



## *Modelo de Negocios y Plan de Negocios*

# Plan de Negocios y Modelo de Negocios.

## Definiciones y Diferencias

- **Plan de Negocios:** Es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Es un documento Estático que relaciona los aspectos críticos de la industria, el mercado y la empresa donde se definen los requerimientos de recursos y las proyecciones financieras necesarias para su ejecución.
- **Modelo de Negocios:** describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Es un proceso de reflexión Dinámico, de cómo vamos a ser capaces de crear, capturar y entrega un valor diferencial a los clientes.

# Plan de Negocios

Es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos



La utilidad de un Plan de Negocios es doble:

- 1.- Internamente obliga a los promotores del proyecto a iniciar su actividad con un mínimo de coherencia, rigor, eficacia y posibilidades de éxito. También permite conocer de antemano los “cuellos de botella” que se enfrentará el proyecto en su vida.
- 2.- Externamente es una excelente carta de presentación del proyecto a terceros, que puede servir para solicitar apoyos financieros, buscar nuevos socios, contactar con proveedores, etc.

Funcionalmente el Plan de Negocios permite:

- Conocer el plan administrativo y financiero de un emprendimiento nuevo o que se está reformulando.
- Mostrarnos a nosotros y explicar a terceros en forma específica cómo va a funcionar el negocio y brindar los detalles sobre cómo se manejará éste en el mediano y largo plazo.

# ***Contenido del Plan de Negocio***

## **Carátula.**

Donde consta el nombre del emprendimiento, de los integrantes del grupo y del tutor del proyecto, así como la mención de las entidades participantes.

## **Índice.**

Temas y sub temas ordenados y con sus respectivas páginas de referencia.

## **Resumen Publicable.**

Resumen público del Plan de Negocios con una extensión no mayor de 300 palabras.

## **Resumen ejecutivo.**

Breve resumen de los aspectos más importantes del Plan de Negocios.

## **Introducción.**

Antecedentes que llevaron a la formulación del proyecto, y evolución del mismo y de los factores colaterales que gravitan en dicho proyecto.

- **El entorno**

Información del entorno internacional y regional que impacta a la empresa y a la competencia.

Los factores de micro y macro ambiente y su incidencia en el buen funcionamiento de la empresa

- **El mercado**

Descripción del mercado objetivo y evaluación cuanti y cualitativa

Tendencias del mercado

Descripción de la competencia y su incidencia en el mercado de referencia.

Presentación del trabajo de campo que respalda la información de mercado. (Formularios y resúmenes en anexos)

- **FODA**

Segmentos a abordar por parte de la empresa y Posicionamiento buscado.

- **La empresa**

Descripción del negocio y su proyección esperada.

Desarrollo de los conceptos de: Misión, visión, objetivos, funciones, entre otros.

- **Forma jurídica propuesta o adoptada.**

- **Recursos humanos**

La estructura organizativa. Descripción de las funciones principales, y de los procesos principales.

Política de recursos humanos y composición del mismo (Organigramas en anexos)

Experiencia de los emprendedores, ventajas competitivas y comparativas de los mismos.

Equipo directivo: Miembros del equipo directivo con su perfil. Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién

## **Marketing y Ventas.**

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación
- Ventas

## **Recursos Financieros.**

- Flujo de Caja proyectado
- Balance Contable actual y proyectado
- Necesidades de financiación.

## **Estado de desarrollo y plan de implantación.**

- Explicación detallada del estado de avance de la idea de negocio.
- Plan de implantación.

## **Principales riesgos y estrategias de salida.**

- Riesgos: propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.
- Medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la empresa si se varían algunos de los parámetros clave del modelo.

## **Anexos .**

# Definición de Modelo de Negocios

Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.

*Alexander Osterwalder & Yves Pigneur*

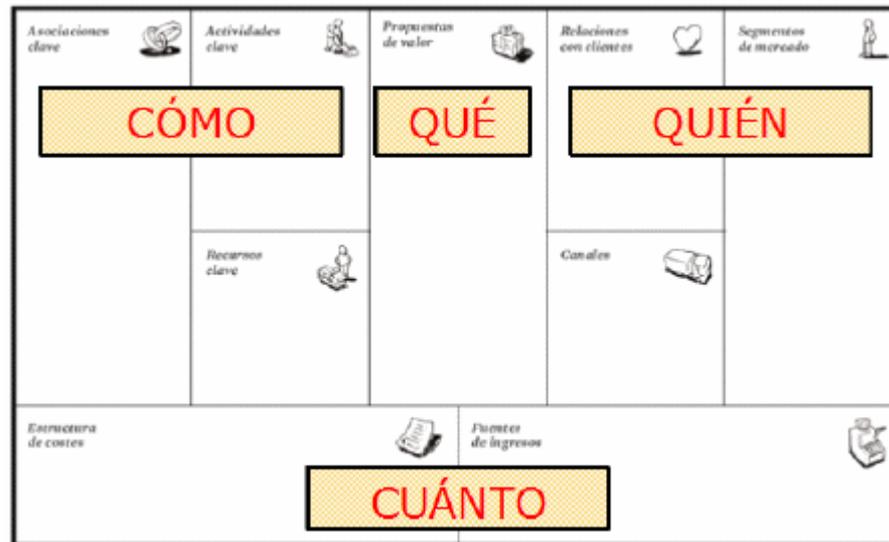


# Modelo de Negocios

Para formular un Modelo de Negocio, lo mejor es seguir la metodología denominada “The Business Model Canvas”, creada por Alexander Osterwalder, que permite, de forma gráfica, explicarlo de manera muy sencilla”.

Se basa en definir nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Éstos integran las cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, infraestructuras y la viabilidad económica.

# Modelo de Negocios Canvas (EE)



# Canvas

- Cada negocio admite varios modelos de negocios
- La clave está en encontrar al modelo adecuado
- Esta herramienta permite diseñar y analizar diferentes modelos de negocios de forma rápida y sencilla

4 áreas

**¿CÓMO?**

**¿QUÉ?**

**¿QUIÉN?**

**¿CUÁNTO?**

# 9 Módulos



# Los nueve módulos

SM

**1 Segmentos de mercado**

*Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.*

PV

**2 Propuestas de valor**

*Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.*

C

**3 Canales**

*Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.*

RCI

**4 Relaciones con clientes**

*Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.*

FI

**5 Fuentes de ingresos**

*Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.*

RC

**6 Recursos clave**

*Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...*

AC

**7 Actividades clave**

*... mediante una serie de actividades clave.*

AsC

**8 Asociaciones clave**

*Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.*

EC

**9 Estructura de costes**

*Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.*

*Asociaciones clave*



*Actividades clave*



*Propuestas de valor*



*Relaciones con clientes*

*Segmentos de mercado*

*Recursos clave*



*Canales*

*Estructura de costes*



*Fuentes de ingresos*



**SOCIOS CLAVE****8**

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestro proveedores clave?

**ACTIVIDADES CLAVE****7**

¿Qué actividades clave requiere mi propuesta de valor?

**RECURSOS CLAVE****6**

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

**PROPUESTA DE VALOR****2**

- ¿qué valor estamos entregando a nuestros clientes?

- ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?

- ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

- ¿Qué tipo de productos ofrecemos a cada uno de nuestros clientes?

**RELACIÓN CON LOS CLIENTES****4**

- ¿Qué tipo de relación tenemos con nuestros clientes?

**CANALES****3**

¿ Con que canales de comunicación estoy llegando a mis clientes?

**SEGMENTO DE CLIENTES****1**

- ¿Para quién estamos creando valor?

- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

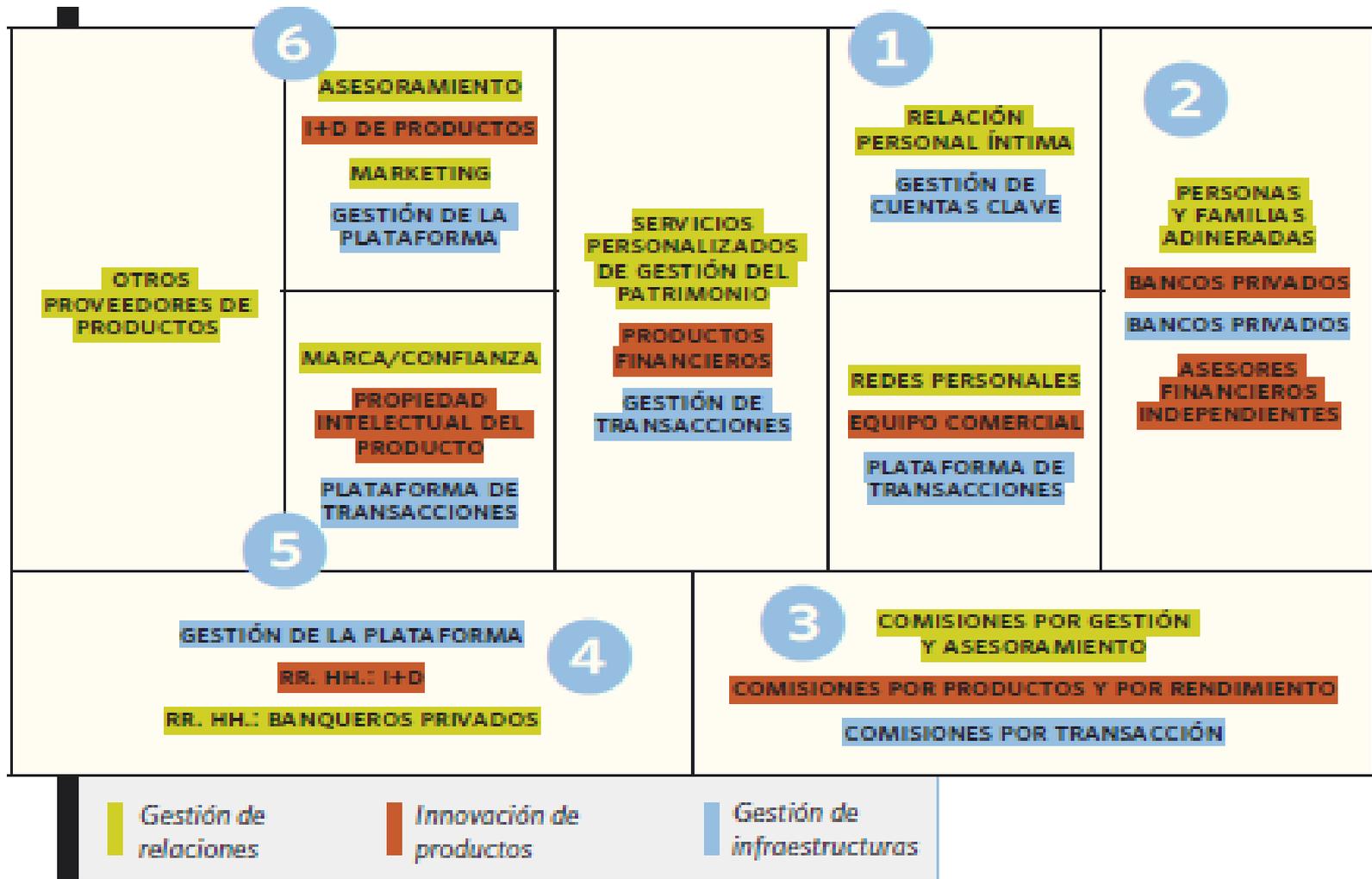
**9****ESTRUCTURA DE COSTES**

¿Qué costes tengo? fijos y variables!

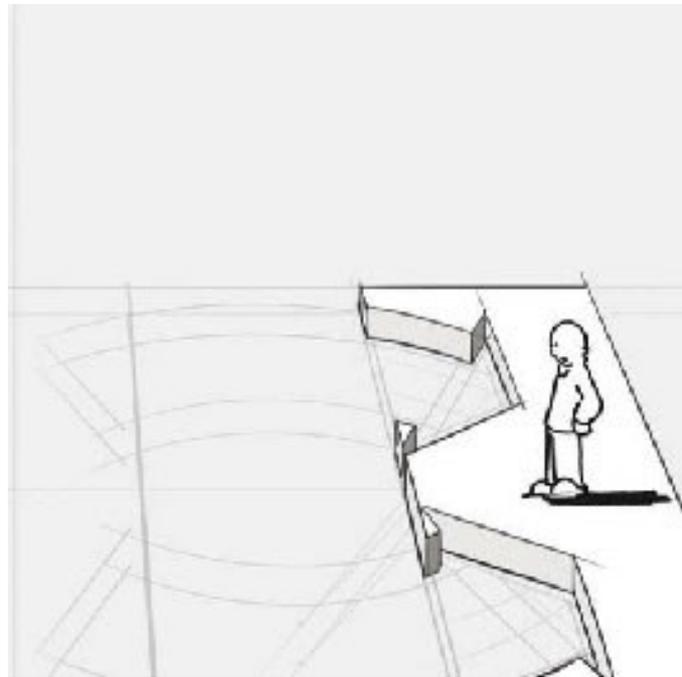
**5****FLUJO DE INGRESOS**

¿De dónde me entra el dinero?

# Canvas: Modelo de Banca Privada



# Segmentos de mercado (1)



# Segmentos de mercado (1)

- Preguntas:
  - ¿Para quién creamos valor?
  - ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

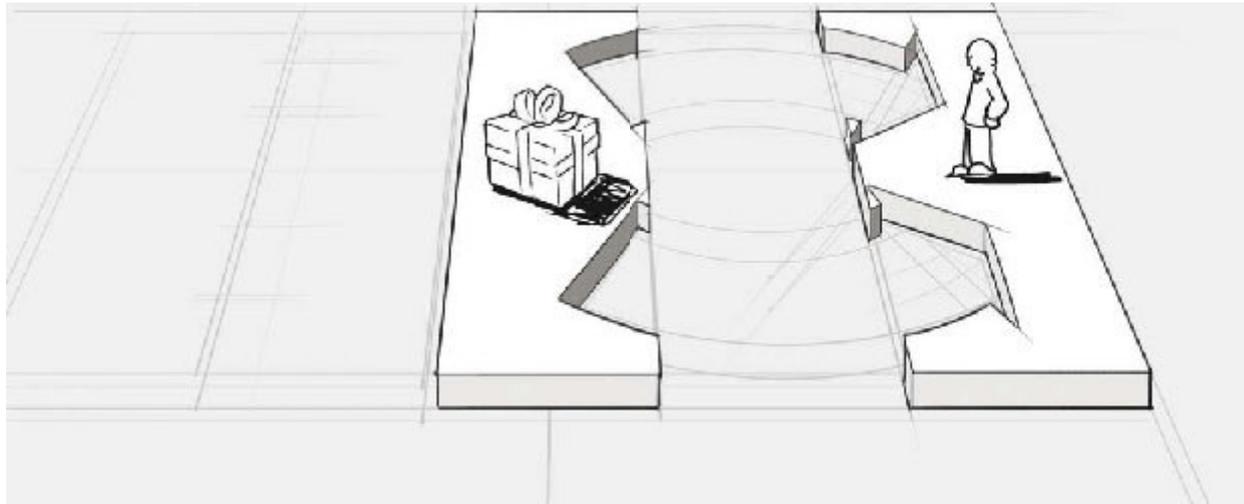
# Segmentos de mercado (1)

- **Mercado de Masas:** Público en general, no distinguen segmentos de mercado (Coca-Cola).
- **Nicho de Mercado:** Segmentos específicos y especializados (fabricante de piezas específicas de la Ind. Automotriz).
- **Mercado Segmentado:** Varios segmentos con necesidades y problemas ligeramente diferentes (Bancos).
- **Mercado Diversificado:** Dos segmentos diferentes que no están relacionados. Necesidades y problemas diferentes (Amazon).
- **Mercados Multilaterales:** Dos o más segmentos independientes (portal o servicios gratuitos).

# Segmentación de mercados (1)

1. Criterio basados en las características del consumidor:
  - a) Segmentación Geográfica.
  - b) Segmentación Sociodemográfica.
  - c) Segmentación Psicosociológica.
  
2. Criterio basados en características vinculadas a la situación de compra o la utilización del producto:
  - a) Por la situación de compra.
  - b) Por los beneficios buscados.
  - c) Por la tasa de utilización.

# Propuesta de valor (2)



# Propuesta de valor (2)

- Preguntas:
  - ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
  - ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
  - ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
  - ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

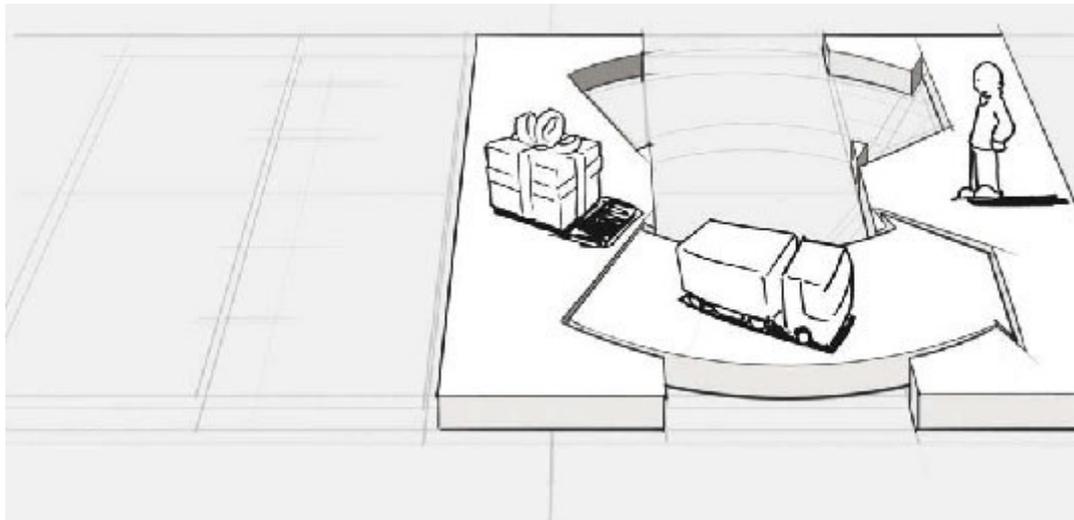
# Propuesta de valor (2)

- Es lo que hace que un cliente elija una propuesta u otra.
- Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad.
- Son un conjunto de productos y/o servicios que satisfacen los requisitos de un mercado determinado.
- Es una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes de manera diferente a su competencia.
- Es una combinación de producto/servicio, precio, imagen, servicios post venta, status, etc.

# Propuesta de valor (2)

- Novedad
- Mejor rendimiento
- Personalización
- “El trabajo hecho”
- Diseño
- Marca / Status
- Precio
- Reducción de costos
- Reducción de riesgos
- Accesibilidad
- Comodidad / Utilidad

# Canales (3)



# Canales (3)

- Preguntas
  - ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
  - ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
  - ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
  - ¿Cuáles tienen mejores resultados?
  - ¿Cuáles son más rentables?
  - ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

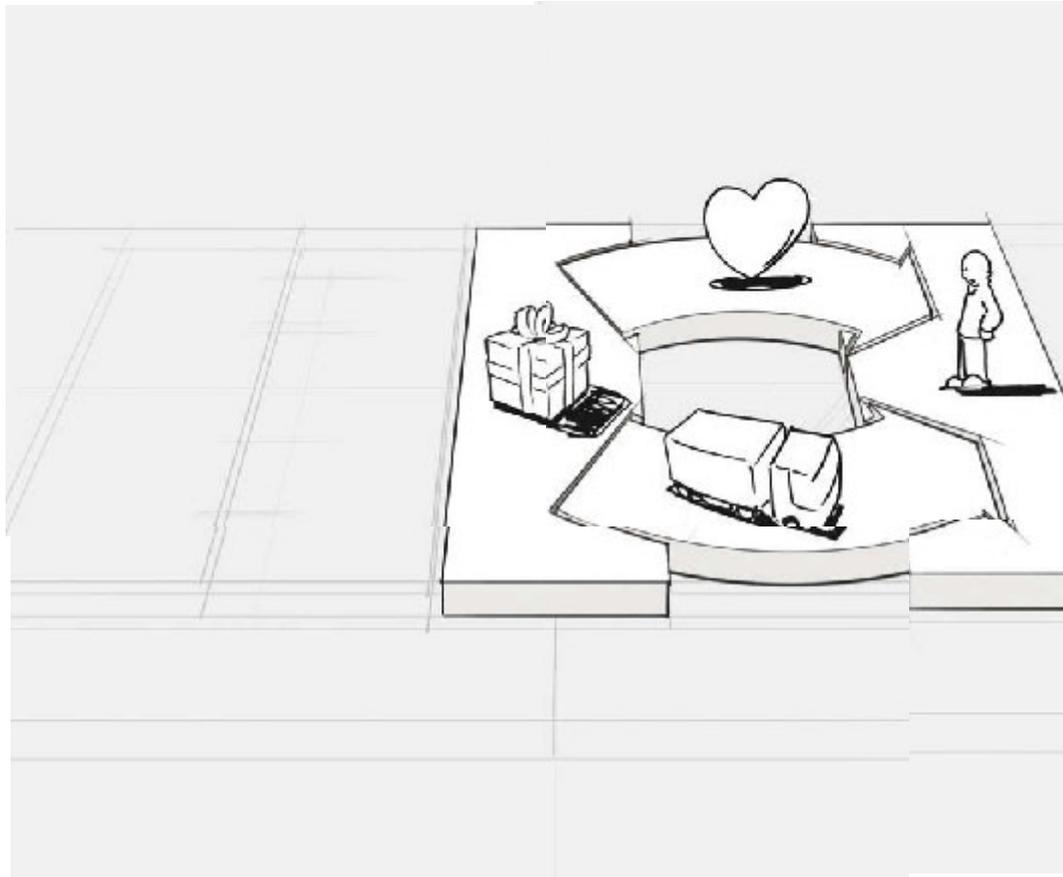
# Canales (3)

- Comunicación, Distribución y Ventas.
- Dar a conocer los productos y servicios.
- Ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de la empresa.
- Permite la compra de productos y servicios.
- Proporciona la propuesta de valor.
- Servicio post venta.

# Canales (3)

- Directos o Indirectos
- Propios o de Socios Comerciales
- 5 fases:
  - Información
  - Evaluación
  - Compra
  - Entrega
  - Post Venta

# Relaciones con clientes (4)



# Relaciones con clientes (4)

- Preguntas:
  - ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
  - ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
  - ¿Cuál es su costo?
  - ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

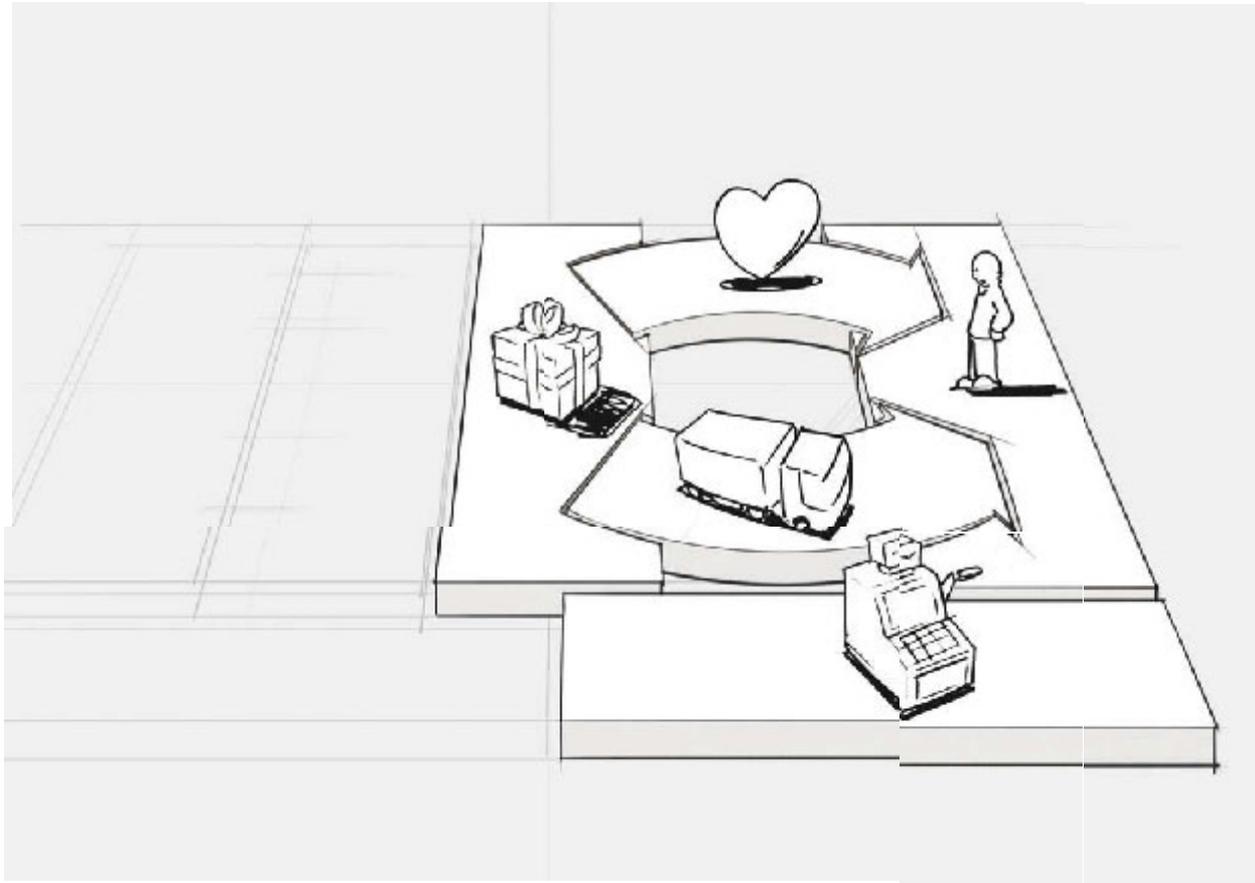
# Relaciones con clientes (4)

- Relaciones de la empresa con determinado segmento de mercado.
- Puede ser personal o automatizada.
- Pueden basarse en los fundamentos:
  - Captación de clientes
  - Fidelización de clientes
  - Estimulación de ventas

## Relaciones con clientes (4)

- **Asistencia personal:** vendedor o servicio post venta.
- **Asistencia personal exclusiva:** ejecutivo de cuentas.
- **Autoservicio:** el cliente se sirve él mismo.
- **Servicios automáticos:** servicios automáticos personalizados, reconoce al cliente y sugiere.
- **Comunidades:** intercambio de conocimientos y solución de problemas de otros.
- **Creación colectiva:** los clientes crean contenido, participan en diseño, etc.

# Fuentes de ingresos (5)



# Fuentes de ingresos (5)

- Preguntas:
  - ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
  - ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cuánto?
  - ¿Cómo pagan actualmente?
  - ¿Cómo les gustaría pagar?
  - ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

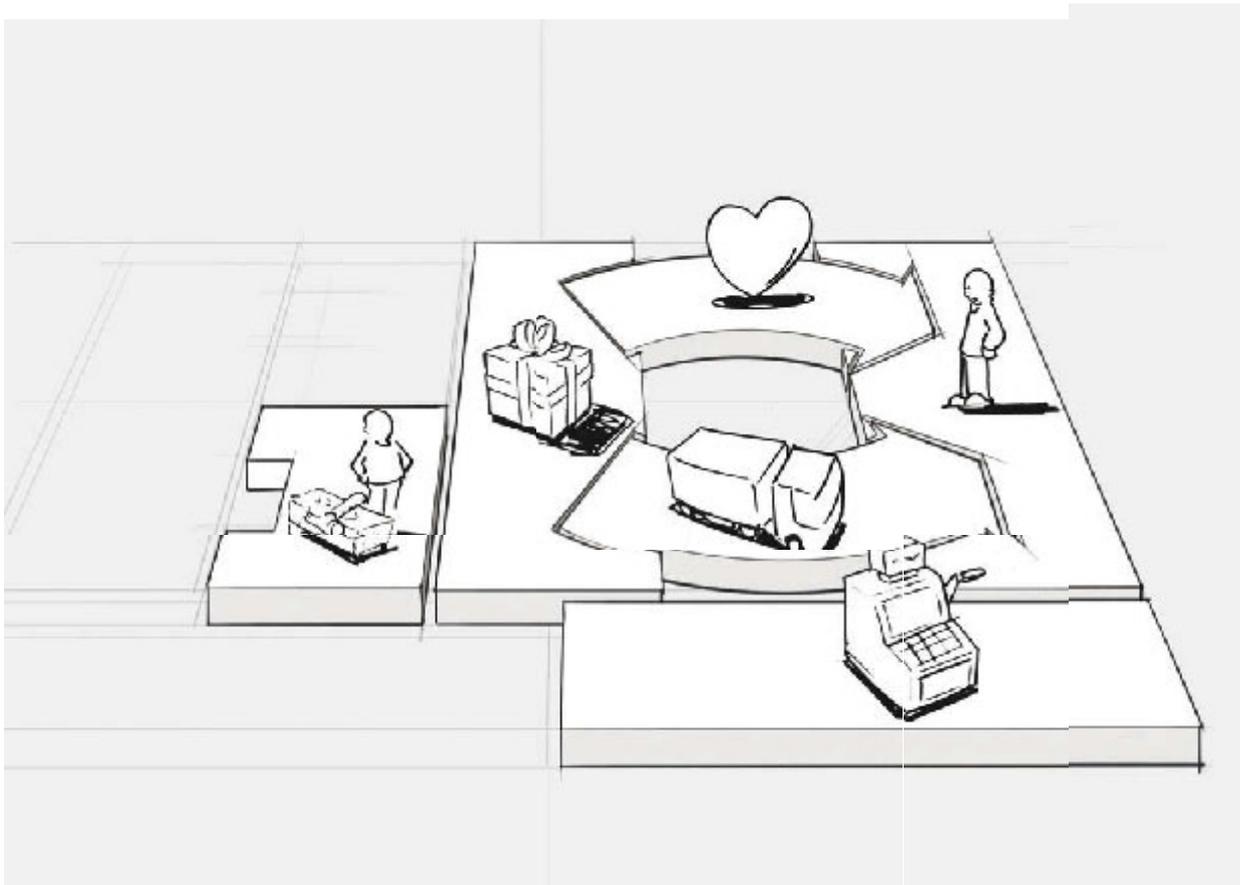
# Fuentes de ingresos (5)

- Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente y pueden ser fijos o dinámicos:
  - Lista de precios fijos
  - Negociaciones
  - Subastas
  - Según mercado y/o volumen
  - Gestión de la rentabilidad
- Ingresos por transacciones puntuales.
- Ingresos por pagos recurrentes.

# Fuentes de ingresos (5)

- Ventas de activos
- Cuota por uso
- Cuota de suscripción
- Préstamo – Alquiler – Leasing
- Concesión de licencias
- Intermediación
- Publicidad

# Recursos clave (6)



# Recursos clave (6)

- Preguntas:
  - ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, nuestros canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

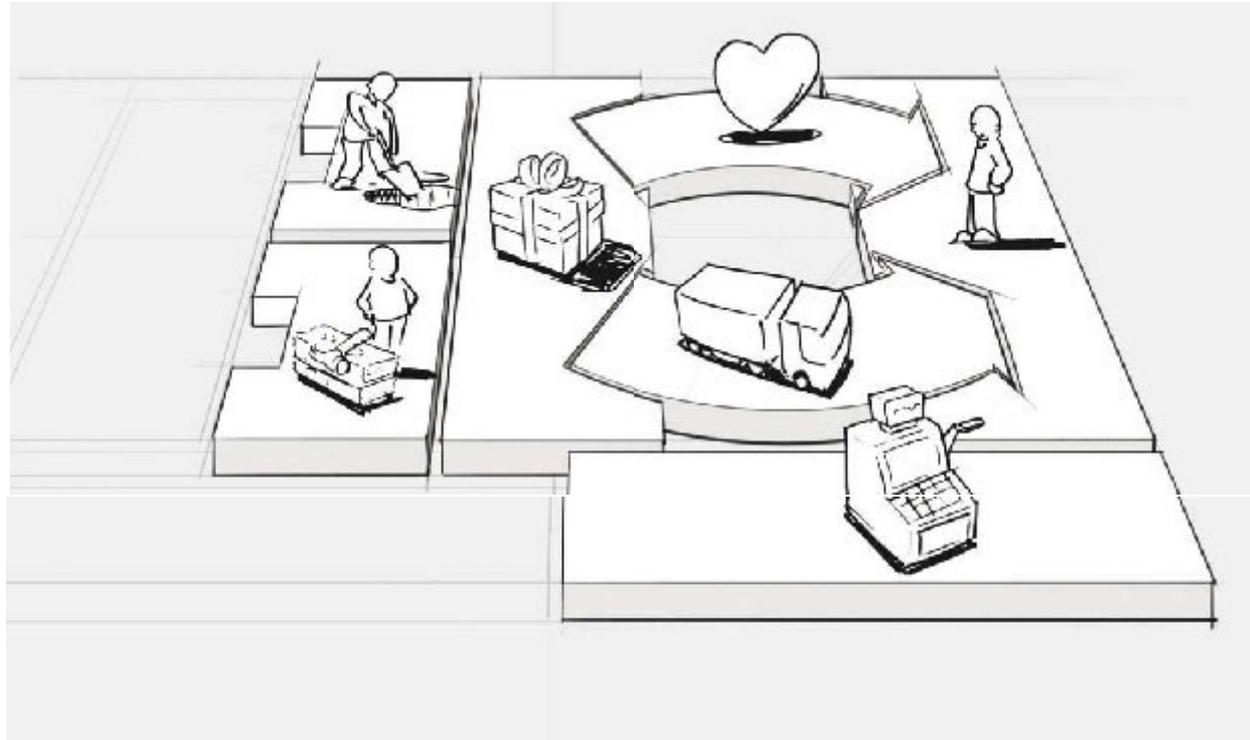
# Recursos clave (6)

- Son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
- Cada modelo requiere recursos diferentes.
- Pueden ser:
  - De su propiedad
  - Alquilados
  - De socios clave.

# Recursos clave (6)

- Físicos
- Intelectuales
- Humanos
- Económicos

# Actividades clave (7)



# Actividades clave (7)

- Preguntas:
  - ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?

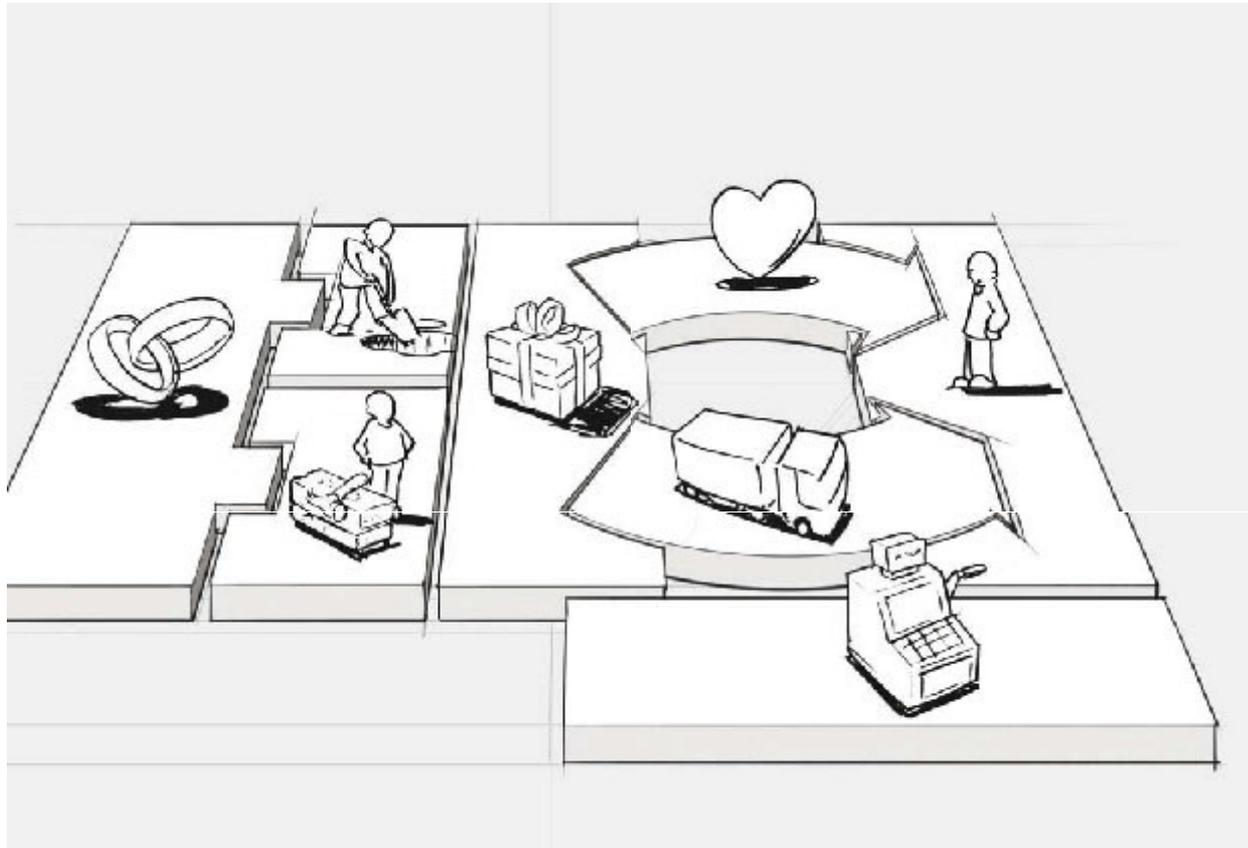
## Actividades clave (7)

- Se describen aquellas acciones o actividades necesarias para que nuestro modelo de negocio funcione.
- Son aquellas actividades que necesitamos para que el modelo sea exitoso.
- Las actividades necesarias para crear y ofrecer valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes, percibir ingresos, etc.
- Pueden variar en función del modelo de negocio.

## Actividades clave (7)

- **Producción:** Diseño, fabricación y entrega de productos.
- **Resolver problemas:** Búsqueda de soluciones a problemas individuales. Son importantes la gestión de la información y formación continua, entre otras.
- **Plataforma / red:** Gestión de la plataforma, mantenimiento, promoción, prestación de servicios, etc.

# Asociaciones clave (8)



# Asociaciones clave (8)

- Preguntas:
  - ¿Quiénes son nuestros socios clave?
  - ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
  - ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
  - ¿Qué actividades realizan nuestros socios?

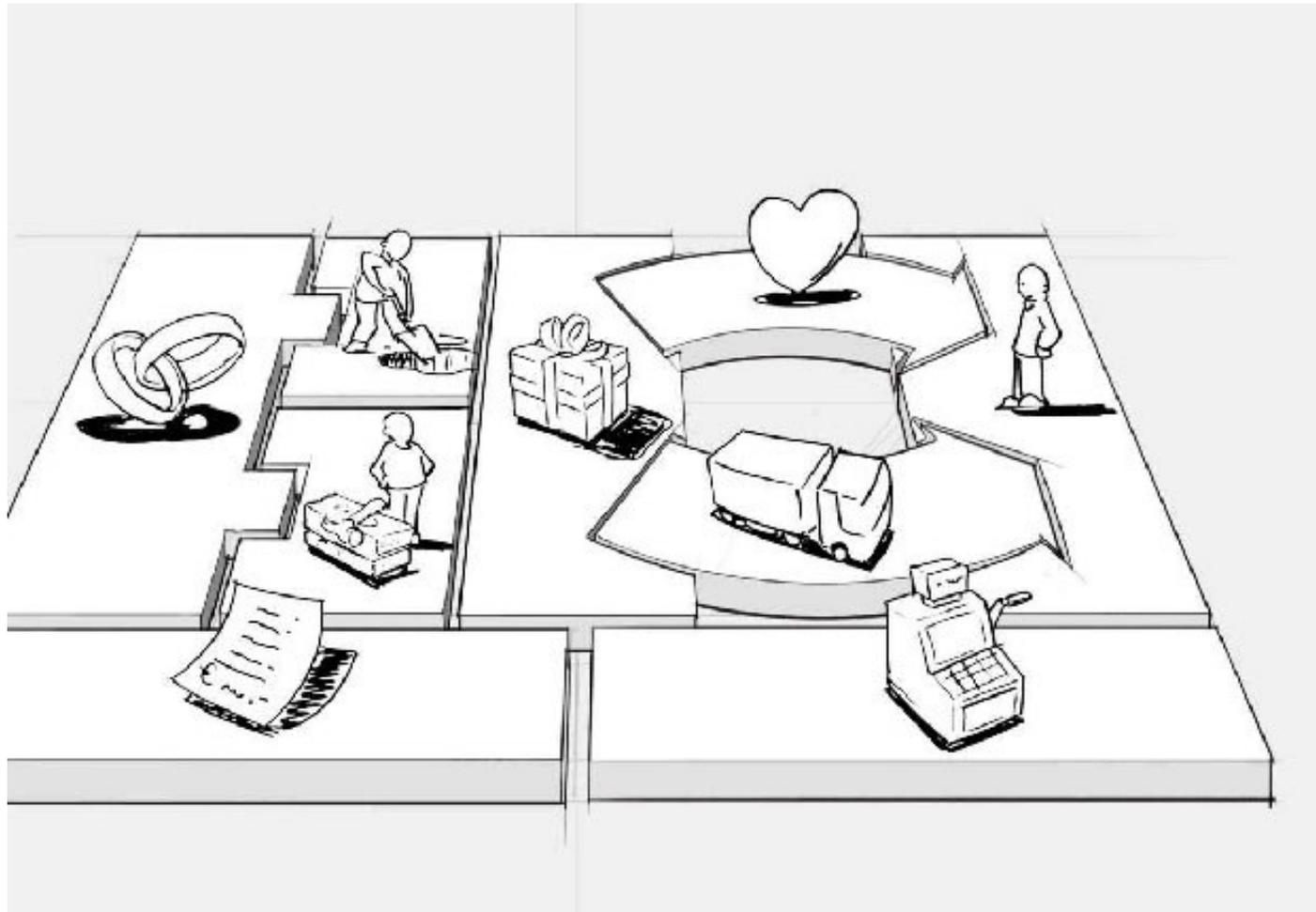
# Asociaciones clave (8)

- Son la red de proveedores y socios que contribuyen a que el modelo de negocio funcione.
- Pueden ser para optimizar modelos, reducir riesgos o adquirir recursos.
- 4 tipos:
  - Alianza estratégica (empresas no competidoras)
  - Coopetición (empresas competidoras)
  - Joint ventures (empresas conjuntas)
  - Relaciones cliente – proveedor (garantizan suministros)

## Asociaciones clave (8)

- **Optimización y economía de escala:** No es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Recursos compartidos.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** En entornos competitivos e incertidumbre.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** Compra de recursos o actividades, por ejemplo licencias, información, derechos de uso, etc.

# Estructura de costos (9)



# Estructura de costos (9)

- Preguntas:
  - ¿Cuáles son los costos más importantes relacionados a nuestro modelo de negocio?
  - ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
  - ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

## Estructura de costos (9)

- Se describen los principales costos en los que se incurre para llevar adelante el modelo de negocio.
- Algunos son muy fáciles de identificar y calcular pero otros no.
- Tanto la creación y entrega de valor como las relaciones con los clientes y la generación de ingresos tienen costos asociados.
- Se puede partir de los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

# Estructura de costos (9)

- **Estructura de costos según costos:** Recortar gastos por donde sea, el objetivo es bajar los costos lo más posible.
- **Estructura de costos según valor:** Los costos no son prioridad, se centran en la creación de valor. Servicios premium, personalizados y/o de lujo.
- **Costos fijos:** No varían en función de los productos vendidos y/o producidos.
- **Costos variables:** Varían en forma directa en función de los productos producidos y/o vendidos.
- **Economías de escala:** Ventaja de costos que crece a medida que aumenta la producción.
- **Economías de campo:** Ventaja de costos que crece a medida que se amplía su ámbito de actuación.

*Asociaciones clave*



*Actividades clave*



*Propuestas de valor*



*Relaciones con clientes*

*Segmentos de mercado*

*Recursos clave*



*Canales*

*Estructura de costes*



*Fuentes de ingresos*



①

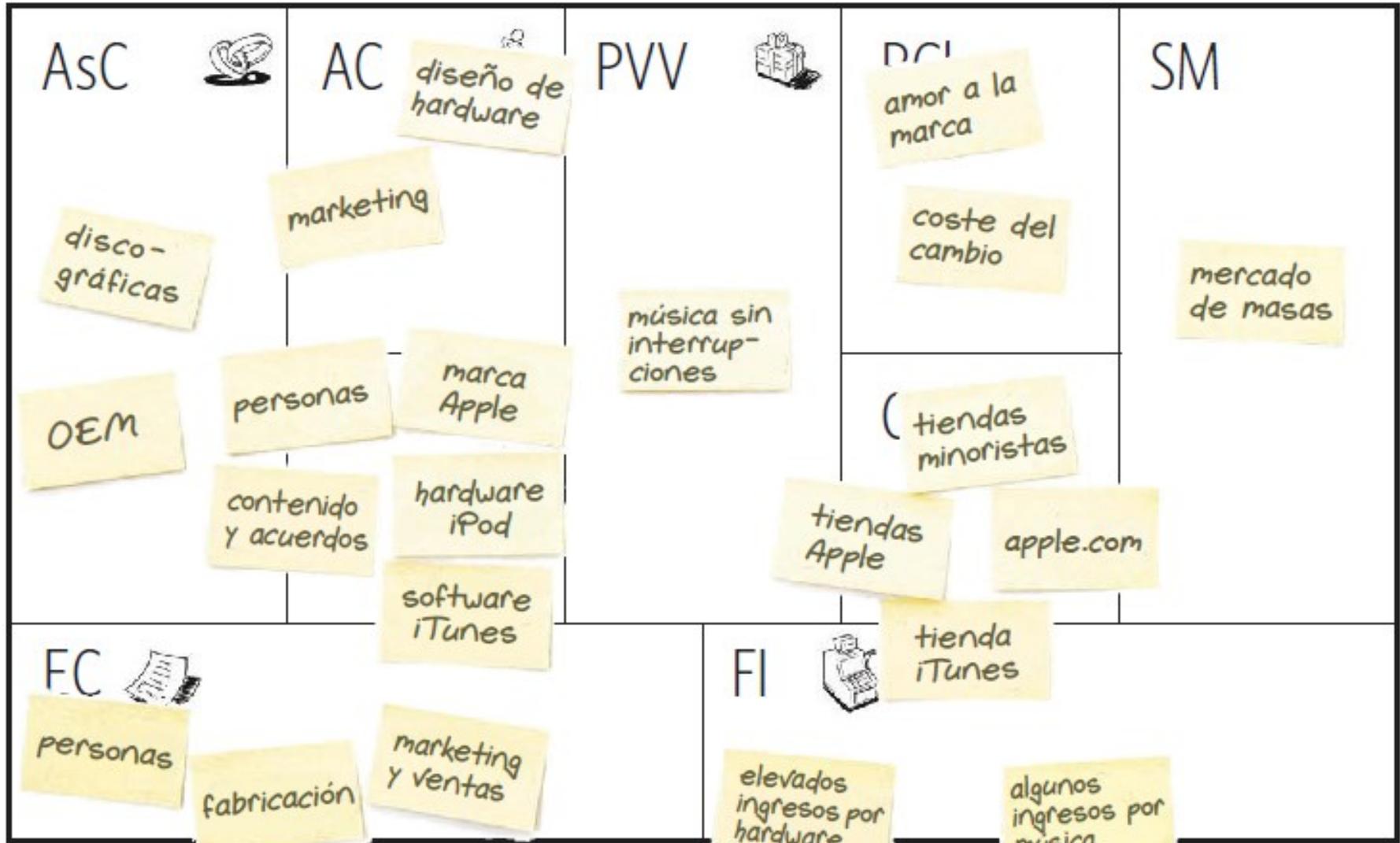
DIBUJA EL  
LIENZO EN  
UN PÓSTER

②

CUELGA  
EL LIENZO  
EN LA  
PARED

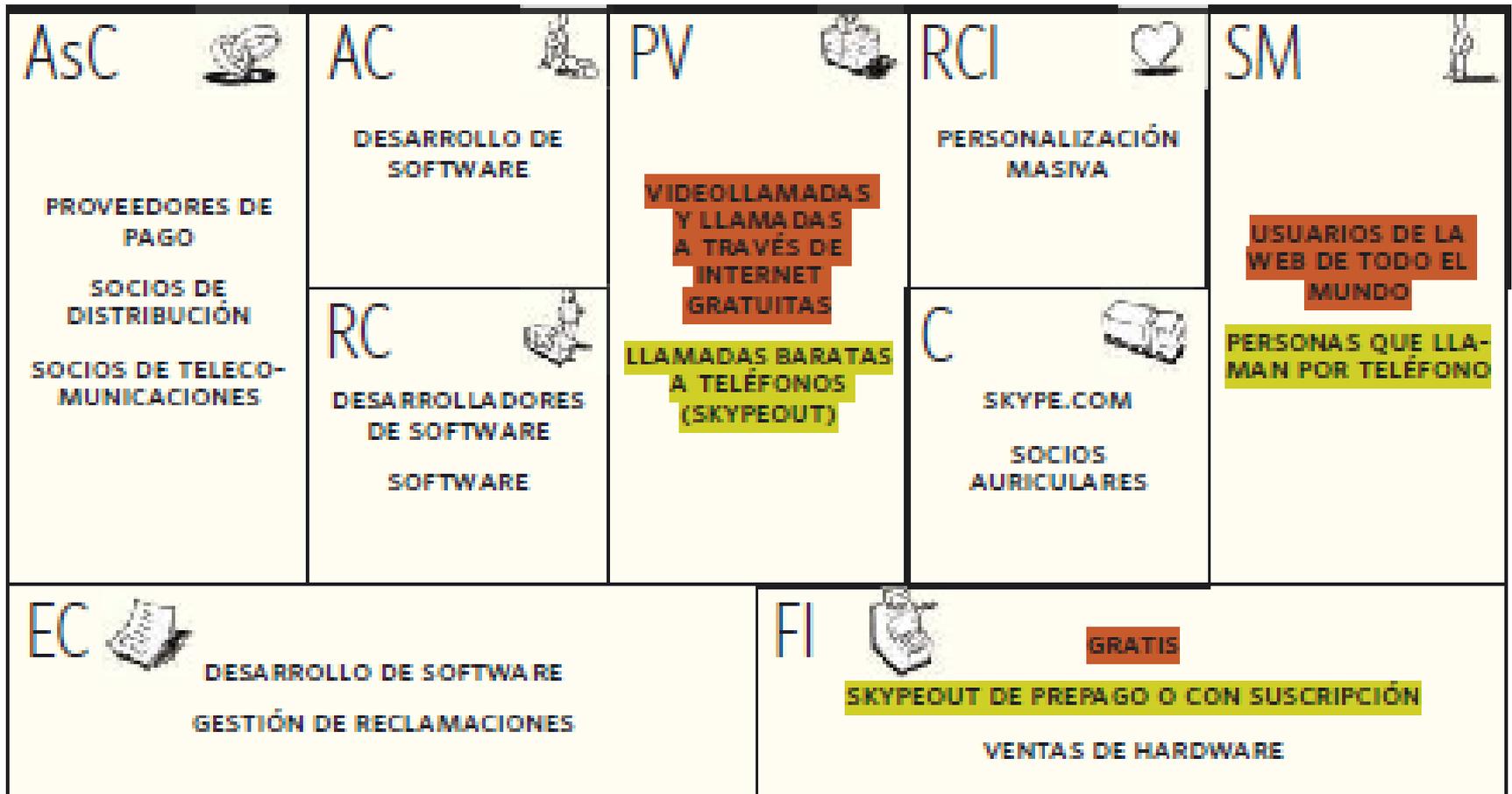
③

ESBOZA  
EL MODELO  
DE NEGOCIO



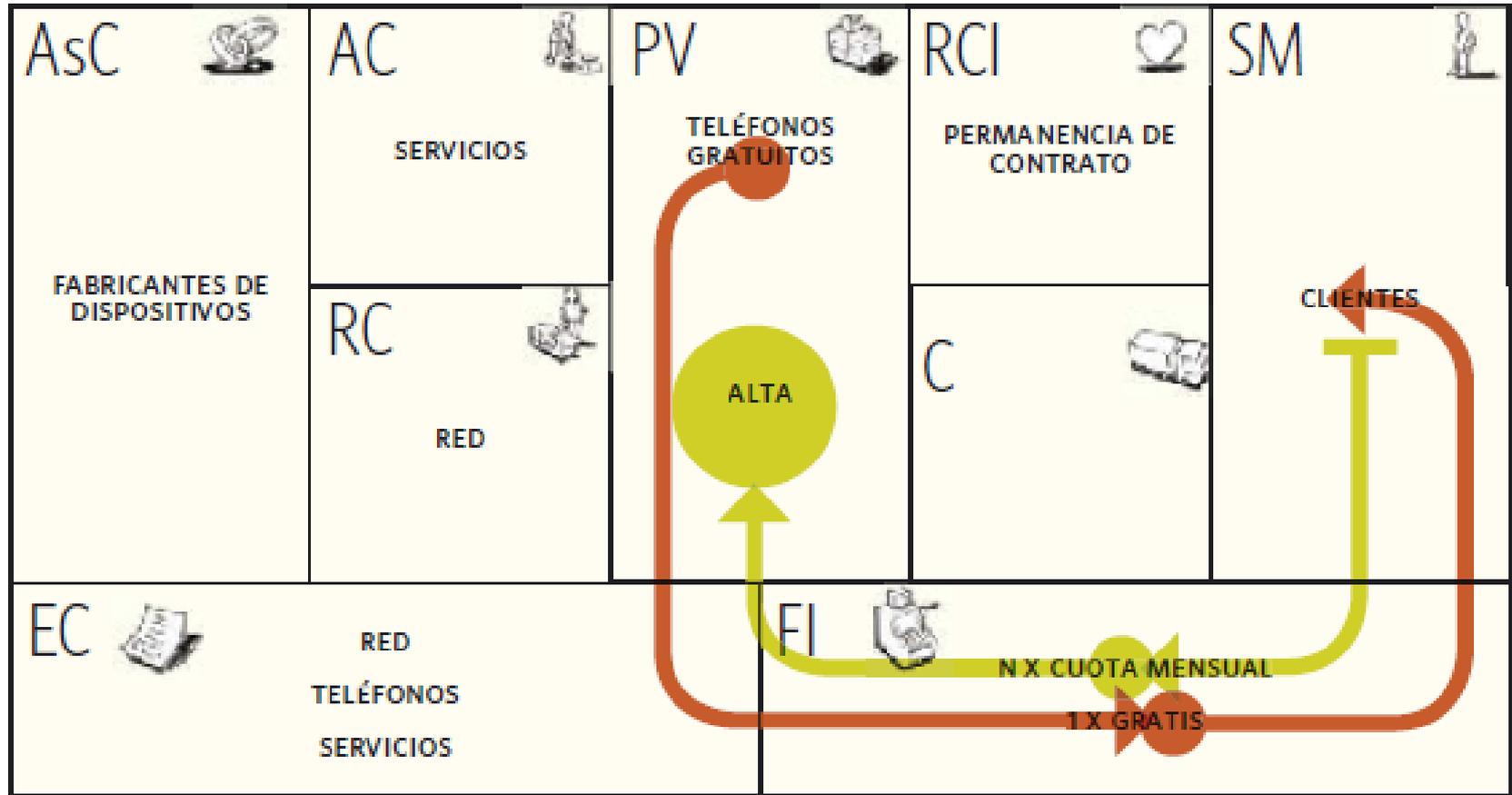
# Canvas de SKYPE

## Skype



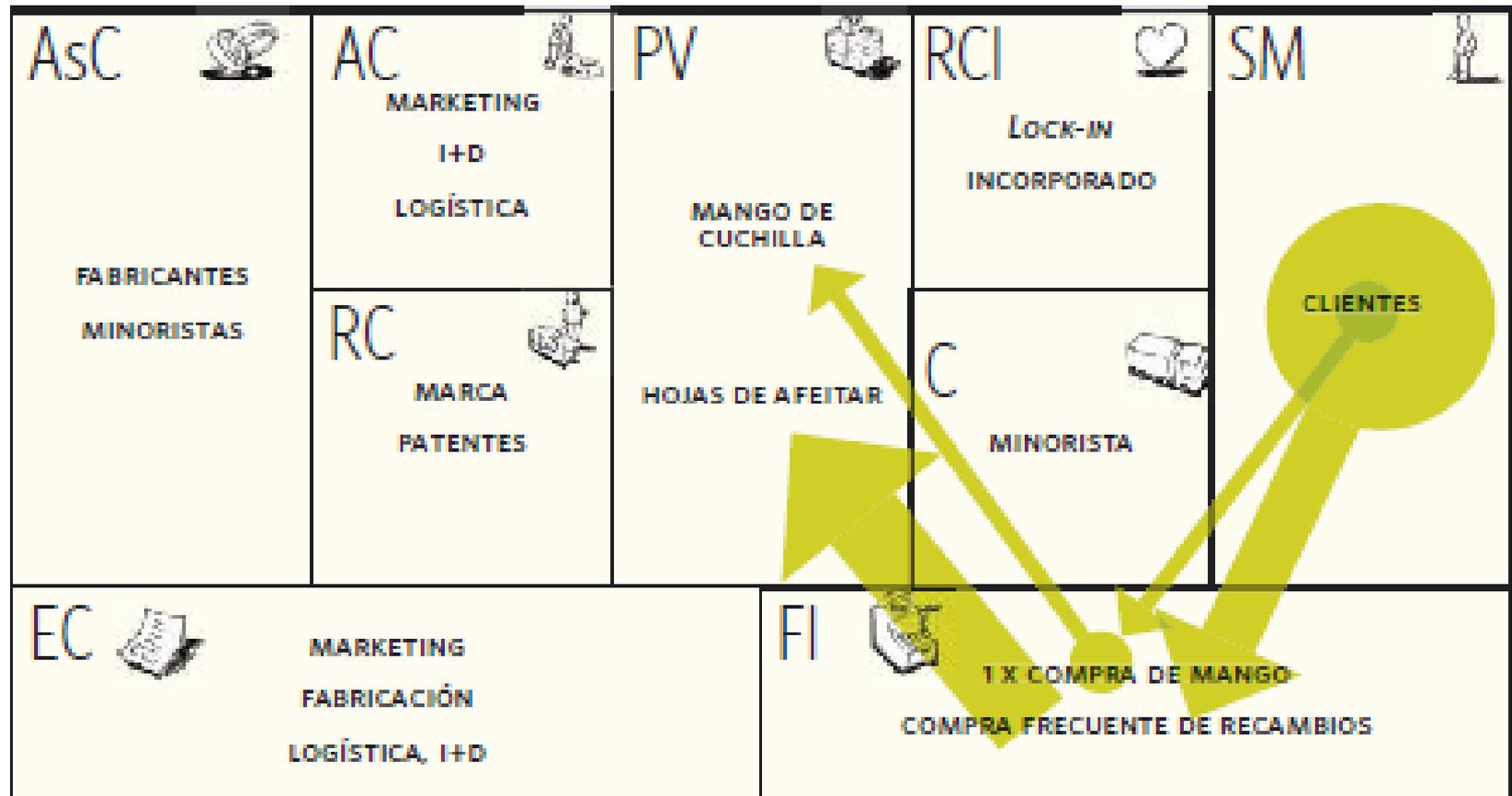
# Canvas Teléfonos Gratuitos

## *El cebo y el anzuelo de los teléfonos móviles gratuitos*



# Canvas de Gillete

## La cuchilla y la hoja de afeitar: Gillete



# Canvas de Periódico Gratuito

## Metro

