



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Creación de un Modelo de Negocio para Spin- Off con Business Model Canvas

**MEMORIA PRESENTADA POR:
SELMA YAHY LAOUFI**

**MEMORIA TUTORIZADA POR:
JOSEP CAPÓ Y PAU MICÓ**

Grado De Administración y Dirección de Empresas

Convocatoria de defensa: [noviembre de 2016]

*Dedicado a aquellas personas que forman parte de
mi vida diaria,
a los que me han acompañado en
arriesgadas aventuras,
y a mis padres que sin ellos
esto no sería posible,
sobre todo, a mis hermanos y a mi hermano mayor,
que, sin él, los sueños
no serían realidad.
Hacéis de mi vida un regalo constante por el que
doy gracias a cada instante.
Selma*

Resumen

Es proposa l'el·laboració d'un model de negoci per a una empresa tecnològica que es crearà en forma de spin-off dins de l'UPV. Per al desenvolupament del TFG s'utilitzarà la tècnica del Business Model Canvas. A més a més, s'haurà de fer un estat de l'art de les empreses tecnològiques més rellevants que han sorgit com a resultat d'un spin-off.

Resumen

Se propone la elaboración de un modelo de negocio para una empresa tecnológica que se creará en forma de spin-off dentro de la UPV. Para el desarrollo del TFG se utilizará la técnica del Business Model Canvas. A demás se deberá realizar un estado del arte con las empresas tecnológicas más relevantes que han surgido como resultado de una spin-off.

Abstract

Developing a business model for a technology company to be created in the form of spin-off within the UPV is proposed. TFG development technique Business Model Canvas is used. To others must make a state of the art with the most relevant technology companies that have emerged as a result of a spin-off.

Contenido

1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG	8
1.1 OBJETIVO	8
1.2 MOTIVACIÓN.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TFG	9
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 QUÉ ES UNA SPIN-OFF	11
2.2 TIPOS DE SPIN-OFF.....	16
2.2.1 SPIN-OFF EMPRESARIALES.....	16
2.2.2 SPIN-OFF ACADÉMICAS	18
2.2.2.1 Spin-off institucionales.....	19
2.2.2.2 Spin-off de modelo de negocio.....	20
2.3 LAS SPIN-OFF EN LA UPV	24
2.4 EJEMPLOS	25
3. TÉCNICAS PARA CREAR UN MODELO DE NEGOCIO.....	29
3.1 BUSINESS MODEL CANVAS.....	29
3.1.1 LOS NUEVE MÓDULOS	31
3.1.1.1 Segmentos de mercado:	31
3.1.1.2 Propuesta de valor:	33
3.1.1.3 Canales:	35
3.1.1.4 Relaciones con los clientes:	37
3.1.1.5 Fuentes de ingresos.....	39
3.1.1.6 Recursos Clave.....	41
3.1.1.7 Actividades clave:.....	42
3.1.1.8 Asociaciones clave:	43
3.1.1.9 Estructura de costes:.....	44
3.2 LEAN STARTUP	46
3.2.1 EL CICLO DEL LEAN STARTUP.....	47

3.2.1.1 Crear	48
3.2.1.2 Medir	50
3.2.1.3 Aprender.....	52
3.3 PEQUEÑAS CONCLUSIONES.....	55
<u>4. MÉTODOS DE FINANCIACIÓN</u>	<u>57</u>
4.1. BUSINESS ANGELS.....	59
4.1.1 TIPOLOGÍA DE LOS <i>BUSINESS ANGELS</i>	59
4.1.1.1 En función de su nivel de actividad.	60
4.1.1.2 Según el rol o papel dentro de la empresa.....	61
4.1.1.3 En función del número de business angels.	62
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS <i>BUSINESS ANGELS</i>	63
4.2. ENISA.....	65
4.2.1 CREACIÓN.	66
4.2.1.1 Línea ENISA Jóvenes Emprendedores.	66
4.2.1.2 Línea ENISA Emprendedores.	66
4.2.2 CRECIMIENTO.	67
4.2.2.1 Línea ENISA Competitividad.	67
4.2.3 CONSOLIDACIÓN.	67
4.2.3.1 Línea ENISA Agenda Digital.	68
4.2.4 REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE UN PRÉSTAMO ENISA	68
4.4 AGRUPACIÓN DE DIFERENTES FONDOS DE FINANCIACIÓN	70
<u>5. APLICACIÓN DEL MODEL BUSINESS CANVAS, PARA UNA SPIN-OFF73</u>	
5.1 PROPUESTA DE VALOR	73
5.2 SEGMENTO DE CLIENTES.....	84
5.2.1 EL PÚBLICO OBJETIVO O <i>TARGET</i>	87
5.3 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	90
5.4 CANALES	92
5.5 FUENTES DE INGRESOS.	99
5.6 RECURSOS CLAVE	101
5.7 ACTIVIDADES CLAVE	104
5.8 ASOCIACIONES CLAVE	106

5.9 ESTRUCTURA DE COSTES.....	115
<u>6. CONCLUSIONES.....</u>	<u>128</u>
<u>7. ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS.....</u>	<u>131</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>132</u>

CAPÍTULO I

OBJETIVO,

MOTIVACIÓN Y

JUSTIFICACIÓN

DEL TFG

1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

A continuación, se expondrá el objetivo, motivación y justificación del trabajo final de grado, que vendrían respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué se pretende con este proyecto?, ¿Por qué se realiza? y ¿Por qué ese tema?

1.1 OBJETIVO

El objetivo de estudio de este proyecto es la creación de un modelo de negocio para una spin-off mediante el model business canvas. Se explicará que son las *spin-off* y los principales tipos de spin-off que se pueden encontrar. Se mostrarán dos tipos de modelo de negocio, donde se escogerá el model business canvas para su aplicación en el último apartado, pero anteriormente se hablará de las posibles herramientas de financiación y cual será mejor para aplicarla, posteriormente.

1.2 MOTIVACIÓN

El presente trabajo final de grado consiste en elaborar un modelo de negocio, con la finalidad de dar a conocer una idea que se tuvo, por ello se pondrá en práctica un nuevo producto, que fue pensado durante un viaje a Italia.

Gracias a la oferta del proyecto por los profesores Josep Capó y Pau Miró, se pudo adaptar la idea con el proyecto, pudiendo poner el trabajo en marcha y aplicar los conocimientos que se han obtenido durante los cuatro años del grado.

La idea se basa en un producto innovador, la cual una maleta de viaje se

pueda desplazar mediante los pasos de una persona, por un chip que está conectado en cualquier dispositivo que lleve el portador de la maleta, teniendo un pequeño dispositivo de antirrobo.

Aunque el motivo clave de este proyecto final es el poder aprender y aumentar los conocimientos en este ámbito, ya que el tema de las spin-off es algo nuevo que todavía no está desarrollado del todo.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TFG

Este proyecto nace a base de la creación de nuevas empresas desde la universidad. Donde se puede observar un crecimiento asombroso y novedoso.

Este tema se eligió, para poder aprender más sobre que pueden ser la spin-off, ya que como se mencionó antes es un tema muy innovador donde en la UPV empezó a aplicarse hace diez años.

Gracias a este proyecto, se pueden aumentar los conocimientos no solo estudiados durante el grado si no otros conocimientos exteriores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se dedicará a exponer, el conjunto de definiciones e hipótesis que se han seleccionado para relacionarlos con los datos a investigar. Llegando a la definición general del tema a tratar.

2.1 QUÉ ES UNA SPIN-OFF

Spin-off es una palabra que proviene de la lengua inglesa, su traducción literaria podría ser escindir, es decir cortar, dividir o separar. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) la define como; empresas creadas por investigadores del sector público (personal del staff, profesorado o estudiantes); empresas emergentes que disponen de licencias de explotación de tecnologías creadas en el sector público; empresas emergentes sostenidas por una participación directa de fondos públicos, o que fueron creadas a partir de instituciones públicas de investigación.

Aunque no hay una definición generalmente exacta, en un contexto de transferencia de conocimiento y en un sentido amplio, una *spin-off* es un término utilizado para designar una nueva empresa que nace a partir de un grupo de investigación público o privado, para desarrollar un producto tecnológico. Es decir, es una empresa con personalidad jurídica propia creada con el fin de explotar conocimientos desarrollados por la actividad de investigación en la universidad.

La creación de dichas empresas, empiezan a observarse como una iniciativa de comercializar los resultados de las investigaciones estudiadas o extraídas de las universidades. Por ello cuando hablamos sobre empresas que desarrollan conocimientos tecnológicos provenientes de las universidades, estamos ante lo que denominamos empresas basadas en la investigación, o bien llamadas *spin-off*.

Existen varias definiciones de diferentes autores que explican el significado de *spin-off*.

Actualmente en la economía globalizada y con un grado de competitividad elevado, conlleva a la aceptación que tanto la potencia económica como social de cualquier sociedad dependen de la integración científica y tecnológica. En este contexto, toma plena sentido la colaboración entre las instituciones productoras de conocimientos científicos y tecnológicos, tales como las universidades y centros de investigación, y los demás sectores de la sociedad, en especial las empresas y las administraciones públicas. De ahí surge un sistema de innovación que vincula la ciencia y la tecnología con el desarrollo socioeconómico, sustentado en la interacción entre tres agentes fundamentales: universidades e instituciones de investigación, empresas y gobiernos (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

Esto lleva que la relación entre los agentes económicos aumente, con el objetivo de intentar satisfacer sus determinadas necesidades. Por ello fomentar la creación de dichas empresas, resulta ser una necesidad social y económica. En consecuencia, la relación de las universidades con agentes externos a ella comienza a ser una actividad más formal, habitual y planificada, administrada por contratos, a diferencia de lo que ocurría anteriormente. La transferencia de conocimiento científico y tecnológico a la industria ha ido adquiriendo peso como indicador de competitividad, y ha traído consigo que la universidad adopte un rol más activo, que potencie la relación universidad-empresa y la transferencia de conocimiento (Beraza et al, 2010).

La transferencia de conocimiento en este ámbito es importante, ya que aumenta la iniciativa de experimentar e investigar para crear *spin-off*, por ello se puede decir que cada vez más, se aumenta el interés sobre estos temas innovadores.

Existe una falta de conocimiento en torno al término *spin-off* universitario, y en consecuencia resulta habitual que distintos autores no

coincidan con el número de *spin-off* universitarias de una misma universidad, dado que utilizan distintos criterios para su contabilización (Rodeiro et al., 2008).

Pirnay sostiene (Pirnay et al., 2003) que existen dos dimensiones por las que los autores discrepan en la definición de *spin-off* universitaria. Estas son:

- El estatus de los individuos implicados en la *spin-off* y la naturaleza del conocimiento transferido desde la universidad. En el primer caso, el autor argumenta que dependiendo de si se trata de un estudiante o un investigador existen algunos aspectos que variarán considerablemente como las necesidades financieras o las expectativas de crecimiento.
- En el segundo caso, pueden cambiar los derechos de la propiedad intelectual o la gestión de patentes.

Aunque los trabajos realizados han incrementado considerablemente los conocimientos sobre este ámbito de estudio, en general, se observa que los mismos se han centrado en una dimensión particular, lo que pone de manifiesto la importancia de dar una visión de conjunto, debidamente estructurada (Beraza et al., 2010).

McDonald define (McDonald et al. 2004), las *spin-off*, como una nueva empresa creada principalmente con el propósito de explotar tecnología desarrollada originalmente por la universidad. En la mayoría de los casos, personal científico implicado en la creación de esta tecnología deja la universidad y se hace miembro de la nueva empresa, logrando de este modo la transferencia de tecnología. Esta transferencia de personal puede realizarse de forma temporal o permanente. Además, muchos de los inventores académicos principales juegan algún papel en la nueva empresa, pero mantienen su puesto académico.

Una definición genérica de *spin-off* abarca los casos en los que académicos crean una empresa con base en una tecnología propiedad de la universidad (licencia de una tecnología patentada) o a un conocimiento

tecnológico más genérico (no propiedad de la universidad). También incluye situaciones en las que la universidad opta por conceder los derechos de explotación de la tecnología a un externo, independiente emprendedor, no perteneciente a la universidad fundador no académico, quien pone en marcha una nueva empresa. Grandi y Grimaldi (2005)

Las *spin-off* son definidas como nuevas empresas formadas por un individuo o un grupo de individuos que son antiguos o actuales empleados de una universidad y que establecen la empresa en torno a una tecnología o una idea de negocio con origen en la investigación universitaria. Braun et al. (2000)

Carayannis, (Carayannis et al. 1998) las define como, una nueva empresa creada por individuos que son antiguos empleados de una organización madre (la universidad), en torno a una tecnología que se originó en la organización madre y que fue transferida a la nueva empresa.

Spin-off académicas son empresas fundadas por profesores, investigadores, o estudiantes y graduados universitarios para explotar comercialmente los resultados de la investigación en la que han estado implicados en la universidad. Bellini et al. (1999)

Para Clarysse, (Clarysse et al. 2004) una *spin-off* es una empresa fundada por el personal universitario, el cual promueve el desarrollo tecnológico universitario. Esta puede concebirse como un mecanismo de transferencia tecnológica desarrollado en una institución de I+D o en la universidad.

Del mismo modo, para Shane (2004) una *spin-off* es una nueva empresa constituida por estudiantes y personal universitario para explotar la propiedad intelectual generada en una institución académica.

Como se ha podido ver existen varias explicaciones que definen que es una *Spin-off*, por ello para concluir se puede decir que las *spin-off*,

son empresas surgidas de las universidades de ámbito tecnológico, mediante un previo estudio y desarrollo.

2.2 TIPOS DE SPIN-OFF.

Como se verá a continuación, las *spin-off* se clasifican en varias tipologías, tanto las *spin-off* académicas como empresariales, aunque también dentro de ellas se especificaran sus diferentes clasificaciones, que se detallarán más adelante.

2.2.1 Spin-off empresariales.



Fuente: Elaboración propia

En su expresión más simple, las empresas *spin-off* se pueden diseñar como un conjunto de actividades llevadas a cabo por una empresa con el fin de ayudar a uno de sus empleados o un grupo de empleados, interesados en la creación de una nueva empresa. De este modo, la compañía matriz soporta un empleado con un conjunto de actividades, las variables de un contexto a otro. La ayuda técnica asesoramiento empresarial, dirección y gestión, el apoyo financiero. Se llama empresa derivada a la empresa que se benefició de un apoyo por parte de su empresa matriz. El creador es quien inicia la creación del proyecto empresarial, y que se convertirá en el futuro gerente de la nueva compañía así creada.

Para la participación en la creación de empresas, la sociedad matriz contribuye el desarrollo de capacidades empresariales en su propia empresa, para el crecimiento económico, o para preservar y promover el empleo. Una *spin-off* puede ser una poderosa palanca para impulsar los recursos humano dentro de la empresa matriz y el desarrollo económico.

Danielle Luc, principalmente, apunta las siguientes como las principales condiciones de contexto y factores desencadenantes de un *spin-off* empresarial, menciona que la *Spin-off* se puede hacer siguiendo una multitud de configuraciones. Por ello afirma que se presentan diversas formas de *spin-off*, que muestran una serie de ejemplos que se pueden presentar en numerosas posibilidades de aplicación. También dice que las *spin-off* se pueden practicar y adaptar a todo tipo de organizaciones.

Aunque otros autores dividen las *spin-off* en cuatro tipos, este es el caso de, los autores Luc, Filion y Fortin (2002) estudiaron los diferentes tipos de *spin-off* empresariales, de donde destacan los cuatro tipos más esenciales:

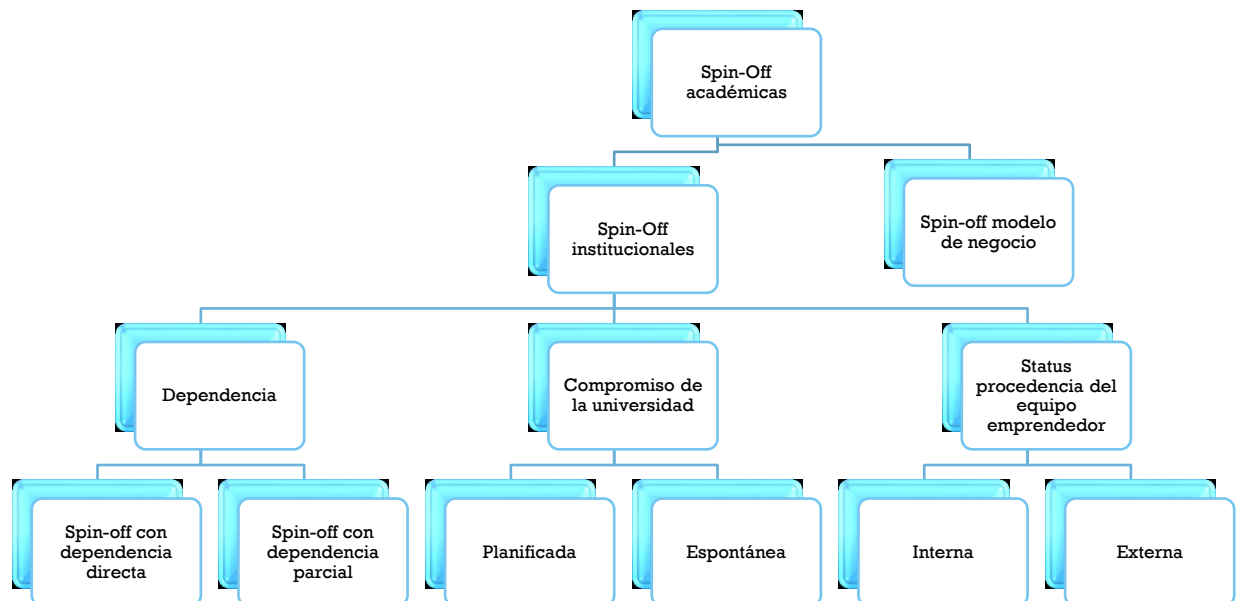
1. ***Spin-off* personal o empresarial:** la persona trabajadora en una empresa inicia un proyecto de creación de una empresa con objetivos diferentes de la organización matriz que, sin embargo, financia, ofrece recursos y know-how a esa nueva empresa.
2. ***Spin-off* estratégico:** es iniciado por dirigentes de la organización matriz en función de estrategias específicas relacionadas con el contexto industrial y organizacional, ofreciendo oportunidades de inserción en el nuevo proyecto a empleados o empleadas de la empresa matriz.
3. ***Spin-off* tecnológico:** emerge cuando quien lo crea ha estado expuesto a conocimientos tecnológicos, en general desarrollados por la empresa matriz, muchas veces en el ámbito de proyectos de I+D desarrollados en cooperación con universidades y centros de

investigación, que contribuyen con la transferencia de conocimiento dando origen a la creación de una nueva empresa.

4. Spin-off clásico: otros tipos de *spin-off* que emergen en el contexto de los sectores de la economía tradicional.

2.2.2 Spin-off académicas

Se pueden considerar dos tipos de *spin-off* académicas, que se dividen en dos grupos, por una parte, las *Spin-off* con enlace institucional, y por otra parte las *spin-off* de modelo de negocio.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.1 Spin-off institucionales

Se explicará primero, las Spin-off institucionales o universitarias. (Smilar et al. 1990), las define como «una empresa que es fundada; por un profesor, personal de administración y servicios, o estudiantes que abandonaron la universidad para crear la empresa o que comenzaron la empresa mientras todavía eran miembros de la universidad; y/o; en torno a una tecnología o una idea basada en una tecnología desarrollada dentro de la universidad.

Las *Spin-off* institucionales están divididas en tres diferentes enfoques y perspectivas los cuales podrían ser los siguientes:

- Dependencia/formalidad de la tecnología transferida.
- Compromiso de la universidad.
- Status/procedencia del (equipo) emprendedor.

Estos mismos enfoques tienen diferentes tipologías de *Spin-off*.

- **Dependencia/formalidad de la tecnología transferida:**

- Spin-off con dependencia directa. De la tecnología universitaria, determina la puesta en marcha de la *spin-off*, contando normalmente con un procedimiento formal de transferencia de la propiedad intelectual o industrial. Algunos autores, estudiando los mecanismos de transferencia entre la universidad y la nueva *spin-off*, consideran relevante la separación entre tecnología patentada o protegida, y aquella relacionada con un conocimiento técnico sin una protección formal (Pirnay et al. 2003; Hindle and Yencken, 2004).
- Spin-off con dependencia parcial. Proviene de una transferencia formal o informal de tecnología universitaria, pero con la necesidad de completar su capital tecnológico con otras fuentes de conocimiento, ya sea desde

otros organismos de investigación o empresas de interés estratégico para la nueva *Spin-off*.

- **Compromiso de la universidad:**

- Spin-off planificada: Surgen de un compromiso y esfuerzo organizado por parte de la universidad. Creadas en el marco de una política voluntaria de apoyo llevada a cabo por la universidad, con el fin de favorecer y promover la transferencia de conocimiento y las iniciativas emprendedoras de sus miembros.
- Spin-off espontánea: Surgen de iniciativa propia o emergente, a veces incluso con la oposición de la misma universidad. Es decir, creadas por miembros de la universidad sin ninguna ayuda por parte la universidad.

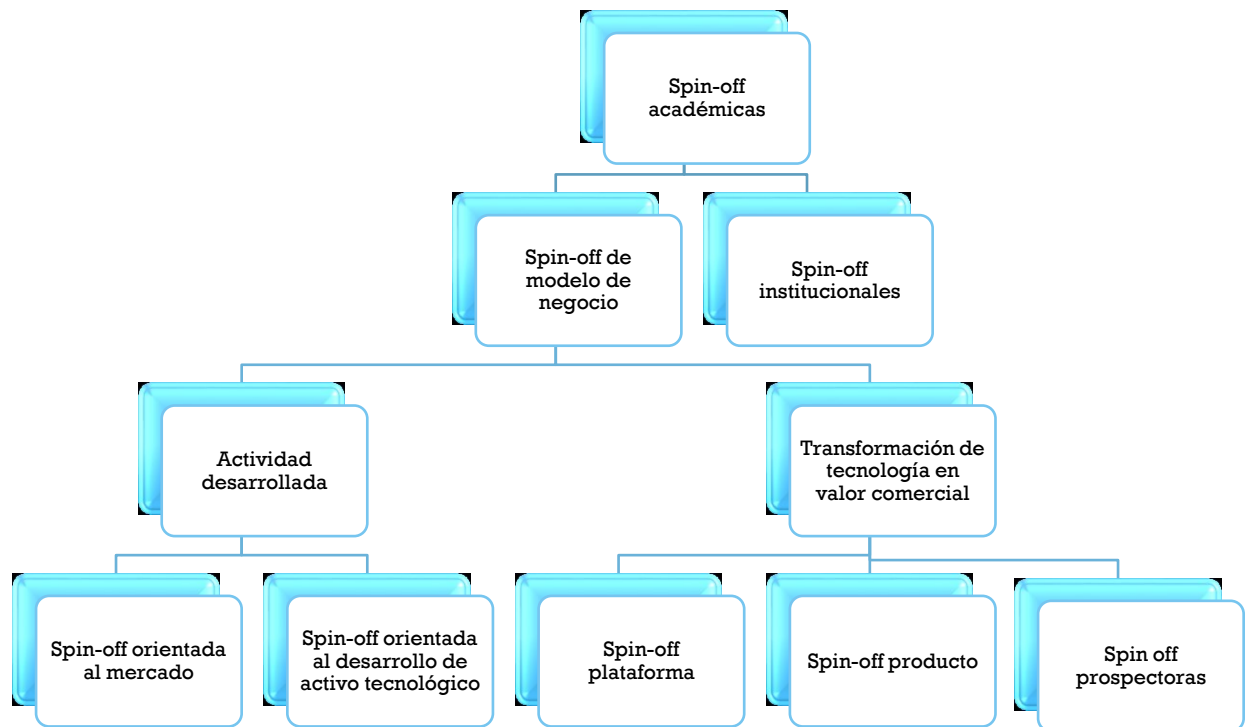
Status/procedencia del (equipo) emprendedor:

- Interno: Emprendedores vinculados a la universidad (Pirnay et al., 2003), distinguiendo en este caso el tipo de vinculación (personal docente e investigador, estudiante, etc.).
- Externa: Equipo emprendedor ajeno a la institución.

2.2.2.2 Spin-off de modelo de negocio.

La Universidad, inmersa en esta dinámica de apoyo a la actividad de I+D+i, presenta la creación de *Spin-Off* como una pieza intermediaria entre los intereses académico-científicos y los comerciales demandados por el mercado. Las *Spin-Off* Universitarias se convierten en un punto de contacto entre ambas realidades y de ahí su notoriedad como herramienta estratégica del sistema público de I+D+i y de la sociedad en su conjunto (Rodeiro et al.: 2008).

Una *Spin-Off*, en este ámbito, se define como una “empresa nacida dentro de los centros de investigación y Universidades de manos de los propios investigadores con el objetivo de transformar los resultados y conocimientos de la investigación en productos y tecnologías de alto valor añadido” (Eslee, 2006).



Fuente: Elaboración propia.

Las *spin-off* de modelo de negocio están divididas en dos perspectivas y enfoques, denominados:

- Actividad desarrollada.
- Transformación de la tecnología en valor comercial.

Estos mismos enfoques tienen diferentes tipologías de *Spin-off*.

- **Actividad desarrollada:**
 - Spin-off orientada al mercado: Enfocadas a la prestación de servicios de consultoría, de investigación contratada, o producción y comercialización de productos.
 - Spin-off orientada al desarrollo de activos tecnológicos: No llevan a cabo actividades comerciales, sus productos son llevados por terceros mediante acuerdos de licencias o alianzas estratégicas. Este tipo es común, en *spin-off* biotecnológicas, concretamente en aquellas dedicadas al desarrollo de tecnologías.
- **Transformación de la tecnología en valor comercial:**
 - Spin-off plataforma: Su estrategia se centra en la búsqueda de inversores durante la mayor parte de su desarrollo (Branscomb and Auerswald, 2001; Heirman and Clarysse, 2004; Druilhe and Garnsey, 2004). Aggarwal and Bayus (2002) argumentan que la comercialización de plataformas tecnológicas conlleva de promedio unos 14 años hasta la puesta en el mercado, lo que suele superar el horizonte temporal para muchas firmas de venture capital. Este largo horizonte temporal es la razón por la que muchas de las *spin-off* de este tipo comienzan su actividad ofreciendo servicios de consultoría o investigación contratada (Bower, 2003).
 - Spin-off producto: las *spin-off* «producto» suelen poner en sus respectivos mercados bienes y servicios en tiempos relativamente cortos, permitiendo así el rápido crecimiento de la empresa (Bhide, 1992; Chesbrough and Rosenbloom, 2002). En general, los proyectos *spin-off* dirigidos a aplicaciones o mercados concretos suelen presentar mejores rendimientos que aquellas focalizadas a la introducción de productos de aplicaciones más amplias, con una orientación al crecimiento y

desarrollo elevada (Moore, 1991; Golder and Tellis, 1996).

- Spin-off prospectoras: Suelen comenzar la actividad sin modelos de negocio bien definidos, siendo mejorados a medida que los fundadores adquieren conocimiento sobre las oportunidades y recursos disponibles en el entorno, especialmente cuando el peso del equipo investigador en la toma de decisiones de la empresa es relevante (Druilhe and Garnsey; 2004).

Con esto se concluye que existen dos tipos de *Spin-off* en las que se dividen las *Spin-off* empresariales y académicas. En este proyecto se basará en las *Spin-off* académicas, ya que es el principal estudio, por ello a continuación se hablará del *spin-off* académicas en la UPV.

2.3 LAS SPIN-OFF EN LA UPV

En la UPV las *Spin-off* universitarias están definidas, como aquellas iniciativas empresariales en las que tanto promotor como promotora pertenece a alguno de los estamentos de la Universidad, Centros de Investigación Públicos y OPIS (profesores, personal técnico o administrativo e investigadores), y se crea en base al conocimiento o tecnología desarrollada y propiedad de la institución, que es transferido a la empresa para su explotación.

Se especifica que los elementos imprescindibles son: Producto derivado los resultados de investigación transferidos, con la suficiente madurez o proximidad a mercado como para sustentar la actividad de la empresa, un buen plan de negocio con previsiones de crecimiento y financiación, y un equipo promotor comprometido con el proyecto y con la función gerencial bien definida desde el inicio.

En este contexto, una *SPIN-OFF* UPV es aquella empresa que, inicia y desarrolla su proceso de creación en el marco reglamentario sobre creación de empresas de base tecnológica de la UPV, cuenta entre sus promotores con investigadores de la UPV y cuya actividad económica principal se basará en la explotación de derechos de propiedad intelectual o industrial (DPI-I) cuya titularidad corresponde a la UPV y le sean transferidos. Donde la UPV puede participar o no como socia.

En definitiva, la Universitat Politècnica de València entiende las spin-off como el mecanismo más completo y eficaz de transferencia de tecnología. En el mismo se pone a disposición de la empresa tanto resultados de investigación como el talento y la capacidad de los creadores del mismo.

2.4 EJEMPLOS

La Universitat Politècnica de València lleva ya 10 años innovando en el ámbito de las *Spin-off*, desde entonces se han creado 20 nuevas empresas que se mostrarán a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se mostrará una breve explicación de las empresas mostradas anteriormente, donde las dividiremos en empresas participadas y empresas no participadas.

Se entienden como empresas participadas, aquellas que tienen una participación directa con la universidad.

En cuanto a las empresas no participadas, no presenta lazos con la universidad de manera directa.

EMPRESAS PARTICIPADAS	EMPRESAS NO PARTICIPADAS
DAS PHOTONICS: Desarrollo de nuevos productos que incorporen tecnologías y sistemas fotónicos para los sectores de Defensa y Seguridad, Aviónica y Satélite.	APEIRON: Dispositivos médicos para cirugía oncológica.
IPRESAS: Prestación de servicios tecnológicos, de ingeniería y de consultoría para la gestión de la seguridad de presas y otras infraestructuras en obra civil y militar, así como la investigación y desarrollo tecnológico en dicho ámbito.	AURORASAT: Desarrollo de herramientas CAD para el análisis, síntesis y diseño de componentes pasivos de microondas embarcados en satélites.
TITANIA: Investigación, desarrollo, implantación y explotación de soluciones tecnológicas para las operaciones de mantenimiento industrial.	ICA2: Servicios de consultoría de innovación y aplicaciones en gestión de conocimiento.
VLC PHOTONICS: Servicios de diseño de dispositivos fotónicos y su integración en chips.	VERATECH: Soluciones de software para la salud y ciencias de la vida.
FENTISS: Soluciones tecnológicas diseñadas específicamente para sistemas de tiempo real embebidos y sistemas críticos utilizando tecnologías de virtualización.	KERIONICS: KERIONICS: es una empresa tecnológica dedicada al diseño y la fabricación de dispositivos de separación de gases para aplicaciones industriales de alto consumo energético. El núcleo de estos dispositivos de alta tecnología se basa en membranas cerámicas conductoras de iones a alta temperatura. Kerionics produce soluciones capaces de obtener oxígeno o hidrógeno de forma altamente eficiente haciendo uso de excedentes de calor de procesos industriales que utilizan oxígeno o hidrógeno.
AW SENSORS: Diseña, desarrolla y comercializa instrumentación para la caracterización de resonadores acústicos empleados como sensores en la monitorización de aplicaciones biotecnológicas y electroquímicas.	MICROBIOTECH: Empresa de Base Tecnológica dedicada a la implementación de nuevas soluciones industriales, para mejorar de forma sustancial la Eficiencia Energética de productos y procesos reduciendo a su vez la huella de CO2
EYE2021: Es un grupo empresarial orientado al desarrollo e integración de aplicaciones para ayudar a las personas ciegas y con deficiencias visuales a través de la tecnología.	
FOODDESIGN: Diseño de Alimentos, SL proporciona servicios de diseño de alimentos de alta calidad y valor añadido mediante la adecuación de procesos, tecnologías, ingredientes y materias primas, a empresas del sector FoodService del ámbito nacional e internacional (UE y países terceros).	

CALSENS: Ofrece servicios de monitorización de procesos y estructuras, de asesoramiento en la evaluación de su seguridad y de toma de decisiones para garantizar su correcto funcionamiento.	
INNOAREA: Consultoría de diseño estratégico cuya actividad se centra en la detección de oportunidades de mercado para nuevos productos, su diseño, desarrollo y comercialización por las empresas clientes.	
EXOS: Consultoría para la mejora de procesos de gestión y toma de decisiones en empresas y organizaciones. Cada proyecto se concibe con una clara orientación, aportar valor al cliente mediante el desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas avanzadas.	
IKASIA: Desarrollo, fabricación y comercialización de sistemas de producción mediante fabricación aditiva en frío, construcción mediante impresión 3D de piezas personalizadas con materiales especiales aptos para su aplicación en usos reales. creación de nuevos materiales con propiedades específicas para aplicaciones en diferentes mercados.	
KUMORI: KumoriSystems tiene como actividad la provisión de herramientas y servicios para facilitar el desarrollo, despliegue, mantenimiento integral y explotación de los SaaS --software como servicio--, para aplicaciones y plataformas alojadas directamente en la nube".	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

TÉCNICAS

HERRAMIENTAS

PARA CREAR

EMPRESAS Y

FINANCIARLAS

3. TÉCNICAS PARA CREAR UN MODELO DE NEGOCIO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar y desarrollar los principales conceptos ligados a las técnicas, para crear empresas. En el primer apartado se hablará del business model canvas, donde se indagará en el procedimiento de su historia, su significado y en cómo se puede hacer un buen modelo de negocio con esta herramienta, ya que se pretenderá finalmente utilizarlo, para analizar y justificar el modelo de negocio al que se quiere llegar. A continuación, se presentará un segundo concepto de modelo de negocio, para poder contrarrestar una diferente forma de entender un modelo de negocio, en concreto se expondrá el modelo de negocio de Lean Startup, creado por Eric Ries, se establecerá el mismo criterio que el business model canvas a la hora de su exposición. Y Para concluir el capítulo mencionaremos que es el Lean Spin-off.

3.1 BUSINESS MODEL CANVAS

Alexandre Osterwalder, teórico del MK y los modelos de negocio, es un prestigioso autor, conferenciante y asesor en todo lo relacionado como he dicho anteriormente con el diseño del modelo de negocio y la innovación.

Su mayor contribución al marketing, le llevo en el 2010 a escribir el libro *Business Model Generation* donde plantea un nuevo sistema de formulación y monitores que toma distancia de los modelos de gestión tradicionales.

Osterwalder líder mundial en el ámbito de la metodología sistemática y práctica. Logra la innovación del modelo de negocio, con el *Business Model Canvas*, en español denominado El lienzo del modelo de negocio. Como he mencionado anteriormente creado en el 2010 a partir de su obra.

Business Model Canvas, es una herramienta que deja visualizar y redefinir los modelos de negocio de manera rápida y eficaz. Es un modelo innovador donde

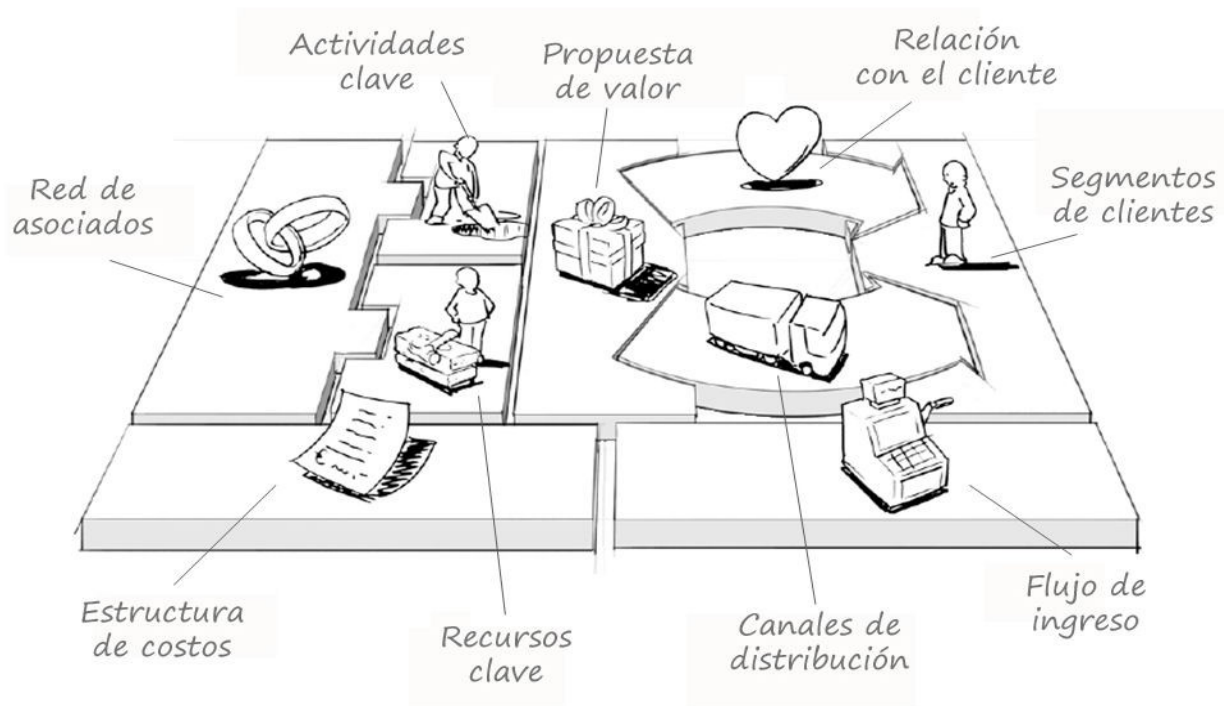
se puede visualizar, plantear la división de un negocio en nueve partes donde se agrupan en cuatro bloques, que explicaremos mas a delante.

Es un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor.

No existe un concepto anclado del modelo de negocio, ya que actualmente hay diversas fuentes que definen el *Business Model Canvas*, aunque todas ellas buscan conseguir un concepto simple y de fácil comprensión y de ahí es de donde se especifica en su concepto, simplificando en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

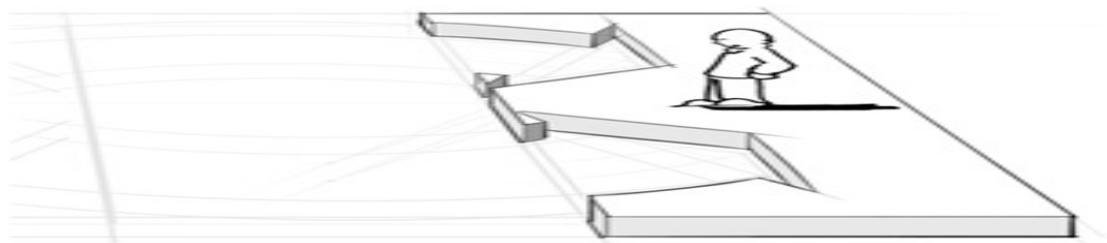
El *Business Model Canvas*, como se mencionó anteriormente está compuesto por nueve módulos donde se ve plasmada la lógica de la empresa donde se apoya para poder conseguir ingresos. En el cual estos nueve módulos básicos, que explicaremos más adelante, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: demanda, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

3.1.1 Los nueve módulos



Fuente: Imágenes google.

3.1.1.1 Segmentos de mercado:



Fuente: Imágenes google.

Como se sabe los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, por ello las empresas buscan satisfacer sus necesidades para poder aumentar las ventas. De ahí se crean segmentos de mercado para poder garantizar sus ventas.

La segmentación de mercado, se podría decir que es la división de grupos de personas o entidades, con características y necesidades comunes, donde se les ofrece un bien o servicio adaptado en grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes:

- Necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Existen varios segmentos de mercado:

- Mercado de masas:

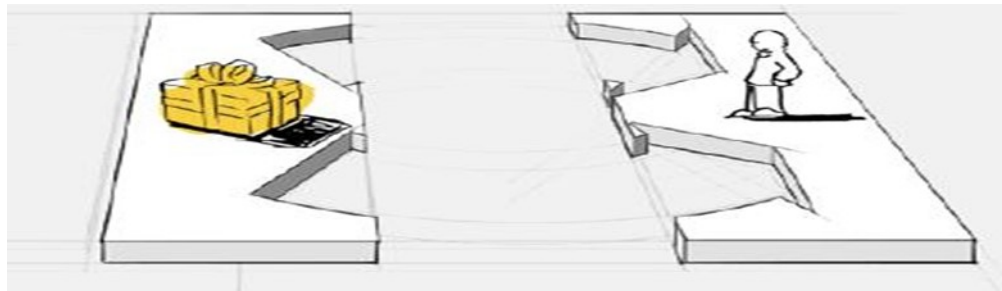
Los modelos de negocio se centran en un gran grupo de clientes, sin distinguir segmentos de mercado. Clientes que tienen necesidades problemas similares.

- Nichos de mercado:

Un nicho de mercado, se refiere o atiende a segmentos específicos y especializados. Los clientes poseen características y necesidades homogéneas.

- Mercado segmentado:
Modelo de negocio, trata de distinguir varios segmentos de mercado, en grupos de personas con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- Mercado diversificado:
Se hace referencia a una nueva estrategia que utiliza la empresa, para introducirse a segmentos de mercado que no están relacionados y que prestan necesidades y problemas diferentes.
- Plataformas multilaterales:
Son modelos de negocio en el que un empresario pone la base para que otros, ajenos a su actividad, establezcan sus relaciones o negocios. Son dos o más segmentos de mercado independientes.

3.1.1.2 Propuesta de valor:



Fuente: Imágenes google.

La propuesta de valor, es la estrategia empresarial, que hace que un producto o servicio crea valor, para un mercado especificado. Con ello se maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta.

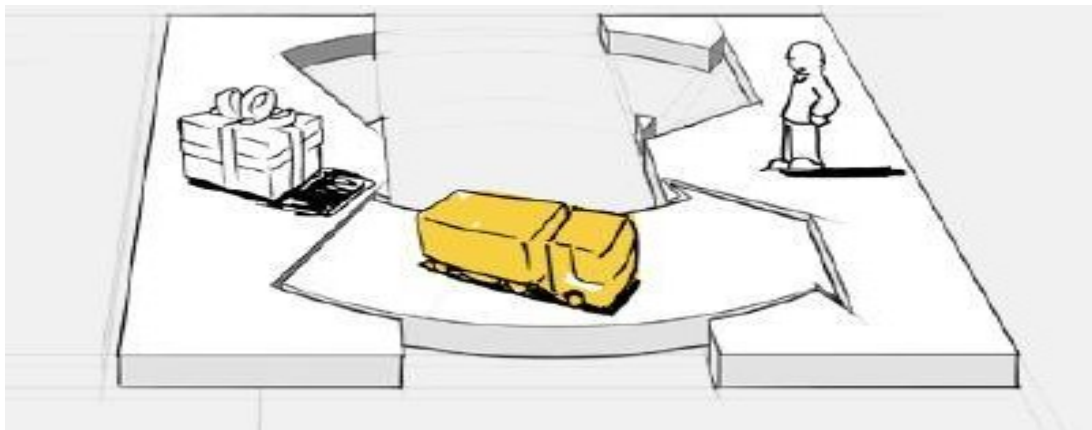
Es un factor clave, que consigue que el cliente se decida por una empresa u otra. Esto lleva a que su finalidad sea satisfacer una necesidad o solucionar un problema, haciendo los productos o servicios, más específicos, constituyendo una serie de ventajas, de manera innovadora que despierta el interés del

consumidor, pudiendo ver en ellos la diferencia exigida. Finalmente se puede decir que los valores pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos.

A continuación, se mostrará una lista de elementos que crean valor:

- Novedad.
- Mejora del rendimiento.
- Personalización.
- El trabajo hecho.
- Diseño.
- Marca/ Estatus.
- Precio.
- Reducción de costes.
- Reducción de riesgos.
- Accesibilidad.
- Comodidad.
- Utilidad.

3.1.1.3 Canales:



Fuente: Imágenes google.

En el siguiente apartado se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado. Se centra en la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Describe como se comunica y llega a sus clientes.

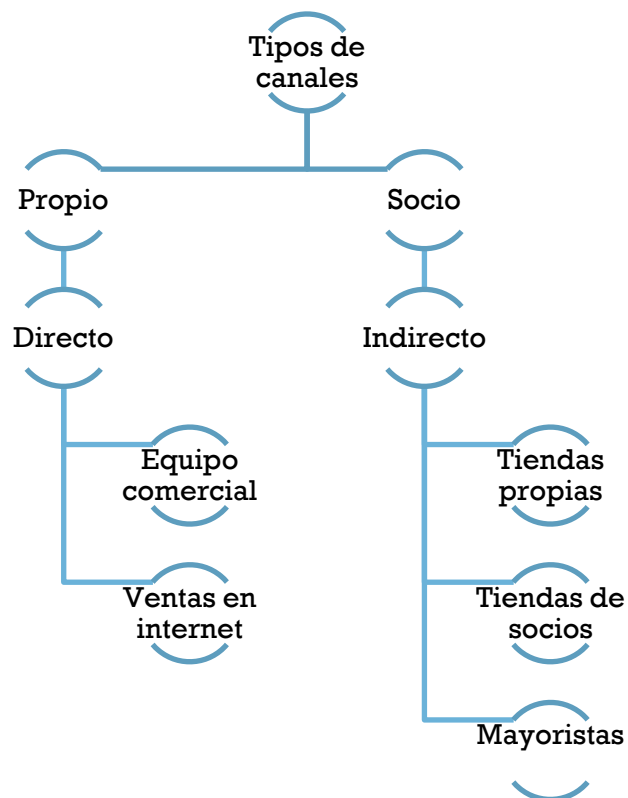
Sus principales funciones son:

- Ayudar a tomar conciencia sobre la propuesta de valor.
- Facilitar al cliente para que compre.
- Ayudar al cliente a valorar la propuesta de valor.
- Poder ofrecer un servicio postventa a los clientes.

FASES DE CANAL

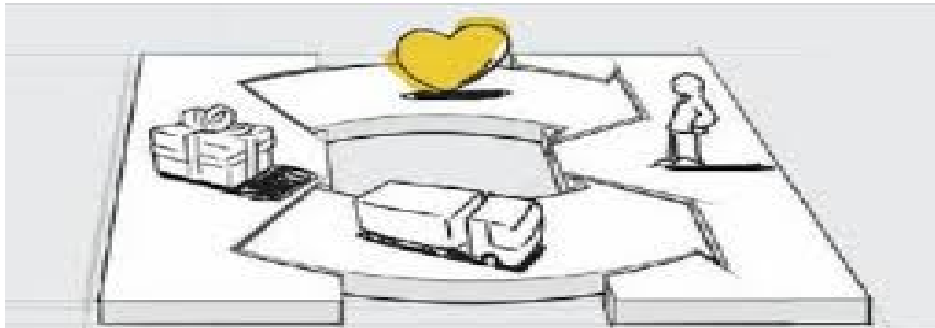


Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.4 Relaciones con los clientes:



Fuente: imágenes google.

La relación con los clientes, es la principal fuente de ingresos de una empresa, por ellos este punto es importante y de este modo se debe definir el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de mercado. Esta relación se divide en dos enfoques por una parte una relación más personal e íntima hacia el cliente y por otro lado una relación más automatizada.

Actualmente la competencia es el principal enemigo de una empresa y por ello la principal consecuencia, es el cambio o pérdida de clientes, a la vez que estos mantienen a sus proveedores o los cambian por otros. Esto conlleva a la empresa a aumentar sus ganancias mediante las siguientes alternativas:

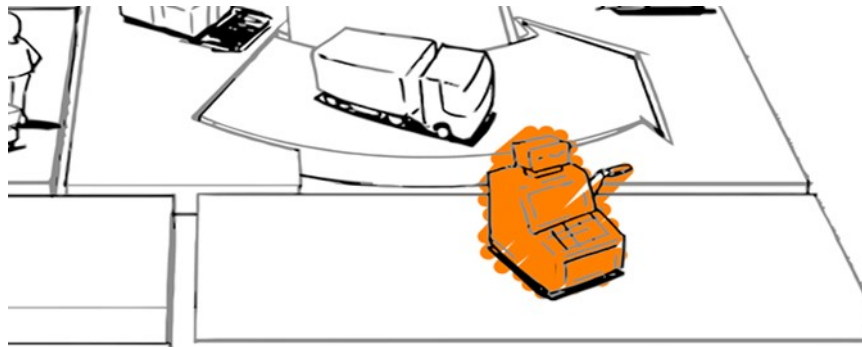
- Aumentan el margen de cada cliente, mediante la estimulación de las ventas.
- La captación de clientes, lleva a aumentar la cantidad de clientes.
- Se busca la fidelización del cliente, prolongando su ciclo de vida creando lealtad.

Es uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos. De este modo su principal estrategia, es centrarse en la fidelización del cliente y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

A continuación, se mostrará las distintas categorías relacionadas con clientes que pueden coexistir en las relaciones de una empresa, donde se mantiene con segmentos de mercado diferentes:

- Asistencia personal.
- Asistencia personal exclusiva.
- Autoservicio.
- Servicios automáticos.
- Comunidades.
- Creación colectiva.

3.1.1.5 Fuentes de ingresos



Fuente: Imágenes google.

Las fuentes de ingresos es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Se representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente. Se puede decir que, si los clientes son el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus conductos.

Cada segmento de mercado produce ingresos diferentes, se puede decir también que de cada fuente de ingreso deriva una fijación de precios distinta.

Representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente, por ello se menciona que existen dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- 1) Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes, es decir ingresos en un solo pago.
- 2) Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente, en resumen, ingresos de forma tanto directa como indirectamente.

Existen varias formas de generar ingresos:

- Venta de activos.
- Cuota de suscripción.
- Concesión de licencias.
- Publicidad.

- Cuota por uso.
- Préstamos, alquiler, *leasing*.
- Gastos de corretaje

Se puede mencionar que existe una fijación de precios diferente, donde se determina cuantitativamente los ingresos generados.

MECANISMO DE FIJACIÓN DE PRECIOS			
Fijo		Dinámico	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas.		Los precios cambian en función del mercado.	
Lista de precios fija.	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación.	Se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
Según características del producto.	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad.	El precio depende del inventario y del momento de la compra.
Según segmento de mercado.	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real.	Se establece dinámicamente en función de la demanda y la oferta.
Según volumen.	El precio depende de la cantidad adquirida.	Subastas.	Se determina en una licitación.

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, se dice que los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.

3.1.1.6 Recursos Clave



Fuente: Imágenes google.

En esta sección se menciona los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave son los activos que una empresa o negocio necesitan para entregar la propuesta de valor a sus clientes y de este modo poder vender más y mejor. Por ello se anotan cuáles son los activos más importantes para que el modelo de negocio llegue a funcionar y todo lo que se planee pueda llevarse a cabo.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave, que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, con la finalidad de poder llegar a los mercados y percibir ingresos gracias a ello.

Se pueden dividir en estas cuatro categorías:

- Recursos físicos.
- Intelectuales.
- Recursos humanos.
- Económicos.

3.1.1.7 Actividades clave:



Fuente: Imágenes google.

Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas. Por ello se dice que, son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione, para obtener éxito y llegar a los mercados estableciendo una cierta relación con los clientes y poder percibir ingresos.

Se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción.
- Resolución de problemas.
- Plataforma red.

Para finalizar se dirá, que son las iniciativas que se tiene que hacer pudiendo comprar o delegar a terceros, aspectos fundamentales para poder ofrecer a los clientes los diferentes productos o servicios.

3.1.1.8 Asociaciones clave:



Fuente: Imágenes google.

Las asociaciones clave es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Son alianzas estratégicas que ayudan a la captación de usuarios.

Alianzas necesarias para la ejecución del modelo de negocio, con garantías que complementan la capacidad y la optimización de la propuesta de valor. Por ello empresas se asocian entre ellas para poder aumentar sus beneficios.

Se crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reduciendo riesgos o adquiriendo recursos.

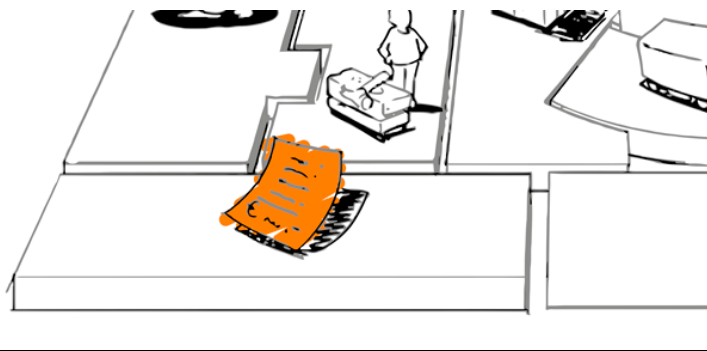
Existen cuatro tipos de asociaciones:

- 1) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- 2) Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- 3) Jointventures: empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- 4) Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

- 1) La optimización y la economía de escala.
- 2) Reducción de riesgos e incertidumbres.
- 3) Finalmente, la compra de determinados recursos y actividades.

3.1.1.9 Estructura de costes:



Fuente: Imágenes google.

Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Principales costes donde se llega a conocerlos y optimizarlos para intentar trabajar con un modelo de negocio determinado, tanto para la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes. Diseñándolo de manera sostenible, eficiente y escalable.

Los modelos de negocio intentan minimizar los costes, ya que la estructura de bajo coste es más importante en algunos modelos que en otros, pudiendo resultar de utilidad distinguir entre dos clases de estructura de costes:

- 1) Según costes.
- 2) Según su valor.

A continuación, se mencionará, las características de las estructuras de costes:

- Costes fijos.
- Costes variables.
- Economía de escalas.
- Economía de campo.

3.2 LEAN STARTUP

Lean startup es un modelo de negocio implementado por Eric Ries, en el 2008. Su nacimiento fue en *Silicon Valley*, gracias a ello se ha expandido alrededor del mundo, en mayor medida a causa del éxito del libro bestseller de Ries, “*The Lean Startup*”.

Lean startup, está basado en el *Lean manufacturing*, modelo que se creó en los años ochenta a partir de la fabricación de coches Toyota. Se basa en el sistema de producción ajustada considera como desperdicio todo aquel gasto de recursos que vaya dedicado a un objetivo que no sea la creación de valor para el consumidor final, y por tanto un objetivo a ser eliminado.

De manera similar a los preceptos del lean management, la filosofía de lean startup de Ries busca eliminar las prácticas ineficientes y se centra en incrementar el valor de la producción durante la fase de desarrollo. De esta forma la *startup* puede tener más oportunidades de triunfar sin requerir grandes cantidades de fondos externos, planes de empresa elaborados, o el producto perfecto. Ries cree que la opinión de los clientes durante el desarrollo del producto es una parte integral del proceso de lean startup, y asegura que el productor no va a invertir tiempo en diseñar características o servicios que el cliente no desea.

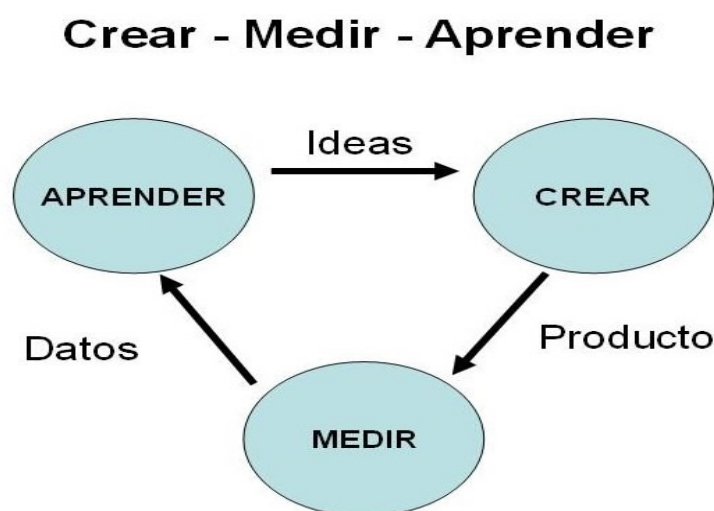
José Antonio de Miguel se refiere al *Lean Startup* como. “Una metodología que transforma la hipótesis de partida en un modelo de negocio que sea viable, recurrente y escalable, donde el desperdicio que se genera a lo largo del tiempo, mediante esfuerzo y dinero tiendan a cero.”

En cuanto Eric Ries, lo define como. “Una suma de metodologías ágiles de desarrollo de productos y servicios unidos al desarrollo de cliente.”

En definitiva, se especifica que el *Lean startup* es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las empresas, especialmente startups pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

Para concluir se busca crear valor en lo que se puede producir, intentando disminuir aquello que no sirve y se debe derrochar.

3.2.1 El ciclo del *Lean Startup*.



Fuente: Imágenes google.

El ciclo del *Lean startup* se basa en tres puntos que son el de crear, medir y aprender, donde se explicara a continuación.

Este ciclo es el componente básico del movimiento *Lean startup*, pretende fusionar las herramientas y objetivos del Lean manufacturing con la realidad de una *startup*.

El objetivo fundamental es aprender de sus clientes, por ello propone este ciclo.

3.2.1.1 Crear

Se basa en la creación de una buena idea. Aunque eso no significa que la idea es lo crucial, la idea es importante siempre y cuando se sepa implementar. Por ello la construcción, la implementación y el crecimiento ha de ser paso a paso, de forma modular para ser iterada con rapidez.

Se busca crear un producto mínimo viable centrado en las hipótesis que se quiere comprobar.

Dentro de este punto dividiremos los tres conceptos básicos que figuran dentro del punto crear:

- Producto mínimo viable.
- Hipótesis creación de valor.
- Hipótesis de crecimiento.

- **Producto mínimo viable.**

Se pretende encontrar un producto rápidamente o servicio entre los clientes potenciales para poder comprobar la aceptación y viabilidad del modelo de negocio. De este modo se intenta conseguir aumentar las probabilidades de

éxito comercial ya que, en base a las sugerencias de los clientes, el producto irá llevando una mejora.

No es necesario conseguir el producto ideal de primeras, lo fundamental es poder adjuntarle un prototipo o ciertas características de lo que se pretende hacer. Donde se permita medir las reacciones de la clientela potencial y comprobar si se está avanzando por el camino deseado.

- **Hipótesis creación de valor.**

Se trata de un punto clave en cualquier modelo de negocio, por lo que sin duda es la primera fase que se debería probar.

Se refiere a si el producto/servicio realmente está aportando valor al cliente una vez es utilizado, es decir si es útil el producto que se ha creado.

- **Hipótesis de crecimiento.**

La responsabilidad de cómo va a ser el crecimiento son la base de un modelo de negocio válido y escalable, por ello se debe empezar a validar lo antes posible.

Las hipótesis de crecimiento describen cómo crecerá la compañía, y como se encuentra íntimamente relacionada con factores tales como el porcentaje de conversión de posibles clientes en clientes, la evolución del margen por operación con el tiempo entre otros. Esto permite validar de forma temprana si la hoja de cálculo de ventas tiene sentido.

3.2.1.2 Medir

El hecho de crear un producto novedoso para el mercado se considera importante, por ello se ha de desarrollar un método de medición fiable y eficaz. Po ello, se necesita evaluar los datos de la propia empresa, los medios con los que se cuenta o incluso los gastos que se prevén.

El segundo paso de la metodología *Lean Startup* plantea que se mida las necesidades de los potenciales clientes para poder ajustar el producto.

Se pretende enseñar a los clientes el producto mínimo viable y posteriormente poder medir sus reacciones, para poder diferenciar tanto las causas como los efectos que se pueda crear.

Es segunda metodología se pueden agrupar cuatro sub apartados de los cuales se mostrará a continuación.

- Contabilidad de innovación.
- Indicaciones accionables vs vanidosas.
- Aprendizaje vs optimización.
- Lotes pequeños.

- **Contabilidad de innovación.**

El concepto de contabilidad de la innovación es una herramienta con origen en las metodologías *Lean*. Eric Ries define que se trata del conjunto de métricas e indicadores establecidos con el objetivo validar las hipótesis que motivan una innovación. Todo proceso de innovación parte de una hipótesis, una presunción de que algo nuevo o diferente será más útil para resolver un problema/necesidad o más apreciado por los clientes.

El resultado que se pretende, es conseguir un aprendizaje validado acerca de un determinado aspecto del negocio. Mediante el aprendizaje validado no sólo se tendrán datos e información, sino que se habrá conseguido interpretar la relación causa-efecto sobre la innovación aplicada.

- **Indicaciones accionables vs vanidosos.**

Los indicadores tradicionales, se interpretan como el número de usuarios registrados, numero de pago.

En cuanto a los indicadores accionables, son aquellos indicadores que sirven para juzgar si el negocio genera valor y mide los hitos de aprendizaje validado.

- **Aprendizaje vs optimización.**

En el aprendizaje se puede identificar cuanto se ha aprendido. Quién es el cliente, que se le puede ofrecer, que valora de la oferta, qué precios se está dispuesto a pagar, como se les puede satisfacer, cómo se puede aportar valor entre otros. En general aprender sobre el cliente que es lo que busca exactamente.

La optimización, en el modelo Lean startup busca la mejora del modelo de negocio, intentando optimizar el producto o servicio deseado del cliente.

- **Lotes pequeños.**

Aquí se intenta mejorar los sistemas de producción en cadena orientado a desperdiciar lo menos posible.

Por ellos se busca hacer lotes pequeños, invirtiendo en lo necesario, haciéndolo todo bajo demanda de los clientes.

Con los lotes pequeños se evita los problemas de almacenamiento y movilización del stock. Además, si se detecta fallos en el proceso transmitidos a los productos no se debe reparar o tirar todos los productos desarrollados sino sólo el lote pequeño que se haya generado hasta el momento, intentando que el resto salga sin problemas.

3.2.1.3 Aprender.

La última etapa del ciclo es el de aprender, donde se analiza los datos recabados, diferencia lo que crea valor para el cliente y lo que no. En función de ello, persevera o “pivota” es decir, sigue adelante o cambia. Y se puede pivotar en las características básicas del producto, el segmento de mercado al que se dirige, la tecnología que se emplea, la arquitectura del negocio o los motores de crecimiento. Teniendo en cuenta que es mejor ir haciendo pequeños cambios que uno grande de golpe.

En este apartado se deben figurar tres puntos que lo complementan.

- Pivotar o preservar.
- Experimentación propia.
- Coraje.

- **Pivotar o preservar.**

Pivotar en el modelo de negocio es la clave para poder preservar el negocio. Por ello se puede decir que es uno de los aspectos más complicados, cuando se gestiona un negocio se dice que se mantiene un balance incomprensible y nada fácil de abordar.

Existen cinco tipos que se deben considerar para pivotar.

1. Pivotar sobre el conocimiento adquirido.
2. Se debería preguntar si se está progresando lo suficiente y a la velocidad necesaria.
3. La intuición es clave, es decir, no se trata exclusivamente de utilizar los fríos datos que arrojan los embudos para decidir.
4. No se pivota el producto, se pivota la visión.
5. No siempre es necesario pivotar de forma radical.

- **Experimentación propia.**

La experimentación es la herramienta las hipótesis en hechos, por lo que se convierte en pilar para construir el producto o servicio y el modelo de negocio.

El mercado necesita testarse en forma de ideas, productos mínimos viables (MPV), entrevistas, etc. Así, cuando una startup va teniendo más experiencias y conocimientos del mercado en lo que se llama estrategia emergente, el mercado guía la estrategia porque cuando la hipótesis falla, habrá que proponer alternativas.

Así, la empresa invertirá pequeñas cantidades en las experimentaciones primarias, para pasar a reunir mayores cantidades una vez se tenga experiencia en los productos que aceptan el mercado y los consumidores. Es decir, los métodos lean startup permite ahorrar tiempo y recursos en la fase de aprendizaje y comprobación de la idea para invertir más recursos cuando las probabilidades de éxito ya han sido contrastadas.

- **Coraje.**

El coraje se puede entender, como se lucha para avanzar su idea hasta convertirla en un producto o servicio comercializable.

Se comprende como los principios y valores fundamentales que el Equipo deberá compartir y mantener la línea base por debajo de la que el proyecto profesional seguramente se torne inviable.

3.3 PEQUEÑAS CONCLUSIONES

En los dos apartados anteriores se ha podido observar dos nuevos modelos de negocio, aunque eso no significa que existen solo esos dos. El mundo del negocio evoluciona constantemente, y se crean nuevas ideas para que se pueda crear negocios de la forma más sencilla y rentable posible.

Por un lado, hemos visto el model canvas un modelo de negocio basado en un lienzo, donde se puede trabajar y coordinarse rápidamente y fácilmente. Este será el modelo de negocio que se utilizará en el proyecto final, ya que se ajusta a las necesidades y exigencias requeridas.

En cuanto al Lean startup, aunque normalmente sea utilizado más en empresas *startup*, también se podría considerar útil para su utilización en proyectos de *spin-off* ya que ellos dos son empresas creadas desde instituciones académicas como en este caso desde una universidad.

El concepto *Lean* es muy amplio, ya que se considera un concepto filosófico empresarial, indagando en busca del *Lean startup*, se pudo encontrar incluso el concepto del *Lean spin-off*, que se pudo entender como aquellas empresas *spin-off* que están combinadas con el modelo *Lean startup*, creando así las *Lean spin-off*.

CAPÍTULO IV

HERRAMIENTAS

DE

FINANCIACIÓN

4. MÉTODOS DE FINANCIACIÓN

Actualmente se puede decir que existe una gran ampliación de métodos de financiación. En este apartado se hablará de algunos métodos y de cual es o puede ser el más conveniente para financiar un modelo de negocio de una *spin-off*.

El riesgo asociado a una *spin-off* suele ser lo suficientemente elevado como para que la mayoría de las entidades financieras tradicionales declinen su participación. Incluso el mal llamado capital-riesgo va a estar fuera del alcance.

El abanico de fuentes de recursos financieros en las primeras etapas de la nueva empresa se limita a los llamados fondos de capital semilla, los business angels, las subvenciones públicas, los préstamos públicos y las aportaciones en dinero de los propios promotores y allegados.

Sobre las subvenciones y préstamos públicos cabe decir que suelen ser pocos y limitados, y además suelen estar vinculados a condicionantes que no siempre se pueden cumplir (plazos muy concretos, inversión en activos de determinada naturaleza). En cualquier caso, además de una amplia gama de recursos que informan sobre subvenciones que hay que consultar, para ver si alguna de esas subvenciones nos es aplicable.

En los últimos tiempos están empezando a proliferar entidades colectivas fondos y particulares dispuestos a asumir más riesgo, invirtiendo en los estados iniciales de proyectos de base tecnológica. Pero para convencer a los gestores de estos fondos de capital semilla y a los business angels de que pongan dinero en la empresa se va a tener que hacer un esfuerzo de venta importante.

La inversión en dinero por parte de los promotores es, más allá de la cantidad en sí, una herramienta para captar dinero de estos inversores de riesgo. El argumento de que el promotor cree en su proyecto aportando dinero además

de activos que serían difíciles de vender por otra vía es algo muy valorado por estos inversores.

Por ello en este apartado se hablará de las diferentes fuentes de financiación que existes o que podrían servir para la financiación del proyecto, dentro de ellas como se ha estado comentando más arriba existen las privadas como las públicas. Actualmente la que más importancia tiene es la de *Business Angels* que a continuación se detallará más minuciosamente, aunque no se olvidará de hablar de otras fuentes.

4.1. BUSINESS ANGELS

Un *Business Angels* es un individuo que toma sus propias decisiones de inversión y que aporta su propio dinero, y en ocasiones su tiempo, a empresas no cotizadas promovidas por personas que le son ajenas. Aunque invierte en cualquier etapa del desarrollo, el *Business Angels* desempeña un papel fundamental en la creación de empresas innovadoras al apoyar a los emprendedores en las fases iniciales del ciclo de vida de sus empresas.

Conocidos en EE.UU como Angels Investors o simplemente Angels, en referencia a los empresarios que a principios del siglo XX apoyaban las producciones teatrales de Broadway, en España se han propuesto distintas traducciones como ángeles de los negocios, inversores privados, inversores informales, inversores ángel, inversores particulares, inversores de proximidad o inversores providenciales sin que de momento ninguna de ellas haya desplazado al término *Business Angels*, que es el utilizado más frecuentemente en Europa al referirse a este tipo de inversores.

Brevemente explicado, *business angels* se podría decir que es un particular solvente, que puede prestar sus recursos aportando capital inteligente, es decir, su dinero, sus conocimientos e incluso sus redes de contacto personales.

Intentan ayudar a aquellos nuevos emprendedores, a que pongan en marcha el proyecto de empresa o a ayudarles a superar los momentos complicados a lo que se pueden enfrentar.

4.1.1 Tipología de los *business angels*.

El anonimato en el business angels es algo normal, ya que está bastante valorado. Por ello la valoración del estudio real de este mercado es complicado de identificar.

Como nada es imposible actualmente, se ha podido llevar ciertos estudios entre distintas redes europeas de business angels, que pueden enmarcar esta

figura en varias categorías. Se sabe que el aspecto cultural en este tema es importante, porque no será lo mismo un business canvas de origen latino a uno de origen anglosajón.

Después de lo anteriormente comentado, se puede clasificar en los siguientes apartados.

- Por nivel de actividad.
- Por el rol que se ejerce dentro de la empresa.
- Número de business angels.

4.1.1.1 En función de su nivel de actividad.

En base a este criterio se dividen en dos puntos, operativos y pasivos.

- **Business angels operativos.**

Son aquellos que están operativos en el mercado, es decir, que son personas activas y realizan más de una operación al año, con el objetivo de poder conseguir un determinado volumen de inversiones.

- **Business angels pasivos.**

Aquellos que dedican bastante tiempo a investigar y estudiar diferentes proyectos de inversión, aunque todavía no han realizado ninguna inversión, posiblemente a causa de información acerca de oportunidades que les puedan parecer atractivas, u otro motivo podría ser el hecho de no identificar aquellos proyectos que podrían ser adecuados al perfil de inversión que se busca.

4.1.1.2 Según el rol o papel dentro de la empresa.

Según el papel que es desempeñado en la empresa se distinguen entre.

- Business angels empresariales.
- Trabajadores.
- Consultores.
- Financieros.

- **Business angels empresariales.**

Se trata de directivos o ejecutivos de empresa en activo, prejubilados o jubilados que se implican mucho en la actividad y la gestión de la empresa en la que han invertido.

- **Business angels trabajadores.**

Se habla de directivos o ejecutivos de empresa que han querido dar un giro a su actividad profesional o que han pasado por un proceso de prejubilación y todavía desean trabajar y aportar un valor añadido constante a la empresa donde han realizado la inversión.

- **Business angels consultores.**

Son aquellos que, a pesar de continuar con su actividad empresarial o profesional, quieren transmitir sus conocimientos a los emprendedores que se encuentran al inicio de su proyecto empresarial. Este tipo de *Business Angels* no suele aportar capital, ya que su aportación se basa en una transmisión de *know-how* y en una red de contactos.

- **Business angels financieros.**

Se refiere a empresarios que, aunque aportan valor a la empresa, no se implican excesivamente en su gestión, ya que básicamente su objetivo es obtener una futura rentabilidad sobre el capital aportado.

4.1.1.3 En función del número de *business angels*.

En lo que se refiere al número de *business angels*, hay que distinguir entre.

- Business angels individuales.
- Sindicados.

- **Business angels individuales.**

Actúan de forma personal e individual. Por el volumen de inversión del proyecto empresarial, no requieren la entrada de más socios individuales.

- **Business angels sindicados.**

Se refiere a una agrupación de *business angels* que invierten de manera conjunta. Normalmente, hay un *business angels* principal que lidera la operación y que aporta más capital que el resto de *business angels*. No obstante, en otros proyectos en que el nivel de inversión es bastante elevado sólo se produce una sindicación de *business angels* cuando se quiere incrementar los capitales y diversificar el riesgo personal.

2.1.2 Características de los *business angels*.

Actualmente, el concepto business angels se está profesionalizando, al mismo tiempo que se está creando un nuevo mercado de oferta y demanda de capitales. Los *business angels* o inversores privados se caracterizan por una serie de parámetros que los diferencian del resto de inversores espontáneos:

- Tienen capacidad financiera para llevar a cabo inversiones entre 50.000 y 300.000 euros.
- Pueden ser personas físicas o pequeños grupos de personas, es decir, grupos de inversión.
- Son mayoritariamente hombres con edades comprendidas entre los 45 y los 65 años.
- Suelen ser licenciados o ingenieros.
- Algunos de ellos han sido emprendedores anteriormente.
- Participan en empresas que se hallan en las primeras fases de desarrollo *startup*.
- Invierten en sectores que conocen.
- Prefieren mantener el anonimato ante terceras personas o entidades.
- Invierten en empresas que no les supongan realizar grandes desplazamientos.
- No suelen adquirir más del 50% de la participación de la empresa donde invierten.

- Intentan aportar el máximo valor y tiempo para que la empresa crezca.
- No tienden a inclinarse por un sector económico determinado.

4.2. ENISA

Conocida como Empresa Nacional De innovación S.A. es una entidad pública cuyo objetivo es colaborar activamente en la financiación de proyectos empresariales que supongan una innovación en su ámbito, la cual les haga contar con una ventaja competitiva y, así mismo, cuenten con un plan de viabilidad. Con ese objetivo, ENISA ofrece una batería de líneas de financiación destinadas a aportar fondos económicos a iniciativas empresariales en distintas fases.

No en vano, desde su creación en el año 1.982 y hasta 2016, ENISA ha concedido un total de 4.400 préstamos por importe superior a los 740 millones de euros. El presupuesto de ENISA para este año 2016 asciende a 80.3 millones de euros aportados por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo una cifra considerablemente inferior a la del año pasado situada en 98 millones.

La modalidad de financiación proporcionada por ENISA es la concesión de préstamos participativos. La principal ventaja de estos préstamos respecto a la banca tradicional, es que no se solicitan garantías ni avales personales, sino un excelente plan de viabilidad. A cambio de estas facilidades, la entidad prestamista en este caso, ENISA consigue una participación en los beneficios de la empresa financiada, junto al cobro de unos intereses, los cuales están (en parte) vinculados a la evolución económico-financiera de la empresa.

Además, los plazos de amortización y carencia son considerablemente más amplios, especialmente en este año 2016. Se trata así de una especie de fórmula intermedia entre el tradicional préstamo a largo plazo y el capital riesgo. No obstante, al contrario que el capital riesgo, los intereses son fiscalmente deducibles y no se necesita llevar a cabo una valoración de la empresa durante la inversión y desinversión

Se citará a continuación los tres diferentes bloques en que se divide ENISA.

- Creación.
- Crecimiento.
- Consolidación.

4.2.1 Creación.

Dentro de este grupo figuran dos líneas a las cuales ENISA se adapta por una parte se basa en la línea de jóvenes emprendedores y por otro lado el de emprendedores, donde se especificará a continuación.

4.2.1.1 Línea ENISA Jóvenes Emprendedores.

Su objetivo es dotar de recursos económicos a aquellas PYMES de reciente creación menos de 24 meses por parte de jóvenes emprendedores que no superen los 40 años. El importe máximo es de 75 mil euros con un periodo de carencia de cinco años y de vencimiento siete; a un interés de Euribor + 3,25% diferencial en un primer tramo, y Euribor + interés variable en función de la rentabilidad del negocio hasta un máximo del 6% en un segundo tramo.

4.2.1.2 Línea ENISA Emprendedores.

Tiene el mismo objetivo que el caso anterior, salvo por el hecho de que no se impone un límite de edad y el importe máximo que se puede solicitar asciende a los 300 mil euros, a devolver en un plazo máximo de 7 años, y a un interés de Euribor + 3,75% diferencial en un primer tramo, y Euribor + interés variable en función de la rentabilidad del negocio hasta un máximo del 8% en un segundo tramo.

4.2.2 Crecimiento.

Se base en aquellas nuevas empresas o emprendedores que buscan crecer, aumentando de forma gradual el modelo de negocio.

En este punto se distingue la Línea ENISA Competitividad.

4.2.2.1 Línea ENISA Competitividad.

Su objetivo se centra en financiar modelos de negocios viables, rentables y contrastados, que estén desarrollando una ventaja competitiva en sus sistemas productivos o cambiando su modelo productivo, o bien estén expandiendo su negocio mediante la ampliación de su capacidad productiva, avances tecnológicos, diversificación en mercados, etc.

El importe máximo es de 1 millón y medio de euros a devolver en un máximo de 9 años y 7 de carencia, a un interés de Euribor + 3,75% diferencial en un primer tramo, y Euribor + interés variable en función de la rentabilidad del negocio hasta un máximo del 8% en un segundo tramo.

4.2.3 Consolidación.

El último bloque habla de cuando la empresa está lo suficientemente consolidada, aunque necesita un empujón para fortalecerse. Este bloque va dirigido a favorecer la aparición de las ideas empresariales innovadoras con fuerte componente tecnológico. A continuación, se mostrará una breve explicación de la línea ENISA Agenda Digital (SETSI).

4.2.3.1 Línea ENISA Agenda Digital.

Cocientes de que las TIC son fundamentales en la mejora de la productividad y competitividad de las empresas ENISA y la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información han creado una línea financiera de cooperación en el marco de la Agenda Digital presentada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

La finalidad de esta línea es apoyar financieramente los proyectos empresariales en el contexto de las TIC. El importe máximo es de 2 millones de euros a devolver en un máximo de 9 años, y a un interés de Euribor + 3,75% diferencial en un primer tramo, y Euribor + interés variable en función de la rentabilidad del negocio hasta un máximo del 8% en un segundo tramo.

4.2.4 Requisitos para la obtención de un préstamo ENISA

Con independencia de las condiciones particulares de cada línea de financiación, para tener acceso a cualquiera de los préstamos de ENISA es necesario cumplir con una serie de requisitos generales fundamentales:

- Haberse constituido como sociedad mercantil en un plazo no superior a 24 meses anteriores a la solicitud del préstamo.
- Ser una PYME, de acuerdo con la normativa de la Unión Europea.
- Desarrollar la actividad principal y tener el domicilio social en el territorio nacional.
- Tener con un modelo de negocio que aporte un elemento innovador dentro de su sector o cuente con una clara ventaja competitiva.
- No formar parte del sector inmobiliario o financiero.
- Tener un capital cuya mayoría esté ostentada por personas físicas cuya edad no supere los 40 años el 1 de enero del año de solicitud del préstamo.
- Los fondos propios deben ser como mínimo iguales a la cuantía del préstamo solicitado, con la excepción de la línea ENISA Jóvenes Emprendedores.

- Presentar un plan de viabilidad económica y técnica del proyecto empresarial, es decir un buen plan de negocio.
- Depósito de las cuentas del último ejercicio cerrado en el Registro Mercantil.

4.4 AGRUPACIÓN DE DIFERENTES FONDOS DE FINANCIACIÓN.

A parte de las dos fuentes de financiación mencionadas anteriormente, existen otras que se agruparán en un cuadro donde se verán sus diferencias.

FUENTE	DESCRIPCIÓN	IMPORTE	CONDICIONES	PROPIEDAD
eGauss	Grupo de personas que pretenden ayudar a que la innovación validada y con potencial, sea capaz de generar un prototipo que le ayude a situarse en el mercado y a ser un proyecto viable, invertible y con altas posibilidades de éxito.	Inversiones principalmente con minorías significativas (10-20%), apostando por tickets mínimos, pero no limitativos desde 30k€	<ul style="list-style-type: none"> - Ser una startup de éxito. - Proyectos innovadores. - Proyectos tecnológicos 	Privada
Neotec	Tiene como objetivo el apoyo a la creación y consolidación de empresas de base tecnológicas.	De 175.000€ hasta máximo 250.000€	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de base tecnológica. - Factores competitivos y diferenciadores. - Negocio a largo plazo, con el mantenimiento de líneas de I+D propias. - Pequeña empresa constituida en los cuatro años anteriores. Deben contar con un capital social más prima de emisión o asunción, de 20.000 euros 	Público
Tech Transfer UPV	El centro de emprendedores es un espacio para facilitar el proceso de puesta en marcha de las ideas de negocio de los emprendedores, en el que en un entorno de co-working, podrán trabajar para estudiar la viabilidad técnica, comercial y financiera de las ideas de negocio que quieren	Premios de hasta 49.00€	<ul style="list-style-type: none"> - Alumnos o personas ajenas a la UPV - Personal de la UPV del campus de Gandía - Empresas o instituciones Públicas. 	Pública

	poner en marcha.			
Cdti	Es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Es la entidad que canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional. Así pues, el objetivo del CDTI es contribuir a la mejora del nivel tecnológico	Dependerá del proyecto que se vaya a financiar.	<ul style="list-style-type: none"> - Financiación de proyectos de I+D+i - Empresas innovadoras y de base tecnológica. - Internacionalización de I+D+i 	Pública
Cvban	Una asociación sin ánimo de lucro comprometida con la creación de un ecosistema de inversión privada en startups. Viene a ser lo mismo que los business angels.	Operaciones de entre 20.000€ y 300.000€	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado componente innovador. - Modelo escalable y replicable. - Alto potencial de crecimiento. - Equipo capaz y comprometido. 	Privada

Fuente: Elaboración propia.

Como una breve conclusión de lo mencionada en este capítulo, se contempla que existen varios modos de financiar un nuevo proyecto, pero ante todo deben ser proyectos con posibilidades futuras, es decir aquellos proyectos que puedan triunfar en un futuro y que tengan una cierta rentabilidad.

En este caso se seleccionará, para el futuro financiamiento de este proyecto el business angels, ya que no solo proporcionan ayuda de capital, si no que además pueden invertir en el proyecto que queramos de forma intelectual.

Y con todo ello, los *business angels* son de fácil accesibilidad y te pueden proporcionar y ayudar desde la fase inicial, es decir desde el punto cero de la constitución de la empresa.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN

PRÁCTICA

5. APLICACIÓN DEL MODEL BUSINESS CANVAS, PARA UNA SPIN-OFF

En este capítulo finalmente, se aplicará lo anteriormente estudiado, el business model canvas para una *spin-off*, escogiendo el *business angels*, para la futura financiación del proyecto.

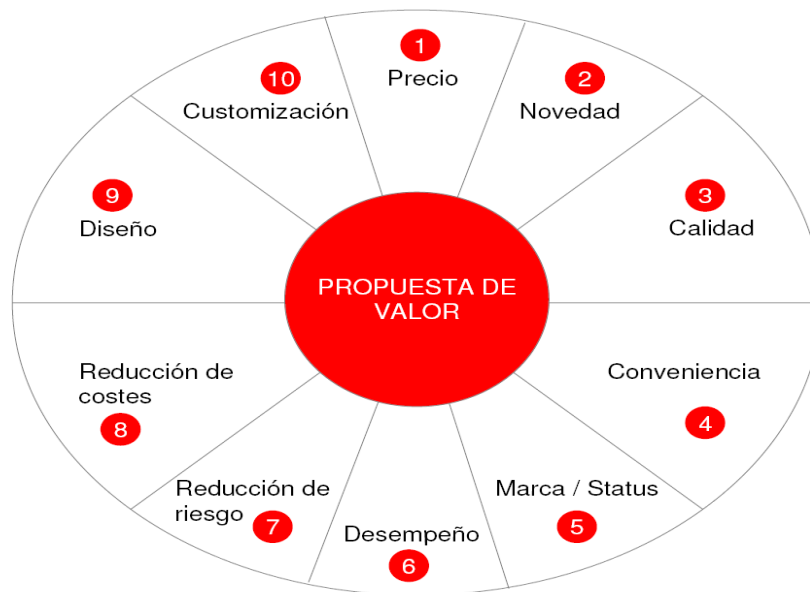
Se pondrá en práctica los nueve módulos del *canvas*, ya que es algo imprescindible para lograr hacer un buen modelo de negocio con esta herramienta.

5.1 PROPUESTA DE VALOR

En este punto se hablará de la propuesta de valor del nuevo producto planeado. La propuesta de valor como se mencionó en el capítulo tres de este proyecto, materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen.

La propuesta de valor utilizada comunica lo que la empresa seleccionada, espera hacer mejor, es decir diferenciándose de la competencia, para satisfacer a futuros clientes, ofreciéndoles solución a sus problemas.

Existen diez factores que se utilizan para la formulación de la propuesta de valor.



Fuente: Imágenes google.

TrolleyOn lanza una propuesta de valor enfocada en cuatro puntos ilustrados anteriormente, novedad, marca/status, calidad y diseño. Estos cuatro puntos serán explicados a continuación con más detalle.

Novedad

La maleta TrolleyOn, será algo exclusivo ya que se trata de un producto innovador producido por la empresa SELAYL. Es un producto que rompe las reglas del equipaje básico, una nueva tendencia tecnológica que se mueve a los pasos de su dueño. Una maleta que no existe en el mercado.

Marca/ Status

Se trata de una marca que será líder en el mercado de piezas de equipaje para viaje, una marca de alta gama que se diferencia de cualquier marca existente del mercado. Por ello aumenta el status de aquellas personas que la compran, identificándolas como un grupo exclusivo.

Calidad

La calidad en un producto es un factor al igual que importante clave, ya que eso mismo es una diferenciación entre otros productos del mercado. TrolleyOn aun siendo un producto tecnológico, su calidad será inminente, puesto que para SELAYL la calidad de sus productos son una fe a sus principales clientes.

Diseño

El diseño es lo que hará exclusivo al nuevo producto, se busca ofrecer ligereza en los viajes, para que el cliente se sienta libre y cómodo. El consumidor final podrá viajar o desplazarse de forma inteligente, sin tener que aguantar el peso de su maleta.

En la propuesta de valor se ha definido la visión y la misión que se desea obtener para la nueva *spin-off* académica, y sobre todo para el producto que se quiere comercializar. Se quiere saber qué lugar ocupará en el mercado y como creará valor para los futuros clientes, pudiendo saber cómo evolucionará a largo plazo.

La visión de la nueva *spin-off* ha sido definida como, “Ser la compañía elegida por las innovaciones tecnológicas en accesorios de viaje, reconociéndose por la alta calidad en los productos diseñados”.

En cuanto a la misión se contempla como, “La ayuda a los clientes a poder desplazarse de un modo más cómodo, con innovación tecnológica sin tener que llevar a rastro el equipaje, brindando a los clientes productos de alta calidad y con diseños exclusivos e únicos”.

El nuevo producto con valor tecnológico que será comercializado, se hará a partir de una nueva *spin-off* académica, que será surgida de la propia universidad donde se ha estudiado durante los últimos cuatro años anteriores,

es decir de la Universitat Politècnica de València, campus de Alcoy. Con el objetivo de poder transformar los resultados y conocimientos de la investigación en un producto tecnológico con un alto valor añadido, en este caso la maleta andante.

Como se ha visto dentro de las diferentes tipologías de *Spin-off* académicas, se ha podido estudiar la categoría de la transformación de tecnología en valor, donde se ha escogido *Spin-off* producto, que sería adecuado en este caso, ya que en este estudio se pondrá un bien nuevo en el mercado en un tiempo bastante corto, para poder apreciar un crecimiento rápido de la empresa.

Tipo de sociedad

Se trata de una sociedad limitada compuesta por Selma Yahi y los profesores Josep Capó y Pau Micó, es decir una sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado. Donde los socios no responderán personalmente a las deudas sociales de la empresa.

El capital mínimo que deberá ser invertido al inicio de la constitución de la empresa y según figura la ley española es de 3.000€, debidamente desembolsado íntegramente por las aportaciones de los dos socios mencionados anteriormente.

Esta sociedad limitada presentará el nombre de SELAYL. SL.

Logotipo



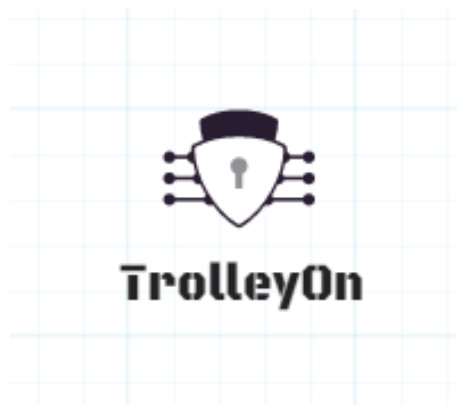
Fuente: Elaboración Propia.

Tarjeta de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Logo de la maleta TrolleyOn



Fuente: Elaboración propia

Lugar de comercialización

Al ser una empresa nueva se baraja la idea de comercializar el producto a través de una página web, ya que será una inversión con menores costos y una iniciativa menos arriesgada.

Se quiere realizar una web sencilla y moderna donde al principio será de libre acceso, al paso del tiempo y cuando esté mejor posicionada en la mente de los principales clientes, cabrá la posibilidad de cambiarle el modo de su uso, a una página solo para socios acreditados, dándole exclusividad elevada a los productos deseados por los principales clientes.

En dicha página se podrá seleccionar el accesorio de viaje más deseado por el cliente. E incluso se hará un apartado en el cual los propios clientes podrán personalizar sus productos adaptándolos a sus más sinceras necesidades.

Descripción del producto.

El producto que se comercializará y como se ha ido mencionando anteriormente será de una maleta con las características que se citaran a continuación.

La maleta TrolleyOn, está compuesta por un motor que figurará en la parte posterior de la misma, que será quien le proporcione su movimiento dándole una velocidad máxima de 10km/h, en caso de que surja un incidente y el portador deba ir más rápido de lo habitual.

También presenta un dispositivo GPS, en caso de que se desubicara y poder encontrarla si se perdiera o robaran. Incluyéndole en tal un puerto de USB, con un batería de 20.000 mAh, donde el propietario de la maleta pudiera conectar sus dispositivos con el fin de darles una carga completa.

Para que TrolleyOn pueda funcionar deberá estar conectada a través de una aplicación, que se podrá descargar en cualquier dispositivo que lleve el portador, como puede ser el móvil. En la aplicación a parte de estar el modo de conexión para el funcionamiento de la maleta y programarla a la velocidad que se quiera seguir, existirán varios apartados uno de ellos y muy importante para las personas mayores es la medición del ritmo de sus corazones, por ello se introducirá un cardio sensor en la parte superior de la maleta donde irá programado en la aplicación del dispositivo y con un acercamiento de la muñeca izquierda se podrá saber la frecuencia cardiaca que posee.

El tema de los hurtos actualmente es algo importante y grave en la sociedad en la que se vive. Por ello se establecerá un chip antirrobo en caso, que se diera un robo incondicional, donde la maleta con un sensor de detección de huella que no esté programada le hará sonar, de un modo avisador.

Por último, el diseño de la maleta es un factor clave para los consumidores finales, por ello los principales clientes podrán elegir el tamaño, el estilo, el color, es decir su propio diseño acondicionándolo a las necesidades del cliente.

Productos de la competencia.

En agosto de este año se realizó un artículo donde se recogían cuatro productores de maletas, que proporcionaban un *gadget* del todo innovador, en este caso con características similares al producto que ofrecerá SELAYL.

BluesSmart, es la maleta creada por la marca Tumi, presenta una escala digital para controlar desde el dispositivo móvil, los kilos que puede llevar de más el pasajero, la cerradura de la maleta se activa por control remoto, al igual que los kilos también por la aplicación del teléfono, se cierra automáticamente en caso de que se separe de su portador, lleva incrustado un cargador de 10.400 mAh.



Fuente: El confidencial.

Delsey, crea a “Pluggage”, a la medida de sus viajeros, presenta características similares a la de Tumi, aunque define una de sus importantes características, como la del cierre de la maleta, que será a través de una huella digital, como ciertos teléfonos. Pudiendo saber donde está localizada en cualquier momento a través de un geo localización.

El modelo “Space Case 1” de Planet Traveler, se le reconoce como la navaja suiza de las maletas, presenta no solo una escala digital para no tener que pesarla, si no que se le incluye un cargador de 15.000 mAh. En cuanto a su bloqueo al igual que Pluggage, se desbloquea con un pequeño toque de la yema de los dedos.

Trunkster, la súper dotada, inteligente por su báscula digital, con un seguimiento a través del *Smartphone* y una batería externa, para recargar los dispositivos. Distinguiéndose de las demás por su original persiana deslizante, que libra de la cremallera para acceder a lo que porta.

Productos de SELAYL

Los productos que se mencionarán a continuación serán los que se comercializarán a partir de la página web:

Maletas TrolleyOn básica: presentará un precio de 200 €, sus características serán básicas, tendrá incluido solamente el puerto USB dónde se podrá cargar los dispositivos deseados.

Maletas TrolleyOn media: esta maleta tendrá un precio de 450 €, y se podrá apreciar en ella la tecnología de poder seguir a su propietario, teniendo las características también de TrolleyOn, e incluso tendrá incrustado el sistema de huella digital.

Maletas TrolleyOn avanzada: presenta todas las características que el cliente no podría imaginar, tiene los mismos complementos que la básica y la media, aunque se le añade un valor diferenciador, en este caso el cardio sensor, el GPS en caso de desubicación y el sistema antirrobo, esto todo por el precio de 600 €.

Para los consumidores que solo buscan algo básico se les ofrecen otros productos que se mencionarán a continuación, la diferenciación que tendrán estará basada en el material escogido, es decir un material básico, general o un material de más calidad, con ello cabe decir que sus características se verán diferenciadas por el tipo de calidad.

Bolsos básicos: 30 €

Bolsos generales: 40 €

Bolsos lujo: 70 €

Mochilas básicas: 35 €

Mochilas generales: 45 €

Mochilas lujo: 75 €

Maletín básico: 40 €

Maletín general: 50 €

Maletín lujo: 80 €

En cuanto a la asistencia personal, que será para aquellas personas que lo necesiten tendrá un precio de 20€/ hora, que se podrá contratar o bien desde la página web o a través de un número de teléfono que se les facilitará.

Página web

Como se menciona en páginas anteriores, los productos de SELAYL, se comercializarán a través de internet.

Para poder crear la tienda online se tendrá en cuenta ciertas características. A parte del nombre que se le ha establecido, se pretenderá estar en las páginas principales de los buscadores.

Primero de todo se deberá tener una descripción clara de cada producto, con toda la información detallada y necesaria, llegando a ser una tienda web sencilla de utilizar, para que a la hora de buscar la información sobre los productos ofertados sea fácil, así como a la hora de realizar la compra.

Se busca, que el cliente pueda encontrar y personalizar sus productos de un modo rápido, incluyendo elementos que faciliten la búsqueda de la información deseada.

Los productos que se comercializarán presentarán todas las características necesarias que el cliente querrá saber, como sus medidas, los colores que se disponen de cada artículo, el material, precio e incluso en el caso de las maletas TrolleyOn, habrá una guía de cómo se pueden utilizar.

Los productos deberán aparecer de forma atractiva para el consumidor o futuros clientes, debiendo cuidar la presentación, ya que al no poder verlos de un modo directo y tener contacto físico, podrá imaginárselo de modo cercano y de este modo la posible influencia sea positiva a la hora de la compra. Para ello se proporcionarán videos donde se apreciarán de un modo más directo y mejor.

En cuarto lugar el diseño visual deberá ser agradable y atractivo para aquellos usuarios que entren a la tienda, el diseño será clave para resaltar los productos ofertados, presentándolos del modo más atractivo. Ofreciendo credibilidad y confianza a los principales usuarios.

La transparencia en la información a la hora de compra, es algo importante para SELAYL, ya que de esta forma el cliente podrá observar en todo momento el precio final de los diferentes artículos, incluyendo sus desgloses como los impuestos, costes de envíos entre otros.

Al mismo tiempo, tendrán la posibilidad de seguir el envío desde que se realice hasta el día de entrega, teniendo información sobre devoluciones si se da el caso.

Por último las llamadas de acción serán importantes, ya que gracias ello se pueden aumentar las ventas, es conocido en la industria de marketing. Son importantes en las redes sociales, así que se decidió añadirlas. Estos son algunos ejemplos.

¿Buscas ligereza, a qué esperas?

¡Pruébalo y si no te gusta te devolvemos el dinero!

¡Nadie te impide a ser más rápido!

5.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Sin clientes la empresa no funcionaría, aunque el producto fuera el más exclusivo del mercado, dado que ninguna empresa crece o sobrevive sin clientes.

Para estudiar el segmento de clientes a los que se quiere dirigir SELAYL, se ha realizado un estudio a partir del mapa de empatía, se trata de una herramienta que permite personalizar, caracterizar e incluso conocer el propio segmento de clientes, a los que se dirigirá la empresa.

Se basará en la explicación de ocho pasos donde se detallarán a continuación, para finalmente ver a qué clientes va dirigido TrolleyOn.

Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía

La empresa que se montará, es una empresa basada en la producción de accesorios de viaje con un plus tecnológico agregado al producto.

Definición del segmento de cliente

Se buscan clientes con hábitos de viaje continuos, personas que se suelen desplazar a menudo ya sea por negocio o por viaje, personas con algún grado de discapacidad que buscan un desplazamiento ligero, e incluso personas mayores.

¿Qué piensan y sienten los futuros compradores?

Lo que realmente importa son las principales preocupaciones, inquietudes y sobretodo las aspiraciones del cliente.

En este caso lo más importante para los clientes de SELAYL, es obtener un producto que les solventa sus desplazamientos lo más ligeramente. Les conmueve el poder desplazarse sin ninguna preocupación del peso que pueden llegar a llevar encima. Existen determinados clientes que les quita el sueño, el no poder encontrar a la persona que les lleve su propio equipaje, por ello se diseñó este producto, para ajustarlo a sus sueños de un viaje seguro, ameno y ligero.

¿Qué ven los clientes de SELAYL en su entorno?

Los futuros clientes de SELAYL, distinguirán los productos del entorno en comparación al suyo, ya que no les aportan el mismo beneficio o valor, aunque el valor más parecido puede ser el material de la maleta.

La oferta de accesorios de viaje es amplia en el mercado actual español, excepto en las maletas inteligentes ya que el mercado no se centro en la búsqueda de estas necesidades.

¿Qué oyen?

Los clientes oyen quejarse a las personas de sus equipajes que son demasiado pesados y a veces les cuesta desplazarse con rapidez y agilidad.

Oyen a sus cercanos hablar sobre rapidez y menos cansancio, les comentan qué ya no les cuesta desplazarse e incluso ciertas personas dicen que no necesitan a terceros para desplazarles los equipajes que puedan llevar.

Sobre todo, observan a otros clientes insatisfechos de sus accesorios de viaje, sobretodo de las maletas.

¿Qué dicen y hacen los clientes de SELAYL?

Los principales consumidores de TrolleyOn, comentan que su producto rompe las reglas del mercado, dándoles una satisfacción inimaginable, que les satisface todos los requisitos que puedan querer de una maleta.

Sus principales clientes les gusta fardar de las características innovadoras que presentan sus nuevos productos.

Son personas que investigan como les puede beneficiar exactamente los productos de SELAYL y que necesidades exactamente les están cubriendo sobre todo los de la maleta TrolleyOn.

Esfuerzos del cliente

En este paso se ciñe a entender tres aspectos fundamentales de los clientes, sus miedos, frustraciones y obstáculos sobre TrolleyOn.

Los clientes no les resulta fácil encontrar este tipo de producto en tiendas o diferentes páginas web y poder fiarse con exactitud.

Les frustra tener que desplazarse rápidamente sin saber cómo sujetar todo lo que pueda llevar encima, como puede ser bolso, chaqueta, portátil, maleta entre otros accesorios, sobretodo miedo a llegar tarde a su destino.

Presentan miedo a que sus objetos de viaje sean perdidos y no puedan encontrarlos.

Resultados

Se busca la satisfacción de los clientes, a través de los productos que han obtenido, del acabado de sus equipajes de viaje, sobretodo del sistema aplicado y de la facilidad de manejo.

Con todo lo que se ha estudiado anteriormente se puede llegar a que el segmento de clientes a los que se dirigirá SELAYL, serán personas con necesidades similares, clientes que buscan un producto innovador con el cual aparte de sentirse cómodos y libres de cualquier incertidumbre, ven una diferenciación de estatus y un valor añadido diferenciador, dónde no les importaría pagar más para obtener un producto de calidad y exclusividad.

Son clientes de ingresos medianamente altos, la mayoría serán seguramente tanto discapacitados y agentes de negocio, sin olvidar a las personas de una edad avanzada.

5.2.1 El público objetivo o *Target*

Una definición breve de *target*, es objetivo, por lo que se definirá a continuación será de manera más explícita el público objetivo que se requiere, es decir, las personas a las que va dirigidas las acciones de comunicación y marketing.

Para poder llegar al público anterior, existen variables relacionadas con el consumidor de productos o también de los posibles servicios que se les podrá ofrecer, que se tendrán en cuenta. La segmentación por el análisis de variables demográficas, no tienen que ser el punto clave en que basarse, pero si variables que afectan al segmento objetivo.

Las variables utilizadas a la hora de escoger a los clientes son al igual que las cualitativas las cuantitativas. De este modo, el público objetivo podrán ser clientes reales o potenciales.

Si se habla de cliente real, se entiende por aquellos que consumen el producto o servicio de diversas formas, por eso mismo se debe elegir el cliente que lo es por su propia elección, es decir los que realmente lo quieren, por imposición, en este caso personas mayores o discapacitadas, lo necesitan y les es obligatorio elegirlo y por último los refractarios, los fáciles de persuadir y los que no lo son tanto. En cuanto al cliente potencial se deben seleccionar las variables exactas, para que la selección sea suficientemente relevante para que la estrategia sea efectiva.

Muchas empresas buscan llegar a todos los públicos, y por ello muchas veces surge la necesidad de tener que segmentar sus clientes, para poder llegar a unos objetivos más beneficioso, mediante la fidelización y la selección de los clientes exclusivos. El principal producto de SELAYL, en este caso la maleta inteligente TrolleyOn, será para personas con un nivel económico elevado, que el precio no les importa, pero la diferenciación y el valor añadido es prescindible para ellos.

Como se dijo anteriormente la segmentación demográficamente no es buena idea, en este caso no sería la forma más adecuada de segmentar a los clientes de SELAYL por edad. Pero cabe decir que, si existe una edad mínima del *target* debido a que personas menores de 30 años, no estarían interesadas en la maleta TrolleyOn, ya sea por niveles económicos o porque no cubren necesidades exclusivas, en cuanto a la edad máxima sería la de 80 años, ya que muchos de esas edades puede que no hayan tenido la escolarización adecuada y les cueste manejar la innovación tecnológica.

Económicamente si se realizaría una segmentación, puesto que TrolleyOn presenta precios elevados, al tratarse de un producto exclusivo y de una innovación tecnológica elevada, no resulta asequible a cualquier persona y menos en la situación económica actual. Por esta razón se podría decir que el *target* en este sentido serían personas de un nivel económico alto. Sin

marginar a aquellas personas con niveles medios o medio bajo, que podrán comprar otros productos de SELAYL.

5.3 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

En este apartado se hablará de la relación que SELAYL tendrá con sus clientes. Es decir, la relación que se pretende establecer y mantener con cada uno de sus segmentos.

La relación que se establezca con los clientes es algo importante, ya que es un factor clave para el éxito.

El trato que les dará SELAYL, les debe hacer vivir una experiencia determinada sobre quién es como empresa. Por ello es importante mantener una buena relación con sus clientes para que se sientan satisfechos, pueda existir una recompra por parte de ellos e incluso les ayuden en la impulsión de las ventas a la empresa.

La relación establecida con los clientes estará basada en tres puntos.

- Asistencia personal exclusiva.
- Comunidades.
- Creación colectiva.

La asistencia personal exclusiva, se trata de involucrar un agente o responsable de la empresa a la atención específica de un cliente. Lo que se pretende con esta asistencia es poder conocer al cliente de más cerca, pudiendo llegar a solucionar sus problemas más específicos e incluso a enseñarles cómo pueden funcionar sus productos, yendo personalmente el agente de atención al cliente a sus casas. Puesto que sería un producto novedoso y no sería suficiente la asistencia por teléfono, mail o vía web. Esta relación tan íntima y cercana con el cliente potencial sería dirigida más para las personas discapacitadas y los clientes de una determinada edad avanzada.

En cuanto a las comunidades, representan a los empleados de SELAYL para profundizar sus relaciones con los clientes, o posibles clientes. Las

comunidades en línea permiten intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Este sistema estará establecido en la página web de SELYAL, donde existirá un chat en línea, de ahí tanto clientes como no clientes podrás realizar las preguntas que más confusión les crea y de este modo poder solventárselas.

La creación colectiva o la co-relación, se podría decir que es un enfoque que va más allá de las relaciones tradicionales que han existido durante años en el mercado. Por ello SELAYL recurre a la colaboración de sus clientes para colaborar en la creación de valor. Para que esto pueda suceder la empresa creara un apartado en su página web o blog dónde los consumidores de TrolleyOn, podrán dejar sus comentarios e incluso valorar los diferentes productos existentes. Con esta acción no solo se creará valor a partir de sus experiencias, para los potenciales clientes si no que se creará valor incluso para futuros clientes.

En definitiva, se dirá que SELAYL, presenta una relación bastante cercana con sus clientes, para poder atenderlos y entenderlos de una forma más eficaz y cercana.

5.4 CANALES

Los canales es el punto de partida, en el cual la empresa establece el contacto con sus clientes. Donde abarcaría todo lo que se ha ido comentando anteriormente como el hecho de dar a conocer a los clientes los principales productos o proporcionar a los clientes una propuesta de valor, entre muchos otros.

Como se dijo en la exposición del capítulo tres, exactamente en la parte del model business canvas los canales presentan cinco fases distintas, aunque no siempre son abarcadas, como en este caso.

La empresa SELAYL, al ser una constitución nueva se ha decido crear un canal propio directo, en esta ocasión se realizarán ventas por internet a través de una página web. Esta decisión no se tomó de forma simple, ya que se dio varias vueltas hasta decidir que las ventas por internet sería un punto clave para poder presentar un crecimiento rápido.

Se tuvo claro desde un principio que, a la hora de comercializar su propuesta de valor, fue esencial poder acertar la decisión exacta del canal, puesto que la aproximación a los clientes de modo adecuado y el lograr establecer contacto con ellos dependen de tal.

Los canales propios eran los más adaptados como se ha mencionado en el tercer párrafo, pero para poder darse a conocer, lo primero que hizo fue publicidad, utilizando todos los métodos posibles existentes actualmente, como pudo ser en periódicos, radio, folletos y sobre todo por internet.

El internet actualmente es algo importante, es como uno más de la familia, por ello la mayoría de personas tienen contratado internet. Gracias a eso en la propia página de la empresa, se creará un blog para intentar crear una posición en la mente de sus consumidores. No se olvidará de las redes sociales, ya que será el punto clave donde dar a conocer el principal producto TrolleyOn, esta

misma se irá actualizando durante casi todos los días, renovando tanto las diferentes informaciones como las proposiciones futuras.

La comunicación, la distribución y la comercialización son los tres puntos que llevarán a la empresa a la canalización de sus principales productos.

Distribución

Con el objetivo de maximizarse los ingresos, TrolleyOn realizará un notable esfuerzo para lograr una distribución efectiva. Se eligió un sistema de distribución directa sin contratar a intermediarios. Puesto que la mayoría de la distribución se realizaría por internet, eso les llevaría a un elevado ahorro de costes, ya que al no ser una tienda física no tendrían que cargar con los costes fijos de arrendamiento, luz, agua entre otros. Pudiendo ofrecer al cliente una mayor facilidad, rapidez y comodidad de acuerdo con esta estrategia. La página web será de lo más atractiva para los potenciales y futuros clientes, donde existirán descripciones e imágenes de todos los productos ofrecidos e incluso un apartado donde los clientes podrán diseñar sus propios accesorios, adaptándolos a sus necesidades primordiales.

Comunicación

Sin comunicación hoy en día no se podría vivir, ya que es de vital importancia este aspecto poder tenerlo con los clientes, tanto a corto plazo para poder darse a conocer como a largo plazo, para seguir creciendo, con los primordiales clientes llegando a fidelizarlos. Existen varias medidas para lograr efectuar una comunicación amplia. De las cuales se mencionarán algunos de ellos y de los más relevantes a continuación.

- Página web de SELAYL.
- Redes sociales, como *Facebook*, *LinkedIn* o *Twitter*.
- Publicidad a través de *Instagram*, periódico, radio, televisión.
- *Mailing*.

- Folletos.
- Ferias comerciales.

Comercialización o venta

Al darse por una página web el canal de venta, permite a los clientes de SELAYL a no tener que desplazarse de sus asientos para poder adquirir el producto deseado. Facilitando de este modo el acceso del cliente a los productos de la empresa. Mejorando sobretodo la estructura de costes.

Según lo que se ha ido estudiando e investigando existen cinco etapas de desarrollo o también se le pueden decir fases de canal. Fase de información, fase de evaluación, fase de compra, fase de entrega, fase de postventa.

Fase de información

La fase de información es la primera fase del canal, en ella se generará la información detallada tanto de la empresa SELYAL, como del principal producto a comercializar TrolleyOn, dando y facilitando las características que poseen al mercado.

Fase de evaluación

Se obtuvo el *feedback* de la propuesta y la percepción de los clientes, a cerca de la oferta, en ella se vio que el producto estaba completo y que los consumidores finales estaban bastante contentos con su elección. La empresa se ayudó con el apartado de evaluación de la página web.

Fase de compra

Como se comentó en el canal de distribución, los principales clientes podrán adquirir sus productos a través de la página web de SELAYL o incluso en diferentes ferias comerciales a las que puedan participar.

Fase de entrega

La fase de entrega se realizará a través de diferentes tarifas, es decir existirán tres tarifas concretamente, la primera de entrega en menos de 12h, de segundo en una entrega de hasta 24h y por último la entrega de 72h. A los clientes se les entregará sus productos por transporte llegándoles directamente a sus domicilios o al apartado dónde ellos quieran recibirlos.

Fase posventa

Las políticas de atención de reclamos a los clientes serán bastante amplia y segura de que se cumple, ya que el cliente siempre tiene la razón, la asistencia técnica es de mera importancia, puesto que el producto es innovador muchos clientes puede que no sepan utilizarlos con exactitud. Incluso se proporcionará un agente a todo cliente que no sepa utilizar el producto, para enseñarle cada uno de sus detalles.

Para finalizar este apartado, se comentará brevemente, que el principal canal de distribución de SELAYL será a partir de un canal directo, con ventas exclusivamente por internet, pero cabrá la posibilidad de comercializar el producto a través de ferias, como la feria comercial de Valencia o la feria de tots sant de Cocentaina.

A todo lo que se ha comentado anteriormente se han establecido ciertas medidas, que se explicarán detalladamente a continuación.

PÁGINA WEB

Imagen corporativa

Toda entidad ya sea pública o privada, ejercen la parte de comunicación de marketing. El marketing no solo se basa en las ventas personales y la publicidad, estos son factores dentro del marketing, como estos factores existen otros que una empresa no puede prescindir, como la promoción de ventas, el patrocinio, las relaciones públicas o incluso el marketing directo.

Por ello la imagen corporativa que debe tener SELAYL, debe ser importante, para ello se deben unir un conjunto de cualidades que los consumidores atribuirán a la compañía, es decir que significa para los clientes, como se le percibe.

La creación de la imagen corporativa generalmente estará a cargo de los responsables del diseñador de la página web en el caso de SELAYL, quienes para realizarla emplearán principalmente campañas de comunicación en diferentes medios de comunicación, como se ha mencionado anteriormente.

La imagen creada o reestructurada deberá ser siempre direccionada hacia la percepción, con atractivo para que el público la registre y sienta interés por ella. Creada en función del posicionamiento de los diferentes productos ofrecidos.

Cabe destacar que en la imagen corporativa esta conformada por varios elementos en este caso, los cuales le atribuyen a SELAYL una sólida imagen. Se podrán apreciar a continuación.

El nombre de la nueva *spin-off*, es SELAYL, su significado más bien que técnico es personal, ya que su composición está formado por Selma Yahia Laoufi, cogiendo las tres primeras letras del nombre y las iniciales de los dos apellidos.

El logotipo de la empresa está compuesto por una imagen y el nombre de SELAYL, que se pudo apreciar en el módulo de la propuesta de valor.

El sitio web presenta un dominio propio.

Aunque para las maletas de innovación tecnológica, presentarán su nombre propio en este caso con la denominación de TrolleyOn, compuesta por dos palabras fusionadas, por un lado está *trolley*, palabra inglesa que significa carretilla, algo que tenga ruedas y se mueve y por otro lado *on*, también palabra inglesa que significa encendido. En este caso la maleta TrolleyOn, viene a significar maleta en funcionamiento.

Publicidad

La publicidad que proporcionará SELAYL se concentrará vía internet, a través de anuncios constantes en los buscadores de google primordialmente. Se harán constantemente anuncios de las ofertas de los diferentes productos y se mostrarán imágenes para que a los futuros clientes les atraigan.

Mailing

Se quiere establecer el marketing online y para ello se ha pensado, que se envíen correos electrónicos al cliente, de todas las ofertas que se realizarán de los productos nuevos, que se adapten a sus gustos. Esto se realizará antes de hacer la compra del producto elegido, con ciertas cuestiones, referidas a la gama de productos de sus intereses y si se está interesado en recibir información mediante tal canal de comunicación.

Con esto se pretende tener un contacto más cercano con el cliente, pudiendo saber cuales son sus verdaderas necesidades y crear un *feedback* inmediato, para poder complacer a los principales clientes.

Redes sociales

Las redes sociales son los medios más utilizados actualmente, presentan cada día una excelente fuente de tráfico. Las redes sociales no solo sirven para chatear o estar en contacto con las amistades, si no que también permiten a dar a conocer la marca, en este caso permitirán a SELAYL ser conocida por todo el mundo creando una real interacción con los clientes.

Aplicaciones móviles

La aplicación móvil no solo permitirá a los consumidores de SELAYL, poder manejar sus TrolleyOn, también podrán ver los diferentes productos que se ofrecen y poder comprar cualquier cosa que sea de sus agrados.

5.5 FUENTES DE INGRESOS.

En este módulo se hablará de los flujos de caja que genera SELAYL, en los segmentos de mercado a los cuales abarca.

SELAYL, tiene lo suficiente para generar ingresos por tanto se tendrá que definir cuáles podrían ser las fuentes y así definir la frecuencia y forma de los ingresos. De este modo se podrá tener una cierta idea de la viabilidad que puede tener el proyecto a nivel financiero y compararlo con la parte de fuentes de costes.

La fuente de ingresos que presentará la empresa, es principalmente por la venta de sus productos a través de la página web. Es la clásica transacción de transferencia de bienes.

De ellos se sacaron varias fuentes de ingresos:

- Venta del producto TrolleyOn.
- Accesorios de viaje como bolsos y mochilas.
- Servicios a domicilio con asistencia.

Precios

La fijación de precios es la estrategia económica que determina los objetivos financieros, de marketing y de métodos que tiene SELAYL. También se establecen los objetivos de TrolleyOn, así como la elasticidad de demanda en relación al precio y la disposición por parte de sus recursos.

Existen dos mecanismos de fijación de precios, pero SELAYL solo le resulto conveniente utilizar uno, en este caso fue la fijación de precios fijos.

Los precios predefinidos para sus productos se basarán en variables estáticas, aunque en gran medida se determinan por la colocación en el mercado.

Para poder fijar los precios de una forma exacta y fácil, la empresa tuvo que tener sus objetivos claros.

Cada precio posible tendrá un efecto diferente en objetivos como beneficios, ganancias de las ventas y participación en el mercado.

A continuación, se mostrarán los precios que ha fijado SELAYL, para cada uno de los productos y servicios que venderá.

TrolleyOn, será el producto más caro, puesto que es el producto con un alto valor añadido, diferenciándose de la competencia principal, el producto que aumentará el estatus de sus adquirentes. El precio general para este producto será de unos 200€ aunque dependerá según la personalización de los potenciales clientes, nunca superando el valor de 700€.

Los accesorios de viaje como pueden ser, los bolsos, mochilas o maletín rondarán entre los 30 y 80€, dependiendo del material que los clientes elección.

Por último, la asistencia, en un principio será gratuita para los clientes discapacitados o de avanzada edad, pero para aquellos otros el precio será de los 20€ por hora.

5.6 RECURSOS CLAVE

Después de haber tratado la parte derecha del modelo de negocio, con el *Canvas* de la nueva *spin-off*, generando la propuesta de valor, ahora se centrará a hablar del lado izquierdo, es decir de la parte lógica de SELAYL. Por ello se basará primero en los recursos claves que utilizará la empresa.

Para el comienzo del negocio se necesitarán las cuatro categorías en las que se dividen los recursos clave, lo que ayudara a que el modelo de negocio funcione.

Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, vehículos, maquinaria, sistemas y las redes de distribución.

Empezando por las instalaciones de fabricación, se utilizarán para que la empresa pueda montar sus maletas personalizadas como la instalación del software a la maleta y sus complementos adicionales, como se mencionó en módulos anteriores.

Se comprarán maquinas, para la ejecución del montaje de TrolleyOn.

Se hará al igual una inversión en transportes, de un coche personal para el agente comercial, ya que los envíos de los productos se harán a partir de una empresa externa.

Intelectuales

Dentro de los recursos clave se sitúa la patente, la información privada de la empresa, serán los elementos más importantes del modelo de negocio para la *spin-off*.

En el caso de SELAYL, el recurso más importante es el nombre de la marca al igual que el sistema software que se utilizará para la maleta inteligente, también se podría incluir los diferentes chips que llevará encima y hará su posible movimiento.

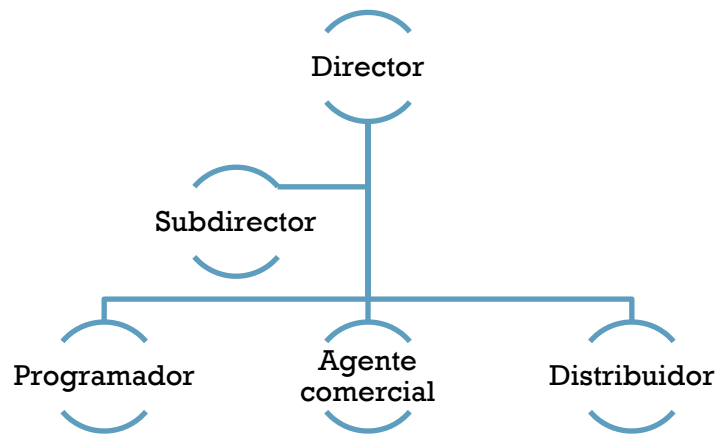
Por ello la principal cosa que deberá realizar SELAYL, es patentar su producto en sí.

Humanos

Toda empresa necesita recursos humanos, aunque cabe mencionar que dependiendo de modelos de negocio será más importante o menos.

En el caso de la nueva constitución de la nueva *spin-off* no será tan importante, ya que no será necesario disponer de una amplia red de trabajadores. De primer momento se puede decir que con menos de 10 trabajadores será suficiente.

A continuación, se representará un organigrama aproximado de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Gracias a ellos se establecerá una armonía en la empresa y se podrá crecer. El organigrama de la empresa irá cambiando mientras la empresa vaya creciendo.

Financieros

SELAYL al ser una empresa de constitución nueva, requiere ciertas garantías económicas, en este caso dinero en efectivo, para ello dispondrá del financiamiento de los business angels, ya explicados en el capítulo cuarto.

Ellos le ayudarán al crecimiento inicial de la empresa, gracias a sus financiaciones, para poder crear los productos deseados por los nuevos y futuros clientes.

5.7 ACTIVIDADES CLAVE

Es un aspecto fundamental en el desarrollo de la idea de negocio que tuvo SELAYL, ya que les permite afinar todos los detalles relacionados con: los recursos, capacidades y actividades necesarias para elaborar los diferentes productos de ella, buscando siempre llenar las expectativas de sus clientes.

La actividad de producción es clave en este sector, ya que se comercializan productos, en este caso una maleta inteligente, y por ello se debe fabricarla, no se fabricará la maleta en si ya que eso será proporcionado por otra empresa, pero la parte tecnológica del producto y el diseño, está en manos de SELAYL. Su actividad principal en esta actividad será introducirle el motor, los chips y el sistema software que llevará la maleta inteligente.

Para obtener la calidad superior que se desea, se deberán resolver ciertos inconvenientes que puedan surgir durante el proceso inicial. Para ello la resolución de los problemas será un tema muy importante, donde se identificarán los diferentes problemas de los clientes e intentar solventar cualquier problema individual que pueda surgir.

Aunque no solo se basará en los clientes, sino que también se incluyen los problemas tanto de gestión como administrativos de la empresa.

Con ellos se pretende disponer de una alta calidad en el diseño innovador y una empresa ejemplar.

Otra actividad clave será la de construcción de redes, para poder mantener un buen relacionamiento con clientes, proveedores y grupos de interés, para poder tener una estabilidad en el nuevo negocio.

En definitiva y como más importante, la actividad clave primordial de SELAYL es vender su producto clave en este caso la maleta TrolleyOn, logrando que se

convierta en la mejor compra de los clientes, destacado por su diseño e innovación tecnológica.

Por otro lado, se buscará el posicionamiento, en este caso será a través de una tienda por internet e incluso se realizará un blog, donde la empresa podrá mantener un contacto cercano con sus clientes.

Con un blog se podrá ampliar la cantidad de contenido de la tienda online, generando contenido único y de calidad, de interés para los principales clientes. Si el contenido es bueno, generará tráfico de usuarios interesados en TrolleyOn.

5.8 ASOCIACIONES CLAVE

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas claves para optimizar sus modelos de negocio, reducir sus riesgos o adquirir recursos.

Por ello SELAYL ha buscado las asociaciones, que más beneficio le puedan aportar.

La alianza clave que se establecerá SELAYL en primer momento será con las empresas tecnológicas, para poder facilitarnos los motores y chips necesarios para la maleta.

La proporción del *software* y *hardware*, también es una asociación importante ya que con ellos se podrá realizar el proceso informático del producto TrolleyOn. Con esto se puede crear una fuerte barrera, para que empresas posiblemente competidoras les cueste entrar.

Se establecerá una alianza fuerte de la cual será el principal proveedor de maletas de viaje para SELAYL, una empresa de Valencia, llamada Luis Enrique Maletas y Bolsos S.L., que podrá producirle las maletas deseadas para a continuación, montarle la parte tecnológica.

La Universitat Politècnica de València, también será una asociación clave, ya que ahí se realizará toda la investigación necesaria para SELAYL, donde se estudiaría la viabilidad del producto y la forma del montaje que se aplicará posteriormente.

Para poder asociarse con la UPV, se deberá tener en cuenta su normativa, para la creación de la *Spin-off* desde su administración. Que se detallarán a continuación.

1. Incentivos a los Spin-off UPV.
 2. Regulación de las relaciones entre un Spin-off UPV y la Universidad.
 3. Gestión de la cartera de participaciones de la UPV en los Spin-off UPV.
- Incentivos a los Spin-off UPV.

Incentivos al equipo promotor:

Autorización de la incorporación a la empresa mediante excedencia temporal por un período máximo de 5 años, con derecho a reserva del puesto de trabajo y con cómputo a efectos de antigüedad. Esta excedencia sólo la podrá solicitar el personal docente e investigador funcionario o contratado con vinculación permanente, que fundamente que ha participado en el proyecto de investigación que haya dado lugar al DPII en base al cual se crea o desarrolla la empresa. En cualquier caso, esta incorporación a la empresa por excedencia, deberá acogerse a los procedimientos y condiciones que en su momento dictamine el Gobierno de España a través del desarrollo reglamentario del Art. 83.3 de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, de reforma de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

En virtud de la disposición adicional vigésimo cuarta de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, al personal docente e investigador funcionario que participe en la empresa de base tecnológica, no se le aplicarán las causas de incompatibilidad previstas en el artículo 12.1, letras b y d de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal de las Administraciones Públicas, relativas a la pertenencia a los órganos rectores de la empresa de base tecnológica y a la limitación de una participación no superior al 10% en el capital social de la empresa de base tecnológica. En cualquier caso, para la no aplicación de estas restricciones, será necesario que el Consejo de Gobierno

de la UPV certifique la naturaleza de base tecnológica de la empresa, según los criterios que establezca el Gobierno de España en su desarrollo reglamentario. Dicho personal deberá solicitar la compatibilidad al Rector.

Concesión de paso a dedicación parcial para aquellos miembros PDI del equipo promotor que así lo soliciten, con derecho a volver a dedicación plena en un periodo máximo de 5 años. Esta modificación del tiempo de dedicación conllevará la oportuna adecuación salarial. La Universidad concederá este incentivo, siempre que las necesidades del servicio y las disponibilidades presupuestarias lo permitan.

Incentivos a la empresa

Posibilidad de ubicación en la incubadora de empresas de la UPV de manera preferente, condicionada a las disponibilidades de espacio, y por un tiempo acorde con su normativa de funcionamiento. En dicho caso, podrá acogerse a las ventajas estipuladas para las empresas de esta naturaleza, recogidas en la normativa vigente. La gestión de la incubadora se integra dentro del marco de responsabilidades de gestión de la Ciudad Politécnica de la Innovación. Cualquier empresa que haya recibido el calificativo de Spin-off UPV y que desee ubicarse en ella, deberá dirigirse a la entidad gestora de la CPI.

Uso de la marca Spin-off UPV. Con este fin se formalizará el oportuno contrato de licencia de uso de la marca. La utilización de la marca se entiende como un valor añadido a su imagen de empresa, sin que ello signifique en ningún momento que actúan en nombre de la UPV ni que la UPV avala o interviene en sus actividades comerciales.

Disponibilidad de carné UPV para el personal ubicado en el Parque Científico de la UPV, que permita accesos a las instalaciones de la Universidad de acuerdo con la normativa.

Invitación a formar parte del Círculo Empresarial CPI. Reconocimiento como empresa IDEAS y acceso a los beneficios que como tal defina el Instituto IDEAS. Cualquier otro beneficio que la UPV establezca para las empresas que reciban la calificación de Spin-off UPV

- [Regulación de las relaciones entre un Spin-off UPV y la Universidad](#)

[Límites a la participación de personal de la UPV](#)

El artículo 1.3 de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal de las Administraciones Públicas, establece que el desempeño de un puesto de trabajo en una Administración pública será incompatible con el ejercicio de cualquier cargo, profesión o actividad, público o privado, que pueda impedir o menoscabar el estricto cumplimiento de sus deberes o comprometer su imparcialidad o independencia. La integración del personal de la universidad en la plantilla de la empresa de base tecnológica, pasará por la solicitud, o bien de la excedencia prevista para el personal docente e investigador funcionario o contratado con vinculación permanente que fundamente su participación en el proyecto de investigación, que ha dado lugar a la actividad investigadora universitaria a partir de la que se crea o desarrolla la empresa, según el artículo 83.3 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, o bien de la compatibilidad de acuerdo con lo previsto en la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal de las Administraciones Públicas y con las especialidades que, para el personal docente e investigador funcionario, recoge la disposición adicional vigésimo cuarta de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril. El apartado 2.5 de la presente normativa describe el procedimiento a seguir por los promotores que quieran acogerse a este régimen especial de incompatibilidades. Como norma general, la UPV no mantendrá relación de ningún tipo con empresas de base tecnológica, constituidas por personal de esta Universidad en áreas de trabajo relacionadas con su actividad universitaria, que no estén participadas por la UPV, a menos

que acrediten mediante declaración jurada de su administrador ante el Centro de Transferencia de Tecnología su adecuación a la Ley 53/1984 de

Relaciones contractuales entre el Spin-off UPV y la Universidad

En cuanto a las relaciones contractuales que se pueden establecer entre la universidad y la empresa, hay que tener en cuenta lo siguiente:

En base al artículo 83.1 y 2 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, los grupos de investigación, los Departamentos y los Institutos Universitarios de Investigación, así como el profesorado de la universidad, podrán celebrar contratos, a través de la universidad, con la empresa de base tecnológica para la realización de trabajos de carácter científico, técnico o artístico. Se deberá tener en cuenta, en estos casos, lo previsto en el artículo 1.3 de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal de las Administraciones Públicas.

El resto de relaciones contractuales se regirán por lo previsto en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. Debiéndose tener en cuenta que, las empresas en las que participe personal de la universidad, salvo los contratos a los que se refiere el artículo 83 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, no podrán contratar con la universidad en los supuestos que recoge el artículo 12.1, letra c, de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal de las Administraciones Públicas y de la prohibición para contratar que establece el artículo 49.1 letra f de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. Cuestión distinta es que, a los efectos de solicitar la compatibilidad, la Disposición Adicional Vigésimo Cuarta de la Ley Orgánica 4/2007, exima al personal docente e investigador funcionario, de la aplicación de las causas de incompatibilidad del artículo 12, letra b y d, de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal de las Administraciones Públicas.

La contratación por parte de estas empresas de servicios de I+D+i prestados por la UPV deberá realizarse a precios de mercado y de acuerdo con la normativa vigente de actividades de I+D+i. Se entenderá por servicio de I+D+i

cualquier actividad realizada por la UPV en aplicación del artículo 83 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Dichos contratos serán objeto de un seguimiento específico por parte del CTT con el fin de dotar de la adecuada transparencia al proceso.

Salto de página

Utilización de espacio, equipos o recursos humanos de la UPV

Cualquier utilización de espacio, equipos o recursos humanos de la UPV al servicio de estas empresas deberá realizarse, con carácter temporal y al amparo del artículo 83 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades y requerirá de la negociación y firma del correspondiente convenio o contrato de colaboración con la universidad.

Una excepción será el uso del espacio destinado a la incubación empresarial, o a cualquier otro espacio que la UPV pueda habilitar en el futuro para albergar empresas o laboratorios corporativos. En estos casos, será de aplicación la normativa que al efecto se desarrolle y que definirá el modo de gestión de estos espacios y sus normas de funcionamiento interno. Dicha normativa contemplará los beneficios previstos en el apartado 3.2 de la presente normativa.

Utilización de la marca UPV

En ningún caso se autoriza a las empresas constituidas por personal de la UPV, a incluir en su denominación, en alguna de sus marcas, o en sus prospectos comerciales las denominaciones “Universidad Politécnica de Valencia” o “Ciudad Politécnica de la Innovación” o los acrónimos “UPV” o “CPI”.

Relaciones comerciales con la UPV

La contratación por parte de la UPV de servicios suministrados, o la adquisición de bienes producidos por estas empresas deberá realizarse a precios de mercado y cumpliendo la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

Relaciones empresariales con terceros

Toda empresa constituida por personal de la UPV deberá mantener en sus relaciones empresariales una conducta o un modo de comunicación que no pueda dar a entender su actuación en representación de la UPV.

- **Gestión de la cartera de participaciones de la UPV en los Spin-off UPV**

Seguimiento de la relación de los Spin-off UPV con la UPV

El CTT será la unidad encargada de velar por los intereses de la UPV en las empresas participadas en el marco de la presente normativa y de supervisar la adecuada ejecución de los convenios y contratos firmados con ellas. De manera genérica, el CTT será la unidad encargada de realizar un seguimiento de las actividades de los Spin-off UPV y de mantener una base de datos actualizada del valor teórico de la cartera de participaciones de la Universidad. Con este fin, el CTT elaborará un informe anual en el que se haga un resumen del estado de cada empresa y del rendimiento del DPII transferido. Dicho informe será remitido con carácter anual, a los órganos competentes de la UPV y al Instituto IDEAS.

Participación de la UPV en el gobierno de un Spin-off UPV

La UPV reconoce la necesidad de otorgar independencia al equipo promotor de un Spin-off UPV para que lo gobierne y gestione con total independencia. La norma general, será la no intervención en los órganos de gobierno de ninguna

de las empresas participadas, no obstante, por el hecho de tener participaciones, en el caso de una sociedad de responsabilidad limitada, o bien acciones, en el supuesto de una sociedad anónima, se es miembro de la Junta General y por tanto se tomará parte en las decisiones que sean competencia de la Junta General. La representación de la Universidad en esta Junta General será a través del Director del CTT o de la persona delegada por éste.

Desinversión

La UPV podrá en cualquier momento decidir la venta de su participación en un Spin-off UPV. Esta decisión será tomada por el Consejo Social a solicitud del Vicerrectorado con competencias en transferencia de tecnología e irá acompañada de una memoria justificativa que será elaborada por el CTT.

Distribución de beneficios resultantes de la participación de la UPV en el capital social de un Spin-off UPV

Los retornos económicos que resulten de la participación de la UPV en el capital social de un Spin-off UPV y que no sean debidos a la movilización de DPII serán destinados a financiar el sistema de I+D+i de la UPV, distribuidos de la siguiente forma:

- Un 50% a la Estructura o Estructuras de Investigación a las que estén adscritos los miembros del Equipo promotor.
- El 50% restante será destinado a la financiación del sistema de I+D+i de la UPV y de sus estructuras de apoyo.

En el caso particular de retornos que resulten de la participación de la UPV por movilización de DPII, este reparto se realizará de acuerdo con la Normativa de Propiedad Industrial e Intelectual vigente en la UPV en ese momento. No obstante, el porcentaje de beneficios reservado para los inventores en este

apartado, será reducido en un porcentaje equivalente a la transferencia de derechos realizada en favor de los inventores miembros del equipo promotor en el momento de la constitución del Spin-off.

Las normativas anteriormente mencionadas han sido extraídas del Boletín Oficial de la Universidad Politécnica de Valencia, 05/2008 Núm. 16.

La información mencionada a anteriormente se ha extraído de la normativa de la UPV.

La empresa que hará que lleguen los productos a los potenciales clientes, será Enviaia, ya que resulta más económica en envíos para España y una logística integral, que se acopla a las necesidades de la empresa

5.9 ESTRUCTURA DE COSTES

En este último módulo se describen todos los costes que implican la puesta en marcha de SELAYL, los principales costes en los que se incurrirá al trabajar en este modelo de negocio. La creación y la propuesta de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos presentan costes.

La estructura de costes de SELAYL está basada en la creación de valor, ya que, para ellos, centrarse en aumentar el valor de la empresa y de sus productos les resulta más importante.

Como bien se sabe existen dos costes en un modelo de negocio, los costes fijos y los costes variables, de donde se puede saber cuáles van a ser los costes mensuales que se incurrirán en SELAYL, pero para ello se debe estudiar paso a paso la estructura de costes.

Los emprendedores actuales tienen una idea errónea de que el comercio electrónico no tiene gastos y que es suficiente con crear un catálogo en una web para que se empiece a ganar dinero. Al igual que en una nave o local físico por ejemplo se tiene que pagar alquileres, suministros o seguros, una web necesita alojamiento, mantenimiento, unas actualizaciones etc.

En el caso de SELAYL, como se ha mencionado anteriormente y en apartados anteriores, los productos que se ofrecen los venderán a partir de su página web, dónde se necesita un desempeño de horarios concretos, un servicio de atención al cliente, donde se le debe dedicar cierto tiempo y recursos, sin olvidar el proceso de logística, que se tratara en el envío de pedidos.

A continuación, se analizarán los costes fijos y variables de SELAYL.

Los costes variables que tendrá la empresa serán:

- Compra de materia prima, productos terminados como las maletas que se proporcionara de Valencia.
- Servicios subcontratados y gastos de logística
- Comisiones por el uso del TPV virtual, para los pagos que se realizarán mediante tarjetas bancarias, y de *PayPal*, de la plataforma de la tienda *web*.

En el caso de los costes fijos de la nueva *spin-off* se podrían clasificar en dos grupos, por un lado, los gastos de personal y por otro lado los gastos de explotación.

Gastos de personal:

- Sueldos y salarios.
- Seguridad social de los empleados e impuestos a pagar.
- Gastos por el diseño de la página web, programador web, dominio, base de datos entre otros.

Gastos de explotación:

- Alquiler de la nave, donde se almacenarán los pedidos para su continúa personalización.
- Publicidad.
- Suministros de la nave, como es el agua, la luz, internet, etc.

Estudio de la viabilidad del modelo

Financiación

Al ser un proyecto innovador y con probabilidades de que el banco no les de financiación se ha optado por otra alternativa, en este caso recibir financiación por parte de los *business angels*.

Aunque no todo será proporcionado por los *business angels*, ya que los dos socios aportarán un porcentaje de dinero.

El hecho de que se eligiera tal financiación es a causa de que no solo financian con dinero si no con su tiempo, haciendo de mentor para los nuevos emprendedores.

Para empezar con el proceso se necesitarían unos 130.000€ aproximadamente, para ello se buscó un ángel inversor, en este caso un director comercial y de marketing industrial.

Cuentas de pérdidas y ganancias previsional

La cuenta de resultados las operaciones de la empresa durante el período considerado, generalmente un año, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

La empresa realiza operaciones de distinta naturaleza: de explotación, financieras y otras esporádicas y excepcionales, de las que se derivan beneficios o pérdidas.

Con este análisis SELAYL podrá conocer los resultados generados en el período. Determinando si se ha obtenido un beneficio o una pérdida y dónde se

han generado, ofreciendo una información imprescindible de la evolución actual como de una previsión futura.

Ingresos estimados

Como se ha dicho en el módulo de fuentes de ingresos mensuales, existirán tres fuentes que proporcionaran ingresos a la empresa, gracias a ellos se podrá ver cuál será el montante de SELAYL, con el que se contarán para hacer frente a los gastos y si en el mayor medida de obtener beneficios. A continuación, se verán los precios establecidos.

Venta del producto TrolleyOn: Como se mencionó anteriormente las maletas TrolleyOn tendrán un precio rondando los 200€, este precio será para las más básicas, llegando a rondar como los 600€ las más avanzadas.

Accesorios de viaje como bolsos y mochilas: Los bolsos, mochilas o maletines de viaje presentarán precios de entre 30 y 80€ según los materiales y tamaños establecidos.

Servicios a domicilio con asistencia: los servicios a domicilio, se establecerá a un precio fijo de 20€/ hora.

Una vez se han conocido los precios medios de cada producto de la spin-off se les aplicarán los tres posibles escenarios.

- Escenario base

Maletas TrolleyOn básica: $200 \times 20 \times 4 = 16.000\text{€}$

Maletas TrolleyOn media: $450 \times 33 \times 4 = 59.400\text{€}$

Maletas TrolleyOn avanzada: $600 \times 9 \times 4 = 21.600\text{€}$

Bolsos básicos: $30 \times 50 \times 4 = 6.000\text{€}$

Bolsos generales: $40 \times 30 \times 4 = 4.800\text{€}$

Bolsos lujo: $70 \times 25 \times 4 = 7.000\text{€}$

Mochilas básicas: $35 \times 60 \times 4 = 8.400\text{€}$
Mochilas generales: $45 \times 50 \times 4 = 9.000\text{€}$
Mochilas lujo: $75 \times 30 \times 4 = 9.000\text{€}$
Maletín básico: $40 \times 60 \times 4 = 9.600\text{€}$
Maletín general: $50 \times 50 \times 4 = 10.000\text{€}$
Maletín lujo: $80 \times 30 \times 4 = 9.600\text{€}$
Asistencia personal: $20 \times 30 \times 4 = 2.400\text{€}$

Total, mensual: 154.200€

Total, anual: 1.850.400€

- Escenario optimista:

Maletas TrolleyOn básica: $200 \times 30 \times 4 = 24.000\text{€}$
Maletas TrolleyOn media: $450 \times 43 \times 4 = 77.400\text{€}$
Maletas TrolleyOn avanzada: $600 \times 19 \times 4 = 45.600\text{€}$
Bolsos básicos: $30 \times 60 \times 4 = 7.200\text{€}$
Bolsos generales: $40 \times 40 \times 4 = 6.400\text{€}$
Bolsos lujo: $70 \times 35 \times 4 = 9.800\text{€}$
Mochilas básicas: $35 \times 70 \times 4 = 9.800\text{€}$
Mochilas generales: $45 \times 60 \times 4 = 10.800\text{€}$
Mochilas lujo: $75 \times 40 \times 4 = 12.000\text{€}$
Maletín básico: $40 \times 70 \times 4 = 11.200\text{€}$
Maletín general: $50 \times 60 \times 4 = 12.000\text{€}$
Maletín lujo: $80 \times 40 \times 4 = 12.800\text{€}$
Asistencia personal: $20 \times 40 \times 4 = 3.200\text{€}$

Total, mensual: 242.200€

Total, anual: 2.906.400€

- Escenario pesimista:

Maletas TrolleyOn básica: $200 \times 10 \times 4 = 8.000\text{€}$

Maletas TrolleyOn media: $450 \times 23 \times 4 = 41.400\text{€}$

Maletas TrolleyOn avanzada: $600 \times 2 \times 4 = 4.800\text{€}$

Bolsos básicos: $30 \times 40 \times 4 = 4.800\text{€}$

Bolsos generales: $40 \times 20 \times 4 = 3.200\text{€}$

Bolsos lujo: $70 \times 15 \times 4 = 4.200\text{€}$

Mochilas básicas: $35 \times 50 \times 4 = 7.000\text{€}$

Mochilas generales: $45 \times 40 \times 4 = 7.200\text{€}$

Mochilas lujo: $75 \times 20 \times 4 = 6.000\text{€}$

Maletín básico: $40 \times 50 \times 4 = 8.000\text{€}$

Maletín general: $50 \times 40 \times 4 = 8.000\text{€}$

Maletín lujo: $80 \times 20 \times 4 = 6.400\text{€}$

Asistencia personal: $20 \times 20 \times 4 = 1.600\text{€}$

Total, mensual: 110.600€

Total, anual: 1.327.200€

Tabla resumen:

Escenarios	Total mensual	Total anual
Base	154.200€	1.850.400€
Optimista	242.200€	2.906.400€
Pesimista	110.600€	1.321.200€

Fuente: Elaboración propia.

Costes estimados

La empresa SELAYL, presenta los costes variables serán más elevados, ya que su producción dependerá de la demanda.

Escenario base:

Costes variables	Mensual	Anual
Compra materias primas	43.176€	518.112€
Compra maletas	14.550€	174.600€
Compra mochilas	3.960€	47.520€
Compra bolsos	2.670€	32.040€
Compra maletines	4.290€	51.480€
Servicio logística	2.982€	35.784€
Comisión TPV virtual	1.526,58€	18.319,2€
Comisión PayPal virtual	-	-
Total	73.155€	877.855€
Costes fijos	Mensual	Anual
Gastos personal	8.000€	96.000€
Seguros	150€	1.800€
Cargas sociales	2.500€	30.000€
Gastos página web	120€	1.440€
Alquiler nave	1.000€	12.000€
Publicidad	600€	7.200€
Suministros de la nave	1.000€	12.000€
Total	13.370€	160.440€
Total costes aproximados	86.525€	1.038.295€

Fuente: Elaboración propia.

Escenario optimista:

Costes variables	Mensual	Anual
Compra materias primas	67.816€	813.792€
Compra maletas	22.050€	264.600€
Compra mochilas	4.890€	58.680€
Compra bolsos	3.510€	42.120€
Compra maletines	5.400€	64.800€
Servicio logística	3.642€	43.704€
Comisión TPV virtual	2.397,8€	28.773,36€
Comisión PayPal virtual	-	-
Total	109.706€	1.316.469€
Costes fijos	Mensual	Anual
Gastos personal	8.000€	96.000€
Seguros	150€	1.800€
Cargas sociales	2.500€	30.000€
Gastos página web	120€	1.440€
Alquiler nave	1.000€	12.000€
Publicidad	600€	7.200€
Suministros de la nave	1.000€	12.000€
Total	13.370€	160.440€
Total costes aproximados	123.076€	1.476.909€

Fuente: Elaboración propia.

Escenario pesimista:

Costes variables	Mensual	Anual
Compra materias primas	30.968€	369.936€
Compra maletas	8.130€	97.560€
Compra mochilas	3.030€	36.360€
Compra bolsos	1.830€	21.960€
Compra maletines	3.360€	40.320€
Servicio logística	2.100€	25.200€
Comisión TPV virtual	1.094,94€	13.139,28€
Comisión PayPal virtual	-	-
Total	50.513€	604.475€
Costes fijos	Mensual	Anual
Gastos personal	8.000€	96.000€
Seguros	150€	1.800€
Cargas sociales	2.500€	30.000€
Gastos página web	120€	1.440€
Alquiler nave	1.000€	12.000€
Publicidad	600€	7.200€
Suministros de la nave	1.000€	12.000€
Total	13.370€	160.440€
Total costes aproximados	63.883€	764.915€

Fuente: Elaboración propia.

Tabla resumen:

Escenarios	Mensual			Anual		
	Ingresos	Gastos	Beneficio	Ingresos	Gastos	Beneficio
Básico	154.200€	86.525€	67.675€	1.850.400€	1.038.295€	812.105€
Optimista	242.200€	123.076€	119.124€	2.906.400€	1.476.909€	1.429.491€
Pesimista	110.600€	63.883€	46.717€	1.321.200€	764.915€	556.285€

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, donde recoge los ingresos como los gastos de los tres escenarios, se ha podido observar que tanto los tres escenarios van a dar beneficios a la empresa.

Aunque cabe decir que es solo un supuesto, puesto que SELAYL es una nueva empresa en el mercado español, la cual todavía no es conocida por los potenciales clientes, por lo que el primer año puede que estos valores no sean exactos y se tengan pérdidas. Teniendo en cuenta que el dinero que proporcionarán los business angels será para los primeros meses y a partir de ahí se deberá invertir con el dinero generado por las posibles ventas.

Plan de contingencia

El plan de contingencia es la estrategia planificada con una serie de procedimientos que facilitará a SELAYL o le podrá orientar de cierto modo a tener una solución ante el riesgo de que su negocio se vea paralizado, ya sea de forma parcial o total.

Esto ayudará en un futuro a que los procesos en los que la empresa pueda dudar, continúe funcionando a pesar de un posible fallo en los sistemas.

De un modo más breve, un plan que permitirá a la organización de SELAYL, seguir operando, aunque sea al mínimo.

Si se supone que no se venda el 70% de los productos desde la apertura de la empresa hasta pasados los dos tres años próximos, se tendría que plantear una rápida solución.

Estás serían las posibles soluciones, en el caso de que se diera tal hipótesis:

- Aumentar la publicidad en los buscadores, invertir en el *marketing mixt*.
- Intentar internacionalizar la empresa.
- Renovar la investigación e intentar corregir los gustos de los consumidores.
- Intentar buscar proveedores extranjeros y vender el producto más barato.

En el caso del aumento de inversión en publicidad, se realizarán estudios de mercado, que permitirán averiguar si el mercado ha evolucionado, para poder saber dónde hay que centrarse a la hora de realizar la publicidad.

Si resulta que los productos ofrecidos por SELAYL, no son de gran aprecio dentro de España, se tendrá que buscar otras vías como exportarlo al extranjero, dónde se aprecie las nuevas tecnologías.

Se renovarán las investigaciones en el caso de los productos tuvieran cualquier fallo o sus vidas útiles fueran cortas.

Por último, se buscarían proveedores chinos, que pudieran producir nuestros productos de un modo más barato, en caso de que se bajaran los precios en un 5%, se pudiera seguir ganando.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES

Para concluir este trabajo, en función de los objetivos que se marcaron al inicio de la memoria y posteriormente aplicarlos al modelo CANVAS, en la creación de un negocio mediante una página web se puede concluir.

Primero se estudio que eran las *spin-off*, donde se dividieron en *spin-off* empresariales y académicas, describiéndolas y dando sus diferentes características, llegando a la conclusión que son empresas de ámbito académico que surgen de la universidad, por una parte, con fin tecnológico, pudiendo ser explotadas posteriormente por miembros de la universidad o por un ente privada. En el caso de este trabajo, se llega a la decisión de una *spin-off* académica que es explotada a partir de un miembro de la UPV, en este caso una estudiante.

Posteriormente se dio a conocer diferentes modelos de negocio, se busco información y centrándose en ellos en su explicación tanto del model canvas como con el lean startup, ya que eran modelos de negocios actuales y de fácil aplicación. Mientras se indago en estos dos modelos se pudo aprender que existe la fusión del model canvas y el lean startup, cogiendo el nombre del lean canvas, aunque no todo para ahí ya que se encontró al igual el lean *spin-off* entre otros.

En el capítulo cuarto se busco las diferentes financiaciones que podría tener la nueva *spin-off* sin tener que acudir a un banco, donde se pueden encontrar que hay bastantes entidades que pueden ayudar a nuevos proyectos y sobre todo a los nuevos emprendedores, pero eso si, siempre y cuando la idea tenga o pueda tener un buen futuro. En el caso de este proyecto se eligió los business angels, pudiéndolos entender como inversores físicos, ya que no solo aportarán capital, sino que también ayuda intelectual.

Finalmente, con todo lo mencionado anteriormente se realizó la parte práctica aplicando la idea que se tuvo al *model canvas*.

Se implemento la idea de implementar un modelo de negocio dedicado al comercio electrónico, donde se venderían los productos elaborados y estudiados. Gracias a ello los productos específicos y personalizados se pueden diferenciar de la competencia y alcanzar éxito.

Se pretende vender la exclusividad y aumentar el valor añadido a los productos, por ello se venden con precios elevados, ya que no venden productos si no tecnología innovadora.

Finalmente se puede decir que este proyecto es viable, ya que se analizaron tres escenarios diferentes: base, pesimista y optimista. Y se pudo observar que en los tres escenarios se pudo obtener beneficio, aunque cabe decir que este estudio, puede que no sea de manera exacta, ya que la empresa es nueva y muchos españoles todavía no tienen información sobre ella, por ello se debe tener en mente, que se podrían tener pérdidas al inicio de la fase. Para ello se hizo un análisis de contingencia, para poder hacer frente a este punto negativo.

Como conclusión personal, se dirá que el estudio que se ha realizado, ha sido interesante, ya que se han obtenido conocimientos y se han aumentando conocimientos, que no se estudiaron durante el grado.

Gracias a ello se pudo aprender que las ideas que uno llega a tener, muchos más las pueden tener e incluso las hayan aplicado en el mercado. Ya que de cada necesidad surge cierta idea.

Para poder finalizar este apartado del proyecto, se concluye que es una buena idea si se podrá llegar a comercializar, pero sobretodo si se llega al público objetivo.

CAPÍTULO VII

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

7. Índice de figuras y cuadros.

- Cuadro, 2.1. *Spin-off* empresariales, pág. 15
- Esquema, 2.2. *Spin-off* institucionales, pág. 17
- Esquema, 2.3. *Spin-off* del modelo de negocio, pág. 20
- Esquema, 2.4. Ejemplos *Spin-off* UPV, pág. 24
- Tabla, 2.5. Empresas UPV, participadas y no participadas, pág. 26
- Imagen, 3.1. Lienzo modelo de negocio, pág. 30
- Imagen, 3.2. Localización segmentos de mercado en lienzo, pág. 30
- Imagen, 3.3. Localización propuesta de valor en el lienzo, pág. 33
- Imagen, 3.4. Localización canales en el lienzo, pág. 34
- Cuadro, 3.5. Fases de canales, pág. 35
- Esquema, 3.6. Tipos de canales, pág. 35
- Imagen, 3.7. Localización relación con los clientes en el lienzo, pág. 36
- Imagen, 3.8. Localización fuentes de ingresos en el lienzo, pág. 38
- Cuadro, 3.9. Mecanismo de fijación de precios, pág. 39
- Imagen, 3.10. Localización de recursos clave en el lienzo, pág. 40
- Imagen, 3.11. Localización de actividades clave en el lienzo, pág. 41
- Imagen, 3.12. Localización de las asociaciones clave, pág. 42
- Imagen, 3.13. Localización de estructura de costes en el lienzo, pág. 43
- Esquema, 3.13. Ciclo *Lean Startup*, pág. 46
- Tabla, 4.1. Fondos de financiación, pág. 68
- Gráfico, 5.1. Propuesta de valor, pág. 72
- Imagen, 5.2. Logotipo SELAYL, pág. 74
- Imagen, 5.3. Tarjeta empresa SELAYL, pág. 75
- Imagen, 5.4. Logo TrolleyOn, pág. 75
- Esquema, 5.5. Organigrama empresa, pág. 101
- Tabla, 5.6. Resumen escenarios, pág. 120
- Tabla, 5.7. Costes del escenario base, pág. 121
- Tabla, 5.8. Costes del escenario optimista, pág. 122
- Tabla, 5.9. Costes del escenario pesimista, pág. 123
- Tabla, 5.10. Beneficios de los escenarios, pág. 124

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

DALMAU PORTA, J.I., ALONSO GONZÁLEZ, J.L. y COLOMER ABARCA, J. (2003). *Un modelo de éxito para fomentar la creación de empresas desde las universidades*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

FERNÁNDEZ VILLARINO, R. (2008). *Guía práctica para la creación de empresas "Spin Off" Universitarias*: Consejo Social de la Universidad de Huelva.

SAINZ de VICUÑA ANCÍN, J.M. (20016). *Crear una empresa en la práctica*: ESIC.

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*: Trama equipo.

RIES, E. (2013). *El método Lean STARTUP*.

B. ROBERTS, E. (2011). *Gestión de la innovación tecnológica*: MCGRAW-HILL

HOYOS IRUARRIZAGA, J. y SAIZ SATOS, M. (2014). *Business angels los mecenas del ecosistema emprendedor*: ESIC.

Revistas:

ORTIZ RODRÍGUEZ, B., CAPÓ VECEDO, J. (2015). “10 Pasos para desarrollar un plan estratégico y un *business model Canvas*” *En 3 Ciencias*. Edición núm. 24, vol. 4 – Nº 4, p. 231-247.

SEGUÍ-MAS, E., SARRIÓN-VIÑES, F., y TORMO-CARBÓ, V. (2016) “Producció científica en el camp de les spin-off acadèmiques: una anàlisi bibliomètrica”, en IC, 2016 – 12(1): 246-267 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.696> [Consulta: 24 de Junio de 2016]

TEJEDA, A. S. (2011) “Mejoras de *lean manufacturing* en los sistemas productivos”, en *CIENCIA Y SOCIEDAD*, Vol. XXXVI, Núm. 2.

LUC, D. y FILION, J. (2002), “*Rapport de Recherche. Essaimage d’Entreprises Classiques 1998-2001*”, Cahier de Recherche, n. 2002-11, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montreal.

BERAZA GARMENDIA, J. M., y RODRÍGUEZ CASTELLANOS, A. (2011) “Tipología de las *spin-offs* en un contexto universitario: una propuesta de clasificación”, *En Cuadernos de Gestión*. Vol.12- Nº.1, p. 39-57.

Trabajos:

TAMAYO JARAMILLO, L.G. (2011). *Condiciones institucionales para la creación de una spin-off académica: caso, la facultad de minas de la universidad nacional de Colombia*. Tesis. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

MORENO HERNÁNDEZ, F. (2013). *Universidad Politécnica de Cartagena: apuesta por la spin-off universitaria*. Tesis. Cartagena: Facultad de Ciencias de la Empresa.

MATEU CÉSPEDES, J. M. (2015). *Herramientas para la generación y evaluación ex-ante de modelos de negocio*. Tesis doctoral. Valencia: Universitat de València.

Página web:

Universitat Politècnica de València, <https://www.upv.es/> [Consulta, Abril de 2016]

Universitat Politècnica de València, *Instituto IDEAS para la Creación y Desarrollo de Empresas* <https://www.upv.es/entidades/IDEAS/> [Consulta, Junio de 2016]

Universitat Politècnica de València, *Centro de Apoyo a la Innovación, la Investigación y la Transferencia de Tecnología* <http://ctt.webs.upv.es/ctt/> [Consulta, Junio de 2016]

DIAZ, J. *Guía para Iniciar una Empresa aplicando Lean Startup*. <http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/01/guia-para-iniciar-una-empresa.html> [Consulta, Septiembre de 2016]

SANCHEZ, X. *Reseña del método lean startup de Eric Ries*, <http://www.emprenderalia.com/resena-de-the-lean-startup>[CONSULTA, Septiembre de 2016]

El Economista. *Lean startup y producto mínimo viable.*
<http://infoautonomos.eleconomista.es/ideas-de-negocio/lean-startup-producto-minimo-viable/> [Consulta, Septiembre de 2016]

El Economista. *Qué ofrece ENISA 2016.*
<http://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subsuenciones-autonomos/enisa-2016/> [Consulta, Octubre de 2016]

ENISA. <http://www.enisa.es/es/financiacion> [Consulta, Octubre de 2016]

eGauss. *Business Holding I+T.*
http://egaussholding.com/estructura_detalle/fondos-de-inversi-n-para-prototipos
[Consulta, Octubre de 2016]

Centro de desarrollo tecnológico de innovación.
<https://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=789&MN=4&TR=A&IDR=1&iddocumento=5927>. [Consulta, Octubre de 2016]

Big Ban asociación de business angels. ¿Qué somos y qué hacemos?
<http://www.bigbanangels.org/business-angels-que-somos-y-que-hacemos.asp>
[Consulta, Octubre de 2016]

VILLALBA, M. *Maletas inteligentes: el equipaje del futuro es un 'gadget' que no se pierde.* http://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/2016-08-28/maletas-inteligentes-cargar-movil_1241088/ [Consulta. Octubre de 2016]

Definición ABC. *Definición de Imagen Corporativa.*
<http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php>. [Consulta, Noviembre de 2016]

FreeLogoService <https://www.free logoservices.com/es/index3> [Consulta,
noviembre de 2016]