

Diálogos bilaterales **Bilateral dialogues**

entre investigadores de la Glasgow Caledonian University (Reino Unido) y la Universidad de Alicante (España). between researchers from Glasgow Caledonian University (United Kingdom) and University of Alicante (Spain). Estudios interdisciplinarios Interdisciplinary studies

Irene García-Medina y Victoria Tur-Viñes (Coords.)

10

Colección Mundo Digital

de Revista Mediterránea de Comunicación



Diálogos bilaterales entre investigadores de la *Glasgow Caledonian University* (Reino Unido) y la Universidad de Alicante (España). Estudios interdisciplinarios

Bilateral dialogues between researchers from Glasgow Caledonian University (United Kingdom) and University of Alicante (Spain). Interdisciplinary studies

Colección Mundo Digital de Revista Mediterránea de Comunicación

Digital World Collection of Mediterranean Journal of Communication

Directora / Director Collection

Victoria Tur-Viñes | Universidad de Alicante (España) / *University of Alicante (Spain)* | victoria.tur@ua.es

Coordinadoras / Coordinators

Irene García-Medina | *Glasgow Caledonian University (United Kingdom) / Glasgow Caledonian University (Reino Unido)* | irene.garcia2@gcu.ac.uk

Victoria Tur-Viñes | Universidad de Alicante (España) / *University of Alicante (Spain)* | victoria.tur@ua.es

Diseño y maquetación / Design and Formatting

Jesús Segarra-Saavedra | Universidad de Alicante (España) / *University of Alicante (Spain)* | jesus.segarra@ua.es

Universidad de Alicante (España) 2017 / *University of Alicante (Spain) 2017*

ISBN: 978-84-617-9388-4.

doi.: 10.14198/MEDCOM/2017/10_cmd

Promueve / Promoted by

Grupo de investigación COMPUBES (Comunicación y Públicos Específicos)

Advertising Communication and Specific Audiences Research Group

Las fotografías incluidas en el texto provenientes de fuentes diversas se insertaron bajo el principio de "fair use", dado que la presente obra es de tipo académico y no tiene fines comerciales.

The pictures included in the text are from various sources and they were inserted under the principle of "fair use", since the present work is academic and has no commercial purposes.

La cesión de derechos se realiza bajo la licencia Creative-Commons Reconocimiento Compartir Igual 3.0 (CC BY-SA 3.0 ES) de España.

Attribution-ShareAlike 3.0 (CC BY-SA 3.0) Spain.



* Queda expresamente autorizada la reproducción total o parcial de los textos publicados en este libro, en cualquier formato o soporte imaginable, salvo por explícita voluntad en contra del autor o autora o en caso de ediciones con ánimo de lucro, señalando siempre la fuente. Las publicaciones donde se incluyan textos de esta publicación serán ediciones no comerciales y han de estar igualmente acogidas a Creative Commons. Harán constar esta licencia y el carácter no venal de la publicación.

**You are free to: Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially. This license is acceptable for Free Cultural Works. The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms. Under the following terms: Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use; ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.*

* Las contribuciones han sido revisadas por el sistema *double-blind peer*.

* *Double-blind peer reviewed.*

Índice / Index

	Prólogo	5-6
	Preface	7-8
	Gloria Jiménez-Marín	
1	Customer engagement on social media. A literature review	9-26
	<i>El compromiso del cliente en las redes sociales: Una revisión de la literatura</i>	
	Nilay Balkan	
2	Developing resource efficiency through online training. The case of a small hospitality business in Scotland	27-43
	<i>Desarrollo de la eficiencia de los recursos a través de la formación online: el caso de un pequeño negocio hostelero en Escocia</i>	
	Daniel Baxter y Claire Bereziat	
3	Campañas eficaces de Comunicación Interna	45-57
	<i>Internal Communications campaigns</i>	
	Alexandra Belcea y Susana Miquel-Segarra	
4	Arte y propaganda en el Barroco sevillano. La construcción de la marca de la Iglesia católica	59-68
	<i>Art and propaganda in the Sevillian Baroque: The construction of the Catholic Church's brand</i>	
	Elena Bellido-Pérez, Gloria Jiménez-Marín e Irene García-Medina	
5	The shift of the marketing paradigm and its implications for brand-consumer communication	69-75
	<i>El cambio del paradigma del marketing y sus implicaciones para la comunicación marca-consumidor</i>	
	Zuzanna Cejmer	
6	El crecimiento económico en las aglomeraciones y economías de urbanización	77-95
	<i>The economic growth in agglomerations and urbanization economies</i>	
	Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Pedro Seva-Larrosa y Andrés Castaño-Poveda	
7	Evaluación de modelos de negocio asistida por computador	97-112
	<i>Computer-aided business model evaluation</i>	
	Evaristo Colomina-Climent y Leonardo Yáñez-Muñoz	
8	ICTs, disruptive forces and the production paradox in tourism. Present and future issues in the Visitor Attraction sector	113-121
	<i>TIC, fuerzas disruptivas y la paradoja de producción en turismo: Temas presentes y futuros en el sector de atracción</i>	
	Giancarlo Fedeli	

9	El análisis textual del film: definiciones y procedimientos <i>Textual analysis of films: definitions and procedures</i> Vicente García-Escrivá	123-128
10	Hotel industry and tourist districts in Spanish Mediterranean coastline <i>Industria hotelera y distritos turísticos en la costa mediterránea de España</i> Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio del Carmen Zaragoza-Sáez, Enrique Claver-Cortés, Mercedes Úbeda-García y Francisco García-Lillo	129-143
11	Questioning Theories of Regulation <i>Teorías de cuestionamiento del Reglamento</i> Emma McGeough	145-152
12	Mindfulness based living. An exploratory study with health care staff <i>Vida basada en el Mindfulness: estudio exploratorio con el personal sanitario</i> Ian Rigg y Julie McColl	153-173
13	Creatividad publicitaria: marcas vs prosumer amateur. La viralidad del spot de Eugen Merher para Adidas <i>Advertising creativity: brands vs prosumer amateur. The virality of Eugen Merher's spot for Adidas</i> Jesús Segarra-Saavedra y Victoria Tur-Viñes	175-184
14	El cambio climático y las políticas públicas medioambientales en España. La cooperación con Iberoamérica <i>Climate change and public environmental policies in Spain. Cooperation with Ibero-America</i> Rosa-María Torregrosa-Román	185-202



Dr. Evaristo COLOMINA-CLIMENT

Universidad de Alicante. España. evaristo.colomina@ua.es

Leonardo YÁÑEZ-MUÑOZ

Universidad de Alicante. España. leon@ua.es

Evaluación de modelos de negocio asistida por computador

Computer-aided business model evaluation

Resumen

El emprendimiento es un mecanismo básico de toda sociedad para modernizar su estructura económica y adaptarla a las condiciones cambiantes que impone una situación mundial inestable y compleja. Como dijo J.B. Say, el emprendedor desplaza recursos a donde son más rentables y, de esta manera, optimiza la riqueza social. Hacer mejor, más eficiente, el proceso de emprendimiento es, por ello, una tarea importante. La metodología AVIN (Análisis y Validación de Ideas de Negocio) se diseñó a los efectos de hacer más eficaz la fase de selección de ideas de negocio, tratando de reducir la proporción de fracasos en la experiencia emprendedora. En este artículo se explica cómo AVIN ha sido implementada en una aplicación informática (AVINapp), lo que hace más eficiente y estructurado el uso del método. Es importante destacar la aplicabilidad de esta herramienta también a situaciones de proyectos ya implementados y en desarrollo, con el propósito de evaluar y, en su caso, modificar y optimizar su desempeño.

Palabras clave

Modelo de negocio; metodología; viabilidad; rentabilidad; consistencia; software.

Abstract

Entrepreneurship is a basic mechanism for nations to modernize its economic structure and adapt them to changing conditions imposed by an unstable and complex world situation. As J.B. Say said, the entrepreneur shifts resources to where they are most profitable, and thus optimizes social wealth. So, make better, more efficient, the process of entrepreneurship is of course a very important task. The AVIN methodology (Analysis and Validation Business Ideas) was designed in the aim of making more efficient the evaluation step of business ideas, trying to reduce the rate of failure in entrepreneurial experience. This article explains how AVIN has been implemented in a computer application (named AVINapp), which makes use of the method much more structured and efficient. We must emphasize the applicability of this tool to situations of projects already implemented and in development, with the purpose of evaluating and, if appropriate, modifying and optimizing its performance.

Keywords

Business model; methodology; feasibility; profitability; consistency; software.

1. Introducción

Durante su elaboración, este trabajo se tituló provisionalmente "De Inspiración a Plan". Con ello, pretendíamos identificar los eventos inicial y final del proceso de reflexión y análisis que nos ocupa. Finalmente, hemos preferido utilizar un estilo más descriptivo en el encabezamiento, pero la idea inicial sigue siendo adecuada como hilo conductor del tema.

Inspiración significa estímulo o lucidez repentina que siente una persona y que favorece la creatividad, la búsqueda de soluciones a un problema, la concepción de ideas que permiten emprender un proyecto, etc.; un plan es un programa en el que se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo una idea. Inspiración y plan son el principio y el final, respectivamente, de la fase de diseño (previa a la de ejecución) del proceso de emprender.

Emprender en el ámbito de los negocios significa dedicar recursos de todo tipo (esencialmente, económicos y emocionales) a tratar de implementar una idea con la expectativa de que se materialice y convierta en una empresa sostenible con capacidad de crecimiento. Uno de los pioneros en enfocar la Economía como disciplina susceptible de análisis científico, Jean Baptiste Say (1767-1832) es, con alta probabilidad, el primero en hacer referencia al emprendimiento tal y como hoy lo entendemos: "*Un emprendedor desplaza recursos a donde son más rentables. Emprender significa identificar una necesidad y satisfacerla. Emprender supone crear valor y cambiar el mundo*".

El espíritu emprendedor, así entendido, es reconocido como factor positivo en la mejora del bienestar de las personas que lo sienten y tratan de aplicarlo, y de las sociedades en que desarrollan su potencial creador. El problema es que no toda idea, ni siquiera la mayoría de ellas, es susceptible de convertirse en negocio. Un sabio chino que vivió a caballo entre el siglo VI y V a.C., el Maestro Kong (su nombre latinizado es Confucio), sostenía que "*[...] en este mundo nuestro, ocho o nueve veces de cada diez las cosas van mal*".

Toda vez que han transcurrido unos 2.600 años desde el nacimiento de Confucio es razonable esperar que la proporción de resultados positivos haya mejorado en alguna medida. Esta mejora no sería, claro, resultado de conjuros más sofisticados para atraer la fortuna, ni de la inyección de dosis masivas de entusiasmo (aunque fortuna y entusiasmo sean siempre necesarios), sino de métodos más consistentes para esquematizar y analizar los problemas, y evaluar las consecuencias de las soluciones planteadas de forma realista.

En nuestro artículo anterior (Colomina y Yáñez, 2014), hacemos la descripción de una metodología que hemos denominado "Análisis y Validación de Ideas de Negocio" (en adelante, AVIN). La definimos como una herramienta de utilidad para formalizar las ideas de negocio, las cuales, por definición, son "percepciones *no formalizadas* de una oportunidad de negocio", y facilitar de este modo el análisis de su consistencia y viabilidad, así como las expectativas de su rentabilidad futura.

A diferencia de metodologías alternativas propuestas con el mismo o similar fin, AVIN, a nuestro juicio, presenta una característica que la hace más robusta y preferible a otras: propone y facilita el modelado de la idea sometida a consideración desde dos perspectivas (visualizaciones) diferentes pero complementarias.

De un lado, planteamos que la validación precisa de una modelización de las ideas de negocio en términos narrativos. Ello significa identificar y describir los elementos esenciales que deben interactuar para que el negocio funcione: propuesta de valor; segmento objetivo de clientes y mecanismos de conexión con los mismos; infraestructura de recursos, actividades y colaboradores necesaria para crear la propuesta de valor y entregarla a los clientes; y, finalmente, el "motor financiero" que sustente todo lo anterior y garantiza que la dinámica del modelo implica flujos de captación de valor por parte de sus promotores (es decir, especificación de las categorías principales de ingresos y gastos derivados del funcionamiento de los elementos anteriores).

Del otro, la metodología AVIN requiere continuar con una modelización en términos financieros. A tal efecto se debe, tomando como referencia el modelo narrativo antes descrito, elaborar un modelo financiero cuyo resultado es una proyección de la implementación de la idea de negocio a corto y a largo plazo. La proyección a corto plazo nos permite evaluar si el modelo de negocio que hemos diseñado es viable, puede sobrevivir en el mercado; la proyección a largo plazo nos dice si es rentable, esto es, si interesa realmente implementarlo.

El análisis conjunto de ambos modelos, narrativo y financiero, es a nuestro parecer un concepto muy potente que proporciona gran solidez a las conclusiones a las que se pueda llegar aplicándolo. Evidentemente, para que ello ocurra la construcción de los modelos debe ser rigurosa y fundamentada. Entendemos que AVIN se ajusta a este requisito. Al objeto de exponerlo al debate público, en el presente

artículo describimos la manera concreta en que nuestra metodología implementa el concepto mencionado.

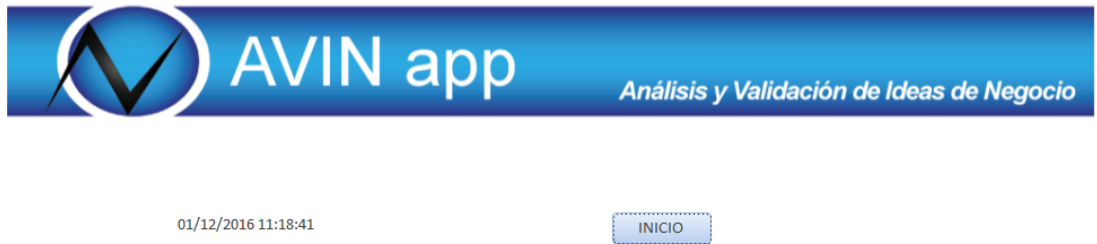
Por supuesto, somos conscientes de que el factor motivador de la experiencia emprendedora es diversa entre quienes la afrontan. En efecto, en unos casos el factor impulsor es la oportunidad y en otros es la necesidad (ausencia de alternativas de empleo y, por lo tanto, de rentas). Bueno, a los efectos de determinar si el proyecto emprendedor tiene o no perspectivas de éxito esta cuestión es secundaria: obviamente, deseamos el mejor resultado a las iniciativas de personas necesitadas de soluciones para encontrar un lugar cómodo en la sociedad, pero la motivación es irrelevante respecto a las posibilidades de llevar adelante una iniciativa.

En el siguiente epígrafe explicamos en sus características generales la aplicación informática AVINapp, como implementación computacional de la metodología AVIN. A continuación, en el epígrafe 3, se explica el contenido y modo de utilización del módulo narrativo; el epígrafe 4 se refiere a la operativa del módulo numérico. En el epígrafe 5 proponemos el encaje de AVIN en el contexto general del proceso de emprendimiento, señalando específicamente los inputs requeridos por la metodología y el procesamiento al que el resultado de AVIN entendemos debe ser sometido para una experiencia emprendedora exitosa; finalmente, el epígrafe 6 trata de cómo es AVIN aplicado y difundido en la práctica, en el marco de iniciativas de fomento del emprendimiento y mediante el formato de cursos-taller de duración variable.

2. El método AVIN implementado: AVINapp

Para hacer operativa la idea del doble chequeo (narrativo y numérico) hemos desarrollado una aplicación informática que hemos denominado "AVINapp".

Figura 1. Pantalla inicial de AVINapp



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

AVINapp se ha construido utilizando la herramienta ACCES de Microsoft, que a su vez forma parte del conjunto de herramientas de productividad "Microsoft Office", e implementa la metodología AVIN para la evaluación de ideas de negocio. Como decíamos al principio de este apartado, AVIN implica exigir que el análisis de las ideas de negocio se efectúe mediante un doble modelado: el narrativo, que consiste en describir los elementos esenciales constitutivos del mecanismo (digamos, empresa) que suponen hará operativa la idea de negocio; y el numérico, que traduce los elementos identificados en la fase anterior a categorías de carácter financiero, y las estructura en modelos contable-financieros adecuados para un análisis cuantitativo.

El concepto básico de la metodología AVIN es que sólo esa doble validación asegura que, probablemente, estamos ante un "buen plan", requisito imprescindible para que una idea de negocio merezca los esfuerzos necesarios para implementarla. Un buen plan no es uno en el que alguien gana, es un plan en el que nadie siente haber perdido. Si validamos una idea sólo en una perspectiva narrativa es posible que la iniciativa tenga sentido desde el punto de vista del consumidor, puesto que esa validación significaría que la propuesta de valor efectivamente va a aportar valor a un determinado segmento de consumidores, pero no queda claro si, a cambio, el emprendedor va a capturar valor y obtener beneficios. Por otra parte, una validación que se base exclusivamente en el modelo financiero también es deficiente, pues serviría tan solo para presentar expectativas de beneficios, sin justificar de un modo consistente porqué esas expectativas van a cumplirse (para que se cumplan debe haber consumidores satisfechos dispuestos a cumplir las previsiones de ingresos).

En definitiva, el doble chequeo que plantea AVIN sirve para evaluar si estamos ante un buen plan en el sentido en que hemos definido antes este concepto: una idea que, desarrollada, proporcionará valor a

los consumidores y permitirá obtener beneficios a los emprendedores (una situación "gana-gana" [win-win], en terminología de la Teoría de Juegos).

En consecuencia, y dada la estructura descrita, AVINapp es una aplicación que consiste en dos módulos principales bien diferenciados, que implementan diversas técnicas orientadas a facilitar y automatizar hasta donde es posible el análisis y elaboración de los dos tipos de modelos. El menú principal de AVINapp, por tanto, da acceso a estos módulos. Además, incluye otras dos opciones: una, denominada "documentación", lleva a un conjunto de textos relacionados con la metodología y su práctica, como el manual de usuario de la aplicación; la otra, "copiar proyecto/empresa", permite trabajar sobre un proyecto ya elaborado, modificando elementos de uno y otro modelo, sin perder la información previa. Nos pareció una opción interesante pues permite mantener, y visualizar cuando se quiera, un histórico de versiones de un proyecto.

Figura 2. Menú principal de AVINapp

Proyecto / Empresa	Año Base	Mes	Nº Ejerc. Corto	Nº Ejerc. Largo	Sele.
ALTA TECNOLOGÍA DE FICCIÓN	2017	Enero	2	3	<input type="checkbox"/>
EL BURRITO VACILÓN 2017	2017	Enero	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>
*	2017	Enero	0	5	<input type="checkbox"/>

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Es de resaltar que, debido a las distintas naturalezas del tipo de modelos que queremos construir, el enfoque del tratamiento y procesado de las entradas y salidas de cada uno de los módulos es diferente: en el módulo narrativo la orientación es a facilitar la estructura y organización de la información e ideas que el usuario suministra, al objeto de permitir su visualización y reformulación de forma sencilla; en el módulo numérico, el enfoque es de soporte al cálculo y la simulación de resultados a partir de unas previsiones iniciales, y posteriores iteraciones para determinar el modo de recuperación de la inversión.

En los dos epígrafes siguientes describimos las funcionalidades implementadas en cada módulo; esto es, la manera en que hemos seleccionado y traducido diferentes técnicas de modelación.

3. El modelo narrativo: ¿suena bien?

La finalidad de elaborar el modelo narrativo es la verificación de que es posible expresar la idea de negocio examinada de manera consistente. La consistencia es atributo de los conjuntos que muestran trabazón, coherencia entre los elementos que lo conforman; a su vez, la coherencia entre diferentes elementos significa conexión, relación o unión de unas cosas con otras. Algo coherente es aquello que resulta lógico y consecuente respecto de un antecedente. Es cuando se cumple esta condición cuando decimos que el modelo de negocio "suena bien".

A los efectos de disponer de un módulo narrativo potente, que nos permita un análisis profundo del modelo de negocio desde esa perspectiva, hemos implementado en el mismo diversas técnicas que entendemos que de forma combinada permiten plasmarlo y refinarlo. En concreto, hemos incluido el "lienzo de propuesta de valor" [value proposition canvas] planteado por Osterwalder; Pigneur; Bernarda; Smith (2014); el "lienzo de modelo de negocio" [business model canvas], de Osterwalder y Pigneur (2010); la "matriz ERIC" [ERRC grid] de Kim y Mauborgne (2005), y el "análisis DAFO" [SWOT analysis] desarrollado por varios autores, entre ellos Berenson y Levine (1989). El menú de entrada del módulo narrativa da acceso a todas estas opciones (figura 3).

Figura 3. Menú de entrada al módulo narrativo



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

La técnica básica para la representación del modelo desde una perspectiva narrativa es el "lienzo de modelo de negocio". De hecho, desde su presentación por Osterwalder y Pigneur en 2010 se ha convertido en una herramienta de uso generalizado, casi un estándar, en la descripción de los modelos de negocio, debido a que combina una gran sencillez conceptual y una poderosa capacidad de visualización del modelo completo. Como probablemente ya es sabido, el lienzo de modelo de negocio es una técnica que propone condensar los elementos esenciales constitutivos de un modelo de negocio en un gráfico (un rectángulo) en el que se delimitan nueve espacios denominados bloques de diseño. En su conjunto, estos bloques de diseño en efecto son capaces de contestar las preguntas básicas que todo modelo de negocio ha de responder: uno de ellos, "propuesta de valor", requiere explicar el contenido/objeto del modelo, es decir, qué es lo que se considera será deseable para un conjunto de consumidores hasta el punto que los mismos sacrificarán una parte de su renta para obtenerlo; otros tres ("segmento de consumidores", "relaciones con los clientes" y "canales de distribución") sirven para describir quién es el destinatario de la propuesta de valor, así como los mecanismos específicos de conexión con los consumidores tanto a los efectos de facilitar la información, promoción y, en su caso, entrega de productos y servicios como para interactuar con ellos; tres bloques más ("actividades clave", "recursos clave" y "red de colaboradores") nos permiten dejar constancia de los principales elementos de infraestructura que se consideran necesarios para crear y distribuir la propuesta de valor, es decir, cómo se piensa implementar el modelo; finalmente, dos bloques más ("estructura de costes" y "fuentes de ingresos") plantean la descripción de las principales categorías financieras corrientes que determinarán el resultado de la operativa normal del modelo, o sea, cuánto beneficio generará el modelo en funcionamiento.

Figura 4. Lienzo de modelo de negocio

MODELO NEGOCIO				
EL BURRITO VACILÓN 2017				
Conexión		Informe		
8 Colaboradores - Partners ? <ul style="list-style-type: none"> BARES Y RESTAURANTES COMERCIO EN GENERAL TIENDAS ESPECIALIZADAS PROVEEDORES A LA FABRICACIÓN PROVEEDORES OTROS PRODUCTOS ASOCIACIONES 	7 Actividades clave ? <ul style="list-style-type: none"> ELABORACIÓN DE LA CERVEZA DISTRIBUCIÓN GESTIÓN COMERCIAL PROMOCIÓN 6 Recursos clave ? <ul style="list-style-type: none"> FISICOS: FABRICA, ... INTELECTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ... HUMANOS: MAESTRO CERVECERO, ... FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ... 	2 Oferta (Propuesta de val ? <ul style="list-style-type: none"> CERVEZA ARTESANA DE ALTA CALIDAD CLUB DE LA CERVEZA "BURRITO VACILÓN" CURSOS Y CATAS DE CERVEZA OTROS PRODUCTOS GOURMET 	4 Relaciones con clientes ? <ul style="list-style-type: none"> PERSONALIZADA: MEDIANTE PERSONAL ONLINE: SITIO WEB CON INTERACCIÓN A TRAVÉS DE EVENTOS 3 Canales distribución y con ? <ul style="list-style-type: none"> AJENOS: RESTAURANTES Y MINORISTAS PROPIOS: TIENDA EN FÁBRICA SITIO WEB 	1 Segmento de clientes ? <ul style="list-style-type: none"> PERSONAS DE 25 A 50 AÑOS NIVEL DE RENTA ALTO Y MEDIO-ALTO PREFERENCIA POR PRODUCTOS GOURMET
9 Estructura de costes ? <ul style="list-style-type: none"> OPERATIVOS DISTRIBUCIÓN GASTOS DE PERSONAL MARKETING SUMINISTROS FIJOS DE ESTRUCTURA 	5 Flujos de ingresos ? <ul style="list-style-type: none"> VENTA DE CERVEZA PROPIA VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS 			

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Como vemos, la sencillez conceptual a la que nos referimos antes deriva de que, de forma muy sintética, completar el lienzo significa responder las cuestiones importantes que toda propuesta de modelo de negocio nos suscita: objeto del mismo, destinatario, infraestructura y esquema financiero subyacente. Por otra parte, el diseño del lienzo permite examinar conjuntamente todos los elementos, como nos muestra la figura 4, en la que ofrecemos una captura de pantalla de AVINapp con el lienzo correspondiente a un caso de ejemplo. Es a este aspecto al que hacemos alusión al hablar de poderosa capacidad de visualización del modelo completo.

Una vez organizados los bloques e introducidas unas primeras hipótesis de la composición de los mismos, podemos indagar en la posibilidad de darle robustez al modelo enfatizando algún aspecto por el que podría destacar. Por ejemplo, podemos intentar el diseño de modelos basados en la eficacia (bloques de infraestructura), basados en la percepción de valor (cliente/relación/canal), basados en fidelidad (relación/canal), etc.

Para facilitar al usuario una reflexión más informada y sofisticada a la hora de completar y revisar el lienzo de modelo de negocio hemos integrado, como ya se ha dicho, otras técnicas y herramientas. En primer lugar, el lienzo de propuesta de valor. Inspirado en el concepto "job-to-be-done" planteado por Johnson; Christensen y Kagerman (2008), es formalizado por Osterwalder; Pigneur; Bernarda; Smith (2014). Esencialmente, consiste en una profundización en dos de los bloques de diseño del lienzo de modelo de negocio ("propuesta de valor" y "segmento de clientes") orientada a refinar la definición de ambos (figura 5). El concepto "job-to-be-done" implica asumir algo que debería ser obvio: ningún consumidor adquiere productos o servicios por sí mismo, sino como medio para resolver un problema o satisfacer un deseo. Así pues, el modelo de negocio será mucho más acertado si comprendemos, además de quién es el destinatario de la propuesta de valor, para qué la necesita.

Figura 5. Lienzo de propuesta de valor

PROPUESTA DE VALOR EL BURRITO VACILÓN 2017 Actualizar Relato breve informe

123456

MAPA DE VALOR		PERFIL DEL CLIENTE	
4 Productos y servicios CERVEZA ARTESANA DE MÁXIMA CALIDAD A BUEN PRECIO COMPLEMENTOS DE MARCA PERTENENCIA AL CLUB "BURRITO VACILÓN"	5 Eliminador de frustraciones SABOR EXQUISITO DE CERVEZA ARTESANAL, SIN EXCESO DE GRADOS PRECIO ACCESIBLE	2 Frustraciones CALIDAD MEDIOCRE DE LAS CERVEZAS INDUSTRIALES PRECIO ALTO DE LAS ALTERNATIVAS ARTESANAS	1 Tareas del cliente AUTOIDENTIFICACIÓN COMO PERSONA DE GUSTOS REFINADOS CONOCIMIENTO DEL MUNDO Y LA CULTURA DE LA CERVEZA DISFRUTAR DE UNA CERVEZA SABROSA Y EXCLUSIVA
	6 Generador de ganancias MARCA AMPLIA: VARIADO MERCHANDISING ASOCIADO BUENA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO AMPLIO SUMINISTRO DE INFORMACIÓN GOURMET	3 Ganancias PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS A LA CERVEZA INFORMACIÓN SOBRE MARIDAJES CON OTROS PRODUCTOS	

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

El lienzo de propuesta de valor ayuda a organizar la reflexión del usuario en torno a esta cuestión, requiriendo identificar, con respecto al segmento de clientes, cuales son los defectos de las actuales soluciones a las que los consumidores acceden en la actualidad ("frustraciones") así como características que no están presentes ahora y mejorarían la experiencia de consumo ("ganancias"); en paralelo, respecto a la propuesta de valor, se requiere describir funcionalidades de ésta que solucionan defectos actuales ("eliminador de frustraciones") y las que aportan características que no existen y que se percibirán como positivas ("generador de ganancias"). El uso de este lienzo pensamos que ayuda a afinar en la definición de los bloques del lienzo de modelo de negocio implicados.

Figura 6. Matriz ERIC

Matriz ERIC EL BURRITO VACILÓN 2017 informe

Eliminar * GASTOS PROMOCIONALES CLÁSICOS	Incrementar * COMUNICACIÓN OFFLINE (PROMOCIONES EN DISTRIBUIDORES) * COMUNICACIÓN ONLINE (PÁGINA WEB INFORMATIVA) * ALIANZAS CON EMPRESAS DE PRODUCTOS GOURMET
Reducir * GAMA DE PRODUCTOS (TIPOS DE CERVEZAS)	Crear * AMPLIO MERCHANDISING * ACTIVIDADES CULTURALES * VENTAS CRUZADAS CON OTROS PRODUCTOS GOURMET

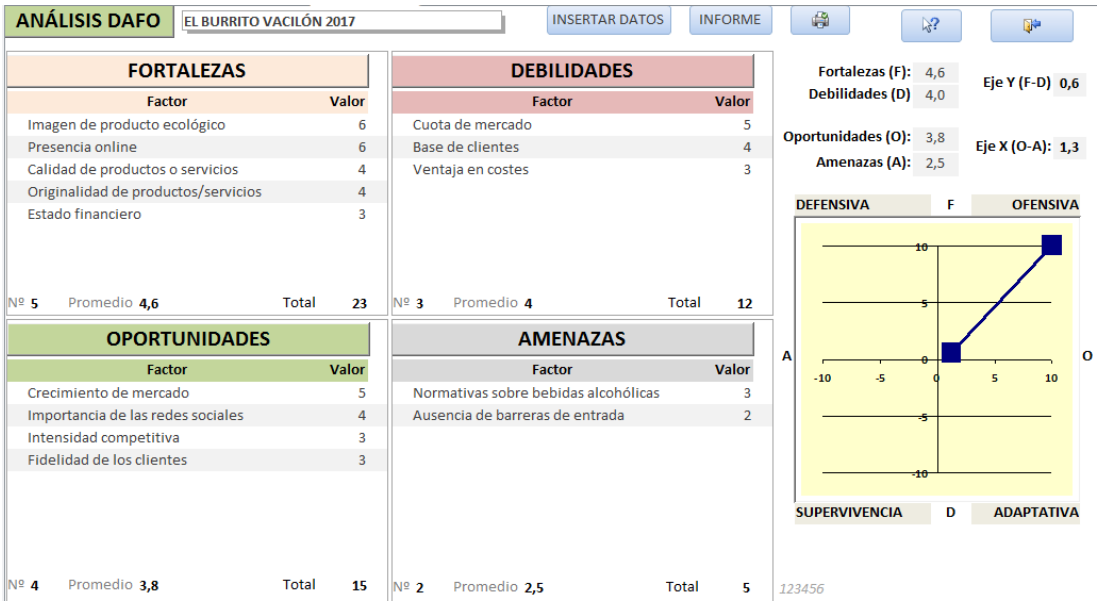
Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Otra herramienta implementada en este módulo es la matriz ERIC (siglas de Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear). Forma parte de las técnicas de organización de la reflexión propuestas por Kim y Mauborgne (2005) en su Estrategia del Océano Azul [Blue Ocean Strategy] que también ha logrado un considerable éxito

como metodología para la identificación de posibilidades de diferenciación en entornos muy competitivos, océanos rojos en la terminología de los autores. Se trata (ver figura 6) de una matriz de dos por dos que facilita el análisis de posibles modificaciones en las variables que determinan la magnitud del valor ofrecido y entregado a los clientes. La idea es que para poder presentar una propuesta de valor diferenciada y más atractiva que la de los competidores, sin que los incrementos de costes de nuevos atributos de valor hagan inviable el modelo de negocio, hay que identificar simultáneamente variables que puedan ser reducidas o eliminadas sin que la magnitud final de valor percibido por los clientes disminuya (incluso, para que aumente).

También hemos incorporado un módulo para facilitar la realización de un análisis DAFO, a fin de que en el diseño del modelo se consideren aspectos estratégicos. Entendemos que ello colabora a que el diseño final sea así más robusto.

Figura 7. Análisis DAFO



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Finalmente, hemos implementado otras dos funcionalidades orientadas a enlazar el análisis narrativo con el numérico-financiero. La primera, que hemos denominado "coordinación numérica", consiste en una plantilla que se alimenta automáticamente de elementos en función de que, cada vez que incluimos una nota en el lienzo de modelo de negocio, tenemos la opción de confirmar que lo reflejado en dicha nota tiene repercusión financiera. En este caso, en el momento en que la nota es almacenada el título de la nota queda registrado en la plantilla de "coordinación numérica", a la izquierda de la misma (figura 8), para su ulterior asignación. Posteriormente decidimos qué tipo de repercusión financiera se atribuye al elemento marcado: coste corriente, ingreso corriente, operación de inversión o de financiación. El resultado es una matriz dos por dos, a la derecha de la plantilla, en la que aparecen cuatro categorías de conceptos que deberán tener reflejo en el modelo financiero para asegurar que la modelización narrativa es consistente con la numérica. Un sistema de chequeo en esta matriz sirve para registrar el modo en que la traducción al modelo numérico se ha realizado. En definitiva, el objetivo es verificar que las dos modelizaciones se refieren a la misma entidad, si bien con lenguajes de representación diferentes.

Figura 8. Coordinación numérica

COORDINACIÓN		EL BURRITO VACILÓN 2017		Actualizar	Informe	?	?
NOTAS SIN CLASIFICAR:							
Titulo		Conexión		Gastos corrientes		Ingresos corrientes	
		Titulo	R	Titulo	R	Titulo	R
		* OPERATIVOS		* VENTA DE CERVEZA PROPIA		* VENTA DE CERVEZA PROPIA	
		* DISTRIBUCIÓN		* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING		* VENTA DE ARTÍCULOS DE MERCHANDISING	
		* GASTOS DE PERSONAL		* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET		* VENTA DE OTROS PRODUCTOS GOURMET	
		* MARKETING		* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS		* CUOTAS POR ADMISIÓN EN CURSOS Y CATAS	
		* SUMINISTROS					
		* FIJOS DE ESTRUCTURA					
		Inversiones requeridas		Financiación requerida			
		Titulo	R	Titulo	R		
		* FISICOS: FABRICA, ...		* FINANCIEROS: CAPITAL INICIAL, ...			
		* INTELECTUALES: RECETAS, KNOW-HOW, ...					

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Por último, la funcionalidad "primeras cifras" sirve para, con anterioridad a profundizar en el módulo numérico en los temas de viabilidad y rentabilidad, hacer un cálculo básico de los condicionantes económicos del diseño realizado. Obviamente, si estas primeras cifras no son creíbles no tiene sentido seguir adelante y es preferible revisar el modelo.

Figura 9. Primeras cifras

PRIMERAS CIFRAS		EL BURRITO VACILÓN 2017		Actualizar	?	?	
123456							
Linea	% Margen	Ventas	Coste Ventas	% Variab.	Coste Variable	Margen Bruto	
fabricación cerveza	40,00%	200.000	120.000	30,00%	60.000 €	20.000	
tienda	50,00%	300.000	150.000	35,00%	105.000 €	45.000	
talleres, cursos	60,00%	90.000	36.000	12,00%	10.800 €	43.200	
*	0,00%	0		0,00%			
		51,86%	590.000	306.000	29,80%	175.800	108.200
RENTABILIDAD			LIQUIDEZ				
Objetivo BAIT 50.000			COBROS		PAGOS		
Ventas	590.000		590.000		Ventas		
Costes Variables	481.800	81,66%			Costes Variables	481.800	
Margen Bruto	108.200	18,34%	108.200		Costes Fijos Op. Desembolsables	60.000	
Costes Fijos Op. Desembolsables	60.000		60.000				
Costes Fijos Op. No desembolsables	40.000		40.000				
BAIT (Beneficio Operativo)	8.200		8.200				
			590.000	541.800	Total		
			48.200		Variación Tesorería		
				25.000	Pagos Financieros		
			23.200		Variación Tesorería con pagos financieros		
Umbral de rentabilidad	545.287						
Ventas para Objetivo BAIT	817.930						
Costes Fijos Op. Máximos para Obj. BAIT	58.200		58.200				
Punto Critico de Tesorería	327.172						
Apalancamiento Operativo	13,20		13,20				

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

4. El modelo numérico: ¿es viable y rentable?

Dicho de un asunto (un negocio, por ejemplo), ser viable significa que, por sus circunstancias, tiene posibilidades de poderse llevar a cabo; otra acepción de viable es "camino por el que se puede transitar". La rentabilidad, por otra parte, se define como la relación positiva entre los beneficios que proporcionan una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.

El módulo numérico (menú principal, figura 10) ha sido diseñado para evaluar, a partir de las previsiones del usuario, las expectativas de viabilidad y rentabilidad de una manera guiada. Se requiere entonces al usuario introducir un conjunto no muy extenso de datos de entrada al objeto de alimentar un conjunto de simuladores de resultados que hemos diseñado a partir de varias aportaciones, por ejemplo la de Tjia (2009), al objeto de automatizar en la medida de lo posible el cálculo necesario para obtener retroalimentación sobre las perspectivas de funcionamiento del modelo de negocio en el ámbito financiero.

Figura 10. Menú principal del módulo numérico



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Como podemos observar en la figura 10, entendemos que es necesario diferenciar el corto del largo plazo. En efecto, el corto plazo es el terreno de estudio de la viabilidad, en tanto el largo plazo es el ámbito en el que abordar la rentabilidad. La diferencia no sólo tiene que ver con la variable a estudiar, también con la fiabilidad de las previsiones que manejamos. Obviamente, cuanto más lejano es el horizonte de la previsión la incertidumbre respecto a su valor se acrecienta.

Por este motivo es por el que el análisis en el corto plazo se plantea como mucho más detallado. Además, aprovechamos las pantallas de introducción de datos de corto plazo para introducir parámetros generales del modelo, que se integran en las fórmulas utilizadas a largo plazo.

La mecánica de uso del módulo numérico es la siguiente: cada opción del menú general del módulo conduce a pantallas de introducción de información o visualización de resultados. En lo que se refiere a las primeras (introducción de información) AVINapp se organiza de la manera siguiente: primero se accede a la entrada de los conceptos financieros que se van a utilizar en el modelo (figura 11) y después, en una pantalla vinculada, se introducen las previsiones relativas a cada concepto (figura 12). Así se procede en cada una de las opciones del menú, en el entendido de que el contenido de la plantilla "coordinación numérica" antes descrita es debidamente recogido.

Figura 11. Entrada de categorías financieras

ACTIVIDADES - LÍNEAS DE NEGOCIO

EL BURRITO VACILÓN 2017

Actividad	Descripción
FÁBRICA DE CERVEZA	Producción
TIENDA	Comercialización
CLUB	Servicios

COSTES VARIABLES

Coste Variable	Descripción
Incentivos empleados	Complemento retributivo vinculado a ventas
Comisiones	
Portes	
Gastos de cobro	

CONDICIONES FINANCIERAS

EL BURRITO VACILÓN 2017

Probable 2017

Interés Póliza Crédito (%)	6,00%
Interés Excedentes Tesorería (%)	0,00%
Política de Tesorería (%)	4,00%
Sobre Ventas	
Impuesto Sociedades (%)	25,00%
Objetivo Beneficio Operativo	50.000

GASTOS GENERALES

EL BURRITO VACILÓN 2017

PREVISIONES

Gasto	Descripción
Alquileres	
Seguros	
Suministros	
Comunicaciones	
Promoción Fab. Cerveza	
Promoción Tienda	
Promoción cursos club	
Otros	

GASTOS DEL PERSONAL

EL BURRITO VACILÓN 2017

PREVISIONES

Cargo / puesto	Descripción
Gerente	
Maestro cervecero	
Empleado	

Fuente: capturas de pantalla aplicación AVINapp.

Figura 12. Previsiones

LÍNEAS - PREVISIONES

EL BURRITO VACILÓN 2017

ACTUALIZAR

Probable 2017

1 Línea FÁBRICA DE CERVEZA

Mes	Ventas	Compras	Producción
Enero	12.000	11.100	10.950
Febrero	18.000	14.800	14.600
Marzo	30.000	18.500	18.250
Abril	36.000	22.200	21.900
Mayo	42.000	25.900	25.550
Junio	48.000	29.600	29.200
Julio	54.000	33.300	32.850
Agosto	60.000	37.000	36.500
Septiembre	66.000	40.700	40.150
Octubre	72.000	44.400	43.800
Noviembre	78.000	48.100	47.450
Diciembre	84.000	44.400	43.800
TOTAL	600.000	370.000	365.000

COSTES FABRICACIÓN

Ventas Brutas Base	600.000				
Inc. Base	0,00%	Dto_Com	0,00	Distribución	Cobro
Ventas Brutas	600.000	Ventas_Netas	600.000	Demanda	Ventas
				Dem. Cerveza1	Cob. Cerveza
Coste de Ventas	360.000	Distribución		lano Obra Direc	Pago M.O.D.
Produccion	365.000	Prod. Cerveza1		0	1 mes
Consumo	365.000	Distribución			Var. Mat. Prima
Compras	370.000	Prod. Cerveza1		1 mes	5.000

COSTES VARIABLES

Coste Variable	% Coste	Pago	Coste Variable
Incentivos empleados	5,00%	3 meses	30.000
Comisiones	10,00%	3 meses	60.000
Portes	3,00%	1 mes	18.000
Gastos de cobro	3,00%	1 mes	18.000
			126.000

COSTES FIJOS LÍNEA

GASTO FIJO ASIGNADO A LÍNEA	Importe Anual
Promoción Fab. Cerveza	10.000
	10.000

SUELDOS LÍNEA	24.000
SEG. SOCIAL	7.200
AMORTIZACIONES	17.500

Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Una vez recorridas todas las opciones de introducción de datos, y actualizados éstos, AVINapp facilita la visualización de consecuencias de las previsiones. De las visualizaciones posibles, es especialmente importante la que presenta la figura 13. Se trata de la posición de tesorería derivada de las previsiones introducidas:

Aquí vemos, numérica y gráficamente, las necesidades de financiación del proyecto analizado en una perspectiva temporal y según las previsiones que se han introducido. En definitiva, y de cara al análisis de viabilidad, es la información más relevante que podemos examinar. En la figura 13 el proyecto estudiado presenta, durante once meses, un excedente de tesorería que llega a ser de unos 62.000 euros y muestra que el modelo no presenta problemas de liquidez y por tanto es viable, a corto plazo. En cambio, en el caso de que señalase un déficit de tesorería importante la cuestión a plantearse (en un caso real similar) sería si es factible conseguir la financiación requerida. Si es factible, y en el análisis a largo plazo concluimos

que el negocio es rentable, la idea es buena; si, por el contrario, no hay modo de cubrir esa carencia de tesorería, mejor reformular el modelo de negocio o abandonarlo.

Figura 13. Posición de Tesorería



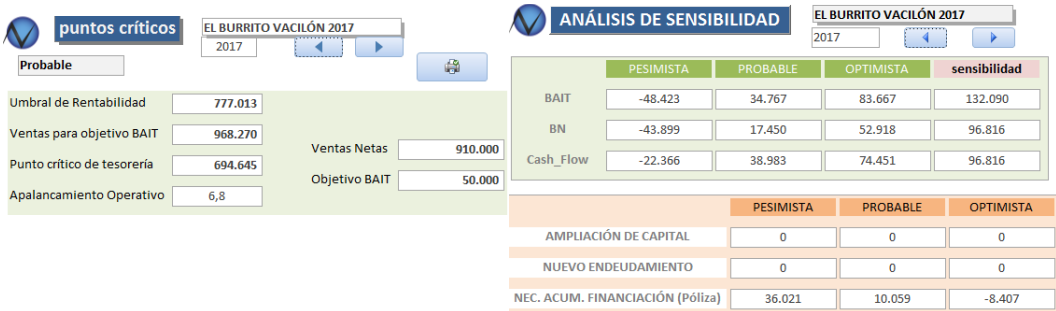
Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Este análisis es, pues, fundamental en la determinación de la viabilidad del modelo. Y, por lo tanto, en la consideración de modelo validado o que requiere revisión. En todo caso, AVINapp proporciona otros resultados relevantes para una posible reformulación o refinamiento (determinación de puntos críticos y análisis de sensibilidad), como vemos a continuación:

En el largo plazo, la cuestión relevante es la rentabilidad. Esto es lógico; de entrada, importa que el proyecto sea viable, pueda sobrevivir, pero a largo plazo lo que importa es que sea interesante, rentable.

La entrada de datos en el bloque de análisis a largo plazo es menos minuciosa; esto no es una carencia de calidad de AVINapp sino un hecho coherente con que el largo plazo, salvo giros radicales en el modelo (que, en todo caso, es posible simular en AVINapp), es una prolongación de la dinámica establecida a corto plazo.

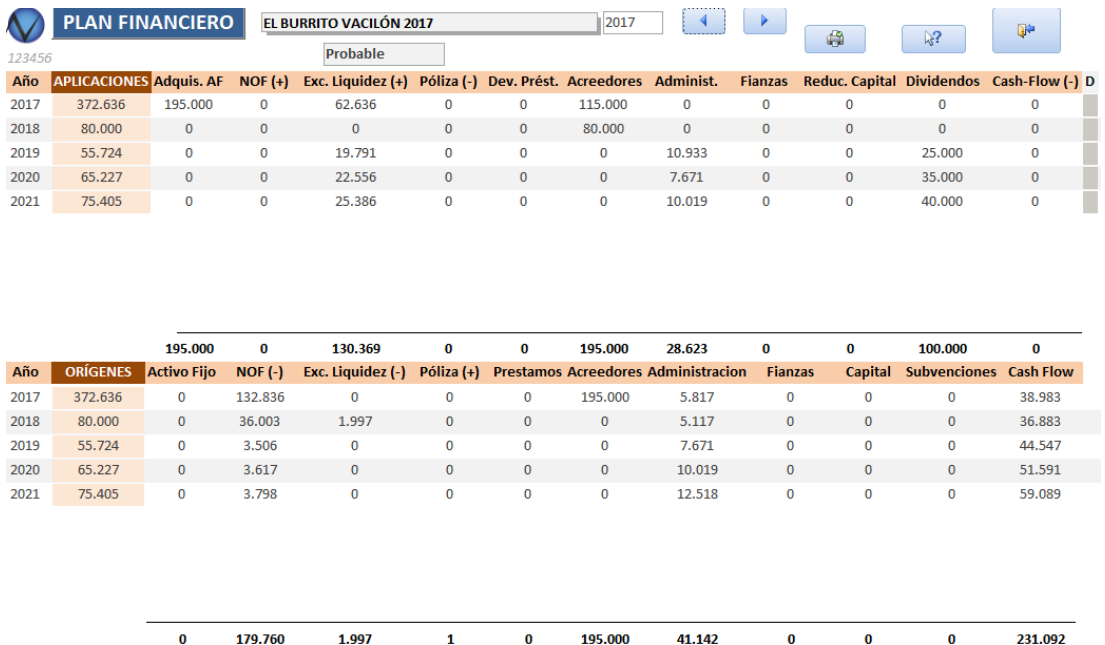
Figura 14. Puntos críticos (izquierda) y Análisis de sensibilidad.



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

El énfasis del análisis en el largo plazo está en trabajar con el Plan Financiero (figura 15). La introducción de las hipótesis del usuario para el largo plazo (por defecto, utilizamos un periodo de cinco años), en efecto, genera unas previsiones de resultados y movimientos de fondos para cada uno de los ejercicios contemplados. Pues bien, AVINapp requiere, para hacer su diseño final de modelo financiero, que el usuario explicita a través de la pantalla de Plan Financiero qué fuentes de financiación utilizará para cubrir los déficits que se puedan producir o a qué fines dedicará los superávits que puedan obtenerse. Ello ha de hacerse ejercicio a ejercicio, como es lógico puesto que las decisiones del ejercicio antecedente tienen consecuencias para el consecuente.

Figura 15. Plan Financiero

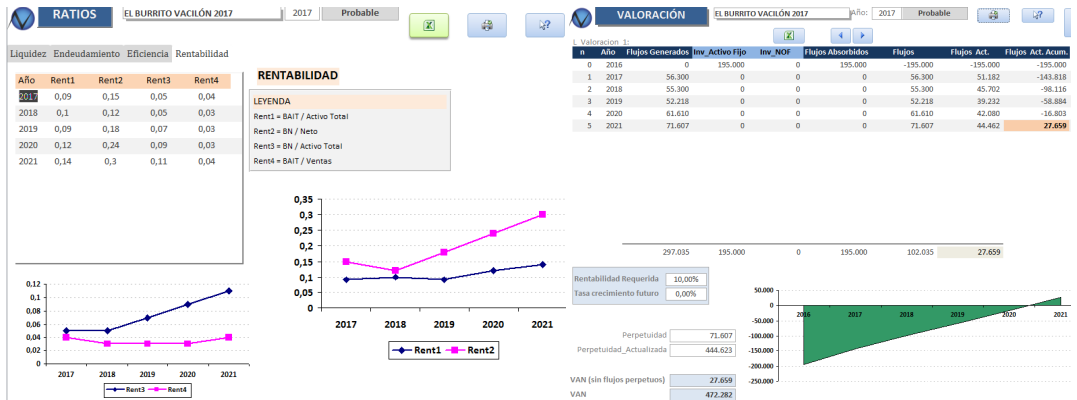


Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

Una vez ajustado el Plan Financiero el modelo numérico está definido y cabe pasar a su evaluación. A tal efecto, además de los estados contables básicos (Balance de Situación y Cuenta de Resultados), AVINapp nos proporciona dos opciones de análisis complementario: una batería de ratios y una

valoración del proyecto. Con toda esta información combinada creemos que, sin duda, la evaluación de la idea de negocio está suficientemente fundamentada e informada.

Figura 16. Análisis de Ratios y Valoración.



Fuente: captura de pantalla aplicación AVINapp.

5. AVIN en el proceso general de emprendimiento: antes y después de AVINapp

El proceso de emprendimiento comprende las actividades necesarias para llegar desde la concepción de una idea de negocio hasta el arranque de una empresa que implementa un modelo de negocio derivado de dicha idea. El título inicial de este artículo, "De la Inspiración al Plan", fue elegido precisamente como referencia a este fenómeno.

La metodología AVIN (y su implementación AVINapp) es una herramienta para ayudar en el proceso de emprendimiento, concretamente en la fase de determinar si la idea de negocio que se ha generado merece ser desarrollada en un Plan de Negocio que guíe posteriormente su implementación. No es, por tanto, una herramienta que abarque por completo el proceso.

El proceso de emprendimiento ha sido estudiado en múltiples trabajos, por ejemplo en el de Moroz y Hindle (2012), en los que se han propuesto diferentes formas de subdividirlo en fases. No vamos a entrar en ese debate, no porque no sea importante sino porque es poco relevante respecto a lo que discutimos aquí. Lo que importa es que cualquiera que sea el modelo de proceso de emprendimiento que consideremos se constata que, antes y después de utilizar AVIN, el proceso requiere otras actividades.

Antes, debe existir una (o varias) idea(s) de negocio a examinar. Esto requiere actividades orientadas a ello. Hay un amplio acuerdo en que entre esas actividades conviene considerar la formación de un equipo de reflexión y la aplicación de técnicas de elaboración colectiva; el enfoque design thinking aporta herramientas muy interesantes a este respecto.

La idea de negocio, entonces, es el input de AVIN; el output es una idea modelizada y validada narrativa y numéricamente. Con ello, como ya hemos explicado, el proceso de emprendimiento no ha acabado. Esto es así porque el modelo validado es consistente, viable y rentable, sí, pero sigue siendo, por el momento, un conjunto de hipótesis más o menos plausibles que precisan de algún tipo de confirmación provisional para tener la credibilidad suficiente de cara a avanzar hacia un plan de implantación.

Es en base a esta consideración que vemos como una aportación interesante el enfoque "lean start-up" del emprendimiento, que enfatiza la necesidad de contrastar hipótesis en los momentos previos al lanzamiento de la iniciativa empresarial. Basada en los trabajos de Blank (2005), Ries (2011), Blank y Dorf (2012) y Blank (2013), entre otros, "lean start-up" ha generado diversas técnicas de cara a minimizar los costes de experimentación de hipótesis de los modelos de negocio. En nuestro artículo anterior (Colomina y Yáñez, 2014) hablamos más extensamente sobre esto. Lo que aquí importa es destacar la necesidad de que el emprendedor (individual o colectivo) considere necesaria la validación experimental de sus convicciones antes de embarcarse en una iniciativa que le supondrá sacrificios de diferentes tipos. Escribió José Ortega y Gasset, filósofo y ensayista español de la primera mitad del siglo XX, que "[...] No es uno

quién debe ser consecuente con sus ideas, sino sus ideas quienes deben ser consecuentes con la realidad".

Desde esta perspectiva, por lo demás difícilmente rechazable desde una posición de racionalidad, es lógico entonces hacer verificaciones lo más precisas que sea posible con respecto al valor e impacto real que podrá tener la propuesta de valor que se está planteando, y al menor coste que sea factible.

A estos efectos, uno de los conceptos básicos de la filosofía "*lean start-up*" nos parece especialmente valioso. Se trata del "producto mínimo viable" [*minimum viable product, MVP*], que podríamos definir como una versión básica o prototipo de la propuesta de valor definitiva, incompleto, pero con los atributos suficientes como para experimentar con clientes reales el grado de aceptación que la versión final podrá tener, así como aprender e identificar atributos que no hubieran sido considerados anteriormente. En la medida de lo posible, la idea es que esta validación experimental, no meramente reflexiva, se aplique a toda iniciativa.

En resumen, el proceso de emprendimiento arranca con la generación de una idea de negocio, continua con el análisis y validación de ésta (momento para la aplicación de la metodología AVIN), sigue con el posible contraste de hipótesis del modelo de negocio elaborado y finaliza en la elaboración de un plan de implementación de la empresa que sirva de vehículo al desarrollo del negocio.

Hemos de insistir en que el proceso de análisis y validación de AVIN asegura que cualquier idea sometida a su escrutinio con resultado positivo es una idea con serias probabilidades de éxito, pero no con garantía de ello. Esto último no es factible al tratar con un futuro, sujeto a múltiples influencias difícilmente procesadas en el proceso de modelado de la idea. Marco Poncio Catón, llamado Catón el Viejo, un político, escritor y militar romano cuya vida transcurrió entre los siglos III y II a. C. dejó escrito: "No está en la naturaleza de los mortales la capacidad de garantizarse el éxito, pero, Sempronio, nosotros haremos algo aún mejor: nos lo mereceremos". Este es el espíritu de la herramienta que proponemos: no aseguramos que de su uso derive con certeza un resultado positivo, pero sí es seguro que la posibilidad de éxito aplicándola es superior a la opción de no utilizarla.

6. Conclusiones

En los apartados precedentes hemos explicado cómo, desde que creamos la metodología AVIN descrita en Colomina y Yáñez (2014), hemos trabajado en la implementación de la misma en una aplicación informática, finalmente desarrollada y denominada AVINapp.

AVINapp no es ni más (ni menos) que una herramienta a disposición de emprendedores y consultores de empresa para facilitar el proceso de emprendimiento empresarial. Una herramienta, en el ámbito de la gestión de empresas, es un marco de referencia conceptual [*framework*] específicamente diseñado para ayudar a los responsables de un proyecto o negocio a resolver problemas concretos en un contexto real. Traducida a software (como es el caso de AVINapp) la usabilidad es aún mucho mayor.

Una herramienta ayuda en dos sentidos. Por una parte, facilita un enfoque estructurado para abordar el problema y asegura que, con su uso, los aspectos importantes del asunto son tratados, al tiempo que se organiza la información y el trabajo es priorizado; por otra, si la herramienta es visual, clarifica las ideas más complejas con imágenes.

AVINapp es una herramienta, en el sentido en que hemos descrito, que sirve para abordar el momento crítico de un proceso de emprendimiento en el que hay que decidir si una determinada idea debe ser o no tomada en consideración para esforzarse en llevarla adelante. A tal fin, proporciona soporte a las tareas de diseñar un modelo de negocio de la misma en dos perspectivas o capas: una narrativa y otra numérica o financiera, de modo que ambas representen la misma entidad.

La lógica de este doble chequeo de una idea ya se explicó en Magretta (2002) y así lo hicimos constar en Colomina y Yáñez (2014): el modelo narrativo describe la idea en sus elementos constitutivos básicos y las relaciones entre ellos; el modelo numérico hace la idea comprensible financieramente y, por lo tanto, medible. En conjunto, como ya hemos dicho, el análisis paralelo de ambas capas permite evaluar la idea en cuanto a su verosimilitud y a sus expectativas económicas.

Usando un argumento analógico, podríamos entender el modelo narrativo como el plano o croquis de una instalación a construir; el modelo numérico, en este contexto, sería el presupuesto de dicha instalación. Si el plano incluye elementos disponibles significa que es posible construirla; si el presupuesto es coherente significa que se puede financiar. Es por esto que consideramos que la fortaleza de nuestra metodología es la comprensión (e implementación) del doble chequeo en la evaluación de ideas de negocio.

Abundando en esta cuestión, es inquietante una tendencia algo extremista en "lean start-up" que considera el análisis financiero secundario, cuando no irrelevante. Llegar, en fin, a la conclusión de que si la idea es buena en el sentido de que crea valor los beneficios llegarán sin más, por añadidura. Esto, pensamos, no es una buena idea. Crear valor es importante, pero capturarlo para poder seguir funcionando también lo es. De lo contrario, el plan no funciona. Joan Magretta lo explica en el artículo varias veces citado:

Los modelos de negocio son] relatos que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio contesta los viejos interrogantes planteados por Peter Drucker: ¿quién es el cliente?, ¿cuál es el valor que recibe el cliente? También responde las cuestiones fundamentales que todo directivo debe preguntar: ¿cómo ganamos dinero en este negocio?, ¿cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos entregar valor a los clientes a un coste adecuado? (2002: 90).

Desde nuestro punto de vista la cuestión es la siguiente: si no trabajamos en paralelo con los modelos narrativo y financiero nos enfrentamos a la posibilidad de que, atendiendo sólo a la perspectiva narrativa, nos dejemos llevar por la fantasía; si la referencia es sólo la perspectiva financiera, podemos dejarnos llevar por soluciones contables creativas sin base real.

7. Referencias bibliográficas

- [1] Berenson, M. & Levine, D. (1989). *Basic Business Statistics: Concepts and Applications*. Boston: Prentice Hall.
- [2] Blank, S. (2005). *The Four steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Pescadero, California: K&S Ranch Press.
- [3] Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. Pescadero, California: K&S Ranch Press.
- [4] Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 61-67.
- [5] Colomina, E. y Yáñez, L. (2014). Herramientas para el Análisis y Validación de Ideas de Negocio. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 105-123. Disponible en <https://goo.gl/ZPydwJ>
- [6] Johnson, M. W.; Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68. Disponible en <https://goo.gl/Cxrfj>
- [7] Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- [8] Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93. Disponible en <https://goo.gl/0s6IEB>
- [9] Moroz, P. W. & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x>
- [10] Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- [11] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G. et al. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- [12] Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Books.
- [13] Tjia, J. S. (2009). *Building Financial Models: The Complete Guide to Designing, Building and Applying Projection Models*. Londres: McGraw-Hill Education-Europe.