



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2015/2016**

TRABAJO FIN DE GRADO

**Nuevas herramientas para el análisis de la viabilidad de un
modelo de negocio**

New tools for analyzing the viability of a business model

AUTOR/A:

HÉCTOR MARTÍNEZ ROMÁN

TUTOR/A:

VANESA SANCHEZ SANTOS

FECHA:

FEBRERO 2016

INDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCION	5
GRAFICO 1: El proceso emprendedor en España en 2014 según el motivo para emprender.....	6
GRAFICO 2: Proceso emprendedor en España en 2014	7
GRAFICO 3: Evolución del porcentaje de población de 18-64 años que espera emprender en los próximos tres años en España durante el periodo 2005-2014	8
2. MODELO DE NEGOCIO	9
2.1. TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO	10
2.2. PLAN DE NEGOCIO	11
3. LA VIABILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO	12
3.1. ESTUDIO DE VIABILIDAD.....	12
3.2. CLASES DE VIABILIDAD	13
GRAFICO 4: Tipos de viabilidad	13
3.3. CREACION DE UN PLAN DE VIABILIDAD	15
GRAFICO 5: Elementos de un plan de empresa.....	16
4. HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS DE VIABILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO	17
GRAFICO 6: Cuadro resumen	17
4.1. MODELO CANVAS	17
4.1.1. Variantes del modelo Canvas.....	19
4.2. MAPA DEL VIAJE DEL CLIENTE	20
4.2.1. ¿Cómo crear un mapa de clientes?.....	21
4.3. MAPA DE EMPATIA	22
4.3.1. ¿Cómo funciona un mapa de empatía?	23
4.4. MAPA DE PERSONAS	23
4.4.1. Business Model Creativity	23
4.4.2. Ten Steps to Personas	24
GRAFICO 7: Ten steps to personas	25
5. LA BUSQUEDA DE FINANCIACION	26
5.1. CROWDFUNDING	26
5.1.1. Ventajas e inconvenientes del Crowdfunding	27
5.2. OTROS METODOS DE FINANCIACION.....	29

6. CASO PRACTICO	30
6.1. Modelo Business Canvas.....	30
GRAFICO 8: Modelo Canvas.....	30
6.2. Mapa del viaje del cliente	31
GRAFICO 9: Ejemplo del viaje del cliente	31
6.3. Mapa de empatía	32
GRAFICO 10: Mapa de empatía	32
6.4. Mapa de personas.....	32
GRAFICO 11: Mapa de personas.....	32
7. CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA	35

RESUMEN

Un emprendedor, a la hora de poner en marcha un negocio y elegir cuál será su modelo de negocio, debe tener en cuenta multitud de factores. Estos factores influirán de forma negativa y positiva en el desarrollo de dicho modelo de negocio.

El objetivo de este trabajo consiste en ver cuáles son los factores más importantes a tener en cuenta para conseguir que un proyecto empresarial tenga éxito y explicar qué herramientas existen para conocer la viabilidad de un modelo de negocio.

Para ello, como marco introductorio, explicaremos de forma detallada que es un modelo de negocio y que tipos existen. Mencionaremos también qué es un plan de negocio y por último definiremos qué es la viabilidad y qué tipos existen.

Por otro lado, y como eje central del trabajo, analizaremos detalladamente cuales son las herramientas principales para el estudio de viabilidad de un modelo de negocio y veremos las ventajas y desventajas que estas nos ofrecen.

Además, incluiremos un pequeño apartado donde explicamos cómo es el acceso a la financiación para los nuevos emprendedores y qué tipos de financiación existen.

Como punto final del trabajo, realizaremos un caso práctico, en la que aplicaremos alguna de las herramientas más importantes para el estudio de viabilidad.

ABSTRACT

An enterprising, when starting a business and choose what their business model must consider many factors. These factors influence positively and negatively on the development of the business model.

The aim of this study is to see what are the most important factors to consider for a successful business plan and explain what tools exist to assess the viability of a business model.

For this, as an introductory part, we explain in detail which is a business model and types exist. Also we mention what is a business plan and finally define what is the viability and what types exist.

On the other hand, as central axis of the work, we analyze in detail which are the main tools for studying the feasibility of a business model and see the advantages and disadvantages they offer us.

In addition, we will include a small section where we explain how access to financing for new enterprising and what types of funding exist.

As a final point of the work, we will conduct a case study, in which we apply some of the most important tools for the feasibility study.

1. INTRODUCCION

Lo primero que debemos realizar antes de comenzar a explicar las diferentes herramientas que existen para el análisis de la viabilidad de un modelo de negocio es explicar el marco actual en el que las empresas desarrollan sus actividades y además explicar el concepto que engloba a la viabilidad de un modelo de negocio, el emprendimiento.

La economía actual se encuentra en constante cambio y evolución. La economía de los países se encuentra afectada por multitud de factores de todo tipo, ya sean políticos, económicos, sociales etc., y esto hace que el emprendimiento se convierta en una buena alternativa para fortalecer la economía de un país. Actualmente, existen diferentes programas y acciones que están destinadas a facilitar la evolución de las ideas emprendedoras. Estas iniciativas reciben el apoyo y fomento de las diferentes administraciones y organismos públicos, tanto a nivel nacional, como a nivel internacional en los distintos países.

Concretamente en España, en comparación con otros países del entorno, el emprendimiento tiene una base estructurada y asentada y varios informes apuntan y coinciden en que existen determinados factores que limitan su desarrollo, los cuales indicamos a continuación.

- Falta de sensibilización y motivación hacia el emprendimiento desde las primeras etapas educativas. (Vía-E, 2015 pág. 3)
- Derivada de esta causa, una de las consecuencias es el “miedo” generalizado al emprendimiento por parte de la sociedad, que en muchas ocasiones se establece como última alternativa en situaciones de desempleo. (Vía-E, 2015 pág. 3)
- Ligada a esta circunstancia, destacar que no existe un contexto propicio para la creatividad o la innovación como fuentes para iniciar la “idea” emprendedora. (Vía-E, 2015 pág. 3)
- Barreras de acceso a la información sobre la gestación de la idea emprendedora. Existen recursos destinados a la tramitación y constitución de la empresa (última fase) pero escasa información sobre las primeras etapas del proceso de emprendimiento. (Vía-E, 2015 pág. 3)
- Por otro lado, las políticas gubernamentales parecen limitar la puesta en marcha de nuevas actividades empresariales. Las trabas burocráticas y los impuestos son elementos que disuaden parte de las iniciativas. (Vía-E, 2015 pág. 3)
- La financiación o el desconocimiento sobre el acceso a inversores como nuevas fórmulas de capitalización empresarial condicionan el desarrollo emprendedor. (Vía-E, 2015 pág. 3)

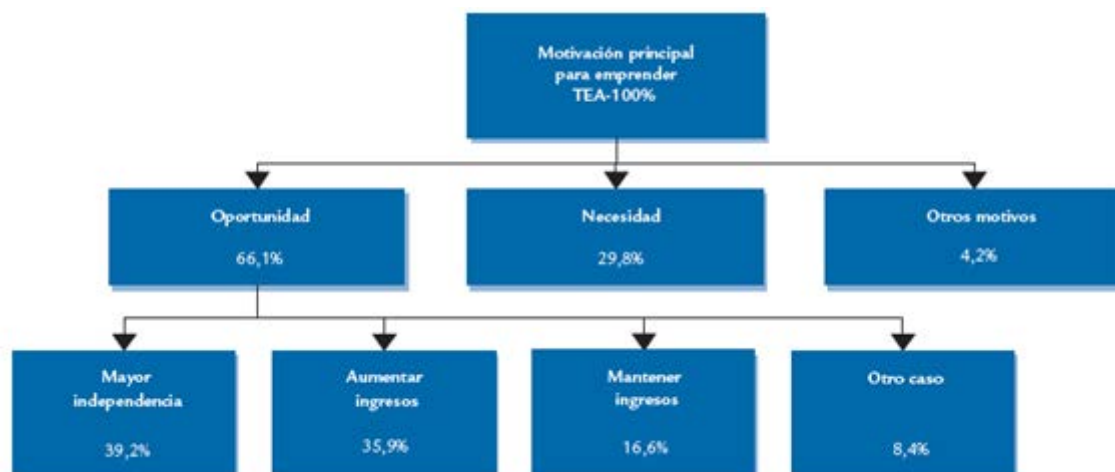
De esta manera diferenciamos dos tipos de emprendedores que podemos clasificar de la siguiente manera.

La primera, el emprendedor por necesidad. Esta alternativa se da cuando el emprendedor busca salir de una situación de crisis financiera o desempleo a través de un modelo de negocio del cual desconoce su potencial en el mercado. Podríamos denominar a esta forma de emprendimiento una aventura empresarial ya que la inicia sin un plan de negocio concreto y de una forma apresurada, ya que busca conseguir ingresos mientras consigue un trabajo estable.

La segunda consiste en emprender un negocio por oportunidad. Se da cuando se materializa una idea de negocio, la cual se crea al observar las necesidades de los posibles clientes, en una empresa con potencial. Las características de este tipo de emprendedores son muy diferentes a las de aquellos que emprenden un negocio por necesidad ya que estos últimos se caracterizan por estar apasionados por desarrollar proyectos en los que la creatividad y la innovación están ligados, y además, poseen la capacidad y los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo.

A continuación, mostramos en el *GRAFICO 1* una tabla realizada por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) en el que se muestra el proceso emprendedor en España en el año 2014 según el motivo para el emprendedor.

GRAFICO 1: El proceso emprendedor en España en 2014 según el motivo para emprender

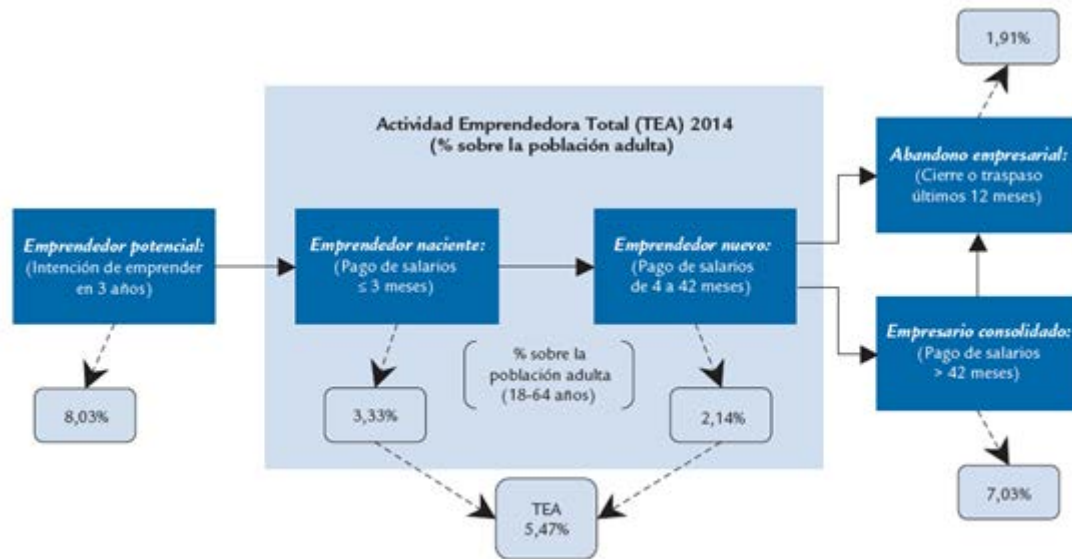


(GEM, 2014 pág. 59)

En la tabla podemos observar tres tipos de emprendedores, aquellos que inician una actividad empresarial por oportunidad (66,1%), los que la inician por necesidad (29,8%) y lo que la inician por otros motivos (4,2%). Y dentro de los emprendedores que la inician por oportunidad, diferenciamos cuatro motivos de porqué inician una nueva actividad empresarial. La gran mayoría busca una mayor independencia (39,2%), otros buscan aumentar los ingresos (35,9%), otros mantener los ingreso (16,6%) y por último, tenemos otros casos o motivos (8,4%).(GEM, 2014 pág. 58)

Además el GEM nos proporciona en el *GRAFICO 2*, datos más específicos acerca de las características de los emprendedores del año 2014.

GRAFICO 2: Proceso emprendedor en España en 2014



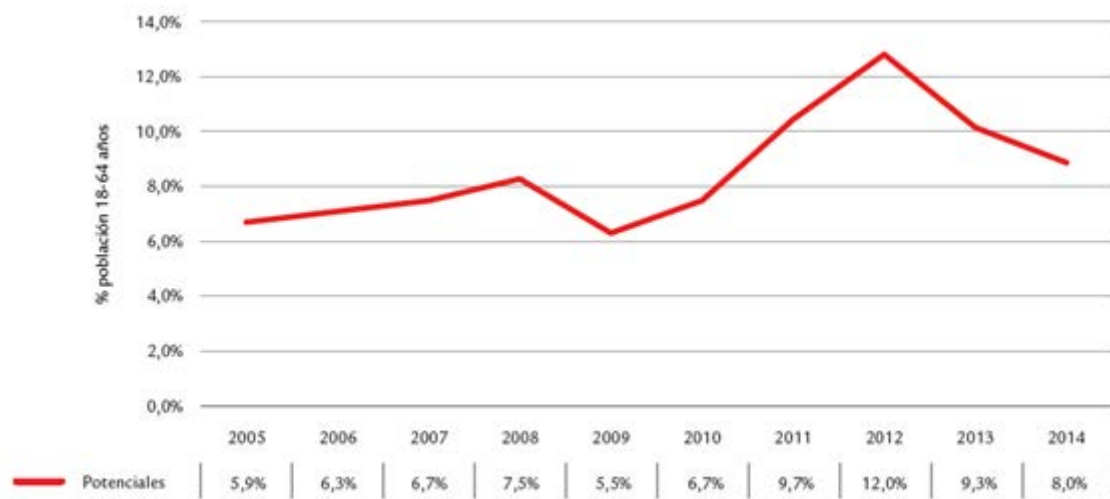
(GEM, 2014 pág. 53)

En 2014 el índice TEA (Actividad emprendedora total) alcanzó el 5,47%. Este porcentaje se compone de dos tipos de emprendedores, el primero, los emprendedores nacientes, que están tratando de poner en marcha un proyecto de negocio (3,33%) y por otro lado los emprendedores nuevos (2,14%), que son dueños y gestores de negocios ya puestos en marcha que buscan hacerse un hueco en el mercado. Podemos realizar una comparación entre estos dos tipos de emprendedores en términos de ratio. En España en 2014 había 0,64 emprendedores nuevos por cada emprendedor naciente, lo que significa que la actividad emprendedora se concentra principalmente en proyectos nacientes.

Por otro lado también se ha detectado que existe un 8,03% de emprendedores potenciales que tienen la intención de iniciar la actividad en un plazo de tres años. Asimismo, los empresarios consolidados alcanzaron en 2014 el 7,03% de la población adulta, mientras que un 1,91% de la población adulta abandonaron la actividad empresarial. Debemos añadir que ese 1,91% no corresponde completamente a la finalización de la actividad empresarial por parte del emprendedor ya que, en algunos casos, se debe a la desvinculación de la gestión, jubilación o incluso la oportunidad de vender el negocio.

Según los datos del GEM, la actividad emprendedora ha sufrido cambios considerables en los últimos años, cambios relacionados directamente con la crisis económica, que han hecho que el nivel de emprendedores disminuya.

GRAFICO 3: Evolución del porcentaje de población de 18-64 años que espera emprender en los próximos tres años en España durante el periodo 2005-2014



(GEM, 2014 pág. 55)

Todos estos emprendedores pondrán en marcha sus negocios a través de un modelo de negocio. Concepto que explicamos a continuación.

2. MODELO DE NEGOCIO

A lo largo de los años los modelos de negocio han llegado a ser mucho más sofisticados. El modelo de negocios de cebo y anzuelo (también llamado el de las cuchillas y la maquinilla o el de los productos atados) fue introducido a principios del siglo XX. Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo a pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados. Algunos ejemplos son los de la maquinilla de afeitar (cebo) y las cuchillas (anzuelo), las impresoras (cebo) y los cartuchos de tinta (anzuelo) o las cámaras de fotos (cebo) y el revelado de fotografías(anzuelo). (Wikipedia, 2015)

En los años 1950, aparecieron nuevos modelos de negocio de la mano de McDonald's y Toyota. En los años 1960, los innovadores fueron Wal-Mart y los hipermercados. En los 1970 nacieron nuevos modelos de negocio introducidos por Federal Express y Toys "Я" Us, en los 1980 por Blockbuster, Home Depot, Intel, y Dell Computer, en los 1990 por South west Airlines, eBay, Amazon.com, y Starbucks. (Wikipedia, 2015)

Cada una de estas innovaciones en modelos de negocio pueden proporcionar a una compañía una ventaja competitiva. Pero los tiempos están cambiando y las compañías deben replantearse continuamente su diseño de negocio, cambiando sus modelos al ritmo en que el valor cambia de un sector industrial a otro. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes. (Wikipedia, 2015)

El modelo de negocio consiste en la planificación que hace una empresa o emprendedor respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. Este modelo establecerá las pautas y pasos a seguir para que la empresa lleve a cabo su actividad de la forma más eficaz y eficiente posible, por lo tanto el modelo de negocio determinará la configuración óptima de los recursos necesarios para la compañía. En otras palabras, un modelo de negocio describe la forma en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado. (Wikipedia, 2015)

El proceso de elaboración de un modelo de negocio es en sí mismo un instrumento que permite focalizar y proyectar la estrategia empresarial y el resultado final nos permitirá: (Vía-E, 2015 pág. 6)

- Conceptualizar los diferentes factores que intervendrán en la gestión empresarial, a través de una revisión y adaptación continua, que fija las conexiones de las diferentes áreas del negocio.
- Describir el proceso de cómo crear y organizar el negocio para generar valor.
- Definir estrategias coherentes a seguir a corto-medio-largo plazo.
- Obtener las claves para alcanzar una evolución positiva en cuanto a beneficios.

- Elaborar un plan empresarial que mantenga elementos diferenciadores, en base a los criterios establecidos.

2.1. TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

Hoy en día las reglas de los mercados, los gustos por nuevos productos o servicios y la personalidad de consumidores cambian a un ritmo muchísimo más acelerado que hace 20 años atrás, o inclusive, que hace poco más de 10 años, cuando Internet pasó a ser nuestro gran transformador de vidas. Eso hace que sea muy difícil “empaquetar” los modelos de negocio disponibles, dado que con cada nuevo emprendimiento, en teoría, podría nacer un nuevo modelo de negocio siempre y cuando sea aprobado por el mercado. (Weyler, 2013)

Sin embargo, podemos tomar nota de algunos de los modelos de negocio más usados históricamente e investigar sobre cada uno de ellos a ver cuál se asemeja a nuestra idea de negocio. (Weyler, 2013)

- El modelo de suscripción
- El modelo cebo y anzuelo
- El modelo de publicidad
- El modelo Free
- El modelo Premium
- El modelo Freemium
- El modelo Longtail
- El modelo SAAS: Software as a Service
- El modelo Crowdsourcing
- El modelo de consultoría
- El modelo de ventas directas
- El modelo de Agregados o AddOn
- El modelo de Pago por Uso

Otro de los aspectos que se debe tener en cuenta es que tipo de modelo de negocios se está utilizando en función a la estrategia de la empresa, así como el entorno donde esta desarrollará su actividad. Es decir, primero deberemos identificaremos que factores externos e internos afectan al desarrollo de la actividad empresarial antes de definir nuestro modelo de negocio.

Un proyecto puede ir cambiando su modelo de negocio a medida que este avanza. Bien sea porque va implementando productos y servicios o simplemente porque la competencia o el mercado nos obliga a realizar cambios para seguir con la evolución de la actividad empresarial.

Esto lleva a determinar dos enfoques. Por un lado el enfoque de la sostenibilidad, que es aquel que se caracteriza por mantener el modelo de negocio gracias a que el mercado no es muy competitivo o a que el modelo de negocio no se ve afectado por elementos externos, y por otro lado, el enfoque de rendimiento o ventaja competitiva

no sostenible, que obligan a realizar cambios constantes en el modelo de negocio debido a presiones en el ambiente externo de la empresa. Generalmente se da en entornos muy competitivos.

2.2. PLAN DE NEGOCIO

Es necesario realizar una distinción entre modelo de negocio y plan de negocio, ya que son dos ideas muy relacionadas y que crean confusión. Debemos entender que el modelo de negocio forma parte de un plan de negocio.

Como ya hemos definido anteriormente, un modelo de negocio es una idea que se va modificando y adaptando conforme avanzas en el proyecto, en cambio, un plan de negocios es un documento que describe en detalle los objetivos de un negocio o compañía. Se utiliza principalmente para la administración de un proyecto dentro de una empresa grande y/o para convencer a inversionistas sobre tu negocio o idea.

El objetivo principal del plan de negocios es demostrar tu modelo de negocios, determinar la viabilidad económica/financiera del negocio y proyectar el futuro para valorar la empresa por terceros.

Una vez entendida la diferencia entre plan de negocio y modelo de negocio debemos comprender que son elementos diferentes pero que tienen la misma finalidad, ayudar a que la idea inicial se convierta en un proyecto sólido o con futuro. Pero dependiendo de las necesidades del futuro negocio, podrá existir ambos o sólo uno, por ello siempre que se planifica la creación de una empresa hay que saber optimizar los recursos.

Técnicamente un plan de negocios es un documento amplio conformado entre 50 y 100 hojas, pero independientemente de lo amplio, lo más destacable de este es que contiene los aspectos a considerar al implementar un negocio y los aspectos claves que definirán el destino del negocio, el cual nos sirve principalmente para dos cosas. La primera para identificar la oportunidad de negocio y establecer el curso de acción que seguirá y la segunda para mostrarles a los inversores potenciales la oportunidad de negocio así como el coste que este implica y los resultados económicos estimados del mismo, como ya habíamos mencionado anteriormente. (Wikipedia, 2015)

No es necesario que un emprendedor desarrolle un plan de negocio, pero si lo hace, este tendrá la ventaja de analizar su propuesta de negocio de una manera ordenada. En cambio un modelo de negocio es una propuesta innovadora y por lo tanto crea un valor agregado para la empresa, el producto puede no ser innovador por sí mismo, pero las propuestas y estrategias que se utilizan para su comercialización si pueden serlo. (Wikipedia, 2015)

Por lo tanto, un plan de negocios establecerá los aspectos a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo una idea emprendedora y definirá las pautas o pasos a seguir para su consecución. Por otro lado, un modelo de negocio, consiste en implementar estrategias para dar un valor agregado a la empresa y por consiguiente al producto o servicio para diferenciarlo de la competencia.

3. LA VIABILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO

Desde una perspectiva técnica, la viabilidad se define como la condición que hace posible el funcionamiento del proyecto o idea, la cual se evalúa para determinar si es posible llevar a cabo dicho proyecto o idea en condiciones de seguridad y teniendo en cuenta siempre en cuenta los recursos, tecnología y capacidad disponibles en el momento.

3.1. ESTUDIO DE VIABILIDAD

Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos. También el estudio de viabilidad resulta útil para evaluar la posible ampliación o expansión de un negocio ya existente. (Vega, 2006)

En términos generales, los estudios de viabilidad buscan contestar la pregunta sobre si resulta deseable el establecer o ampliar una empresa a base del rendimiento económico que se obtendría de la misma. Casi siempre la realización del estudio es un esfuerzo de equipo con la participación de especialistas en mercadeo, finanzas, entre otros, pero que necesariamente debe incluir al empresario o proponente de la empresa. Este esfuerzo necesita su tiempo y cuesta dinero, pero es imprescindible si tenemos en cuenta que nos puede evitar invertir mayor tiempo y esfuerzo en una iniciativa con pocas probabilidades de éxito. El estudio de viabilidad es el paso más crítico antes de convertir la idea del negocio en realidad e invertir una cantidad de dinero significativa. (Vega, 2006)

Como dato significativo, y como el Director José I. Vega en Los Estudios de Viabilidad para Negocios comenta, alrededor de casi dos terceras partes de los negocios que inician la actividad empresarial son disueltos en los primeros seis años de operaciones. Es decir, un 60% de los nuevos negocios fracasan durante sus primeros años, independientemente del tipo de mercado elegido, por lo tanto realizar un plan de viabilidad es casi tan importante como tener la propia idea en sí misma y ponerla en marcha.

Los planes de viabilidad son una buena opción para poner en marcha un negocio, pero no son una garantía de éxito. Los planes de viabilidad reducen el riesgo asociado a tomar una decisión de inversión y es por eso que deben realizarse de una manera objetiva para que cumpla sus objetivos.

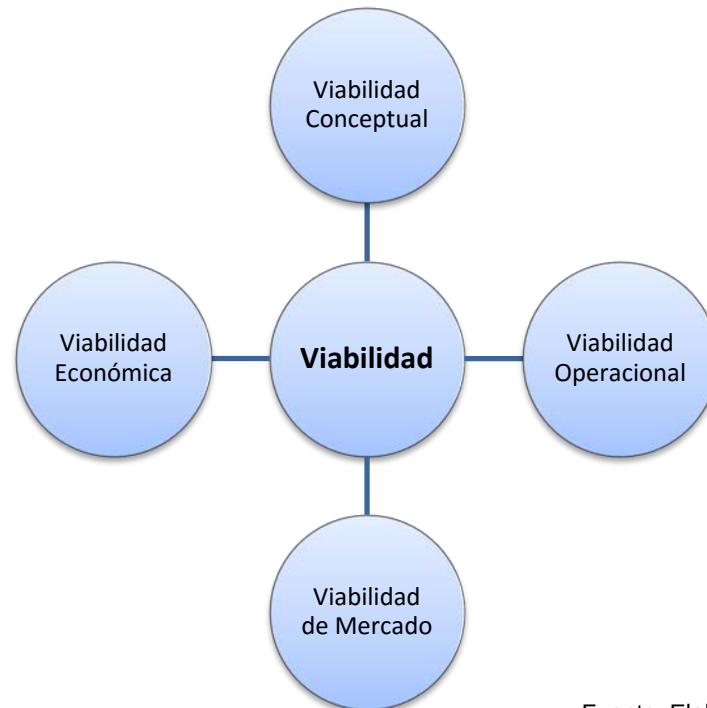
El estudio de viabilidad se relaciona directamente con los planes de negocio. La información que se recopile a través del estudio de viabilidad será la base para el desarrollo del plan de negocios de la empresa. Al preparar el estudio de viabilidad se habrá recopilado la gran mayoría de la información necesaria para presentar el plan de negocios ante la institución financiera o ante terceros.

También es cierto que en el caso de la microempresa, el plan de negocios sirve como análisis de viabilidad del negocio.

3.2. CLASES DE VIABILIDAD

Dentro del estudio de la viabilidad de un proyecto podemos distinguir cuatro aspectos esenciales a toda iniciativa empresarial.

GRAFICO 4: Tipos de viabilidad



Fuente: Elaboración propia

La idea de establecer o iniciar un negocio debe ser analizada en función de estos cuatro tipos de viabilidad. No es necesario seguir un orden establecido, pero es aconsejable establecer etapas de desarrollo ya que ayuda a la planificación y ejecución de nuestro plan de negocio.

A la hora de iniciar el proyecto empresarial puede darse el caso de que no sea necesario desarrollar y estudiar los cuatro tipos de viabilidad para determinar si el proyecto es viable o no. Por ejemplo, un negocio puede ser viable conceptualmente, ya que el plan de negocio es bueno, pero no económicamente, dado que el emprendedor no dispone de capital para desarrollar la idea completamente. O el caso contrario, un negocio puede tener suficiente demanda, y por lo tanto tener viabilidad de mercado como para llevar a cabo el plan de negocio, pero operacionalmente, debido a la falta de recursos, no se pueden desarrollar todos los procesos necesarios para su establecimiento.

A continuación explicaremos cada uno de estos aspectos de manera individual.

1. **Viabilidad Conceptual:** Es necesario realizar un análisis objetivo y exhaustivo de las debilidades y fortalezas del plan de negocio. Y para ello un emprendedor debe seguir los siguientes puntos.

- Cubrir una necesidad del mercado. (Vega, 2006)
 - Poder obtener en un tiempo razonable los permisos para operar. (Vega, 2006)
 - Ofrecer un producto o servicio que presente una ventaja competitiva en relación a los competidores. (Vega, 2006)
 - Requerir una inversión de capital inicial al alcance del proponente. (Vega, 2006)
2. Viabilidad Operacional: Se debe evaluar de forma objetiva los aspectos relacionados con la operación y administración del negocio.
- Poseer capacidad técnica y gerencial en el área de negocio. (Vega, 2006)
 - Saber si disponemos de una infraestructura adecuada a nuestro negocio, además de conocer la disponibilidad de los servicios y otros suministros.
 - Debemos poseer una capacidad tecnológica que previamente ha debido ser comprobada. (Vega, 2006)
 - Debemos conocer los requisitos legales que impone el gobierno y que engloban a nuestra empresa, de esta forma sabremos cual será el efecto en nuestros costes. (Vega, 2006)
 - Tenemos que ser conscientes de la dedicación que tiene emprender un negocio, por lo tanto, debemos coordinar nuestra vida laboral con la vida privada de la mejor forma posible. (Vega, 2006)
3. Viabilidad de Mercado: Uno de los elementos más importantes para determinar la viabilidad de un modelo de negocio es el análisis de la viabilidad de mercado. Es una viabilidad difícil de analizar y muchas veces es el área más débilmente analizada por los nuevos emprendedores. Para realizar un buen análisis debemos incluir los siguientes aspectos.
- Estimación del mercado potencial, es decir, la cantidad total de su producto o servicio que puede ser vendido en su área de mercado. (Vega, 2006)
 - Participación proyectada en el mercado, es decir, el porcentaje del mercado potencial a ser capturado o que razonablemente puede ser capturado por la empresa. (Vega, 2006)
 - Las proyecciones de ventas, que representan la base del análisis financiero. (Vega, 2006)
4. Viabilidad Económica: Para determinar la viabilidad económica deberemos realizar un análisis financiero siguiendo las siguientes pautas.
- Análisis de las fuentes y usos de los fondos. Provee un desglose partida por partida de la inversión inicial requerida para poder establecer la empresa. (Vega, 2006)
 - Proyecciones de ingresos y gastos y flujo de efectivo las cuales se preparan usualmente a tres años con sus respectivas notas explicativas. Típicamente las cifras se presentan por mes para el primer año y por trimestre para el segundo o tercer año. Junto con el análisis de las fuentes y usos de los

fondos estas representan la información financiera que con mayor detalle evaluará la institución financiera. (Vega, 2006)

- Análisis del punto de muerto. Permite determinar el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los gastos de la empresa y tener una ganancia de cero. (Vega, 2006)
- Estimación del período de repago. Se define como el tiempo requerido para recobrar la inversión inicial, dado el nivel de ingreso neto proyectado. (Vega, 2006)
- Estimación del rendimiento sobre la inversión. Representa la tasa de ganancias en relación con el capital invertido, expresada en términos porcentuales. Por ejemplo, si una cuenta de ahorro paga 4% de interés ese será su rendimiento si se escogiera esta opción de inversión. La verdad es que para propósitos de evaluación de un negocio esta tasa debe ser comparada con el promedio de la industria y con otras alternativas de inversión disponibles. (Vega, 2006)

En conclusión, aunque se realice un análisis completo en el que se estudien paso por paso los cuatro tipos de viabilidad y luego se logre convencer a la institución financiera, o a los inversores para poder poner el plan de negocio en marcha, no garantiza que dicho negocio sea exitoso. Pero si es cierto que dicho estudio reducirá notablemente la incertidumbre y se podrá evitar las principales causas de fracaso. Estas incluyen:

- Falta de destrezas y conocimientos sobre cómo administrar un negocio. (Vega, 2006)
- Poca o ninguna experiencia en el tipo de negocio que desea iniciar. (Vega, 2006)
- Ventas insuficientes. (Vega, 2006)
- Capitalización inadecuada de la empresa. (Vega, 2006)
- Combinación de dos o más de las anteriores. (Vega, 2006)

3.3. CREACION DE UN PLAN DE VIABILIDAD

Un emprendedor o empresa que desee iniciar un negocio tiene como herramienta un plan de viabilidad que indica las posibilidades de éxito del plan de negocio. Es importante que en dicho plan se analicen las siguientes características:

- Definición de la actividad que se realizará.
- Un estudio de mercado, lo que supone analizar no solo los posibles clientes, si no también analizar las empresas que se convertirán en competencia directa del negocio.
- Un plan operativo que incluya los recursos técnicos y humanos necesarios para el desarrollo del plan de negocio.
- Un plan de marketing. Aquí se deberá establecer de forma clara la política comercial que se llevará a cabo.
- Un estudio económico-financiero y un análisis de la rentabilidad.

- Los requisitos legales a tener en cuenta. Es esta característica debemos que nunca debemos contar con una subvención para considerar si el plan de negocio es viable.

GRAFICO 5: Elementos de un plan de empresa



Fuente: Empresa-facil.com

4. HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS DE VIABILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO

Tras explicar los conceptos básicos, modelos de negocio y viabilidad, podemos explicar de una forma más clara las herramientas para el análisis de viabilidad de un modelo de negocio.

GRAFICO 6: Cuadro resumen



Fuente: Elaboración propia

Las herramientas para el análisis de viabilidad de un modelo de negocio nos permiten estudiar de una forma más clara y sencilla todos aquellos factores externos e internos que afectarán a la viabilidad de un modelo de negocio. Estas herramientas no garantizan el éxito empresarial, pero ayudan a desarrollar y conocer la viabilidad de la idea o proyecto y por lo tanto, se minimizará la incertidumbre a la hora de desarrollar la idea.

Actualmente existen multitud de herramientas para el análisis de viabilidad de un modelo de negocio, pero las más usadas y las que en este trabajo se analizan, son las siguientes.

- Modelo Canvas
- Mapa de clientes o viaje del cliente
- Mapa de empatía
- Mapa de personas

4.1. MODELO CANVAS

El modelo Canvas se caracteriza por basarse en el sentido común. Con esta herramienta para conocer la viabilidad, los planes de negocios extensos y complicados se dejan al margen, ya que muchas veces no dan con la clave de lo que puede hacer que una idea o negocio tenga éxito.

Con esta nueva herramienta podemos evaluar si una idea es viable a la hora de llevarla a cabo ya que con el modelo Canvas se simplifica todo el sistema de diseño de una empresa partiendo de los elementos básicos y fundamentales.

El modelo Canvas es una herramienta dinámica ya que permite realizar las modificaciones que sean necesarias sin tener la necesidad de cambiar el plan de negocio. Estas modificaciones se denominan pivotar y es una característica de gran importancia en empresas o emprendedores que intentan iniciar un nuevo proyecto o idea, ya que al iniciar cualquier actividad empresarial no se sabe que clientes tendremos ni el tipo de mercado que más se ajusta a nuestras características. Es por eso que la característica de pivotar toma gran importancia, ya que tener esa capacidad de adaptación, agilidad y rapidez en la toma de decisiones puede suponer la diferencia entre tener éxito o no. Además el modelo Canvas nos permite encontrar errores en nuestro plan de negocio y corregirlos y de esta forma garantizar una estrategia competitiva.

Otra característica del modelo Canvas es que permite visualizar el modelo en una sola página y realizar cambios cuando sea necesario. El lienzo Canvas está formado por nueve bloques que hacen tener una idea más clara entre los factores más importantes para una nueva idea o proyecto. Está demostrado que tener a la vista todos los elementos más importantes de un plan de negocio hace que se entienda de una forma más clara dicho plan.

Alex Osterwalder (2008), creador del modelo Canvas, mantiene que la mejor manera de analizar un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir sus objetivos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio, clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Una explicación global del Modelo Canvas sería la siguiente. Nosotros como emprendedores e iniciadores de un modelo de negocio queremos conocer la viabilidad de nuestro modelo de negocio, el cual tiene una propuesta de valor, que es lo que nos diferencia del resto de la competencia en el mercado. Colocaremos la propuesta de valor en el centro del Lienzo. Tenemos que llevar nuestra propuesta de valor a una serie de clientes con los que tenemos que establecer una serie de relaciones. Para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo haremos a través de unos canales. Esto sería a nivel externo. A nivel interno, tenemos las actividades y los recursos clave, es decir, lo que estamos obligados a hacer y lo que es crítico dentro de nuestros modelos de negocio, además de los socios clave con los que vamos a trabajar. Y por último tendríamos la estructura de costes y las líneas de ingresos de nuestro negocio. (Osterwalder, 2008)

A continuación se explica específicamente cada uno de los nueve bloques que lo componen.

1. Segmento de clientes: Los clientes son la clave del éxito. Debemos saber perfectamente a qué grupo de clientes dirigiremos nuestra propuesta de valor y que necesidades tienen.

2. **Propuesta de valor:** Desarrollaremos propuestas de valor en función de las necesidades y gustos detectadas en los clientes. El valor de nuestro producto radicará en dar una respuesta a esas necesidades y gustos con nuestros productos y servicios.
3. **Relación con el cliente:** Es uno de los pasos más complejos a la hora de realizar el lienzo. Para realizarlo deberemos contestar a preguntas tales como: ¿Cómo será nuestra relación con los clientes?, ¿Cómo llegamos a ellos? Las características que posean nuestros productos y servicios serán fundamentales para nuestra imagen de marca y para la percepción que el cliente tenga sobre ellos.
4. **Canal de distribución:** Es la vía a través de la cual nos relacionaremos con los clientes y les entregaremos nuestra propuesta de valor.
5. **Fuente de Ingresos:** Lo conveniente es encontrar una forma de conseguir una estructura sólida de ingresos que nos permita amortizar la propuesta de valor. Encontrar dicha estructura no siempre resulta fácil, ya que a primera vista la forma más conveniente es la venta directa, pero también debemos tener en cuenta multitud de vías, más ágiles e innovadoras, para recibir ingresos.
6. **Actividades clave:** Para poder llevar a cabo nuestro modelo de negocio será necesario realizar unas actividades estratégicas clave que nos permitan entregara nuestro cliente la propuesta de valor con éxito.
7. **Recursos clave:** Son los recursos específicos que utilizaremos en las actividades clave, que se planificarán de acuerdo a unos objetivos, ya sea a corto plazo o a largo plazo. Los recursos pueden ser humanos, específicos o financieros.
8. **Socios clave:** Son partes importantes en nuestro desarrollo ya que nos darán una mayor solidez y reforzarán la eficacia de nuestro modelo de negocio potenciando nuestra propuesta de valor.
9. **Estructura de costes:** Deberemos calcular los costes de inversión y la rentabilidad de nuestra propuesta de valor, intentando aprovechar al máximo los beneficios, con unos costes mínimos y en el menor tiempo posible. Quizá este punto, desde la perspectiva del modelo Canvas, es insuficiente ya que solo hace una aproximación a la estructura de costes e ingresos, pero no cuantifica los mismos.

4.1.1. Variantes del modelo Canvas

El modelo Canvas es el modelo más conocido, pero existen otras variantes al modelo creado por Alex Osterwalder.

- A.** El Lean Model Canvas es una modificación del Canvas original y fue adaptado por Ash Maurya, emprendedor, co-fundador de Spark59, Lean Stack y autor del libro Running Lean.

La principal diferencia que creó Ash Maurya fue el enfatizar el inicio de todo emprendimiento con un problema bajo una metodología de validación basada en la incertidumbre, aprendizaje e iteración rápida.

Esta herramienta es fundamental para todo emprendedor ya que dará una mejor base para poder validar cuantitativamente y cualitativamente todas esas hipótesis sobre un negocio. (García, 2015)

- B.** El Social Lean Canvas fue inventado por Rowan Yeoman y Dave Koskovitz con ayuda de la Fundación Akina. Este Canvas integra los conocimientos y experiencias de los primeros dos Canvas con un enfoque en organizaciones y/o emprendedores con un objetivo social. En este caso, existen objetivos sociales o metas del medio ambiente que son independientes al retorno financieros de una organización.

Este Canvas introduce un aspecto que lo hace diferente a los otros dos Canvas, el Impacto. Normalmente, las organizaciones con un propósito de impacto social, han identificado a los beneficiarios de sus servicios o productos, el resultado de su intervención y métricas para medir el éxito de su impacto social. (García, 2015)

- C.** El modelo Canvas para Organizaciones No Gubernamentales (ONG's): Dentro de los diferentes modelos de organizaciones sociales, existe también el Canvas para las organizaciones no gubernamentales. A diferencia de una empresa social, quien además de tener una sostenibilidad financiera al tener unos ingresos de sus productos y servicios busca tener un impacto social, las organizaciones no gubernamentales comúnmente no cuentan con fuentes de ingresos. Dependen de las donaciones, tanto de recursos financieros como de tiempo. Hay muchas personas que donan dinero a este tipo de organizaciones o pasan meses trabajando para ONG's sin recibir salarios.

El simple hecho de tener que depender de estas donaciones, agregan un aspecto adicional a sus necesidades como organización. Este Canvas incluye esta área adicional de cómo crear relaciones con este tipo de donantes. (García, 2015)

4.2. MAPA DEL VIAJE DEL CLIENTE

El Customer Journey Map o Mapa del Viaje del Cliente es una representación gráfica que permite observar cada una de las estepas, interacciones, canales y elementos por los que pasa un cliente de un punto a otro de nuestro servicio.

Esta herramienta permite aplicar el mapa a cualquier parte del viaje del cliente, es decir, podemos aplicarlo desde que el cliente toma contacto con nosotros hasta que lo pierde. O podemos, por ejemplo, aplicarlo a acciones más específicas como la

experiencia de compra según los tipos de clientes. Esto significa que podemos realizar diferentes mapas de viaje para un mismo servicio y hacer zoom en ciertas partes del proceso lo que nos permitirá conocer mejor cómo está viviendo el cliente la experiencia de utilizar el servicio.

4.2.1. ¿Cómo crear un mapa de clientes?

Como ya hemos mencionado antes, no existe una única forma de hacer un mapa del viaje del cliente ya que atendiendo a los objetivos, la complejidad y otras variables utilizaremos unos u otros. Si es cierto que existen ciertos elementos en común a la hora de crear un Mapa del Viaje del Cliente.

- A.** Identificar al cliente: Antes de realizar cualquier proceso necesitaremos conocer el tipo de cliente al que estamos dirigiendo el estudio ya que la percepción de un mismo “viaje” cambiará dependiendo de la persona que lo haga.
- B.** Comprender las fases de relación: Para poder averiguar cómo se siente el cliente debemos saber primero desde su punto de vista que fases comprende la interacción con nuestro producto o servicio. Lo más importante en este punto es olvidar nuestros procesos y comprender las fases que el cliente percibe. Habitualmente son: (Megias, 2013)
 - Conectar y atraer al cliente (¿Cómo descubre que existimos?)
 - Orientarlo (¿Cómo puede evaluar nuestro producto o servicio?)
 - Interacción (En cada caso es diferente)
 - Expandir y retener (¿Cómo hacemos que el cliente vuelva, use nuestro producto o servicio más y se quede con nosotros?)
 - Referenciar (¿Cómo le ayudemos a que comparta su alegría y nos referencie a nuevos clientes?)
- C.** Identificar sus motivaciones y dudas: Es conveniente conocer en cada una de las fases qué mueve al cliente, es decir, las motivaciones o lo que espera del servicio, así como las dudas que le genera.

Para poder mejorar la experiencia para el cliente es clave conocer ambos aspectos ya que podremos interpretar mejor como se siente, y de esta manera, también conoceremos las oportunidades que tenemos frente a él.

- D.** Mapear puntos de contacto o “TOUCHPOINTS”: Una vez que conozcamos, desde el punto de vista del cliente, las fases que sigue al utilizar nuestro producto o servicio, deberíamos analizar los puntos concretos dónde interactuaremos con él, conocidos como puntos de contacto o “touch points”, los cuales tienen varias características: (Megias, 2013)
 - Medio por el que se produce (personal, físico, correo, teléfono, web, aplicación móvil...etc.)

- Emoción que sufre el cliente (positiva, neutral, negativa)

La forma de representar estos puntos de contacto es a través de un diagrama en dónde en la parte más alta representaremos las emociones positivas, en la media las neutras y en la baja las negativas. De tal forma que si unimos los puntos con una línea, obtendremos una curva que muestra las emociones que siente el cliente al interactuar con cada punto de contacto.

- E.** Evaluar sus momentos clave: Durante alguna de esas interacciones del cliente con el producto o servicio producirán momentos clave, formado por las diferentes sensaciones que siente, ya sea incertidumbre, felicidad o rechazo. Estos momentos clave serán imprescindibles para que el cliente decida pasar al siguiente punto, por lo tanto, nuestra labor será hacer lo posible para ayudarle y mejorar lo máximo posible su experiencia.
- F.** Añadir los procesos internos de nuestra empresa: Es conveniente añadir a cada uno de los puntos de contacto los procesos internos que sigue la empresa ya que nos puede ayudar a detectar las ineficiencias o los posibles problemas de coordinación.
- G.** Entender sus “dolores” e identificar las oportunidades: El último paso es comprender cómo se siente el cliente en cada momento sobre todo, lo que le molesta o le incomoda, de esta manera, cada vez que el cliente siente esto tendremos una oportunidad para rediseñar y mejorar su experiencia. Una técnica aconsejable es preguntarse cómo será el negocio en el futuro.

4.3. MAPA DE EMPATIA

El mapa de empatía es una herramienta que se utiliza para comprender e interiorizar el punto de vista del cliente acerca de cómo ve un producto o servicio.

Por tanto, un mapa de empatía nos sirve para humanizar aún más nuestros futuros desarrollos e ideas, permitiendo reflexionar y entender el contexto de nuestro cliente ya identificado.

El objetivo del mapa de empatía es transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de: (Megias, 2012)

- ¿Quiénes son?
- ¿En qué invierten el tiempo?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿Qué propuesta de valor esperan?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella?
- ¿Qué relación están dispuestos a establecer?
- ¿Qué es lo que les influencia?
- ¿Qué dicen que guía su comportamiento?
- ¿Qué es lo que realmente guía su comportamiento?
- ¿A través de que canales quieren operar?

4.3.1. ¿Cómo funciona un mapa de empatía?

Al igual que con todas las herramientas para conocer la viabilidad de un producto o servicio, el mapa de empatía no nos ofrecerá respuestas precisas, pero si nos ayudará a conocer mejor a nuestro cliente. Para realizar un mapa de empatía es conveniente seguir los siguientes pasos:

- A.** Segmentar: Primero debemos conocer a nuestros propios clientes, y para ello, es conveniente agruparlos en base a una serie de atributos comunes. De esta manera obtendremos segmentos de clientes sobre los que trabajar y podremos optimizar mejor nuestros propios recursos, centrando nuestros esfuerzos sobre el grupo de clientes que más nos interese. Es conveniente no intentar abarcar todos los segmentos de clientes que creamos ya que puede generar dificultades a la hora de alcanzar nuestros objetivos.
- B.** Humanizar: Una vez creados los segmentos de clientes, deberemos tratarlos como grupos de personas, lo que significa que daremos vida a una persona de cada segmento. Antes de pasar a la siguiente fase debemos preparar una lista de preguntas que nos gustaría hacerle para entender mejor sus motivaciones o criterios de compra.
- C.** Empatizar: Es realmente la finalidad del mapa de empatía, ya que intentaremos conocer mejor a nuestro cliente a través de las preguntas que previamente hemos creado.
- D.** Validar: Tenemos que analizar y comprobar que las hipótesis acerca de las motivaciones del cliente son reales.

4.4. MAPA DE PERSONAS

La finalidad del mapa de personases ayudarnos a pensar en los clientes como personas y no como simples usuarios. Es una herramienta que se complementa perfectamente con el mapa de empatía. Dentro de esta herramienta para el estudio de la viabilidad de un modelo de negocio, existen multitud de variantes, en este proyecto se explican concretamente dos, el “Business Model Creativity” y el modelo “Ten Steps to Personas”.

4.4.1. Business Model Creativity

Una vez que tengamos nuestro público objetivo segmentado, los representaremos y humanizaremos con un personaje ficticio, un modelo de usuario, del cual haremos una ficha.

De esta manera obtendremos un segmento de clientes identificado, y cada persona de ese segmento tendrá un nombre y una foto, con las características indicadas, tanto

personales como profesionales. De esta manera podremos acceder a información como la edad, sexo, profesión, origen y ubicación, estado civil y ubicación.

Con toda esta información podremos conocer cuáles son los objetivos y necesidades, limitaciones o frustraciones y de esta adecuar mejor los productos y servicios que ofrecemos, ya que podremos adaptar o modificar nuestro plan de negocio para satisfacer sus necesidades.

4.4.2. Ten Steps to Personas

Este modelo fue creado por la profesora Lene Nielsen, profesora del Centro de Aplicaciones de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la Copenhagen Business School y consultora de viabilidad en Snitker & Co.

Lene Nielsen destaca tres áreas importantes, las cuales deben ser consideradas. El material de datos, la participación en las descripciones de las Personas, y el buy-in de la organización que forma parte del proceso de desarrollo, si se trata de rediseño o un desarrollo a partir de cero.

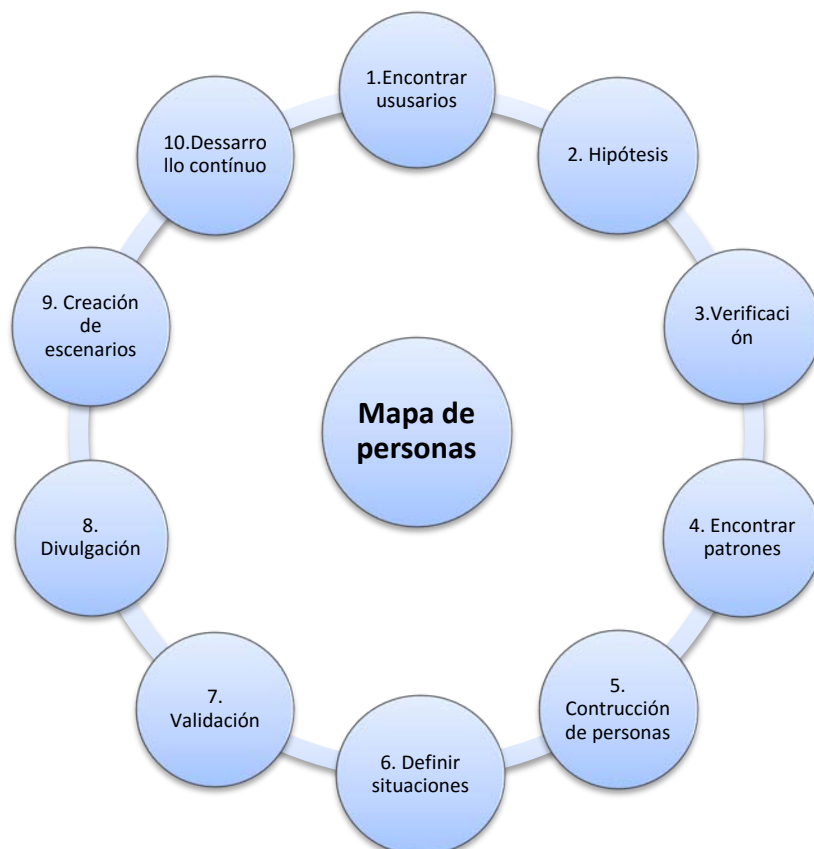
Este modelo consta de diez pasos, los cuales, según la autora, debemos seguir sin saltarnos ninguno.

- A.** Encontrar a los usuarios: El primer paso es hacerse con el mayor conocimiento de los usuarios como sea posible. Los datos pueden provenir de varias fuentes: entrevistas, observaciones, información de segunda mano, cuestionarios, informes, sondas culturales, etc. (Nielsen, 2007)
- B.** Hipótesis: La construcción de una hipótesis de trabajo con los personajes centra a los usuarios en un contexto determinado, que origina el proyecto. (Nielsen, 2007)
- C.** Verificación: Búsqueda de datos que son compatibles con los modelos iniciales y al mismo tiempo apoya las descripciones de las Personas y la creación del escenario. (Nielsen, 2007)
- D.** Encontrar Patrones: Puntos de control que establecemos para saber si estamos realizando bien el mapa de personas. Se crean cuando otros usuarios, usando sus propios conocimientos y argumentaciones, llegan al mismo resultado. (Nielsen, 2007)
- E.** La construcción de las Personas: En esta fase se debe recordar que todo el propósito del modelo no es describir los usuarios como tal, sino crear soluciones que satisfagan las necesidades de la persona como punto de partida. (Nielsen, 2007)
- F.** Definir Situaciones: Como se mencionó anteriormente el propósito real del modelo es crear escenarios de las descripciones. Este paso es una preparación para los escenarios en los que se describe en qué situaciones el

personaje hará uso de nuestro producto/servicio. Cada necesidad o situación es el comienzo de un escenario. (Nielsen, 2007)

- G.** Validación: Proceso en el que nos aseguramos de que los integrantes de la organización están de acuerdo con la forma de crear los personajes. (Nielsen, 2007)
- H.** Divulgación del Conocimiento: No todo el mundo puede ser parte del proceso, por eso es importante explicar al resto de integrantes los personajes que se han creado, además de la información a partir de la cual hemos creado dichos personajes. En muchos proyectos se olvide de informar y enseñar a los desarrolladores y diseñadores como usar los personajes, cómo pensar en escenarios o cómo utilizarlos. (Nielsen, 2007)
- I.** Creación de escenarios: Los personajes no son nada en sí mismos, cuando una persona entra en un escenario es cuando se demuestra su valor. Un escenario es como una historia, tiene un personaje principal, un ajuste, tiene un objetivo, tiene acciones que conducen a la meta, y por último y no menos importante, tienen obstáculos que bloquean la meta. (Nielsen, 2007)
- J.** Desarrollo Continuo: Es importante actualizar la información sobre los personajes. Ya que a lo largo de su vida, sus gustos y necesidades pueden cambiar, por lo tanto la organización deberá adaptarse a esas nuevas características. (Nielsen, 2007)

GRAFICO 7: Ten steps to personas



Fuente: Elaboración propia con datos

5. LA BUSQUEDA DE FINANCIACION

Actualmente uno de los elementos que más dificultad presenta para los nuevos emprendedores es la búsqueda de financiación o el acceso a la misma. Dicha dificultad proviene de las características del emprendimiento ya que, tratándose de las primeras etapas del emprendedor, aún no se han generado ingresos como para validar el modelo de negocio. En estos casos la financiación bancaria no es muy accesible debido a que los proyectos de negocio no tienen un historial, ni se han logrado consolidar lo suficiente como para tener activos tangibles propios que puedan ser ofrecidos como garantía. Además, debemos destacar que en el mercado español no existen aún mercados alternativos de capital que estén lo suficientemente desarrollados como para canalizar inversión hacia proyectos emprendedores nacientes una vez que han sido agotados los ahorros o el capital disponible por el propio emprendedor.

Por otro lado debemos sumarle las dificultades de acceder a financiación pública ya que por parte del Gobierno la información de las ayudas está muy dispersa y es difícil de localizar.

Todo esto hace que los nuevos emprendedores tengan que autofinanciarse sus propios proyectos, lo que provoca que muchos proyectos no salgan adelante o que se inicien, pero con una limitación financiera que impide que la idea se desarrolle completamente.

Datos del GEM en el año 2014, muestran que un 50% de emprendedores ha necesitado al menos 20.000€ de capital para iniciar sus planes de negocio. El 50% restante ha necesitado más de 20.000€. Y dentro de esos emprendedores, alrededor de un 30% se ha autofinanciado sus propios planes de negocio con fondos propios provenientes principalmente de ahorros. El 70 % restante ha iniciado su plan de negocio con recursos propios y recursos ajenos.

En 2015 la proporción de emprendedores nacientes que invirtieron el 100% del capital inicial con fondos propios ha disminuido, esto podría ser indicativo de que ha disminuido la dificultad para acceder a ayuda externa por parte de nuevos emprendedores.

Actualmente existen multitud de métodos para conseguir financiación externa, sin las cuales muchos proyectos no hubieran podido salir adelante, ya que no se trata solo de financiación por parte de ayudas del Gobierno, con la dificultad que conlleva acceder a ellas, si no que han nacido conceptos como el Crowdfunding entre otros, que ayudan a los nuevos emprendedores con sus planes de negocios.

5.1. CROWDFUNDING

El Crowdfunding o financiación colectiva, consiste en compartir la financiación de un proyecto entre aquellas personas que estén interesadas en apoyar la idea. Actualmente es uno de los métodos más usados como alternativa a la financiación bancaria para poder llevar a cabo un proyecto de negocio.

En los últimos años han surgido varios lugares o espacios en los cuales los nuevos emprendedores pueden lograr que sus proyectos sean financiados por estos

inversores. Estas nuevas plataformas de apoyo están en auge y por lo tanto cada vez están más especializadas o sectorizadas.

Un ejemplo de este tipo de financiación es la plataforma Kickstarter, la cual funciona de la siguiente manera.

A. El emprendedor envía su proyecto a la página y especifica los siguientes puntos

- En qué consiste.
- Cuánto dinero es necesario para la puesta en marcha.
- El tiempo máximo para conseguir dicha financiación.
- Qué obtendrán los inversores del proyecto.

Inmediatamente el equipo de Kickstarter evalúa el proyecto y decide si publicar o no la idea.

B. Tras su aprobación, el proyecto permanecerá en la página un tiempo determinado, entre 30 y 120 días, en los cuales el proyecto recibirá la máxima difusión posible.

C. Si al final del plazo se consiguen los objetivos, el proyecto es financiado por la página Kickstarter.

Esta herramienta no solo ha servido para financiar proyectos empresariales, también se ha utilizado para financiar operaciones de socorro, periodismo ciudadano, artistas, músicos, campañas políticas, películas, desarrollo de software e incluso investigación científica.

Al igual que cualquier otro tipo de inversión, el Crowdfunding tiene beneficios y desventajas, que deben ser tomados en cuenta por cualquiera que esté considerando la opción de utilizarla para generar ingresos.

5.1.1. Ventajas e inconvenientes del Crowdfunding

Las ventajas del Crowdfunding son las siguientes: (Coccaro, 2013)

- A.** Aumenta tu reputación: Las grandes ideas generarán atención. Una empresa que utiliza el Crowdfunding para atraer a una gran cantidad de inversores con una idea innovadora se asegurará al mismo tiempo un mayor nivel de reconocimiento de marca corporativa entre los consumidores.
- B.** Publicidad gratuita: El Crowdfunding es una gran manera de generar rumores acerca de lo que se va a producir. Las personas que invierten en el proyecto quieren ver que tenga éxito, lo que significa que también tienen un incentivo incorporado al anunciar dicho proyecto. Por lo tanto anunciarán el proyecto en

el que están invirtiendo con el fin de que nuevos inversores se unan y así conseguir que el proyecto salga adelante.

- C.** Construir un Beta - tester: El Crowdfunding crea una relación única entre el creador de un proyecto y el público objetivo del proyecto. El público recibe información sobre el proceso creativo, a cambio de una retroalimentación honesta. Esto significa que incluso los proyectos fallidos pueden ser útiles a largo plazo. El proceso del Crowdfunding proporciona datos y retroalimentación de mercado que se pueden utilizar para aumentar la eficacia de otros proyectos en el futuro.
- D.** Eliminar intermediarios: El Crowdfunding es una de las maneras más eficaces para eliminar intermediarios y asegurar que el dinero invertido va directamente al personal que está creando el proyecto.

Desventajas del Crowdfunding: (Coccaro, 2013)

- A.** Agotamiento del donante: Un proyecto que es inicialmente muy popular podría comenzar a perder apoyo cuando la novedad de su idea comienza a desaparecer. En ese punto, el flujo original de los ingresos se reduce al mínimo y se hace difícil mantener el impulso y sacar el proyecto adelante.
- B.** Fracaso público: Si una empresa utiliza esta herramienta para atraer a los inversores y no está a la altura, la reputación de la empresa entre los consumidores puede quedar irreparablemente dañada. Esto a su vez, puede hacer que sea difícil para la empresa atraer a los inversores para proyectos futuros.
- C.** Peligro de plagio: Con el método del Crowdfunding, las personas con ideas únicas se ven obligadas a compartir esas ideas en el público con el fin de atraer a los inversores potenciales.
- D.** Temor al abuso: El Crowdfunding no está sujeto a los tipos de control rígido que otras formas de inversión se ven obligados a someterse. Las personas que invierten dinero en un proyecto crowdfunded no tienen forma de saber cuál es el presupuesto para ese proyecto en realidad, lo que significa que no hay manera de garantizar que el dinero invertido se invierte con honestidad.
- E.** No hay control por parte del inversor: Si la dirección del proyecto cambian, las personas que apoyaban la visión original del productor pierden la suerte inicial. No pueden exigir un reembolso. Pueden abstenerse de realizar inversiones adicionales, pero eso no va a hacer nada para moderar el entusiasmo de los inversores que apoyan la nueva dirección que el proyecto está tomando.

5.2. OTROS METODOS DE FINANCIACION

Además del Crowdfunding existen otros sistemas de financiación para nuevos proyectos.

- A.** FFF (Friends, family & fools): Método por el cual los nuevos emprendedores buscan financiación en su entorno más cercano, y éstos son los primeros inversores que hacen posible la puesta en marcha del plan de negocio.
- B.** Playfunding: Es una nueva forma de micro-mecenazgo. Consiste en que los nuevos emprendedores ganan dinero a través de anuncios publicitarios que son insertados por las empresas patrocinadores en sus páginas web.
- C.** Crowdlending: Es otra forma de micro-mecenazgo entre particulares y empresas. Es una herramienta similar al Crowdfunding, solo que a través de páginas especializadas, las empresas ofrecen una rentabilidad o interés a los inversores potenciales.
- D.** Crowdsourcing: A través de un "market place", las empresas abren una oferta sobre una tarea específica a un número determinado de personas. De esta manera se elige a los más apropiados para desarrollar dicha tarea.
- E.** Business Angel: Es una especie de apadrinamiento, es decir, un individuo confía en nuestro proyecto y además de financiación, aporta conocimientos, contactos y su propia experiencia.

6. CASO PRACTICO

Para poner en práctica los conceptos teóricos referentes a las herramientas para el estudio de la viabilidad de un modelo de negocio hasta ahora estudiadas, vamos a hacer un pequeño caso práctico en el que aplicaremos las diferentes herramientas a un plan de negocio.

Para ello hemos elegido una empresa de transportes, a partir de ahora TRANSPORTES S.L., a la que aplicaremos las cuatro herramientas principales para el estudio de viabilidad.

TRANSPORTES S.L. es un plan de negocio que pretende introducirse en el sector del transporte público a nivel nacional e internacional. Cuenta con una flota inicial de vehículos elevada y dispone de multitud de puntos de venta físicos además de venta a través de internet.

6.1. Modelo Business Canvas

Con el modelo Business Canvas podemos visualizar el proceso de creación de un modelo de negocio en un solo folio, el cual, nos permite observar, en nueve módulos, las cuatro áreas principales de un negocio, clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

GRAFICO 8: Modelo Canvas

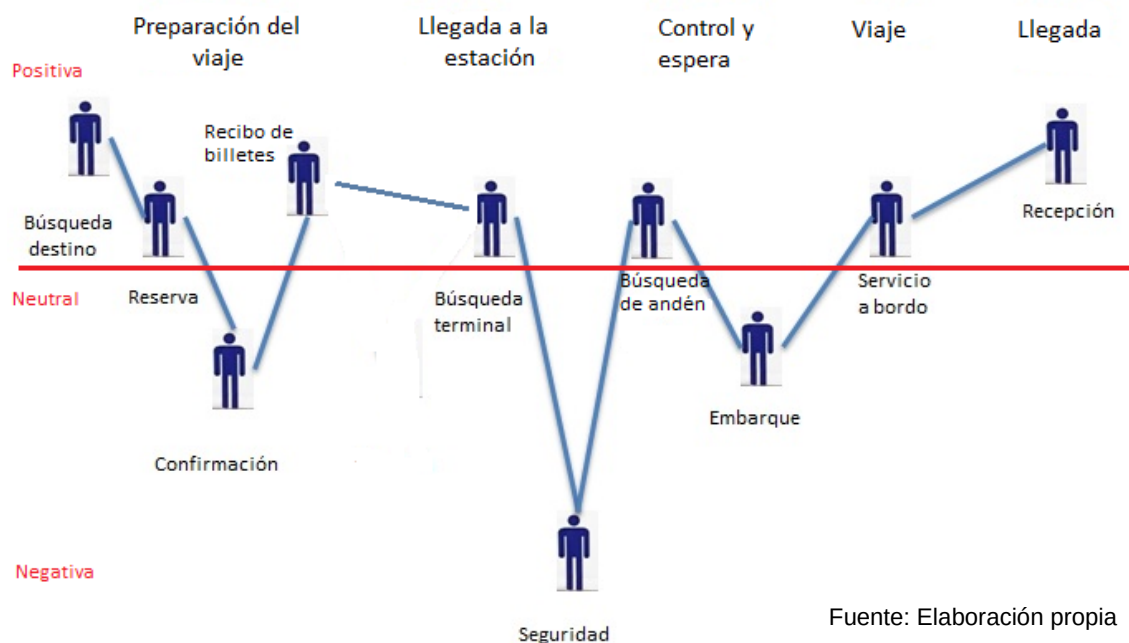
Socios clave  -Suministradores mecánicos -Plataformas de pago vía web	Actividades clave  -Transporte de viajeros -Envío de mensajería -Viajes turísticos -Organización de eventos Recursos clave  -Conductores expertos -Técnicos: Administrativos, informáticos y mecánicos -Naves -Oficinas - Vehículos	Propuestas de valor  -Empresa de transporte, especializada en el transporte nacional e internacional de personas. Además incluye organización de visitas turísticas, transporte de mensajería y transporte de grupos.	Relaciones con clientes  -Vía online -Presencial Canales  -Páginas web -Anuncios en diferentes medios -Redes sociales	Segmentos de cliente  -Gente común -Empresarios -Turistas
Estructura de costes -Recursos clave más caros: Vehículos y mantenimiento. -Actividad clave más cara: Transporte de viajeros -Bajo coste en publicidad		Fuentes de ingresos -Diferentes tipos de viajes -Publicidad en páginas web y vehículos		

Fuente: Elaboración propia

6.2. Mapa del viaje del cliente

A través de esta herramienta podemos ver los diferentes movimientos que realiza el cliente desde que se propone realizar el viaje, hasta que llega a su destino.

GRAFICO 9: Ejemplo del viaje del cliente



Fuente: Elaboración propia

En el eje horizontal se muestran las fases del viaje y en el eje vertical, la opinión del cliente de los pasos que da dentro de cada fase.

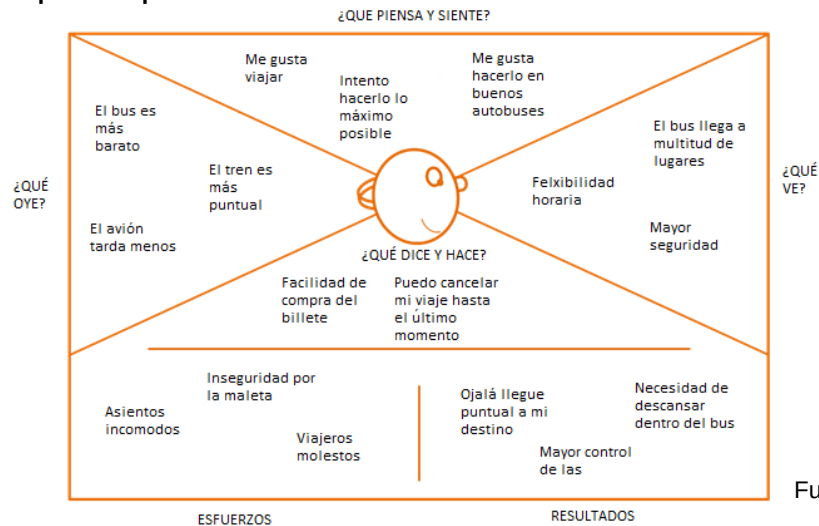
De tal forma que todas aquellas acciones que quedan en la zona positiva, genera satisfacción para el cliente. Y todas aquellas acciones que estén en la zona negativa, le generarán insatisfacción.

Un emprendedor, viendo este mapa del viaje del cliente, tratará de mejorar todos aquellos puntos que se encuentren en la zona negativa, ya que indican insatisfacción por parte del cliente, por lo tanto la oportunidad de negocio del emprendedor se encuentra en estos puntos, siendo su objetivo ofrecer este mismo servicio pero mejorando los puntos negativos.

6.3. Mapa de empatía

Con el mapa de empatía podemos comprender el punto de vista de nuestro cliente potencial, el viajero. De esta manera podremos entender mejor al cliente y humanizar más nuestros servicios y hacer que el cliente se sienta lo más a gusto posible.

GRAFICO 10: Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia

En este mapa de empatía podemos ver las diferentes opiniones y pensamientos del cliente a través de cuatro elementos básicos, lo que piensa, lo que ve, lo que oye y lo que dice y después los esfuerzos que realiza y los resultados que obtiene con esos esfuerzos.

6.4. Mapa de personas

Es el complemento perfecto al mapa de empatía ya que nos ayuda a pensar en los usuarios como personas y no como simples clientes. Esto hará que nuestros servicios mejoren tratando que los clientes se sientan lo más cómodos posible.

GRAFICO 11: Mapa de personas

Mapa de personas

Usuario: Fecha:

 Foto Your User	Nombre:	
	Ocupación:	
	Uso de la tecnología:	
	Aficiones:	
	Entorno personal:	
	Cualidades:	Necesidades:

Otros datos:

Fuente: Elaboración propia

Con el mapa de personas conoceremos mejor a nuestros clientes, de esta forma podremos realizar agrupaciones de clientes según gustos o necesidades y así poder adaptar nuestro plan de negocio para satisfacer dichas necesidades.

7. CONCLUSIONES

En el presente trabajo que hemos realizado para el estudio de las diferentes herramientas existentes para conocer la viabilidad de un modelo de negocio, observamos que dichas herramientas nos muestran cómo de viable es nuestro modelo de negocio.

Es importante tener en cuenta que el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes. Y para adaptarse de la mejor manera posible, es conveniente aplicar las herramientas estudiadas.

Desde mi punto de vista, si tuviese la oportunidad de crear un modelo de negocio, aplicaría las herramientas estudiadas, ya que no solo debemos basar nuestro modelo de negocio en si la idea es buena o no, si no que necesitamos datos y conclusiones que consoliden esa idea.

Por otro lado, debemos tener siempre en cuenta que la aplicación de estas herramientas, en ningún caso, supondrán una garantía de éxito, pero su aplicación será beneficiosa para crear correctamente las diferentes estrategias y así dar un valor agregado a nuestra idea y por consiguiente al producto o servicio que ofrezcamos a nuestro cliente final.

BIBLIOGRAFIA

Graduadoscolombia.edu.co, (2015). *Emprendimiento por necesidad o por oportunidad - Observatorio Laboral para la Educación*. [online] Available at: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-347901.html> [Accessed Nov. 2015].

Definición.de, (2015). *Definición de modelo de negocio — Definicion.de*. [online] Available at: <http://definicion.de/modelo-de-negocio/> [Accessed Nov. 2015].

Es.wikipedia.org, (2015). *Modelo de negocio*. [online] Available at: https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio [Accessed Nov. 2015].

Economia-excel.com, (2015). *Economía Excel: Plan de viabilidad para emprendedores*. [online] Available at: <http://www.economia-excel.com/2012/05/plan-de-viabilidad.html> [Accessed Nov. 2015].

Gem-spain.com, (2015). *GEM España*. [online] Available at: <http://www.gem-spain.com/> [Accessed Nov. 2015].

Aguilar, F. (2015). *Plan de Negocios vs. Modelo de Negocios: La diferencia*. [online] Media Splash. Available at: <https://www.mediasplash.co/2015/06/04/plan-de-negocios-vs-modelo-de-negocios-la-diferencia/> [Accessed Nov. 2015].

Es.wikipedia.org, (2015). *Plan de negocio*. [online] Available at: https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio#Plan_de_Negocio_vs_Modelo_de_Negocio [Accessed Nov. 2015].

Es.wikipedia.org, (2015). *Plan de negocio*. [online] Available at: https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio#cite_note-2 [Accessed Nov. 2015].

Anon, (2015). [online] Available at: http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf [Accessed Nov. 2015].

Anon, (2015). [online] Available at: http://www.boltana.es/pub/documentos/documentos_Guia_PLAN_DE_VIABILIDAD_-_Ayto_Manises_9735ccb7.pdf [Accessed Nov. 2015].

Eumed.net, (2015). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSION: ETAPAS EN SU ESTUDIO*. [online] Available at: <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm> [Accessed Nov. 2015].

Definición.de, (2015). *Definición de viabilidad — Definicion.de*. [online] Available at: <http://definicion.de/viabilidad/> [Accessed Nov. 2015].

Emprenderesposible.org, (2015). *Modelo Canvas | Emprender es posible - FPdGi*. [online] Available at: <http://emprenderesposible.org/modelo-canvas> [Accessed Nov. 2015].

electrónico, C. (2015). *Guía del emprendedor: Cómo hacer un Modelo de Negocio*. [online] LanceTalent. Available at: <http://www.lancetalent.com/blog/guia-del-emprendedor-modelo-de-negocio/> [Accessed Nov. 2015].

Escudero, J. (2015). *El modelo Canvas*. [online] Emprendedores. Available at: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3> [Accessed Nov. 2015].

Bernardo, A. and Bernardo, A. (2013). *Modelo Canvas: los 9 pasos para que tu negocio sea un éxito*. [online] Think Big. Available at: <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/> [Accessed Nov. 2015].

minutos, M. (2014). *Modelo Canvas: genera un plan de negocio en cinco minutos*. [online] Trabajardesdecasasi.com. Available at: <http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/> [Accessed Nov. 2015].

López, M. (2015). *Business Model Canvas: una herramienta eficaz para trazar tu modelo de negocio | Leanstart*. [online] Leanstart.es. Available at: <http://www.leanstart.es/business-model-canvas-una-herramienta-eficaz-para-trazar-tu-modelo-de-negocio/> [Accessed Nov. 2015].

Gómez, J. (2015). *Customerjourneymap o mapa del viaje del cliente en el contexto del marketing experiencial*. [online] Consultor, formador y conferenciante en marketing experiencial, turismo experiencial y customerexperience. Available at: <https://marketingexperiencial.wordpress.com/2015/03/07/customer-journey-map-o-mapa-del-viaje-del-cliente-para-gestionar-la-experiencia-de-cliente/> [Accessed Nov. 2015].

Unica 360 - Inteligencia de clientes, segmentación, geomarketing, (2015). *Crear y compartir un mapa de clientes en Excel*. [online] Available at: <http://www.unica360.com/mapa-de-clientes-crear-compartir-excel> [Accessed Nov. 2015].

El Blog de Javier Megias - Startups, Estrategia y Modelos de Negocio, (2013). *Un mapa de la experiencia del cliente: CustomerJourneyMap | Startups, Estrategia y Modelos de negocio*. [online] Available at: <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/> [Accessed Nov. 2015].

Innokabi, (2015). *El Mapa de Experiencia del Cliente o CustomerJourneyMap - Innokabi*. [online] Available at: <http://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/> [Accessed Nov. 2015].

González, J. (2013). *Anatomía de un mapa de la experiencia de cliente | El blog de THINK&SELL*. [online] THINK&SELL. Available at: <http://thinkandsell.com/blog/anatomia-de-un-mapa-de-la-experiencia-de-cliente/>

[Accessed Nov. 2015].

Posicionamiento Web Barcelona, (2015). *Cómo utilizar los mapas de experiencia del cliente*. [online] Available at: <http://www.seocoaching.co/como-utilizar-los-mapas-de-la-experiencia-del-cliente-para-desarrollar-una-estrategia-de-marketing-de-contenidos-que-garantice-el-triunfo/> [Accessed Nov. 2015].

Advenio, (2011). *El modelo de negocio desde el cliente: el mapa de empatía*. [online] Available at: <http://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/> [Accessed Nov. 2015].

El Blog de Javier Megias - Startups, Estrategia y Modelos de Negocio, (2012). *Herramientas: El mapa de empatía (entendiendo al cliente) | Startups, Estrategia y Modelos de negocio*. [online] Available at: <http://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/> [Accessed Nov. 2015].

Eoi.es, (2015). *El mapa de empatía, una poderosa herramienta para realizar una adecuada segmentación de la clientela | Factoría de Innovación*. [online] Available at: <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la> [Accessed Nov. 2015].

Anon, (2015). [online] Available at: <http://marketingunea.com/archivos/1455> [Accessed Nov. 2015].

Argosbpm.com, (2015). *argosbpm – Mapa de viaje para mejorar la experiencia de los Clientes – 1ª Parte*. [online] Available at: <http://argosbpm.com/web/mapa-de-viaje-para-mejorar-la-experiencia-de-los-clientes-1a-parte/> [Accessed Nov. 2015].

Anon, (2015). [online] Available at: <http://marketingunea.com/archivos/1466http://www.mejoracompetitiva.es/2013/04/service-design-para-marketing-el-viaje-del-cliente/> [Accessed Nov. 2015].

Ipyme.org, (2015). *Financiación para emprendedores y PYME*. [online] Available at: <http://www.ipyme.org/es-ES/Financiacion/Paginas/FinanciacionPyme.aspx> [Accessed Nov. 2015].

Plataforma de emprendimiento y microfinanzas, (2015). *EMPRENDEDORES - PLATAFORMAS DE CROWDFUNDING*. [online] Available at: <http://www.emprendimientoymicrofinanzas.com/emprendedores-crowdfunding/> [Accessed Nov. 2015].

Emprendedores, (2015). *¿Cómo me financo?*. [online] Available

at: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/es-viable-mi-idea-de-negocio/financiacion-para-proyectos-emprendedores> [Accessed Nov. 2015].

U-tad, (2015). *Búsqueda de financiación para emprendedores | U-tad*. [online] Available at: <https://www.u-tad.com/centro-de-emprendimiento-digital/apoyo-en-la-busqueda-de-financiacion/> [Accessed Nov. 2015].

Portal.circe.es, (2015). *Financiación para Emprendedores y PYME*. [online] Available at: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/CrearEmpresa/Paginas/Financiacion.aspx> [Accessed Nov. 2015].

Womentalia.com, (2015). *Creación y desarrollo de empresas - ¿Cómo buscar financiación?*. [online] Available at: <http://www.womentalia.com/es/expertos/la-tribuna-del-consejo/170-creacion-y-desarrollo-de-empresas/1579-como-buscar-financiacion> [Accessed Nov. 2015].

Agaz, (2015). *¿Busca financiación para su empresa?. Con Agaz es posible conseguirla, somos expertos en búsqueda de financiación.*. [online] Available at: <http://www.agaz.es/consultores/busqueda-de-financiacion-para-empresas> [Accessed Nov. 2015].

Gestion.Org, (2013). *Ventajas e inconvenientes del crowdfunding - Gestion.Org*. [online] Available at: <http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-contable/42225/ventajas-e-inconvenientes-del-crowdfunding/> [Accessed Nov. 2015].

Coccaro, J. (2013). *5 Ventajas y Desventajas del CrowdFunding*. [online] Inversiones, Internet, Tecnología, Social Media y Negocios Online. Available at: <http://www.juancoccaro.com/2013/09/5-ventajas-y-desventajas-del-crowdfunding/> [Accessed Nov. 2015].