

El cuaderno que te ayuda
a clarificar tus
ideas

Fundación Tomillo - *Área emprendimiento*
c/ Albuñuelas, 15
28041 Madrid
Tel. 91 369 82 01 / 91 369 82 28
Fax. 91 369 81 25
www.tomillo.org

Autor:

Consuelo Lobato Alonso

Revisión y corrección:

Equipo técnico y administrativo del área
de emprendimiento de la Fundación Tomillo

Propiedad de imágenes e Ilustraciones:

Todas las ilustraciones han sido diseñadas por Freepik, a excepción de:
pág. 10 by Alekksall / Freepik
pág. 25 by Photoroyalty / Freepik
pág. 37 y 133 by ddraw / Freepik
pág. 62 y 84 by Dooder / Freepik
pág. 69 by Kreativkolors / Freepik
pág. 110 by artmonkey / Freepik
pág. 75 © Gordon Swanson / Dreamstime.com
y las ilustraciones con su fuente comentada.

Diseño y maquetación:

Mugimunduan Comunicación y Distribución SLU



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-Compartidigual 4.0 Internacional



***Más de 32 años trabajando
en emprendimiento***

Este cuaderno es una guía de apoyo para emprendedores que realizan su formación en el área de emprendimiento de Fundación Tomillo.

Se trata de una herramienta más, que será usada por el emprendedor para recoger sus avances en el proyecto.

Desde Fundación Tomillo trabajamos en base a la metodología Lean Startup, centrada en la experimentación con el cliente.

Índice

pág.	9	¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Por qué emprender?	
		El valor añadido, la diferenciación, usa la creatividad	13 pág.
pág.	19	Conoce tu ecosistema	
		Modelo Canvas	31 pág.
pág.	47	Modelos de negocio	
		Test de mercado	61 pág.
pág.	73	Hablemos de marketing	
		¿Conoces algún sitio donde no sea necesaria la organización?	83 pág.
pág.	93	Los números importan	
		¿Qué forma jurídica me conviene? ¿Qué impuestos afectan a cada forma jurídica?	103 pág.
pág.	113	¿Cómo puedo financiarme?	
		¿Cómo presento mi idea?	119 pág.
pág.	125	Caso práctico Bakery	

Estructura del cuaderno de trabajo

El presente cuaderno se estructura en módulos consecutivos. Dónde se muestran breves explicaciones, que serán completadas con las formaciones realizadas por el área de emprendimiento de Fundación Tomillo.

Cada módulo consta de espacio para que el emprendedor reflexione sobre los contenidos propuestos.

En el último módulo se presenta un caso práctico de cada uno de los ejercicios propuestos. Se recomienda su revisión para una mayor comprensión del desarrollo teórico. El símbolo que ejemplifica el caso práctico es el siguiente: "ojo amarillo".



¿cómo? ¿cuándo? ¿por qué
emprender?

*"Un hombre con una idea es un loco
hasta que triunfa".*

» Mark Twain

Sobre ti



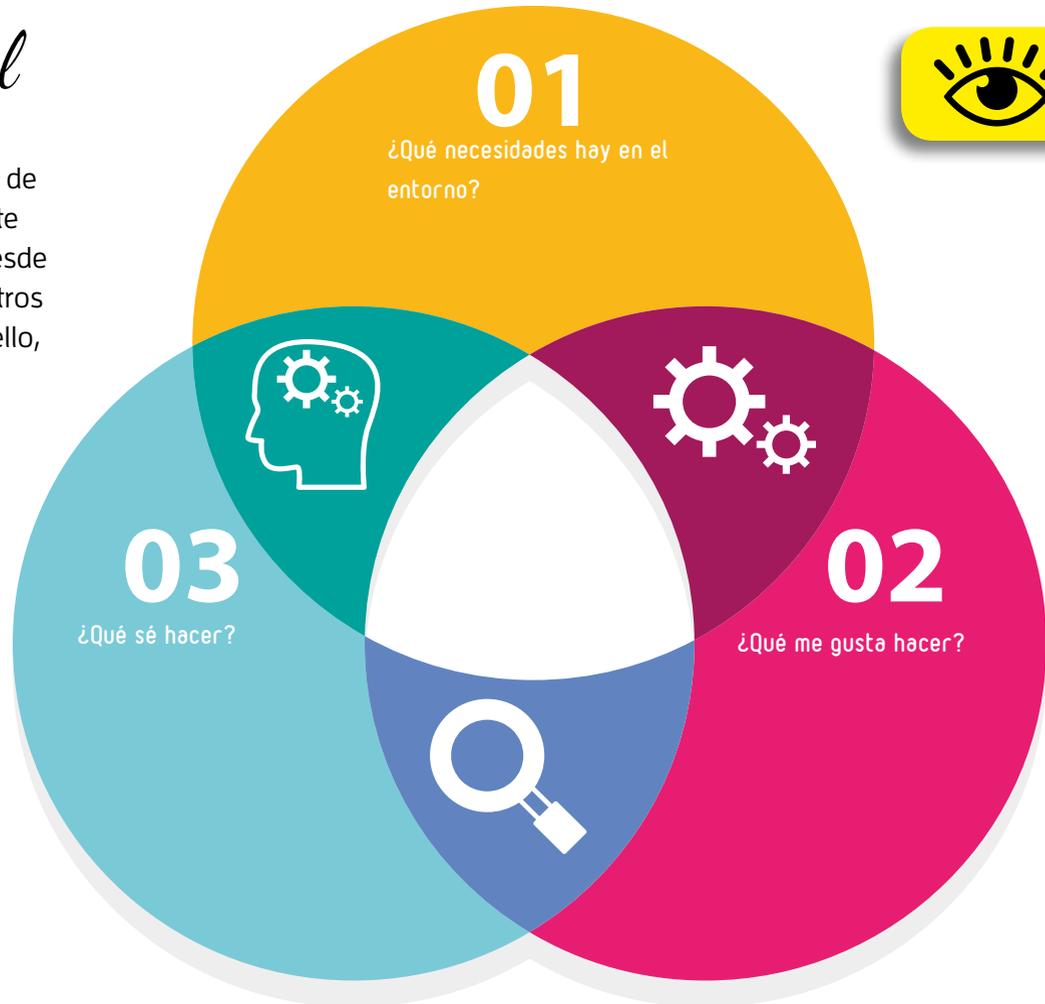
La base para cualquier negocio es la

idea

utiliza este espacio para describir tu idea de negocio en cinco líneas:

Mi elemento vital

El desarrollo de todo proyecto depende de la persona o personas que forman parte de él, por ello es importante analizar desde el principio si estamos invirtiendo nuestros esfuerzos en el punto adecuado. Para ello, estas preguntas te pueden ayudar:



En pocas palabras...

El momento vital en el que te encuentras afecta de forma directa al desarrollo y éxito de tu idea de negocio.

La situación ideal para comenzar con fuerza a desarrollar tu idea de negocio es el espacio en el que convergen los tres círculos, es decir, hacer algo que sabes hacer, que te gusta hacer y que además, está siendo demandado por el mercado.



En clave
de reflexión

¿Has conseguido situar tu idea en el centro de los 3 círculos?

¿Consideras que éste es el momento para comenzar tu aventura? ¿Tu entorno te apoya?

El valor añadido,
la diferenciación,
usa la **CREATIVIDAD**

*“Si piensas que eres demasiado pequeño como para generar cambios,
eso es que no has dormido nunca con un mosquito en la habitación.”*

» Proverbio Africano

*“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte
trabajando.”*

» Pablo Picasso

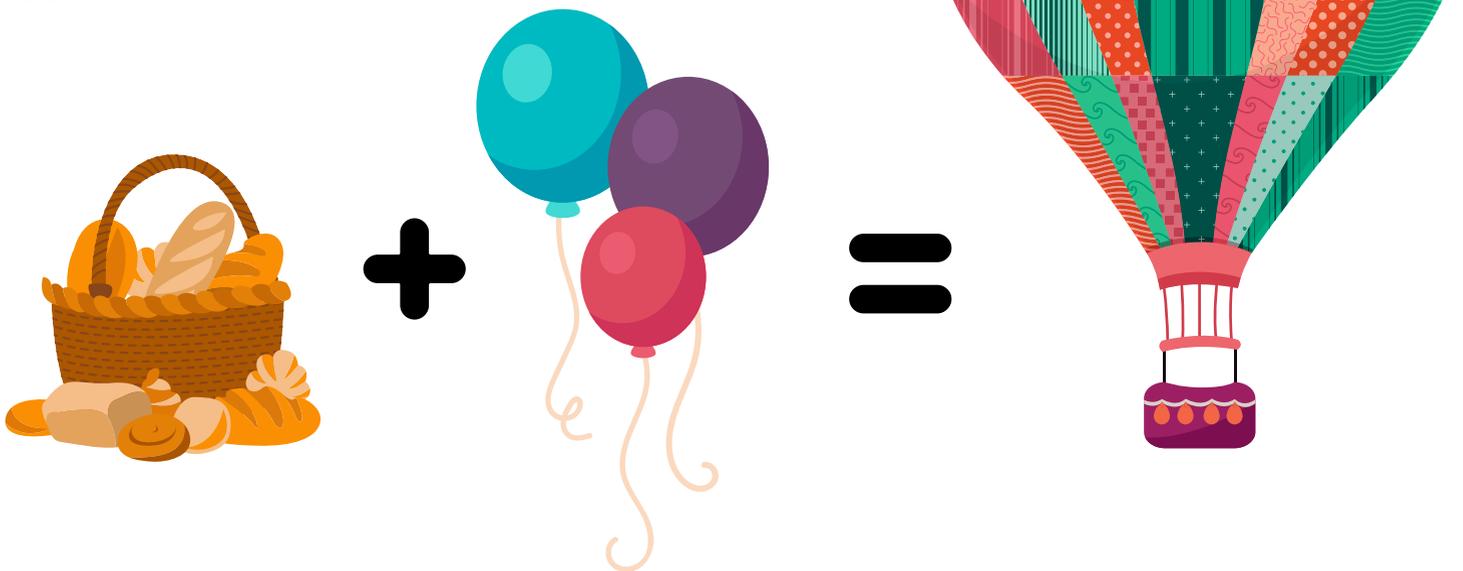


*¿Cuántas veces has pensado
que tú podrías ofertar un
producto o servicio
mejor al que te están
ofreciendo?*

Utiliza la creatividad para generar nuevas ideas o conceptos, esto te llevará a dar con soluciones originales. La innovación es la aplicación práctica de la creatividad.

Varias técnicas

Son muchas las técnicas para practicar la creatividad y así generar ideas nuevas. En la mayoría de ellas es importante la participación de varias personas y la limitación del tiempo. La norma es: **No hacer valoraciones**, dejar que fluya la imaginación...



Tendencias

Las tendencias son nuevas necesidades sociales insatisfechas con un alto potencial para la generación de nuevos puestos de trabajo.

NECESIDAD =
OPORTUNIDAD



Algunas tendencias actuales del Mercado



En pocas palabras...

La **creatividad** es una herramienta para generar productos y servicios con un nuevo valor agregado.

Aplicar la creatividad a la solución de necesidades es una oportunidad de ofrecer algo **innovador**.

Aprovechar las **tendencias** de los consumidores en cuanto a sus preferencias de compra aumenta las posibilidades de éxito de tu negocio.



En clave de reflexión

¿Cubre tu producto/servicio una necesidad del mercado?

¿Le has dado un toque creativo a tu iniciativa?

¿Cómo se sitúa tu negocio en relación a las tendencias de consumo?

conoce tu
ecosistema

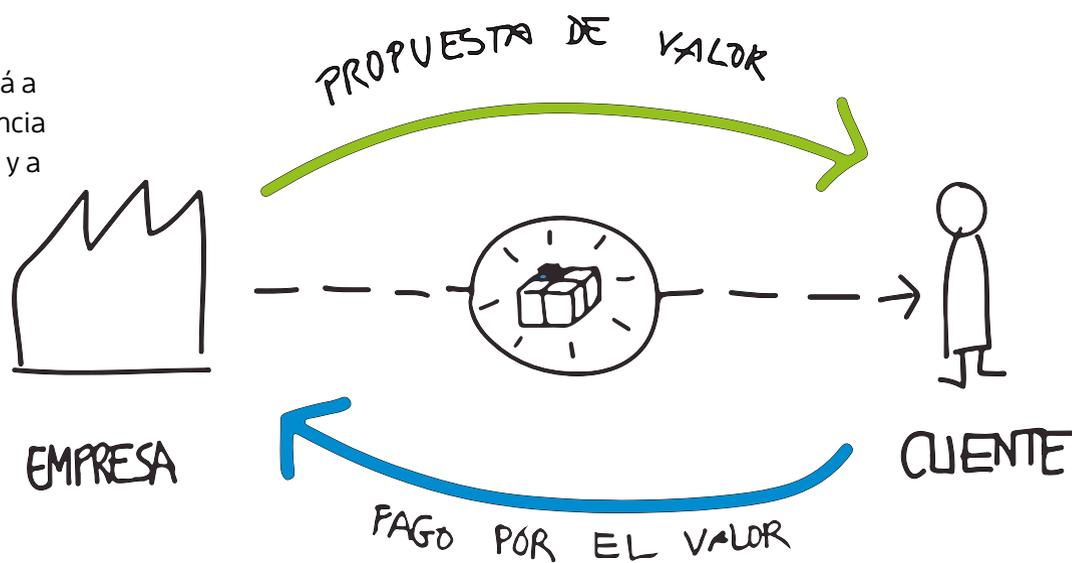
*“Hemos modificado tan radicalmente nuestro entorno que
ahora debemos modificarnos a nosotros mismos para poder
existir dentro de él.”*

» Norbert Wiener

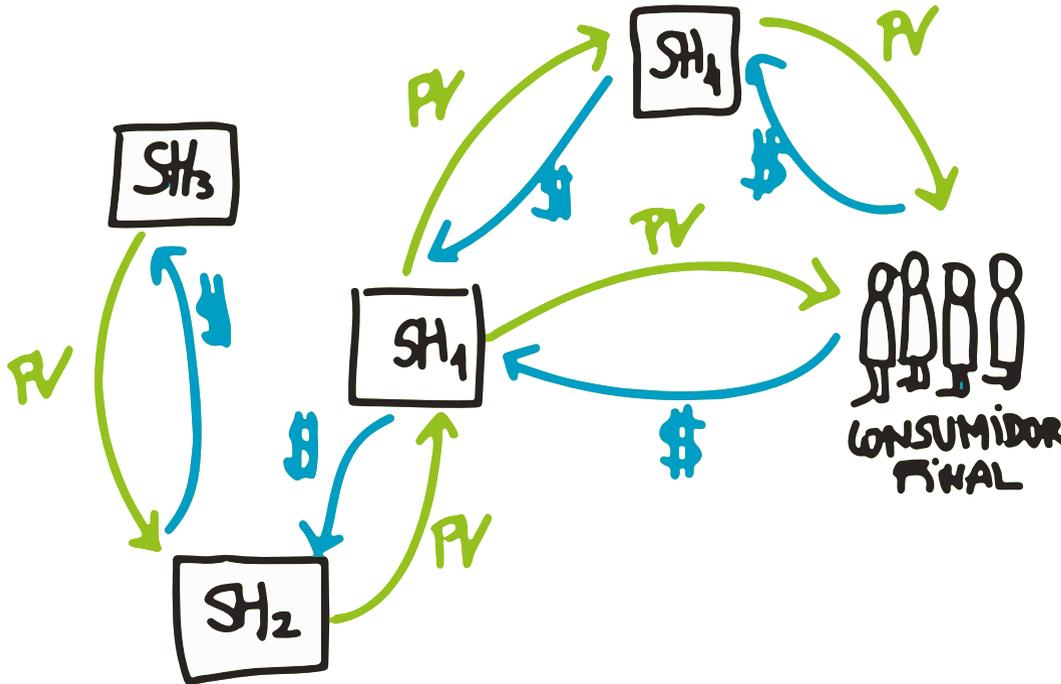
¿Ya tienes una idea? Identifica a quién le influye

Conoce todo lo que rodea tu negocio y las interacciones que hay entre los diferentes agentes a los que de un modo u otro, afecta tu actividad.

El análisis de este ecosistema te ayudará a conocer las relaciones de interdependencia entre ellos, a construir cadenas de valor y a analizar tu propia propuesta de valor.



Mapa de Stakeholders



Los stakeholders o grupos de interés se dividen entre:

- Internos (socios, empleados, clientes y proveedores)
- Externos (gobiernos, competidores, legisladores, medioambientalistas, grupos de opinión y medios de comunicación).



Distintos grupos de interés.



Propuesta de valor, para cada grupo.

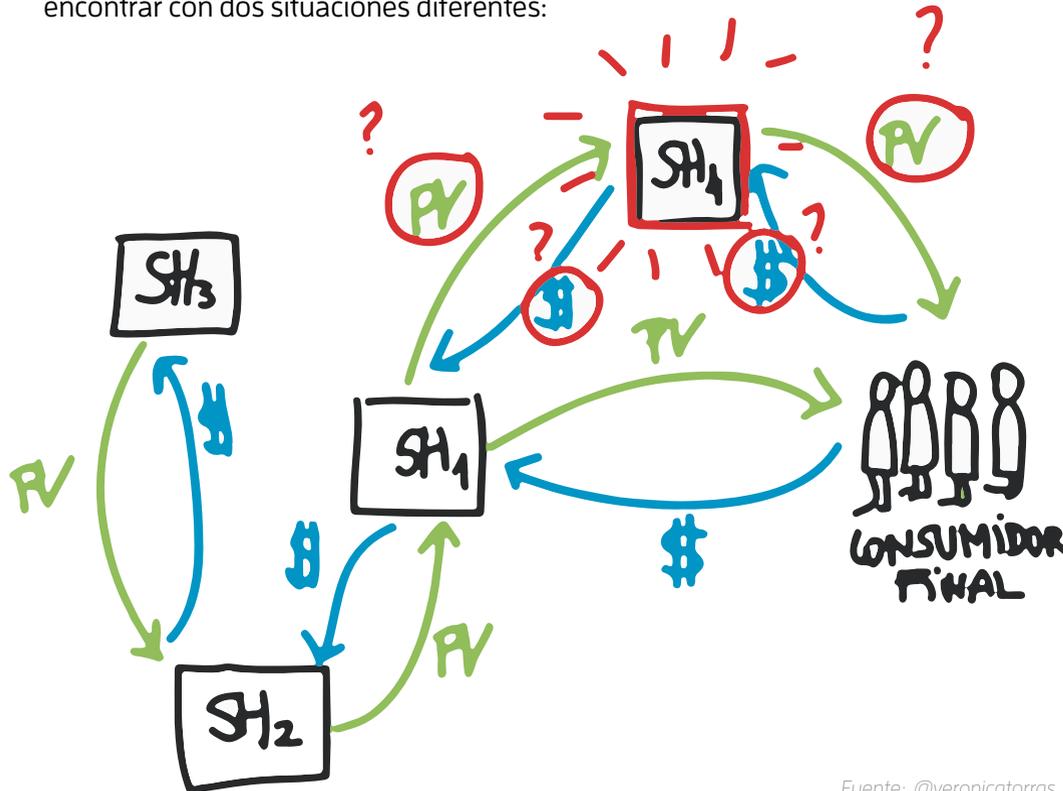


Intercambio de valor que hay ente ellos.

Fuente: @veronicatorras

Mapa de Stakeholders

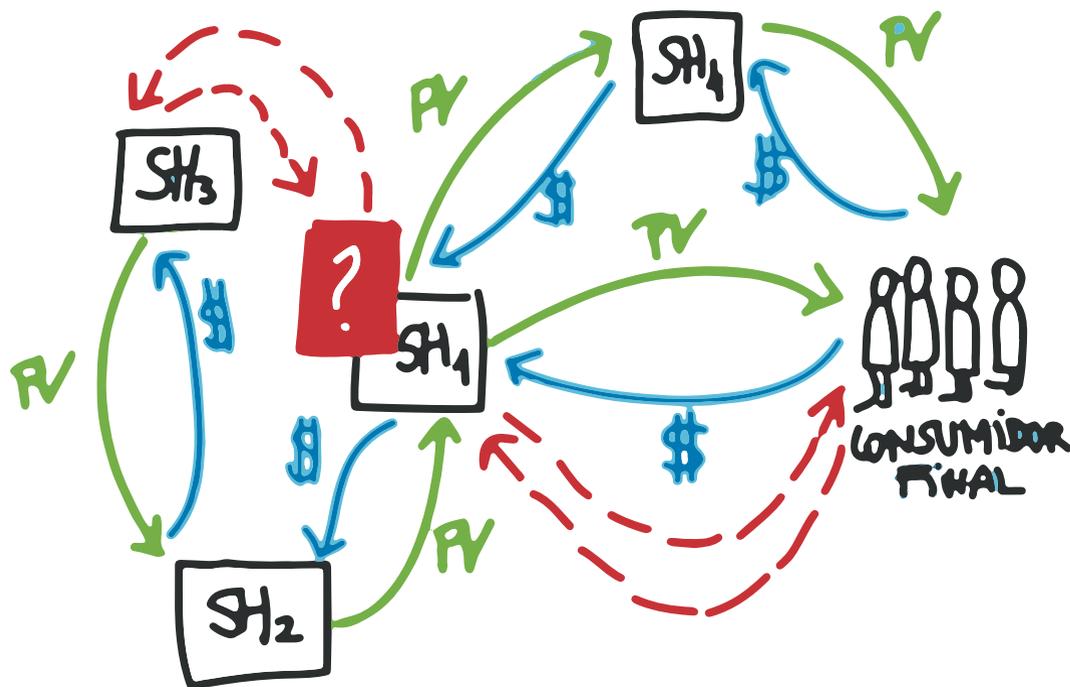
Después del análisis anterior, nos podemos encontrar con dos situaciones diferentes:



1. Tu negocio se sitúa en la misma posición que otros stakeholder, en ese caso :

¿Aportas realmente un valor diferencial?
¿Qué criterios son claves para los otros stakeholders a la hora de escoger tu propuesta de valor?

Mapa de Stakeholders



2. Imaginemos que tu negocio ahora se sitúa en SH1, y promueve una forma de relacionarse más directa, en ese caso:

- ¿Qué factores clave están en juego?
- ¿Qué beneficios obtiene SH3 para cambiar sus relaciones dentro de este ecosistema?
- ¿Y el consumidor final?

Fuente: @veronicatorras

*Haz tu propia
Mapa de stakeholders*

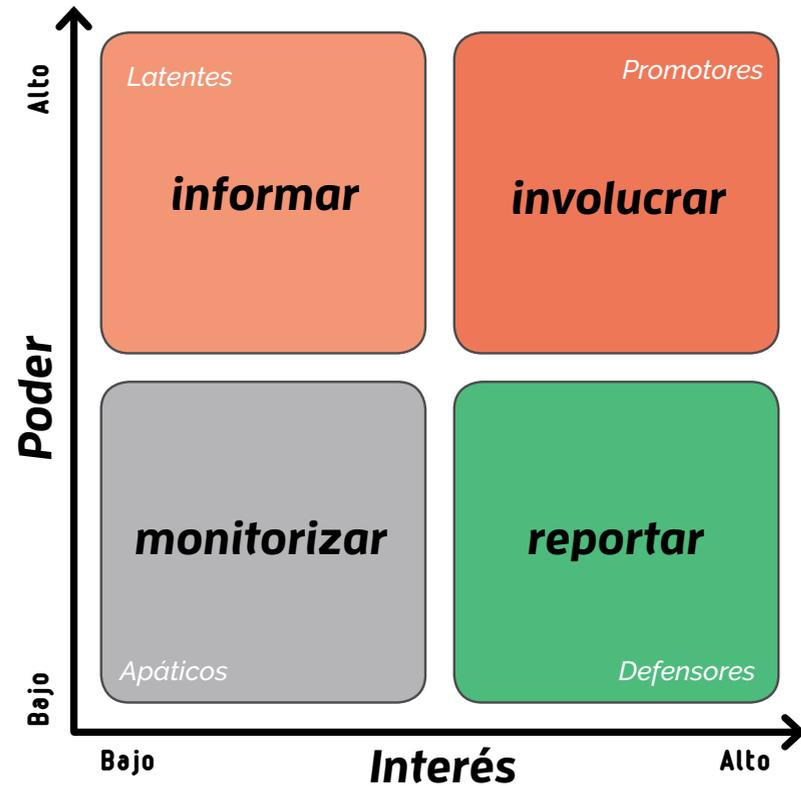


A large, empty white rectangular area with rounded corners, intended for drawing a stakeholder map.



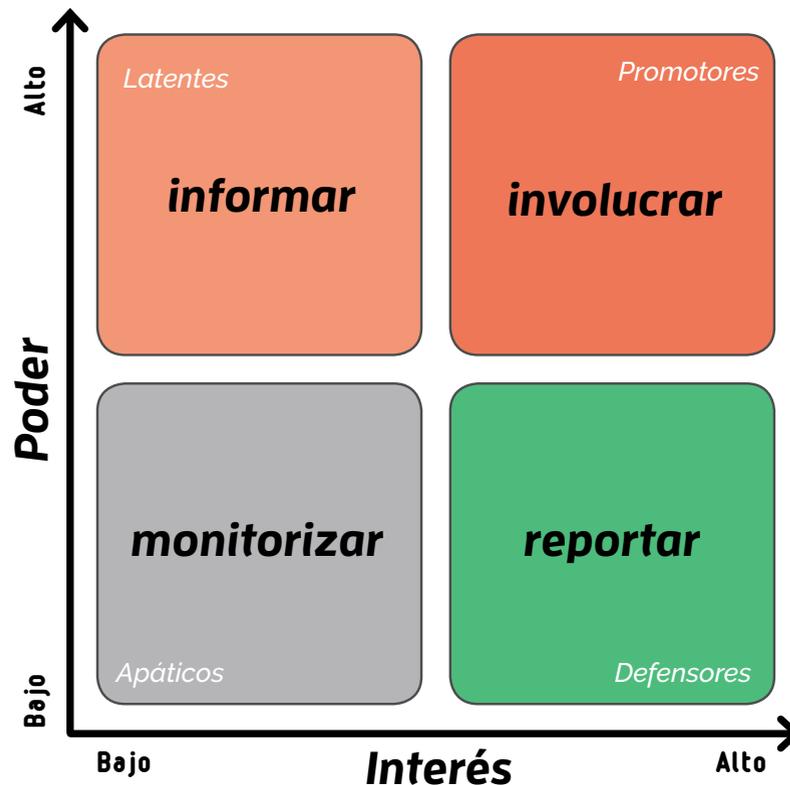
Matriz de Stakeholders

Una vez tenemos identificados a nuestros grupos de interés, utilicemos la siguiente matriz para situar a cada uno según su nivel de poder e importancia, para prestarle la importancia necesaria:



Haz tu propia Matriz de Stakeholders

Marca en la siguiente matriz dónde se sitúan tus stakeholders.



Fuente: Johnson Scholes

Analiza tu competencia

Conocer lo que hace tu competencia te dará información de primera mano sobre como se mueve el mercado y también sobre las carencias que en él se observan, pudiendo tomar decisiones más acertadas.

Si tu negocio consta de varias líneas de actividad debes analizar la competencia para cada una de ellas. En este cuadro te invitamos a que incorpores las dos entidades que consideras tu principal competencia (por línea de actividad), pero no olvides que tanto la competencia directa como la indirecta afectan al desarrollo de tu negocio.

Recuerda que competencia directa es aquella que vende lo mismo que tú, mientras que la competencia indirecta vende un producto/servicio que no siendo el mismo, puede ser sustitutivo del tuyo.



<i>Línea de negocio</i>	<i>Nombre de la empresa competidora</i>	<i>Producto o servicio que ofrece similar al mío</i>	<i>Precio producto de la competencia</i>	<i>Mi precio</i>	<i>Ubicación / área geográfica</i>	<i>Ventaja competitiva frente a ellos / diferenciación</i>
Línea de negocio 1						
Línea de negocio 2						

En pocas palabras...

Es indispensable **conocer todos los agentes que operan alrededor de tu negocio**, y que por tanto afectarán y serán afectados por tu actividad.

Aportar un **valor diferencial** a alguno de tus stakeholders aumentará tus probabilidades de éxito.

Cada stakeholder debe ser considerado de forma independiente, recibiendo la información que sea de su interés.

Conocer muy bien a tu **competencia** te ayudará a tomar las decisiones más acertadas.



En clave de reflexión

¿Qué agentes están operando en tu ecosistema actualmente?

¿Conoces a tu competencia?

¿Cuál es tu valor diferencial?

Modelo Canvas

*“Entre dos explicaciones, elige la más clara;
entre dos formas, la más elemental;
entre dos expresiones, la más breve”.*

» Eugeni d’Ors

¿Incluye tu idea de negocio varias líneas de actividad?

Es posible que dentro de tu actividad prestes diferentes servicios, es importante saber diferenciarlos para posteriormente hacer un correcto análisis de costes, así como un balance real de cual de las iniciativas esta funcionando mejor.



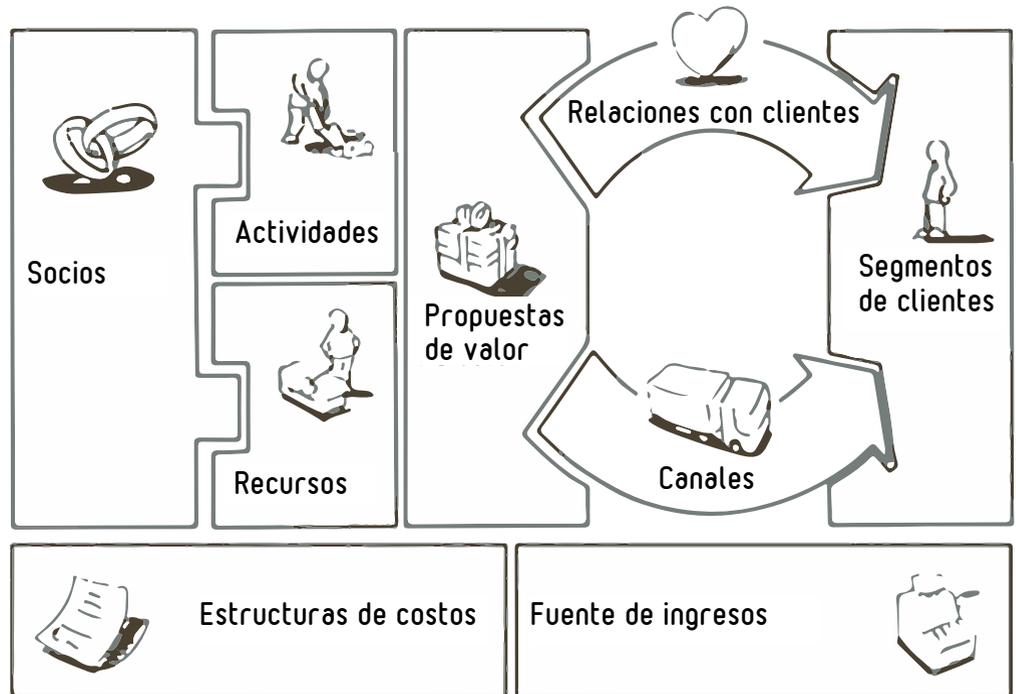
Líneas de servicios / productos

Línea 1	Descripción:
Línea 2	Descripción:

Tu negocio en un pantallazo

Un modelo de negocio describe la forma en que una organización produce, distribuye y captura valor. El Modelo Canvas formulado por Alexander Osterwalder, es una herramienta poderosa en ese sentido, ya que con gran simplicidad es capaz de sobrevolar los 9 elementos clave dentro de cualquier empresa.

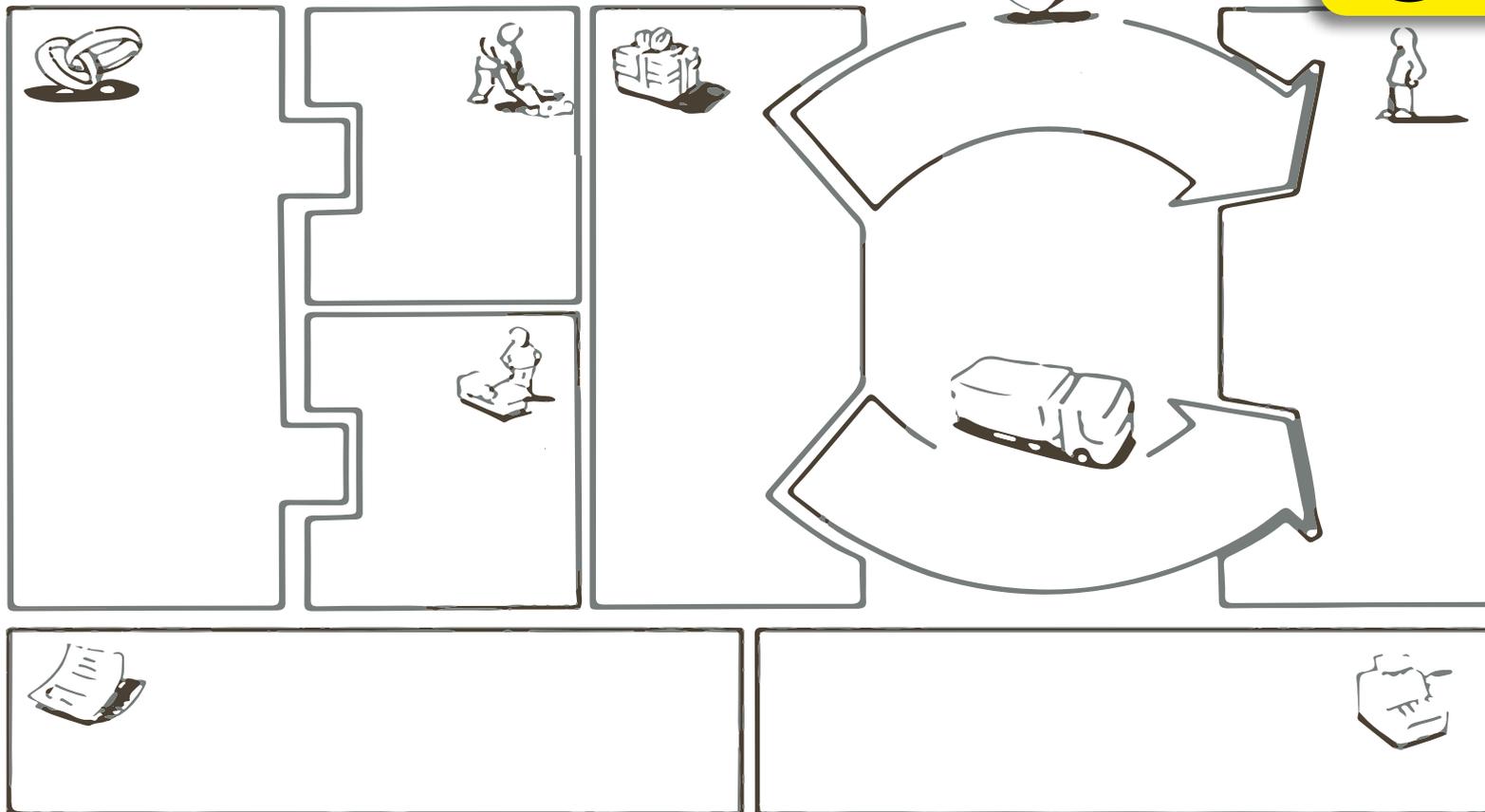
Los 9 elementos del modelo Canvas, volcados en una sola página, permiten visualizar y analizar todo el sistema del negocio.



¿A qué preguntas responde el modelo?

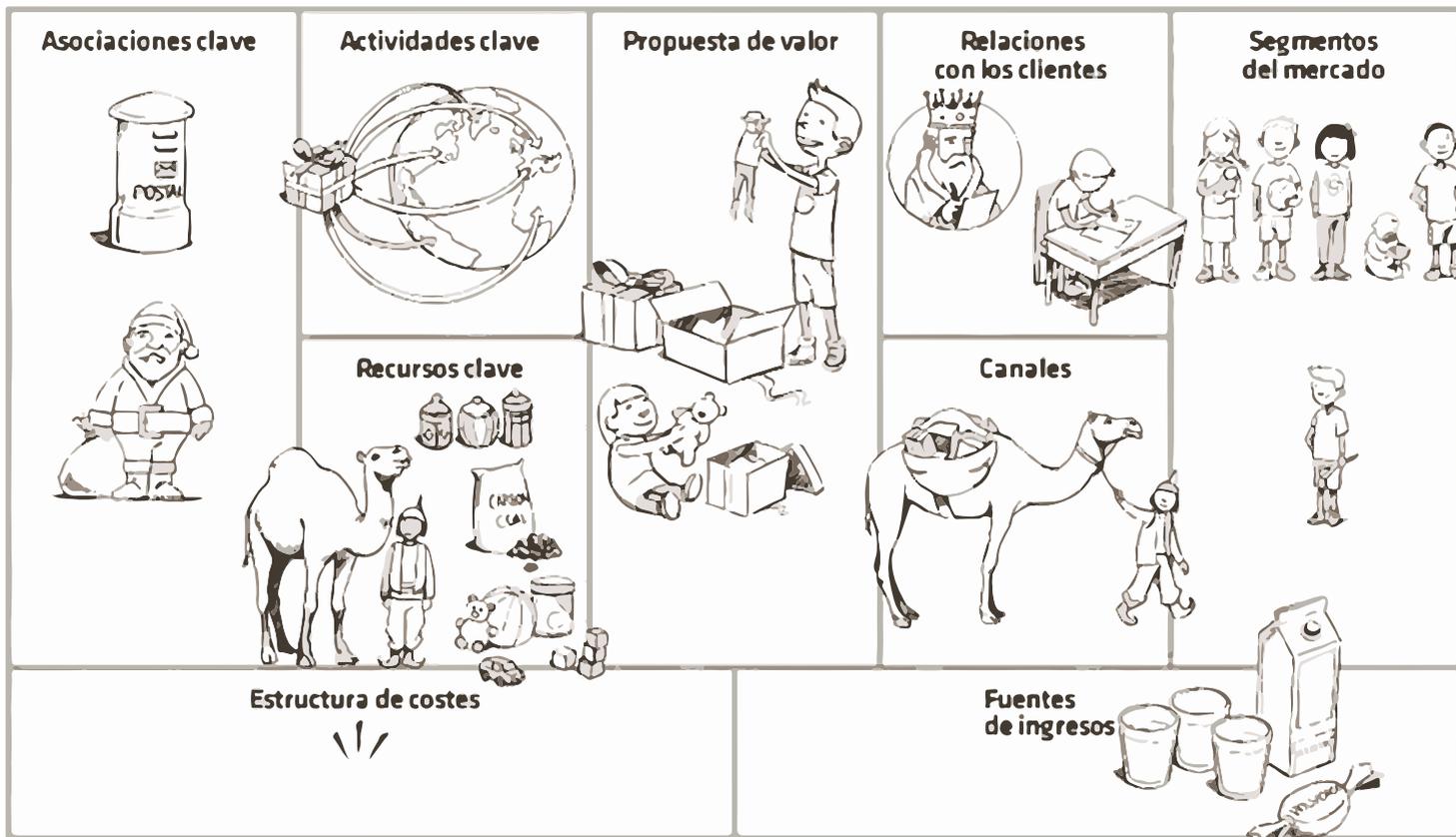


¡Ahora tú!



El canvas de Papa Noel

Un ejemplo sencillo que te muestra como completar el canvas en imagenes.



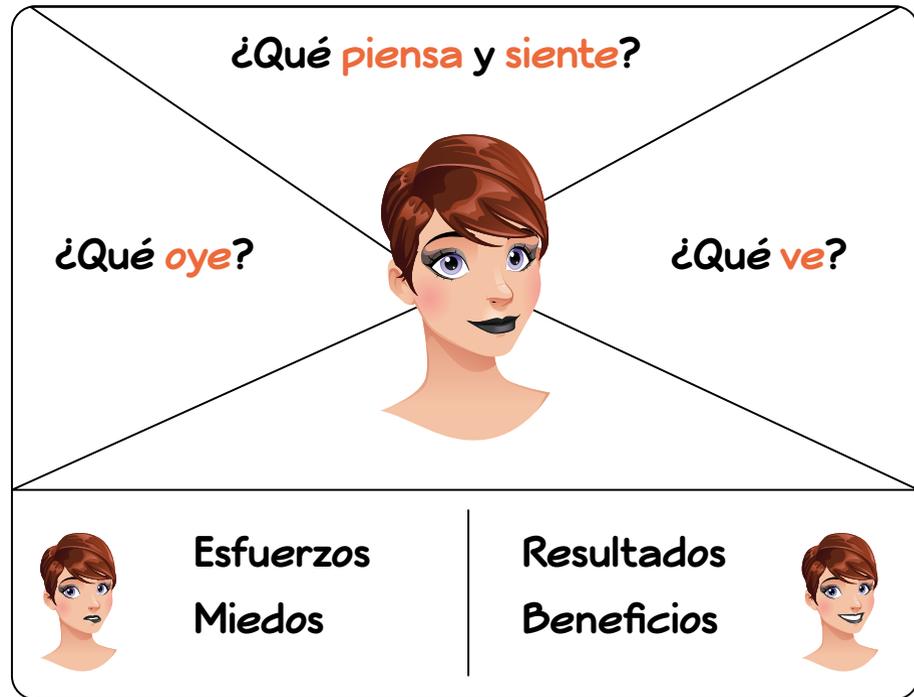
Fuente: Sin Palabras

Mapa de empatía

Tu propuesta de valor en relación a tus clientes



La clave del éxito de una empresa es construir un producto que encaje con las necesidades del cliente y que éste esté dispuesto, por tanto, a pagar por él. Para ello es **IMPRESINDIBLE comprender realmente al cliente**, tanto las necesidades que demuestra tener como las latentes. El mapa de empatía nos ayuda a ir más allá de lo que "parece" que quiere nuestro cliente o de lo que dice que quiere para ayudarnos a entender lo que realmente quiere.



Fuente: Ostelwalder y Pigneur

Mapa de empatía Tu propuesta de valor en relación a tus clientes

Qué ve: cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado...

Qué dice y hace: cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene...

Qué oye: qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información...

Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.

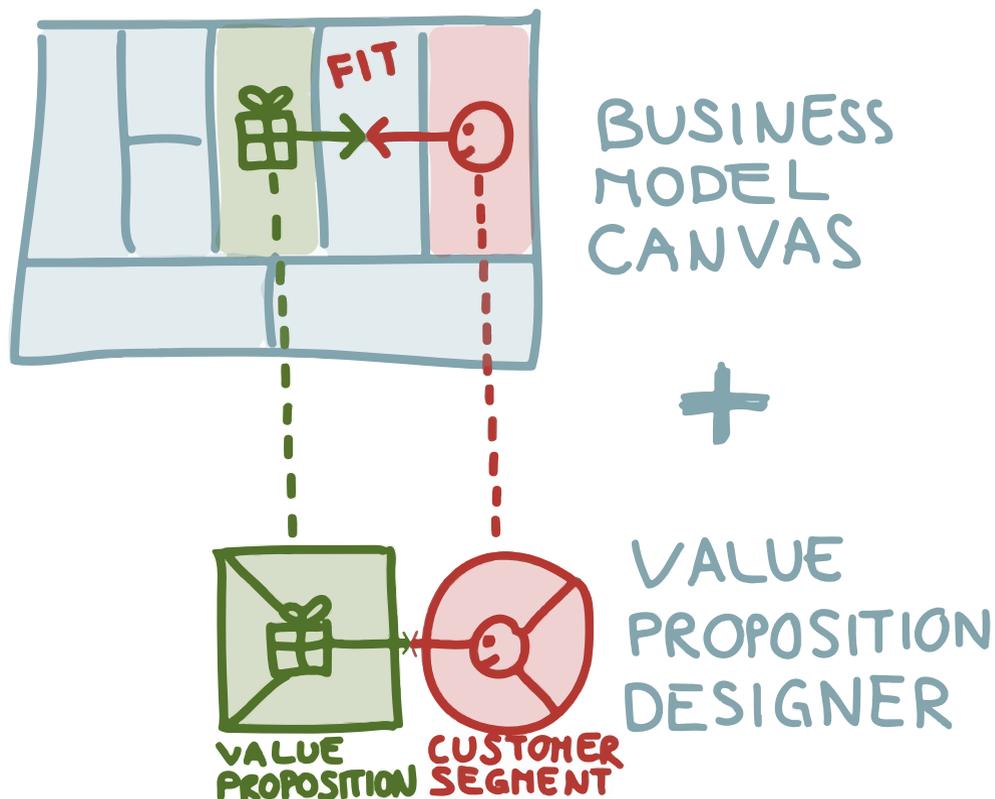
A partir de estas cuatro se obtienen otras dos:

Cuáles son los esfuerzos que realiza: a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá...

Cuáles son los resultados, los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales; cómo mide el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos...

Propuesta de valor

La propuesta de valor es el encaje entre el producto y el mercado. El éxito de cualquier modelo de negocio se debe a una **buena relación** entre los productos que ofrece y las necesidades de sus clientes. En otras palabras, se trata de ver si los clientes compran nuestros productos. El **lienzo de propuesta de valor** es una herramienta complementaria al modelo canvas que confronta la proposición de valor al segmento de nuestros clientes.



Fuente: Value proposition design. Alex Osterwalder Yves Pineur Greg Bernarda y Alan Smith

Propuesta de valor

Trabajaremos el lienzo de propuesta de valor en 4 fases:

Observar: Identificar los trabajos (necesidades) que el cliente debe o quiere realizar, hacerlo en profundidad, para ello nos servirá el mapa de *empatía que hemos visto con anterioridad*.

Después debemos identificar cuales son los beneficios que el cliente tendrá, así como sus frustraciones y malestares, que impiden la compra de nuestro producto. El objetivo principal es encontrar un problema que valga la pena resolver.

Diseñar: Después de identificado el problema se trata de ver que características del producto que vamos a ofrecer cubren estas necesidades y ayudan al cliente a tener una vida más fácil y feliz.

Validar: en esta fase se trata de salir a hablar con el mayor número de clientes, para intentar vender nuestro producto o servicio y comprobar si en el mundo real lo que hemos imaginados es cierto, es decir, realizar el test de mercado. Sobre ellos hablaremos más en profundidad en el siguiente bloque.

Ajustar: En esa última fase se trata de incorporar lo aprendido en nuestra relación con el cliente al LIENZO DE PROPOSICIÓN DE VALOR, primero en el lado izquierdo, para después transferirlo y modificar el producto que ofrecemos.

Diseñar

Cómo tus productos (servicios cumplen con sus satisfacciones).

Productos y servicios que ofreces y que resuelve sus problemas/ necesidades y sus expectativas de uso

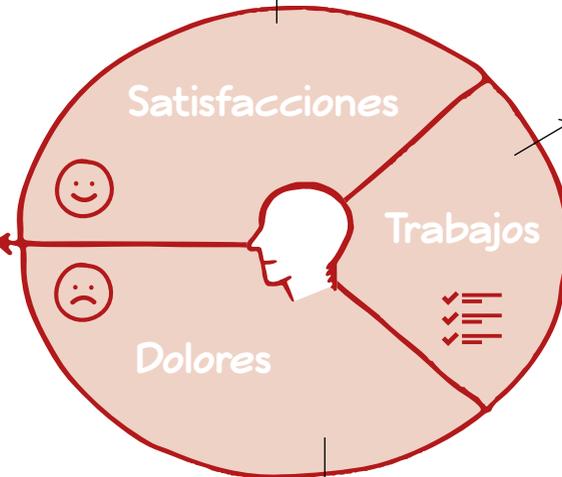


Cómo tus productos/servicios alivian sus dolores

Observar

Aspectos positivos, deseos, expectativas (funcionalidades, ahorro, etc...)

FIT



Aspectos negativos que le frustran de soluciones actuales (complejidad, precio, etc...)

Usos de tu producto/servicio
Problemas necesidades a satisfacer.

Fuente: Value proposition design. Alex Osterwalder Yves Pineur Greg Bernarda y Alan Smith

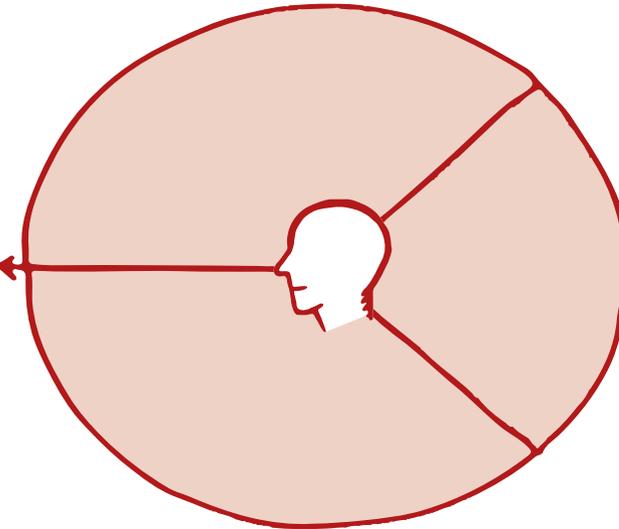
Propuesta de valor



Comienza a pensar en tu posición de valor, observa a tu cliente y diseña tu producto o servicios:

Propuesta de valor

Segmento del cliente

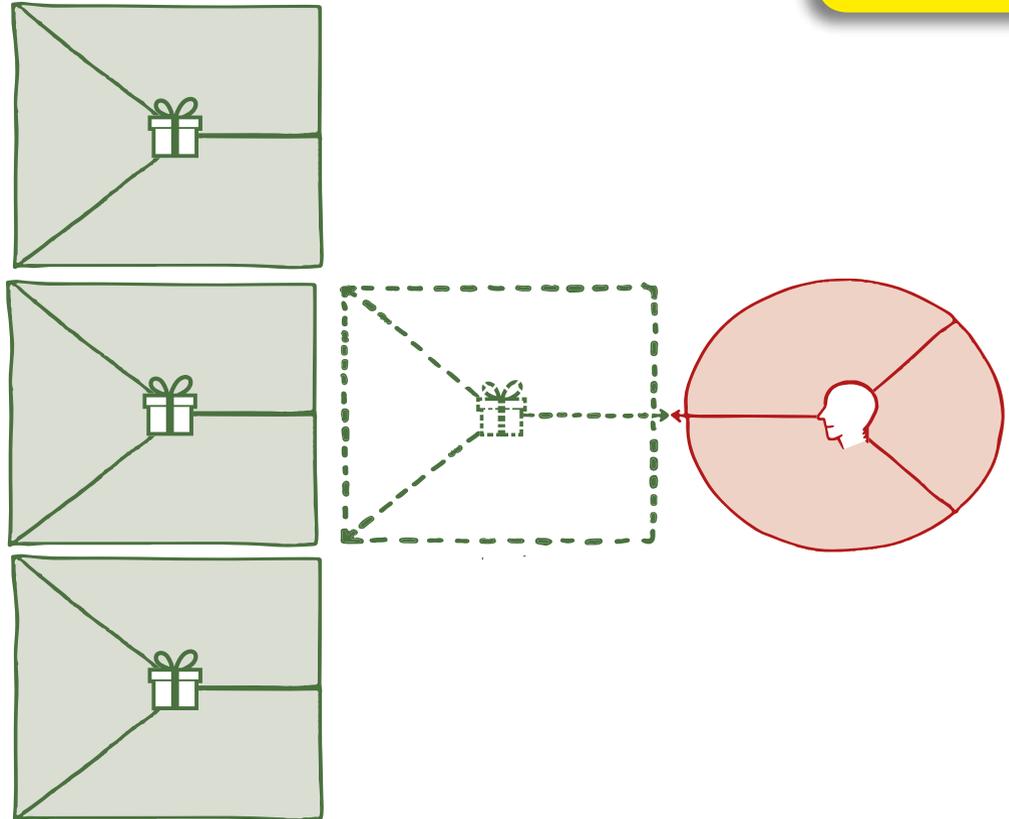


¿Qué?

¿Por qué?

Propuesta de valor

La mayoría de las propuestas de valor compiten por un mismo segmento de clientes con otras propuestas. La decisión del cliente estará en función de la propuesta que mejor encaje con sus necesidades. En la siguiente imagen puedes comparar las diferentes alternativas que tiene tu clientes para satisfacer su necesidades.



4 recomendaciones

1. Define bien al cliente:
el **cliente abstracto no existe**.
2. Asegúrate que:
tu propuesta **encaja con las necesidades del cliente**.
3. Centrate en un problema:
real, frecuente e importante.
4. En la propuesta de valor:
menos es más.



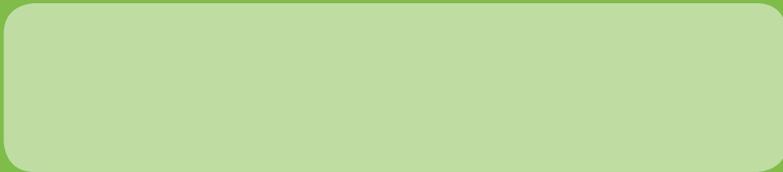
Beneficios y costes sociales y medio ambientales



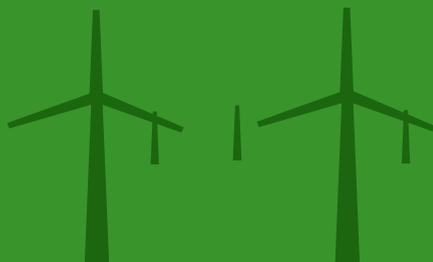
Además de los costes y beneficios económicos de los que ya hemos hablado con anterioridad, es importante detectar también los costes y beneficios sociales y ambientales que nuestra empresa genera en el entorno. Tener en cuenta el medio ambiente y la comunidad, además de ser una necesidad ética puede convertirse en un valor que te diferencia de la competencia. Además de poder tener consecuencias económicas positivas.



COSTES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES



BENEFICIOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES



En pocas palabras...

El **modelo Canvas** es una herramienta más, que te ayuda a analizar de forma esquemática los diferentes aspectos que afectan a tu negocio.

Generar un valor agregado en el mercado es la clave y tiene un impacto directo en la viabilidad económica de tu negocio.

Pon el foco en conocer cuáles son las **necesidades de tus clientes** para que tu servicio sea una respuesta a esa demanda. En consecuencia es necesario que tengas a tu potencial cliente perfectamente definido.

Además de la viabilidad económica ten también en cuenta la viabilidad social y medioambiental de tu proyecto.

Identifica cuál es tu modelo de negocio, sus ventajas y los retos a los que te enfrentas.



En clave de reflexión

¿Tu idea de negocio responde a necesidades detectadas entre tus potenciales clientes?

¿Qué impacto positivo tienes a nivel social? ¿Y medioambiental?

Modelos de negocio

“El capital no es un mal en si mismo. El mal radia en su mal uso”.

» Mahatma Gandhi (1869-1948).

Político y pensador indio.

Modelos de negocio



Los modelos de negocio han evolucionado mucho en el último siglo, pasado de un modelo básico de fabricación/prestación del servicio (venta directa), a los modelos de reposición o alquiler de finales del siglo XX. Sin embargo, son muchos los modelos que surgen en los últimos años ligados a las nuevas tecnologías.

Se trata de una categorización muy extensa y combinable entre sí. Es por ello que hemos seleccionado aquellos que consideramos de más interés para las personas que acuden a nuestros servicios.

En la actualidad, muchas iniciativas comienzan su andadura sin un modelo de negocio definido. En muchos casos el objetivo es conseguir una gran base de datos de usuarios. Conseguido este objetivo se dan dos casuísticas: Trabajar con la base de datos conseguida o vender estos potenciales clientes a otras empresas.

A continuación vamos a catalogar diferentes modelos de negocio en base a dos premisas:

- Quién compra y vende

- B2B, B2C, C2C, C2B (descripción en la siguiente página)

- Especificidades con las que cuenta cada modelo

- Cebo y anzuelo
- Afiliación
- Suscripción
- Cola largar
- Franquiciado
- E-commerce
- Freemium
- Básado en publicidad
- Nube y SAAS

En primer lugar presentamos las categorías de negocio en función de quien compra y vende, con un ejemplo ilustrativo para cada una de ellas.



B2B: *La empresa vende a otra empresa*

Ejemplo: www.terminis.com

Esta empresa vende la posibilidad de obtener evidencias digitales con validez en juzgado, su objetivo es proteger los contenidos web de las empresas de un mal uso.



B2C: *La empresa vende al consumidor final*

Ejemplo: www.elarmariodelatele.com

Empresa dedicada a la venta de ropa y complementos on-line.



C2C: *Un consumidor final vende a otro consumidor final*

Ejemplo: www.airbnb.com

Plataforma on-line que pone en contacto personas que alquilan su casa a turistas.



C2B: *El particular vende a la empresa, que habitualmente se encarga de distribuir.*

Ejemplo: *Handmade at Amazon*

Plataforma on-line en la que particulares venden a amazon productos hechos a mano.

50 *Comercialización de bienes y servicios*

Dentro del modelo convencional de ingresos a través de la comercialización de bienes y servicios es necesario seleccionar un "sub-modelo de negocio" dependiendo de dónde y cómo ponemos el foco de nuestras ventas. Así podemos encontrarnos con algunos modelos innovadores como:

Modelo cebo y anzuelo

Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas para la empresa que lo ofrece (cebo) y entonces cobrar con precios altos el producto asociado, los recambios, o servicios (anzuelo).

Ejemplo: compañías telefónicas



Ventaja:

Los ingresos una vez vendido el cebo están casi asegurados.



Tip:

Es necesaria una inversión inicial alta, ya que la empresa en muchas ocasiones pierden dinero con el Cebo.

Modelo de afiliación

La empresa que desea vender un producto o servicio establece algún tipo de recompensa para los proveedores, empresas o personas que atraigan clientes o pedidos para sus productos. Este tipo de modelos de negocio se basan en una comisión o recompensa.

Ejemplo: Viajes organizados (comisión por cada persona que compre)



Ventaja:

El pago de un porcentaje de las ventas hace que el modelo no implique riesgo.



Tip:

Este modelo es muy usado en publicidad on-line.

Modelo de suscripción

El usuario paga una suscripción y a cambio recibe una propuesta de valor que compensa la cuota que paga. Es un modelo tradicional, revistas, libros etc, que ya se esta aplicando en otros sectores.

Ejemplo: Bodega que además de la venta de vinos a través de una suscripción tienes una barrica y acceso a las instalaciones todo el año.



Ventaja:

La fidelización de los clientes.



Tip:

No solo pasa por desarrollar nuevos modelos de negocio, si no por adaptar y combinar modelos de negocio existentes a otros segmentos de mercado.

Modelo de cola larga (Long-tail)

Se caracteriza porque oferta un amplio abanico de artículos con poca demanda, pero que pueden convertirse en negocios rentables y generar beneficios debido a un gran volumen de ventas pequeñas.

Ejemplo: Ebay



Ventaja:

La amplia variedad de artículos hace que se puede llegar a un amplio número de personas, especialmente en la venta on-line.



Tip:

Interesante a la hora de vender productos de software.

Franquiciado

Una empresa o persona física que cuenta con productos o servicios de éxito y reconocidos en el mercado, permite a otras personas o empresas que exploten su imagen de marca, sus productos o servicios, bajo la supervisión del dueño del negocio, a cambio de unos Royalties.

Ejemplo: 100 montaditos



Ven taja:

Aprovechar la imagen de marca que ya existe y está posicionada en el mercado, y disponer de la ayuda y el apoyo de la franquicia en los primeros pasos.



Tip:

La toma de decisiones esta más limitada.
La inversión inicial es más elevada.

E-commerce

Una empresa o particular realiza la venta de forma on-line. Este modelo esta funcionando fundamentalmente en el B2C, si bien el mercado potencial de B2B y C2C es amplio y poco desarrollado.

Ejemplo: elarmariodelatele.com



Ventaja:

En el B2B puedes conseguir clientes que desde el primer minuto realicen suscripciones elevadas y pedidos recurrentes.



Tip:

Es necesario prestar gran atención a la gestión de stock y la logística, determinan la rentabilidad del negocio.

Modelo Freemium

En estos modelos se parte de varias bases de clientes, dónde una parte de ella abona un importe por sus servicios y la otra no.

Ejemplo: Periódico que reparten en el metro



Ventaja:

Es un modelo muy escalable.



Tip:

Para que funcione, el modelo freemium requiere grandes inversiones. "Es muy escalable, pero para que vaya bien debes contar con mucho dinero y así atraer usuarios durante mucho tiempo hasta que llegues al punto crítico de conseguir esos pocos clientes premium que costearán a la gran masa de usuarios free".

Modelo basado en la publicidad

En este modelo se ofrecen servicios con carácter gratuito, con el objetivo de llegar a un gran número de personas, y convertirse así en un difusor de publicidad para sus usuarios. Es el comodín que se suele utilizar en muchos casos como complemento para generar ingresos. Si bien, hemos de matizar que la publicidad sola no es una buena elección para asegurar la rentabilidad.

Ejemplo: Google adwords, si bien es un caso excepcional, ellos viven de forma exclusiva de la publicidad



Ventaja:

Si generas una gran base de usuarios a través de un modelo freemium, podrías ofrecerlo a otras empresas como audiencia segmentada.



Tip:

Si bien es complicado vivir de ello, muchas personas lo usan como fuente alternativa de ingresos, especialmente bloggers y youtubers.

Nube Y SAAS (Software-As-A-Service)

Si bien tecnológicamente no son en absoluto lo mismo, a nivel de planteamiento de negocio son similares: la proposición de valor principal parte de la transformación de un producto en un servicio, y de un gasto fijo en uno variable. El cliente no tiene que adquirir un costoso software (producto, coste fijo), que deberá posteriormente instalar en un hardware adicional y pagar por una suscripción y soporte (variable, periódico), sino que paga por recibir un servicio mes a mes (o anualmente).

Ejemplo: Salesforce. Empresa que proporciona aplicaciones de software CRM a modo de -pago por servicio- en Internet.



Ventaja:

Una de las ventajas de la mayoría de estos servicios es la posibilidad que da al cliente de acceder desde cualquier parte.



Tip:

Es un modelo aplicable a empresas de base tecnológica.

En pocas palabras...

El **modelo de negocio** seleccionado **determinará** la forma en la que obtenemos **nuestros ingresos**, y por tanto, la viabilidad económica de nuestro negocio.

En los últimos años han surgido **gran variedad de modelos de negocio**, es necesario conocer la variedad de posibilidades para poder desarrollar nuestra idea en profundidad, utilizando todas las herramientas que tenemos a disposición.

El modelo de comercialización de productos/servicios convencional debe ser "afinado" para poder competir.

En las iniciativas de carácter tecnológico el modelo de negocio no siempre está definido desde el inicio, en este caso hemos de contar con una importante inversión inicial.





*En clave
de reflexión*

¿Cuáles de estos modelos de negocio son aplicables a tu iniciativa?

¿Cuentas con algún aliado para atraer potenciales consumidores?

Test de mercado

*“Fracasa rápido, fracasa pronto...
pero sobre todo, fracasa barato”*

» Anónimo

¿Cómo probar que tu idea tiene posibilidades de éxito?



*Test de
mercado*

“Aprende rápida y barata en el entorno más real posible”



Valida los puntos críticos de tu Modelo de Negocio.

Conoce tus clientes y comprueba su interés por tu propuesta de valor.

En estos momentos en los que todos son dudas, hacer un **test de mercado** te ayuda a verificar que la solución que tú estás proponiendo al mercado es la que tus clientes necesitan.



Una premisa básica

No hay
“realidades” en tu oficina,
sal fuera del edificio



Fases del Test de mercado



1. Hipótesis.
2. Mínimo producto viable.
3. Métricas clave.
4. Preparación del contacto con el cliente.
5. Ejecución del test de mercado.
6. Análisis de resultados y Ajuste del modelo de negocio.

Test de mercado



HIPÓTESIS

Revisa tu canvas y selecciona aquellos puntos clave de los que depende tu negocio y quieres validar.

MÍNIMO PRODUCTO VARIABLE

De todos tus productos o servicios, construye aquel por el que te gustaría empezar.

MÉTRICAS CLAVE

¿Cuánto deberías vender para sentirte satisfecho? ¿Cuáles son tus expectativas?

PREPARACIÓN DEL CONTACTO CON EL CLIENTE

¿Cómo vas a llegar a tu cliente? ¿Cómo vas a preparar esta reunión?

EJECUCIÓN DEL TEST DE MERCADO

¿En qué momento? ¿En qué lugar?

RESULTADO Y AJUSTES DEL MODELO

¿Se han confirmado las métricas que pensabas? ¿Los clientes te han dado nuevas ideas?



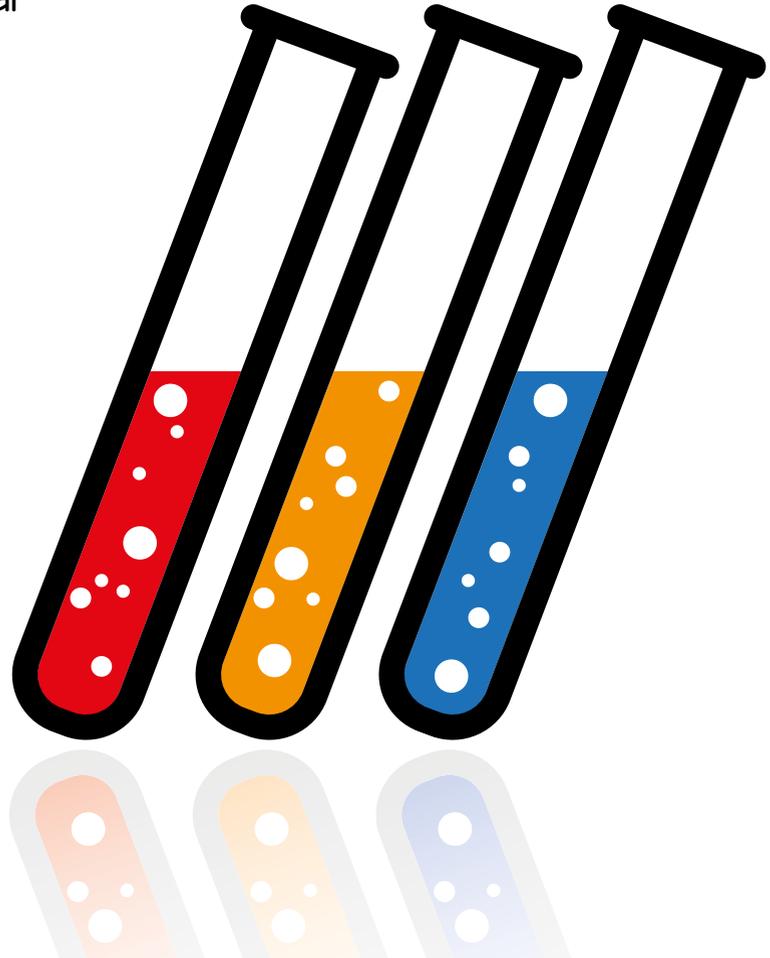
Debes conocer muy bien tu negocio, y tener en cuenta que en algunos de ellos, la **localización** es determinante. Esta premisa también es necesario valorarla en la realización del test de mercado.

Haz *continuos experimentos* para validar tus hipótesis.

¡Acuérdate de medir!

Y luego podrás reajustar.

Revisa el *canvas* y si es necesario prueba de nuevo.



Fallar o cometer errores

forma parte del proceso de búsqueda del modelo.

404
ERROR!

**SORRY, THE PAGE
NOT FOUND**
RETURN TO THE **HOME PAGE**



En pocas palabras...

El test de mercado te ayuda a verificar que la solución que tu estás proponiendo al mercado es la que tus clientes necesitan.

Es la primera aproximación de nuestro producto al cliente final. Si tu negocio consta de varias líneas de negocio, testéalas de forma independiente.

Se trata de experimentar con un objetivo definido, que nos permita a posteriori **medir si los resultados son los esperados.**

Cometer **errores forma parte de este proceso**, aprender de ellos es lo que diferencia al emprendedor de éxito.





*En clave
de reflexión*

¿Cuánto tiempo necesitas para preparar tu test de mercado?

¿Crees que conoces suficientemente las necesidades de tu cliente? ¿Tendrás que realizar alguno tipo de entrevista o encuesta?

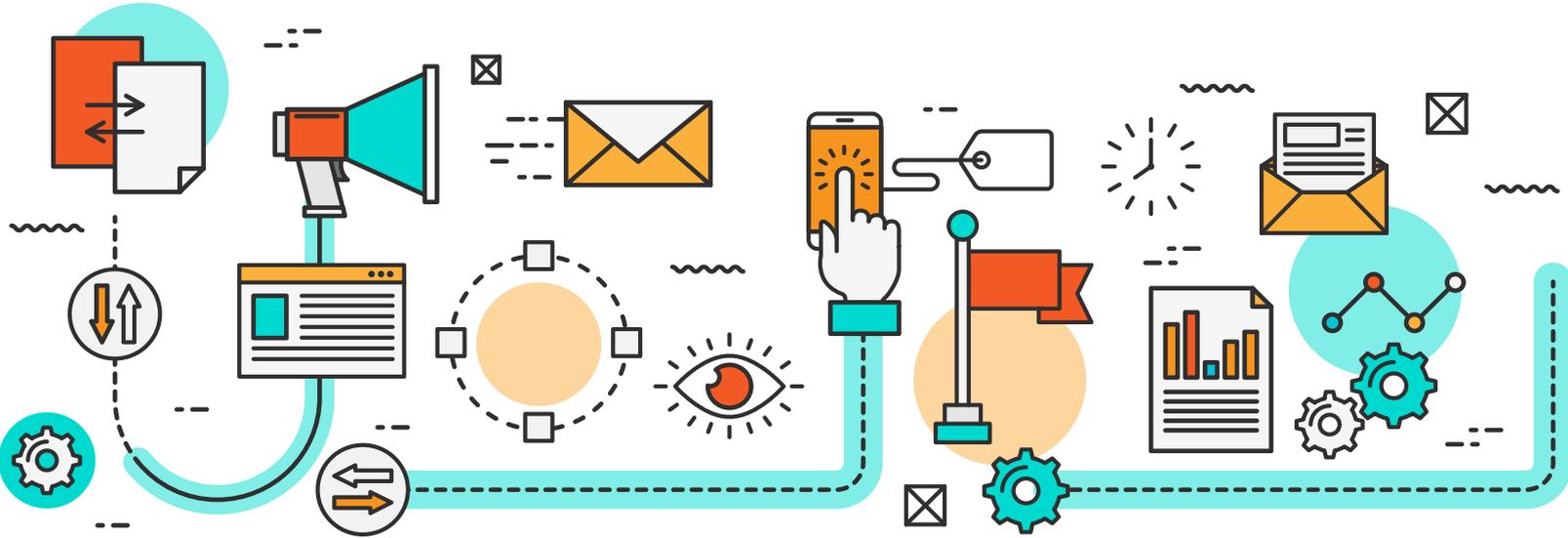
¿Cuánto consideras que tendrías que vender para que el test sea un éxito?

Hablemos de
Marketing

“Al final, o eres diferente... o eres barato”.

» Guy Kawasaki

MARKETING



La gente no compra productos
sino *soluciones*



No necesitan la broca sino
el agujero.

¿Qué tipos de marketing conocemos?



¿Quién es mi cliente?

El 80 % de tus ingresos procede del 20 % de tus clientes. Identifícalos y asegúrate de mantenerles contentos.



Encuentra tu nicho

Lo que necesitarías para tener éxito con un puesto de perritos calientes, no es una buena ubicación ni salchichas de calidad, lo fundamental es encontrar **“una multitud de hambrientos”**.

Consigue que tus clientes
te recomienden.



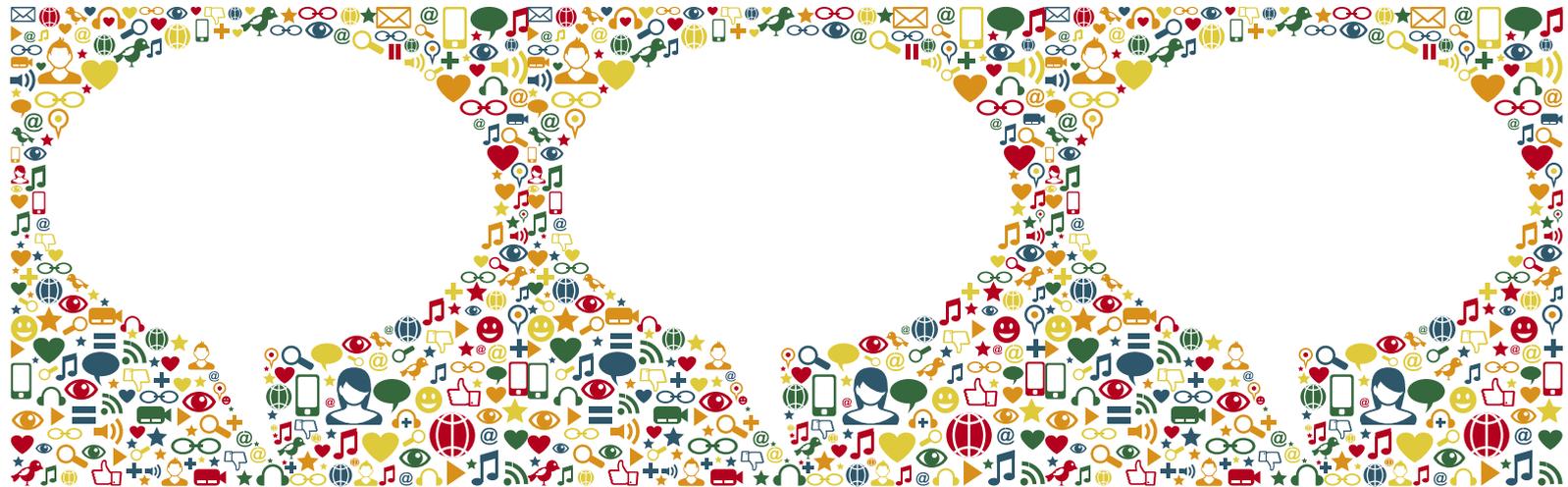
Haz una campaña promocional para tu línea de productos estrella.



Describela a continuación.

¿Qué tipos de marketing has utilizado?

¿Por qué consideras que se trata de una campaña impactante?



Errores típicos derivados de no dar importancia al marketing



En pocas palabras...

Tras **identificar** de forma idónea **tu cliente**, el siguiente paso es saber cómo te vas a dirigir a él, y esto depende en gran medida de su perfil. **Combina las herramientas de marketing** con más posibilidades de éxito.

Las opiniones de tus clientes muestran su nivel de satisfacción y una fuente de referencia para otros posibles clientes, **INCENTÍVALOS** a valorar tu producto/ servicio.

Recuerda, **es más difícil conseguir un nuevo cliente que mantener uno actual**. Registra sus datos, hazlo participe de tus avances.





*En clave
de reflexión*

¿Crees que es importante para tu negocio hacer una inversión inicial en marketing?

En el test de mercado, ¿has conseguido llegar a tu público objetivo?

Qué tipo de marketing de los enumerados con anterioridad tiene más peso para desarrollar tu negocio?

*¿Conoces algún sitio donde
no sea necesaria la
organización?*

*“Si quieres llegar rápido, camina solo.
Si quieres llegar lejos, camina en grupo.”*

» Proverbio Africano

“ Hecho es mejor que perfecto ”

» Mark Zuckerberg

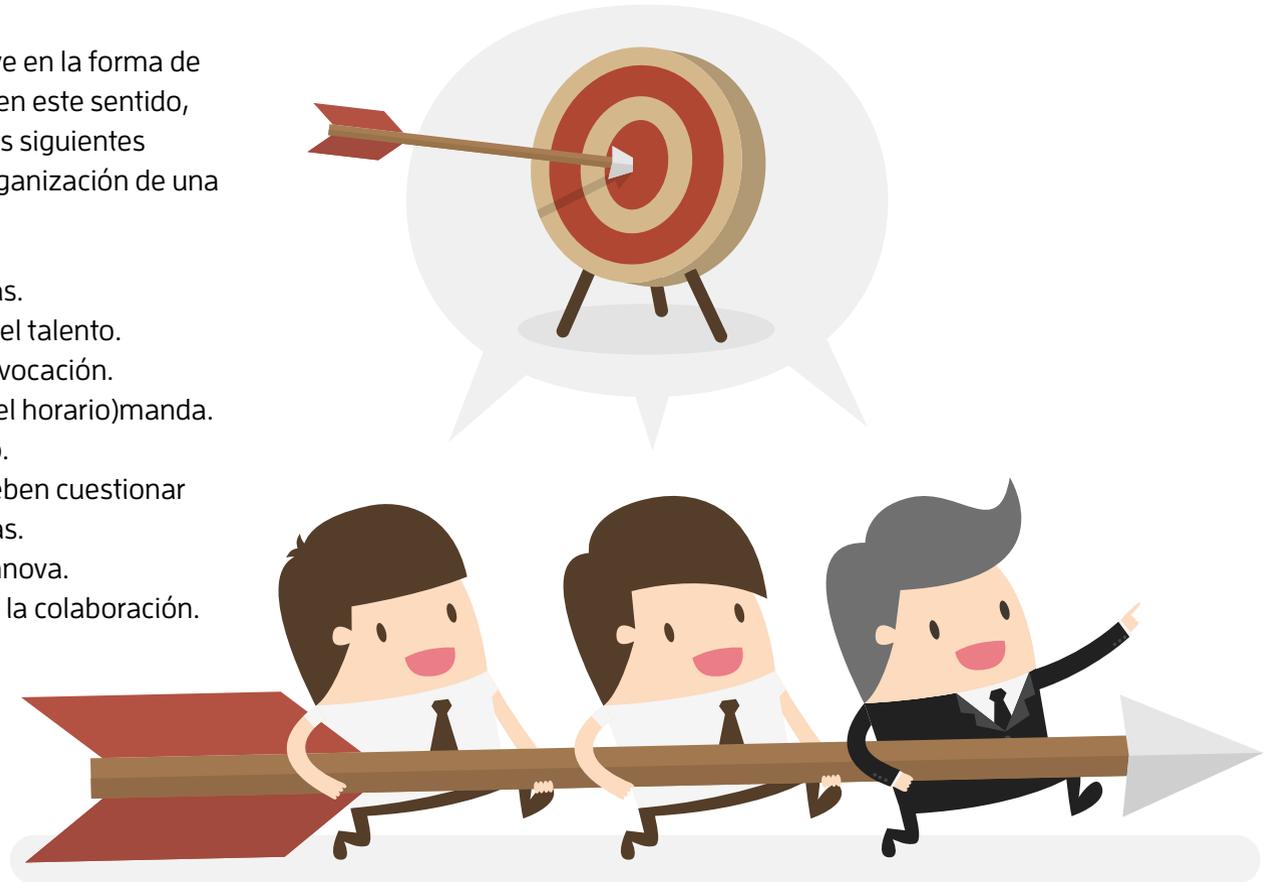
¿Conoces algún sitio dónde no sea necesaria la organización?

84

Cómo organizar tu empresa depende de múltiples factores: tus necesidades, tus objetivos, el tamaño, tu actividad e incluso tu filosofía de vida.

Además, el entorno influye en la forma de trabajo de las empresas, en este sentido, Javier Megías identifica los siguientes aspectos básicos en la organización de una empresa del futuro:

- Organizaciones planas.
- Búsqueda y gestión del talento.
- Aceptación de la equivocación.
- La productividad (no el horario) manda.
- Adaptación al cambio.
- Periódicamente se deben cuestionar las verdades absolutas.
- Escucha, aprende e innova.
- Potencia la cultura de la colaboración.



Algunas de las estructuras organizativas con respecto al área comercial podrían ser la siguientes:

- **Organización por tipo de cliente:** ventajosa para empresas que trabajan con distintos tipos de clientes, empresas, particulares, instituciones, etc...
- **Organización por producto:** Apta para empresas con muchos productos y muy diversos.
- **Organización por funciones:** las actividades de la empresa se dividen en varios departamentos.
- **Organización por forma geográfica:** especialmente interesante para empresas que trabajan en diferentes países.

Si bien hay cuestiones filosóficas relacionadas con la organización que son importantes definir desde el inicio, otras podrán crearse a medida que tu empresa evoluciona y crece.



La organización de los recursos a disposición de tu actividad



Identifica tus recursos en el siguiente cuadro



Los recursos son todos los elementos que requiere tu empresa para poder desarrollar sus actividades, y así cumplir con los objetivos marcados.

Los recursos se pueden clasificar en:

- Humanos
- Materiales
- Técnicos
- Financieros

Sin embargo hay un recurso que, a pesar de ser un recurso clave, en muchas clasificaciones nos olvidamos de incluir. **EL RECURSO TIEMPO .**

<i>R. Humanos</i>	<i>R. Materiales</i>	<i>R. Técnicos</i>	<i>R. Financieros</i>

El recurso tiempo



Identifica las principales dificultades con las que te podrías encontrar.

¿Conoces algún sitio dónde no sea necesaria la organización?

El trabajo en equipo



¿Qué supone el trabajo en equipo?

En pocas palabras...

Identifica todos tu recursos, así como las **actividades que debes realizar** para poner en marcha tu negocio.

Decide cuánto tiempo vas a dedicar a cada una de ellas, así como aquellas que vas a subcontratar. Recuerda que gran parte del **tiempo** consumido en tu negocio no se destina al desarrollo de la actividad.

Trabajar en equipo facilita la generación de ideas frescas y la posibilidad de crecimiento, aunque quieras comenzar tu andadura solo, comparte tus ideas con los que te rodean y considera sus aportaciones.





*En clave
de reflexión*

¿Qué tipo de organización te gustaría construir, cuáles son sus características básicas?

¿Cuántas horas al día vas a dedicar a tu proyecto?

¿Prefieres trabajar solo o en equipo?

Los números
importantan

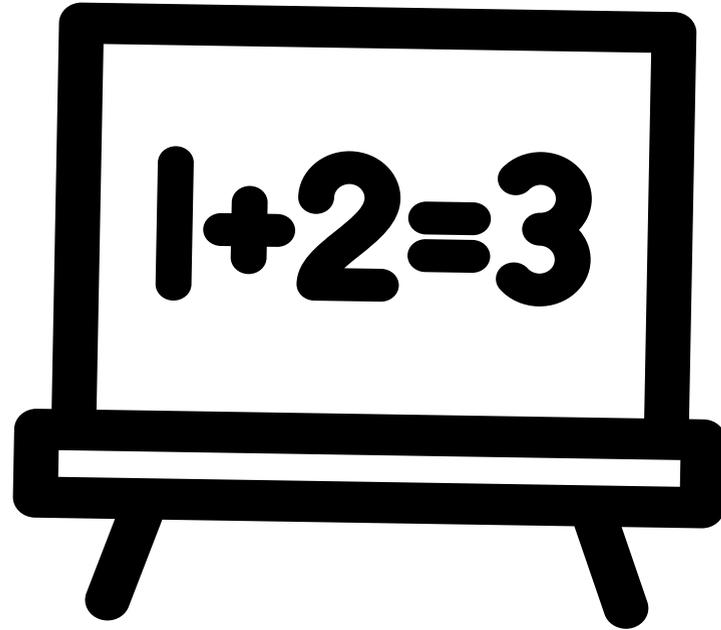
*“El mayor artista es aquel que en la suma de sus obras
ha incorporado el mayor número de sus mejores ideas”.*

» John Ruskin

El lanzamiento de un negocio requiere de un profundo análisis de múltiples variables: situación del mercado, necesidades reales de los clientes, nuestra capacidad de venta o posibilidades de financiación.

Es imprescindible cuantificar dichas variables para maximizar las posibilidades de éxito de nuestra empresa.

Si los números no son tu fuerte, este bloque te ayudará a lidiar con ellos con mayor facilidad.



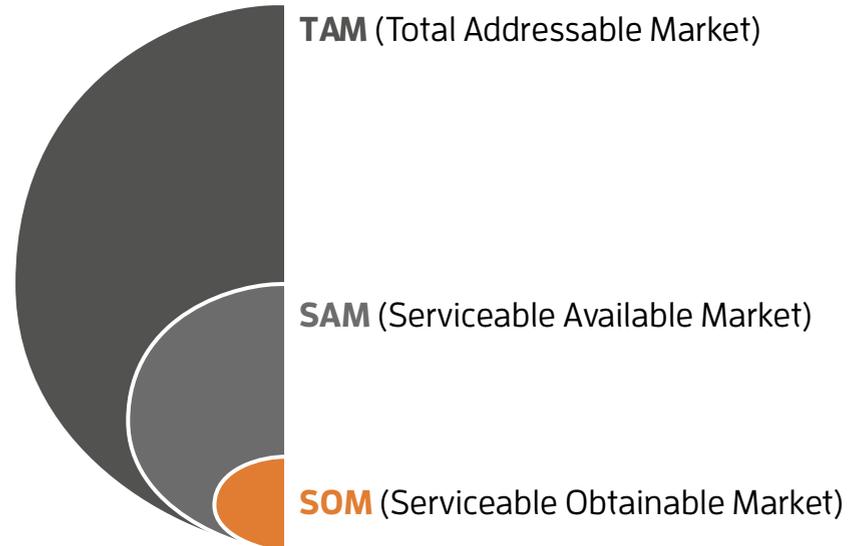
Las números de tu mercado versus las de tu negocio



Calcula para tu empresa los siguientes valores:

- TAM: Total Addressable Market (Mercado total o direccionable).
- SAM: Serviceable Available Market (Mercado que puedes servir). La capacidad de trabajo de tu empresa.
- SOM*: Serviceable Obtainable Market (Mercado que puedes conseguir).

**Esta es la cifra más difícil de estimar, te recomendamos la utilización del test de mercado para conseguirla, y así acercarte el máximo posible a tu realidad.*



Apunta bien a tu objetivo

Cuanta más información tengas y más foco pongas en tu cliente potencial (mercado que puedes conseguir) mayores posibilidades de éxito.



Estimación de ingresos = SOM



Para calcular el mercado que puedes conseguir (SOM) debes tener en cuenta:

- La estacionalidad de la actividad.
- El esfuerzo que vas a realizar a nivel de marketing.
- El consumo medio de tu cliente tipo.
- Analiza tu precio con respecto a la competencia.
- Es posible que tengas diferentes líneas de negocio, estímalas por separado.

INGRESOS POR VENTAS							
	Línea o producto 1		Línea o producto 1		Línea o producto 1		total ingresos mes
	nº clientes	precio venta media por cliente	nº clientes	precio venta media por cliente	nº clientes	precio venta media por cliente	
ENERO							
FEBRERO							
MARZO							
ABRIL							
MAYO							
JUNIO							
JULIO							
AGOSTO							
SEPTIEMBRE							
OCTUBRE							
NOVIEMBRE							
DICIEMBRE							
TOTALES							

Costes Variables

Teniendo en cuenta la estimación de ventas que acabas de realizar, calcula los costes variables que tendrías asociados a dichas ventas.



COSTES VARIABLES

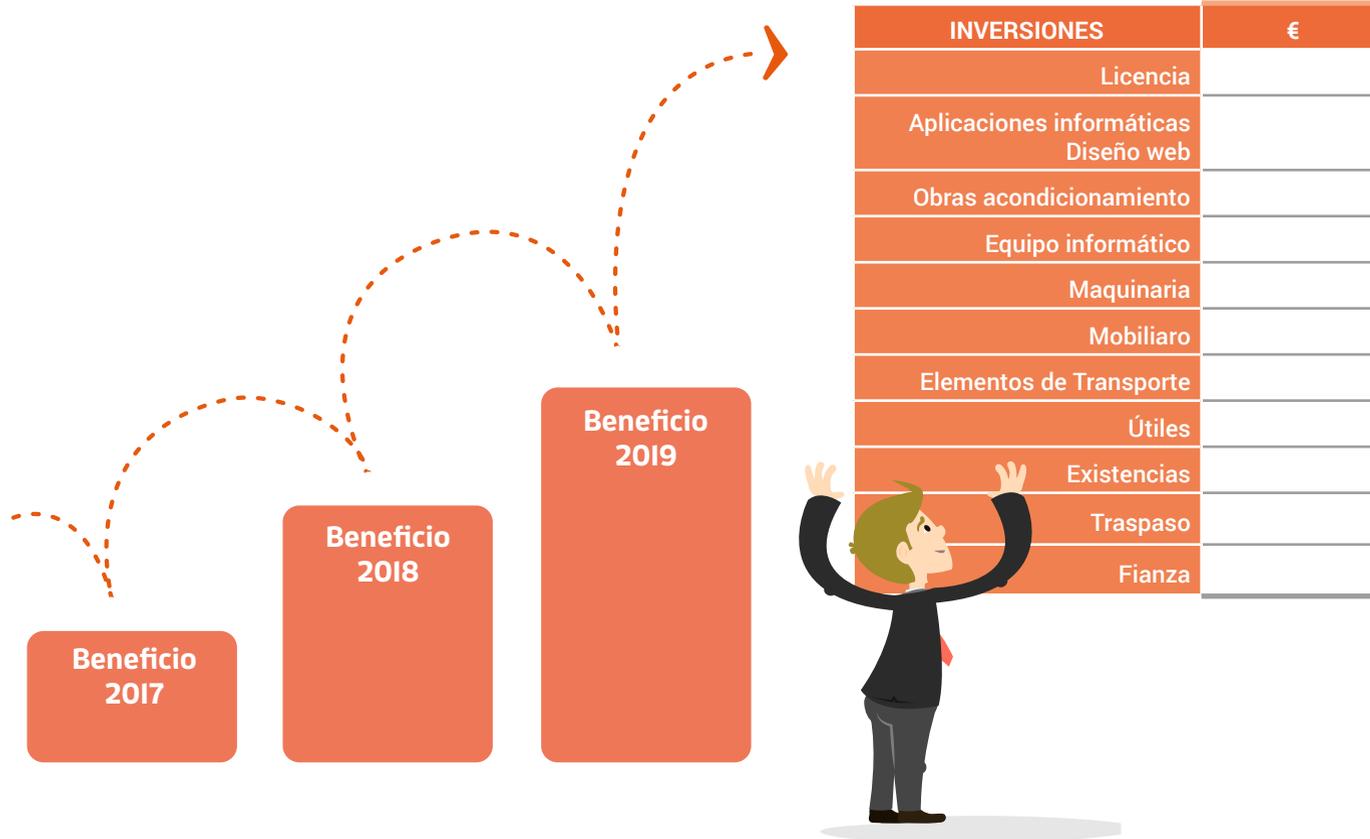
	Línea o producto 1		total costes variables mes
	nº clientes	costes asociado a la venta	
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			
TOTALES			

Costes Fijos



GASTOS PRIMER AÑO	€	Observaciones
<i>Gastos fijos mensuales primer año (introducir los datos sin IVA)</i>		
Sueldos <i>(de la hoja de Gtos. de personal)</i>		
Seguridad Social <i>(de la hoja de Gtos. de Personal)</i>		
Alquiler		
Suministros <i>(luz, agua, teléfono, gas,...)</i>		
Profesionales independientes <i>(gestoría)</i>		
Comunicación <i>(publicidad)</i>		
Conservación		
Otros <i>(gastos no incluidos que se prorratean mensualmente)</i>		
Gastos de Constitución: Escrituras, Registro, Imagen <i>(se registrarán sólo en el primer mes)</i>		
Prima de seguros <i>(se incluye el Seguro si la prima se paga el primer mes)</i>		

Inversiones





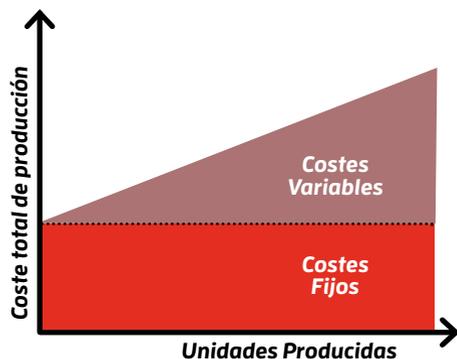
¿Qué son los **COSTES VARIABLES?**

Los costes variables son los gastos que varían en función de las ventas.

¿Qué SON LOS COSTES FIJOS?

Son gastos de la actividad que no dependen del nivel de bienes y servicios producidos o vendidos por la empresa.

A continuación se ilustra en un gráfico la diferencia entre ellos .



La tendencia actual en la forma de gestión empresarial se inclina por disminuir los gastos fijos en favor de mayores costes variables, disminuyendo así el riesgo para la empresa.

¿Qué es la inversión inicial?

La inversión inicial se puede clasificar en dos conceptos claramente diferenciados, por un lado la inversión destinada a la adquisición de activos fijos (activos no corrientes) y suministros necesarios para el inicio de la actividad y, por otro, la liquidez necesaria (provisión de fondos) que se requiere para mantener la actividad empresarial hasta que el negocio pueda aportar fondos para hacer frente a los compromisos financieros (activos corrientes).

En pocas palabras...

Aunque tu formación no sea del ámbito de la economía, **la administración o las cuentas, es IMPRESCINDIBLE** para todo emprendedor tener conocimientos básicos en este campo.

Clarifica cuáles serían **todos tus costes** antes de empezar y recuerda que unos costes fijos altos suponen un lastre para cualquier empresa.

Estima las ventas de forma conservadora y siempre teniendo en cuenta la estacionalidad cuál es tu capacidad máxima.



En clave
de reflexión

¿Es la gestión económica de un negocio parte de su éxito?

¿Conoces en profundidad todos los costes fijos y variables que generaría tu idea de negocio?

¿Has incluido tu salario como un coste fijo más?

¿Qué forma jurídica
me conviene?

¿Qué
impuestos
afectan a cada forma jurídica?"

“El pensamiento está libre de impuestos....
las empresas no”.

» Martín Lutero

Forma Jurídica

La elección de la forma jurídica es un paso a dar tras haber realizado el análisis de viabilidad de tu idea de negocio, es decir, los contenidos que hemos visto hasta el momento.

Para tomar esta decisión debes de tener en cuenta:

- El tipo de actividad que vas a ejercer.
- El número de personas que forman parte del proyecto.
- La responsabilidad de los promotores.
- La relación que tenéis entre vosotros.
- Las necesidades económicas del proyecto.
- Las obligaciones fiscales derivadas de cada forma jurídica.
- Los gastos derivados de cada forma jurídica.

Has de optar por la forma jurídica que mejor se adapte a las características de tu empresa.



Principales formas jurídicas

TIPO	Nº SOCIOS	CAPITAL	FISCALIDAD
AUTONOMO / EMPRESARIO INDIVIDUAL	1	No existe mínimo inicial	IRPF / IVA Estimación Directa Simplificada u Objetiva
COMUNIDAD DE BIENES / SOCIEDAD CIVIL	2 ó más	No existe mínimo inicial	IRPF / IVA Estimación Directa Simplificada u Objetiva
SOCIEDAD LIMITADA	Mínimo 1	3.000 euros	Impuesto de Sociedades
SOCIEDAD ANÓNIMA	Mínimo 1	60.000 euros	Impuesto de Sociedades
SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	Mínimo 3	3.000 euros	Impuesto de Sociedades
SOCIEDAD COOPERATIVA	Mínimo 3	1.800 euros	Impuesto de Sociedades
ASOCIACIÓN	Mínimo 3	No existe mínimo inicial	Impuesto de Sociedades
FUNDACIÓN	Mínimo 3	30.000 euros	Impuesto de Sociedades



Son muchas las premisas a tener en cuenta para tomar esta decisión.

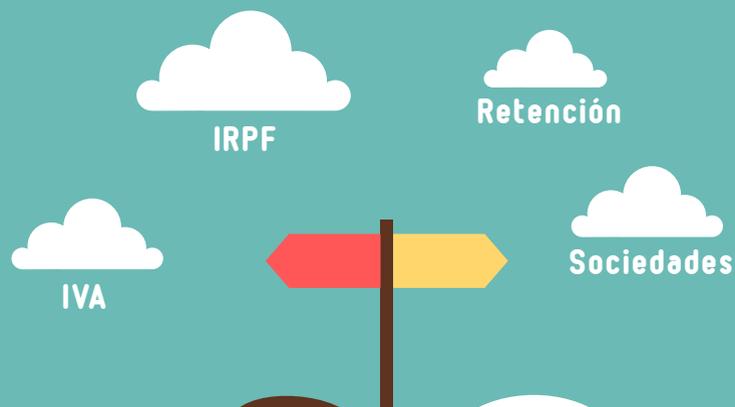
Nuestro consejo:

Comienza desde la **sencillez**

Impuestos

Los impuestos son prestaciones dinerarias que las empresas/ciudadanos están obligados por ley a pagar.

Los impuestos a pagar a la hacienda pública varían en función de la forma jurídica seleccionada.



?!?

Impresos fiscales más comunes en pymes y autónomos

PARA TODOS



RETENCIONES A TERCEROS

Trimestrales:

- Alquileres 115
- Trabajadores/profesionales 111

Ejercicio 2017:

20 abril 17
20 julio 17
20 octubre 17
22 enero 18*

Anuales:

- Alquileres 180
- Trabajadores/profesionales 190

Ejercicio 2016:

31 enero 17

Ejercicio 2017:

31 enero 18*



IVA

Trimestrales:

- Autoliquidación 303
- Op. intracomunitarias 349

Ejercicio 2017:

20 abril 17
20 julio 17
20 octubre 17
30 enero 18*

Anual:

- Resumen anual IVA 390

Ejercicio 2016:

30 enero 17

Ejercicio 2017:

30 enero 18*

Anual:

- Declaración op. terceros 347

Ejercicio 2016:

28 febrero 17

Ejercicio 2017:

28 febrero 18*



CAMBIOS DE RÉGIMEN FISCAL

Anual:

- Solicitud de acogerse o renunciar a algún régimen especial, si procede 037 ó 036

Ejercicio 2017:

30 enero 17

AUTÓNOMOS Y MIEMBROS DE CBs Y SCs



IRPF

Trimestrales:

- E. directa 130
- Módulos 131

Ejercicio 2017:

20 abril 17
20 julio 17
20 octubre 17
30 enero 18*

Anual:

- Declaración anual 100

Ejercicio 2016:

30 junio 17
(26 junio a ingresar si domiciliamos)

Ejercicio 2017:

30 junio 18*

C. DE BIENES Y S. CIVILES



INFORMATIVA

Anual:

- Declaración rentas y perceptores 184

Ejercicio 2016:

28 febrero 17

Ejercicio 2017:

28 febrero 18*

SOCIEDADES MERCANTILES Y SC MERCANTILES



IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES

Periódicas:

- Pagos fraccionados 202

Ejercicio 2017:

20 abril 17
20 octubre 17
20 diciembre 17

Anual:

- Declaración anual 200

Ejercicio 2016:

20 julio 2017

Ejercicio 2017:

20 julio 2018*

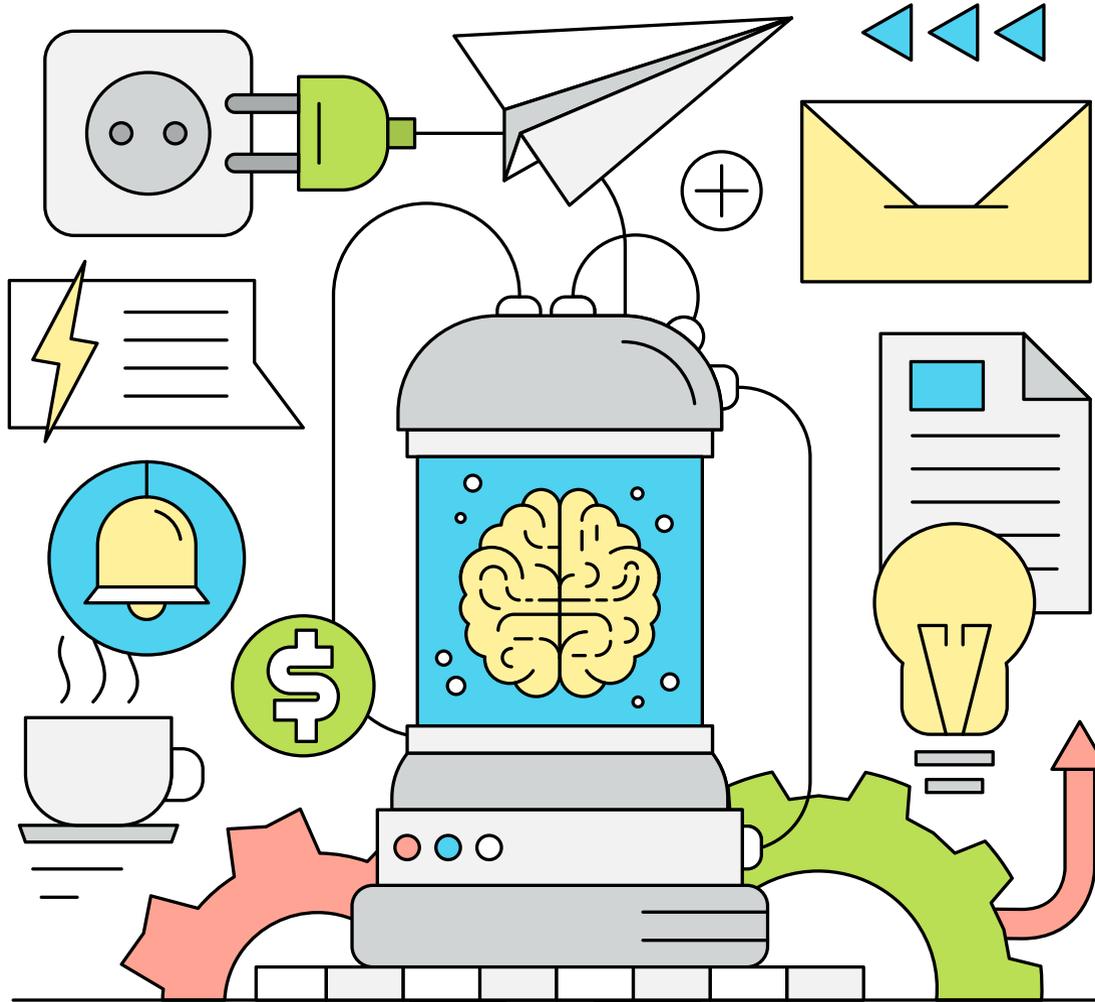
Riesgos ante el incumplimiento

INCUMPLIMIENTO	RIESGOS
Seguridad Social: no pagar autónomos, trabajador irregular, ...	Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
Hacienda: no liquidar impuestos, retraso en el pago, ...	Agencia Tributaria o Inspección de Hacienda.
Ayuntamiento: no tener la licencia adecuada, no cumplir con el horario, ...	Inspección del Ayuntamiento. (Policía municipal)
Seguros: no contratar los seguros adecuados.	No todos son obligatorios pero sí recomendables.



El incumplimiento de tus obligaciones con la administración pública puede tener consecuencias que afecten a tu negocio.

El riesgo varía en función del incumplimiento.



En pocas palabras...

La forma jurídica, aunque uno de los principales interrogantes de todo emprendedor, **no suele determinar la viabilidad económica de un negocio**.

Analiza las diferentes formas jurídicas previstas en la ley, y selecciona la que más se adapte a tu conveniencia, siempre teniendo en cuenta que **es más sencillo comenzar desde las figuras más básicas e ir creciendo**.

No conocer una obligación, no te exime de estar obligado a cumplirla, conoce tus obligaciones legales, aun cuando una gestoría presente tus impuestos.





*En clave
de reflexión*

¿Consideras que una gestoría debe estar más al corriente de tus cuentas que tú mismo?

¿La cuota de autónomos es un impuesto?

¿Cuándo debo de darme de alta en la actividad?

*¿cómo puedo
financiarme?*

*“Cuando soplan los vientos de tempestad
unos corren a refugiarse...
y otros construyen molinos”.*

» Proverbio Holandés

¿Cómo puedo financiarme?



Financiación

Poner en marcha una idea de negocio puede requerir una inversión inicial, esta puede ser cubierta con fondos propios, o de no contar con este capital, tendrás que recurrir a otras fuentes de financiación. Son varias las disponibles en el mercado en estos momentos, en términos generales, la mayoría requerirán que:

1. Tú puedas aportar un porcentaje mínimo del 5% de lo que solicitas.
2. No tengas deudas contraídas con ninguna entidad u organismo público.

Si bien cada caso es particular y es necesario analizarlo de forma independiente.

Posibilidades de financiación y ayudas a emprendedores



AYUDAS Y BONIFICACIONES

FINANCIACIÓN PÚBLICA
O BANCARIA

RECURSOS PROPIOS

CROWFUNDING

PREMIOS



INVERSIÓN **TOTAL**

Crowdfunding

Emprendelandia

INICIO CREA TU CAMPAÑA

Regístrate Inicia sesión

Twitter Share 61

Me gusta 1728 G+ 200

Crowdfunding para iniciativas que crean empleo

¡Labra tu futuro emprendiendo hoy!

Entra con Facebook

Crea empleo con tu proyecto

- Tu proyecto de negocio
¡Da vida a tu idea de negocio!
- Tu campaña de crowdfunding
¡Recorta la financiación gracias a personas que creen en tu idea!
- Tu proyecto funcionando
¡Haz realidad tu proyecto y ponlo en marcha!
- Tu proyecto creando empleo
¡Contrata a personas para que trabajen contigo!

Fuente: <http://www.emprendelandia.es>

En pocas palabras...

Son **diversas las fuentes de financiación** posibles para poner en marcha una empresa, pero lo que casi todas tienen en común es la **necesidad de una aportación mínima de capital propio**.

Antes de realizar una inversión inicial fuerte, analiza tu situación personal y decide el riesgo que puedes asumir.

Los microcréditos sociales son una alternativa financiera para aquellas personas que nos disponen de capital propio ni de avales para conseguir un préstamo convencional.



En clave
de reflexión

¿Tu negocio requiere de una inversión inicial alta?

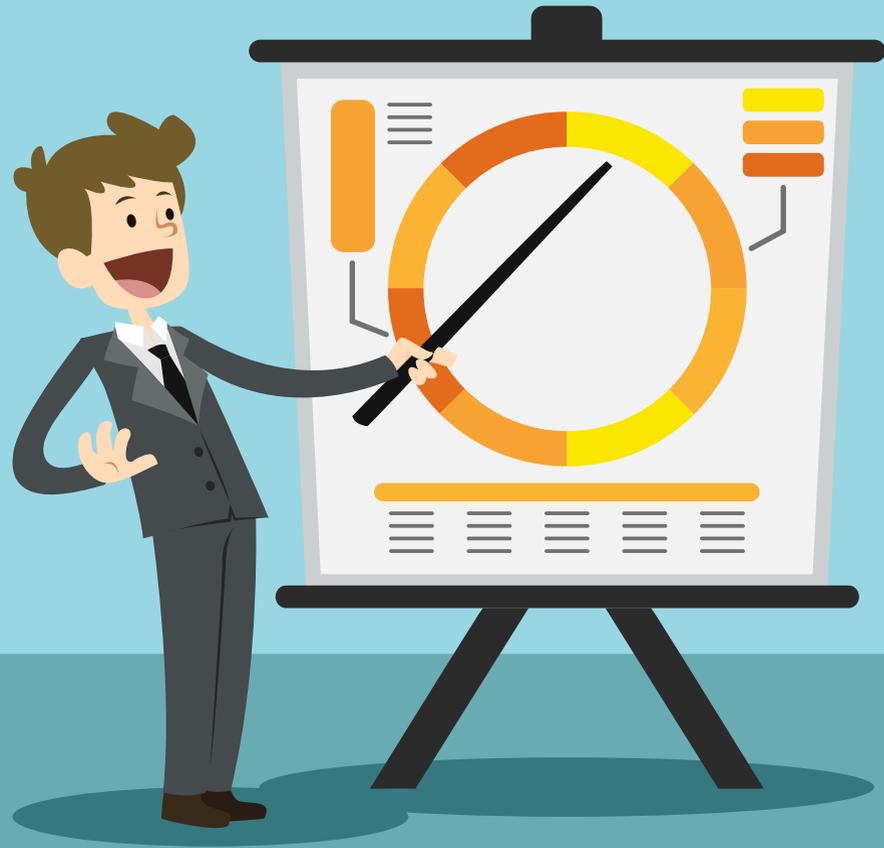
¿Existe alguna alternativa para disminuir esta inversión inicial?

Establece tu límite de aportación al proyecto. Cerrar a tiempo también puede ser un éxito.

*¿cómo
presento
mi idea?*

*“Dime y lo olvido,
enséñame y lo recuerdo,
involúcrame y lo aprendo.”
» Benjamin Franklin*

- Un *elevator pitch* es la presentación de tu negocio o tu empresa a un potencial inversor en breves minutos, como el tiempo de coger y subir en ascensor.
- Tienes que tener preparado un discurso directo, concreto, que sea capaz de transmitir pasión en unos pocos minutos.
- Tiene que estar bien estructurado y aprendido.
- *Objetivo:* captar la atención del inversor y generar interés.
- Formato habitual de los foros de inversión.

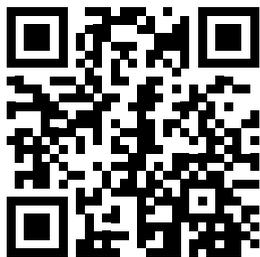


- Sé breve, claro y conciso.
- Responde a las preguntas más obvias:
 1. Quién/es eres/sois.
 2. Qué solucionas.
 3. A quién lo solucionas.
 4. Cómo lo haces.
 5. Qué tienes de distinto.
 6. Qué necesitas (€) y para qué.
- No entres en detalle con las cifras, sólo volúmenes en general para generar interés.
- Ajústate al tiempo.



La clave para hacer una buena presentación se resume en tres palabras:

*...preparar
...preparar
...y preparar*



Youtube. video demostración.

Trabaja tu discurso tanto como puedas, para más tarde poder adaptarlo a la audiencia a la que te diriges. Es importante saber siempre a quién tienes en frente.



En pocas palabras...

Tú eres el principal activo de tu negocio, y también su principal comercial. Si tú no eres capaz a transmitir tu idea, nadie podrá hacerlo.

Recuerda, el lenguaje verbal no lo es todo.
Maneja tu cuerpo y muestra actitud.
"Transmite el 100% de ti".

Adapta tu discurso al interlocutor que tienes delante.

La clave de un buen discurso es:
PREPARAR, PREPARAR, PREPARAR.





*En clave
de reflexión*

¿Estás seguro de tu producto?

¿Te sientes relajado cuando hablas sobre él?

¿Consideras que transmites todo aquello que puedes ofrecer?

bakery
Ejemplo práctico

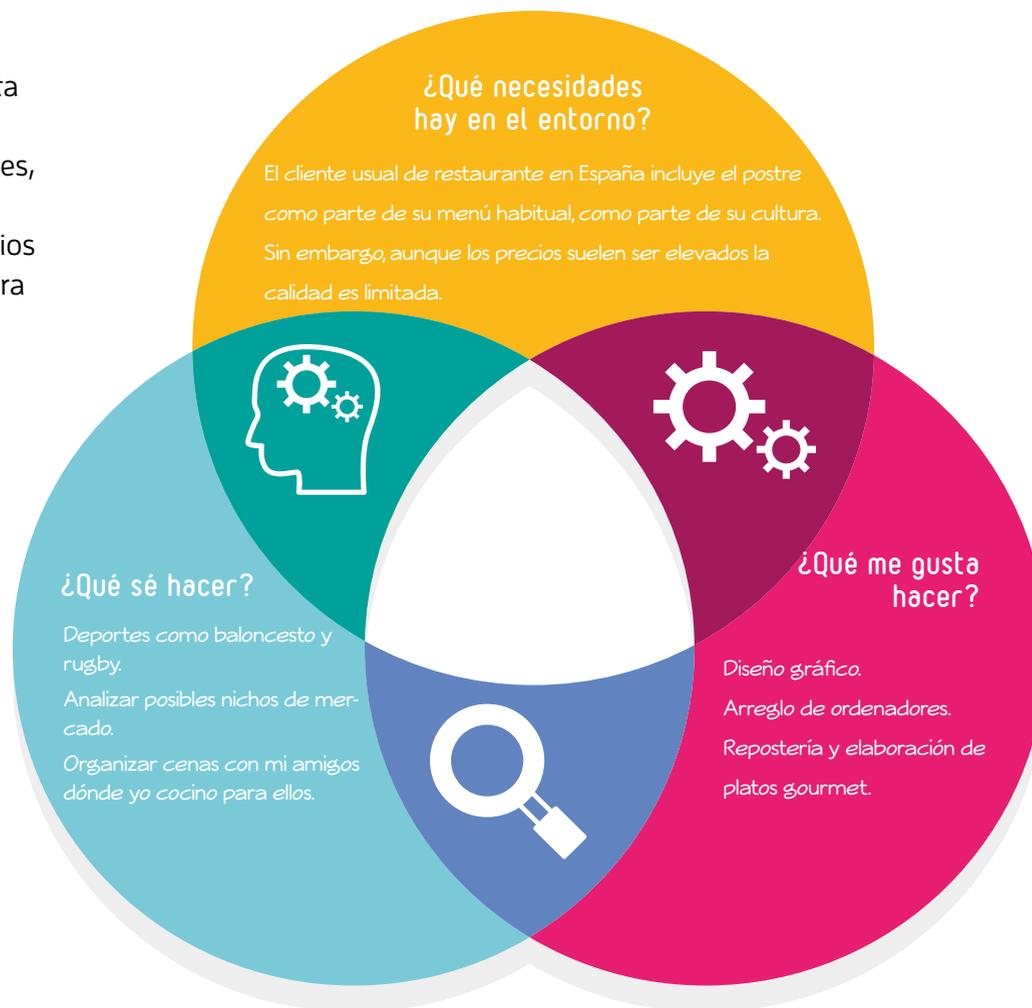
Caso Práctico

Con el objetivo de hacer más fácil la comprensión de los conceptos de los que trata este cuaderno, ejemplificaremos los ejercicios que en él se proponen. Para ello trabajaremos con un caso práctico, basado en un ejemplo real: Bakery.

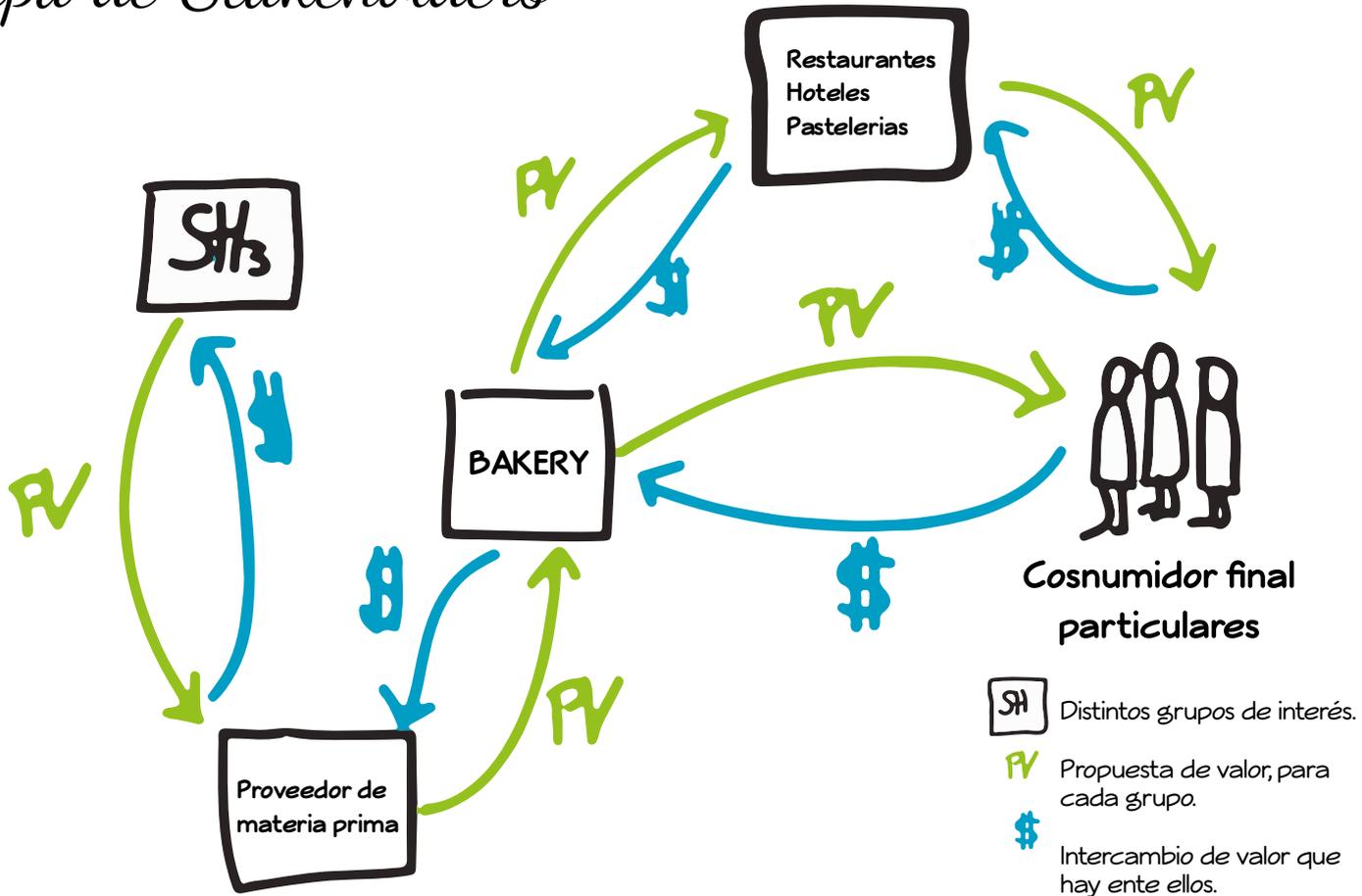
Bakery es una empresa productora de postres genuinos para el sector de restauración, hostelería y cafeterías. Se plantea también la posibilidad de venta on-line para clientes particulares. En el medio plazo podría valorarse la apertura de un local de atención directa al público.



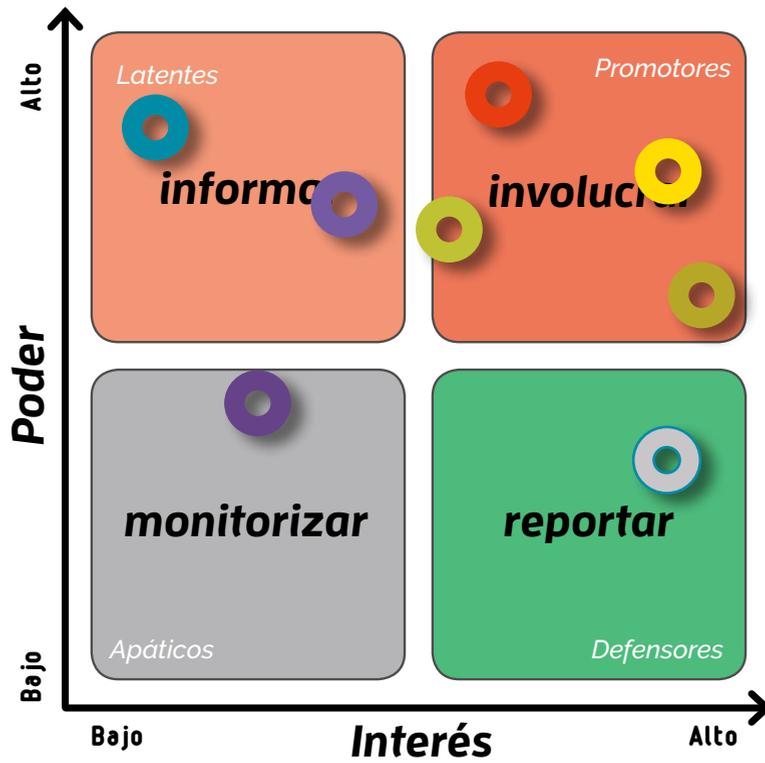
Bakery es una iniciativa individual puesta en marcha por Damián, Colombiano de 35 años de edad con muchas inquietudes, cuya pasión es la repostería. Tiene experiencia profesional en otros negocios pero no en la elaboración de postres para su venta.



Mapa de Stakeholders



Matriz de Stakeholders



- Sanidad /Ayuntamientos
- Proveedores de materias primas
- Competencia
- Clientes particulares
- Clientes empresas
- Bakery
- Financiadore
- Asociaciones de alérgicos

Líneas de actividad

Líneas de servicios / productos

Línea 1

Venta de repostería a empresas.

Descripción:

Fabricación de postres de alta calidad y su posterior venta a hoteles, restaurantes y pastelerías que no fabriquen.

Línea 2

Venta de repostería a particulares.

Descripción:

Fabricación de postres de alta calidad y su posterior venta a particulares.

Análisis de competencia

Línea de negocio	Nombre de la empresa competidora	Producto o servicio que ofrece similar al mío	Precio producto de la competencia	Mi precio	Ubicación / área geográfica	Ventaja competitiva frente a ellos / diferenciación
Venta de postres a empresas	Tartalia	Tartas de diferentes variedades.	8,7 €/kg	10 €/kg	15 tiendas en Madrid, 1 en Alcobendas	En términos de calidad. Ofrecemos productos no basados en natas, y con excelentes sabores y texturas. El único postre que coincide en ambas cartas es el tiramisú.
	Arpa pastelería	Tartas de diferentes variedades.	9 €/kg	10 €/kg	Madrid	Coinciden varios productos de nuestra carta, pero se trata de una empresa con postres de baja calidad.
Venta de postres a particulares	Pastelería Alemany	Postres y postres gourmet.	20 €/unidad	20 €/unidad	Tres Cantos	Aunque la pastelería enfoca su estrategia en marketing de productos, su posicionamiento en redes es escaso. Aunque los productos son de calidad no alcanzan la ofrecida por bakery
	Horno San Bernabé	Pan y postres.	24 €/unidad	20 €/unidad	Tres Cantos	Su producto es de mayor calidad que la competencia, pero no alcanza la de Bakery, no ofrecen la misma carta de productos. no venden el producto on-line.

Modelo Canvas



Proveedores con el ánimo de obtener mejores márgenes en mercancías de alta calidad.

Gestoría: que se encargará de elaborar nuestros impuestos.

Asociaciones vinculadas a la salud alimenticia que promueven entre sus fines el consumo de alimentos de calidad y saludables

Las actividades se dividen en tres bloques:

- Propias de la actividad: elaboración de postres.
- Administrativas: gestión de facturas, presupuestos, etc..
- Marketing y ventas: labor comercial, preparación de promociones y actualización y web y redes sociales

Recursos humanos: Durante el primer año se prevé que trabaje únicamente el emprendedor que lanza la idea.

- Recursos materiales:
- obrador
 - maquinaria
 - materias primas



Bakery ofrece una carta exclusiva de productos de repostería de altísima calidad.

Se diferencia por una oferta única de productos de alta gama en repostería, derivado de la detección de escasos productos de calidad en el mercado.



Promoción de lanzamiento de un 20% sobre el precio real. Labores comerciales para el trabajo con empresas. Página web y facebook.



A domicilio en ambos casos. Y en ambos casos se podrá realizar el pedido a través de una plataforma on-line.



Se observan dos segmentos de clientes:

- Empresas del sector hostelero y restauración.

- Personas de entre 30 y 55 años, de nivel adquisitivo alto que manejen las nuevas tecnologías.

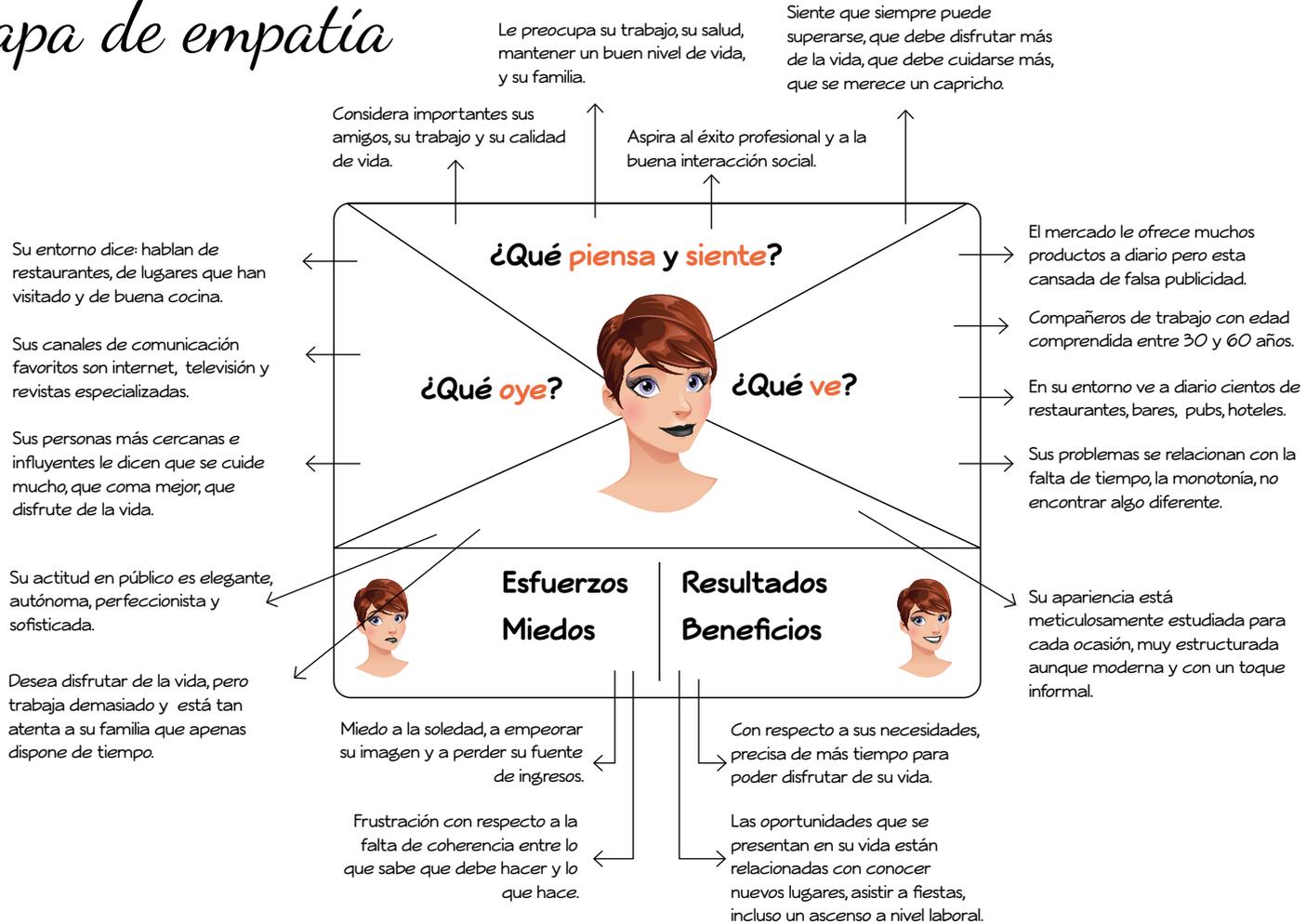


Inversión: Elaboración de web.
Costes fijos.
Costes variables.

Derivados de la venta de productos de repostería.



Mapa de empatía



Propuesta de valor

Propuesta de valor

Producto saludable.
Elaborado con productos 1ª calidad.
Capricho para el paladar.

Postres de alta calidad.
Despacho en tienda y a domicilio.
Recetario de ideas para combinaciones alimenticias.

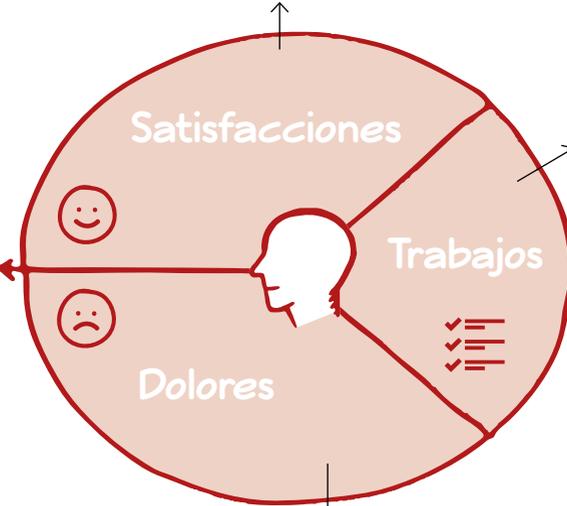


Marca de referencia.
Provee información acerca de los ingredientes que contiene.
Envío al hogar si así lo desea el cliente.

¿Qué?

Segmento de cliente

Compra productos saludables.
Educación alimentaria a su familia.
Prueba productos nuevos de alta calidad para, en caso de éxito, compartirlo con su círculo.

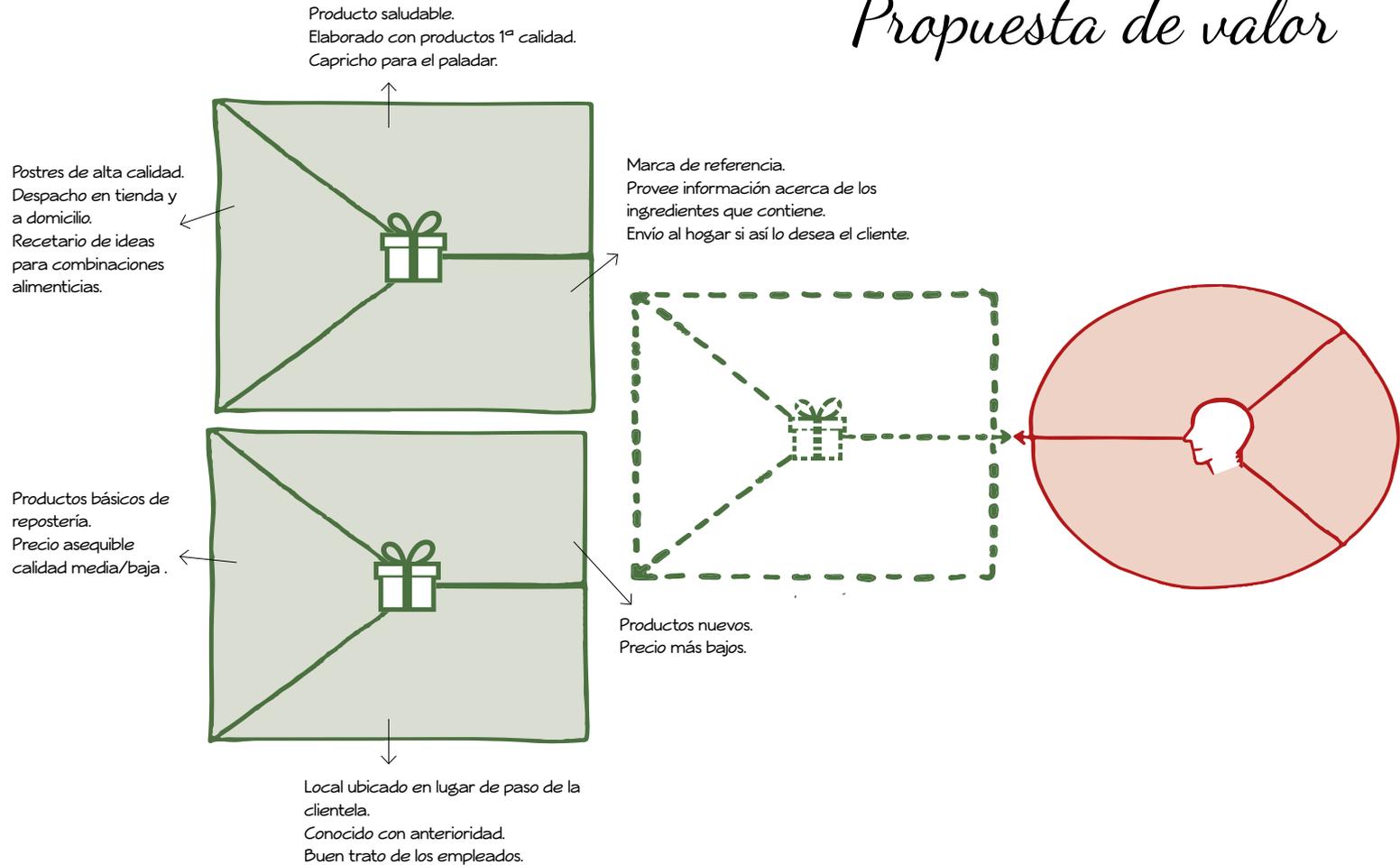


Escasa oferta de postres de primera calidad.
Precios elevados de los productos existentes.

Escaso tiempo para cuidar a su familia y cuidarse ella misma.
Falta de tiempo para tomar decisiones de compra.
Tendencia a subir de peso.

¿Por qué?

Propuesta de valor



Costes y Beneficios sociales y ambientales



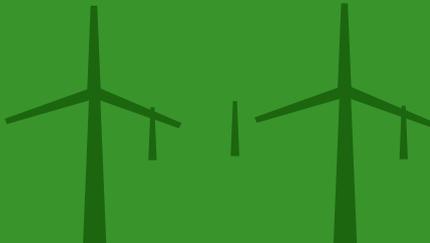
COSTES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

La generación de residuos en este negocio se deriva de:
La actividad culinaria.
Envases y embalajes de los productos, tanto finales como de las materias primas.
El traslado de las mercancías y el producto final.



BENEFICIOS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

Se reutilizarán los aceites utilizados y los embalajes de los productos serán de cartón reciclado.
Además se da la oportunidad de consumir postres de primera calidad sin aditivos poco saludables.



Modelo de Negocio

Desde Bakery se comenzará **pivotando un modelo de suscripción**, especialmente con nuestro cliente empresa, dónde tenemos una mayor potencialidad para realización de grandes pedidos. Así Bakery se comprometerá a la elaboración de postres de calidad y únicos, que irán variando dependiendo de la estación del año. Además, con la suscripción, Bakery ofrecerá a sus clientes empresa un catering semestral para invitar a probar los postres a los empleados, y así poder ofrecer mejores recomendaciones.

Si bien hemos de tener presente cual es nuestro modelo de negocio favorito es necesario la realización del test de mercado antes de poder definir con concreción esta fase.

Con respecto al cliente particular, Bakery ofrecerá a sus clientes también la posibilidad de suscripción, ofreciendo mejores precios por una cantidad de postres mensual. Para esos suscriptores, organizará una jornada gastronómica semestral, incentivando la cocina con productos naturales y la buena alimentación.

Test de mercado

HIPÓTESIS

Tanto empresas de sector hostelero y repostero como consumidores particulares están dispuestos a comprar postres de alta calidad a un precio superior al del mercado.

MÍNIMO PRODUCTO VARIABLE

Al tener dos clientes tan claramente diferenciados testaremos los dos mercados por separado, por tanto, construiremos dos mínimos productos viables diferentes:

1. Para las empresas haremos un dossier con nuestra carta, una maqueta de nuestro producto estrella y una porción de producto para su degustación
2. Para la venta al particular on-line realizaremos una campaña en facebook vendiendo pedazos de tiramisú.

MÉTRICAS CLAVE

En el caso de las empresas esperamos:

- Contactar con 20 clientes
- Realizar 10 entrevistas con cata
- Qué 5 empresas realicen un pedido medio de 700 €/mes

Con respecto a los particulares nuestro objetivo es :

- Contar con 100 nuevos fans en nuestra fan page
 - 40 breves cuestionarios cumplimentados
 - 20 porciones de tiramisú vendidas
- Ambas pruebas se realizarán en un periodo aproximado de un mes.

PREPARACIÓN DEL CONTACTO CON EL CLIENTE

En el caso del cliente empresa, se detecta como fundamental el lugar y hora del encuentro con el gerente del local. Es fundamental asistir con previa cita y crear impacto en un breve periodo de tiempo. Para el cliente particular invertimos mucho tiempo en la generación de materiales previos para la campaña de facebook, y en organizar cómo será la entrega de los pedidos en ese mes de prueba.

EJECUCIÓN DEL TEST DE MERCADO

Bakery decide hacer el test de mercado a lo largo de un mes de abril, mes no afectado por la estacionalidad en la Comunidad de Madrid. Con respecto al lugar, en el caso de las empresas, el test será off-line, aunque contando con el apoyo de una landing page. Para los particulares, utilizaremos una estrategia mixta. Promoción y venta on-line, distribución personal.

RESULTADO Y AJUSTES DEL MODELO

Con empresas, se logran 25 contactos, concertándose solo 8 entrevistas. Tras esta experiencia, se concluye que es necesario disponer de cita previa para este tipo de cliente. Con citas previas, los encuentros fueron más positivos. Solo una empresa ha estado interesada en la compra. El principal motivo, EL COSTE, no pueden repercutir al 100% al cliente pues incrementarían los precios. Con particulares, se consiguió el número de fans previstos en la web y los cuestionarios, se vendieron únicamente 10 tiramisús, y las encuestas detectaron un 15% de los potenciales clientes estaba dispuesto a comprar este producto on-line.

Test de mercado

Gracias al test se han obtenido los siguientes resultados:

Es fundamental encontrar el lugar y el momento adecuado para hablar con el potencial cliente.

Se trata de un producto gourmet en el que pocos restaurantes convencionales están interesados. El principal motivo, los postres son productos caros, que ya se venden en carta por 4 y 6€, sin embargo, el coste de compra ronda sobre 1€ la porción, los restaurantes y hoteles no creen que puedan repercutir una subida en el precio de coste a sus clientes (aún más si se trata de restaurantes que sirven el menú del día).

En el caso de los particulares, una de las respuestas a la encuesta que se realizó dictaba claramente que el cliente de este tipo de producto, que está dispuesto a pagar un precio más alto por una tarta de calidad, prefiere ver el producto antes de ejecutar la compra, pudiendo posteriormente hacer pedidos de ese mismo producto a través de la tienda on-line.

La estrategia que se adoptará será la siguiente:

Con el ánimo de adaptarse a las necesidades del cliente, Bakery decide instalar un pequeño obrador de venta al público en Tres Cantos (Madrid), además de la tienda on-line, poniendo el foco en su principal cliente, los particulares que buscan un postre de alta calidad.

Campana promocional

La campana promocional de Bakery

Bakery lanza una campana on y off line con el eslogan "Tu viaje al paraíso del dulce" en la cual se regala una bandeja de porciones de tarta de alta calidad a uno de cada 200 personas que pinchen me gusta en facebook o que dejen sus datos en la tienda. Además redactan cada semana un post en el blog relacionado con el dulce en el mundo. Por otra parte, pasar por su tienda es una tentación de olores que te invitan a comprar.

¿Qué tipos de marketing has utilizado?

Marketing de experiencias - por el eslogan utilizado.
 Marketing de contenidos - a través de los post en el blog.
 Marketing relacional - al intentar conseguir el contacto de los clientes.
 Marketing sensorial- por el aroma que generan alrededor de la tienda.

¿Por qué consideras que se trata de una campana impactante?

Es novedoso el uso de la redes en la venta de postres, además el componente "sorteo facil" incentiva la participación y dada la calidad del producto el cliente repetirá.



Listada de Recursos

R. Humanos	R. Materiales	R. Técnicos	R. Financieros
Emprendedor a tiempo completo	Cámara frigorífica para almacenar productos	Terminal Punto De Venta (TPV)	Fondos propios
Una persona a media jornada	Horno industrial	Ordenador	Solicitud de microcrédito
	Utensilios de cocina		
	Mobiliario		

Tareas vinculadas a la producción y venta

- Elaboración de pedidos semanales de materia prima.
- Recepción de materias primas.
- Producción.
- Atención a nuestros clientes, envío de pedidos.
- Limpieza del establecimiento.

LISTADO DE TAREAS A DESARROLLAR

Tareas de gestión

- Seguimiento de objetivos generales a mes vencido.
- Realización de facturas, cobros y pagos a proveedores, presentación a la gestoría.

Tareas de marketing

- Visitar a posibles clientes.
- Actualizar el perfil de la empresa en redes sociales.
- Mejorar el posicionamiento web.
- Coordinación de la elaboración y reparto de material publicitario.

Ejemplo de un Día de Trabajo

HORA	TAREAS	RESPONSABLES
09:00 - 10:00	Revisión de existencias y realización de pedidos	Emprendedor
10:00 - 20:00	Apertura del establecimiento	Contratado/ Emprendedor
10:00 - 15:00	Elaboración de productos para la venta	Emprendedor
16:00 - 18:00	Envío de pedidos	Emprendedor
18:00 - 19:00	Actualización de redes sociales	Emprendedor

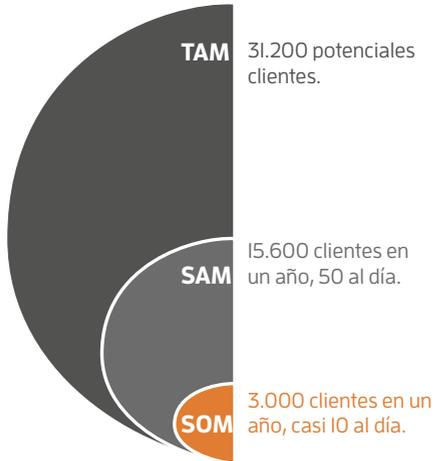
PRINCIPALES DIFICULTADES DE TIEMPO

El tiempo es el recurso más escaso con el que Bakery cuenta.

La principal dificultad reside en producir y vender contando únicamente con el emprendedor y una persona contratada a media jornada.

La elaboración de postres de alta calidad requiere de un extremo cuidado de las materias primas y por tanto, en la realización de pedidos a los proveedores.

Estimación de ventas



INGRESOS POR VENTAS			
	Línea o producto 1		total ingresos mes
	nº clientes	precio venta media por cliente	
ENERO	50	21,00 €	1.050,00 €
FEBRERO	100	21,00 €	2.100,00 €
MARZO	110	21,00 €	2.310,00 €
ABRIL	220	21,00 €	4.620,00 €
MAYO	220	21,00 €	4.620,00 €
JUNIO	220	21,00 €	4.620,00 €
JULIO	150	21,00 €	3.150,00 €
AGOSTO	80	21,00 €	1.680,00 €
SEPTIEMBRE	330	21,00 €	6.930,00 €
OCTUBRE	440	21,00 €	9.240,00 €
NOVIEMBRE	440	21,00 €	9.240,00 €
DICIEMBRE	640	21,00 €	13.440,00 €
TOTALES	3000		63.000,00 €

COSTES VARIABLES			
	Línea o producto 1		total costes variables mes
	nº clientes	costes asociado a la venta	
ENERO	50	7,00€	350,00 €
FEBRERO	100	7,00€	700,00 €
MARZO	110	7,00€	770,00 €
ABRIL	220	7,00€	1.540,00 €
MAYO	220	7,00€	1.540,00 €
JUNIO	220	7,00€	1.540,00 €
JULIO	150	7,00€	1.050,00 €
AGOSTO	80	7,00€	560,00 €
SEPTIEMBRE	330	7,00€	2.310,00 €
OCTUBRE	440	7,00€	3.080,00 €
NOVIEMBRE	440	7,00€	3.080,00 €
DICIEMBRE	640	7,00€	4.480,00 €
TOTALES	3000		21.000,00 €

Costes

GASTOS PRIMER AÑO	€	Observaciones
<i>Gastos fijos mensuales primer año (introducir los datos sin IVA)</i>		
Sueldos <i>(de la hoja de Gtos. de personal)</i>	1400,00 €	
Seguridad Social <i>(de la hoja de Gtos. de Personal)</i>	226,00€	
Alquiler	600,00€	
Suministros <i>(luz, agua, teléfono, gas,...)</i>	250,00€	Luz 220,00 € + 30,00 € agua
Profesionales independientes <i>(gestoría)</i>	50,00€	Servicio de gestoría 50,00 € mensuales
Comunicación <i>(publicidad)</i>	150,00€	Mensual
Conservación	50,00€	
Otros <i>(gastos no incluidos que se prorratean mensualmente)</i>	0	
Gastos de Constitución: Escrituras, Registro, Imagen <i>(se registrarán sólo en el primer mes)</i>	0	
Prima de seguros <i>(se incluye el Seguro si la prima se paga el primer mes)</i>	450,00€	Extintores + seguro responsabilidad civil + control de plagas

Inversión

INVERSIONES	€	OBSERVACIONES
Licencia	220,21€	Traspaso de actividad calificada de Tres Cantos
Aplicaciones informáticas Diseño web	0,00	
Obras acondicionamiento	165,29€	Alta luz.
Equipo informático	0,00	
Maquinaria	2.812,18€	
Mobiliario	4.958,68€	
Elementos de Transporte	826,45€	Contenedor isotérmico.
Útiles	212,40€	Desechables.
Existencias	909,09€	
Traspaso	0,00	
Fianza	600,00€	1 mensualidad alquiler.
Tesorería	9.320,00€	Esta cifra debe cubrir los gastos fijos de los 3 primeros meses, se puede ajustar para que cuadren las inversiones con la financiación. Incluye los gastos de constitución.
SUBTOTAL	20.024,00€	
IVA inversion inicial (21% de inversiones, salvo licencia fianza, traspaso y tesorería)	2.122,00€	Se suma porque es dinero a nuestro favor, nos lo "debe" hacienda.
TOTAL	22.146,00€	

Régimen fiscal

Damián valora dos opciones como régimen fiscal:

- Sociedad Limitada.
- Empresario individual (autónomo).

Tras sopesar ventajas e inconvenientes decide darse de alta como empresario individual teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Sus beneficios previstos en los próximos años no superan los 45.000 euros anuales.
- El riesgo que asume con los proveedores es bajo.
- La gestión de las cuentas es más fácil.
- El coste de la gestoría es menor.
- La imagen de la empresa con respecto a sus clientes no se verá afectada por la forma jurídica de la empresa.

INVERSIONES	Trimestral	Anual
IVA	MOD.303 - Autoliquidación 303 MOD.349 - Operaciones Intracomunitarias	MOD.390 - Resumen anual IVA MOD.347 - Declaración operación terceros
IRPF	MOD.130 - Estimación Directa	MOD.100 - Declaración anual
Retenciones a terceros	MOD.115 - Alquileres MOD.111 - Trabajadores / profesionales	MOD.180 - Declaración anual MOD.190 - Trabajadores /profesinonales

Financiación y ayudas

Bakery ha necesitado apoyo a la financiación, dado que la situación económica de Damián era crítica. Sin embargo, el emprendedor consiguió apoyo por parte de sus familiares y amigos, entre todos logro un capital inicial de 7.000 euros. Disponer de este dinero le dio acceso a un microcrédito en uno de los bancos colaboradores de Fundación Tomillo, además de una beca de esta entidad.

AYUDAS Y BONIFICACIONES

BECA TOMILLO

TEST DE MERCADO

DOSSIER: 250,00 €

MAQUETA: 100,00 €

PUBLICIDAD EN FB: 300,00 €

FINANCIACIÓN PÚBLICA O BANCARIA

MICROCREDITO

PRÉSTAMO ENTIDAD BANCARIA L/P:

15.145,00 €

RECURSOS PROPIOS

CAPITAL PROPIO FAMILIARES/AMIGOS

7.000,00 €

CROWFUNDING

00,00 €

PREMIOS

00,00 €



Presentación de la idea

Imaginemos que estamos en un buen restaurante, por ejemplo en el restaurante Arzak, llega el momento del postre ¿cuántos de vosotros diríais NO, NO DEBO consumir más calorías?

A todos los que habéis levantado la mano os dedico esta exposición.

Porque lo determinante no es tomar o no postre. Sino saber qué postre tomar, y quemar la energía consumida. No solo la del postre, sino la de toda la comida.

Bakery te ofrece postres de alta calidad, dónde aseguramos bajo contenido en grasas saturadas y azúcares refinados. Porque la vida también es darse un gustazo, pero de los buenos.

Cuando viajamos a otros países, especialmente a EEUU, nos preguntamos por qué allí los postres son diferentes, más elaborados, e incluso de mejor calidad... Este es un sector por desarrollar en nuestro país en el que Bakery se centrará.

Con un presupuesto de 22.795€, este sueño se hará realidad, y los clientes tendrán a su disposición (on-line y en tienda) los postres de mejor calidad que hayan probado.

Y vosotros ¿Queréis probarlos?

www.bakery.es

¡¡contacta!!

GO!!

*“El futuro pertenece a quienes creen en la
belleza de sus sueños”.*

» Eleanor Roosevelt



Desde **Fundación Tomillo** te damos apoyo
para materializarlos,

emprende@tomillo.org



START!!

Bibliografía

- *Value proposition design. Alex Osterwalder Yves Pineur Greg Bernarda y Alan Smith*
- <https://strategyzer.com/enterprise>
- <http://javiermegias.com/blog>
- <https://www.entrepreneur.com/article/263663>
- <http://www.emprendedores.es/>
- <https://fandelapyme.wordpress.com/>
- <https://www.eoi.es/>

“Gracias a todos aquellos que habéis puesto vuestro conocimiento al servicio de los demás de manera altruista. Sois vosotros los que habéis echo posible esta guía.”



FUNDACIÓN TOMILLO

Con la colaboración de:



SECRETARÍA GENERAL DE INMIGRACIÓN Y EMIGRACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE MIGRACIONES



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"



Dirección General de Servicios Sociales e Integración Social
CONSEJERÍA DE POLÍTICAS SOCIALES Y FAMILIA
Comunidad de Madrid



Capital Partners

