

# Guía

# De la Idea al Negocio

Por Xavi Sánchez



# Índice

Introducción .....	4
A quién va dirigida esta guía .....	4
Business Model Generation + Customer Development + Lean Startup .....	5
<b>Paso 1:</b> Dale forma a tu idea de negocio .....	7
¿No tienes una gran idea? .....	7
Reformula tu idea en forma de hipótesis de problema y solución .....	8
Antes de seguir .....	10
<b>Paso 2:</b> Esboza un modelo de negocio .....	11
Define los 3 pilares: propuesta de valor, segmentos de clientes y rentabilidad .....	11
<b>Paso 3:</b> Pon a prueba tus hipótesis .....	13
Valida de forma cuantitativa .....	13
Valida de forma cualitativa .....	14
<b>Paso 4:</b> Revisa tu modelo de negocio .....	15
<b>Paso 5:</b> Construye tu primer MVP, Producto Mínimo Viable .....	16
El bucle construir-medir-aprender (Build-Measure-Learn) y el MVP .....	18
Consideraciones para aplicar la filosofía del MVP .....	18
El producto viable mínimo no se desarrolla para las masas sino para los <i>early adopters</i> ...	18
Perseverar o pivotar .....	19
<i>Release early, release often</i> .....	19
Aprende a escoger tus indicadores de negocio .....	20
Las métricas vanidosas las carga el diablo .....	20
Las métricas accionables nos proporcionan verdadero conocimiento .....	20
Análisis de cohortes, una vuelta más de tuerca .....	21
<b>Paso 6:</b> Plasma todo lo aprendido en un pequeño plan de empresa .....	23
El plan de empresa un mal necesario .....	23
La incertidumbre que rodea a una startup .....	23

El modelo de negocio.....	24
El producto mínimo viable, MVP .....	24
Y ahora, el plan de empresa .....	24
No olvidemos que trabajamos con hipótesis .....	26
Consejos finales .....	28
Anexo I: Business Model Canvas.....	30
Un lienzo en el que plasmar tu idea de negocio en 9 bloques.....	31
Anexo II: Enlaces de interés .....	36

# Introducción

¿Quién no ha tenido alguna “idea genial” y ha fantaseado con montar su propia empresa? ¿Y cuántos lo han dejado ahí, solo porque no sabían por dónde seguir?

Las ideas son gratis, es su implementación lo que les da el valor. Aun así, implementar una idea no es una tarea fácil y antes debemos comprobar sobre el terreno si nuestra idea puede llegar a ser un negocio.

## A quién va dirigida esta guía

Si has descargado esta guía es que estás interesado en emprender, o por lo menos sientes curiosidad. Si además eres lector de nuestro blog sabrás que intentamos cubrir todos los diferentes aspectos relativos a la puesta en marcha de una nueva aventura emprendedora.

En esta ocasión nos centramos en la parte de negocio desde la idea inicial hasta dar con un modelo de negocio y un producto que la gente esté dispuesta a pagar por él.

La guía es breve, así que no esperes una descripción exhaustiva de todo el proceso, e incluso hay puntos, que no son de negocio pero que son necesarios, que explicamos muy brevemente porque no son el objetivo de la guía.

Para obtener el máximo rendimiento del libro necesitarás estar familiarizado con conceptos como: Adwords, páginas de aterrizaje y Google Analytics. No es necesario que seas un experto, pero vas necesitar trabajar mínimamente con ellos. Al final del libro [enlazamos una serie de recursos](#) por si necesitas ponerte al día en estos temas.

No hace falta que tengas un perfil técnico, pero si lo tienes podrás aprovechar mejor la filosofía y herramientas de puesta en marcha de negocio, que utilizamos a lo largo del texto.

A lo largo de la guía hablamos de muchos conceptos relativos a las metodologías lean, pero no te preocupes si esto te suena a chino, explicamos de cero cada nuevo tema que introducimos sobre estas metodologías.

No incluimos ninguna información relativa a temas legales, fiscales y contables, por lo que antes de crear tu proyecto deberás consultar a un asesor en estos temas para operar dentro de la legalidad de tu país.

# Business Model Generation + Customer Development + Lean Startup

En esta guía voy a utilizar ideas y conceptos de estas 3 metodologías, que conforman un triángulo de impresionante poder a la hora de poner en marcha una aventura empresarial.

Además salpicaré el texto con ideas y experiencias propias que he ido aprendiendo desde que surgieron estas metodologías.

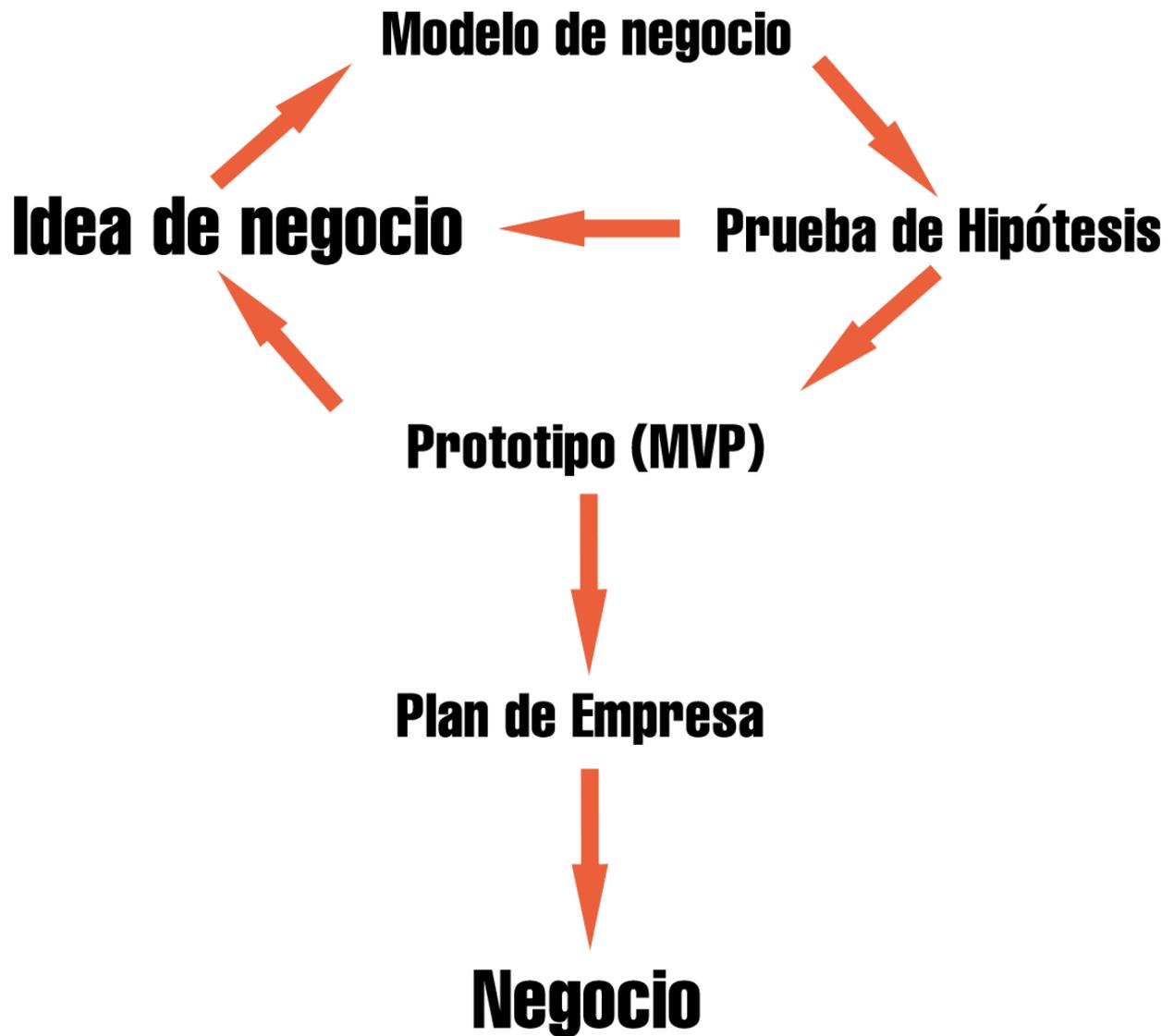
Para hacerlo más fácil de seguir, he decidido ordenar el proceso en etapas numeradas, teniendo en cuenta de que se realizarán como un proceso iterativo:

- ✓ Paso 1: Dale forma a tu idea de negocio
- ✓ Paso 2: Esboza un modelo de negocio
- ✓ Paso 3: Pon a prueba tus hipótesis
- ✓ Paso 4: Revisa tu modelo de negocio
- ✓ Paso 5: Construye tu primer producto mínimo viable, MVP
- ✓ Paso 6: Plasma todo lo aprendido en un pequeño plan de empresa

Siguiendo estos pasos conseguirás transformar una simple idea en una serie de hipótesis, ponerlas a prueba, diseñar tu modelo de negocio, y solo si has conseguido validar todos los pasos anteriores, podrás por fin desarrollar y vender tu producto, empezando por un primer prototipo.

La clave de todo el proceso es la obsesión por el cliente y el modelo de negocio, no por el producto, lo que supone un cambio radical respecto a paradigmas tradicionales.

El objetivo no es crear un producto sino dar con el modelo de negocio adecuado, uno que resuelva una necesidad real, mediante la experimentación y el aprendizaje.



¡Arrancamos la aventura!

## Paso 1: Dale forma a tu idea de negocio

Aunque la idea no es un factor clave, debes partir de una para poder arrancar con todo el proceso.

Como bien dicen muchos buenos profesionales, una fantástica idea mal ejecutada no lleva a ningún sitio, sin embargo, una idea regular con un gran equipo detrás puede ser todo éxito.

Por lo tanto, no te obsesiones en que te llegue la gran idea de tu vida para empezar a emprender. Si no se te ha ocurrido nada que creas que tiene cierto potencial, a continuación te explicamos cómo puedes dar con una buena idea.

Y si ya tienes tu idea, no dejes de leer el siguiente apartado porque te puede ayudar a encontrar nuevos matices.

### ¿No tienes una gran idea?

Si no tienes una idea que te parezca lo suficientemente buena como para dedicarle tiempo, deberás trabajar en generar una. Lo que tienes que tener claro es que el objetivo debe ser: desarrollar un producto/servicio lo suficientemente bueno para solucionar los problemas de tus clientes y satisfacer sus necesidades. Y éste es un punto clave, lo fundamental que tienes que hacer es solucionar un problema lo más “doloroso” posible para el usuario.

La mente humana funciona básicamente respecto a 2 principios: evitar el dolor y obtener placer, así que todo lo que puedas hacer para disminuir/erradicar un posible dolor a tus usuarios, o maximizar su placer, será bienvenido.

Por lo tanto, para empezar a trabajar con la idea deberás encontrar un problema que valga la pena solucionar, esto es: aquel que todavía no esté “bien” solucionado por la oferta existente, puedas mejorar las soluciones existentes o que todavía no tenga solución, y recordando que mientras más duro sea el problema más posibilidades tendrá tu proyecto.

Para encontrar un buen problema puedes recurrir básicamente a 2 fórmulas, más allá de la idea feliz:

1. Detectar un problema que tengas tú y que si tuvieras una solución serías más feliz, más rápido, más listo, más... lo que sea.
2. Estudiar nichos de mercado y detectar problemas que tienen en común que no están bien solucionados.

La primera fórmula es mucho más fácil, seguro que cada día o de vez en cuando das con un problema para el que no encuentras un buen producto o servicio, pero puedes encontrar que eres el único con ese problema, o no hay suficiente gente que lo padezca.

La segunda opción es mucho más complicada y requiere de más trabajo, pero ya te puede poner en la senda de saber que pueden existir clientes. Esto tampoco garantiza nada, pero ya es un pasito más en la dirección correcta.

Para esta segunda fórmula, puede ser útil investigar sectores o nichos que conozcas bien, ya sea por experiencia profesional o simplemente por ocio. Puedes averiguar cómo son sus procesos, dónde hay problemas o de qué se queja la gente de ese sector.

Solo son un par de pinceladas para conseguir dar con una idea, pero sirve para entender cómo se puede generar una idea con potencial.

## Reformula tu idea en forma de hipótesis de problema y solución

Se te ha ocurrido una fantástica idea, quizá porque has necesitado algo y no lo has encontrado o puede que hayas detectado algo que se podría hacer mejor, y... ¿ahora qué?

Lo primero es empezar a jugar un poco con la idea, para ver si realmente es una idea interesante o una de tantas que no tendrá recorrido. Siempre tenemos que tener presente que una idea por sí sola no vale nada.

**Ejemplo Idea:** Yo he tenido la idea de montar una empresa de logística que de servicio en fin de semana.

Aunque no tengas totalmente claro si lo tuyo es emprender, creo que es interesante tratar de desarrollar un poco la idea y ver a dónde te puede llevar. Para esto es necesario reformularla en forma de hipótesis de problema que queremos solucionar. Eso sí, si la idea es emprender por necesidad porque te has quedado sin trabajo por ejemplo, hay que andar con pies de plomo para no idealizar la idea creyendo que emprender te va a solucionar la vida.

Como comentaba antes, la mente humana está programada básicamente para 2 cosas: evitar el dolor y obtener placer, y cualquier idea de negocio debe tener muy en cuenta esto.

Tu idea tendrá ahora mismo una forma un tanto abstracta, por eso debes encontrar cuál es el problema que tiene alguien y que tu idea podría resolver. Mientras más doloroso sea el problema más potencial tendrá tu idea, y mientras más gente tenga el mismo problema más capacidad de crecimiento tendrá tu proyecto.

**Ejemplo Problema:** La idea se me ha ocurrido porque he comprado varias veces productos por Internet y siempre me han llegado entre semana. Mi problema es que entre semana trabajo fuera de casa y no puedo recibir el paquete, así que me tocar ir a buscarlo a la oficina de la empresa de mensajería, con la pérdida de tiempo que eso supone, y además en horas de trabajo (tal y como he descrito el problema, muy resumido, una solución muy simple podría haber sido que me envíen los pedidos al trabajo, no siempre es necesario crear un negocio para cualquier problema que detectemos o quizá necesitaremos reformular de otra forma el problema).

Una vez tengas claro el problema es turno de conceptualizar tu hipótesis sobre la solución. No necesitas construir nada, solo pensar en cómo puedes solucionar el problema de la mejor manera posible dentro de tus posibilidades. Puede ser que la idea actual de tus posibilidades sea pesimista, por eso debes de tener en cuenta que un proyecto no lo desarrolla una sola persona sino un equipo, así que las carencias que tienes se pueden ver compensadas por otros compañeros de aventura.

**Ejemplo Solución:** La solución sería un servicio de mensajería con reparto en horas que no sean de oficina y en fin de semana, que no suponga un sobre coste muy elevado sobre la oferta actual.

De esta manera hemos pasado de una idea abstracta a reflexionar sobre un problema que necesita resolverse, y una solución interesante para resolverlo. Esto ya es otra cosa.

Con una idea puedes ir preguntando a la gente y te dirán que es buena o mala según factores muy subjetivos, probablemente en tu entorno encontrarás tanto gente que te dirá que es una idea maravillosa con tal de no molestar, mientras que otros te dirán que estás loco, la aversión al riesgo de la mayoría de la gente es muy grande.

En cambio si planteas un problema es posible que encuentres a gente que te diga que están hartos de darse de cabezazos contra el problema y que pagarían lo que fuera por

evitarlo/solucionarlo, eso es buena señal aunque en este momento no hay que darle mucha relevancia. En cambio si no encuentras absolutamente a nadie que se identifique con el problema... el problema lo tienes tú.

La solución es diferente, si encuentras gente que dice que tu solución es excelente, está muy bien, pero a la hora de la verdad es posible que no pagara por esa solución porque quizá esté sorteando el problema de una forma “casera”.

Esto ha sido el pistoletazo de salida para tu aventura emprendedora. Ya has avanzado un primer pasito para completar la maratón que es conseguir crear un negocio viable y sostenible.

## Antes de seguir

Además de todo el proceso de la idea al negocio, existen una serie de elementos adicionales que puedes trabajar en paralelo desde este momento:

- ✓ **Empieza la documentación y la formación:** probablemente no conozcas todo lo relacionado con tu idea, ni tengas todos los conocimientos necesarios para poner en marcha un negocio, así que es importante aprender lo que necesites e investigar todo lo relacionado con tu idea.
- ✓ **Crea un blog en el que hables del proyecto:** ya sea en un blog personal o en uno específico, ya puedes empezar a hablar sobre tu idea y todo lo que estás aprendiendo. Te ayudará a poner en orden tus pensamientos y además puedes conseguir que se empiece a conocer tu proyecto.
- ✓ **Empieza a trabajar tu red de contactos:** si no sabes lo que es el networking te va a tocar poner al día tu red de contactos. Aprovecha para ir a eventos, participar en grupos de LinkedIn, escribir en otros blogs... así podrás hacer crecer tu red, lo que será vital en un futuro. Y recuerda que no se trata de ti, sino de los demás, así que intenta ayudarles siempre que puedas.

## Paso 2: Esboza un modelo de negocio

Para que una startup consiga primero sobrevivir y más tarde crecer de forma sostenible, es fundamental que se apoye en un modelo de negocio sólido. Hay muchos más elementos importantes para el éxito de una empresa, pero los cimientos en los que se va a construir el proyecto están en el modelo de negocio.

Entendemos por modelo de negocio la forma en que una organización crea valor a una serie de clientes de forma que obtiene una rentabilidad. Esa es la esencia del modelo de negocio: crear valor, que una serie de clientes estén dispuestos a pagar a cambio de ese valor que creamos y, evidentemente, obtener ingresos con esta actividad que superen los costes. Si no tenemos muy claras estas 3 patas del modelo de negocio, realmente no tenemos un negocio.

Gracias a las metodologías lean como Lean Startup o Customer Development ([más información en el anexo de enlaces](#)), podemos testear repetidamente nuestro modelo de negocio para ir refinando o incluso reestructurando totalmente nuestro modelo hasta dar con el modelo de éxito.

Una frase nos debería valer para explicar nuestro modelo de negocio, tanto a socios, inversores, trabajadores, clientes... esa será la esencia de nuestra empresa, si no somos capaces de explicar qué hacemos en pocas palabras es que ni nosotros mismos lo sabemos. Sin embargo diseñar un buen modelo de negocio conlleva mucho más trabajo y tiene una serie de elementos adicionales que pueden ser complicados de asimilar, por eso es muy interesante utilizar la herramienta business model canvas ([ver anexo I](#)) que nos ayuda a definir y a jugar con nuestro modelo de negocio.

### Define los 3 pilares: propuesta de valor, segmentos de clientes y rentabilidad

Una vez hayas definido las hipótesis de problema y solución, deberás centrarte en los beneficios que aporta tu solución a los clientes, es lo que llamamos propuesta de valor. Puedes explicar las características que tendrá tu solución pero, sobre todo, debes explicar que les aporta a tus clientes, aquí importa más el cómo que el qué.

Como hemos detectado una necesidad en alguien ahora debemos ir un paso más e identificar de la manera más concreta posible quiénes serán nuestros clientes, formando lo que llamamos segmentos de clientes.

Con una propuesta de valor y un grupo de clientes, ya podemos ver que ingresos podemos obtener y en que gastos caemos para ver si nuestro negocio es rentable en el tiempo.

Los segmentos de clientes nos ayudan a determinar el rango de precios al que podemos aspirar, si vamos a clientes low-cost nos encontraremos una feroz competencia, en cambio si vamos a clientes Premium podremos elevar los precios. Evidentemente la estructura de precios debe de ir de la mano de la propuesta de valor, y siempre debemos procurar que el valor percibido sea mayor al precio.

A la hora de fijar el precio también debemos tener en cuenta el coste de desarrollo de nuestra propuesta de valor, no es lo mismo prestar un servicio que fabricar un producto, y siempre se tiene que cumplir la máxima de que los ingresos deben superar a los gastos lo antes posible.

En este momento no necesitamos un nivel de detalle muy alto en la estructura de gastos e ingresos, sino un desglose que nos permita saber si el negocio puede ser rentable. Ya llegará el momento de afinar las cuentas, pero si en una primera evaluación se ve claramente que los gastos son mucho mayores a los ingresos, se debe cambiar el enfoque antes de continuar.

Además de los 3 pilares que hemos comentado, existen otros elementos clave que se pueden plasmar en una herramienta llamada business model canvas ([ver anexo I](#)), llegando a un total de 9: segmentos de cliente, canales, relación con los clientes, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes (estos 2 últimos definen el factor rentabilidad).

Con los 9 elementos definimos un modelo de negocio bien completo en el que basar nuestro proyecto. No obstante es una visión de muy alto nivel que hay trabajar para conocer a un nivel más detallado todos los aspectos de negocio, para lo que nos puede servir un plan de negocio, eso sí, no el clásico y anticuado, sino uno más flexible y dinámico sin planes a 5 años que son imposibles de cumplir. Pero esto será más adelante.

## Paso 3: Pon a prueba tus hipótesis

### Valida de forma cuantitativa

Ya has trabajado bastante en tu idea y has conseguido plasmarla en 2 hipótesis y el modelo de negocio. Tanto el problema como la solución son hipótesis “testeables” en una fase muy temprana del proyecto.

Hay muchas formas de poner a prueba tus hipótesis, pero existe una forma muy barata e interesante de hacerlo: debes crear una web muy pero que muy sencilla en formato *landing page* (página de aterrizaje), en la que hables sobre el problema que has detectado explicando que estás trabajando en una solución, de la que podrán ser los primeros en saber, suscribiéndose a la web, con un *call to action* (llamada a la acción) muy claro.

Como queremos empezar muy barato y lo más fácil posible, lo mejor es recurrir a alguna de las empresas que ofrecen un servicio de landing pages de lanzamiento de empresa. Hay diversas opciones y características pero la idea básica es poder montar una página sencilla con un formulario en cuestión de minutos. Al final de la guía adjuntamos [enlaces a estos servicios](#).

En esta web debes instalar un código de Google Analytics para conocer la métrica fundamental para comprobar tu hipótesis, la conversión, es decir: del total de usuarios que han visitado la página cuántos se han registrado para conocer la solución (algunos de los servicios que acabamos de comentar ya ofrecen integración de estadísticas o permiten incluir tu propio código de Google Analytics).

Ahora toca comprar un poco de publicidad en Google Adwords, la publicidad en el buscador de Google, dependiendo del coste de las palabras claves de tu proyecto, te saldrá más o menos caro, deberían bastarte unos 100 € para hacer unas primeras pruebas y conseguir información interesante. Al final de la guía encontrarás [enlaces para conocer más sobre Google Adwords](#).

Puedes hacer unas cuantas pruebas cambiando el diseño de la página y el texto del mensaje para acabar de afinar.

Con estas pruebas tendrás los ratios de conversión, que si has acertado con el problema serán bastante altos. Además solo que existan usuarios que visiten tu web quiere decir que están buscando información relacionada con el problema. Es difícil fijar un ratio de

conversión aceptable para decidir seguir con el proyecto, depende mucho del tipo de problema y del tipo de mercado. A más mercado disponible menos porcentaje necesario para poder conseguir que el negocio sea rentable.

Si los resultados han sido pobres puedes dedicarte a jugar un poco con todas las variables, diferente mensaje, diferente público objetivo, diferentes palabras clave... Pero no deberías gastar mucho más de 100-200€ para encontrar una respuesta convincente. Si la información no es positiva tienes 2 opciones: darle una vuelta a tus hipótesis, quizá puedas debatir tus ideas con más gente para ver otros puntos de vista, o dejarlo ahí habiendo gastado un poco de tu tiempo y poco más de 100€, para no seguir adelante con un producto/servicio que nadie comprará más adelante, todo eso que te ahorras.

Una vez estés satisfecho con los resultado debes repetir el mismo proceso pero con la hipótesis de la solución. Y te puede pasar lo mismo, que a la gente no le convenza la solución y pruebes a jugar con las variables una vez más, o que los resultados sean buenos y tengas un negocio prometedor entre manos.

## Valida de forma cualitativa

En esta fase ya contarás con un buen número de e-mails de toda la gente que tiene el problema que pretendes resolver y/o que la solución propuesta le ha interesado, es hora de ponerlos a trabajar.

Pídeles permiso para hacerles una serie de preguntas y prepara un cuestionario para entender todavía mejor el problema y acabar de ajustar la solución a sus necesidades.

En este paso no te puedes fiar de todo lo que te dicen (como dice House: todo el mundo miente), porque ni siquiera ellos mismos tendrán muy claro sus respuestas. Pero si te debe servir para acabar de certificar que el problema existe y lo quieren solucionar, y que la solución que propones les satisface.

Una parte fundamental del cuestionario consiste en saber cuánto están dispuestos a pagar o si están dispuestos a pagar por la solución. No debe ser una pregunta abierta, sino proponerles una serie de opciones que ya habrás estudiado y fijado convenientemente al calcular los ingresos y costes en tu modelo de negocio.

## Paso 4: Revisa tu modelo de negocio

Con toda la nueva información recibida, es hora de actualizar tu modelo de negocio y hacer una versión más o menos definitiva (nunca será definitiva porque siempre estamos en beta hasta no consolidar el negocio).

Hasta este momento estaba bien dejar huecos en el modelo de negocio, pero ya es momento de ser exhaustivos y dejar totalmente definidos todos los bloques del canvas. Aunque esto no quiere decir que se transforme en la biblia de tu negocio, sino que dispones de suficientes hipótesis validadas como para empezar el desarrollo.

A diferencia de un plan de empresa, que se puede convertir en algo rígido, el modelo de negocio seguirá iterando a lo largo de la vida de tu empresa. Así que hasta que no logres dar con el producto ideal para tus clientes, el modelo de negocio seguirá cambiando de forma iterativa para incorporar los nuevos conocimientos sobre los clientes.

En el paso 3 hemos recopilado información muy interesante que nos permitirá ajustar nuestro modelo de negocio, haciendo hincapié en los siguientes puntos:

- ✓ **Propuesta de valor:** ya sabemos que hay gente con el problema que queremos solucionar y hemos podido ampliar nuestro conocimiento tanto del problema como de la solución. Con esto podemos acabar de definir los beneficios de nuestra propuesta de valor para que sean lo más atractivos posible.
- ✓ **Clientes:** es posible que los segmentos que teníamos en mente no eran los que realmente tuvieron el problema, ahora ya sabemos mucho más sobre nuestros posibles clientes.
- ✓ **Fuentes de ingresos:** si hemos probado con diferentes estructuras de precios, habremos averiguado cuánto están dispuestos a pagar por nuestra solución. No es una información en la que debas tener fe ciega, pero te ayudará con las cuentas.
- ✓ **Estructura de costes:** con los 3 puntos anteriores podremos reevaluar si los gastos previstos son mayores o menores. Seguramente, al ajustar la propuesta de valor y conocer mejor a los posibles clientes, existan algunas variaciones importantes.

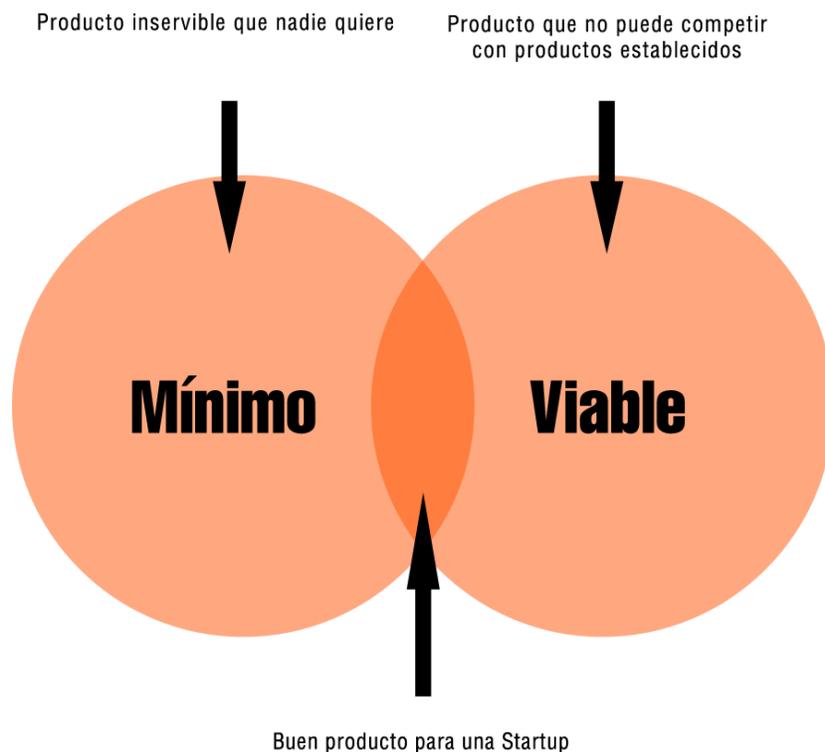
Y ahora sí y no antes, es el momento de empezar a desarrollar nuestro primer prototipo o producto mínimo viable.

## Paso 5: Construye tu primer MVP, Producto Mínimo Viable

El papel lo aguanta todo así que lo mejor es probar nuestras hipótesis y modelo de negocio con una primera versión de nuestro producto o servicio, nuestro primer MVP, que publicaremos y publicitaremos convenientemente para conocer la realidad del mercado.

Si hemos seguidos los pasos, nuestras opciones de éxitos estarán optimizadas, pero aun así no todo saldrá bien o no saldrá bien de ninguna forma.

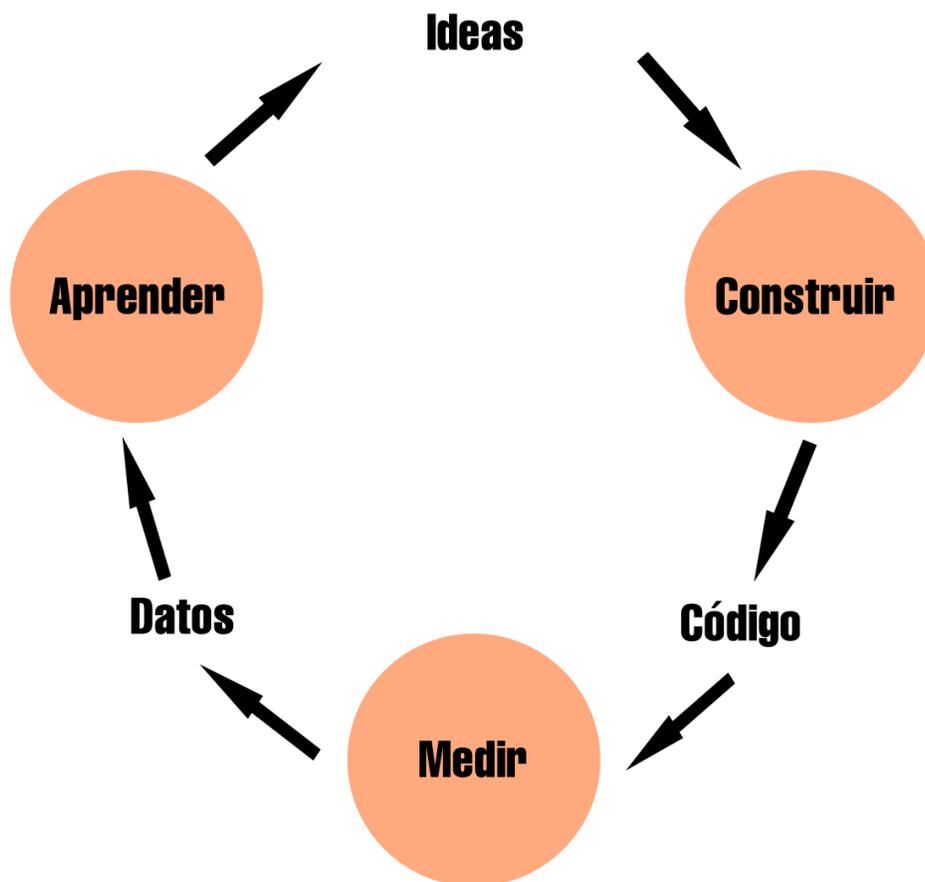
Deberemos establecer una serie de métricas accionables, que nos permitan obtener la mejor información posible del funcionamiento de nuestro negocio. Este tipo de métricas, a diferencia de las vanidosas que solo nos sirven para el ego, nos proporciona auténtico conocimiento sobre el progreso de nuestro negocio. Son métricas como el coste de adquisición de cliente, el valor del cliente en el tiempo... Más adelante dedicamos un apartado a las métricas.



El producto mínimo viable es una de las bases sobre las que se sustenta la metodología Lean Startup, y una de sus aportaciones más interesantes.

Su nombre ya da muchas pistas aunque, para acabarlo de afinar, podemos decir que el producto viable mínimo es aquel que nos permite lanzar el producto con el mínimo de *features* (características) posible, con tal de que podamos aprender información relevante de su lanzamiento.

En Lean Startup, a diferencia de otras metodologías similares como Customer Development, el conocimiento no se extrae directamente del cliente sino que se obtiene de forma empírica a través del lanzamiento de diversas iteraciones del MVP, controlando una serie de métricas de las que se podrá extraer conocimiento del que se nutra la siguiente iteración. De todas formas, ambas metodologías son perfectamente compatibles y, de hecho, se suelen aplicar en conjunto posteriormente a la fase de definición de negocio con el Business Model Canvas.



## El bucle construir-medir-aprender (Build-Measure-Learn) y el MVP

El MVP está pensado para trabajar con el bucle construir-medir-aprender, de forma que con cada nueva iteración construimos un nuevo MVP, en base al anterior o totalmente nuevo, establecemos una serie de métricas con las que medimos la reacción de los usuarios y finalmente aprendemos de toda esta información para realizar una nueva iteración.

El proceso se realiza en este orden pero se plantea en el orden inverso, es decir, primero realizamos una serie de hipótesis que queremos comprobar (aprender), definimos una serie de indicadores o métricas que nos llevara a extraer la información que nos ayude a comprobar las hipótesis (medir), y finalmente construimos el producto viable mínimo que necesitamos para medir y aprender sobre nuestra hipótesis.

Las hipótesis son variadas y, ya hemos visto, que hemos empezado con problema y solución con el mismo proceso descrito. La única diferencia es que las hipótesis iniciales no van de la mano de un MVP porque todavía no hay un producto.

Para comprobar el resto de hipótesis tendremos que ir desarrollando nuestro producto característica a característica, para poder poner a prueba cada nuevo elemento. Siempre empezando con la mínima versión posible capaz de garantizar una buena experiencia al usuario, MVP no equivale a chapuza.

## Consideraciones para aplicar la filosofía del MVP

### **El producto viable mínimo no se desarrolla para las masas sino para los *early adopters***

Es evidente que un producto que tenga las características mínimas necesarias para corroborar o desechar nuestras hipótesis, no tiene la entidad suficiente para ser del agrado de los más exigentes, lo que viene a ser el grueso del *mass market*.

Sin embargo existen una serie de clientes denominados *early adopters*, que dejan de lado la rigurosidad para abrazar productos en fase de evolución, solo con tal de estar a la última o probar cosas nuevas. Es con este público en mente con el que debemos plantearnos todo el proceso.

Más adelante, cuando hayamos testeado las hipótesis más importantes, haremos un cambio de rumbo para centrarnos en el gran mercado, pero eso es un paso que nos queda todavía muy lejos.

### **Perseverar o pivotar**

Con cada nueva iteración que nos proporciona cada MVP del bucle construir-medir-aprender, aceptamos nuestras hipótesis como ciertas, como falsas o encontramos la necesidad de reformularlas o variarlas para volverlas a comprobar.

Con cada nueva iteración, o por lo menos con las iteraciones que atiendan a las principales hipótesis como existencia de mercado o motor de crecimiento, debemos tomar una decisión trascendental, que no debemos dilatar en el tiempo, como es si perseverar iterando en base a la línea que estamos siguiendo, en caso de que las hipótesis sean bastante acertadas, o pivotar y cambiar de forma drástica la formulación de nuestras hipótesis, en caso de que no nos estemos acercando a la solución adecuada.

Este es uno de los mecanismos más importantes de Lean Startup y conviene tenerlo muy presente y no tener miedo de tomar la decisión de pivotar en caso de ser necesario. Para poder tomar una decisión coherente es importante que nuestras métricas nos estén ofreciendo conocimiento real sobre los usuarios, métricas accionables, y no dejarnos llevar por las cifras de las métricas vanidosas.

### ***Release early, release often***

*Release early, release often* es un mantra de las metodologías ágiles que nos sugiere lanzar nuestro producto tan pronto como sea posible y a partir de ahí relanzarlo muy a menudo.

Lean Startup no es ajena a este procedimiento, pero dejarse llevar por él sin pensar en el conjunto puede traer situaciones no deseadas. Por ejemplo nos puede llevar a no ver más allá del corto plazo, y dejarnos guiar por el día a día y las exigencias de los usuarios.

Sin embargo con el MVP lo que buscamos es testear nuestras hipótesis sobre nuestra visión del producto, es decir, tratamos de comprobar que hemos encontrado un problema por el que los *early adopters* están dispuestos a pagar para tener una solución, y que nuestro producto es una solución adecuada. Cómo siempre tenemos nuestra visión en mente, en cada nuevo lanzamiento procuramos acercarnos un paso más y poner a prueba el mínimo conjunto de características que nos proporcionará la información relevante respecto a los *early adopters*.

## Aprende a escoger tus indicadores de negocio

¿Sabes qué métricas debes tener en cuenta para conocer la salud de tu negocio? ¿Te obsesionas por métricas que solo sirven para aumentar el ego (ej. número de visitas)?

Por suerte, algunos dirán por desgracia, la cantidad de información que manejamos que afecta directa o indirectamente a nuestro negocio, es muchísimo mayor de la que podíamos utilizar hace unos años.

Somos muchos los que en un momento dado nos hemos visto superados por tener tanta información a nuestro alcance, y no hemos acertado a escoger qué información era más relevante para nuestro negocio. También somos muchos los que erróneamente nos fijamos en métricas vanidosas que no nos proporcionan verdadero conocimiento sobre la marcha de nuestro negocio.

Actualmente, la disciplina de analítica web está cobrando una especial relevancia debido a que: conocer, medir y analizar los KPIs (indicadores clave) de nuestro negocio, es uno de los factores básicos de los que dependerá el éxito o fracaso de nuestro proyecto.

### Las métricas vanidosas las carga el diablo

Muchos medimos ciertos aspectos de nuestro negocio que nos sirven principalmente para aumentar nuestro ego. El número de visitas de nuestra web, las páginas vistas, el número de seguidores de nuestra cuenta en Twitter, el número de fans de nuestra página en Facebook... son solo unos cuantos indicadores, que por sí solos poco nos sirven más que para decir que guapos somos y como nos quieren.

No obstante, tenemos la suerte de que todas estas aplicaciones (Google Analytics, Facebook, Twitter) nos ofrece información que muchas veces no valen por si solas, pero que pueden estar en algún lado de ecuaciones que nos proporcionarán información mucho más relevante.

### Las métricas accionables nos proporcionan verdadero conocimiento

Entendemos como métrica accionable aquella que muestra de forma clara una relación causa y efecto, por lo que nos permiten aprender de nuestras acciones, no como las métricas vanidosas que realmente no proporcionan ningún valor a un análisis del negocio.

Pongamos por ejemplo la métrica que nos indica el número de visitas: esta medida nos indica lo mucho o poco que nos está visitando la gente, pero no nos informa sobre de dónde han venido las visitas, cuánto nos está costando cada visita, cuánto estamos ganando con cada visita... Es decir, nos alegra mucho tener más visitas, tampoco vamos a decir que es malo, pero por sí sólo no sirve para analizar nuestro negocio.

Sin embargo, si estamos haciendo una campaña de publicidad con Adwords por ejemplo, del total de visitas que nos llegan podemos saber cuántas nos llegan por esta campaña. Este dato aislado tampoco es vital, pero si lo asociamos con el coste de la campaña obtendremos el CAC, coste de adquisición por cliente, que esto sí que nos empieza a ofrecer información muy interesante.

Por otra parte, pongamos que este mes hemos obtenido x ingresos, esta información es muy importante pero no nos permite analizar nada. Así que relacionamos estos ingresos con el número de cliente que hemos tenido, y obtenemos los ingresos por cliente, que ya es información bastante interesante.

Vamos un paso más allá, segmentamos la métrica de ingresos por cliente, y nos quedamos solo con los clientes que han venido por nuestra campaña de Adwords, y relacionamos estos ingresos con el CAC, coste de adquisición por cliente. Aquí ya obtenemos un conocimiento demoledor: si el CAC es menor que los ingresos por cliente, estamos perdiendo dinero, si es mayor estamos ganando dinero (es cierto que tenemos que tener en cuenta muchos más gastos asociados, pero el ejemplo sirve para ilustrar la potencia de las métricas accionables).

Con este análisis en la mano sabemos la relación causa y efecto de nuestra inversión en publicidad, y si estamos ganando un porcentaje interesante por cada nuevo cliente, instantáneamente sabremos que nuestro éxito pasa por aumentar la inversión en esta campaña.

### **Análisis de cohortes, una vuelta más de tuerca**

No se vayan que aun hay más. Hemos visto el poder de escoger una buena métrica, pero hemos escogido métricas relativamente fáciles de obtener.

Pongamos otro escenario, de un mes para otro estamos utilizando el mismo presupuesto para publicidad, pero hemos hecho ciertos cambios en nuestra landing page, así que nos interesa saber si esos cambios son buenos o malos. Como tendremos compras tanto de usuarios nuevos como antiguos, necesitamos un análisis más potente,

y esto es exactamente lo que nos proporcionan un análisis de cohortes, que viene a ser un análisis comparativo por periodos.

Seguiremos teniendo las mismas métricas, pero el poder del análisis de cohortes, nos permite saber la evolución de nuestro negocio estudiando unos aspectos concretos. En este caso la métrica interesante a utilizar sería la conversión, que nos indica el porcentaje de visitas que se han suscrito a nuestro servicio, han comprado en nuestra web... Y con el análisis de cohortes sabremos si nuestros cambios en la landing page han resultado efectivos.

Para este tipo de análisis es excepcionalmente útil trabajar con MVPs, productos mínimos viables, que nos lleven a hacer cambios muy rápidos de los que podamos extraer información lo más rápido posible.

## Paso 6: Plasma todo lo aprendido en un pequeño plan de empresa

No soy muy fan de los planes de empresa, he perdido mucho tiempo con ellos, pero es una herramienta todavía necesaria para algunas cosas, y que nos permiten reflexionar sobre asuntos importantes.

Con toda la información que hemos obtenido en cada fase, no será difícil trazar los puntos básicos de nuestro plan de empresa, a excepción de la parte operativa y financiera que necesitarán de mayor trabajo.

### El plan de empresa un mal necesario

Seguro que has pensado alguna vez: ¿para qué hacer un plan de empresa si luego nunca se cumple? ¿Por qué dedicarme a hacer un estudio de mercado si después todo es diferente?

Yo no soy defensor de dedicarme en cuerpo y alma durante meses a desarrollar un plan de empresa, que luego no se acercará a la realidad pero sí creo en trabajar en un documento más ligero y dinámico que me ayude a reflexionar sobre determinados aspectos que quizá no tendría en cuenta de otra forma.

### La incertidumbre que rodea a una startup

Una startup está rodeada de incertidumbre, por lo que los clásicos planes de negocio no pueden reflejar todas las variables posibles y tienden a ser documentos de un solo uso, aunque necesarios para buscar financiación.

Metodologías modernas como customer development y lean startup, aunque no son incompatibles con un plan de empresa, recomiendan iniciar un cierto número de actividades mucho antes de tenerlo todo claro y decidido, dada la incertidumbre de la que hablábamos, y como punto de partida suelen ponerse de acuerdo en diseñar el modelo de negocio mediante el business model canvas.

## El modelo de negocio

Es irónico pero hay muchas empresas que tienen un tocho por plan de empresa y sin embargo no tienen claro su modelo de negocio, y así nos va...

Como hemos visto, el modelo de negocio debe basarse en nuestras hipótesis sobre el problema que queremos solucionar y la solución que proponemos nosotros, nuestro producto.

Trabajar el modelo de negocio es el primer paso para elaborar nuestro business plan, y en si mismo debe ser una parte importante que además nos debe ayudar a desgranar el resto de apartados.

Teniendo claro el modelo de negocio tenemos información sobre nuestro producto (propuesta de valor), clientes, partners, canales de comunicación... hasta aspectos sobre las fuentes de ingresos y las estructuras de costes, pasando por las actividades clave. Como podemos ver todo esto nos ayudará a completar más adelante nuestro plan de empresa.

## El producto mínimo viable, MVP

Teniendo una primera versión más o menos clara del modelo de negocio, lo normal sería dedicar meses a completar el plan de negocio ampliando su información y haciendo estudios de mercado y demás, pero... ¿sabéis lo qué nos puede pasar? Qué nos estemos equivocando en todo y que acabemos desarrollando un producto que realmente nadie quiere. Y, ¿cuál es la solución? Empezar a desarrollar el MVP de la forma que he explicado anteriormente.

Si en este paso intermedio fallamos, nos habremos ahorrado mucho trabajo y mucho desarrollo que no nos hubiera servido de nada.

## Y ahora, el plan de empresa

Ahora sí que nos podemos embarcar en un plan de empresa, con la “seguridad” de que estamos desarrollando un negocio potencialmente de éxito.

El modelo de negocio está muy bien para visualizar muchos componentes de un vistazo y tener un resumen de lo que supone nuestro negocio pero, después de actualizarlo

convenientemente tras la etapa anterior, debemos complementarlo y ampliarlo en el plan de empresa.

Hay algunas secciones que tenemos que desarrollar mucho más que otras, por ejemplo la parte operativa solo está esquematizada en unas actividades clave, que conviene extender y desarrollar para confeccionar la operativa total para desarrollar nuestro producto.

El plan de marketing deberá basarse en los canales de venta y la relación con los clientes que hemos establecido en el modelo de negocio, pero obviamente no serán 4 pinceladas sino un desarrollo más completo.

También nos convendrá extender nuestros recursos clave en materia de personal en un plan de personal (recursos humanos se suele mal llamar), que se entrelace con el plan de operaciones.

El plan de finanzas solo está apuntado en una estructura de los principales costes y unas notas sobre las fuentes de ingresos. Aunque sigue resultando complicadísimo dar forma a un plan de finanzas con cierto grado de acierto, tanto el modelo de negocio como los experimentos con nuestro MVP, nos servirán para acercarnos un poco más a un posible futuro a corto y medio plazo. Olvidaros de los planes a 5 años, si hoy salen nuevas tecnologías, redes sociales... cada 2x3, imaginaos lo que puede pasar a lo largo de los próximos 5 años.

Como vemos todo nace del modelo de negocio, que tiene los puntos claves de cada parte del plan de empresa, sin embargo solo son las principales pinceladas de un plan que necesita completarse.

El business model canvas por si solo, puede funcionar como un mini plan de empresa para proyectos que empiecen con mucha calma, pero cualquier proyecto más ambicioso debe trabajarse con más detalle. No hay que llegar a la exhaustividad que se pedía antes, porque entonces lo convertimos en un documento de un solo uso, sino algo más dinámico que podamos ir revisitando periódicamente.

El business plan puede tener una estructura más o menos típica con los siguientes apartados:

1. **Resumen ejecutivo:** aquí reside la clave para la utilidad del documento, tanto para nosotros como para inversores, partners... Debemos de ser capaces de explicar de manera breve y concisa el problema que tienen nuestros clientes, nuestra solución y los beneficios que les aportamos. Seguimos con un resumen del modelo de negocio, si hemos utilizado el business model canvas será más

fácil condensar lo fundamental, haciendo hincapié en nuestro factor diferencial. Y acabamos explicando brevemente la evolución financiera de los primeros 3 años, seguida de las necesidades de financiación (esto es si necesitamos financiación externa).

2. **Equipo:** debemos explicar que aporta cada miembro del equipo emprendedor, si hay varios, y si hubiera algún empleado clave, para demostrar que tenemos un equipo equilibrado y capaz, y, si hay lagunas, haberlas detectado.
3. **Plan de marketing:** este apartado debe contener los puntos más relevantes, puesto que en el momento en el que nos encontramos todavía no podemos hacer apuestas sólidas. Debemos hablar de la segmentación de mercado, competencia, procesos captación de clientes y de ventas, explicación detallada sobre nuestro producto y servicio, precios...
4. **Plan de operaciones:** aquí debemos profundizar en la forma de desarrollar nuestra actividad. En el modelo de negocio hemos apuntado las actividades clave y aquí toca explicarlas con detalle. No solo debemos hablar del proceso productivo sino que podemos explicar cómo vamos a introducir los procesos lean como el desarrollo de MVPs. Además, nos ayudará a saber si necesitamos incorporar a alguien al equipo para desarrollar alguna actividad importante.
5. **Plan de finanzas:** el plan debe ser muy detallado para el primer año (mensual) y más ligero para los 2 siguientes años (aunque podemos encontrar quién lo “necesite” a 5 años y con más detalle para los 3 primeros), reflejando sobre todo el *cashflow* (flujos de caja). Éste es sin duda el apartado más complicado de todos y, aún teniendo información real de ventas, nos será muy difícil producir algo verdaderamente fiable. Lo más importante es ser muy rigurosos con los gastos y las necesidades de financiación, para averiguar si perseguimos algo imposible o con las cifras que van arrojando nuestros primeros experimentos y ventas, podemos construir un negocio viable.

## No olvidemos que trabajamos con hipótesis

Lo importante aquí no es acertar al 100% ni seguir al milímetro el contenido del plan. No podemos olvidar que todavía estamos en una fase temprana de nuestro negocio y solo estamos empezando a coger tracción. Por suerte hemos llegado a esta fase con una gran cantidad de conocimiento, que no habríamos tenido si hubiéramos empezando

escribiendo el plan de empresa, y nuestras hipótesis pueden ser más cercanas a la realidad. Gracias al proceso de creación del plan, seremos conscientes de muchos detalles que se nos habrían escapado de otra manera.

Sobre todo tenemos que coger con pinzas las proyecciones financieras en cuanto a previsión de ingresos, porque todavía no hemos sido capaces de crear un proceso con garantías que nos permita llevar a los clientes a nuestros embudos de ventas. Eso sí, en los gastos debemos de tener un cuidado exquisito y una visión muy pesimista, para no encontrarnos con sorpresas desagradables que hagan implosionar nuestro negocio. Mucho cuidado con no tener en cuenta conceptos como los ciclos de pago, costes de adquisición de clientes...

## Consejos finales

Embarcarte en la aventura de emprender no es una tarea fácil, por eso aprovechar la experiencia de otros emprendedores resulta clave para optimizar tus opciones de éxito.

Los métodos y técnicas que he explicado a lo largo de esta guía, han sido utilizados por muchos emprendedores, y evitan en gran medida el problema de desarrollar un producto que nadie quiere.

Quizá hayas tenido una idea genial, pero puedes encontrarte que no hay suficiente demanda, o que el precio que necesitas fijar para ser rentable es demasiado caro para el público al que te diriges. Por eso es vital centrar tu trabajo alrededor del cliente y no del producto, como se ha hecho toda la vida.

La frase de: “tú fabrica un producto excelente que los clientes ya vendrán”, no solo es falsa sino que supone subestimar a los clientes.

En las 6 fases que os propongo en la guía, encontrarás el camino para: desarrollar tu idea, crear tu modelo de negocio, comprobar tus hipótesis, refinar tu modelo, crear prototipos y finalmente desarrollar un plan de empresa para conseguir financiación.

No es una guía exhaustiva pero contiene las claves para hacer de tu proyecto una realidad.

Como necesitarás ampliar la información del libro, al final del documento puedes encontrar el anexo [Enlaces de interés](#), en el que hemos incorporado muy buenos recursos para seguir ampliando tus conocimientos.

En Emprenderalia esperamos que hayas disfrutado de la guía, y que te resulte muy útil en el momento en que decidas empezar tu aventura.

Te agradecemos que compartas con nosotros cualquier comentario, sugerencia o crítica, para seguir mejorando esta guía y los contenidos del blog. Puedes dejar tu comentario en el siguiente enlace: [Guía gratis De la Idea al Negocio](#), o enviarnos un mail a [xavi@emprenderalia.com](mailto:xavi@emprenderalia.com).

Y si te ha gustado mucho la guía, nos sería de gran ayuda que compartieras nuestra web, [www.emprenderalia.com](http://www.emprenderalia.com), o la página del lanzamiento del libro: [De la idea al negocio](#).

Para ponértelo fácil, hemos creado el siguiente tweet, que puedes modificar antes de enviar, para que lo puedas compartir haciendo click en el enlace compartir:

*“He leído la guía De la Idea al Negocio de @Emprenderalia y me ha sido muy útil. Descárgala tu también aquí: <http://kcy.me/dal2>”*

[Compartir en Twitter](#)

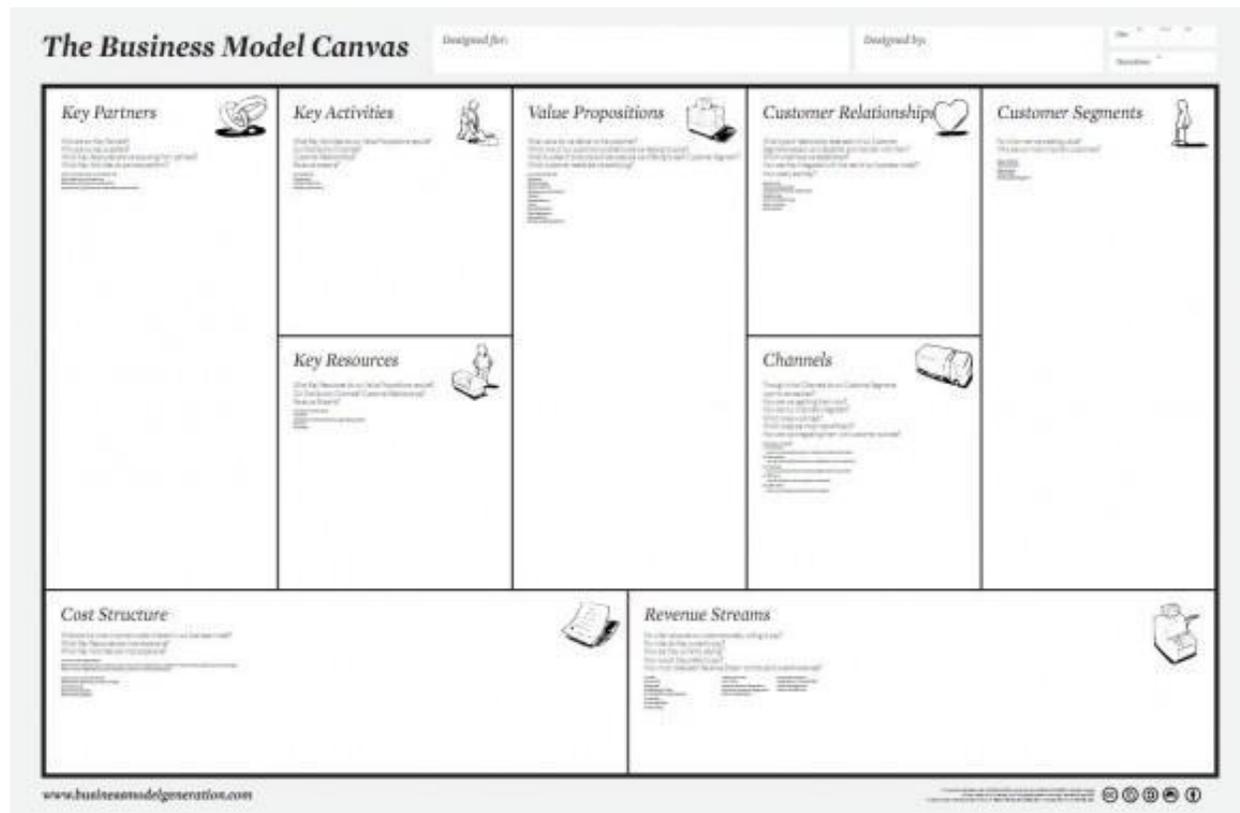
# Anexo I: Business Model Canvas

¿Quieres aprender a crear modelos de negocio con un sistema estándar? ¿El plan de empresa es una herramienta demasiado rígida para ti?

Antes de empezar a escribir un espléndido plan de empresa, tenemos que tener claro nuestro modelo de negocio. Hay gente que incluso una vez acabado el plan de empresa no sabrá explicarte en pocas palabras en qué consiste su idea de negocio.

Hay muchas formas de crear un modelo de negocio, todas deben responder a cuestiones comunes como qué es lo que hacemos, cómo lo hacemos y a quién nos dirigimos. Pero la forma de trabajar estas cuestiones es diferente en cada caso.

El libro Business Model Generation de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur llevó a la estandarización la creación de modelos de negocio gracias al Business Model Canvas y toda la metodología sobre la que se apoya.

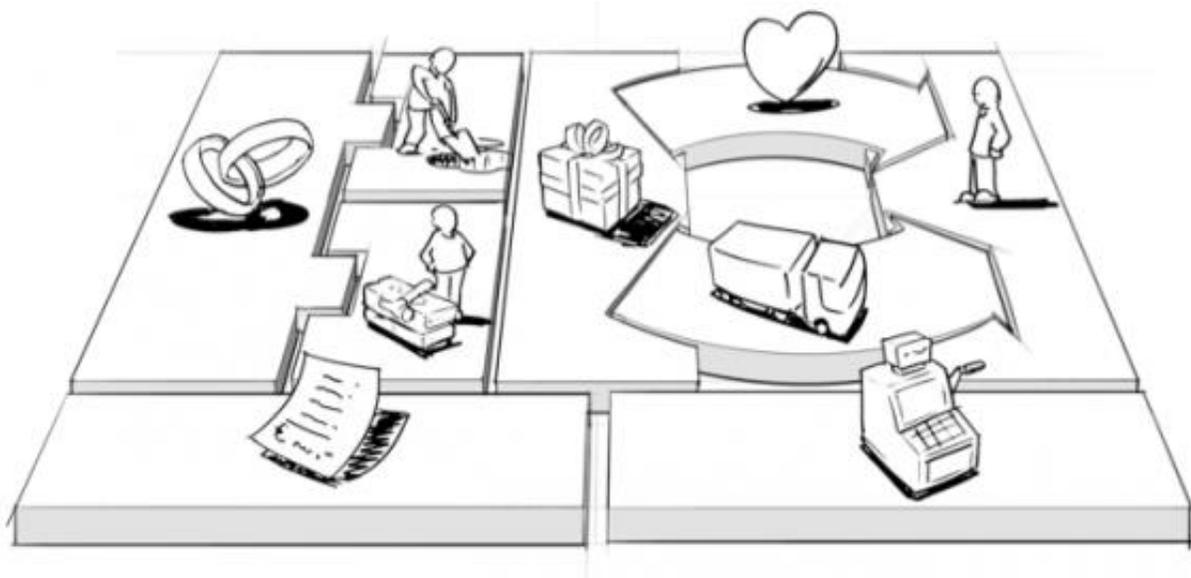


## Un lienzo en el que plasmar tu idea de negocio en 9 bloques

El libro define un modelo de negocio como una descripción de como una organización crea, entrega y captura valor, una definición excelente.

El Business Model Canvas constituye una herramienta esencial para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de tu idea de negocio necesarios para el correcto funcionamiento de tu proyecto.

La herramienta no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados entre ellos que cubren todos los aspectos básicos de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.



### Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes representa la tan conocida segmentación del mercado, es decir a que grupos de personas queremos ofrecer nuestro servicio o producto. Para segmentar el mercado podemos agrupar por diferentes necesidades a las que satisfacer, diferentes canales a través de los que llegar, diferentes tipos de relaciones o diferentes tipos de oferta.

Algunos ejemplos de segmentos de clientes son:

- ✓ **Mercado de masas:** el negocio se dirige a un mercado lo más amplio posible con unas necesidades y problemas similares.
- ✓ **Nichos:** segmentos de mercado altamente especializados que atienden a unos requisitos muy específicos.
- ✓ **Segmentados:** segmentos de mercado con necesidades poco diferenciadas, es decir segmentos diferentes pero que tienen unas necesidades similares aunque con ligeras variaciones.
- ✓ **Diversificados:** segmentos muy diferentes entre sí, con necesidades y problemas únicos.
- ✓ **Multi-segmentos:** segmentos que dependen de varios segmentos a la vez. Un buen ejemplo sería el de la publicidad que por un lado requiere de empresas que contraten espacios publicitarios y a la vez se necesita que la publicidad llegue a los usuarios.

### Propuesta de valor

La propuesta de valor describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un segmento específico. Explica el servicio o producto que ofrecemos a nuestros clientes.

Las características de la propuesta de valor se pueden basar en una serie de criterios:

- ✓ **Novedad:** cubrimos una necesidad o problema para el que todavía no existía un producto o servicio específico.
- ✓ **Rendimiento:** mejora del rendimiento sobre la oferta actual: mayor calidad, más velocidad...
- ✓ **Personalización:** ofrecemos productos o servicios adaptados individualmente o incluso co-creados por el mismo usuario.
- ✓ **Diseño:** ofrecemos un diseño más cuidado o novedoso respecto a la oferta existente. Un caso típico sería Apple.
- ✓ **Precio:** podemos ofrecer soluciones low cost.

### Canales

Para comunicarnos, y alcanzar y entregar nuestra propuesta de valor a nuestra audiencia podemos utilizar diversidad de canales diferentes.

Los canales pueden ser propios o de socios y a su vez directos o indirectos. Los canales centran su actividad en 5 fases:

1. **Notoriedad:** cómo hacemos para que la gente nos conozca.
2. **Evaluación:** cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor.
3. **Compra:** cómo permitimos que los clientes compren nuestros servicios o productos.
4. **Entrega:** cómo entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes.
5. **Postventa:** cómo proporcionamos servicios postventa a los clientes.

### Relación con el cliente

Existen diferentes tipos de relaciones que podemos establecer con segmentos específicos de clientes. Algunos ejemplos son:

- ✓ **Asistencia personal:** basada evidentemente en interacción entre personas, el cliente con un representante de la empresa.
- ✓ **Self-service:** no hay relación directa con el cliente, sino que ofrecemos todos los medios necesarios para que el cliente se puedan resolver los problemas por sí mismos.
- ✓ **Servicios automatizados:** es una mezcla entre relación self-service con procesos automatizados.

### Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente. La generación de estos ingresos puede ser de diferentes tipos:

- ✓ **Venta:** es la más típica de las fuentes de ingresos. La compañía vende un producto a un cliente por el que recibirá un único pago.
- ✓ **Pago por uso:** se paga por el uso que se hace del servicio, mayor uso mayor pago.
- ✓ **Suscripción:** pago recurrente por usar un servicio.

### Recursos clave

Este bloque describe los recursos más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio. Estos recursos se pueden categorizar según los siguientes criterios:

- ✓ **Físicos:** maquinarias, vehículos, edificios...
- ✓ **Intelectuales:** marcas, patentes, copyrights...
- ✓ **Humanos:** dependiendo del modelo de negocio pueden ser necesarios recursos humanos clave en un área determinada.
- ✓ **Financieros:** efectivo, líneas de crédito, stock options...

### Actividades clave

En toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad. Estas actividades se pueden categorizar según los siguientes criterios:

- ✓ **Producción:** diseño, desarrollo o entrega de un producto por ejemplo.
- ✓ **Solución de problemas:** para empresas que requieran de soluciones a problemas individuales de los clientes.
- ✓ **Plataforma:** si el modelo tiene como recurso clave una plataforma necesitará una serie de actividades clave para su desarrollo o gestión.

### Socios clave

Este bloque describe la red de proveedores y partners necesarios para que el modelo de negocio funcione. Existen 3 factores que nos llevan a buscar socios:

- ✓ **Optimización y economías de escala:** las empresas no pueden proveerse de todo de forma interna, por lo que es necesario contar con proveedores para reducir costes.
- ✓ **Reducción de riesgos:** pueden ser necesarias alianzas estratégicas que nos permitan reducir la incertidumbre.
- ✓ **Adquisición de recursos o actividades:** las compañías no suelen tener todos los recursos necesarios ni pueden desarrollar todas las actividades de forma interna.

### Estructura de costes

La estructura de costes describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Los costes pueden estar guiados por diferentes factores:

- ✓ **Coste:** minimización de costes en lo posible.
- ✓ **Valor:** propuestas de valor premium que se centren en generar el máximo valor posible para el cliente.
- ✓ **Costes fijos:** costes independientes al volumen de negocio.
- ✓ **Costes variables:** costes proporcionales al volumen de negocio.
- ✓ **Economías de escala:** crecimientos exponenciales de los ingresos reduciendo el coste por producto a mayor volumen.

Como hemos visto a lo largo del artículo, el Business Model Canvas es una herramienta muy potente que nos permite desgranar bloque a bloque el modelo de negocio que queremos. En el libro de Business Model Generation además de desarrollar más la información de estos apartados, ofrece una serie de patrones, ideas de diseño, prototipado... que permiten una mayor profundización de la materia, por lo que lo recomendamos totalmente.

Una vez hayamos podido completar el lienzo, tendremos una idea mucho más clara de nuestra idea de negocio y la podremos explicar de forma más fácil a clientes, socios e inversores. Este es el primer paso para crear un nuevo proyecto, que podremos completar plasmando todo lo aprendido en un plan de empresa basado en modelo de negocio más sólido.

## Anexo II: Enlaces de interés

Conceptos para principiantes:

- ✓ [Serie de artículo de Emprender para Dummies](#)
- ✓ [Introducción a Customer Development](#)
- ✓ [Introducción a Lean Startup](#)
- ✓ [El embudo de conversión, la métrica más importante](#)
- ✓ [¿Qué es una página de aterrizaje?](#)

Modelos de negocio:

- ✓ [Modelos de negocio a fondo](#)
- ✓ [Una alternativa a Business Model Canvas: Lean Canvas](#)

Google Adwords:

- ✓ [Adwords para Emprendedores](#)
- ✓ [Tutorial de Adwords](#)
- ✓ [Cómo configurar tus campañas de Adwords](#)

Landing pages:

- ✓ <http://launchrock.com/>
- ✓ <https://www.prefinery.com/>
- ✓ <http://www.kickofflabs.com/>
- ✓ <http://epiclanding.com/>