

Emprendedoría y creación de empresas

Laura Lamolla Kristiansen

25 hores

Índex

Introducción	5
Objetivos.....	6
1. Motivos para crear una empresa.....	7
1.1. Ventajas e inconvenientes	7
1.2. Factores de emprendibilidad	8
2. Las competencias emprendedoras	11
3. El modelo de negocio.....	15
3.1. Segmentos de consumidores	18
3.2. Proposición de valor	19
3.3. Canales	21
3.4 Relaciones con los clientes	22
3.5. Fuentes de ingresos.....	24
3.6 Recursos clave.....	25
3.7. Actividades clave	27
3.8. Acuerdos clave	28
3.9.Estructura de costes	29
Bibliografía	31

Introducción

En la actual economía del conocimiento, aparecen nuevas oportunidades de negocio para dar respuesta a necesidades hasta ahora inexistentes o insatisfechas, o mejorar la oferta de bienes y servicios. En este entorno, la figura de la persona emprendedora se convierte en un elemento central.

Así pues, el curso de *Emprendeduría y creación de empresas* pretende acercar a los participantes al fenómeno de la creación de empresas y proporcionarles los instrumentos necesarios que les ayuden a decidir si apuestan por la creación de una empresa como una alternativa profesional viable. Al finalizar el curso, cada participante dispondrá de los elementos necesarios para saber si está motivado para crear una empresa y reúne las competencias para poder ponerla en marcha y, finalmente, si tiene definidas las principales características de la empresa (modelo de negocio).

Con estos objetivos, en el curso trataremos más específicamente los siguientes temas: el primero de ellos es conocer las ventajas e inconvenientes de establecerse por cuenta propia frente a otras alternativas profesionales. A continuación, y también con referencia a la persona emprendedora, habría que valorar cuáles son las competencias emprendedoras más adecuadas para el tipo de negocio que se quiere crear. En este sentido, se hace necesario reflexionar previamente sobre la empresa y, en concreto, sobre el modelo de negocio que se quiere poner en marcha, que se verá en el apartado 3. Para esta parte se utilizará el modelo del *business model canvas* desarrollado por Osterwalder y Pigneur.

Objetivos

1. Conocer las ventajas e inconvenientes de establecerse por cuenta propia.
2. Valorar la disponibilidad, la motivación personal y los conocimientos necesarios para emprender a partir del perfil de competencias.
3. Explicar el concepto de negocio y los elementos que forman parte del mismo.

1. Motivos para crear una empresa

A menudo, cuando una persona se queda sin trabajo o acaba los estudios se pregunta ¿y ahora, qué? Más allá de buscar trabajo en una empresa en función de la experiencia previa o los estudios finalizados y trabajar por cuenta ajena, también hay otras alternativas, como las siguientes: a) preparar unas oposiciones para acceder al cuerpo de funcionarios de la Administración pública, b) crear la propia empresa.

¿Cuál es la mejor alternativa?

1.1. Ventajas e inconvenientes

Las tres alternativas presentan ventajas e inconvenientes, tanto desde el punto de vista individual como del social, y, por lo tanto, no hay una alternativa que sea totalmente positiva o totalmente negativa. Ahora bien, a la hora de crear la propia empresa se tiene que valorar cuáles son las ventajas que pesan más y qué inconvenientes son más fáciles de superar, teniendo en cuenta la situación y el perfil de cada cual.

Sin pretender ser exhaustivos, a continuación mostramos una tabla con las principales ventajas e inconvenientes de cada alternativa desde los puntos de vista social e individual.

	Sociales		Individuales	
	Ventajas	Inconvenientes	Ventajas	Inconvenientes
Preparar unas oposiciones	Mejora de la competitividad de las personas que integran la Administración pública Espaldarazo a políticas públicas de calidad	Falta de innovación Estancamiento del progreso de la sociedad Bloqueo de los recursos de la Administración	Sueldo fijo y trabajo estable Derechos adquiridos	Depender de la generación de oferta pública Incertidumbre del resultado de la oposición Carrera profesional rígida Se objetiva la antigüedad y no la capacidad. Petrificación de las retribuciones
Trabajar por cuenta ajena	Emprendeduría corporativa e intra-emprendeduría Aumento de la dimensión del tejido empresarial Retorno al Estado en forma de impuestos	No creación de nuevas empresas Ralentización del proceso emprendedor Estancamiento del mercado laboral	Carrera profesional Red de contactos más ágil Formación del trabajador	Reducción del mercado empresarial al que puede optar la titulación Mercado laboral en regresión, ninguna garantía a largo plazo Exigente preparación Precariedad laboral

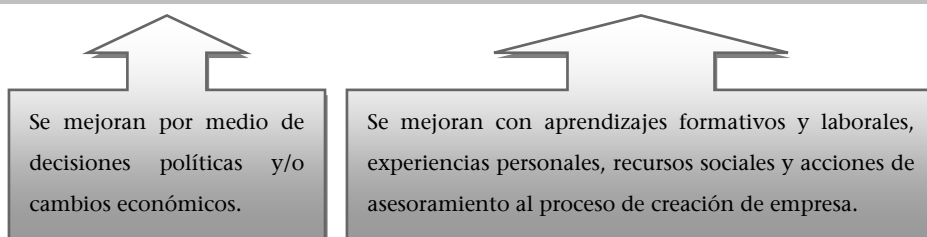
	Sociales		Individuales	
	Ventajas	Inconvenientes	Ventajas	Inconvenientes
Crear una empresa	Generación de ocupación Mejora de la innovación y la competitividad, y consecuente reducción de precios y/o incremento de la calidad Desarrollo de las personas y de la imagen de pueblos y ciudades y, en general, de la economía y del bienestar de la sociedad Integración de los colectivos desfavorecidos y promoción de la igualdad social Retorno al Estado en forma de impuestos Fomento de la democracia	Más cierre de empresas, si no hay diferenciación Generación de microempresas Falta de ocupación pública cualificada	Satisfacción personal y realización de las "necesidades superiores" Independencia económica y personal - Flexibilidad de horarios Capacidad de desarrollar la creatividad, la innovación y las técnicas del <i>management</i> Posibilidad de subvenciones Integración en el grupo de "jóvenes empresarios"	Dedicación e implicación Necesidad de buscar recursos Exceso de responsabilidad Ingresos irregulares Necesidad de conocer los pasos a seguir en la puesta en marcha de la empresa "Incertidumbre" del resultado Trabas administrativas

1.2 Factores de emprendibilidad

Por otro lado, además de identificar las ventajas e inconvenientes en la creación de una empresa, también hay un conjunto de factores que influyen en la propensión a emprender (que denominaremos emprendibilidad) de una persona, que se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 2: Factores que intervienen en la emprendibilidad

Factores Estructurales	Factores Personales	Factores competenciales
Factores económicos, políticos y sociales externos	Trayectoria profesional formal e informal (oculta) y posicionamiento profesional frente al sector o la actividad	COMPETENCIAS TÉCNICAS Competencias del perfil profesional y empresarial
Situación del sector empresarial con relación a las personas emprendedoras	Trayectoria formativa formal e informal	COMPETENCIAS DE BASE Determinadas por el entorno sociocultural
Coyuntura de la economía y del sector empresarial	Situación socioeconómica	COMPETENCIAS TRANSVERSALES
Políticas económicas y sociales	Nivel sociocultural	Competencias de diagnóstico
Infraestructura económica y social	Situación familiar (rol ejercido)	Competencias relacionales
Factores de discriminación	Otros (estado de salud, discapacidad, género, violencia machista, etc.)	Competencias de enfrentamiento
BASES DE UN PROYECTO EMPRESARIAL		



Fuente: adaptación Fundació SURT i CRESÁLIDA, Creixement i Consolidació Empresarial

Bases de un proyecto empresarial

Se mejoran mediante decisiones políticas y/o cambios económicos.

Se mejoran con aprendizajes formativos, laborales, experiencias personales, recursos sociales y acciones de asesoramiento en el proceso de creación de la empresa

Según los autores, la emprendibilidad de una persona está determinada por tres tipos de factores:

- **Factores estructurales**, que hacen referencia al entorno político, económico y cultural de la persona. Estos factores son muy difíciles de modificar por parte de la persona, por lo que, muy a menudo, se tienen que considerar como elementos del contexto.
- **Factores personales**, como la trayectoria formativa y profesional, la situación familiar, etc., que también influyen en la decisión de querer emprender o no. Dichos factores se pueden modificar de cara al futuro, pero no en lo que respecta a la experiencia pasada.
- **Factores competenciales**, que son los que hacen referencia a las competencias relacionadas con la creación y gestión de una empresa. Tales factores, que son más susceptibles de modificar/mejorar, los veremos en el siguiente apartado.

2. Las competencias emprendedoras

¿Soy una persona emprendedora? ¿Tengo las competencias necesarias para desarrollar un proyecto emprendedor? ¿Soy competente?

En el apartado anterior se han descrito las principales ventajas e inconvenientes para crear una empresa. También se ha visto que la emprendibilidad de un individuo depende no solo de objetivar las ventajas e inconvenientes de cada alternativa profesional, sino también de un conjunto de factores más o menos cercanos a la persona. A continuación nos centraremos en las competencias emprendedoras, que en la tabla anterior estaban agrupadas como factores competenciales.

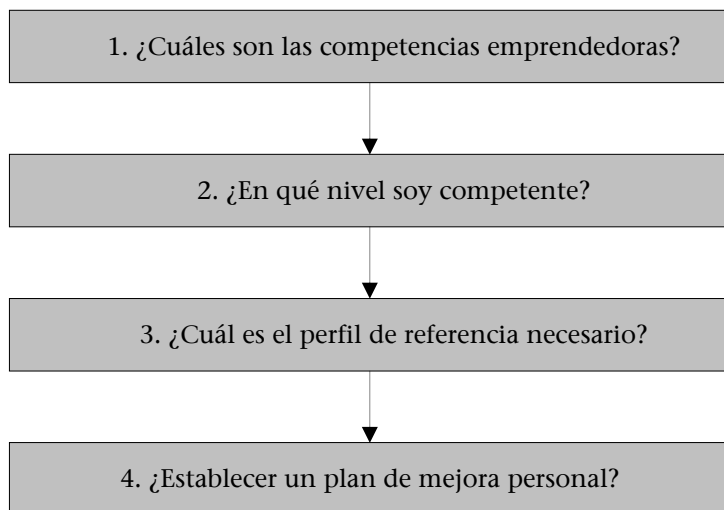
A la hora de definir las competencias emprendedoras es necesario definir previamente qué quiere decir ser competente. ***Ser competente significa disponer de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para lo que se quiere hacer, en este caso, crear y gestionar una empresa.***

Así pues, para llegar a poder ser competente en materia emprendedora, el primer paso es reconocer qué son las competencias emprendedoras, y el segundo, valorar en qué medida se tienen dichas competencias y a qué nivel. Para realizar este paso, existen diferentes técnicas de análisis, desde las de tipo tests psicológicos a las historias de vida. El tercer paso es determinar cuáles son las competencias concretas que se tendrían que tener, tomando un perfil de referencia que dependerá principalmente del tipo de negocio que se quiera poner en marcha, y, finalmente, establecer un plan de mejora, si fuera el caso. Este plan de mejora puede significar tener que realizar actividades de formación específicas, practicar algún tipo de competencia, mejorar ciertas habilidades, etc.

Nota

En este curso solo se tratará el primer paso.

Figura 1: Proceso para identificar y mejorar las propias competencias emprendedoras



Las competencias emprendedoras (1 de la anterior figura) se pueden clasificar según tres tipos (Fundación SURT y Cresàlida):

1. **Competencias profesionales y/o empresariales**, que son el conjunto de conocimientos y técnicas necesarios para desarrollar una actividad determinada, en este caso concreto, la creación y gestión de una empresa.
2. **Competencias de base**, que están relacionadas con los conocimientos básicos reconocidos como prerequisites necesarios para acceder a un sector o mercado (por ejemplo, muchas profesiones implican tener unas determinadas titulaciones reconocidas).
3. **Competencias transversales**, que son un conjunto de capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes que se desarrollan en diferentes ámbitos.

Las competencias profesionales y/o empresariales dependerán del tipo de empresa que se quiera poner en marcha y de las competencias de base. A la hora de pensar en una idea de negocio tendremos que tener muy en cuenta cuáles son las competencias de base que se necesitan, ya que si no se tienen, ello puede constituir un obstáculo para crear la empresa. Por ejemplo, para abrir una farmacia, la competencia de base clave es disponer de la titulación de farmacéutico/farmacéutica. Si no se tiene dicha titulación, difícilmente se podrá pensar en abrir una farmacia, al menos a corto plazo. Por lo tanto, en este caso, no solo hay que tener conocimientos de farmacia (competencia profesional) sino también la titulación pertinente (competencia de base).

En cambio, las competencias transversales son más genéricas y, como se ha comentado anteriormente, se ponen en juego en diferentes situaciones. Son competencias transversales las siguientes:

- **Identificar y valorar las propias capacidades.** Con relación al ámbito profesional empresarial, que permiten saber cuáles son los puntos fuertes y débiles y poder construir una imagen positiva y realista de sí mismo.
- **Disposición al aprendizaje.** Lo que significa, por un lado, identificar cuáles son las carencias formativas y, por otro, establecer la formación que se necesita en relación con el objetivo empresarial.
- **Situarse en el contexto.** Tanto por lo que respecta al sector de actividad como en lo que se refiere al hecho de crear una empresa, dicha competencia también implica identificar las reglas de funcionamiento del sector y las funciones y competencias que se requieren para ejercer esta actividad, así como conocer las responsabilidades relacionadas con la creación y gestión del proyecto emprendedor.
- **Comunicación.** Se trata de saber expresarse y, además, saber escuchar y comprender.
- **Relación interpersonal.** Se manifiesta en la capacidad de relacionarse satisfactoriamente con las personas del entorno, expresar las propias opiniones con respeto, aunque sean contrarias, etc. En definitiva, se trata de todas aquellas aptitudes referidas a la capacidad de relacionarse con las personas.
- **Trabajo en equipo.** En una sociedad y una economía cada vez más interconectadas y globales, esta capacidad resulta capital. No solo con las personas de la propia organización, sino, muy a menudo, con las personas del entorno.
- **Adaptación.** Relacionado con la competencia anterior, el actual entorno también demanda la capacidad de prever y adaptarse a los cambios que requieran las situaciones y los contextos nuevos.
- **Organización.** Representa todo el conjunto de capacidades necesarias para saber organizar las actividades, así como para reorganizarse si se producen situaciones inesperadas.
- **Negociación.** Crear y gestionar una nueva organización implica tener grandes dotes negociadoras para llevar a cabo acuerdos beneficiosos.
- **Gestión de situaciones estresantes.** Finalmente, una competencia necesaria es tener la capacidad para generar respuestas positivas ante situaciones difíciles. Tales respuestas positivas requieren tener capacidad de mantener el control, buscar soluciones, comunicar, etc.

Hasta ahora se han identificado las competencias emprendedoras, y nos situaríamos en la primera fase. A partir de aquí se tendrán que seguir los pasos mencionados en la página 10 (figura 1). De todos modos, para seguir los pasos descritos de forma satisfactoria se ha de tener una idea clara y concreta del tipo de empresa que se quiere crear, puesto que de ello dependen también algunas competencias. Por lo tanto, analizar las competencias necesarias para desarrollar el proyecto emprendedor y formularlo son dos procesos que van en paralelo y se retroalimentan el uno al otro.

3. El modelo de negocio

Suponed que ya habéis decidido crear vuestra propia empresa y que consideráis tener las competencias necesarias, pero os gustaría contar con la opinión de una persona experta sobre si la idea que tenéis es un “buen” negocio o no. Suponed que habéis conseguido concertar una breve reunión para pasado mañana con un empresario muy conocido, cuya empresa es líder en el sector. No obstante, la reunión será de solo 30 minutos, por lo que tendréis que aprovechar muy bien el tiempo para sacarle partido.

¿Cómo le explicaréis la idea?

La idea se puede explicar mediante **el modelo de negocio**. Un modelo de negocio describe cómo **una organización crea, genera y capta valor**. Ahora bien, la descripción del modelo de negocio tiene que ser sencilla y convincente, de modo que se entienda de manera intuitiva y, a la vez, no simplifique en exceso la complejidad del funcionamiento de la futura organización/empresa.

De hecho, una primera aproximación muy simplificada al modelo de negocio es responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se ofrece?
- ¿Cómo se ofrece?
- ¿A quién se ofrece?

Con la respuesta a estas tres preguntas abordamos tres cuestiones clave en cualquier empresa. El producto o servicio que se ofrecerá, los clientes a quienes el producto o servicio va dirigido y, finalmente, el canal que se utilizará para ofrecer dicho producto o servicio.

Ejercicio: ¿Cuál es el concepto de negocio de Zara? ¿Cuál es el concepto de negocio de la empresa que queréis crear?

Ejemplo: La Fageda

Qué: yogures y otros postres lácteos de calidad elaborados con leche de vaca de la propia granja.

A quién: personas de todas las edades que valoran los yogures de calidad, no industriales.

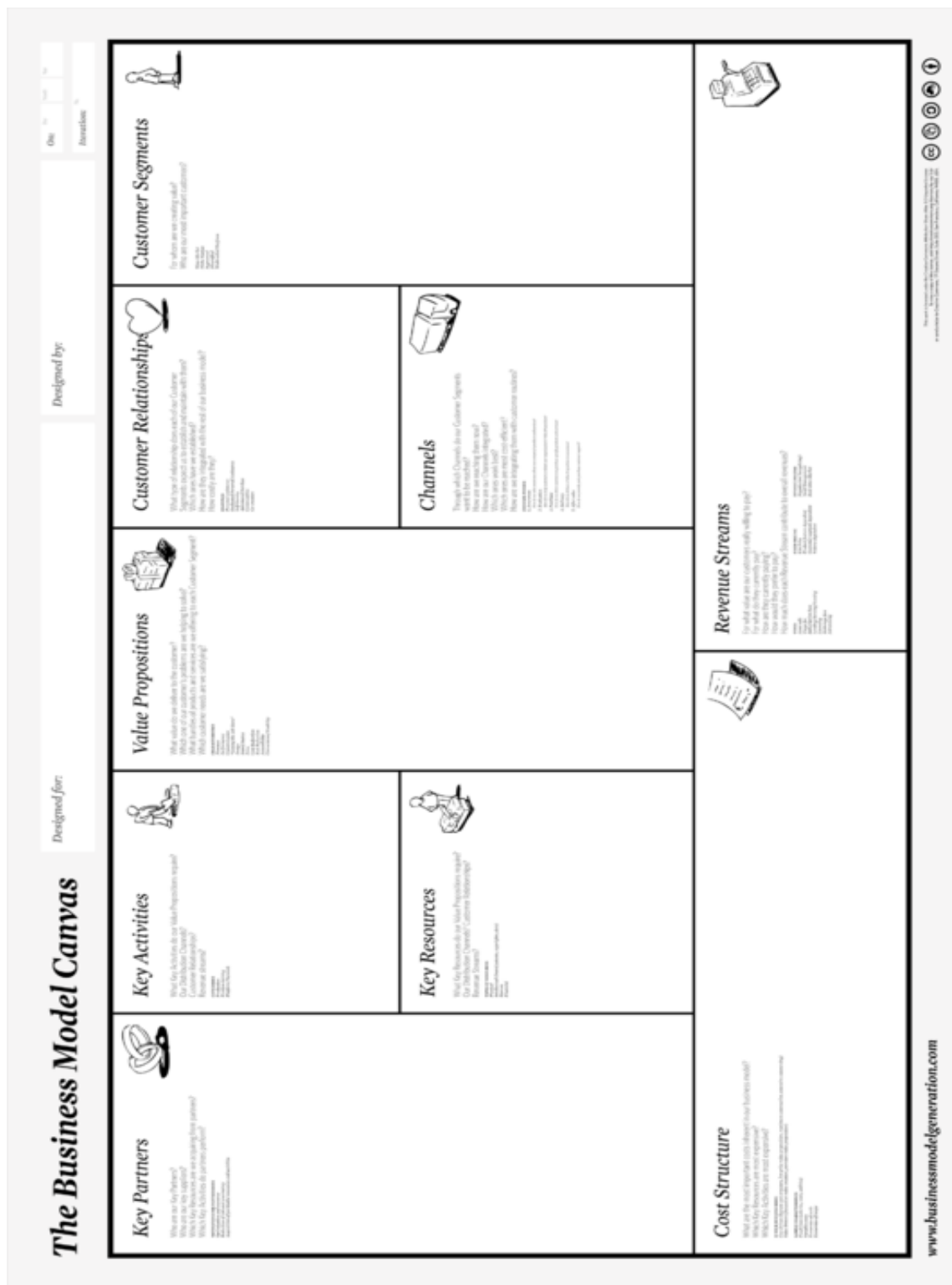
Cómo: en supermercados y otros comercios independientes.

Aunque la respuesta a estas tres preguntas puede proporcionar una aproximación a la idea de negocio, no da suficiente información para valorar su idoneidad, ya que, entre otras cuestiones, no permite conocer la propuesta de valor, las fuentes de ingresos ni los costes.

Un modelo alternativo es el *business model canvas*. Este modelo, desarrollado por Osterwalder y Pigneur en el 2010, describe el modelo de negocio mediante nueve bloques interrelacionados, que permiten describir y reflexionar sobre el modelo de negocio de una empresa.

En este curso aplicaremos este modelo/herramienta en el contexto de una nueva empresa, aunque también se puede utilizar para repensar el modelo de negocio en que se basa una empresa ya existente.

Figura 2: Esquema del *business model canvas*



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

A continuación se comentan cada uno de estos nueve bloques.

3.1 Segmentos de consumidores

En este bloque se parte de la siguiente pregunta: ¿cuáles son los principales clientes de la nueva empresa que se quiere crear?

Para poder dar una respuesta a esta cuestión, definiremos los conceptos de mercado y segmento de mercado.

El mercado está formado por el conjunto de personas y organizaciones que tienen una necesidad que puede satisfacerse por medio de un producto determinado, que tienen o podrían tener el deseo de comprarlo, y que disponen de la capacidad adquisitiva para hacerlo (I. Rodríguez, coord., 2003a, pág. 21).

Ahora bien, en muchas ocasiones, el mercado no se puede considerar en su totalidad, ya que no todas las personas u organizaciones responden del mismo modo a la propuesta de valor que ofrece la empresa, por lo que, en estos casos, es recomendable que se dirija a uno o varios segmentos de mercado.

Segmento de mercado es un grupo relativamente homogéneo de consumidores de un mercado. El proceso por el que se divide un mercado en segmentos se conoce como **segmentación**. El proceso de segmentación permite identificar a grupos de consumidores con características y preferencias homogéneas diferentes de las del resto de grupos (I. Rodríguez, coord., 2003b, pág. 7).

Las empresas de gran consumo, como las del sector alimentario en general, segmentan poco y se dirigen habitualmente a todo el mercado; este sería, por ejemplo, el caso de las empresas de agua mineral, que no se dirigen a ningún segmento de consumidores de agua en particular, sino prácticamente a todo el mercado de consumidores de agua. Igualmente, en el ejemplo anterior de La Fageda, la cooperativa recurre muy poco a la segmentación.

En cambio, en la posición opuesta se pueden encontrar las empresas que se dirigen a un nicho de mercado. En este caso, la empresa apunta a un conjunto específico y especializado de un segmento de mercado y, por lo tanto, de tamaño pequeño. Este es el caso de muchos negocios B2B (empresa-empresa), en los que los productos/servicios que se ofrecen al cliente están absolutamente adaptados a sus necesidades. Es el caso, por ejemplo, de numerosas empresas de maquinaria industrial. No obstante, entre las empresas más enfocadas a los consumidores en general, como las del automóvil, tam

bién hay algunas que se dirigen a nichos de mercado específicos, por ejemplo, los coches de superlujo, como la marca catalana Tramontana.

Sin embargo, hay otros modelos de negocio para operar con diferentes segmentos de mercado que tienen problemas y necesidades similares, pero no idénticos. Tal es el caso de muchas empresas de *renting* de automóviles, que dividen el mercado en un segmento de particulares y otro corporativo. Ambos segmentos tienen una necesidad muy similar, disponer de un vehículo propio en régimen de alquiler; en cambio, la propuesta de valor y la manera de comunicar los dos segmentos será muy diferente.

Finalmente, otros modelos de negocio contemplan varios segmentos de mercado que se pueden considerar independientes. Las propuestas de valor para los diversos segmentos son absolutamente diferentes unas de otras. Se trata de empresas llamadas diversificadas. La justificación estratégica de esta decisión se basa en que la empresa aprovecha recursos o capacidades clave en los diferentes segmentos. Por ejemplo, una empresa de servicios como Applus+ (www.applus.com/es) ofrece diversos servicios a varios segmentos de mercado. No obstante, si profundizamos en los servicios que ofrece, todos ellos están relacionados con la inspección. En su modelo de negocio, una capacidad clave es precisamente el conocimiento de los requisitos de inspección y su relación con la Administración pública.

Así pues, uno de los bloques del modelo de negocio es el del segmento o los segmentos de mercado a los que se dirige la nueva empresa, que responde a una necesidad detectada del público objetivo en cuestión que se quiere satisfacer. El hecho de distinguir los diferentes segmentos tiene efectos en otros bloques del *business model canvas*.

3.2 Proposición de valor

La proposición de valor es el conjunto de bienes y servicios que aportan valor a un segmento específico del mercado.

La aportación de valor puede ser de tipo cuantitativo, como en el caso, por ejemplo, de ofrecer un producto más barato que la oferta actual; o de tipo cualitativo, como en el supuesto de un producto con un diseño específico.

Hay diferentes elementos que pueden contribuir a crear valor para el consumidor. A continuación se describen algunos de ellos, pero no son los únicos. En cada caso concreto se tiene que analizar cuál es la opción más adecuada para cada segmento. Volviendo al ejemplo anterior, si un conjunto de consumidores es muy sensible al precio, de poco servirá mejorar el diseño del producto si no se reduce su precio de venta.

- **Novedad**

Algunas proposiciones de valor satisfacen un nuevo conjunto de necesidades no percibidas hasta el momento por los clientes. Este es el caso de muchos modelos de negocio relacionados con las nuevas tecnologías; un ejemplo bastante conocido es el teléfono móvil, que a raíz de su aparición creó una nueva industria relacionada con la comunicación móvil.

- **Performance (rendimiento)**

Los modelos de negocio relacionados con la mejora de un servicio o producto ya existente son una fórmula que se ha utilizado bastante para crear valor. Muchos modelos de negocio relacionados con productos tecnológicos, como por ejemplo los televisores, han seguido esta vía de mejorar el producto de acuerdo con los avances tecnológicos.

No obstante, la creación de valor mediante mejoras en las prestaciones del producto tiene sus límites, ya que a partir de un cierto nivel de prestaciones que el consumidor considera óptimo, este ya no está dispuesto a pagar más por ellas.

- **Customización**

Esta vía de creación de valor se basa en la adaptación total a las necesidades del cliente y está muy relacionada con una segmentación de nicho de mercado. La customización también ha estado muy relacionada con una estrategia de diferenciación en la que las economías de escala son más bien escasas (por ejemplo, en el caso de la ropa, el calzado, el mobiliario, etc., encontramos la posibilidad de hacerlo a medida) y conceptos como el lujo están presentes. No obstante, en los últimos años se han desarrollado modelos de negocio que combinan la customización con las economías de escala, como en el caso de algunos modelos relacionados con el *tuning* de automóviles.

- **Diseño**

Como se menciona en el título, se aporta valor mediante un diseño superior a la oferta existente. No obstante, el diseño es a veces difícil de medir o consensuar. ¿Cuán superior es al que ya existe? ¿Qué producto tiene mejor diseño que otro? Por ejemplo, en la industria del mueble, el diseño superior puede constituir un elemento diferenciador y que aporte valor. La cuestión es valorar hasta qué punto aprecia el consumidor ese diseño y está dispuesto a pagarlo.

- **Marca/estatus**

Para muchos consumidores, el simple hecho de que el producto que compran sea de marca ya tiene valor en sí mismo. Este es el caso de muchos productos relacionados con la moda, como la ropa y el calzado. No obstante, para una nueva empresa, a veces es difícil empezar a aportar valor mediante

la marca/estatus, puesto que, precisamente, uno de los retos que se afrontan es el de construir la marca, y se necesita un cierto tiempo para crearla. Es decir, es muy difícil iniciar una nueva empresa con la marca creada.

- **Precio**

Esta es una vía también muy utilizada. Ofrecer un producto o servicio similar a los existentes, pero a un precio inferior. Prácticamente en todas las industrias hay un modelo de proposición de valor basado en un precio más bajo. Por ejemplo, en el sector aeronáutico hay todo un grupo de empresas llamadas *low cost* que ofrecen trayectos aéreos a precios más económicos que las compañías de “bandera” tradicionales. También es el caso de la industria de ordenadores, electrodomésticos, etc.

- **Accesibilidad**

En este caso, la creación de valor se basa en hacer accesible un bien o servicio que hasta entonces no lo era. Esto se puede lograr con la utilización de nuevas tecnologías que lo permitan o de innovaciones en los modelos de negocio. Un ejemplo muy cercano lo encontramos en las universidades de educación a distancia. Mediante la tecnología (Internet) han hecho posible que personas que por su situación geográfica, profesional o personal no tenían acceso a la universidad puedan acceder a ella desde que surgió este modelo.

Estos son algunos de los ejemplos en los que podemos inspirarnos a la hora de crear valor para el consumidor, pero no son los únicos. Otros pueden estar relacionados con la conveniencia, la usabilidad, la reducción de costes, la disminución del riesgo, etc.

3.3 Canales

Los canales describen cómo la empresa se comunica y llega a sus segmentos de mercado para entregar la proposición de valor. Los canales de comunicación, distribución y ventas son la interfaz que tiene la empresa para contactar con sus clientes.

En este bloque, el emprendedor se tiene que plantear preguntas como las siguientes: ¿mediante qué canales quiere llegar a sus segmentos de mercado?, ¿cómo se integran estos canales?, ¿cuáles son los que funcionan mejor?, ¿cuáles son más eficientes en términos de costes?, ¿cómo se integran con las rutinas de los consumidores?

Los canales se pueden clasificar en propios, externos o mixtos. Los canales propios pueden ser directos, como por ejemplo una web o una fuerza de ventas propia, o indirectos, como por ejemplo un establecimiento propio. En cambio, la implicación de un socio supone utilizar los establecimientos de

este socio (los establecimientos multimarca, como El Corte Inglés, son un ejemplo) o también recurrir a un vendedor al por mayor o a un distribuidor que se ocupe de vender los bienes y servicios (por ejemplo, en España la Coca-Cola se comercializa a través de la empresa Cobega). Lógicamente, la empresa tiene más control sobre los canales propios que sobre los que utiliza de un tercero, pero usar un canal externo puede facilitar acercarse mejor al cliente.

Tabla 3: Clasificación de los tipos de canal

Canal	Relación con el cliente final	Herramienta
Propio	Directo	- Fuerza de ventas - Venta en línea
	Indirecto	- Puntos de venta propios
Externo	Indirecto	- Puntos de venta externos - Distribuidores

Fuente: Elaboración propia

3.4 Relaciones con los clientes

Cuando se piensa en la nueva empresa también hay que reflexionar sobre qué relaciones se quieren establecer con el cliente, más concretamente con los segmentos específicos a los que se dirige. En general, estas relaciones se establecen para hacer clientes y fidelizarlos o para aumentar las ventas por cliente con otros bienes o servicios de la empresa. En este sentido, la industria de la telefonía móvil es un ejemplo de industria en la que se expresan muy bien estas motivaciones. Por un lado, se establecen contactos con potenciales clientes para que cambien de operador y se hagan clientes, se realizan programas de puntos que se intercambian por productos y servicios relacionados con la telefonía y, finalmente, también se llevan a cabo acciones para aumentar los servicios que tiene contratado el cliente, como por ejemplo los de telefonía fija, Internet, etc. Todo ello para intentar que el cliente amplíe el abanico de productos y servicios que compra a la misma empresa.

Estas relaciones pueden ser desde totalmente personalizadas a absolutamente automatizadas. A continuación se detallan algunas categorías de relaciones con los clientes que pueden coexistir en un mismo modelo de negocio.

- **Asistencia personal**

Esta relación cliente-empresa está basada en la interacción humana y se produce cuando un cliente contacta con un representante de la empresa para pedir ayuda durante el proceso de venta o después. Aunque *a priori* se puede pensar en la ayuda de un vendedor en el punto de venta, también puede acontecer cuando el cliente envía un mensaje de correo electrónico, hace una llamada telefónica, etc.

- **Asistencia personalizada**

Este tipo de relación es similar al anterior, pero la persona de contacto de la empresa con el cliente tiene una relación duradera con este. Tal es el caso, por ejemplo, de muchas entidades bancarias en las que los técnicos comerciales tienen repartida la cartera de clientes vip y cada uno se ocupa de los suyos, o de algunos negocios B2B en los que también existe una relación duradera y estable entre el cliente y el representante de la empresa por lo que respecta al contacto con el cliente.

- **Self-service**

En este caso, la empresa no establece ningún tipo de contacto con el cliente. Por eso le provee de todo lo necesario para que no tengan que tener contacto. Las gasolineras automáticas son un ejemplo de *self-service*.

- **Servicios automatizados**

En este tipo de relación, hay un mix entre un *self-service* y procesos automatizados que dan lugar a servicios customizados. Este tipo de relación es a menudo posible gracias a las nuevas tecnologías. Tal es el caso, por ejemplo, de muchos servicios en línea que, a partir de introducir los datos del cliente, derivan a un tipo de servicios o bienes adaptados a las necesidades del cliente. En este sentido, las librerías en línea son un ejemplo de servicio automatizado. A partir de introducir unas preferencias, el sistema recomienda una serie de productos que el cliente puede comprar en régimen de *self service*.

- **Comunidades**

Este tipo de relación se basa en utilizar comunidades de usuarios para conocer mejor al tipo de cliente y sus necesidades; además, los propios usuarios comparten información sobre el producto y se ayudan mutuamente para resolver problemas relacionados con él. Estas comunidades pueden verse impulsadas por la misma empresa o por los propios clientes.

- **Cocreación**

En este tipo de relación, el cliente adopta un rol activo en la propia definición del producto. Por ejemplo, algunos modelos de negocio relacionados con las guías de viajes, la intermediación hotelera, etc. utilizan la información que aportan los clientes para complementar la información que facili

tan. En otros casos, la aportación de los clientes es incluso el principal proveedor de contenidos, como por ejemplo en YouTube.

3.5 Fuentes de ingresos

En este bloque se describen las fuentes de ingresos para cada segmento de mercado. Se llaman fuentes porque puede existir más de un tipo de ingreso para cada segmento, aunque podemos clasificar las fuentes de ingresos en dos grandes tipos:

- a) Ingresos provenientes de una transacción puntual. Un ejemplo de este tipo de ingresos es el de la venta de calzado.
- b) Ingresos recurrentes por pagos también recurrentes. Por ejemplo, el servicio de suministro de gas es de este tipo. Al tratarse de un uso y consumo continuado, el pago también es continuado.

Una nueva empresa tiene varias posibilidades a su alcance para generar ingresos, tal como a continuación se detallan:

- **Venta de bienes**

Esta es la más conocida y obvia. Los ingresos provienen de la venta de un bien físico que pasa a ser propiedad de la persona que lo ha comprado. Es el caso, por ejemplo, de la venta de pisos, de ropa, de alimentos.

- **Pago por uso**

En cambio, en este tipo de fuente, los ingresos provienen del uso del servicio que hace el cliente, que paga tanto más cuanto más lo utiliza. Por ejemplo, los hoteles normalmente utilizan esta fuente, se paga más por pasar cinco noches que por una, y lo mismo ocurre con el servicio de cine o de teatro.

- **Pago por suscripción**

A diferencia del caso anterior, en este los ingresos provienen de facilitar al cliente un acceso continuado a un servicio. Tal es el caso, por ejemplo, de los diarios electrónicos, que el cliente puede leer digitalmente cada día del mes a cambio de una suscripción mensual. Otro ejemplo similar es el de las tarifas planas de las compañías proveedoras del servicio de Internet, que ofrecen al cliente un acceso continuado a este tipo de servicio a cambio de una suscripción. Dentro de esta fuente de ingresos puede haber variantes respecto al servicio ofrecido (limitado o ilimitado), pero la cuestión que lo caracteriza es que el cliente hace un uso continuado y no significa que cuanto más se utiliza más se paga.

- **Alquiler/*Renting*/*Leasing***

Estas fuentes se basan en ingresar un dinero para alquilar de forma exclusiva un bien por un determinado período de tiempo. Un ejemplo de este tipo de fuentes de ingresos es el alquiler de pisos y de coches. También el *leasing* de maquinaria industrial tiene la misma fuente de ingresos.

- **Licencia**

Se da derecho al consumidor a utilizar una propiedad intelectual a cambio de una licencia de uso. Este tipo de fuentes de ingresos es muy común en la industria cultural, así como también en la del software y en la de los medios de comunicación.

- **Publicidad**

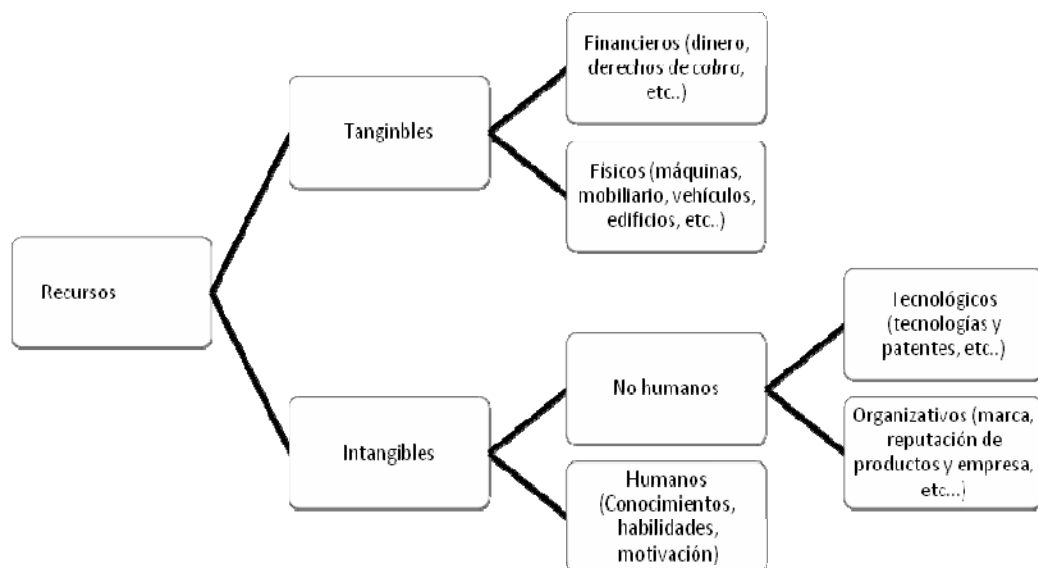
Como ocurre en algunos conocidos modelos de negocio en Internet, los ingresos provienen de la publicidad que se hace de los productos y servicios de otras empresas. El caso de Google Ads es un claro ejemplo de este tipo de fuentes de ingresos.

- **Comisiones**

En este caso, la fuente de ingresos es la comisión que se cobra como intermediario entre comprador y vendedor. Por ejemplo, Visa trabaja principalmente con este tipo de ingreso, que también es típico de los representantes comerciales. La razón de poder cobrar una comisión sobre la venta realizada es que la empresa comisionista sabe acercar de forma exitosa a vendedor y comprador.

3.6 Recursos clave

Por lo que respecta al bloque de los recursos clave, se describen aquellos recursos que son necesarios para poder crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar al mercado objetivo, mantener relaciones con los clientes y obtener beneficios. Está claro que cada modelo de negocio necesitará unos recursos determinados y diferentes de otros modelos de negocio aunque estén en el mismo sector de actividad. Por ejemplo, el tipo de recursos que se necesita en una universidad virtual es muy diferente del que se requiere en una presencial. En la presencial, el espacio es un recurso clave, mientras que en una virtual, las TIC son un recurso de primer orden.

Figura 3: Clasificación de los recursos

Fuente: Adaptación Guerras, Navas, Rimbau (2009)

Los recursos se pueden clasificar en tangibles e intangibles. Los **recursos tangibles** son los más fáciles de identificar y, dentro de ellos, se pueden distinguir los siguientes tipos:

- a) Activos físicos: edificios, maquinaria, mobiliario, herramientas, etc.
- b) Activos financieros: disponibilidades de efectivo, capacidad de endeudamiento, derechos de cobro, etc.

Los **recursos intangibles**, en cambio, son los que no tienen existencia física y, por lo tanto, suelen permanecer invisibles en la información contable de la nueva empresa. Estas dificultades de valoración e identificación se deben a que dichos recursos están basados en la información y el conocimiento, pero conviene tener en cuenta que cada vez hay más herramientas que ayudan precisamente a identificar y valorar estos activos, que, para muchas nuevas empresas, son el principal recurso de que disponen. Por otro lado, justo es decir que los recursos intangibles son una base sólida para lograr el éxito de la nueva empresa.

A su vez, los recursos intangibles pueden ser de dos tipos:

- a) Intangibles humanos: son los recursos que aportan las personas por lo que respecta a su conocimiento, experiencias, habilidades, compromiso, etc.
- b) Intangibles no humanos o independientes de las personas, que pueden ser tecnológicos u organizativos:

1. Tecnológicos: estos recursos, como bien indica su nombre, se basan en la tecnología y pueden dar lugar a productos que se pueden patentar o a servicios de la empresa que esta puede prestar, ya sea con software, bases de datos, etc.
2. Organizativos: en este caso, el recurso proviene principalmente de la gestión de la organización y se concreta en la marca comercial, el logotipo, el prestigio, la reputación, la cartera de clientes, etc.

3.7 Actividades clave

Cada modelo de negocio tiene un conjunto de actividades clave que son necesarias para desarrollarse con éxito. Dependiendo del modelo de negocio establecido, hay actividades que resultan más esenciales que otras. Por ejemplo, en una compañía de desarrollo y comercialización de videojuegos, la actividad de desarrollo de software es una actividad clave. Sin esta, la empresa no puede comercializar los videojuegos. En cambio, para una empresa de producción de componentes para el automóvil, el uso del software es una actividad de apoyo. En este caso hay otras actividades que se pueden considerar clave, como por ejemplo el diseño de componentes, sin el cual la empresa no podría fabricarlos.

Para poder identificar cuáles son las actividades clave del modelo de negocio, se puede utilizar el concepto de cadena **de valor** que M. Porter conceptualizó en su libro *Ventaja competitiva* en 1987.

La cadena de valor desagrega todas las actividades que una empresa ha de ejecutar para vender un producto o servicio. A su vez, la construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desagregación de las actividades de la empresa, en función de si están o no directamente relacionadas con el proceso productivo, y en ella se pueden distinguir las actividades primarias y las de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que están relacionadas directamente con el proceso productivo de la empresa desde el punto de vista físico y el servicio posventa al cliente. Las actividades primarias típicas de una empresa industrial son la logística interna, la producción, la logística externa, las actividades comerciales y de marketing y el servicio posventa.

En cambio, las actividades de apoyo están relacionadas de forma indirecta y sirven de apoyo para las actividades primarias. Siguiendo el ejemplo anterior, las actividades de apoyo serían el aprovisionamiento de materias primas, maquinaria, edificios, etc., el desarrollo de tecnología, la administración de

recursos humanos y la administración en general de la empresa (contabilidad, planificación, etc.).

3.8 Acuerdos clave

Las empresas establecen alianzas con otras por diversas razones, como obtener recursos (por ejemplo, alianzas con proveedores), optimizar el modelo de negocio (por ejemplo, subcontratando la producción), o también reducir la incertidumbre o el riesgo.

- **Optimización y economías de escala**

La empresa establece un acuerdo con el/los proveedor/es para optimizar la distribución de recursos y actividades. La razón es que a la empresa le pueda resultar poco eficiente tener todos los recursos o realizar todas las actividades implicadas en el modelo de negocio y, por tanto, le interese establecer este tipo de alianzas para reducir costes. Muy a menudo, estos motivos implican subcontratación o compartir infraestructuras.

Por ejemplo, esta sería la razón que explicaría que muchas empresas subcontraten el servicio de limpieza de las instalaciones, el mantenimiento de los equipos informáticos o la producción de determinados bienes.

- **Adquisición de determinados recursos y actividades**

Aquí, las razones no se deben a una reducción de costes sino a la obtención de determinados recursos y actividades de los que carece la empresa y que otras sí tienen, como por ejemplo, conocimiento, licencias, acceso a clientes, etc. Así, muchas empresas que se internacionalizan buscan un representante comercial, no para reducir costes (puede ser una opción ante personal propio), sino principalmente para tener más acceso al mercado que el que tendrían por sí mismas.

- **Reducción del riesgo y la incertidumbre**

Los acuerdos también pueden ayudar a reducir el riesgo y la incertidumbre de algunos entornos. En este sentido, se pueden llegar a establecer alianzas entre competidores en determinadas áreas y competir en otras. Por ejemplo, las universidades han establecido alianzas para defender intereses comunes ante el Gobierno, mientras que, por otro lado, compiten entre sí para tener estudiantes.

Por lo que respecta a la nueva empresa, esta tiene que reflexionar sobre si tendrá que establecer acuerdos y relaciones con otros actores y de qué tipo.

Nota

Aquí no se entra a profundizar en los criterios de externalización u *outsourcing* de unas determinadas actividades, pero, para más información, se puede consultar cualquier manual o libro que trate la subcontratación, como, por ejemplo, los siguientes, disponibles en la biblioteca de la UOC, de Jay Heizer, *Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas*. Madrid: Prentice Hall; y Brian J. Heywood (2001). *The outsourcing dilemma: the search for competitiveness*. Londres: Financial Times / Prentice Hall

3.9. Estructura de costes

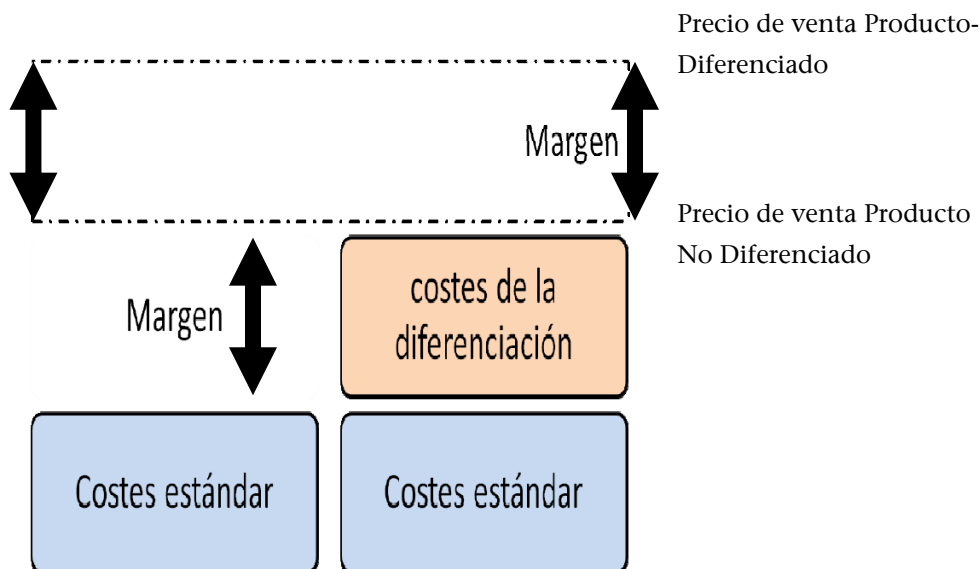
Todo modelo de negocio implica incurrir en unos costes. Tales costes provienen especialmente de la realización de determinadas actividades, la posesión de ciertos recursos y el establecimiento de las oportunas alianzas.

A la hora de definir el modelo de negocio, aunque no se pueda tener un conocimiento detallado de todos los costes, sí que es posible identificar cuáles son los más importantes y de dónde provienen.

Para maximizar los beneficios, está claro que los ingresos tienen que ser máximos y los costes mínimos, pero también es cierto que la minimización de la estructura de costes es más importante en algunos modelos de negocio que en otros.

En este sentido, y por lo que respecta a la estructura de costes, los modelos de negocio se pueden diferenciar entre aquellos que están orientados a reducir los costes y aquellos que están orientados a maximizar el valor; pero entonces, estos últimos tienen estructuras de costes más elevadas. Estos dos serían los extremos y muchos modelos de negocio se encuentran en medio. Un ejemplo de modelo de negocio orientado a la reducción de costes es el modelo *low cost* de muchos servicios: hoteles *low cost*, viajes *low cost*, ropa *low cost* son modelos basados en la reducción de costes (lo que implica poder ofrecer precios más bajos que la competencia).

En cambio, otros modelos, como los de los restaurantes de lujo, los automóviles de lujo, etc., apuestan por aumentar el valor del bien o servicio ofrecido. En este sentido, muchos elementos que aumentan el valor del servicio significan un considerable aumento del coste y también del precio. No obstante, el margen en ambas situaciones puede terminar siendo prácticamente idéntico, tal como se puede ver a continuación, donde los costes estándar de operar en un sector son los mismos en ambos modelos, pero en cambio, el que aumenta el valor del bien tiene unos costes añadidos por el hecho de diferenciar el producto, lo que le permite fijar un precio más alto que el que intenta minimizar costes para bajar el precio, pero manteniendo el margen (precio unitario por coste unitario).

Figura 4: Adaptación Creación y captura de valor

A partir de la descripción de estos nueve bloques que forman parte del modelo de negocio, ya estamos en disposición de describir con un elevado nivel de detalle el concepto de negocio. También a partir de este punto, el futuro emprendedor podrá valorar con más conocimientos qué competencias necesitará tener de cara a desarrollar su propio proyecto emprendedor. Finalmente, tener claro el modelo de negocio facilita también la posterior elaboración del plan de empresa.

Bibliografía

Fundación SURT; Cresàlida (2009).

<http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra_emp/mz.pdf>

Rimbau, E.; Navas, J.; Guerras, L. (2008). *Dirección estratégica y política de empresa*. Barcelona: Ed. UOC.

Osterwalder A.; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Ed. Wiley.

Rodríguez, I. (coord.) (2003a). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: Ed. UOC.

Rodríguez, I. (coord.) (2003b). *Segmentación y posicionamiento*. Barcelona: Ed. UOC.