

PLAN DE EMPRESA

Cuaderno de Trabajo



Basado en:
Business Model Canvas
de A. Osterwalder

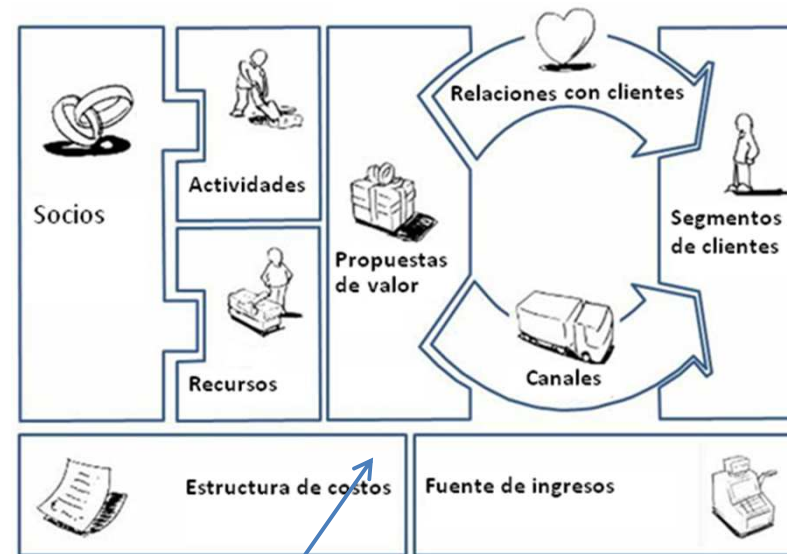
Naturaleza de este documento

Este documento presenta una simulación económico-financiera de la idea de negocio realizada en base a las expectativas e información aportada por la persona promotora.

Su viabilidad dependerá que se cumplan los objetivos de ventas, gastos e inversiones estimados en el documento.

Modelo de Negocio: Presentación

Business Model Canvas.



Herramienta de **gestión estratégica** para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, que **facilita la comprensión y trabajar con el modelo de negocio** desde un punto de vista integrado que **entiende a la empresa como un todo**.

Herramienta diseñada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur, que está recogida en el libro "Business Model Generation" (Generación de Modelos de Negocio).

El **Business Model Canvas** se compone de **9 módulos** que representan las áreas clave de una empresa y que debemos ANALIZAR en nuestro modelo de negocio. Son los módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos.

¿Por qué Business Canvas?

Agiliza la tarea de redactar un extenso plan de empresa.

Visualiza fácilmente todas las áreas de las que se compone tu empresa y las relaciones que deben existir entre ellas.



la metodología Canvas te permite detectar nuevas **áreas** de valor en tu empresa, nuevas oportunidades e incorporarlas a tu modelo de negocio.

Simplifica el trabajo de análisis y facilita el trabajo en equipo

Se puede utilizar para numerosos temas: resolver problemas de marketing, estudiar conceptos, **explorar** conceptos y sistemas, innovar...



A menudo se trabaja colocando una **plantilla grande** sobre una pared o pizarra y añadiendo y quitando **post-its** sobre ella.

Visualizando el Modelo de negocio



0. Presentación del Proyecto

ACTIVIDAD Y GRADO DE INNOVACIÓN / DIFERENCIACIÓN

Éste es, quizás, uno de los **apartados más relevantes** del plan de negocio.

En él debemos hacer constar, de forma resumida, las principales fortalezas del proyecto, sus debilidades, sus ventajas y oportunidades, y sus amenazas y riesgos.

Esta rápida presentación de nuestro proyecto constituye la oportunidad de reforzar nuestros argumentos frente a terceros -posibles inversores y/o socios o socias, entidades públicas que apoyan el emprendizaje, proveedores clave, potenciales clientes, alianzas, ...- por lo que no debemos escatimar esfuerzos a la hora de reflejar la verdadera rentabilidad del mismo.

FORMA JURÍDICA

FECHA EFECTIVA O PREVISTA DE INICIO DE ACTIVIDAD



1

Clientes

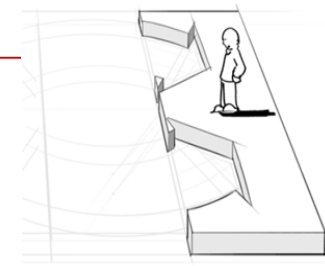
Describir los diferentes **GRUPOS DE PERSONAS O ENTIDADES A LOS QUE SE DIRIGE LA EMPRESA.**

Entre las preguntas que hay que dar respuesta están:

1. ¿**Para quién** estamos creando valor?
2. ¿Cuáles son **nuestros segmentos de clientes** más importantes (rentables)?
3. ¿Cuáles son **sus necesidades y/o preocupaciones**?
4. ¿Nos dirigimos hacia el **gran público**, el **mercado de masas** o a un **nicho** muy concreto?
5. ¿Hay varios **segmentos de clientes interrelacionados**?
6. ¿Qué factores del **macroentorno** influyen en tu futura empresa?
7. ¿Qué factores del **microentorno** influyen en tu futura empresa?
8. Identificar **competencia directa e indirecta**:
 - ¿Quiénes son nuestros competidores?
 - ¿Qué ofrecen, a qué precio, ...?
 - Tipología de empresas, empresas dominantes o líderes....

ANEXOS Y HERRAMIENTAS

- * Análisis del entorno.
- * Segmentando el Mercado Objetivo.
- * Mapa de Empatía del Cliente.



1

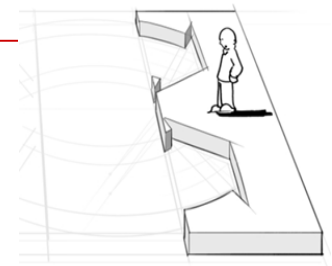
Clientes - Mercado

MANOS A LA OBRA...:

- * Analiza e identifica los factores del **Macroentorno** que influyen en tu futura empresa:
Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal + Infraestructuras, Demográfico.
- Analiza e identifica factores del **Microentorno** que influyen en tu futura empresa:
Proveedores, Intermediarios, Competencia (directa e indirecta), Clientes y Prescriptores.
- Identifica los SEGMENTOS de **Clientes** más rentables:
Criterios objetivos, subjetivos, de producto, criterios múltiples.

ANEXOS Y HERRAMIENTAS

- Segmentando el Mercado Objetivo.
- Análisis de la Cadena de valor
- Mapa de Empatía del Cliente



2

Propuesta de valor

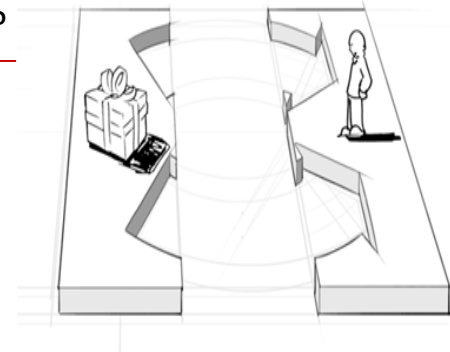
Describir el conjunto de **PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE CREAN VALOR** para un segmento de mercado específico; el problema o los **PROBLEMAS QUE SOLUCIONAS PARA EL CLIENTE** y cómo le das respuesta con los productos o servicios de tu empresa. Determinar la **ESTRATEGIA COMPETITIVA**: precio, personalización, ahorro, diseño, novedad, marca/reputación,...

Entre las preguntas a las que hay que dar respuesta están:

1. ¿Qué **valor** le damos a los clientes?
2. ¿Qué problema o necesidad de nuestros clientes estamos ayudando a resolver o satisfacer?
3. ¿Qué tipos de **productos o servicios** ofrecemos a cada uno de nuestros segmentos clientes?:
 - 3.1. Descripción detallada de las gamas de productos y/o servicios que se van a ofrecer (atributos, funciones, características técnicas, de utilización, ...).
 - 3.2. Describir las necesidades o deseos que van a cubrir.
 - 3.3. Aspectos complementarios: PRODUCTO / SERVICIO BÁSICO + EXTRAS (envase, marca, servicios, garantías, mantenimiento...).
4. ¿Por qué van a comprar/contratar a nuestra empresa y no a la competencia?
5. ¿Cuál es la **ventaja competitiva**? ¿Cuál es nuestra **propuesta de valor DIFERENCIAL**?

ANEXOS Y HERRAMIENTAS

- Factores Clave de la Idea de Negocio.
- Concepto de Propuesta de valor.
- Análisis DAFO

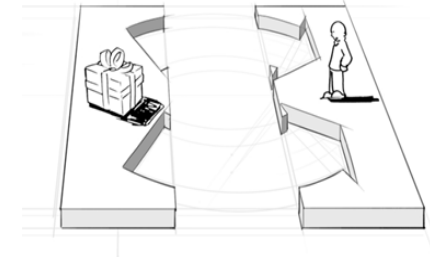


2

Propuesta de valor

MANOS A LA OBRA...

- * La descripción de nuestro PRODUCTO o SERVICIO.
- * La creación de valor: los ATRIBUTOS DEL PRODUCTO o SERVICIO.
- * Nuestra PROPUESTA DE VALOR.
- * Nuestro POSICIONAMIENTO en el Mercado. Nuestras **VENTAJAS COMPETITIVAS**.



3

Canales

El **CANAL** es clave, y en base a las decisiones que tomemos en este punto, conformaremos **UNA EXPERIENCIA DE CLIENTE U OTRA**. Se debe describir el **MODO EN EL QUE LA EMPRESA SE COMUNICA** con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

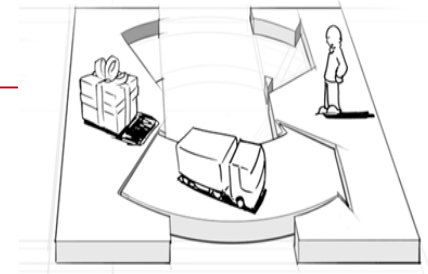
- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Entre las preguntas a las que hay que dar respuesta están:

1. ¿Cómo vamos a **entregar nuestra propuesta** de valor a cada segmento de clientes?
2. ¿A través de qué **canales** queremos **llegar a nuestros clientes**?
3. ¿Cómo se integran nuestros canales?
4. ¿Cuáles funcionan mejor?
5. ¿Cuáles son los más rentables?
6. ¿Cómo vamos a integrarlos con las rutinas de los clientes?

ANEXOS Y HERRAMIENTAS

- ¡SAL! (y rápido).
- Construyendo tu propuesta de valor: tu Marca.





Canales

MANOS A LA OBRA...

- * La descripción de nuestros **CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**
- * La descripción de nuestros **CANALES DE COMUNICACIÓN.**
- * La descripción de nuestros **CANALES DE VENTA.**

4

Relaciones con clientes

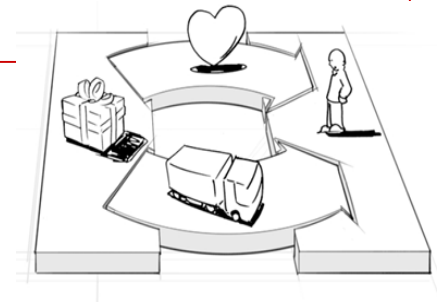
DESCRIBIR LOS DIFERENTES TIPOS DE RELACIONES que establece una empresa con determinados **SEGMENTOS DE MERCADO** (uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar).

Entre las preguntas que hay que dar respuesta están:

1. ¿Qué **tipo de relación** espera mantener **cada segmento de clientes con la empresa**?
2. ¿**Qué va a inspirar nuestra marca** en ellos?
3. ¿**Qué/quién** establece estas relaciones? ¿Cuánto nos cuesta?
4. ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?
5. ¿Cómo vamos a **captar clientes**?
6. ¿Cómo vamos a **fidelizar** los clientes?
7. ¿Qué técnicas vamos a utilizar **para estimular las ventas**?

ANEXOS Y HERRAMIENTAS

- * Segmentando el Mercado Objetivo.
- * Mapa de la Empatía del Cliente.
- * Construyendo tu Propuesta de valor: tu Marca.



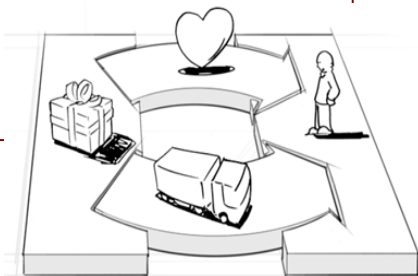
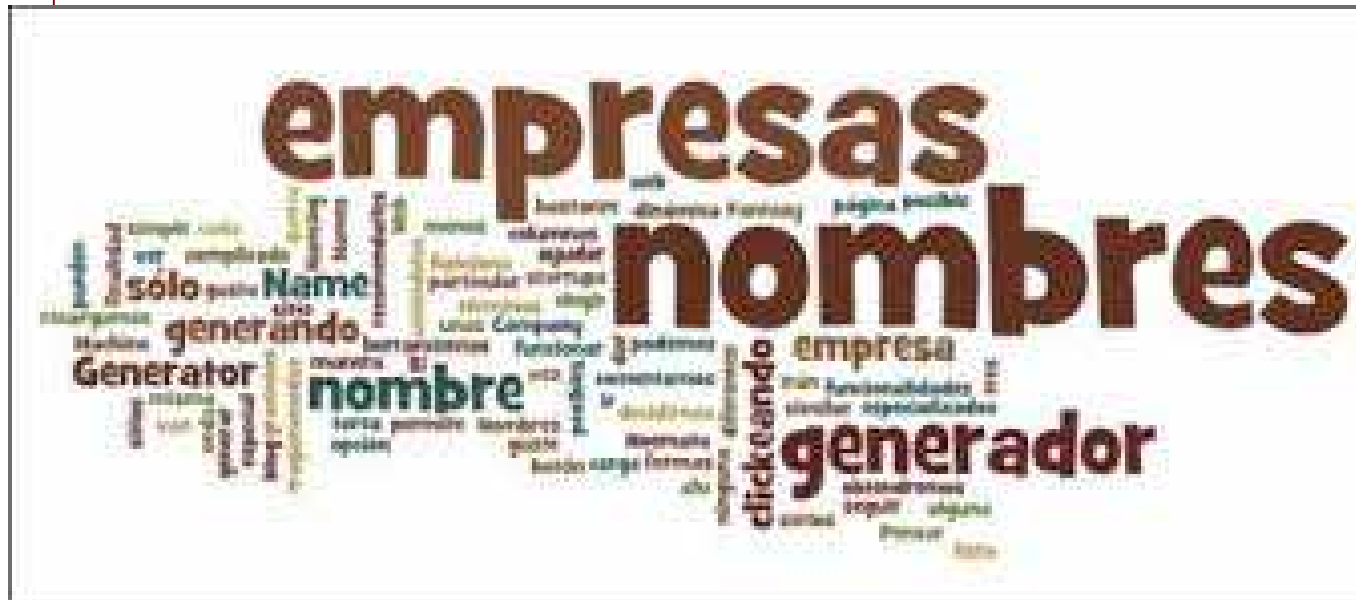
4

Relaciones con clientes

MANOS A LA OBRA...

* La **RELACIÓN** con **NUESTRO/S CLIENTES**.

* La **MARCA**.



5

Fuentes de ingresos

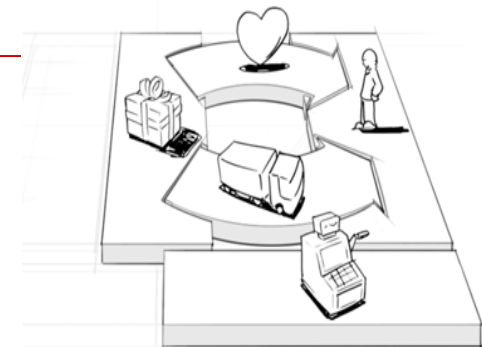
Describir el **FLUJO DE CAJA** que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las fuentes de ingresos constituyen principalmente el **DINERO EN EFECTIVO DE UNA EMPRESA**, que se obtiene a través de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.

Entre las preguntas que hay que dar respuesta están:

1. ¿Qué están **dispuestos a pagar los clientes por nuestra solución**? ¿Para qué se paga en la actualidad?
2. ¿**Cómo se paga** actualmente? ¿**Cómo prefieren** pagar?
3. ¿**Cuáles son las fuentes de ingresos**? ¿Cómo contribuye cada fuente a los ingresos totales?
4. ¿**Qué margen** se obtendrá?
5. **Criterios** que se van a aplicar a la hora de **fijar los precios**: costes, precios de la competencia, experiencia, ...
6. **Forma de cobro**: establecer el modo y el plazo de cobro a clientes.

ANEXOS Y HERRAMIENTAS

- * Plan Económico - Financiero:
 - Precio de venta y coste por producto/servicio.
 - Previsión de ventas y gastos.
 - Tesorería.
 - Plazos cobros-pagos.

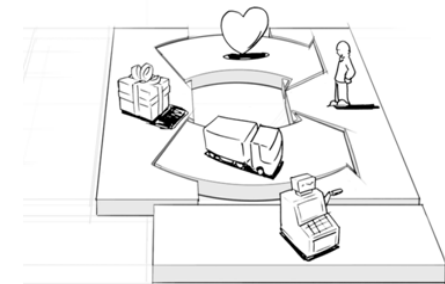


5

Fuentes de ingresos

MANOS A LA OBRA...

- 1.- Determina **cuánto vas a cobrar** por tu producto o servicio.
- 2.- **Reflexiona** acerca de cómo va a **generar ingresos** tu negocio.



6

Recursos clave

Describir **LOS ACTIVOS MÁS IMPORTANTES** para que el modelo de negocio funcione, así como **TIPO, CANTIDAD E INTENSIDAD**. Los recursos clave se relacionan directamente con las actividades clave, pues son los primeros aquellos que se transforman, a través de las actividades, en las propuestas de valor de la empresa.

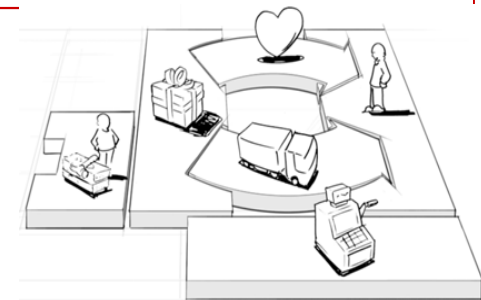
Los recursos claves pueden ser **FÍSICOS, ECONÓMICOS, INTELECTUALES Y HUMANOS**.

Entre las preguntas que hay que dar respuesta están:

1. ¿Qué **recursos clave** requiere nuestra propuesta de valor?
2. ¿**Cómo obtenemos** esos recursos clave?
3. ¿**Cuándo los necesitamos**?
4. ¿Cuáles son los **recursos que requieren los canales de distribución utilizados**?
5. ¿Cuáles son los **recursos más importantes y costosos** en tu modelo de negocio ?

ANEXOS Y HERRAMIENTAS

- * Plan Económico - Financiero:
 - Planificación de necesidades de inversión.
 - Presupuesto de inversiones.
 - Presupuesto de financiación.
 - Presupuesto de tesorería.



6

Recursos clave 1/2

Identifica qué recursos necesita tu empresa para iniciar su actividad:

1. Identifica **qué personas – equipos** necesita tu empresa para iniciar su actividad y a corto/medio plazo..

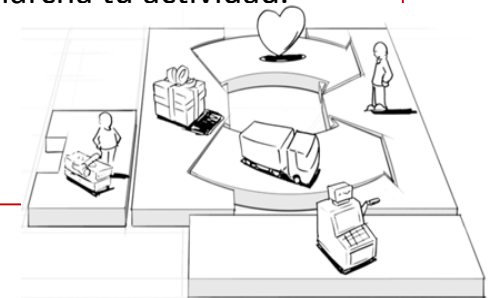
En que áreas de trabajo se organizará la empresa.

Organigrama. Responsabilidades. Funciones y tareas del personal.

Perfil profesional de Recursos Humanos necesario

Condiciones y horario de trabajo previsto

2. Identifica **qué recursos económico - financieros** vas a necesitar para poner en marcha tu actividad.



Recursos clave 2/2

Recursos que necesita tu empresa para iniciar su actividad (cont.).

3. **Recursos Físicos:** inmovilizado y existencias. Ten en cuenta en este apartado el **Mobiliario**, la **Maquinaria y Herramientas** necesarias (en su caso)
4. **Recursos Intelectuales.** Ten en cuenta en este apartado los **recursos tecnológicos**.
5. **Local** - Necesidades, **Instalaciones & Suministros**, y requisitos básicos.

7

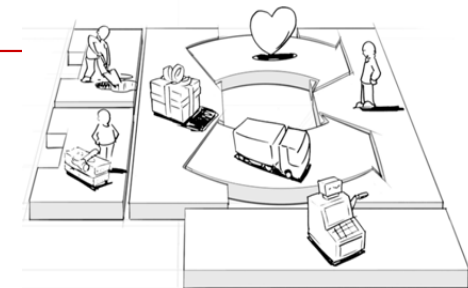
Actividades clave

Describir **LAS ACCIONES MÁS IMPORTANTES** que debe emprender la empresa para que el modelo de negocio funcione.

Son las actividades que **NOS PERMITEN ENTREGAR A NUESTRO CLIENTE LA PROPUESTA DE VALOR** vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

Entre las preguntas a las que hay que dar respuesta están:

1. ¿Qué **soluciones o actividades clave** requieren nuestras propuestas de valor?
2. ¿Qué **actividades** requieren las **relaciones con clientes**?
3. ¿**De qué manera** se llevarán a cabo?

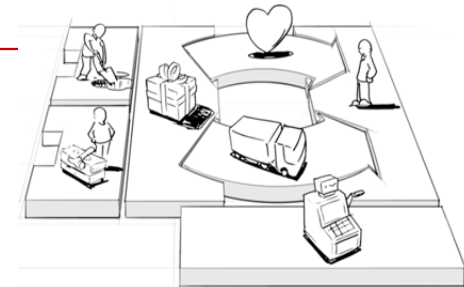


ANEXOS Y HERRAMIENTAS

- Análisis de la Cadena de Valor
- Capacidad de producción /prestación del servicio

MANOS A LA OBRA...

1. Identifica **qué actividades** son las que contribuyen a crear, mantener y evolucionar tu **Propuesta de Valor**.



Describir la red de **PROVEEDORES Y SOCIOS** que contribuyen al funcionamiento de nuestro modelo de negocio.

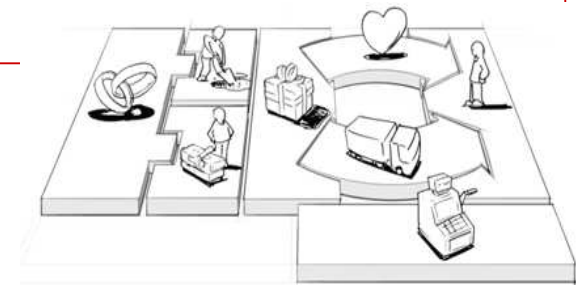
ALIANZAS que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

Entre las preguntas a las que hay que dar respuesta están:

1. ¿Quiénes son nuestros **socios clave**?
2. ¿Quiénes son nuestros **principales proveedores**?
3. ¿Qué recursos claves se necesitan para la **adquisición de los socios**?
4. ¿Qué **actividades clave** realizan los socios?
5. ¿Qué **Partners** pueden hacer mejor o a un coste menor y aportar valor añadido a tu negocio?

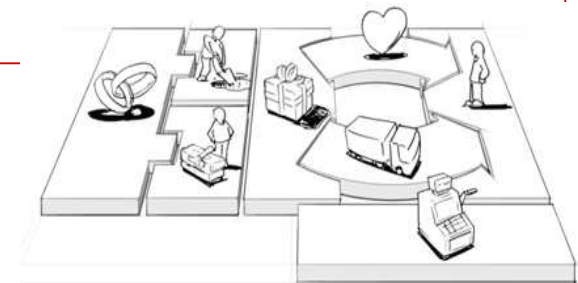
ANEXOS Y HERRAMIENTAS

* Networking. Construcción y Gestión de redes de negocio



MANOS A LA OBRA...

1. Identifica **quiénes son tus Alianzas Clave.**
2. Identifica la **aportación de valor** de tus Alianzas Clave.



9

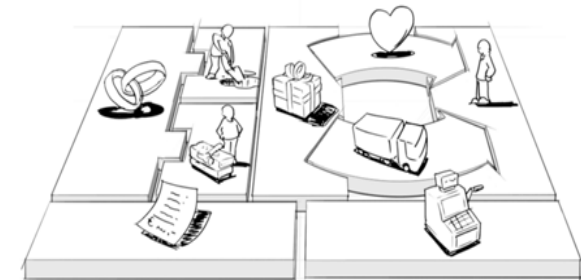
Estructura de costes

Describir todos los **COSTES QUE IMPLICA LA PUESTA EN MARCHA** de un modelo de negocio.

Los costes en los que se incurre dependerán del modelo de negocio con el que se trabaje. Por ello, se trata de conocer los **COSTES TANTO DE LA CREACIÓN Y LA ENTREGA DE VALOR**, como del **MANTENIMIENTO DE LAS RELACIONES CON CLIENTES** o la **GENERACIÓN DE INGRESOS** que tienen un coste.

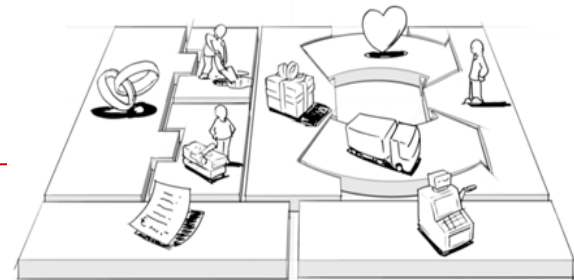
Entre las preguntas a las que hay que dar respuesta están:

1. ¿Cuáles son los **costes (Fijos, variables)** más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?
2. ¿Qué **recursos clave** son los más **costosos**?
3. ¿Qué **actividades clave** son las mas **costosas**?
4. ¿Cuál es la **estructura de costes** de este modelo de negocio?



MANOS A LA OBRA...

1. Identifica cuáles serán **los Costes fijos y los Costes Variables** de tu actividad.
2. Identifica cuál es la **Estructura de Costes** de tu actividad.



4.- Forma Jurídica y Fiscalidad aplicable. Aspectos Legales 1/5

Qué obligaciones fiscales tendrán la empresa.

Indica qué obligaciones fiscales tendrá la empresa y explica también cual será el calendario fiscal de la empresa durante un año completo.

Forma jurídica de la empresa inicialmente prevista.

Normativa, procedimiento PERMISOS NECESARIOS para la puesta en marcha de la actividad.

Coste de Tasas y Licencias

Marcas, Patentes, **Registros.**

4.- Forma Jurídica y Fiscalidad aplicable. Aspectos Legales 2/5

Normativa y Permisos Especiales.

Normativas y permisos especiales para desarrollar la actividad (Sanidad...)

¿Conocéis el proceso legal necesario para legalizar la empresa y su actividad?

¿Cuánto cuesta? ¿Cuánto dura?

¿Hay que inscribir a la empresa en algún registro especial por el tipo de actividad que quieres realizar?

¿Hace falta algún permiso especial?

¿De quién? ¿Cuánto tarda?

¿Cuánto cuesta?

PLAN DE EMPRESA

HERRAMIENTAS





HERRAMIENTAS DE APOYO 1

**Herramientas de Análisis
Sesiones Pre-emprender**

Análisis del entorno de la empresa

Las cinco fuerzas de Porter

A la hora de establecer la estrategia de la empresa hay que tener en cuenta no solo la competencia si no que, según Porter hay otras cuatro factores más en los que hay que prestar especial atención. Desde el punto de vista de Porter, estos factores o fuerzas determinan la rentabilidad del mercado o de un segmento de mercado concreto.

- ☐ (F1) Rivalidad entre los competidores. La competencia directa, intensidad de la competencia
- ☐ (F2) Amenaza de nuevos entrantes, ya sea por la creación de nuevas empresas o empresas de otros países que se instalan en el ámbito de actuación de nuestra empresa. Barreras de entrada
- ☐ (F3) Amenaza de productos sustitutivos.
- ☐ (F4) Poder de negociación de los clientes.
- ☐ (F5) Poder de negociación de los proveedores.



Segmentando tu mercado objetivo



Mapa de Empatía del cliente (1/2)



Mapa de Empatía del cliente (2/2)

PASOS PARA CONSTRUIR EL MAPA DE EMPATÍA:

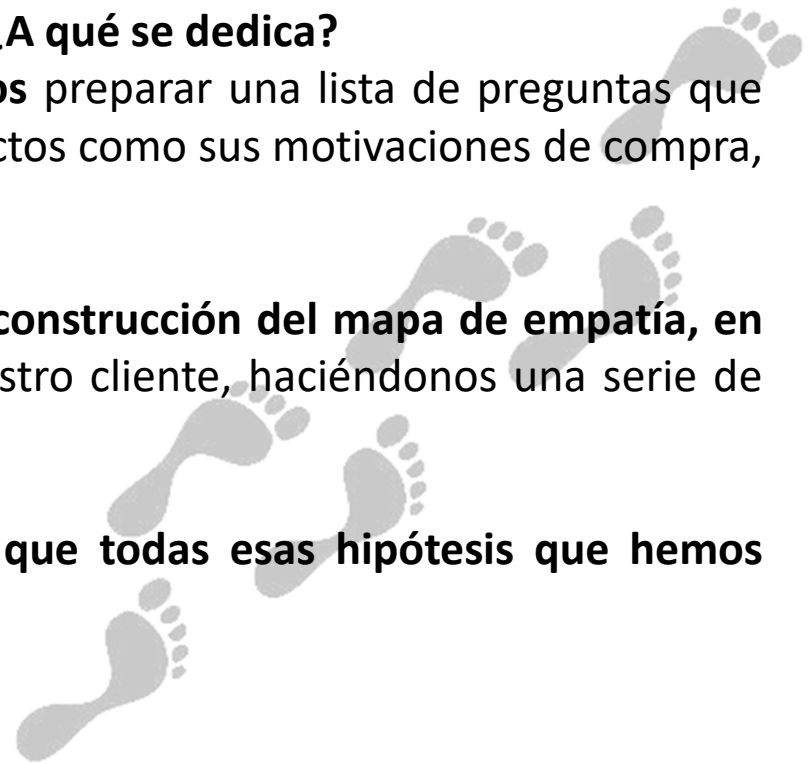
SEGMENTAR: Segmentos sobre los que trabajar, lo que nos dará una idea de cuáles son los grupos o segmentos de clientes sobre los que centrar nuestros esfuerzos.

HUMANIZAR: ¿Cómo se llama? ¿Dónde vive? ¿A qué se dedica?

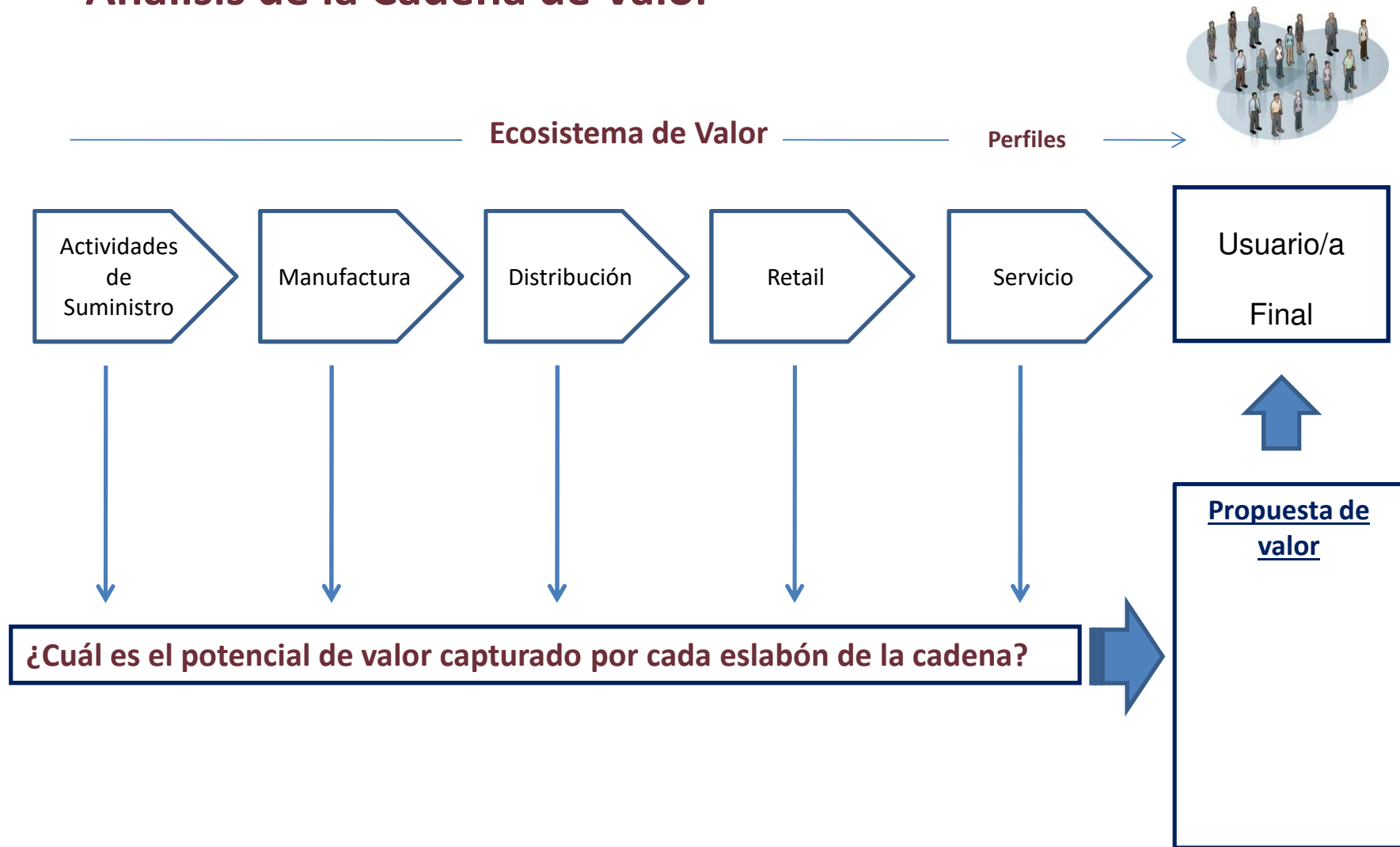
Antes de pasar a la siguiente fase, deberíamos preparar una lista de preguntas que nos gustaría hacerle para entender mejor aspectos como sus motivaciones de compra, sus criterios...etc.

EMPATIZAR: Éste es realmente el proceso de construcción del mapa de empatía, en el que vamos a intentar conocer mejor a nuestro cliente, haciéndonos una serie de preguntas sobre él.

VALIDAR: Debemos salir a la calle y validar que todas esas hipótesis que hemos realizado son verdad.



Análisis de la Cadena de Valor



Factores clave de la idea de negocio

Los **Factores** que dan forma a la

Idea de Negocio son diversos.

¿Cuáles son los tuyos?



- #1.- Reconocer una **Necesidad** en el mercado.



- #2.- Definir unos **Atributos** para la Propuesta de Valor (producto o servicio).



- #3.- Identificar las **Tendencias** del mercado.

La propuesta de valor



Análisis DAFO (1/3)

Análisis que busca **identificar las Fortalezas y las Debilidades de una idea, proyecto o negocio, y asociarlas con las Oportunidades y Amenazas que nos presenta el entorno y el mercado.**

Las **Oportunidades** y **Amenazas** son eventos, situaciones y/o tendencias que **afectan tanto a nuestro proyecto, negocio o idea como a los demás** (competidores). Normalmente, no podemos controlar esas variables

Las **Fortalezas** y **Debilidades** son **propias de nuestro emprendimiento**, y tenemos forma de incidir en ellas para potenciarlas o reducirlas.



Análisis DAFO (2/3)

DEBILIDADES

Puntos débiles, limitaciones internas de la empresa, que dificultan o impiden la consecución de los objetivos.

FORTALEZAS

Puntos fuertes de la empresa, recursos, talentos, etc., que le permite ganar en competitividad y aprovechar las oportunidades.

Factores internos:

- recursos financieros.
- productivos.
- tecnológicos.
- distribución.
- comunicación.
- ubicación, ...

AMENAZAS

Fuerzas externas que dificultan el desarrollo de la estrategia o la consecución de los objetivos.

OPORTUNIDADES

Representan factores externos que permiten a la empresa sacar una ventaja competitiva o mejorar sus resultados.

Factores externos:

- Situación económica.
- Social.
- Estructura del mercado.
- Posición de la competencia, ...

Análisis DAFO (3/3)

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Análisis Interno

- **Producción.** Capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.
- **Marketing.** Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.
- **Organización.** Estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa.
- **Personal.** Selección, formación, motivación, remuneración y rotación.
- **Finanzas.** Recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y Desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

Análisis Externo

- **Mercado.** Definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).
- **Sector.** Detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.
- **Competencia.** Identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.
- **Entorno.** Son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

¡SAL! (y rápido)

Diseña un plan de acción para vender.

Herramientas online: web, redes sociales, emails y herramientas de mail marketing.

Documentación y complementos para la ventas físicas: presentación de ventas powerpoint, presentación o folleto para dejar, o resumen ejecutivo, ficha técnica de...,

...características del producto, resumen problema / solución y relación con nuestro producto, testimonios de clientes, tarjetas de visita, hojas de pedidos, etc.

Presentaciones de ventas: presentación actualizada de problemas, de soluciones y del producto.

Demos/prototipos, Listas de precios, Contratos.

Construyendo tu propuesta de valor: TU MARCA



Coherencia + Contundencia

Mensajes

Canales

Formatos

Visual

Naming

Logo

Lay Out

Imágenes

Web

Networking. Construcción y Gestión de Redes de Negocio

Claves en la Construcción de Redes

- Establece un **firme compromiso** con tu proceso de creación de redes
- **Fomenta activamente** contactos y encuentros. La creación de redes es, ante todo, una intensa actividad estructurada, lógica, metódica y sistemática.
- **Demuestra interés** por las personas y sus circunstancias. La creación de una red te implica en una dinámica bidireccional, que hace imprescindible la cooperación mutua.
- **Desarrolla habilidades sociales** y de comunicación. Crear una red es una actividad social, y sólo hay auténtica acción social a través de la comunicación interpersonal.
- Adquiere el hábito de **captar y almacenar información** individualizada relevante.
- **Mantén una comunicación** de largo plazo con tu Red.
- **Comunícate frecuentemente** con tu red y mantenla al día de tus actividades y logros.
- **Retroalimenta los Nódulos** de tu red con información relevante.
- **Organiza la gestión de la Red.** Este aspecto es crucial en el proceso de creación de tu Red.