventaja con empresas líderes en costes, que incide en una bajada paulatina en las ventas.

Por observación del entorno, se percata que el negocio actual puede rediseñarse en su totalidad. Sin abandonar la actividad actual, evalúa la idea de dedicarse a la fabricación y venta de pequeñas cajas y expositores para joyería y todo lo relacionado con el sector de manipulado de cartón y artes gráficas.

Su idea es desarrollar la empresa aprovechando el efecto experiencia que le caracteriza y adaptarse a los nuevos mercados, que demandan este tipo de productos, mediante una estrategia de diferenciación.

Fuente: Elaboración propia, con información de la empresa 'Cartonajes A. Campos'.

Ejemplo 5: Proyecto T2V

Esta idea de negocio es un claro ejemplo de Spin-Off en la Universidad de Málaga, pues surge en el seno del grupo de investigación EUMEDNET, que trabaja en temas de comercio electrónico y su posible aplicabilidad al campo de las PYMES andaluzas. Varias de estas empresas solicitaron servicios del grupo de investigación, que sobrepasaban las propias actividades que venían desarrollando hasta ahora, lo que motivó la necesidad de crear una nueva empresa independiente que pudiera atender a esta creciente demanda.

La oferta por la que apostaban los promotores de esta nueva empresa estaba basada en el diseño de espacios comerciales, la aplicación de sistemas de seguridad y protección de datos confidenciales en comunicaciones comerciales electrónicas, la instalación de sistemas de pago electrónicos, el diseño de productos multimedia y su posterior aplicación y los estudios prospectivos de tecnología aplicada al comercio electrónico.

Las ventajas competitivas que pretenden alcanzar se apoyan en lo novedoso del servicio que desean implementar, apoyado en una tecnología de última generación y unos profesionales especializados en temas informáticos, artísticos, legales y de marketing.

Fuente: Proyecto Spin-Off de la Universidad de Málaga (EUDMENET).

Estos ejemplos ponen de manifiesto algunas fuentes de ideas que pueden tenerse en cuenta a la hora de percibir un nuevo negocio: Personas y empresas con las que nos relacionamos (ejemplo 1), el propio trabajo (ejemplos 4 y 5), los productos que tienen aceptación en otros países y están poco implantados en el nuestro (ejemplo 2) o la existencia de una necesidad que no está siendo adecuadamente satisfecha (ejemplo 3).

2. METODOLOGÍA CANVAS

Lo fundamental, a la hora de definir un modelo de negocio en una nueva empresa (o en una existente que queremos modificar o mejorar), es plantear el concepto de ‘Modelo de Negocio’. Un concepto que sea simple, aglutinador y que recoja los pormenores de la empresa.

En este contexto surge el libro de los profesores Osterwalder y Pigneur (*Generación de Modelos de Negocios*, versión española de Ediciones Deusto). Estos profesores conciben el Modelo de Negocio como aquél que *describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en NUEVE módulos básicos que *reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos*. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: *clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica*. **El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.**

Figura 2.1: Plantilla del Modelo Canvas

The Lean Model Canvas		Designed for:	Designed by:	On: dd/mm/yyyy	Iteration #
Problem <small>top 3 problems</small> <p>Problema: qué problema hemos detectado que es suficientemente doloroso para un buen número de personas. Podemos listar los 3 subproblemas más importantes que hayamos detectado sobre una problemática concreta.</p>	Solution <small>top 3 features</small> <p>Solución: qué solución proponemos para paliar el problema. Podemos listar las 3 características principales de la solución.</p>	Unique value proposition <small>single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying</small> <p>Propuesta única de valor: que ofrecemos a nuestros clientes, siempre enfocados a beneficios y no funcionalidades.</p>	Unfair advantage <small>can't be easily copied or bought</small> <p>Ventaja competitiva (la traducción literal sería injusta): qué nos diferencia realmente de la competencia de forma que no sea fácil imitar.</p>	Customer Segments <small>target customers</small> <p>a quién nos dirigimos</p>	
	Key metrics <small>key activities you measure</small> <p>Métricas: en qué números nos tenemos que fijar para saber el estado de nuestro negocio.</p>		Channels <small>path to customers</small> <p>a través de qué medios proporcionamos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes.</p>		
Cost Structure <small>What are the most important costs? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</small> <p>Estructura de costes: en qué tenemos que gastar para desarrollar y ofrecer nuestra propuesta de valor.</p>		Revenue Streams <small>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to the overall business model?</small> <p>Las fuentes de ingresos representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente</p>			

Fuente: Con información del Libro ‘Generación de Modelos de Negocio’

Para la elaboración de un Modelo de Negocio, partimos de unas premisas:

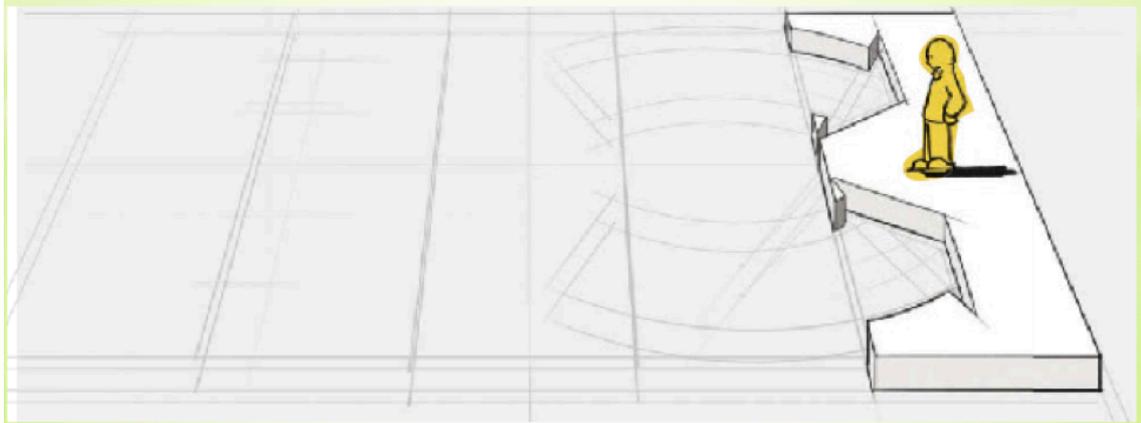
1. Todas las organizaciones tienen un modelo de negocio.
2. Para sobrevivir, cada organización debe generar suficientes recursos para cubrir gastos.

Por otra parte hemos de considerar:

1. Empresas lucrativas que buscan maximizar el beneficio.
2. Empresas sin ánimo de lucro que tienen una misión no financiera, basada en:
 - a. Ecología
 - b. Causas Sociales
 - c. Servicios Públicos

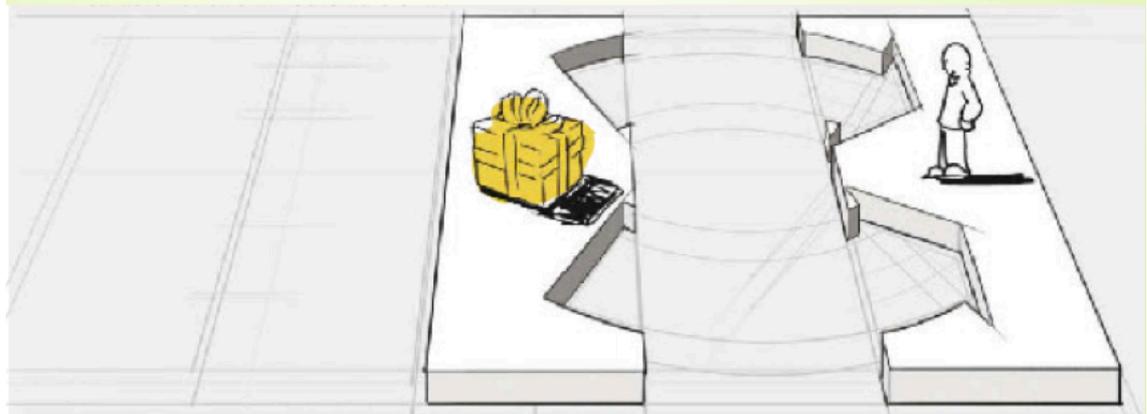
De esta forma, los módulos que componen Canvas, son:

SEGMENTO DE MERCADO

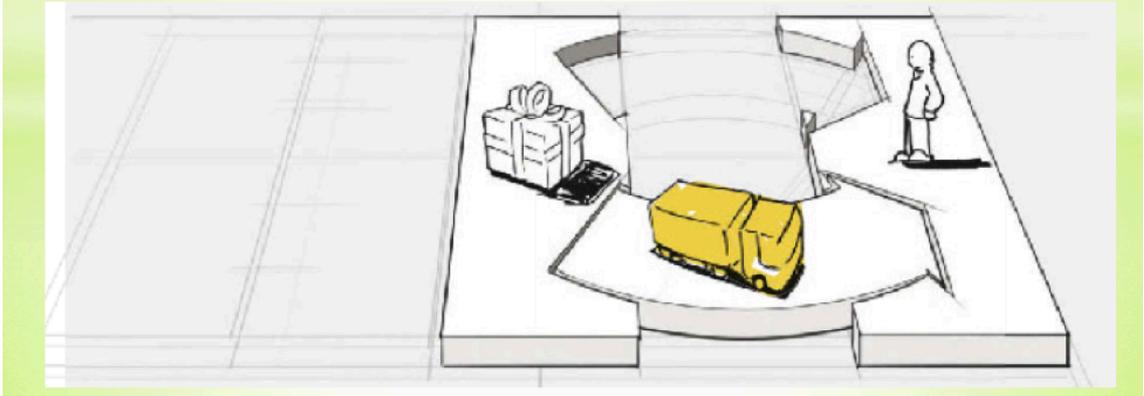


PROPUESTA DE VALOR

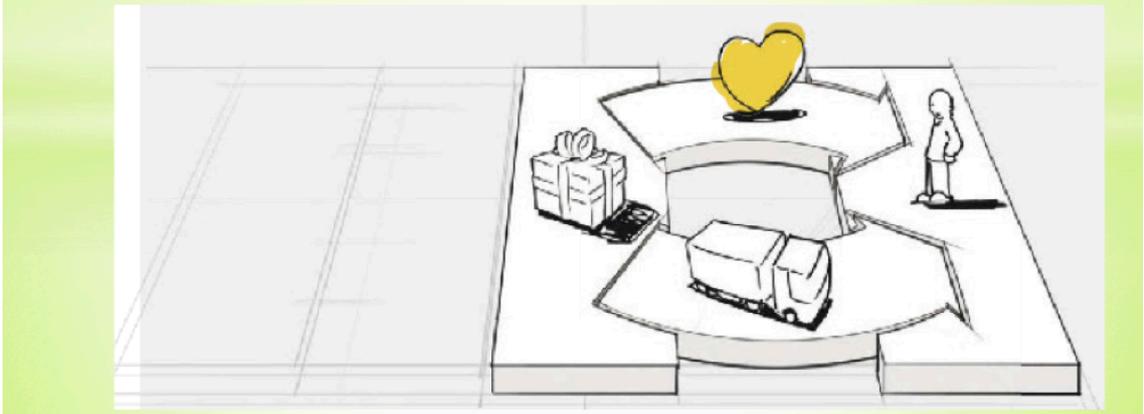
OBJETIVO BÁSICO →



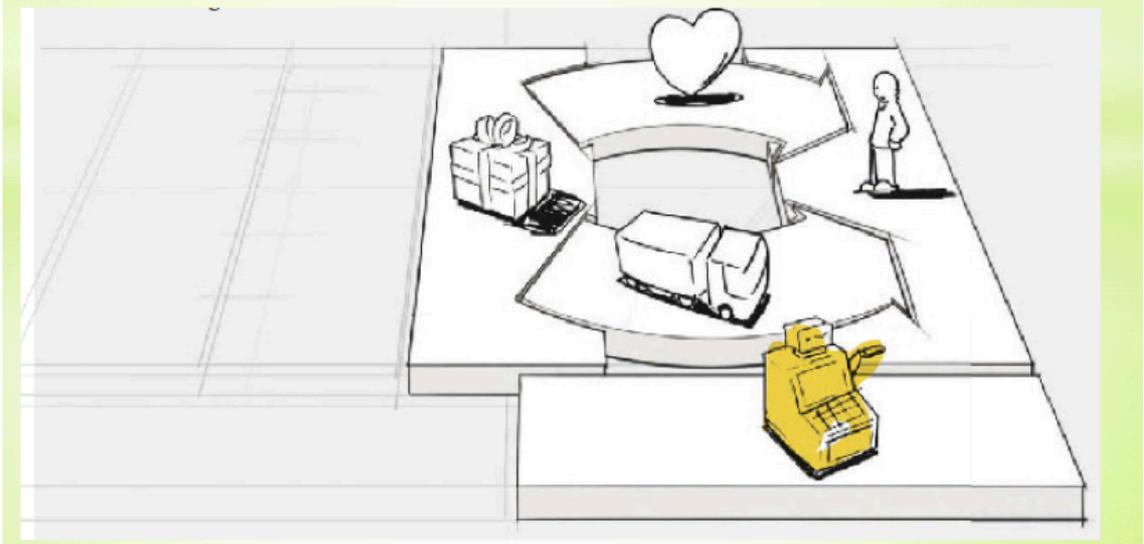
CANALES DE DISTRIBUCIÓN



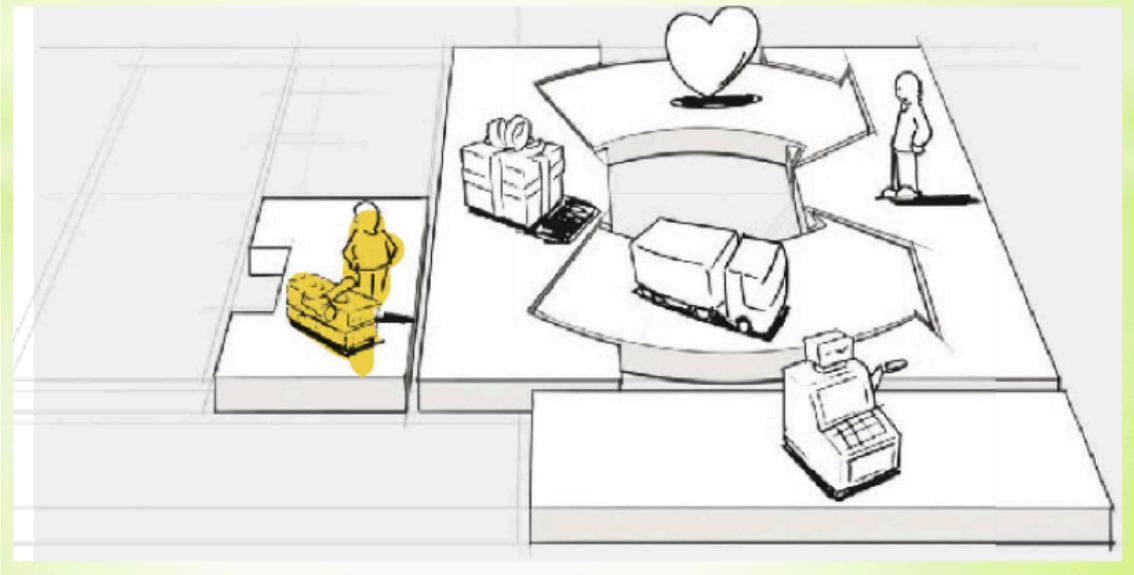
RELACIONES CON CLIENTES



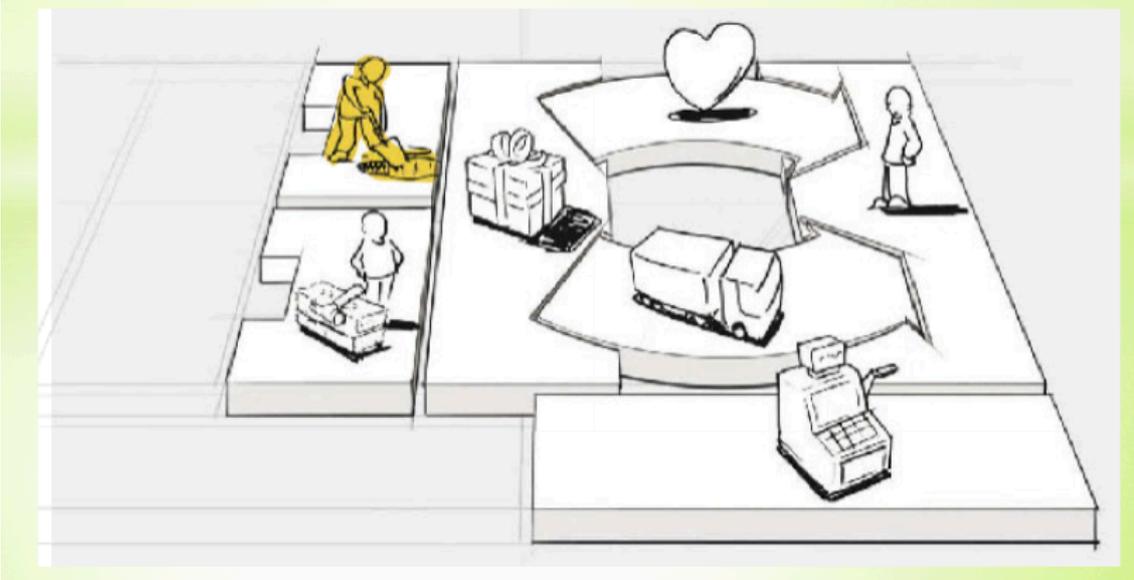
FUENTE DE INGRESOS



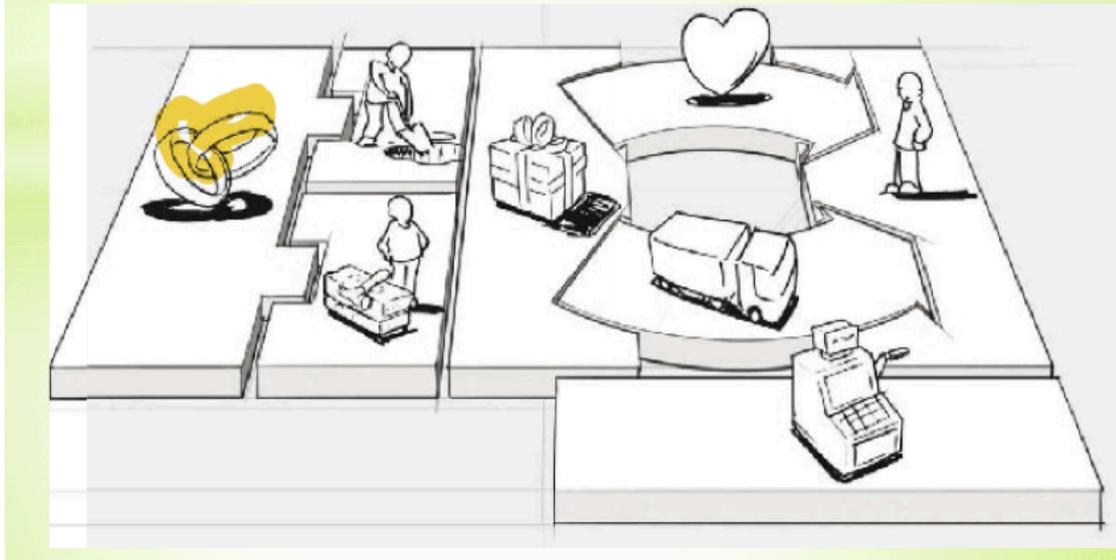
RECURSOS CLAVE



ACTIVIDADES CLAVE



ASOCIACIONES CLAVE



ESTRUCTURA DE COSTES

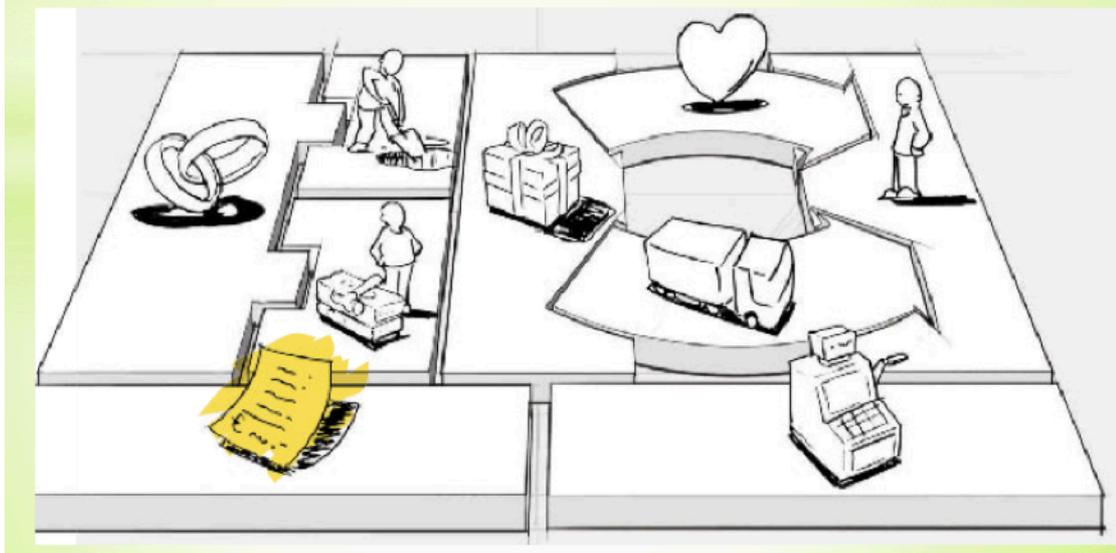


Figura 2.2: Ejemplo de generación de modelo de negocio. Nespresso

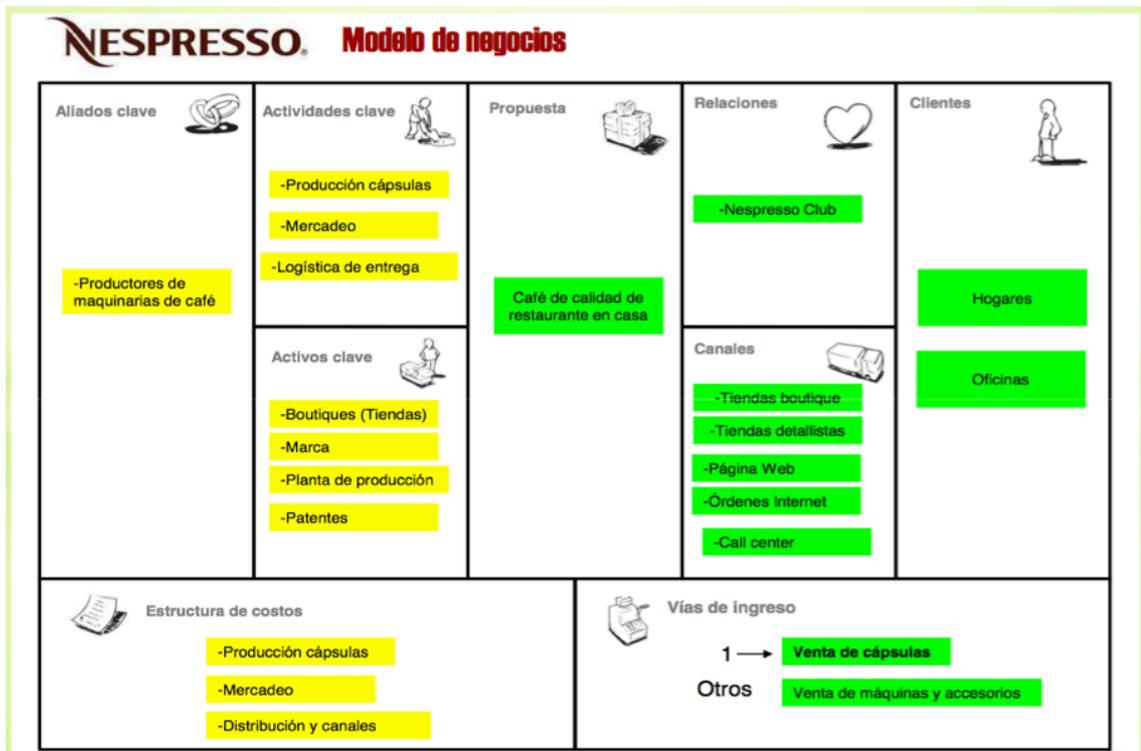
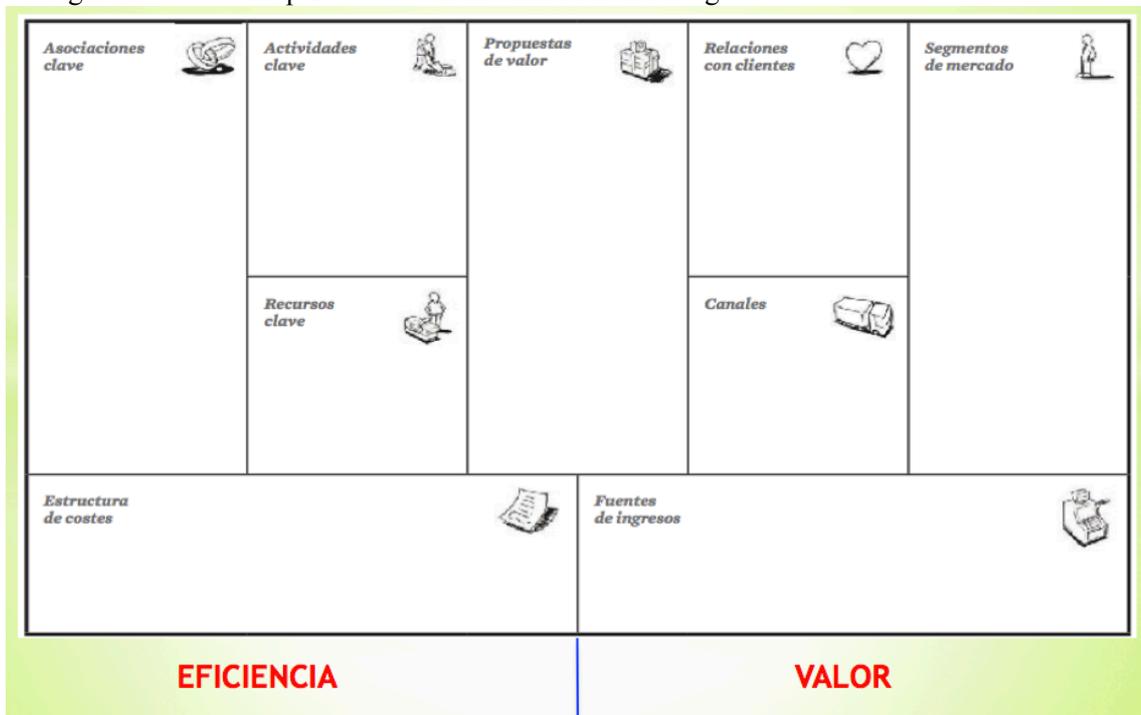


Figura 2.3: Plantilla para elaboración de Modelos de Negocio



Fuente: Con información del libro ‘Generación de Modelos de Negocio’