

CLAVES PARA DIFERENCIARTE DE LA COMPETENCIA

ÍNDICE

1. ¿Qué es y para qué sirve la metodología CANVAS? El lienzo
2. ¿Para quién crear valor?
 - 2.1. Tu clientela.
 - 2.2. El mapa empático de la clientela
3. ¿Qué es lo que te hace diferente a la competencia? Tu propuesta de valor.
4. ¿Cómo llegar a la clientela? Tus canales de distribución.
5. ¿Cómo vas a conectar tu propuesta de valor con la clientela? La relación con tu clientela.
6. ¿Qué valor está dispuesta a pagar nuestra clientela? Tus fuentes de ingreso.
7. ¿Qué infraestructura necesitas? Tus recursos clave.
8. ¿Cuál es el proceso para tener un buen desempeño? Tus actividades clave.
9. ¿Con qué alianzas vas a trabajar? Tus redes.
10. ¿Cuánto te cuesta vender tu propuesta de valor y cómo la financiarás? Tu estructura de costes.

9. Con qué alianzas vas a trabajar. Tus redes

Entre las emprendedoras, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con otras entidades (empresas, personas) para compartir experiencias, costes y recursos (entidades socias estratégicas, socias industriales, socias inversoras, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

La pregunta es: “¿Con qué alianzas vas a trabajar? Este es un aspecto que cada día se está potenciando más, véanse los espacios de Co-working. Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que una emprendedora tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedoras”.

Un ejemplo de trabajo colaborativo es el propio libro Generación de modelos de negocio, de Alexander Osterwalder, que para su elaboración ha contado con la participación de casi 490 colaboradores de 45 países. O uno de los modelos de negocio innovadores de los que hablaremos después: crowdsourcing o co-creación.

Describen en quién se puede apoyar para desarrollar su modelo de negocio, dado que no siempre se quiere tener la propiedad de los recursos claves o hacer todas las actividades clave.

- A) Optimización
- B) Economía
- C) Reducción de riesgos
- D) Adquisición de recursos u otros

Las preguntas a responder:

- **¿Quiénes son nuestras entidades y/o personas asociadas?**
- **¿Quiénes son nuestras empresas proveedoras clave?**
- **¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestras proveedoras?**
- **¿Qué actividades clave desarrollan nuestras “alianzas”?**

10. ¿Cuánto te cuesta vender tu propuesta de valor y cómo la financiarás? Tu estructura de costes.

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es **cuándo cobra tu empresa**. El santo grial de los equipos financieros son las necesidades operativas de financiación que tiene que ver con ¿cobras de tu clientela antes de pagar a tus empresas proveedoras?

“Es el modelo Mercadona. Lo que gana de las personas consumidoras que compran en sus tiendas lo tiene en el bolsillo 90 días hasta que paga a sus empresas proveedoras.

En un modelo así, tu obsesión tiene que ser crecer, porque cuanto más creces más dinero tienes en el bolsillo. Y curiosamente hay empresas con necesidades de financiación que acaban ingresando, al menos, el 50% de sus ingresos por beneficios financieros. Es decir, si esos 90 días pongo el dinero en fondos de inversión puedo ganar mucho más”.

En contraposición a ese modelo está el de la consultoría: “Contratas el proyecto con tu clientela y empiezas a ejecutarlo. Dura tres meses y durante ese tiempo tienes que afrontar costes (local, salarios...). Estás invirtiendo dinero que aún no has cobrado para lograrlo al final”.

De ahí que las necesidades de financiación sean un elemento a analizar escrupulosamente, “porque un modelo con necesidades como éstas tiene un problema: si crece mucho, puede morir de éxito. Imagina un crecimiento del 200%, como vas a necesitar más personal, ¿con qué vas a pagar sus nóminas que ahora son más y no tienes hasta que no cobres? Incluso peor en los casos en los que la consultora cobra sólo si tiene éxito. Por ejemplo, hay empresas que trabajan con la Administración y cobran a 660 días, y eso genera una tensión de tesorería tremenda”.

La tesorería manda. “Muchos suelen fijarse sólo en las ventas que generan y pueden entrar en una espiral de la muerte, donde, aunque tengan mucho trabajo, cada vez pierdan dinero. A menos que tengas un modelo estilo Mercadona o outlet online, la tesorería manda”.

Se recomienda “definir cómo financiarás un negocio que, al principio, no es rentable. Haz un análisis de tesorería y calcula qué dinero necesitarás en el tiempo hasta que seas rentable”. Por eso, el modelo de negocio es un todo: “Hasta que alcanzas el punto muerto, la rentabilidad está en negativo. En ese sentido, hay que dimensionar de forma conservadora para aguantar 1,5 veces el valle de la muerte”.

Nota:

Cuando una empresa entra en el punto muerto quiere decir que ha alcanzado el umbral de rentabilidad, esto es, que los ingresos igualan a los costes (fijos y variables) y, a partir de ahí, la previsión es la entrada en beneficios.

Se recomienda calcular cuánto ganas de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales:

“Analiza tu capacidad y velocidad de llegar al punto muerto. Calcula qué inversión inicial necesitarás, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto. Calcula el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos”.

- A) Bajos costes
- B) Por el valor
- C) Costes fijos
- D) Costes variables