

IDENTIFICACIÓN EMPRENDEDOR

Nombre:

Empresa:

A cartoon character with a light blue shirt, dark pants, and a small yellow tuft of hair is pointing towards the title. He is in a dynamic, jumping pose.

GUÍA para emprendedores

La primera guía que te ayuda a ir de la idea a un negocio sostenible

Escrito por: Gerónimo S. Bendala
Ángela María Romero
Rocío Herrera

Ilustrado por: Álvaro ReinoSo

Producido por: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaira

Autores: Gerónimo S. Bendala
Angela Mª Romero
Rocío Herrera

Ilustrado por: Álvaro Reinoso

**Nombre
de la empresa:** Endogenous, S.L.

Dirección: C/ El Perejil, nº 8
41500 Alcalá de Guadaira
(Sevilla)

Página web: www.guiiaoutsider.com

Producido por: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaira
Página web: <http://urban.ciudadalcala.org/>

Guía de emprendedores del Plan Urban

Presentación.-

Hay pocas imágenes más bellas y conmovedoras para un alcalaíno que la del barrio San Miguel con su arrabal desde el Puente, o la majestuosa silueta de las murallas y torres del Castillo desde la ladera norte.

Nuestra ciudad vive en paisajes únicos, los disfrutamos no sólo por su belleza, hay más motivos. El Castillo representa nuestro principio como Gran Ciudad, la génesis de Alcalá. Es un elemento de identidad compartido, somos parte del barrio, también nos pertenece.

Alcalá de Guadaira fue seleccionada para el desarrollo del Plan Urban, un proyecto de regeneración social, urbana y económica del casco histórico impulsado por el Ayuntamiento y cofinanciado por la Unión Europea.

Y así es como el Castillo ha abierto sus puertas al Plan Urban para guardar todo lo bueno que trae consigo: mejoras en la estructura urbana del barrio, accesibilidad, activación y dinamización del estamento social y conformación de un tejido comercial que debe retornar en forma de mejores condiciones de vida en su comunidad de habitantes, y del resto de convecinas y convecinos de Alcalá.

Una transformación física, un esfuerzo de todos con el que crear las condiciones para que la Fortaleza y su arrabal sean espacios donde generar riqueza, empleo y prosperidad.

La promoción económica es uno de los ejes motores de este proyecto siendo el Centro de Promoción Empresarial –CPE– una de las actuaciones clave, impulsando decididamente tres sectores de actividad directamente vinculados con las fortalezas de la zona: comercio, turismo y cultura y, también, contribuyendo a que capital humano se convierta en el activo más importante para lograr su modernización a través del emprendimiento.

Un emprendimiento real, posible y probable. Estos tiempos exige lo mejor de nosotros y por eso muchas de las personas sin empleo se han lanzado a montar su propio negocio con el factor de riesgo que ello supone.

Conscientes de este escenario, el Ayuntamiento a través del Plan Urban ha editado esta Guía de Emprendedores, como un valioso instrumento didáctico para los futuros empresarios que han puesto sus ojos en el Castillo y el resto del ámbito de actuación del proyecto.

Y no es una receta cualquiera porque no valen fórmulas al uso. Los expertos del CPE marcan aquí una hoja de ruta específica acorde con las condiciones del ámbito Urban y del resto de Alcalá, su población, la tendencia de los mercados. La actitud emprendedora ha de ser una oportunidad con un resultado tangible.

La Guía Outsider para Emprendedores es el resultado de un diagnóstico minucioso que nos lleva a una conclusión de partida: el Castillo, su arrabal y la zona centro son una oportunidad y su población personas capaces de expandir la economía de Alcalá.

Esta es la primera guía que le ayuda a ir de la idea a un negocio sostenible, con la que difundir y compartir todo el conocimiento generado.

Hablamos de oportunidades que ayuden a construir un modelo de ciudad justa y que riegue esperanza, articulada a través de la puesta en valor de su capital físico, social y simbólico.

Sin duda estamos haciendo justicia e impulsamos el cambio de un gran barrio para una gran Alcalá.

Antonio Gutiérrez Limones

Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de Alcalá de Guadaira



índice

Sobre esta guía	Pág. 4
1. EVOLUCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE EMPRENDIMIENTO	
1.1. La evolución en la gestión del emprendimiento	6
1.2. El proceso de creación de una empresa	7
1.3. La gestión del riesgo en la creación de la empresa	8
1.4. La velocidad cuenta	9
1.5. El primer paso: completa la Plantilla de inicio	10
2. CUESTIONES PREVIAS A EMPRENDER	
2.1. El Equipo Humano	12
2.2. ¿La persona emprendedora nace o se hace?	13
2.3. La idea de emprendimiento	14
3. ATERRIZA TU IDEA	
3.1. De la idea a la definición de empresa	16
3.2. La Clientela	17
3.3. Tú, tu cliente	18
3.4. Mapa de empatía	19
3.5. Tu oferta	20
3.6. Define tu oferta	21
3.7. Lienzo de diseño de la Propuesta de Valor	22
4. DEFINE TU EMPRESA: EL MODELO DE NEGOCIO	
4.1. Modelo de Negocio (MdN)	24
4.2. Primera aproximación: El teatro de tu empresa	25
4.3. Describe cómo es el teatro de tu empresa	26
4.4. Segunda aproximación : Modelo del negocio simplificado	27
4.5. Modelo de negocio (Simplificado)	28
4.6. Tercera aproximación: El Modelo de Negocio de una empresa	29
4.7. La plantilla del Modelo de Negocio: "el Canvas"	30

4.8 ¿Qué orden debemos seguir para definir el Modelo de Negocio?	31
4.9. MODELO DE NEGOCIO	32

5. LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

5.1. ¿Cómo controlar la economía de tu empresa?	34
5.2. Informes financieros: Cuadro de Inversiones	35
5.3. Informes financieros: Cuenta de Resultados	36
5.4. Informes financieros: Cuadro de Tesorería	37

6. MEJORA LA DEFINICION DE TU EMPRESA

6.1. Verifica y mejora la definición de tu empresa	39
6.2. El contacto con la clientela: verifica quién comprará tu producto	40
6.3. El proceso iterativo de mejora	41
6.4. ¿Cómo se hace una entrevista para verificar hipótesis?	42
6.5. Prepara tu entrevista	43
6.6. Aligeramiento financiero: Cómo reducir el riesgo	44
6.7. Veamos un ejemplo	45
6.8. Chequeo de autorizaciones administrativas	46
6.9. Velocidad vs Rentabilidad	47
6.10. Redefine tu Modelo de Negocio. Pivotar vs Perseverar	48
6.11. Razones para Pivotar	49

7. LANZAMIENTO DE LA EMPRESA

7.1. Lanzamiento de la empresa	51
7.2. Elección de la forma jurídica	52
7.3. La financiación de la empresa. Claves de trabajo	53
7.4. Negociar con el banco	54
7.5. Programas de ayudas	55
7.6. Puntos críticos de control de la evolución.	56
7.7. Indicadores de control económico básicos	57
Bibliografía	58

Sobre esta guía



Esta guía está dirigida a todas aquellas personas con inquietud de iniciar una nueva actividad empresarial, así como a los profesionales y técnicos que acompañan y asesoran a los emprendedores en este proceso.

La guía se centra en el **proceso de emprendimiento**, esto es, en cómo a partir de una idea, desarrollar una empresa sostenible (aunque parezca mentira no hemos encontrado mucha documentación comprensible y ordenada sobre el citado proceso).

Hemos trasladado a esta guía el proceso de emprendimiento que hemos aprendido en los talleres, conferencias y experiencias que hemos impartido a emprendedores y empresarios en los últimos cinco años.

Esta guía conseguirá su objetivo si una persona, o un equipo, con una idea de negocio realiza con ella un completo trabajo de análisis estratégico que mejore la posibilidad de éxito de su proyecto de empresa.

Para que la guía resulte comprensible y práctica, hemos querido simplificar en lo posible los mensajes, hacerla visual y lo más interactiva posible.

Hemos reducido el tamaño de la guía a 50 páginas, con el objetivo de que esta sea manejable y el usuario no pierda nunca una visión integral del proceso.

Esta guía dispone en la página web de material auxiliar y herramientas que ayudan a clarificar los conceptos, seguir el proceso que se propone, y ampliar información sobre cada capítulo, cada paso del proceso.

Queremos que el emprendedor o emprendedora la utilice como cuaderno de ruta, que rellene cada espacio libre con sus notas, ideas y reflexiones, que dibuje conceptos y que añada cuantas páginas adicionales estime oportunas para definir su negocio.

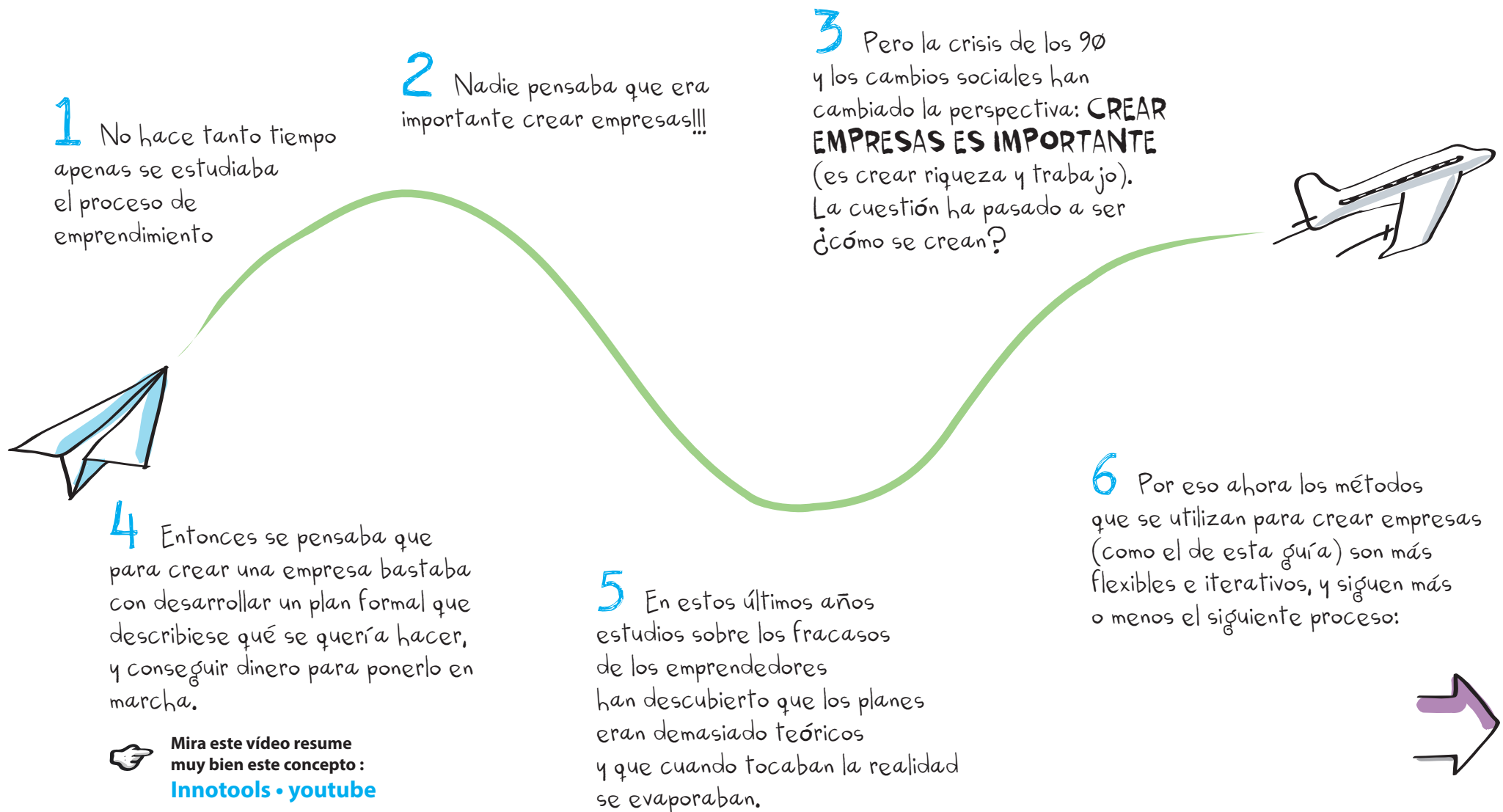
Esperamos que esta guía aporte luz y ayuda a todas esas personas involucradas en el viaje que supone la creación de una empresa.

Esta es una primera versión de la guía, nuestra intención es continuar mejorándola con nuevas experiencias y conocimientos, tanto de nuestro equipo como de los colaboradores y emprendedores que la utilicen, e incorporando nuevos materiales, casos prácticos y herramientas complementarias.

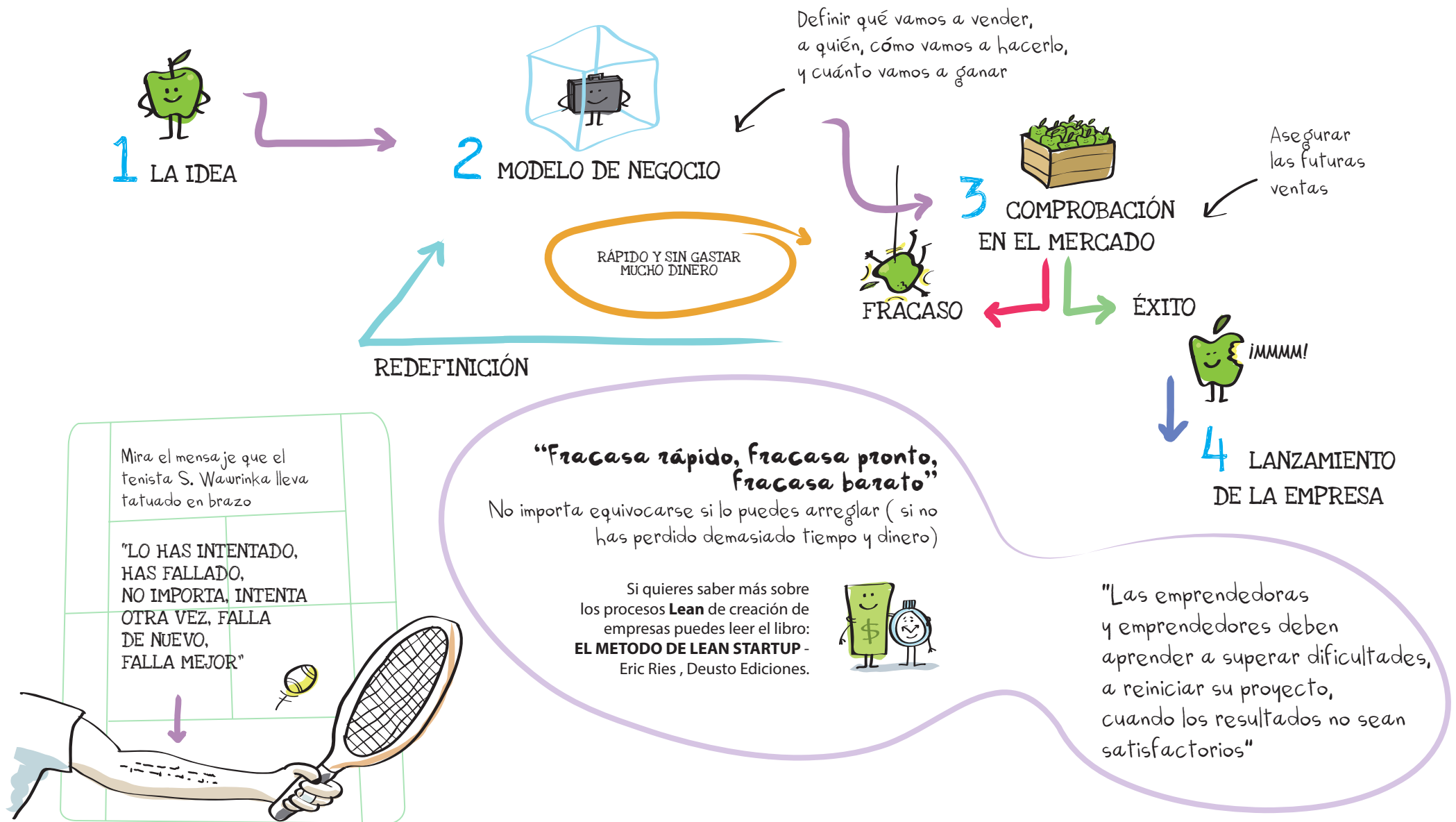
1. EVOLUCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE EMPRENDIMIENTO.



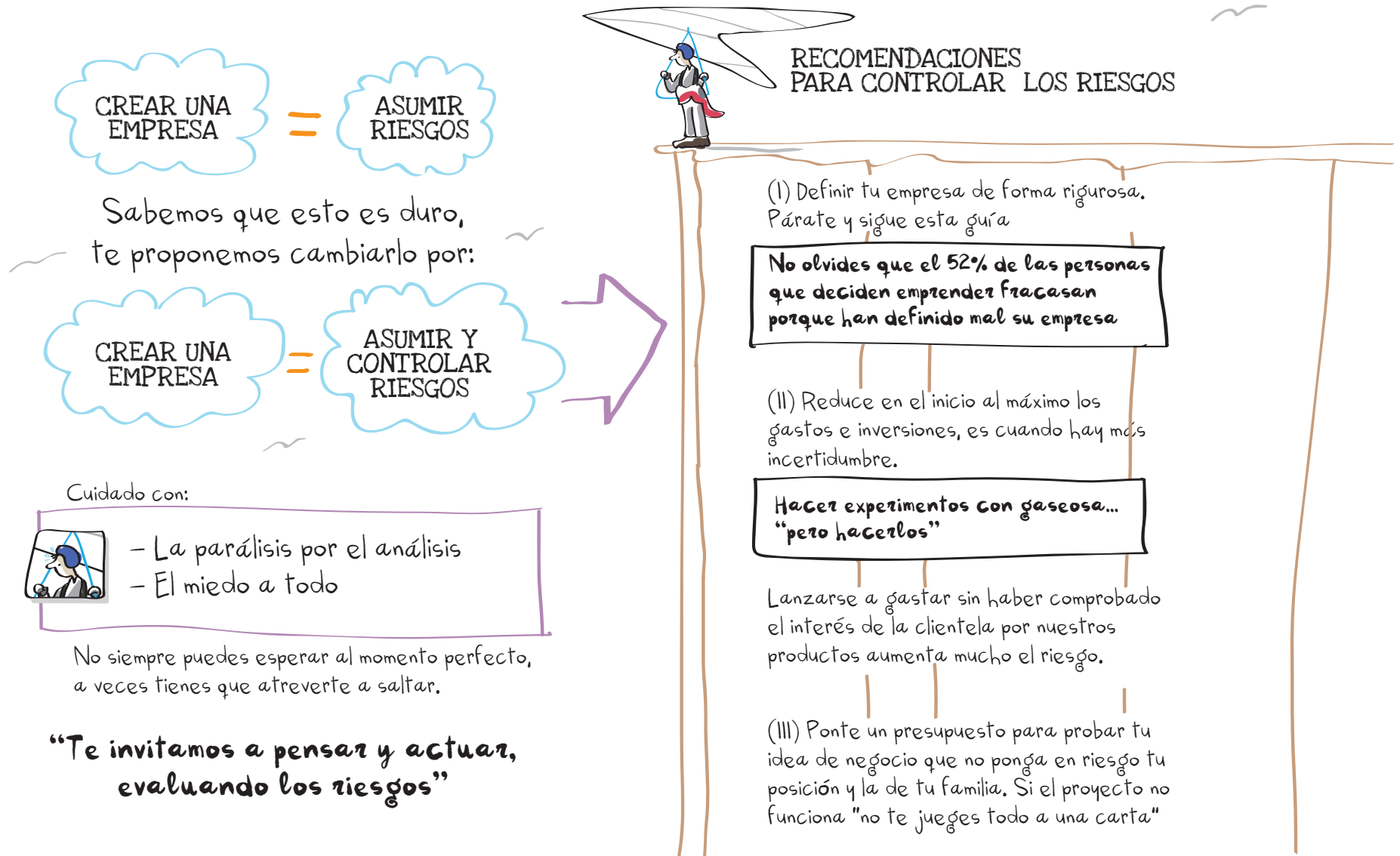
1.1. La evolución en la gestión del emprendimiento



1.2. El proceso de creación de una empresa



1.3. La gestión del riesgo en la creación de la empresa



1.4. La velocidad cuenta

En línea con los anteriores conceptos, durante mucho tiempo emprender ha sido una tarea costosa, lenta y complicada

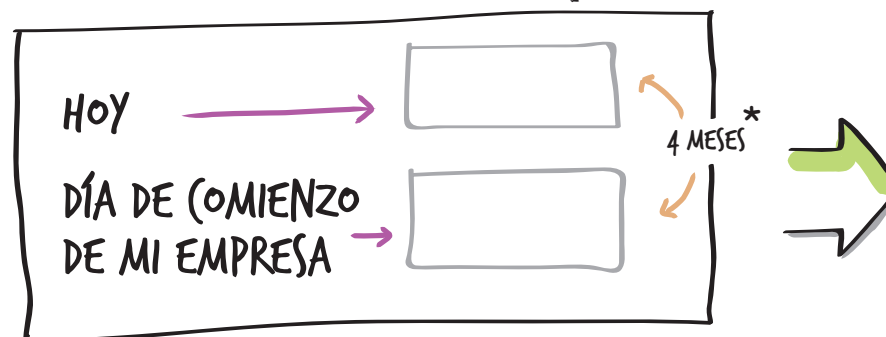
En esta guía
te proponemos
acelerar este
proceso

¡ATRÉVETE A SEGUIR
NUESTROS PASOS!

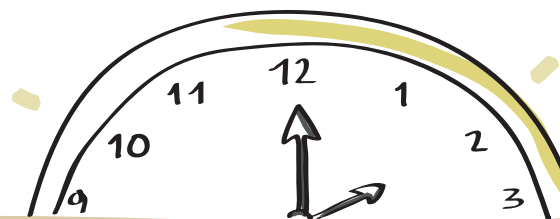


La persona emprendedora elaboraba un Plan de Empresa... buscaba Financiación (!), construía o alquilaba instalaciones, compraba máquinas, pedía permisos administrativos, abría el negocio, y entonces se enfrentaba por primera vez a la realidad: el Mercado.

Ponte un horizonte temporal



* Este es el tiempo de trabajo que estimamos necesario

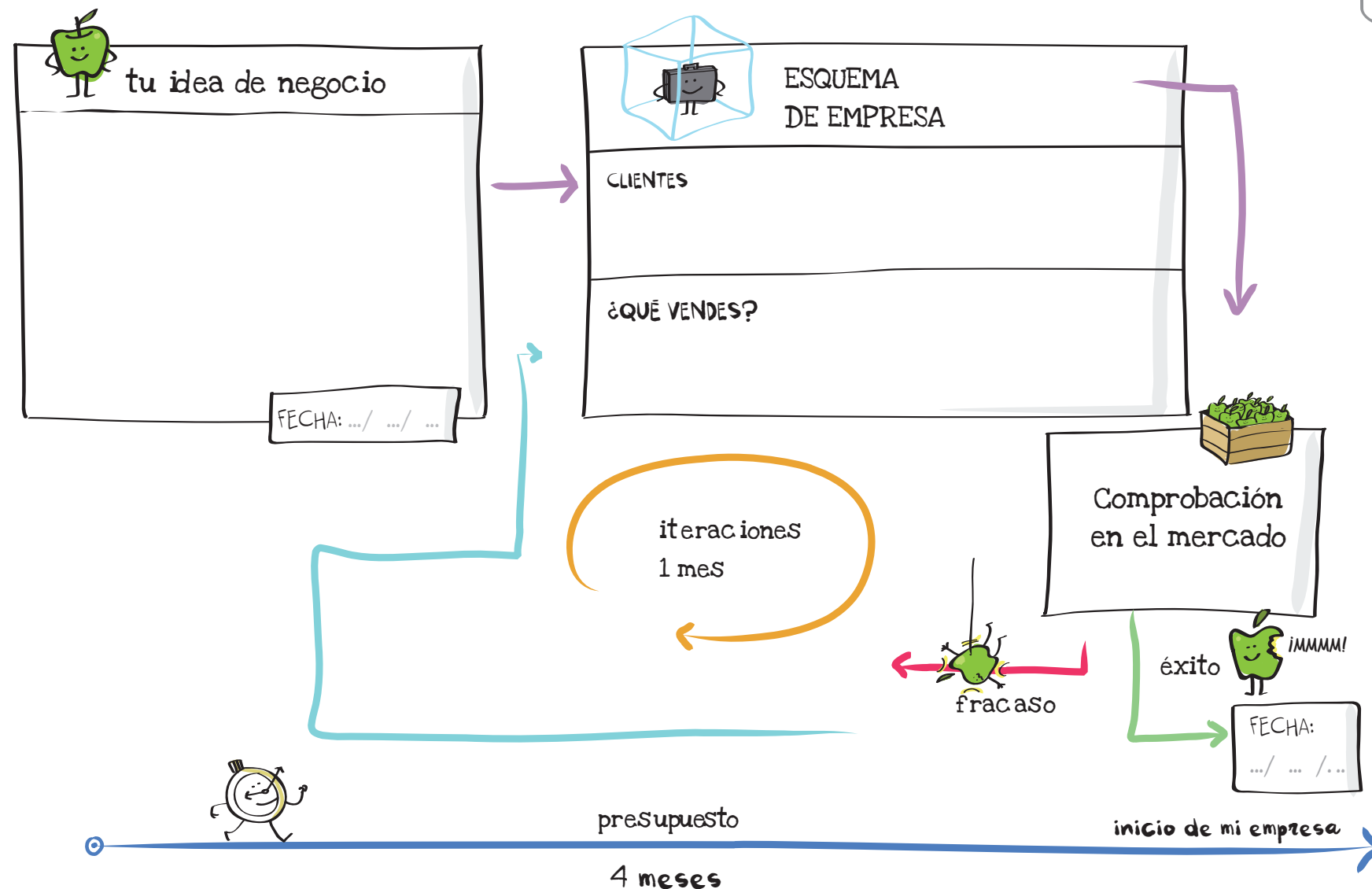


1.5. El primer paso: completa la Plantilla de inicio

busca una pared. Imprímelo en A3 y pégalo en la pared



la pared es el nuevo despacho



Ayuntamiento de
Alcalá de Guadaira

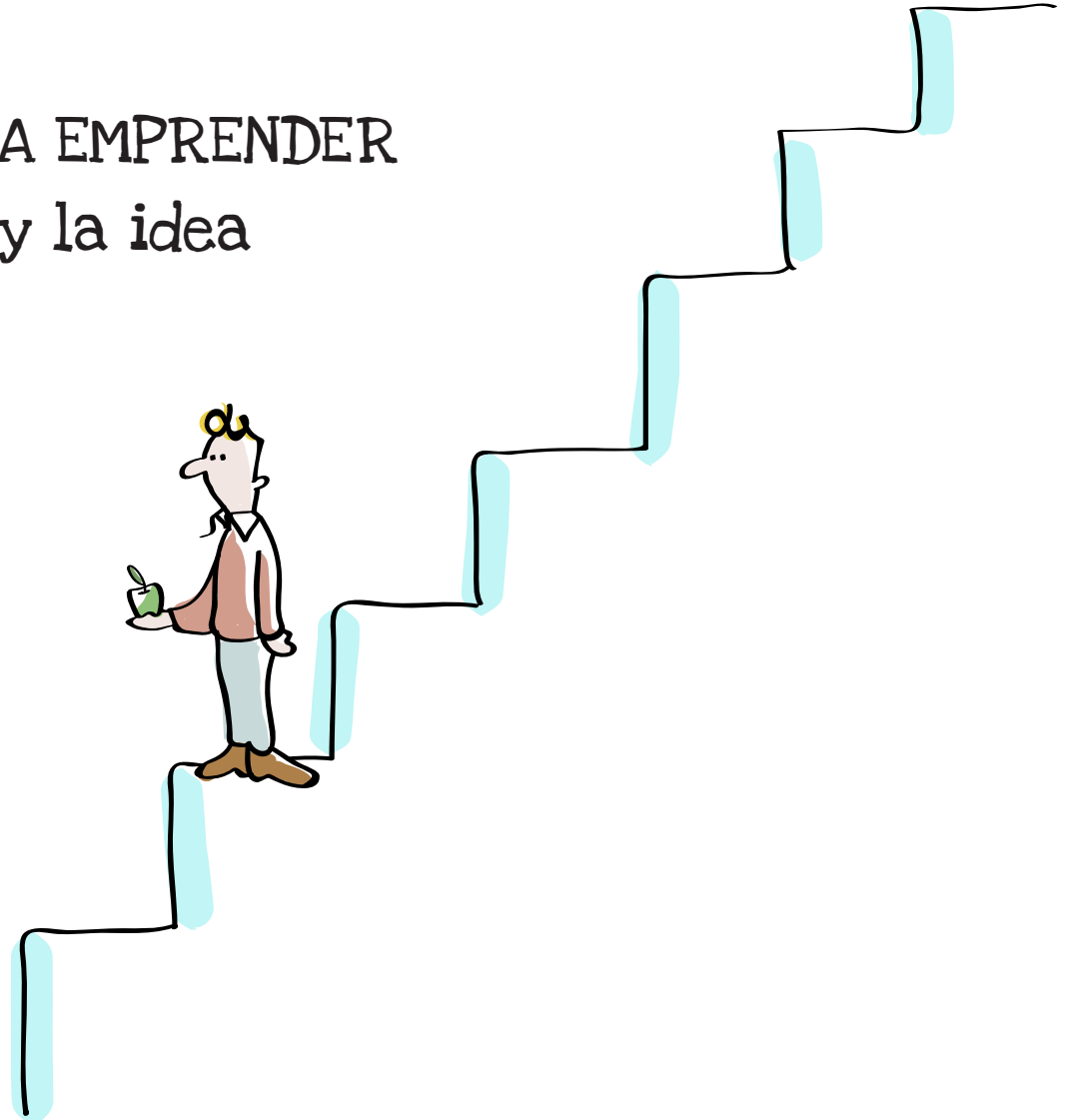
planurban
ALCALÁ



UNIÓN EUROPEA
FONDO EUROPEO
DE DESARROLLO REGIONAL
"Una manera de hacer Europa"

2. CUESTIONES PREVIAS A EMPRENDER

El equipo humano y la idea



2.1. El Equipo Humano



“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”. Peter Drucker.

Algunas capacidades que debe tener una persona emprendedora:

- * Detectar oportunidades de negocio.
- * Evaluar y desarrollar su idea.
- * Conseguir los recursos necesarios.
- * Evaluar y asumir riesgos.
- * Analizar las condiciones del mercado.
- * Poner en marcha su negocio.
- * Planificar el futuro.

Y algunas características:

Motivación

Iniciativa

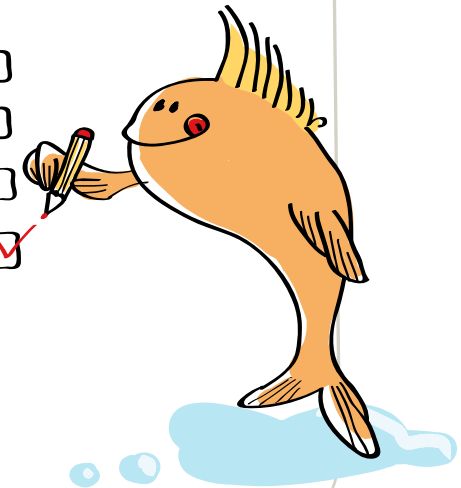
Liderazgo

☐☐☐☒

¿Quieres probarte?

Te proponemos éste:

 **Autodiagnóstico emprendedor (DGPYME)**



2.2. ¿La persona emprendedora nace o se hace?

Emprender requiere salir de la zona de confort y asumir (y controlar) riesgos, y afrontar dificultades, pero también ofrece muchas satisfacciones. Así que un emprendedor no nace, SE HACE y punto.

**EMPRENDER
ES UNA ACTITUD**

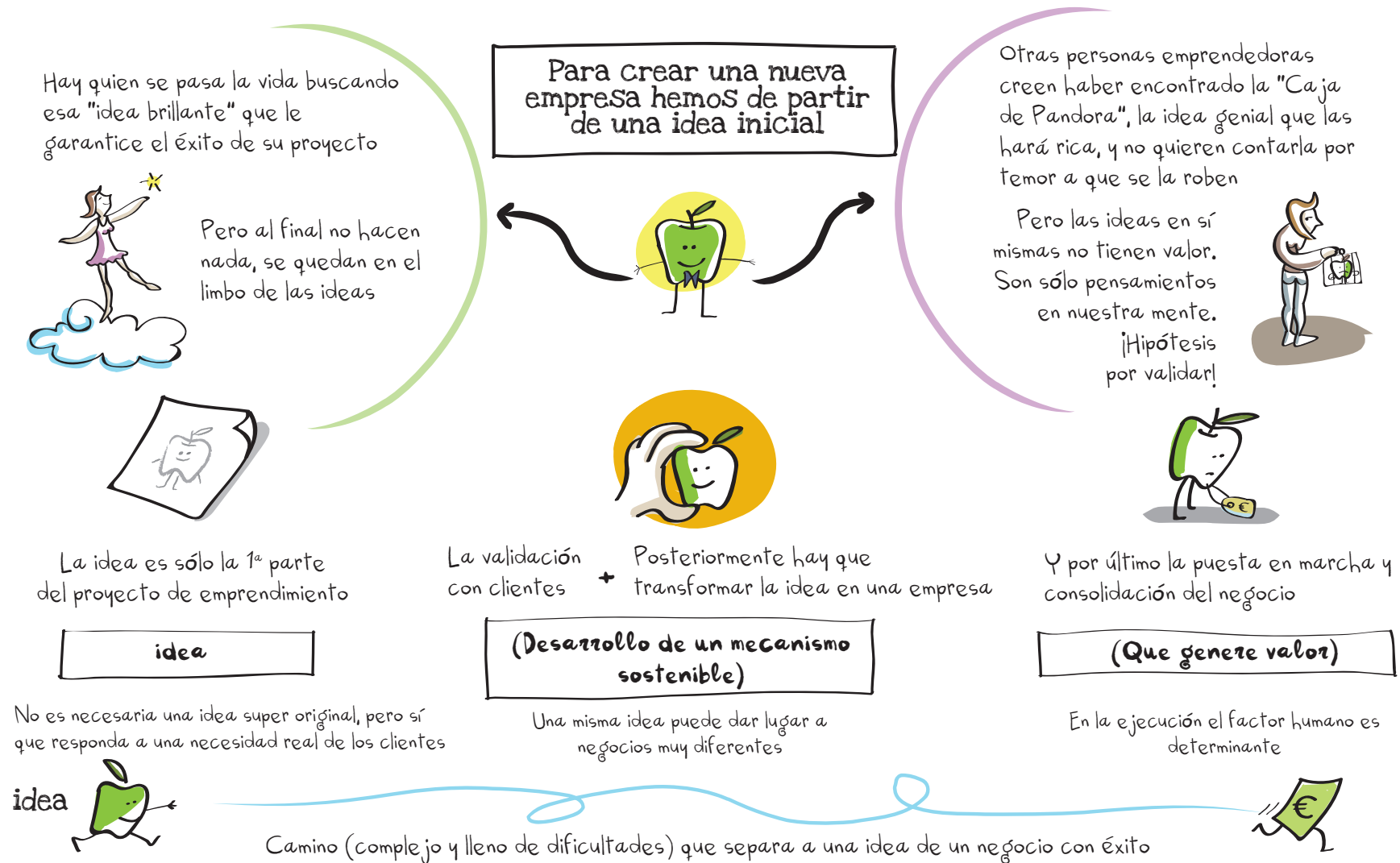
En los tiempos de crisis las dificultades determinan que muchas personas adopten la actitud emprendedora como respuesta a ellas.



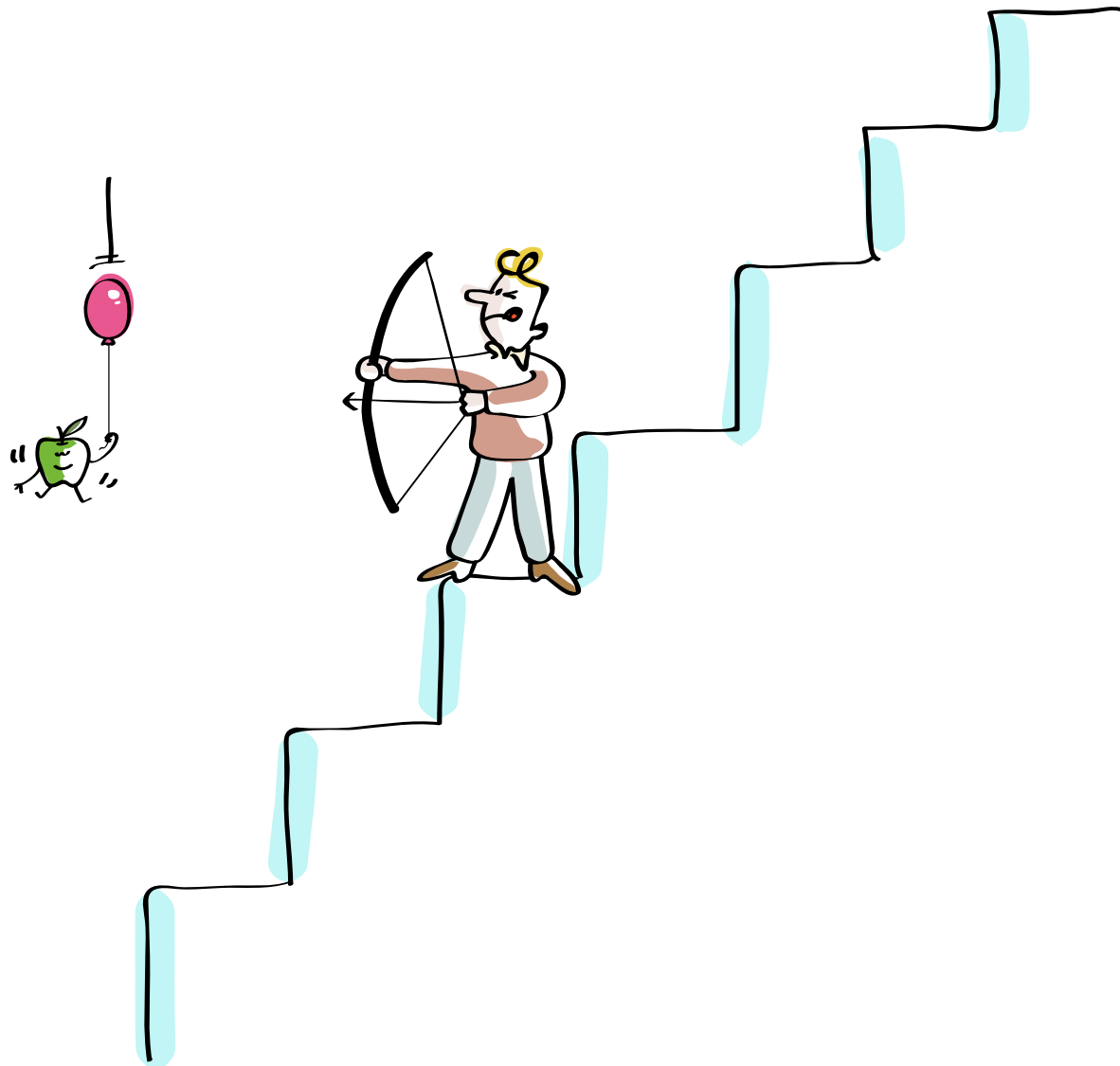
¿Cuáles son tus razones para emprender?

- ☐ Ser tu propio jefe.
- ☐ Dedicarte a tu pasión.
- ☐ Crear riqueza social y económica.
- ☐ Tener independencia económica.
- ☐ Contratar personas.
- ☐ Conocer otras realidades.
- ☐ Aprender.
- ☐ Otras.

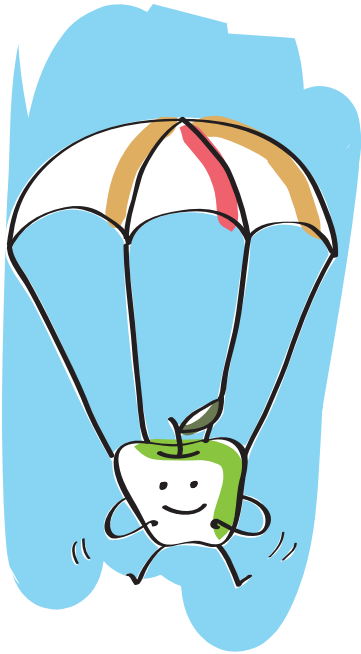
2.3. La idea de emprendimiento



3. ATERRIZA TU IDEA



3.1. De la idea a la definición de empresa



Ya tienes una idea ¡¡Perfecto!!

...pero cuidado más de la mitad de los emprendedores que fracasan lo hacen porque no definen bien su empresa, o mejor dicho cómo va a competir su empresa en el mercado.

Este es el objetivo del capítulo: Ayudarte a convertir una idea en una empresa viable

Consejo: No te enamores de tu idea, si esta no es viable es mejor cambiarla que estrellarse.

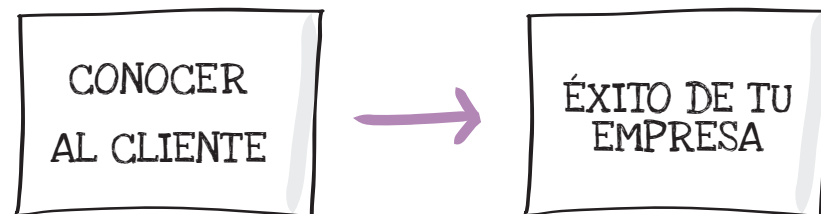
3.2. La Clientela

“El objetivo de toda empresa es crear un cliente”

Peter Drucker.

El punto de partida para crear una empresa es identificar quien será la clientela.

Es muy importante identificar al cliente antes de hablar de cómo será tu oferta, tu distribución, tu marketing, etc.



El cliente es el juez que decidirá que es válido en tu empresa y qué no lo es.



EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE

Quizás el trabajo más importante de una persona que emprende es caracterizar al cliente y adoptar su punto de vista.

Pensar como si fueras tú tu cliente
(Ponerte en sus zapatos = Empatizar)

3.3. Tú, tu cliente

Te proponemos algunos trucos para adoptar la perspectiva del cliente

→ Rellena esta micro-encuesta de tu cliente objetivo

Sexo:
Edad:
Dónde vive:
Poder adquisitivo:
Hábitos:

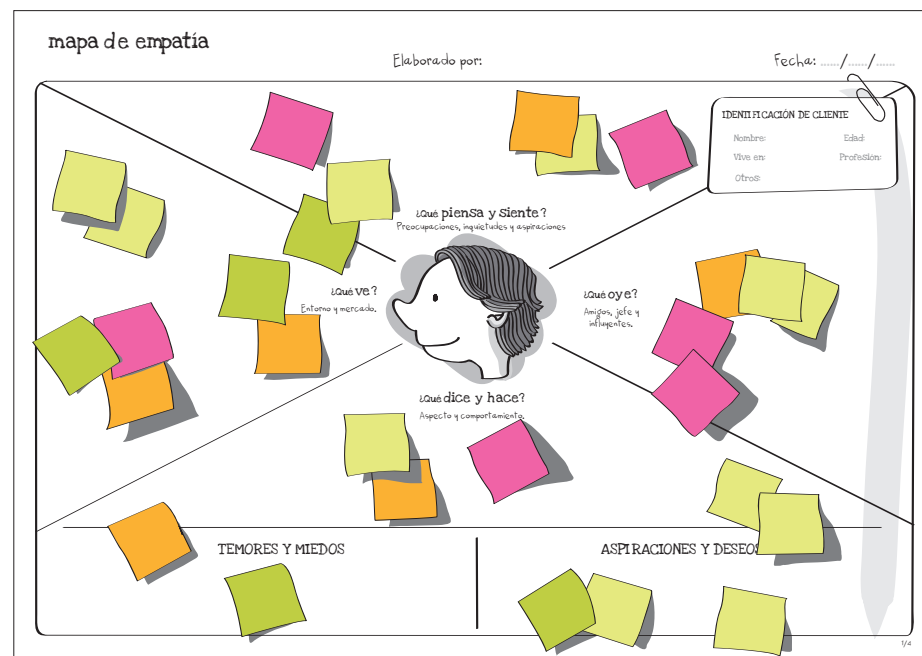
Trata de ponerle un nombre
(ayuda a adoptar la visión de cliente)

TU CLIENTE ES

El siguiente paso es describirlo de manera ordenada, para ello utiliza el “**Mapa de Empatía**”* que ordena la información de clientes.

¡Utiliza etiquetas adhesivas!

Mira este ejemplo



(*) diseñado por XPLANE

(si tienes más de un perfil rellena varias páginas como ésta, pero trata de simplificar, céntrate sobre todo en el que será tu cliente estrella)



3.4. Mapa de empatía

Elaborado por:

Fecha:/...../.....

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE

Nombre: _____ Edad: _____

Vive en: P _____ profesión: _____

Otros: _____

¿Qué piensa y siente?
Preocupaciones, inquietudes y aspiraciones

¿Qué ve?
Entorno y mercado

¿Qué oye?
Amigos, jefe y
influyentes.

¿Qué dice y hace?
Aspecto y comportamiento.

TEMORES Y MIEDOS

ASPIRACIONES Y DESEOS

3.5. Tu oferta

(Hasta aquí) tenemos una (buena) idea
y conocemos a nuestra clientela
¡es el momento de ajustar nuestra oferta!

NO OLVIDES QUE SE TRATA DE HACER
ALGO QUE LE GUSTE AL CLIENTE
(no que te guste a ti)

Buscamos algo que compre _____ (anota aquí el nombre
de tu cliente)

Ten en cuenta que entre el 85%
y el 95% de las decisiones de
compra hoy en día se toman por
intuición (porque es chulo, porque
me gusta)

A esto se le llama
experiencia de compra

UNA OFERTA TIENE QUE TENER
TRES COSAS



Esto tres elementos
son los que hace "chula" y diferente
la experiencia de compra

- * **Identidad** (que contenga una historia tuya,
de tu pueblo, de una tradición,...)
- * **Magia** (que solucione problemas del cliente y sea fácil de usar)
- * **Excelencia** (que cumpla con lo esperado)

3.6. Define tu oferta

* QUÉ VENDES
(Qué problema
o deseo de tu cliente
resuelve)

* QUÉ ELEMENTOS
DE IDENTIDAD TIENE

* DESCRIBE LA
MAGIA

* QUE ELEMENTOS
MARCAN LA
DIFERENCIA DE TU
OFERTA

Es el momento de enfrentar nuestra oferta a la perspectiva cliente, el cuadro de Diseño de la Propuesta de Valor, une al cliente con tu oferta. Se muestra en la próxima página.

Intenta maximizar las ganancias y minimizar los inconvenientes

Trata de ser riguroso, trabaja con personas que tengan otra visión y no olvides ponerte en la posición de tu cliente.

Mira este ejemplo básico de una emprendedora

Identidad

Mermeladas como las de mi madre

Excelencia

Productos ecológicos (Packaging tradicional)

Magia

Sabores de antes
Recuerdo de otro tiempo

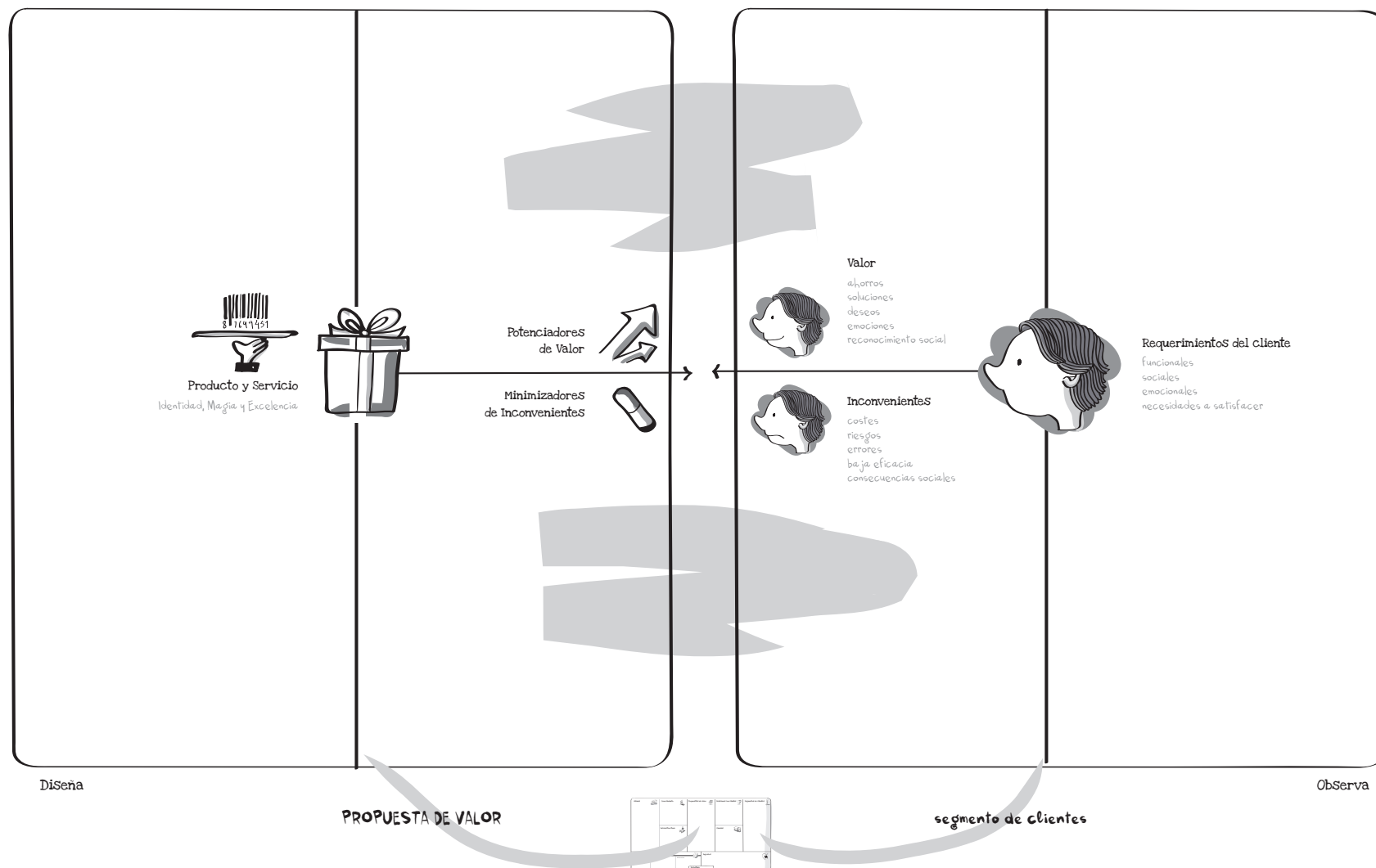


3.7. Lienzo de diseño de la Propuesta de Valor

Te proponemos que utilices esta plantilla para ayudarte a mejorar tu oferta, tu propuesta de valor, enfocándola al cliente, a lo que has aprendido que le importa.

Elaborado por:

Fecha:/...../.....



Ayuntamiento de
Alcalá de Guadaira

planurban
ALCALÁ



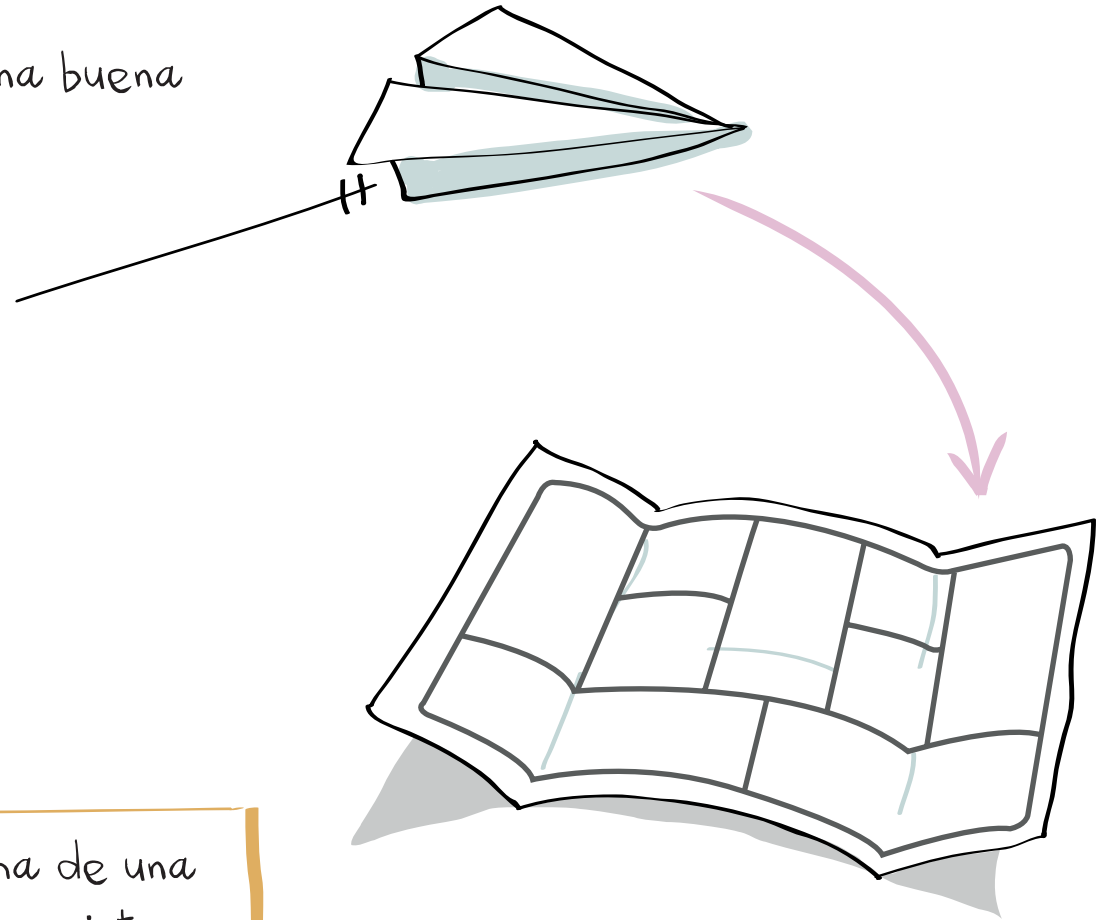
UNIÓN EUROPEA
FONDO EUROPEO
DE DESARROLLO REGIONAL
"Una manera de hacer Europa"

4. DEFINE TU EMPRESA: EL MODELO DE NEGOCIO



4.1. Modelo de Negocio (MdN)

...tenemos una idea, una clientela a la que conocemos, y hemos definido una buena (o mejor excelente) oferta para ellos.



Ya tenemos lo básico. El siguiente paso es describir **un primer esquema completo de empresa.**

Apartir de ahora buscaremos un esquema de una sola página que permita comprender de un vistazo toda la empresa.

4.2. Primera aproximación: El teatro de tu empresa

Piensa en esta analogía: UNA EMPRESA ES COMO UN TEATRO



Sala de máquinas	Obra de Teatro	El público
Qué recursos se necesitan? Instalaciones, máquinas, utensilios, personas, dinero, etc. Qué conocimientos necesitamos? Saber hacer, relaciones, etc.	¿Cómo es tu oferta? DESCRIBE EL PRODUCTO Y LA EXPERIENCIA	¿Quiénes son tus clientes por tipo? Hay diferentes tipos de público: Palcos, Patio de butacas, Gallinero Palcos: Patio butacas:

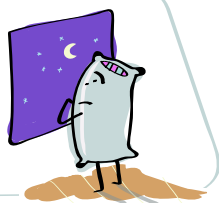


4.3. Describe cómo es el teatro de tu empresa

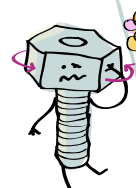
Una primera visión general de tu negocio en tres apartados

Sala de máquinas	Obra de Teatro	El público
		

deja pasar
un día
consúltalo con la almohada



Listo ahora te proponemos un
paso más, una nueva vuelta de
tuerca más
¡No pierdas el rigor!



4.4. Segunda aproximación: Modelo del negocio Simplificado.

El primer esquema completo de empresa. Para empezar utiliza esta plantilla simplificada para definir el esquema completo de tu empresa. Utiliza post-it para definir los diferentes bloques que te propone

Elaborado por:

Fecha:/...../.....

Infraestructura, Conocimiento y aliados	Propuestas de valor	Canales de distribución y Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Y las actividades clave que tendrás que realizar Relaciona los recursos que vas a necesitar (instalaciones, máquinas, personas, ...) ¿Te ayudará alguien? ¿algún colaborador? ¡indicaló! 	Indica los productos y/o servicios que forman tu oferta Y las características que los diferencia (la identidad, magia y excelencia de tu oferta) 	Describe los canales a través de los que venderás tus productos y servicios a los clientes y cómo te conocerán y te relacionarás con ellos 	Escribe aquí los diferentes segmentos de cliente a los que vas a dirigirte 
Costes Qué gastos vas a tener para iniciar y llevar a cabo la actividad 		Ingresos Cómo vas a obtener los ingresos y cuánto 	



4.5. Modelo de negocio (SIMPLIFICADO)

Elaborado por:

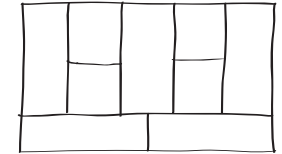
Fecha:/...../.....

Infraestructura, Conocimiento y aliados 	Propuestas de valor 	Canales de distribución y Relaciones con clientes 	Segmentos de clientes 
Costes 		Ingresos 	

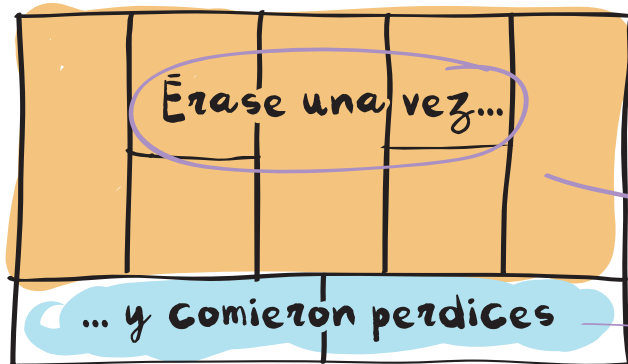
4.6. Tercera aproximación: El Modelo de Negocio de una empresa

Nuestra definición preferida de empresa:

Una idea transformada en un mecanismo sostenible de creación de valor.



Este mecanismo lo diseñaremos con la plantilla de Modelo de Negocio



Y debe responder a dos preguntas básicas

1. ¿Qué hace la empresa?

(La prueba de la narración)

2. ¿Cómo gana dinero con lo que hace?

(La prueba de los números)



Nos gusta decir que el **Modelo de Negocio** de una empresa es el **ADN de una empresa**, entendido como el conjunto de características que conforman su ser, y que las hacen diferente de las demás.

4.7. La plantilla del Modelo de Negocio: “el Canvas”

Ya hemos realizado un esquema de empresa, con seis bloques, ahora vamos a introducir el esquema profesional: El Modelo de Negocio que tiene 9 bloques, es sólo un paso más, hacia la descripción total de la empresa.

Te recomendamos empezar por el bloque de clientes, porque es quien determinará el negocio (su corazón).

Después en cada bloque revisa si lo que propones tiene sentido para estos clientes

Aliados		Conocimiento		Propuestas de valor		Relaciones con clientes		Segmentos de clientes	
		Infraestructura				Canales			
		inversión							
Costes					Ingresos				
fijos		variables		de las ventas					
					Resultado: €				



Hay muchas referencias que pueden ayudarte a formarte en esta técnica.
Aquí tienes algunas:

[Artículo de Generación de Modelos de Negocios](#)
[Manual Turisnatura](#)

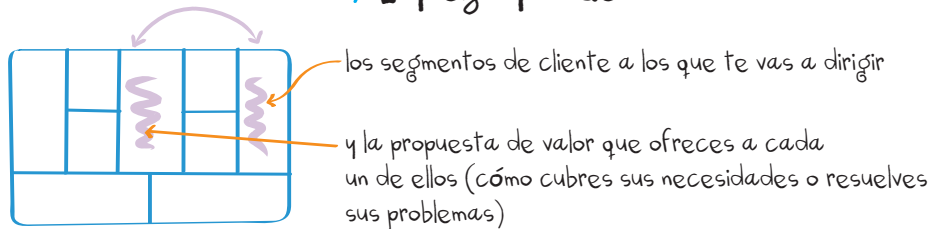


Y en los vídeos:
[Modelo de Negocio CANVAS \[inNov\]](#)
[Business Model Canvas](#)

4.8 ¿Qué orden debemos seguir para definir el Modelo de Negocio?

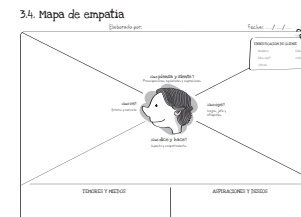
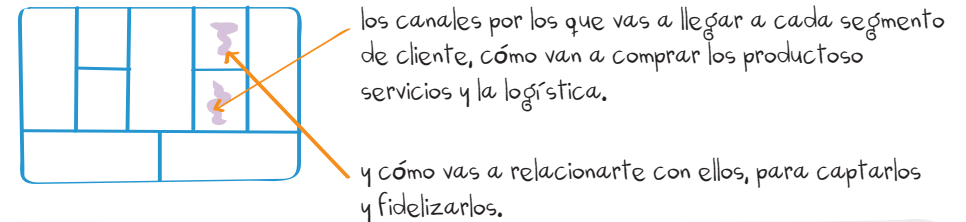
Aunque podrías empezar por cualquiera de los 9 bloques, por nuestra experiencia este es el orden que proponemos que sigas:

1 Empieza por definir

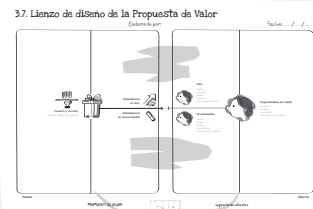


Te aconsejamos empezar por aquí puesto que son los bloques que más condicionan el MdN (recuerda el cliente es el juez y tenemos que ofrecerle algo que él valore y por lo que está dispuesto a pagar)

2 Continúa definiendo

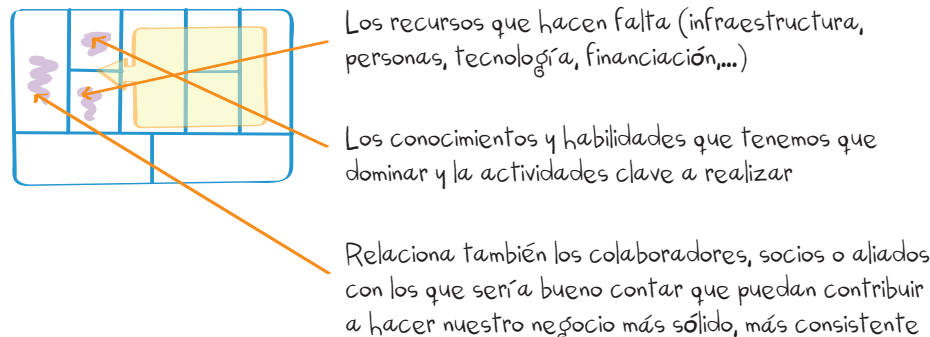


Utiliza el trabajo realizado con el mapa de empatía para aplicar la perspectiva del cliente al definir los canales y las relaciones

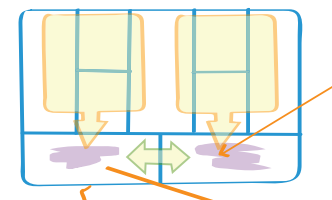


Traslada aquí las conclusiones de lo analizado en el diseño de la propuesta de valor (ver pág. 22 de la guía).

3 Tomando como base lo que has definido "hacia fuera" piensa ahora qué necesitas para desarrollar todo esto



4 Pasaremos ahora a los números



Empezando por los ingresos: cuánto y cómo van a pagar los clientes por nuestros productos o servicios, y las ventas esperadas. Si tu negocio tiene más de una línea de ingresos indícalo.

Luego analizaremos y cuantificaremos todos los costes que tendrá nuestra actividad (costes fijos, variables, costes de ventas, etc.)

Por último verifica que el resultado salga positivo (la prueba de la cuenta de resultados)

4.9. MODELO DE NEGOCIO

busca una pared. Imprímelo en A3 y pégalo en la pared



Elaborado por:

Fecha:/...../.....

Aliados 		Conocimiento 		Propuestas de valor 		Relaciones con clientes 		Segmentos de clientes 	
		Infraestructura 				Canales 			
		inversión _____							
Costes						Ingresos 			
fijos		variables		de las ventas					
Resultado: €									

5. LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA



5.1. ¿Cómo controlar la economía de tu empresa?

FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

Nos toca reflexionar sobre los números.
¡Tranquilo, no es para tanto!

El control económico es clave para que tu empresa sea sostenible, de otra forma te arriesgas a funcionar perdiendo dinero

En este capítulo trataremos de simplificar los términos para que no te suenen a chino

Trabajaremos con 3 informes

CUADRO DE INVERSIONES

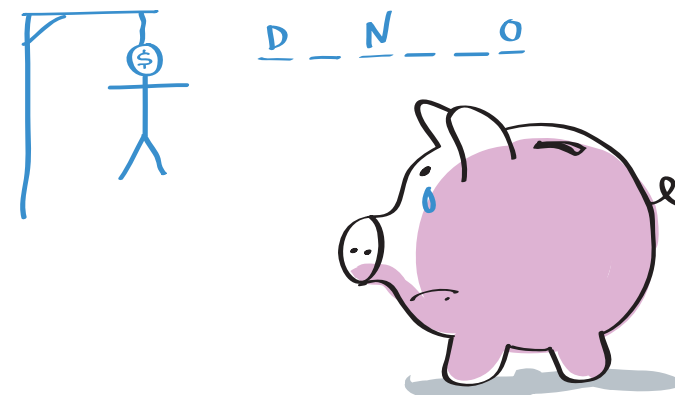
CUENTA DE RESULTADOS

TESORERIA



Ayuntamiento de
Alcalá de Guadaira

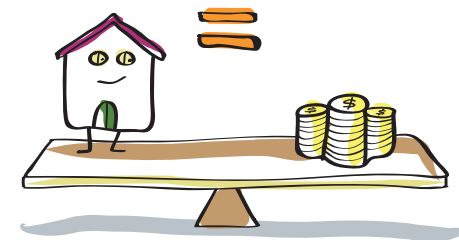
planurban
ALCALÁ



Muchos/as emprendedores/as consideran que el control financiero la parte más fea y complicada de su negocio...

Sin embargo controlan sin problema la economía de su casa.

¡En realidad no es tan distinto!



UNIÓN EUROPEA
FONDO EUROPEO
DE DESARROLLO REGIONAL
"Una manera de hacer Europa"

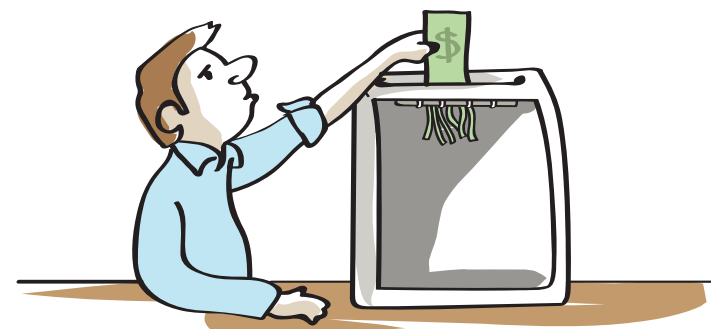
5.2. Informes financieros: Cuadro de Inversiones

El cuadro de inversiones glosa los activos que necesitas para poner en marcha tu empresa (Rellena cada ítem):

	Vida útil
Inmuebles	€ (10 años)
Instalaciones	€ (5 años)
Máquinas	€ (5 años)
Equipos	€ (3 años)
Marketing	€ (2 años)
Diseño y Packaging	€ (3 años)
Otros	€ (3 años)*
.....	€ (3 años)*

*Aproximado

TOTAL INVERSIÓN €



¡MUY IMPORTANTE!: usa, no compres

Repasa qué puedes evitar comprar (alquila, prescinde, pide prestado ...)

CUANTO MENOR SEA
LA INVERSIÓN



MENOR RIESGO
MAYOR SOSTENIBILIDAD

Concepto de amortización: Qué parte de la inversión hay que pagar cada año

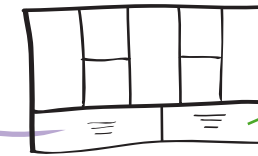
Para calcularla divide cada ítem por su vida útil (el periodo más común lo tienes entre paréntesis) y obtendrás la amortización

Amortización €

5.3. Informes financieros: Cuenta de Resultados

La Cuenta de Resultados (o de Pérdidas y Ganancias) nos indica cuánto tenemos previsto ganar. Este es su contenido:

- + € **Ventas** → Calcula la cantidad de producto que planeas vender y el precio medio
 - € **Coste de las ventas** → ¿Cuánto hemos de gastar por cada unidad de venta? (materias primas, envases, etc.)
 - € **Costes fijos** → son los costes necesarios para funcionar (salarios, seg. social, alquiler, luz, agua, teléfono, ...)
 - € **Amortizaciones** → la parte de la inversión que hay que pagar cada año (lo calculaste en la pág. anterior)
 - € **Intereses** de los préstamos
-
- € **RESULTADO** (Esperamos que positivo)



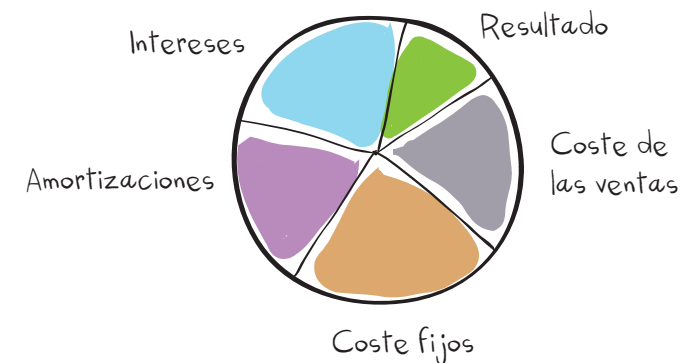
+ingreso
-gastos
aquí está la cuenta de resultados

El concepto de PUNTO MUERTO (o punto de equilibrio)

Punto muerto: cuánto necesitamos vender para equilibrar la cuenta de resultados, es decir para no ganar ni perder (quedarnos en tablas)

Calcúlalo €
Ventas para mantenerse

CUADRO DE COSTES: conócelo



El cuadro de costes dice mucho de una empresa

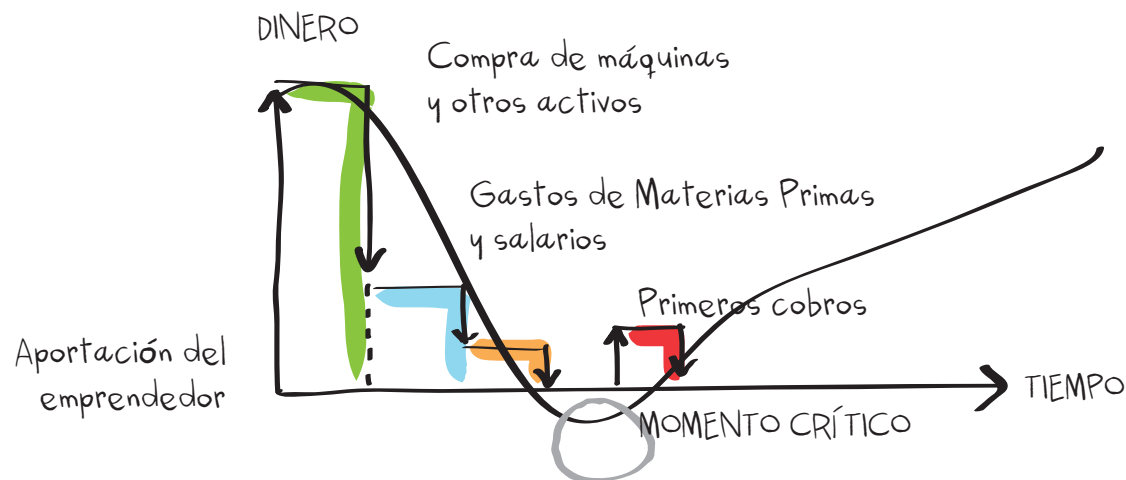
5.4. Informes financieros: Cuadro de Tesorería

- * La tesorería es el elemento más importante que controlar, y nos indica el dinero efectivo del que vamos a poder disponer.
- * Si la tesorería prevista es negativa, requeriremos de aportar dinero a la empresa (o pedir préstamos)

¿Cómo se calcula la tesorería?

Entradas de dinero previstas – salidas de dinero previstas
(cálculalo mes a mes)

Éste es un gráfico típico de tesorería:



6. MEJORA LA DEFINICION DE TU EMPRESA



6.1. Verifica y mejora la definición de tu empresa

 Ya tenemos la 1ª versión de
Tu MODELO DE NEGOCIO

Tu nuevo objetivo: **MEJORARLO**

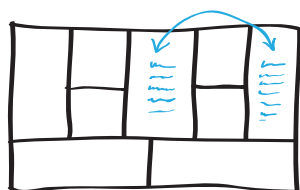
Mejorar
tu MdN = $\downarrow$ RIESGO = $\uparrow$ PROBABILIDAD
DE ÉXITO

REFLEXIONA Y ANALIZA SOBRE CADA
UNO DE LOS 9 BLOQUES... Y MEJORALO

ELIMINAR	INCREMENTAR
REDUCIR	CREAR

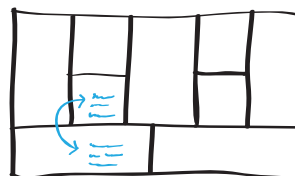
Algunos trucos que verás en este capítulo

① Verifica que la clientela
comprará tu producto



Obsesiónate con esto
mejor cuanto más riguroso

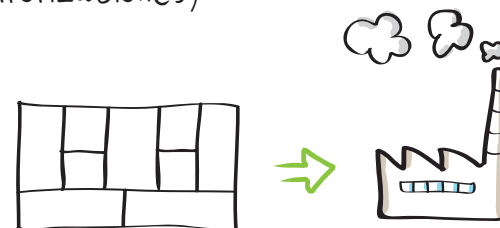
② Minimiza los requisitos
financieros para obtener
los recursos necesarios



Ahorra en el arranque
mejor cuanto
más barato
Cambia "la propiedad"
por "el uso"



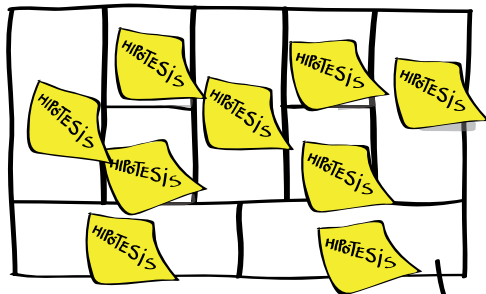
③ Asegúrate que puedes ponerlo
en marcha (requisitos, licencias,
autorizaciones)



¿es posible?
¿es rápido?
mejor cuanto más rápido

6.2. El contacto con la clientela: verifica quién comprará tu producto

Hasta ahora nuestro Modelo de Negocio no son más que hipótesis



El proceso iterativo y el contacto con los clientes nos tiene que ayudar a verificar que las hipótesis funcionarán.

H1). Los clientes que creemos que nos comprarán

H2). Lo que pensamos que los clientes querrán

H3). Las razones por las que nos preferirán

H4). Lo que creemos que los clientes están dispuestos a pagar

DEL PAPEL
A LA REALIDAD

I. Observa, escucha y entiende sus necesidades y problemas.
Qué ofertas le atraen,
Qué compra

PONTE EN SU PAPEL

II. Pregúntale
¿cuál es tu necesidad / tu problema?
¿qué te gusta?
¿qué no te gusta?

III. Pero sobre todo
EMPATIZA con ellos.

Si le hubiera preguntado a la gente qué querían habrían dicho: **caballos más rápidos**
Henry Ford:



EL CLIENTE ES EL JUEZ QUE DECIDE QUE VALE Y QUE NO VALE.

Vuelve a la pág. 19 y repasa lo hablado



6.3. El proceso iterativo de mejora

A veces, en periodos de mucha incertidumbre, como el actual.
Construir una idea de empresa nueva es difícil.

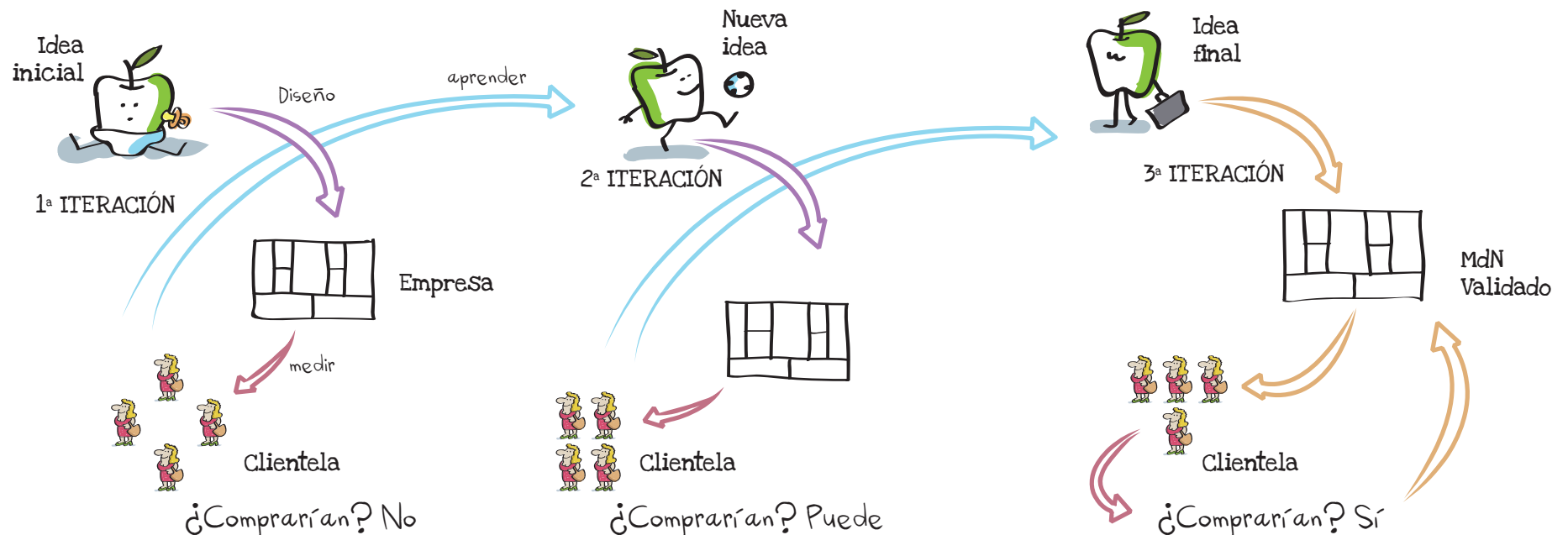
En estos casos el desarrollo del modelo de negocio se hace de forma iterativa, paso a paso: prueba error. Hasta conseguir una empresa perfecta.

Cada día es más difícil
Saber qué quiere el cliente

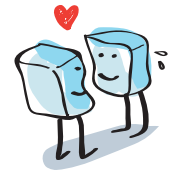
ESTE ES EL PROCESO

Inspírate en él !!

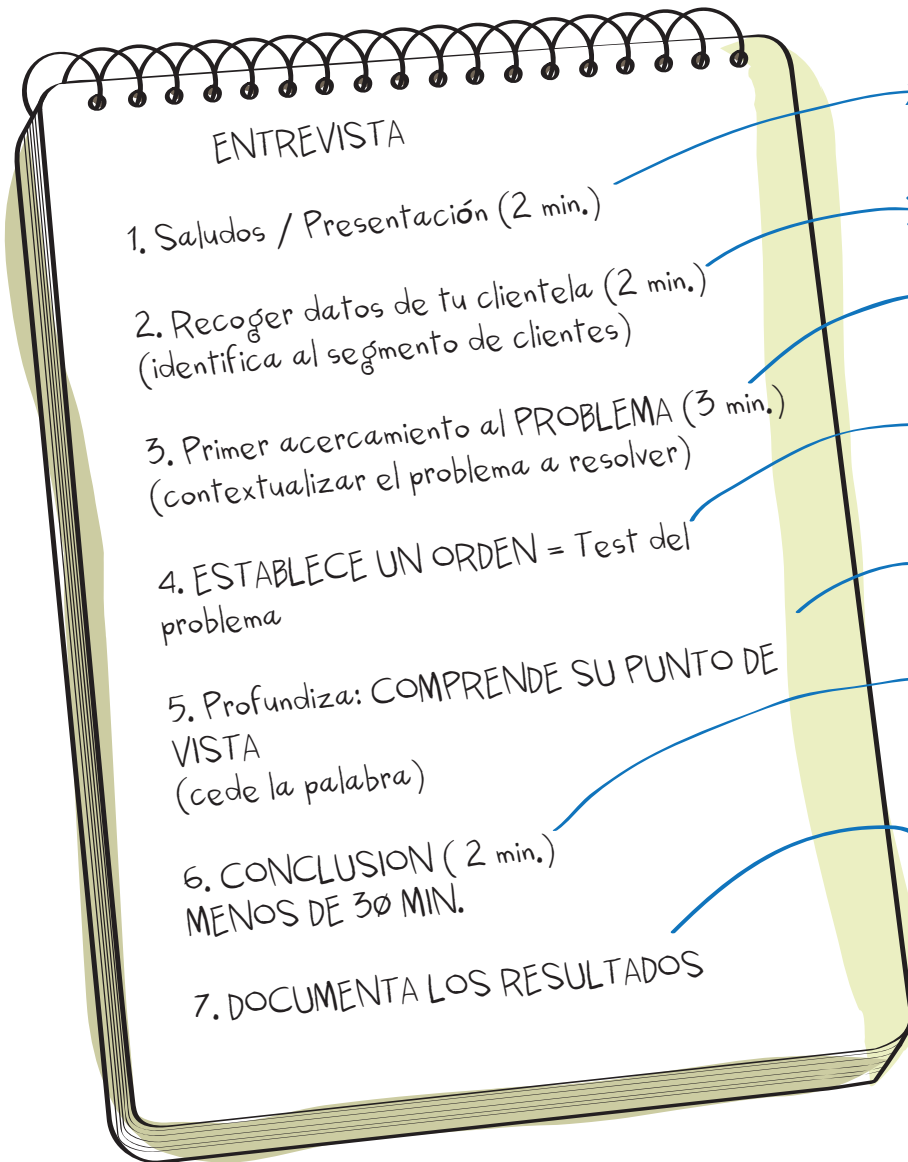
El éxito no es acertar a la primera, es tener tiempo y recursos para acertar a la 2ª, 3ª o 4ª, ...



6.4. ¿Cómo se hace una entrevista para verificar hipótesis?



Romper el hielo



ENTREVISTA

1. Saludos / Presentación (2 min.)

Hola, te agradezco que me dediques tu tiempo, me gustaría conocer tu opinión sobre...

2. Recoger datos de tu clientela (2 min.)
(identifica al segmento de clientes)

Anota los datos: edad, sexo, trabajo, ideas, etc.

3. Primer acercamiento al PROBLEMA (3 min.)
(contextualizar el problema a resolver)

Cuenta una historia que le sea cercana y trata de hablar de su día a día en el ámbito de su negocio.

4. ESTABLECE UN ORDEN = Test del problema

Ordena los problemas/necesidades de lo importante a lo accesorio. Qué es lo que más le preocupa/gusta.

5. Profundiza: COMPRENDE SU PUNTO DE VISTA
(cede la palabra)

Orienta la conversación pero deja hablar/escucha a tu posible cliente

6. CONCLUSION (2 min.)
MENOS DE 30 MIN.

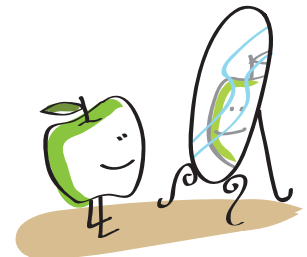
Qué objetivos persigue/ qué productos – soluciones utiliza, cuánto compra, dónde, a qué precio, qué es lo que menos le gusta, cómo toma las decisiones

7. DOCUMENTA LOS RESULTADOS

Cuéntale brevemente tu idea, busca un compromiso: probar el producto, presentar el producto, dar el contacto de otras personas de interés, ...

Recuerda no le cuentes tu idea hasta el final o podrías condicionar sus respuestas

¿tienes un espejo?
Ensáyala para que salga perfecta



6.5. Prepara tu entrevista

1. SALUDOS y PRESENTACION

2. DATOS QUE NECESITO

NOMBRE			
EDAD		SEXO	
DONDE VIVE			
PODER ADQUISITIVO			

3. MI ACERCAMIENTO AL PROBLEMA

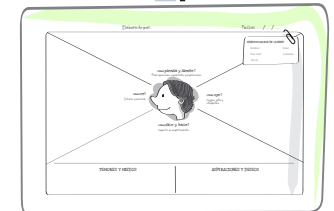
Cuenta una pequeña historia que le interese y centre el tema

4. EL ORDEN DEL PROBLEMA

PRIORIDAD	
1	
2	
3	
4	
5	

5. EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE

Condensa la posición del cliente



Usa el cuadro de empatía

6. CONCLUSION ¿En qué quedamos para seguir?

6.6. Aligeramiento financiero: Cómo reducir el riesgo (inversiones y tiempo)



Antes hemos definido las necesidades financieras: las inversiones y los gastos previstos en el proceso de arranque.

Ahora trataremos de reducir estos costes (y los tiempos) necesarios para poner en marcha nuestra actividad.



Objetivos:

1. Tratar así de reducir el riesgo asociado a los primeros pasos de nuestro nuevo negocio.
2. No depender de inversión externa (banco, inversor, ...)
3. Poner iniciar nuestro negocio YA



Bootstrapping, o arranque sin recursos

Dedica tus esfuerzos a **conseguir clientes** mejor que a **conseguir que el banco te preste dinero** para empezar

Hay que plantearse dónde se puede ahorrar (en recursos y en tiempo). En especial ahorra en todo lo que no afecta directamente a la venta.

La prioridad en este primer momento es conseguir clientes e ir adecuando nuestro producto.

El bootstrapping es quizás la técnica más innovadora del Lean Startup, la técnica que permite fracasar sin agotar las posibilidades de volver a intentarlo.



- en oficina, ¿de verdad necesitas una oficina desde el primer día? ¿puedes trabajar desde casa?
- en instalaciones ¿es posible alquilarlas? ¿se puede establecer alguna colaboración?
- en personal ¿en qué momento es realmente necesario incorporarlo? ¿a qué tipo de acuerdo podemos llegar con ellos? ...)

6.7. Veamos un ejemplo



José es un emprendedor que tiene la idea de montar una empresa de conservas vegetales de elaboración artesanal, con recetas tradicionales y productos de gran calidad de la huerta de la zona en que reside.

¿Qué necesita José para empezar?

¿Qué necesito?	Cuánto cuesta	Comentarios
Construir instalaciones para fabricar las conservas, equipar la cocina y obtener licencias y registro sanitario	55.000 €	Mínimo tardará de 8 a 10 meses, si no se alarga más...
Diseño de la imagen de marca, etiquetas y embalaje	800 €	
Desarrollo de web para promoción del producto	1.200 €	
Transporte para distribuir las conservas	5.200 €	Lo compraría de 2ª mano
Comprar materia prima y envases	3.500 €	Para la producción inicial
Personal para que ayude en las tareas de elaboración, venta y distribución del producto	1.200 €	Por temporadas y a tiempo parcial (estimo 2 meses para iniciar)
TOTAL	66.900 €	

Imposible emprender, no cuento con recursos!!

Veamos cómo podemos reducir

¿Qué alternativas puedo plantear?	Cuánto cuesta	Comentarios
¿Y si encontrase unas instalaciones con licencias y registro sanitario que pudiese alquilar para elaborar mis productos?	2.800 €	Podría asumirlo, y sería mucho más rápido comenzar!!
Diseño de la imagen de marca, etiquetas y embalaje	800 €	Creo que puedo asumirlo y es importante una buena imagen. No ahorro
Desarrollo de web para promoción del producto	0 €	Empezaré con contacto personal con los clientes y un blog para darme a conocer.
Transporte para distribuir las conservas	0 €	Puedo empezar utilizando el coche familiar para los repartos. Sólo gastaré en gasolina.
¿Y si negociase con los productores para utilizar sus excedentes de producción y pagarles en función de resultados?	1600 €	Con esto reduzco riesgos de inicio, compartiéndolos con los productores a los que puede interesar para rentabilizar sus excedentes. Los envases los tendré que comprar
¿Podría iniciar solo? La producción se concentra en una época, puedo producir y luego centrarme en comercializar, al menos al inicio.	0 €	Para un apuro podré pedir ayuda a familiares y amigos (¡sin abusar!)
TOTAL	5200 €	

¡Así sí puedo!, y además ¡puedo empezar YA!

6.8. Chequeo de autorizaciones administrativas. El tiempo hasta la obtención de permisos



Las autorizaciones administrativas necesarias para formalizar el inicio de nuestra actividad pueden suponer en muchos casos:

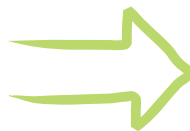
Mucho papeleo, de presentación de solicitudes y documentos

Una cuantía económica, considerable a veces

Retrasos importantes en tiempo que puede condicionar la puesta en marcha de nuestra actividad.

Por esto es importante que lo conozcas de antemano, y lo tengas en cuenta en tu plan de arranque.

Para ello te proponemos que por cada requisito que tenga que cumplir tu actividad, rellenes una ficha como esta



Si encuentras una alternativa más rápida tómala, es más importante ponernos en marcha y que nuestro negocio funcione, en paralelo avanzarás en lo demás.

Requisito:

Procedimiento/organismo:

Coste previsto:

Tiempo previsto:

Alternativas:

6.9. Velocidad vs Rentabilidad

En esta fase de nuestro proyecto nuestro objetivo es APRENDER, NO es GANAR DINERO.



La rentabilidad no es clave al principio, de eso nos preocuparemos más tarde.

Para entender el porqué veamos un ejemplo

María (de Linares) y Luisa (de Aracena), no se conocen pero las dos son emprendedoras y quieren fabricar mermeladas artesanales y ambas se están preguntando:

¿le gustará a los clientes mi mermelada de cerezas? Es una receta de mi abuela (pero ahora no es temporada y las cerezas están muy caras, si las produzco ahora no ganaré casi nada)

María



Esperaré a que sea temporada, sólo faltan dos meses

Mientras comprobé si gustaba pasó la temporada.
Ahora que sé que les gusta, la cereza vuelve a estar cara.
!Tendré que esperar un año!

Compraré las cerezas, aunque sean caras, quiero saber si me la comprarán

Luisa

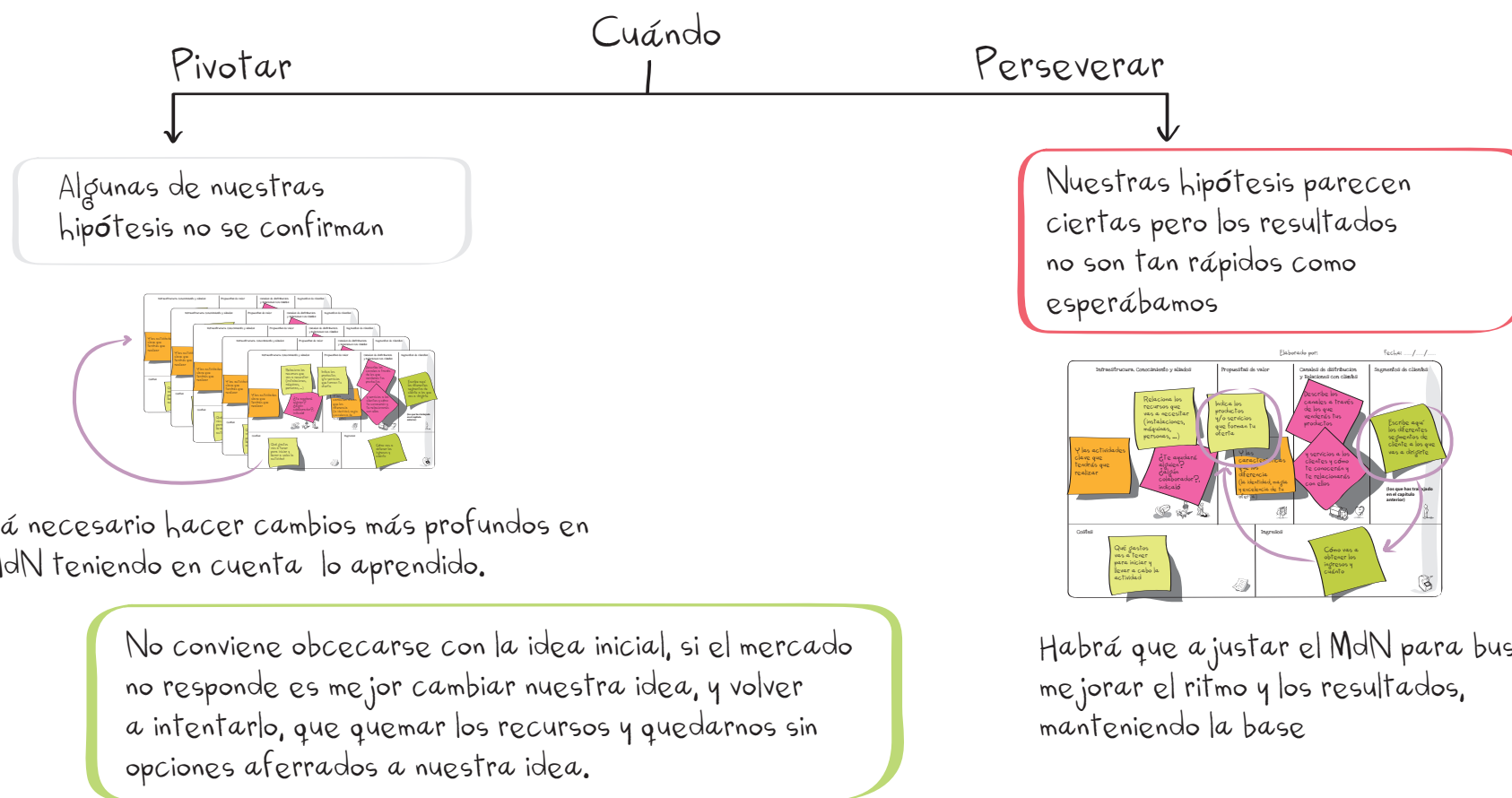


Como mi mermelada de cerezas gustó mucho en temporada hice 1.000 botes
¡Se están vendiendo muy bien!

6.10. Redefine tu Modelo de Negocio. Pivotar vs Perseverar

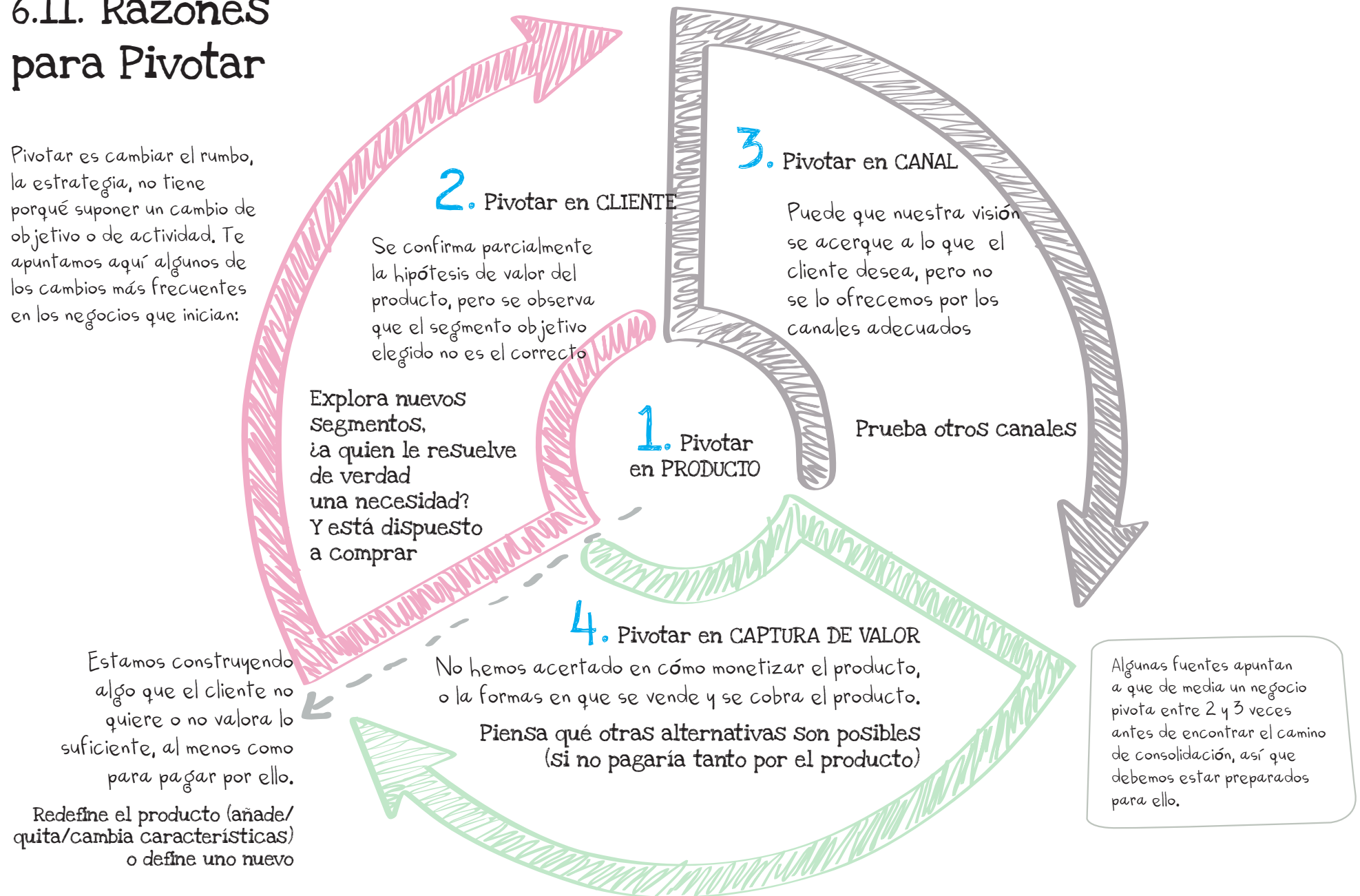
Como resultado de las entrevistas y test con clientes podemos encontrarnos que algunas de nuestra hipótesis se confirman, otras no son tan acertadas como pensábamos, y otras las tenemos que desechar.

Esto nos lleva a tomar una decisión que no es fácil **¿PIVOTAR o PERSEVERAR?**

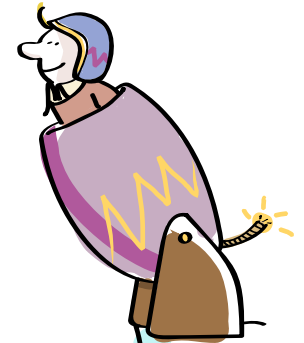


6.11. Razones para Pivotar

Pivotar es cambiar el rumbo, la estrategia, no tiene porqué suponer un cambio de objetivo o de actividad. Te apuntamos aquí algunos de los cambios más frecuentes en los negocios que inician:



7. LANZAMIENTO DE LA EMPRESA

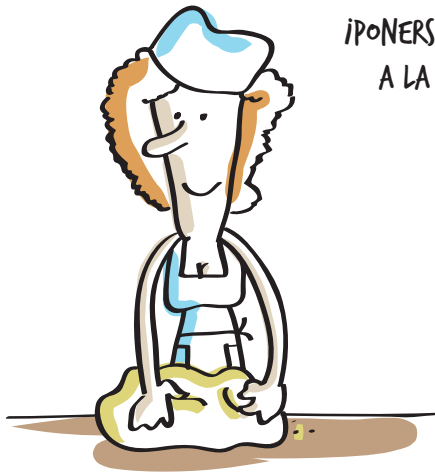


7.1. Lanzamiento de la empresa

Bueno, ¡YA HA LLEGADO LA HORA DE LANZAR NUESTRA EMPRESA!

Es el momento de dejar la teoría y pasar a la acción.

- * Hemos definido el Mdn
- * Conocemos a los clientes
- * Hemos validado nuestras hipótesis



¡PONERSE MANOS
A LA MASA!

Sólo nos queda EMPEZAR... por:

- ☐ Formalizar nuestra empresa
- ☐ Buscar financiación
- ☐ Realizar las inversiones
- ☐ Comenzar a producir
- ☐ Activar el marketing
- ☐ EMPEZAR A VENDER!!

Ah! y a partir de ahora también tendrás que gestionarla, controlar su evolución, atender los trámites administrativos,...

7.3. Formas de financiación

Antes de formalizar tenemos que ver: Qué forma jurídica interesa más para mi proyecto
¿Empresario individual? ¿Una S.L.? ¿Cooperativa? ¿Asociación?

Resumimos las más frecuentes para iniciar la actividad

Tipo de FJ	Nº socios	Capital inicial aprox.	Rég. S. Social	Fiscalidad aprox.	Ventajas	Inconvenientes
Empresario individual	1	No requiere	Autónomo/a	IRPF	- Ideal para iniciar - Pocas gestiones y trámites - Más económico	- Responde con su patrimonio personal
Sociedad Civil	2	No requiere	Autónomo/a	IRPF	- Ideal para iniciar - Pocas gestiones y trámites - Más económico - Fórmula ágil para colaborar entre autónomos	- Responde con su patrimonio personal
Sociedad de Responsabilidad Limitada (s.l.) o (s.r.l.)	10 o más	3006,05€	Régimen General o Autónomo/a si controla la sociedad	Impuesto Sociedades (15% a 30%)	- Responsabilidad limitada al capital social - Las SRL se constituyen en 48 h. y tienen alguna ventaja fiscal de inicio	- Requieren aportación de capital inicial - Impuesto mas alto que empresario individual si los beneficios no son altos - Trámites más complejos - Srl limitada a 5 socios
Sociedad Cooperativa	3 mínimo	No hay mínimo legal	Régimen General o Autónomo/a si controla la sociedad	Impuesto Sociedades (20%)	- Responsabilidad limitada a aportaciones - Beneficios fiscales - Todos los socios mandan (cada socio 1 voto)	- Todos mandan, complica la gestión - Muchos requisitos a cumplir
Sociedad Limitada Laboral (SLL)	3 mínimo	3005,06€	Régimen General o Autónomo/a si controla la sociedad	Impuesto Sociedades (15% a 30%)	Responsabilidad limitada a aportaciones suscritas por los socios	- Ningún socio puede poseer más de 1/3 de la sociedad - Fondo Especial de Reserva (10% del beneficio) - Limitación de trabajadores no socios

Puede ser buena idea comenzar como empresaria/o individual (autónomo), y beneficiarse de un mejor tratamiento fiscal al inicio de la actividad, cuando menos ingresos tenemos, y se exigen menos requisitos y menores gastos de constitución.

Posteriormente, cuando nuestros beneficios se incrementen, podemos constituir una SL o SRL, y así limitar la responsabilidad patrimonial a la aportación del capital social de la empresa

Si hay más de un socio montar una cooperativa también es una buena alternativa de inicio



Ayuntamiento de
Alcalá de Guadaira

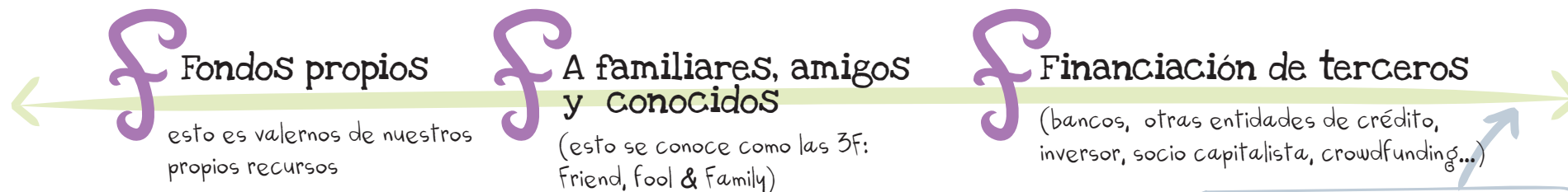
plan^{urban}
ALCALÁ



UNIÓN EUROPEA
FONDO EUROPEO
DE DESARROLLO REGIONAL
"Una manera de hacer Europa"

7.3. La financiación de la empresa. Claves de trabajo

Para financiar nuestra empresa podemos recurrir a:



también podemos buscar alguna ayuda o subvención

Suele ser buena idea recurrir a una combinación de las tres



Para el **arranque** de la actividad si podemos hacerlo **con nuestros propios medios y un poco de ayuda de las 3F, mejor.**

Los bancos son en España las entidades de financiación por antonomasia

Ya sea para iniciar la actividad o para conseguir la liquidez necesarias en el día a día del negocio, **tendremos que recurrir a los bancos.**

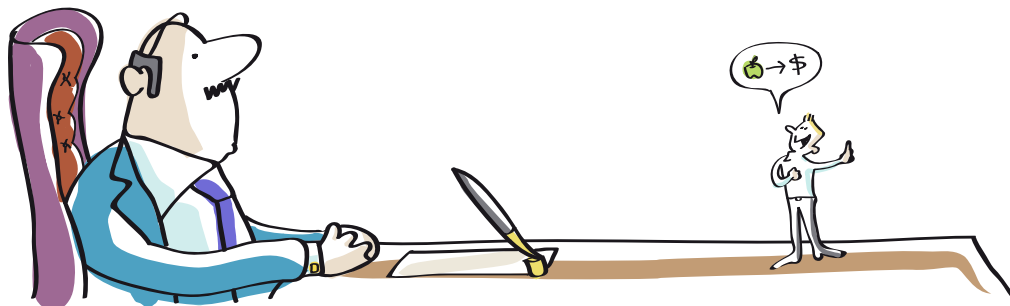
(Por ej. un familiar nos puede prestar unas instalaciones para almacenar nuestros productos, utilizar nuestro coche para el transporte, llegar a un acuerdo con el agricultor al que compraremos la materia prima de pagarle conforme vayamos vendiendo nuestros productos, ...)

Esto también es financiación.

Si llegamos al banco a pedir dinero sólo con el papel que explica nuestra idea, será complicado obtener crédito.

Si llegamos después de haber realizado las primeras ventas y podemos demostrar flujos de caja positivos y estables en el tiempo, será mucho más fácil.

7.4. Negociar con el banco



Algunas cosas que conviene tener en cuenta:

* Antes de pedir dinero conviene que el banco te conozca (**abre una cuenta, realiza operaciones, domicilia recibos, etc.**) La confianza que le generes será importante cuando vayas a solicitar una operación de financiación.

* La capacidad de pago, es otra de las cosas que el banco analizará cuidadosamente: qué ingresos tiene el negocio y qué deuda total, cuánto crecen las ventas por encima de los gastos y si el beneficio de la actividad es suficiente para soportar la carga financiera.

-> **Prepara tu reunión con el banco con estos datos**

* Es conveniente trabajar con más de una entidad, aunque no con muchas (**cuando una puerta se cierra hay que tener otras abiertas**)

* Algunos bancos cuentan con líneas específicas para emprendedores propias y/o en acuerdos con administraciones. -> **Infórmate de las condiciones**

Debemos tener claro **cuánto dinero necesitamos y para qué**, y en función de ello elegir el tipo de financiación:

1. A largo plazo, para inversiones

-> **préstamos**: el banco nos presta dinero, que devolvemos en un plazo convenido en cuotas periódicas (capital + intereses)

-> **leasing**, para la compra de bienes (vehículos, maquinaria, locales,...) del que es titular el banco y nos lo arrienda por una cuota periódica (capital + intereses + IVA), con la última cuota el bien pasa a nuestra propiedad.

2. A corto plazo, para tener la liquidez necesaria y cubrir desfases de tesorería

-> **línea de descuento**: el banco nos adelanta el importe de documentos (facturas, pagarés, ...) y nos cobra una comisión por ello.

-> **línea de crédito**: cuenta corriente con un límite autorizado para quedar en negativo hasta una cierta cantidad

7.5. Programas de ayudas

Tu proyecto empresarial nunca debería quedar supeditado a la existencia de ayudas públicas. Debe hacerse viable sin necesidad de recurrir a ellas.

Esto no quita que puedas beneficiarte de las que existan en un determinado momento.

¿Podré beneficiarme de ayudas públicas para facilitar la creación de mi empresa?
¿Cuáles habrá?



→ Para algunos colectivos (jóvenes, mujeres, ...) suele haber programas de ayudas especiales

Te vas a encontrar el problema que no hay un punto unificado de información de todas las que existen en un momento determinado, por lo que te recomendamos:

- Buscar en las web de estas instituciones
- Asesorarte a través de un centro de apoyo a emprendedores de tu localidad o cercano



→ También por tipo de actividad (economía social, desarrollo rural, innovación, ...) y por sectores (comercio, turismo, tecnológico, agricultura, artesanía, ...).

Diversas las instituciones ofrecen ayudas al autoempleo y la creación de empresas (Ministerios, Consejerías, Agencias de desarrollo, etc.).

Algunas a nivel local (municipio o comarca), otras a nivel regional (CCAA), también las hay nacionales e incluso europeas.

Ejercicio: buscar en internet las ayudas que ofrecen estas instituciones

TIPOS DE AYUDAS:

- **Ayudas al autoempleo y la contratación:** suelen ser bonificaciones sobre el pago a la seguridad social.
- **Fondos reembolsables, Préstamos y Microcréditos:** préstamos que hay que devolver, (con intereses), pero las condiciones para acceder suelen ser mejores que la de los bancos.
- **Subvenciones:** suelen ser sólo para inversiones, aportan sobre el 20%-40%, y por lo general hay que gastarse antes el dinero y luego lo reembolsan.
- **Servicios subvencionados:** asesoramiento, formación, espacios, etc.
- **Programas específicos:** lo que ofrecen depende del programa, puede ser muy variable y acotado en el tiempo o en nº de beneficiarios.



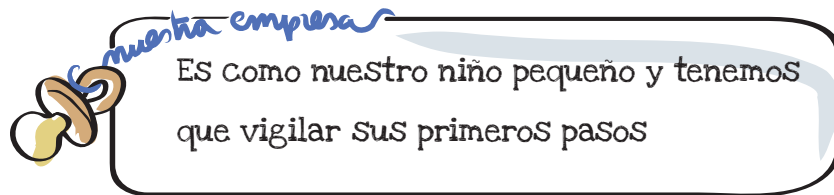
Ayuntamiento de
Alcalá de Guadaira



UNIÓN EUROPEA
FONDO EUROPEO
DE DESARROLLO REGIONAL
"Una manera de hacer Europa"

7.6. Puntos críticos de control de la evolución.

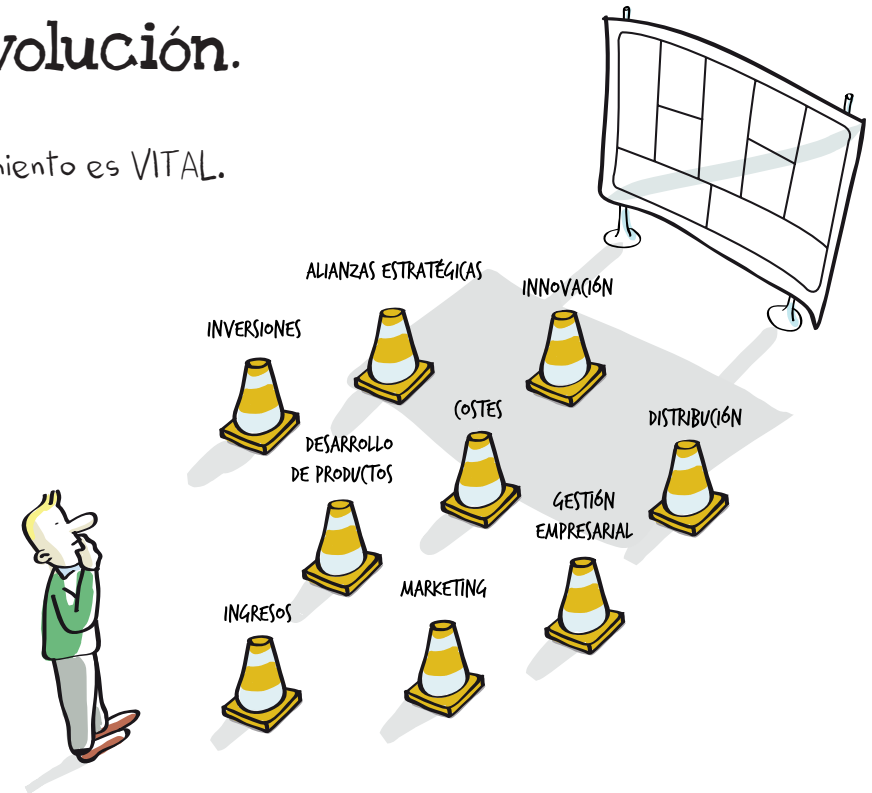
Ya hemos creado nuestra empresa, ahora controlar su evolución y crecimiento es VITAL.



Muchas son las tareas que vas a tener que llevar a cabo, pero debes hacerlas de manera ordenada, orientada a objetivos, para ello tienes que planificarlas y marcar objetivos a conseguir

Rellena aquí las primeras actuaciones a realizar, y los hitos a conseguir

Actuaciones	Hitos	Plazo



- Marca un nº limitado de hitos para empezar (10 por ejemplo), y ponles un plazo para conseguirlos. Céntrate en un solo hito cada vez, así simplificarás la gestión.
- Una vez alcanzado evalúa tiempo y coste, y en función de los resultados redefinen el resto.
- Medir cómo evoluciona el flujo de clientes será fundamental: a cuántos clientes llegamos, cuántos nos compran, venta media, cuántos repiten, con qué frecuencia, ¿nos recomiendan?...

También debes controlar una serie de **indicadores económicos básicos** que te permitan saber en todo momento cómo evoluciona la empresa.

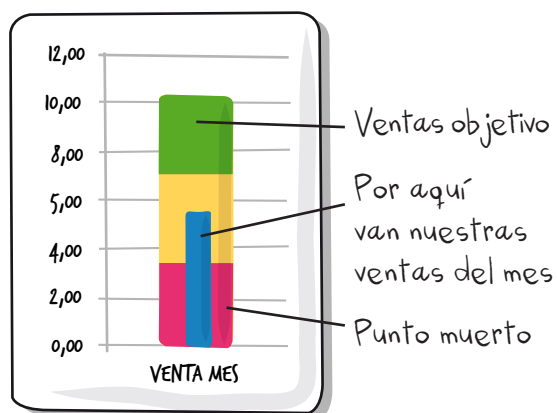
Te proponemos algunos

7.7. Indicadores de control económico básicos

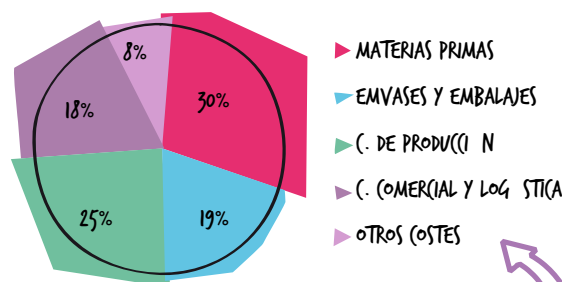
Este es un pequeño cuadro de mando con indicadores básicos de control de la evolución de tu empresa (indicadores de venta, costes y liquidez)

Importante: ESTOS DATOS TIENEN QUE ESTAR SIEMPRE PRESENTES EN TU CABEZA, no puedes esperar a fin de mes para controlarlos.

VENTAS



COSTES

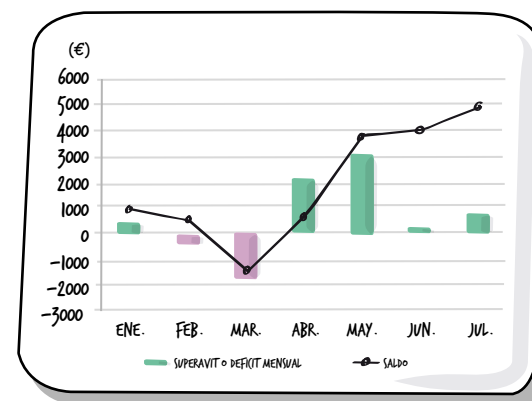


Es importante conocer bien nuestra distribución de costes (ver pág. 30) y vigilar especialmente los costes reales de los conceptos que tienen mayor peso. Chequea siempre los costes reales con tus previsiones:

Precios	Previsto	Real	Dif.
Materia prima	100	140	-40

En este ejemplo un incremento del 40% en materia prima se comería nuestro beneficio. Debemos tomar medidas desde YA. (subir el precio, buscar otro proveedor, ...)

TESORERIA



Por mes (o mejor por semana) hay que tener presentes los ingresos (cobros) y los egresos (pagos) que tenemos previstos e ir confirmando que se cumplen.

Semana actual		
Saldo actual	Ingresos prev.	Pagos prev.
300 €	800 €	910 €

610 €

Si esta semana ingresamos menos de este importe no podremos hacer frente a los pagos previstos (comprar materia prima, pagar impuestos, ...)

Bibliografía:

DE FUERA HACIA DENTRO. Barbara Bund , McGraw-Hill / Interamericana de México, 2006

GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO. Alexander Osterwalder –Yves Pigneur, Deusto S.A. Ediciones, 2011

Web de referencia: www.businessmodelgeneration.com

El Pensamiento Visual y el Diseño Visual (visual thinking, design thinking). Dos referencias básicas: "TU MUNDO EN UNA SERVILETA" de Dan Roam, y "PENSAMIENTO VISUAL" de David Sibbet.

THE FOUR STEPS TO THE EPIPHANY, Alexander Osterwalder y Steve Blank. 2013

"CREATING START-UP SUCCESS 101", Alexander Osterwalder y Steve Blank. Formato presentación.

EL METODO DE LEAN STARTUP. Eric Ries , Deusto S.A. Ediciones, 2012

Web de referencia: www.theleanstartup.com

RUNNING LEAN: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Ash Maurya, 2012

EL MANUAL DEL EMPRENDEDOR. Steve Blank y Bob Dorf. Ediciones Gestión 2000, 2013

EL MBA DE ESADE. VV.AA. , Planeta, 2010

EL ARTE DE EMPEZAR. Guy Kawasaki, 2008. Ed. Ilustrae

FINANZAS PARA EMPRENDEDORES. Antonio Manzanera, 2010. Ed. Deusto

Multitud de artículos, presentaciones, videos y otros recursos disponibles en internet.

A cuyos autores queremos desde aquí agradecer sus aportaciones y su contribución para empoderar a los ciudadanos, favoreciendo el éxito de emprendedoras y emprendedores y con ello la generación de valor y riqueza en nuestra sociedad, y a los que iremos haciendo referencia en la web de esta Guía, www.guiaoutsider.com

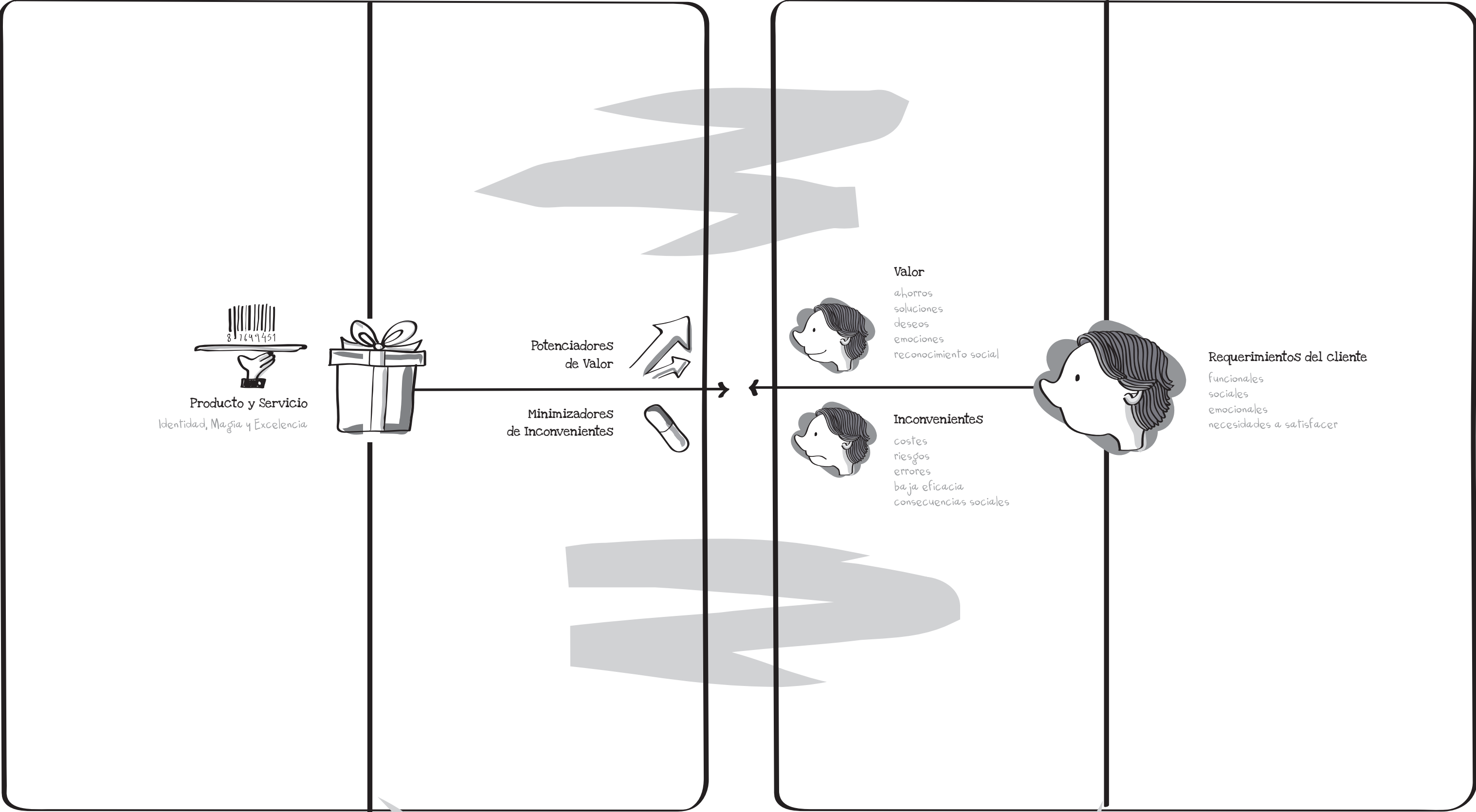
IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE

Nombre:	Edad:
Vive en:	Profesión:
Otros:	



TEMORES Y MIEDOS

ASPIRACIONES Y DESEOS

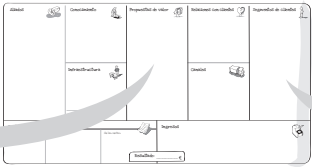


Diseña

Observa

PROPUESTA DE VALOR

SEGMENTO DE CLIENTES



Infraestructura, Conocimiento y aliados



Propuestas de valor



Canales de distribución
y Relaciones con clientes



Segmentos de clientes



Costes



Ingresos



MODELO DE NEGOCIO

Elaborado por:

Fecha:/...../.....

Aliados 		Conocimiento 		Propuestas de valor 		Relaciones con clientes 		Segmentos de clientes 	
		Infraestructura  inversión				Canales 			
Costes			Ingresos						
fijos	variables		de las ventas 						
				Resultado: €					