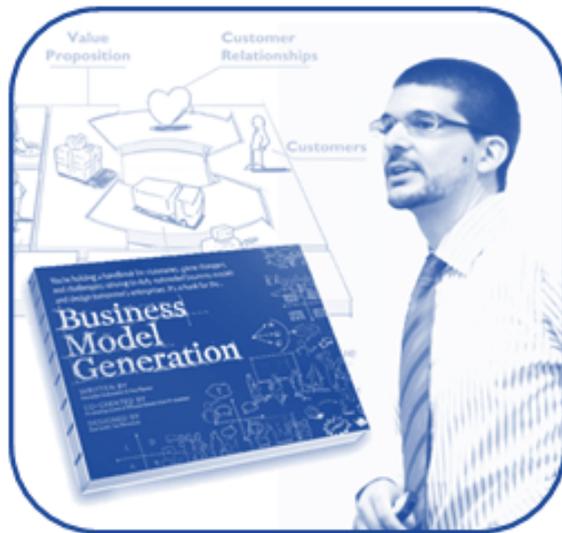


PREGUNTAS PARA LA CONFECCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO CON BUSINESS MODEL CANVAS





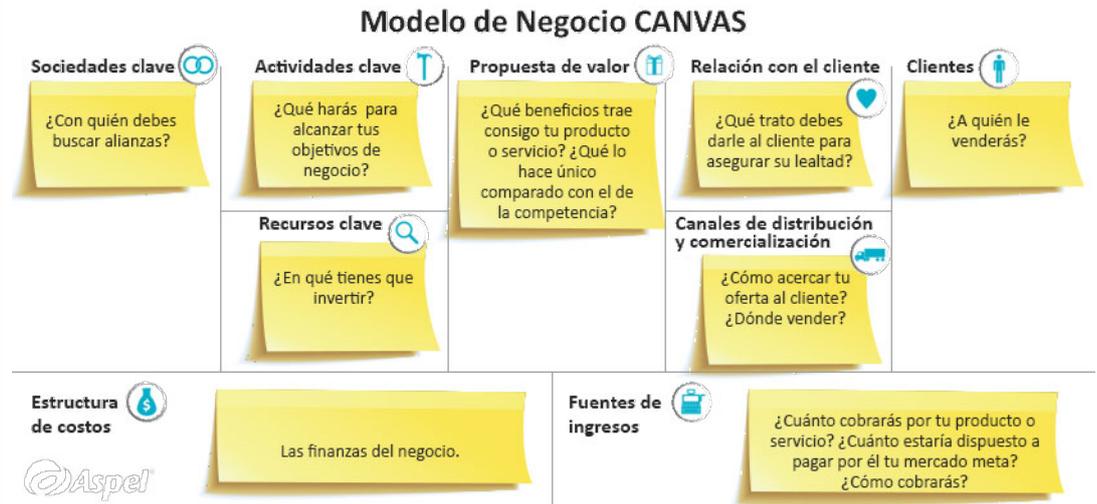
Para el desarrollo de un Modelo de Negocio, una gran opción es emplear el Business Model Canvas de Alex Osterwalder & Yves Pigneur. Está desarrollado en su libro: Business Model Generation. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio:

VIABILIDAD ECONÓMICA INFRAESTRUCTURAS OFERTA CLIENTES



Business Model Generation Book. Alex Osterwalder.

Para completar cada uno de los 9 bloques del modelo una opción es contestar a una serie de preguntas. No es obligatorio contestar a todas. Tampoco es una relación completa de las mismas. La forma de contestar a las preguntas, la priorización de las mismas o los recursos destinados a pensar y detallar las respuestas pueden ser escogidos por cada emprendedor de forma libre.



SEGMENTOS DE CLIENTES

Análisis del Mercado

1. ¿Cuáles son las características de los consumidores/clientes? (Edad, género, ingresos, educación, profesión, residencia)
2. Si el mercado es empresarial, ¿cuáles son las características de las empresas clientes? (sector, tamaño, ingresos, procesos de decisión, identificación de sus proveedores, histórico de compras)
3. ¿Quién compra?
4. ¿Quién usa?
5. ¿Quién decide?
6. ¿Tus clientes van a ser los consumidores finales?
7. ¿Quiénes son los consumidores finales de tu producto o servicio?
8. ¿Quiénes son tus clientes?
9. ¿Cómo vas a identificar a los consumidores/clientes?
10. ¿Cómo saber cuántos son los consumidores/clientes?
11. ¿Existen varios grupos de consumidores/clientes?
12. De todos los potenciales grupos de consumidores/clientes, ¿cuáles son los más importantes para tu negocio?
13. ¿Cuáles son las razones de priorización de tus grupos de consumidores/clientes?
14. ¿Qué datos conoces sobre el mercado?
15. ¿En qué fuentes te has basado? ¿Son fiables las fuentes de información?
16. ¿Proporcionan suficiente análisis del estado actual y futuro potencial del mercado objetivo?

17. ¿Existe alguna investigación de mercado con respecto a tu producto o servicio?
18. Si es así, ¿se basa en una muestra representativa de los consumidores/clientes potenciales?
19. Si no es así, ¿cómo puedes respaldar que existe una oportunidad?
20. ¿En qué fase del ciclo de vida del producto se encuentra el mercado objetivo? (Introducción, crecimiento, madurez, declive)
21. ¿Tu mercado potencial: crece, decrece o se mantiene estable?
22. Si crece o decrece, ¿cómo de rápido?
23. ¿A qué tipo de mercado vas a atacar?



PROPUESTA DE VALOR

El producto o servicio. Descripción

24. ¿De qué se trata?
25. ¿Cuál fue la inspiración para crearlo?
26. ¿Cómo funciona?
27. ¿El producto o servicio es igual que otros, es una innovación incremental o es una innovación disruptiva?
28. Si es incremental, ¿está el mercado objetivo en la etapa de crecimiento, madurez o declive?
29. ¿Existe más de una versión de los productos o servicios para diferentes mercados objetivos?
30. ¿Cuáles son las características y los beneficios del producto o servicio?
31. ¿Cuál es el ciclo de vida del producto y de las ventajas competitivas?
32. ¿Existe algún indicador que muestre el valor añadido por el uso del producto o servicio?
33. ¿Tu producto o servicio reemplaza a algún otro existente?
34. ¿Por qué razones lo va a hacer?
35. ¿Tus consumidores/clientes necesitarán ser “educados” para que aprendan a usar o a valorar tu producto o servicio?
36. ¿Es fácil de entender tu propuesta de valor?
37. ¿Hasta qué punto la oportunidad de tu idea depende de cambios en las creencias y actitudes del consumidor/cliente?
38. Si es el caso, ¿qué cambios debe haber en los gustos y preferencias del consumidor/cliente?

Análisis de la competencia

39. ¿Eres el primero en entrar al mercado con este producto o servicio?
40. ¿Ser el primero en entrar al mercado es una ventaja?
41. ¿Cuáles son los competidores directos?
42. ¿Cuáles son los competidores indirectos?
43. ¿Cuál va a ser tu participación en el mercado?
44. ¿Cuál es tu ventaja competitiva?
45. ¿Tu competencia está teniendo éxito?
46. ¿En qué se basa su éxito?
47. ¿Tus competidores suponen una barrera de entrada al mercado?
48. ¿Es importante esa barrera?
49. ¿Cómo pretendes franquearla?
50. ¿Qué ideas innovadoras han implementado los competidores y con qué resultados?
51. ¿Tu competencia notará tu entrada en el mercado?
52. ¿Cuál será la reacción esperada de la competencia ante tu entrada en el mercado?
53. ¿Cuál es el posicionamiento frente a la competencia?
54. ¿Cuáles son los argumentos de diferenciación frente a la competencia?

¿Es fácil llegar a los consumidores/clientes?

Comunicación con el cliente

55. ¿Qué medios y formas de contacto utilizaré con el cliente para que conozca mi producto o servicio?
56. ¿Son estos los medios usuales en el sector?
57. ¿Cómo se logrará que el mensaje llegue a los destinatarios deseados?
58. ¿Qué tipos de materiales de marketing se emplearán?
59. ¿Cómo se logrará que estos materiales generen ventas o fidelicen?
60. ¿Qué tasa de conversión tiene mi cliente?

Todo esto deberá establecerse en cada etapa contacto con el cliente

CAPTACIÓN

CONVERSIÓN

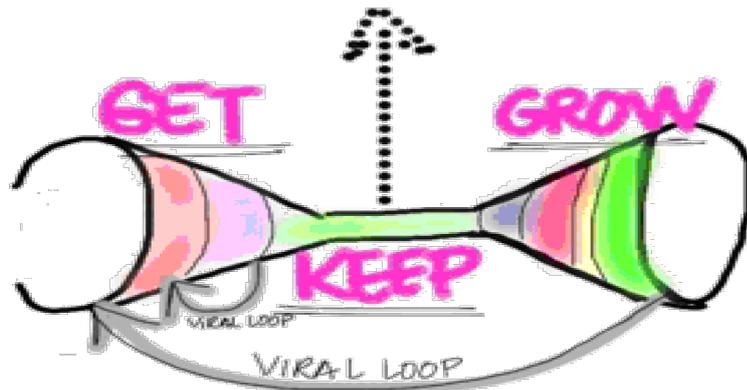
MANTENIMIENTO

Distribución

61. ¿Cuáles son los canales de distribución de tus productos/servicios?
¿Cómo se va a entregar/prestar al cliente?
62. ¿El producto o servicio requiere algún tipo de packaging?
63. ¿Vas a entregar directamente el producto y/o a través de intermediarios? ¿Por qué canales, on-line, punto de venta?
64. ¿Existen restricciones comerciales para ello?

RELACIÓN CON EL CLIENTE

65. ¿Cómo los movilizo
66. ¿Qué tipo de relaciones vas a establecer con tus consumidores/clientes?
67. ¿Cómo sabes que están dispuestos a adquirir tus productos/servicios?
68. ¿Cómo sabes que tu oferta es valiosa para los consumidores/clientes?
69. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor/cliente para que adquiera este producto o servicio?



70. ¿Cuál es la percepción de los consumidores/clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos por ti?
71. ¿Y qué opinan de tu competencia?
72. ¿Cómo vas a estudiar las claves de comportamiento de tus consumidores /clientes?

Tu relación con el cliente va a ser:

- Personal, directa y por afinidad: cara a cara, telefónica...
- Automatizada (email, buzones...)
- A través de terceros o representantes
- Individual o colectiva
- Autoservicio
- ...

Siempre deben ser evaluadas en las tres fases del embudo de cliente.

CAPTACIÓN

CONVERSIÓN

MANTENIMIENTO

La relación que se establece con el cliente está muy relacionada y condicionada por el segmento de cliente, la propuesta de valor que se va a ofrecer y los canales de comunicación y distribución que se establecen para la entrega de la propuesta.

ACTIVIDADES CLAVE

73. ¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor a tu cliente y mantener el valor que le genera?
74. ¿Qué actividades necesitas dominar para identificar a los potenciales consumidores/clientes?
75. ¿Qué actividades son clave para establecer buenas relaciones con tus consumidores/clientes?

76. ¿Qué actividades son necesarias para desplegar las actividades de promoción?
77. ¿Y para la distribución?
78. ¿Qué actividades clave debes desplegar para realizar tu producto o tu servicio con el mínimo de calidad requerido?
79. ¿Qué actividades son necesarias para el establecimiento de alianzas?
80. ¿Identificas alguna otra actividad clave aparte de las anteriores?

RECURSOS CLAVE



HUMANOS

Promotor/es

81. ¿Cuál es la trayectoria de los promotores de la idea?
82. ¿Han trabajado en empresas relacionadas?
83. ¿Tienen experiencia como emprendedores?
84. ¿Cuál es su motivación para desarrollar esta idea?

Equipo humano

85. ¿Qué perfiles serán necesarios para cada etapa de la empresa?
86. ¿Qué personas son clave?
87. ¿Cómo se van a captar esas personas clave?
88. ¿Cómo se va a lograr su compromiso?
89. ¿En qué actividades clave van a estar involucradas estos recursos y cuáles serán sus funciones?

MATERIALES (INMOVILIZADO MATERIAL)

90. ¿Qué recursos materiales necesitas?
91. ¿De qué tipo?
92. ¿En qué actividades clave van a estar involucrados estos recursos?
93. ¿Son infraestructuras, materiales de transporte o bienes de equipo, utillaje y equipamiento técnico?

INTANGIBLES (INMOVILIZADO INTANGIBLE)

94. ¿Qué recursos intangibles necesitas?
95. ¿De qué tipo?
96. ¿Son BdD, protección industrial o intelectual, acreditaciones...?
97. ¿Con qué fin son necesarios?

SOCIOS CLAVE

FINANCIEROS

98. ¿El modelo de negocio necesita de recursos financieros con elemento clave para poder ser ejecutado?
99. ¿Con qué destino y función?
100. ¿Quiénes son los proveedores clave?
101. ¿Qué otros proveedores serán necesarios?
102. ¿Qué tipo de acuerdos será conveniente alcanzar?
103. ¿Qué socios pueden ser clave para conseguir llegar a nuestros clientes?
104. ¿Para qué?

Las alianzas pueden ser un factor fundamental en el éxito de las startup, ya que el acceso a recursos, tanto materiales como de relación, pueden tener un coste muy elevado o ser inalcanzables en las fases iniciales del proyecto.

Proyección financiera

Cuenta de pérdidas y ganancias

1. ¿La estimación de ventas está de acuerdo con el análisis del mercado?
2. ¿Es factible obtener estas ventas con la estructura propuesta?
3. ¿Con qué frecuencia adquirirán tus productos/servicios?
4. ¿Cuáles son los ratios de conversión cliente potencial – cliente real?
5. ¿Se puede ofrecer tu producto / servicio en todas las épocas del año?
6. ¿Cómo es la estructura de precios?
7. ¿Qué estrategia de precios se adoptará?
8. ¿Se presentan claramente los costes de fabricación / producción?
9. ¿Cuál es el margen bruto del producto / servicio?
10. ¿Se han considerado todos los gastos? (Fabricación, mantenimiento, administración, marketing, seguros, depreciación, intereses, impuestos)
11. ¿Los márgenes previstos son aceptables?
12. ¿Son razonables los costes de instalación y su amortización? (Terrenos, construcciones, maquinaria, vehículos, I+D, estudios de factibilidad, gastos de constitución, licencias, patentes, seguros)
13. ¿Se han considerado previsiones para contingencias? (Demoras, incumplimientos, riesgos cambiarios)
14. ¿Cuándo se presenta el punto de equilibrio?
15. ¿Se presenta una rentabilidad aceptable para los propietarios?

Flujo de caja

16. ¿Puede la empresa sostenerse a sí misma con sus recursos propios?
17. ¿Hay problemas de fluctuaciones estacionales?
18. Si es relevante, puede la empresa generar suficientes ingresos para pagar un préstamo?

ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTES

19. ¿Cuáles son las fuentes de financiación?
20. ¿Los promotores contribuyen con capital?
21. ¿El negocio depende de financiación externa?
22. ¿Se puede iniciar el negocio a una escala menor? (Menor costo de instalación y de operación)
23. ¿Está clara la relación entre las inversiones y el crecimiento?
24. ¿Cómo se distribuirá la financiación obtenida?
25. ¿Cuál va a ser la forma de pago a proveedores?
26. ¿Cuál es el retorno de la inversión (ROI)?

10 OTROS – PARA EL PLAN DE NEGOCIO

Internacional Exportación

1. ¿Hay requisitos legales a considerar en los países en donde se va a vender?
2. ¿Existen restricciones de algún tipo que afecten a la comercialización internacional?

Propiedad intelectual

3. ¿La propiedad intelectual se ha desarrollado internamente?
4. ¿Pagas por ella a terceros?
5. Si pagas por ella, ¿posees la exclusividad?
6. ¿Cuál es el coste de la licencia y su duración?
7. ¿En tu sector de actividad se usa la protección mediante patentes?
8. ¿Quiénes son los principales patentadores?
9. ¿Tienes un sistema para vigilar estas protecciones?
10. ¿Está protegida la propiedad intelectual de tu producto o servicio en otros países?

Prototipos

11. ¿Está aún en concepto o ya hay un prototipo o versión Beta?
12. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tiempo) se requieren para entregar una primera versión profesional?
13. ¿Se dispone de estos recursos?
14. ¿Cuánto tiempo haría falta?
15. ¿Se va a involucrar a los consumidores / clientes en el desarrollo del producto?
16. ¿Cómo se va a buscar la interacción con los consumidores / clientes en el diseño?

Estructura legal y propiedad

17. ¿Qué forma jurídica va a tener el negocio y por qué?
18. ¿Cómo se va a distribuir el capital inicial (acciones o participaciones)?

19. Si se da entrada a capital nuevo ¿qué porcentaje de la propiedad se ofrecerá?
20. ¿Se establecerán acuerdos especiales de opciones sobre las acciones por parte de los fundadores?

Miembros del Consejo de Dirección y Asesores

21. ¿Quiénes compondrán el Consejo de Dirección?
22. ¿Cómo se escogerán los miembros?
23. ¿Cuál debería ser su experiencia y qué deben aportar?
24. ¿Cuál va a ser la forma de participación?
25. ¿Se les va a compensar? ¿Cómo?
26. ¿Qué asesores estratégicos se han considerado?

Presentación física del Plan de Negocios

27. ¿Es simple, elegante y sin adornos innecesarios?
28. ¿Refleja la presentación la pasión del emprendedor que está detrás del negocio?
29. ¿Existe una nota de confidencialidad y privacidad?
30. ¿Se indica que la distribución requiere un permiso previo?
31. ¿Tiene una fecha y un número de versión?

Resumen ejecutivo

32. ¿Ocupa una página?
33. ¿Contiene un resumen de los aspectos críticos del plan?
34. ¿Inspira a continuar la lectura a alguien que conozca el sector y a quien no?
35. ¿Establece las necesidades de financiación?
36. ¿Determina la proporción del origen de dicha financiación? (Deuda / Capital)
37. ¿Establece la propiedad que se adquiere de acuerdo con el aporte?
38. ¿Es limpio, simple, enfocado y en forma de puntos claves?

Apéndices

39. ¿Se presenta un cronograma de actividades y fechas?
40. ¿Las tablas y proyecciones son legibles y vienen acompañadas de explicaciones detalladas?
41. ¿Si se presentan varios escenarios, se tiene una descripción de los cambios que hay en cada uno de ellos?
42. ¿Están claramente establecidos los supuestos utilizados en cada previsión?
43. ¿Se pueden leer las hojas de cálculo como si fueran una “historia” continua? (De izquierda a derecha, de arriba abajo)