

RED LATINOAMERICANA de Cooperación Universitaria

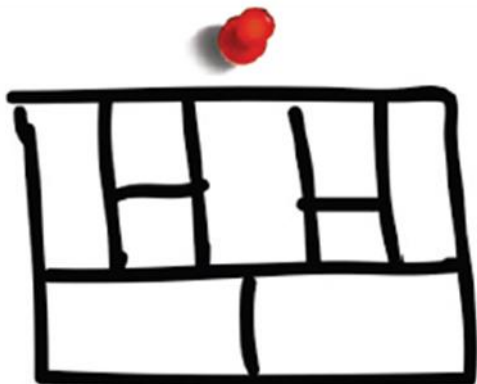


Taller: Generación de ideas de negocio y emprendedorismo (Habilidades directivas, Modelos de negocios, herramientas diversas y plan de negocios)

Todos podemos desarrollar un proyecto o emprendimiento sin tener en cuenta la envergadura, la edad o el dinero disponible.

MODELOS DE NEGOCIOS

EL DISEÑO DE UN MODELO
DE NEGOCIOS PARA
COMPETIR EN UN MERCADO
GLOBAL



“La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”

Peter Drucker

DE LA IDEA AL MERCADO...



Unas reflexiones previas...

¿POR QUÉ HAGO ESTO?

Porque quiero trabajar todos los días con la sensación de que estoy afrontando un reto del que sentirme satisfecho y recompensado y que me va a aportar independencia económica y el ser mi propio jefe

¿SOY FLEXIBLE A LOS CAMBIOS?

En ocasiones, el éxito se alcanza haciendo cosas muy distintas de las que pensaba y en cualquier caso, requiere una adaptación continua al mercado que se consigue a través del conocimiento que obtengo de mis clientes

Unas reflexiones previas...

- **¿ME DEJO ACONSEJAR?**

Aunque me considere una persona independiente siempre es buena idea contar con personas de confianza y con experiencia, a las que pedir asesoramiento o con las que colaborar

- **¿LO CONSEGUIRÉ?**

Soy consciente de que se trata de una carrera exigente, que requiere de una gran dedicación y donde el éxito no siempre está garantizado

Modelo de Negocio



...es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.

...es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero.

...es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos.

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.

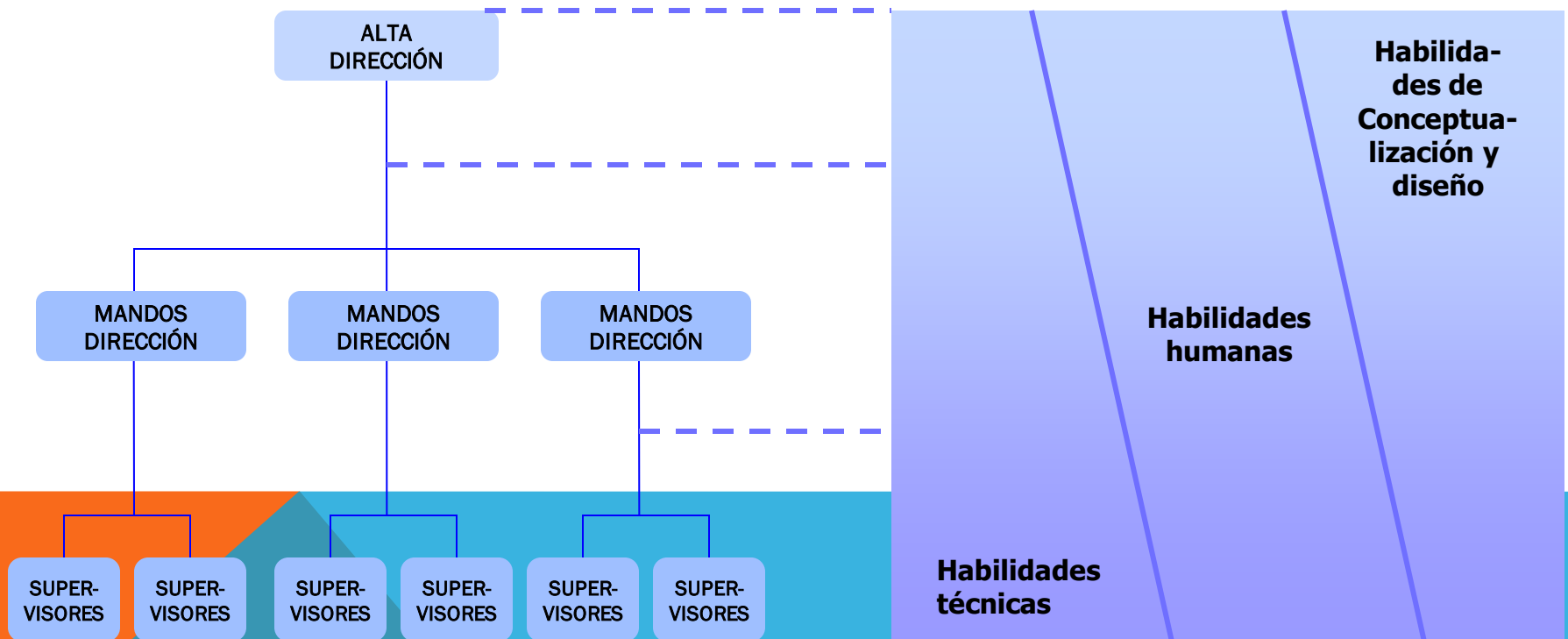
Su viabilidad dependerá que se cumplan los objetivos de ventas, gastos e inversiones estimados en el documento.

**El modelo de negocios es la mejor
forma de entender un proyecto
empresarial**

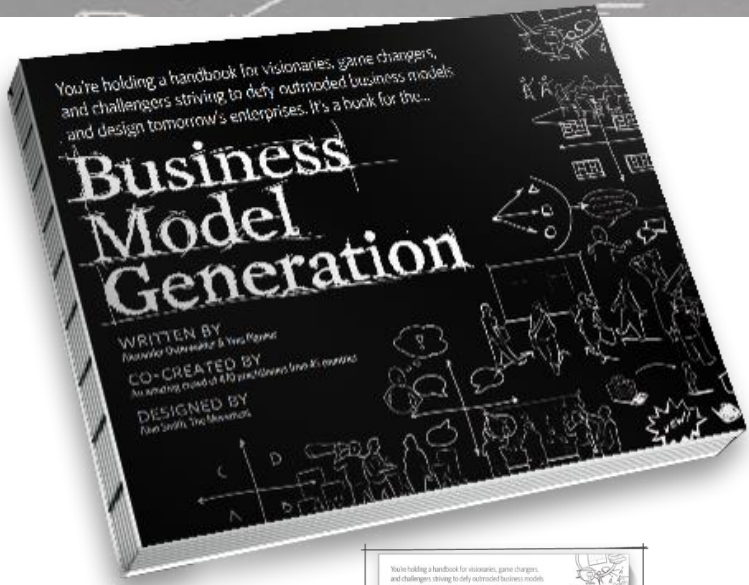
**Describe la lógica de como una
organización crea, entrega y captura
valor.**

Wikipedia

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS SEGÚN NIVELES ORGANIZACIONALES



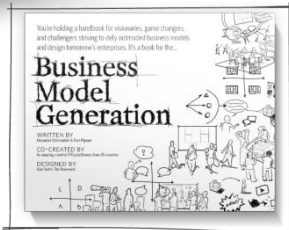
Como?



El método de lienzo de Alex Osterwalder

Un modelo de negocios describe los fundamentos de cómo una organización **crea, desarrolla y captura valor**

Biz model generation canvas (lienzo de modelos de negocios)
– Libro Biz model generation



¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?



Un modelo de negocio es la forma en que una empresa crea o aporta valor a sus clientes, obteniendo una rentabilidad a cambio.

Esa es la esencia del modelo de negocio: crear valor, donde los posibles clientes estén dispuestos a pagar por ese valor y, evidentemente, obtener ingresos con esta actividad que superen los costos. Si no tenemos muy claro estos 3 pilares básicos del modelo de negocio, realmente no tenemos un negocio.

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

A partir de esta definición tan simple obtenemos los 3 pilares básicos en los que se sustenta nuestro modelo de negocio:

Creación
de valor

qué beneficios estamos aportando a nuestros clientes al solucionarles un problema.

Clientes

debemos concentrar nuestra oferta en un grupo o segmento de clientes para poder ofrecerles la propuesta de valor más adecuada para ellos.

Rentabilidad

por la creación de valor obtenemos unos ingresos que deben ser mayores a nuestros gastos para que nuestro negocio sea viable.

Nuestro enfoque se basa en la noción de "Modelo de Negocio"

Los modelos de negocio empresariales no son misterios herméticos encerrados en formulaciones matemáticas.

Es la historia de cómo funciona una
em **ZARA** **DELL**

easyJet



Las principales
áreas de un modelo
de negocio

INFRAESTRUCTURA

OFERTA

CLIENTES

ECUACIÓN DE BENEFICIOS

Las principales **cuestiones** de un modelo de negocio

¿CON QUIÉN?

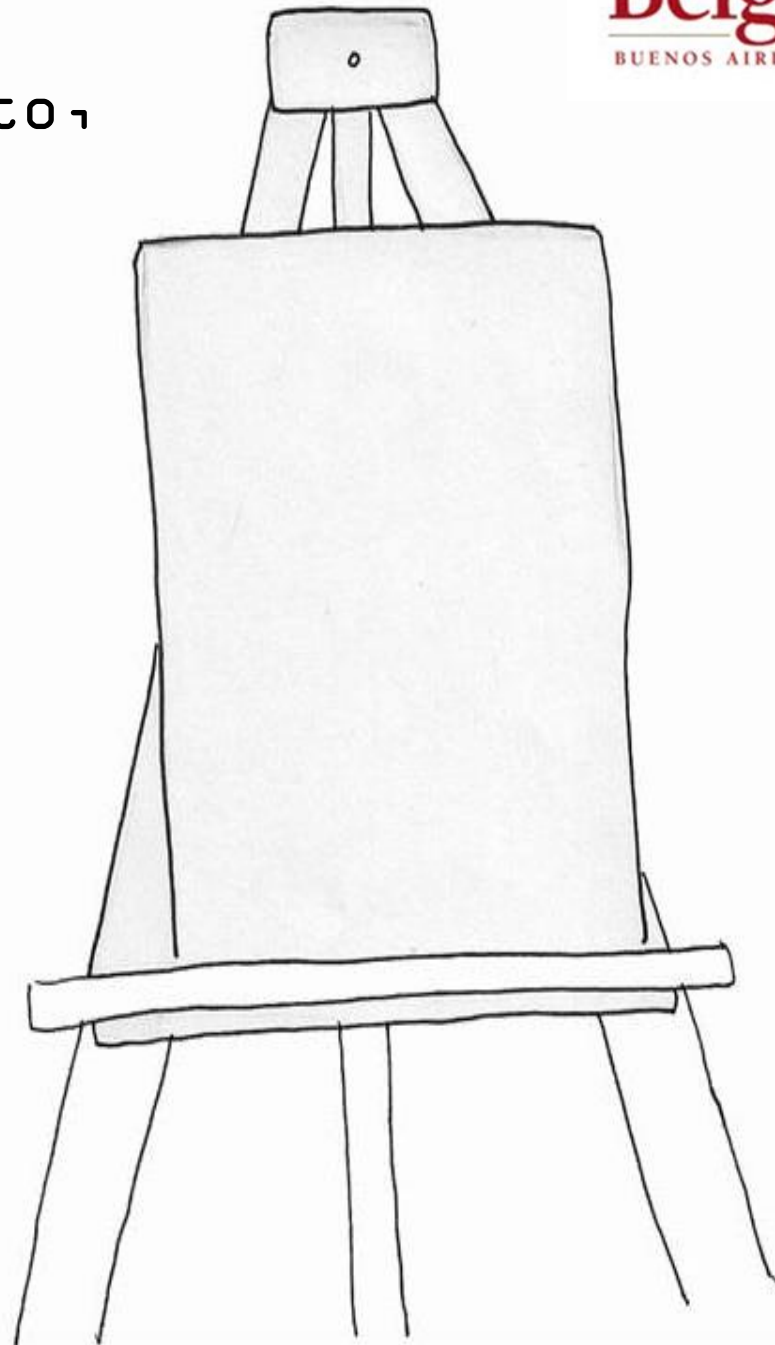
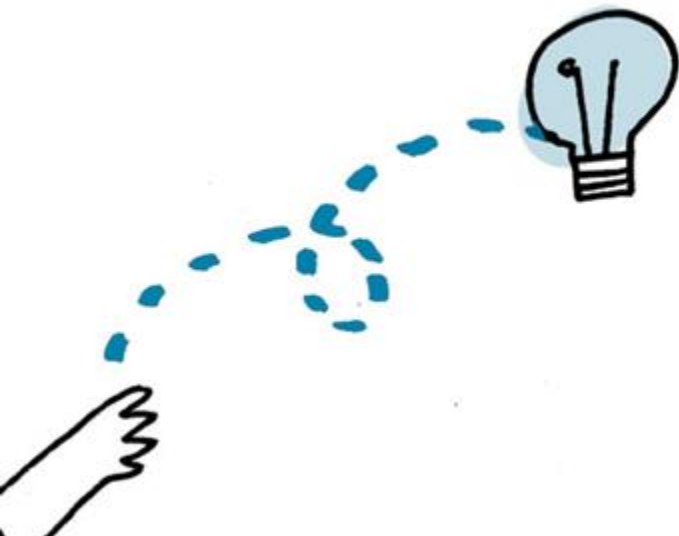
¿CÓMO?

¿QUÉ?

¿PARA QUIÉN?

¿CUÁNTO?

El Lienzo: Un concepto,
con un lenguaje
compartido, visual y
generador de nuevas
alternativas. Para
lanzar y aprender.

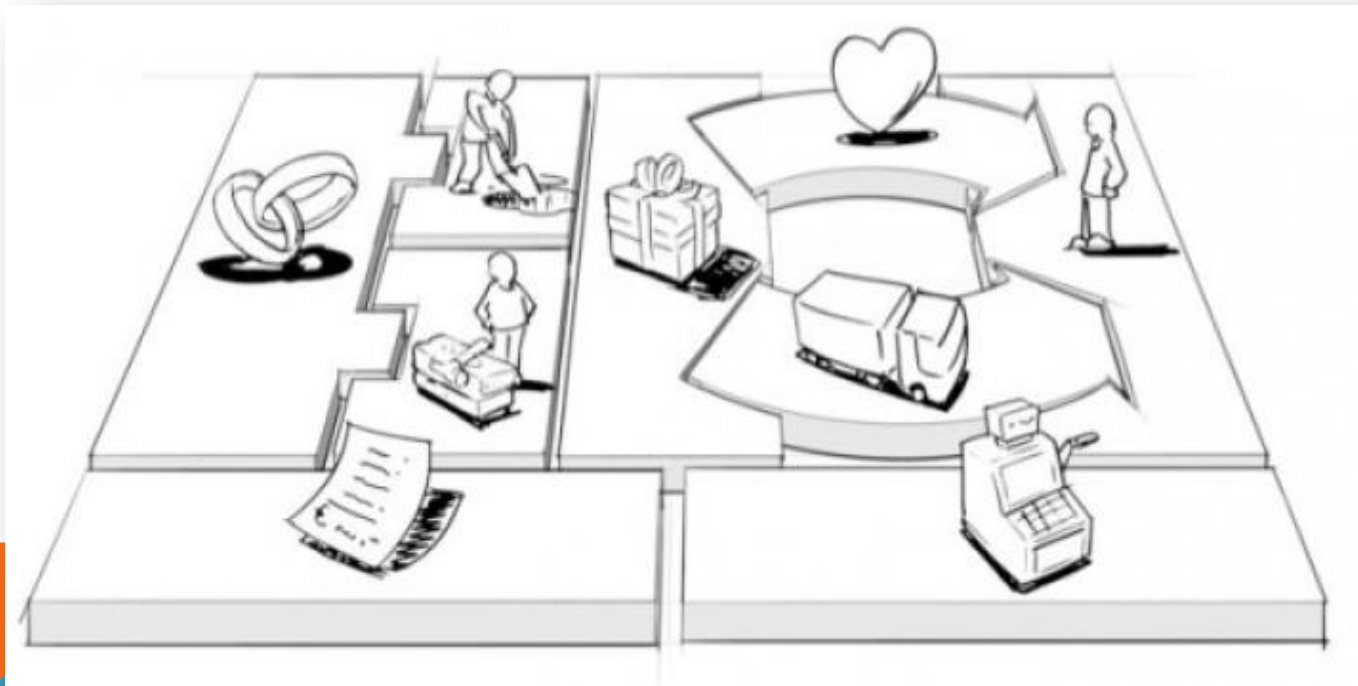


Características básicas de un buen modelo de negocios

- **Simple**
- **Claro**
- **Enfocado**

MODELO CANVAS

Modelo CANVAS, es una herramienta nos ayudará a definir aspectos relevantes, como la relación con nuestros clientes o nuestras actividades clave.

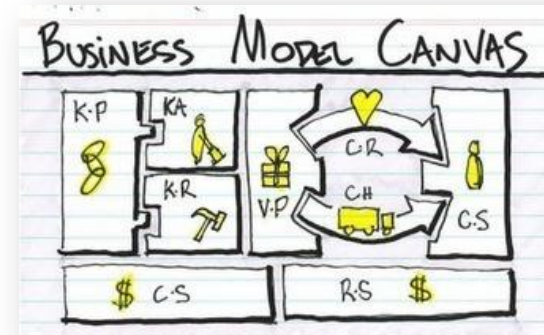


¿QUÉ ES UN MODELO CANVAS?

¿Qué es un CANVAS?

CANVAS = LIENZO

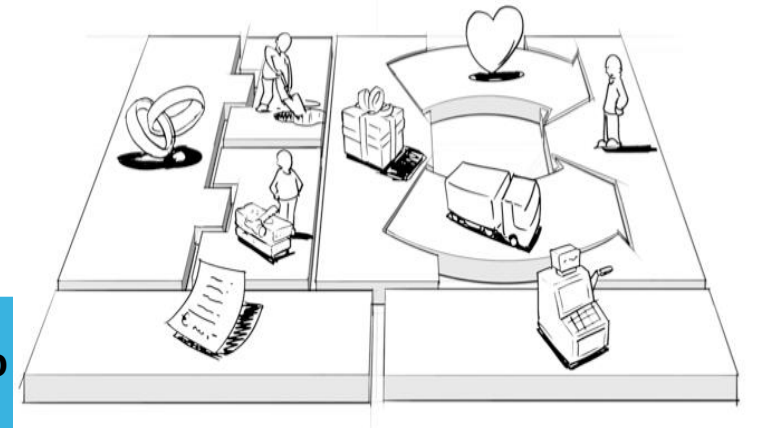
- 1 Tela fuerte preparada para pintar sobre ella.
- 2 Pintura hecha sobre esta tela.
- 3 Pedazo de tejido fino de lino, cáñamo o algodón.
- 4 Parte o trozo continuo y recto de una muralla, entre dos salientes.



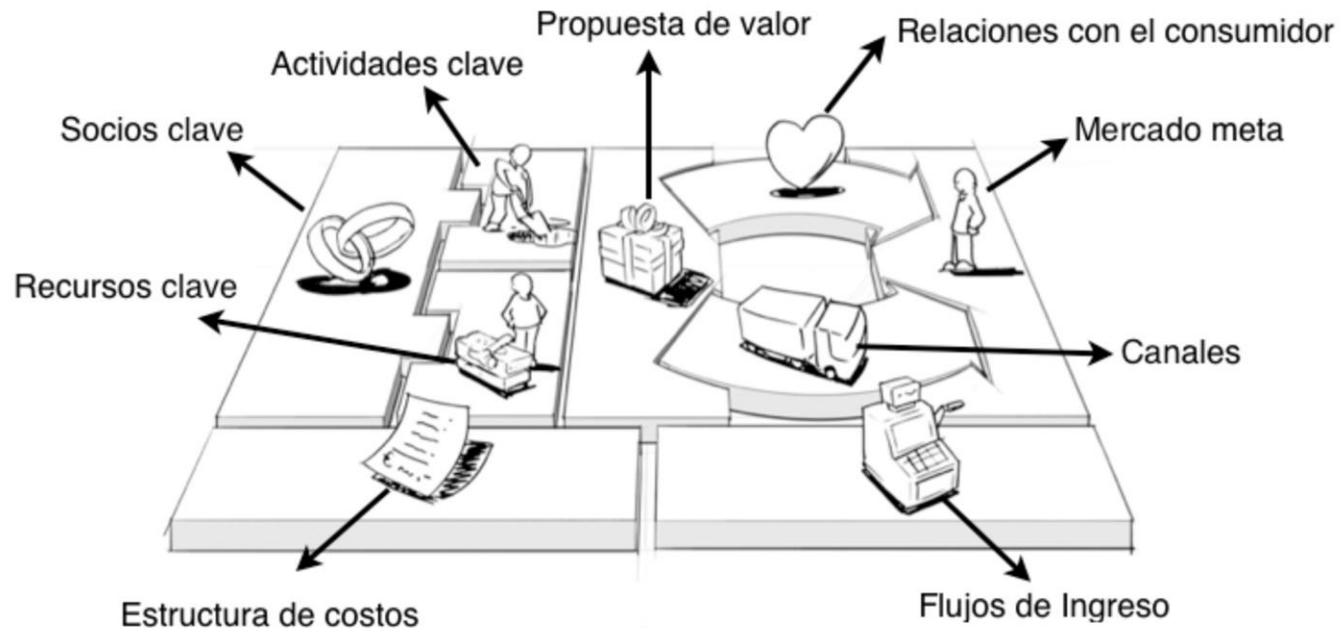
- En pocas palabras un CANVAS es un mapeo general de la empresa, ya que en el plasmamos las áreas y a través de éste, nos damos cuenta de cómo está estructurada la empresa y si tenemos una propuesta de valor única.

Biz model canvas

- Formato simplificado para el diseño de modelos de negocio
- Consiste en 9 bloques de negocio
 - Segmentos de Clientes
 - Propuesta de Valor
 - Canales
 - Relaciones
 - Flujos de Ingresos
 - Recursos Clave
 - Actividades Clave
 - Alianzas
 - Estructura de Costos
- Es una abstracción que nos permite ver los actores claves del negocio y poder entender las diferentes implicaciones entre estos a nivel macro



MAPA DE MODELO DE NEGOCIOS



Lado izquierdo

- Parte lógica
- Sobre la eficiencia

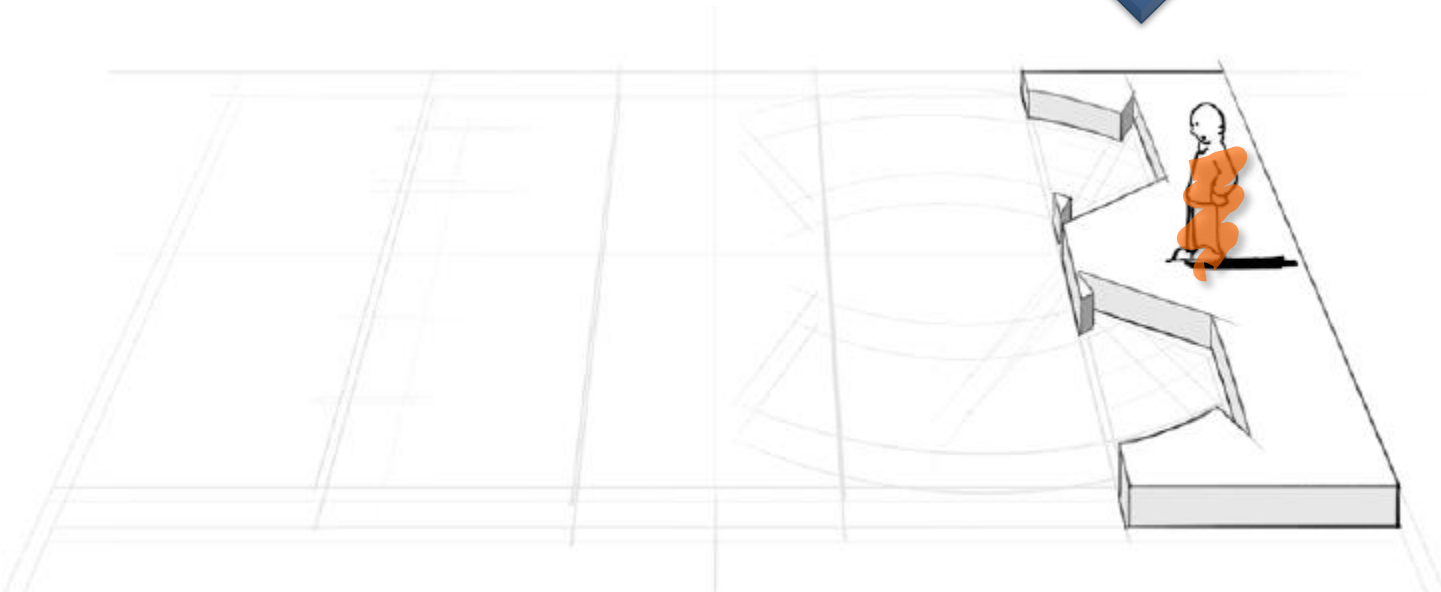
Lado derecho

- Parte emotiva
- Sobre la generación de valor

1

El bloque de **clientes** define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa desea alcanzar y servir

Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Para satisfacerlos de la mejor forma posible es posible agruparlos en distintos segmentos, comportamientos comunes, o algún otro atributo. Una organización debe realizar un análisis sobre cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas.
¿Para quién estamos creando valor?

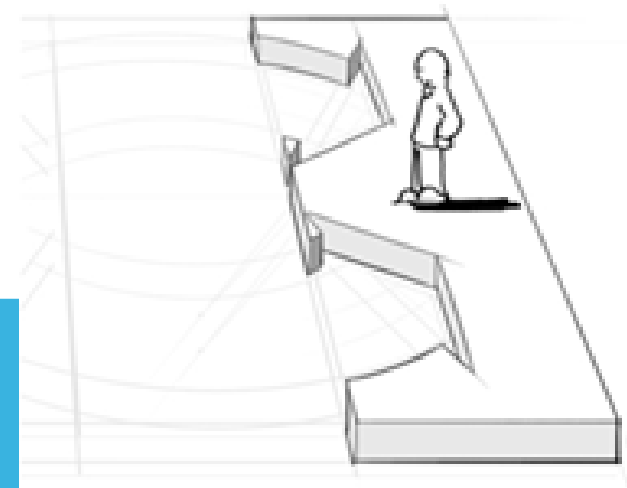


POR DR. C.P./LIC. V. EDUARDO BARG

Mercados masivos
Nichos de mercado
Segmentos específicos
Segmentos diversificados

Segmentos de Clientes

- ¿Cuáles son nuestros clientes (actuales/potenciales)?
- ¿Cuáles podrían ser clientes indirectos?
- ¿Existen nichos importantes o es para las masas?
- En emprendimientos sociales se puede hablar de público meta u objetivo

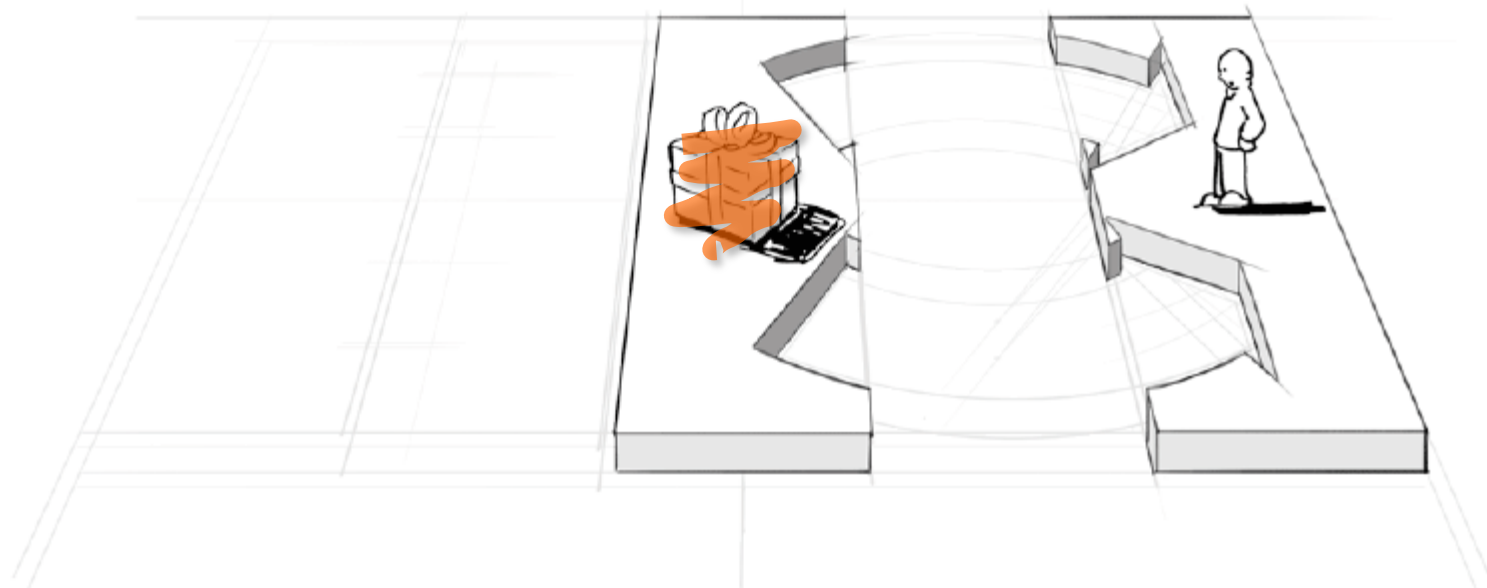


2

La **propuesta de valor** describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes

La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva o disruptiva. Otras, similares a las existentes, pero con nuevos atributos.

¿Cuál es nuestra oferta distintiva?



POR DR. C.P./LIC. V.EDUARDO BARG

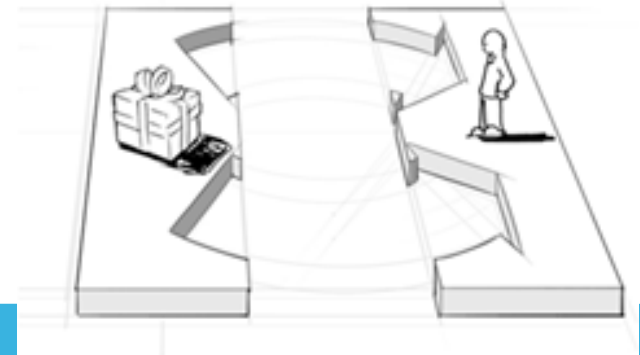
Precio
Novedad
Desempeño
Velocidad de servicio

Customización
Diseño
Marca/status
Reducción de costos

Reducción de riesgos
Accesibilidad
Excelencia
Experiencia del consumidor

Propuesta de valor

- **¿Cuál es la necesidad/problema/oportunidad que estamos generando?**
 - ¿Diferencia de precio?
 - ¿Calidad del material/proceso?
 - ¿Ahorro de tiempo?
- **Dentro de emprendimientos sociales podríamos utilizarlo también como el impacto a generar.**
- **Cual es la diferencia que estamos ofreciendo**

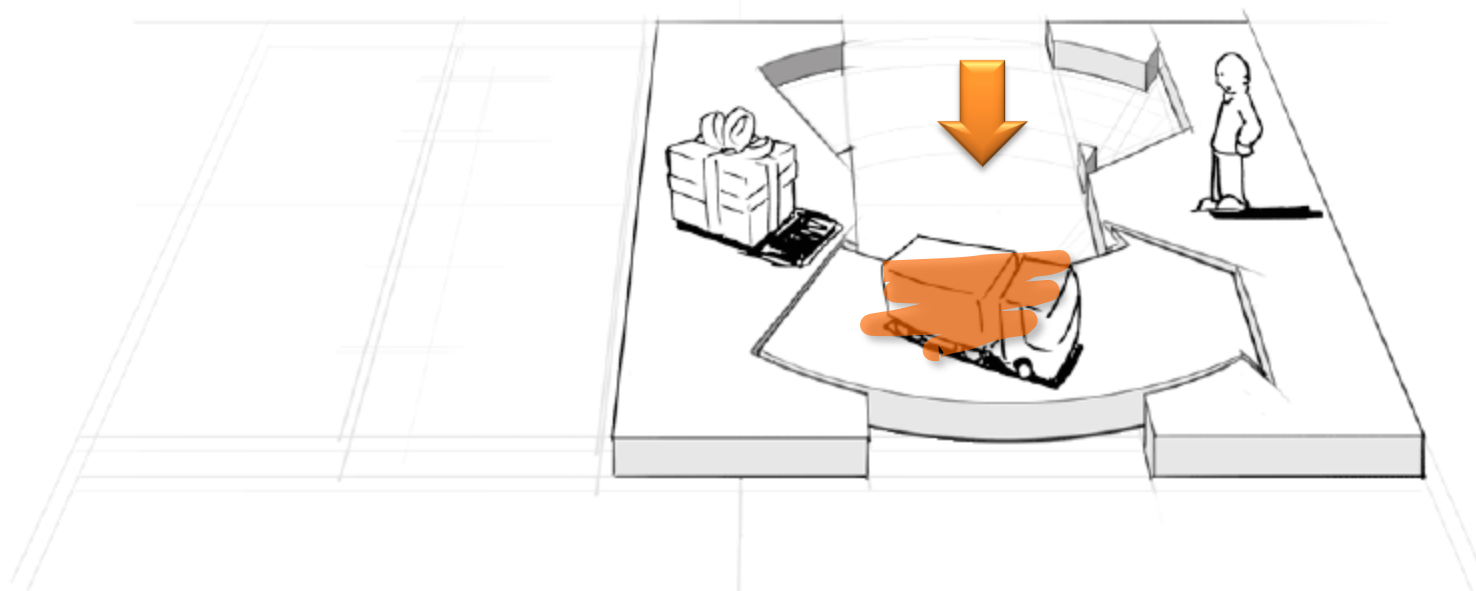


3

Los **canales** describen cómo una compañía comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor

Los canales de comunicación, distribución y ventas son la interfase con los clientes. Son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.

¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?



Etapas

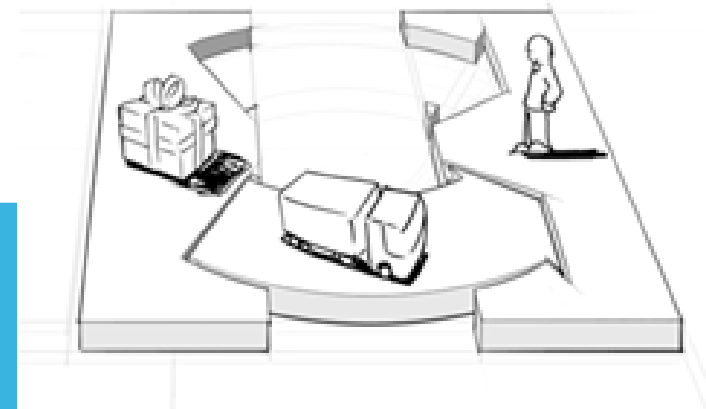
- Reconocimiento
- Evaluación del cliente
- Compra
- Entrega del producto
- Post venta

Propios
Subcontratados
Directos
Indirectos
Fuerza de ventas

Ventas web
Tiendas propias
Distribuidores
Concesiones
Publicidad

Canal

- **¿Cómo se va a entregar la propuesta de valor a nuestro público meta?**
- **El canal es fundamental a la hora de pensar en crear una experiencia para el cliente o público meta.**

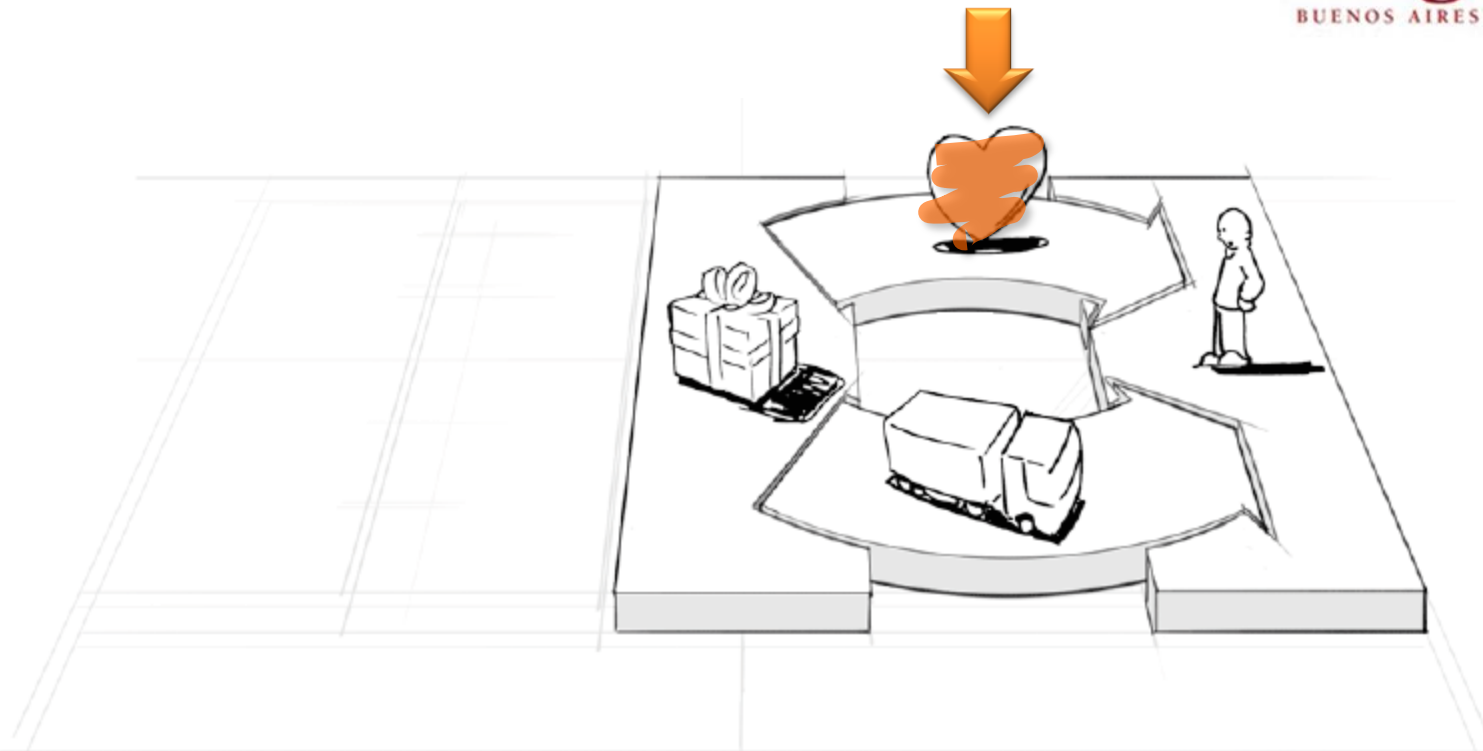


4

El bloque de **relación con clientes** describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento específico

Se debería clarificar el tipo de relación que la empresa quiere establecer con su segmento de clientes. Las relaciones pueden ser desde personalizadas a automatizadas. Las relaciones pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas.

¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?

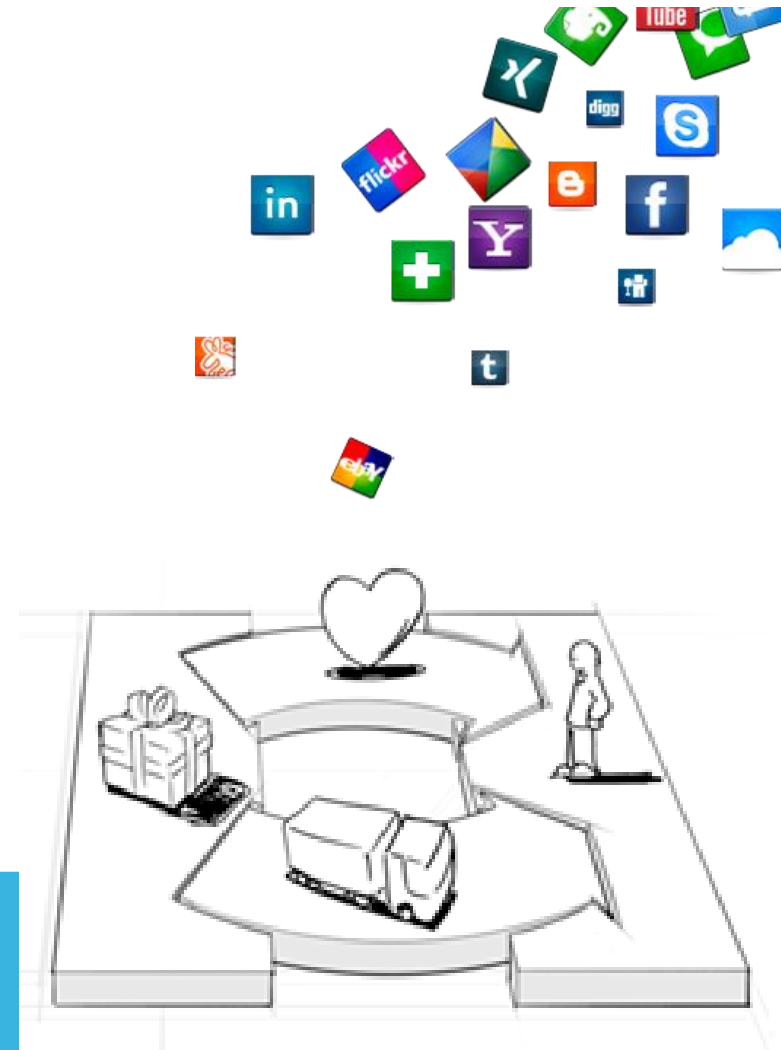


Asistencia individual
Asistencia personalizada
Autoservicio

Comunidades
Co-creación de productos
Servicios automatizados

Relación

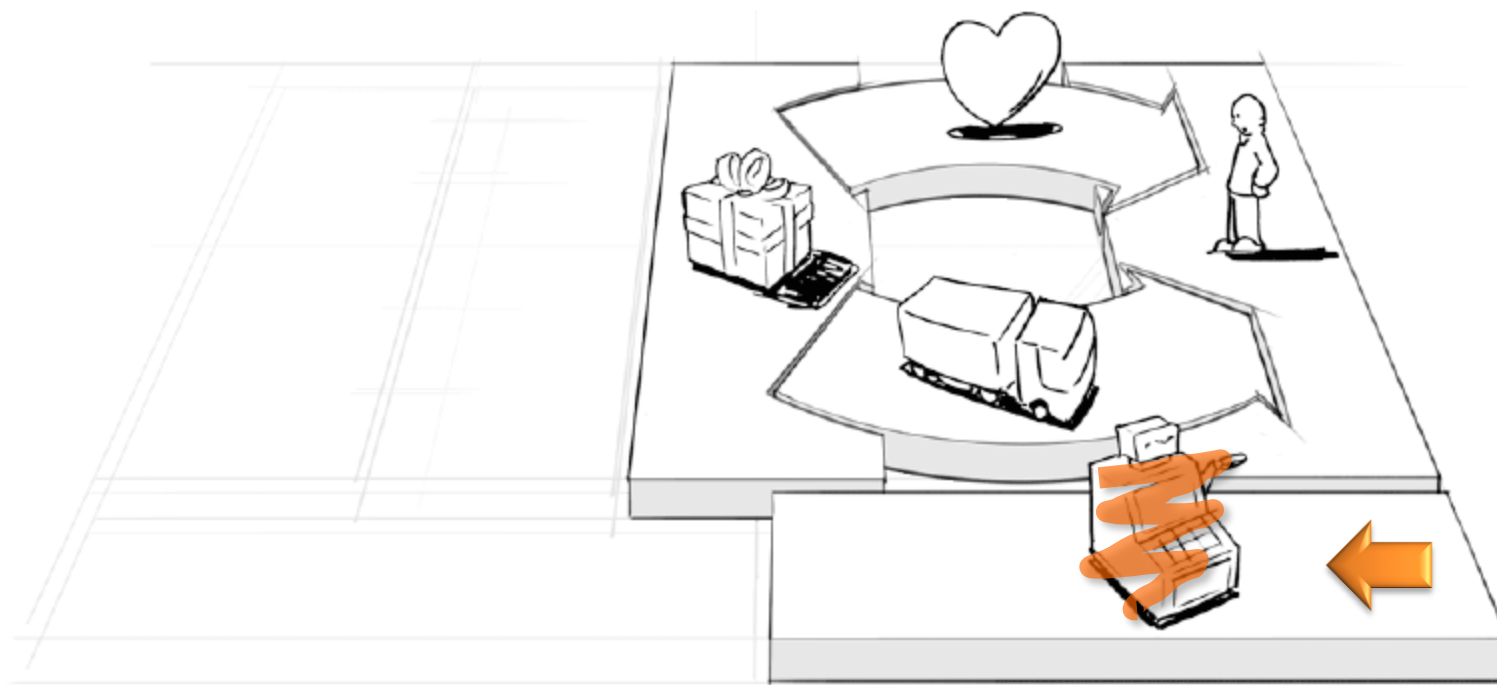
- Mecanismos para desarrollar una relación con el cliente
- Mantenimiento de relación y contacto
- Obtención de retroalimentación



5

El **flujo de ingresos** representa la caja que una empresa genera, proveniente de los distintos segmentos de clientes

Una compañía debería preguntarse por qué propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar. Contestando esta pregunta, se detectan los distintos flujos de ingresos. Los flujos pueden tener diferentes mecanismos de precios, dependencia de mercado, volumen, etc.
¿Cuanto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?



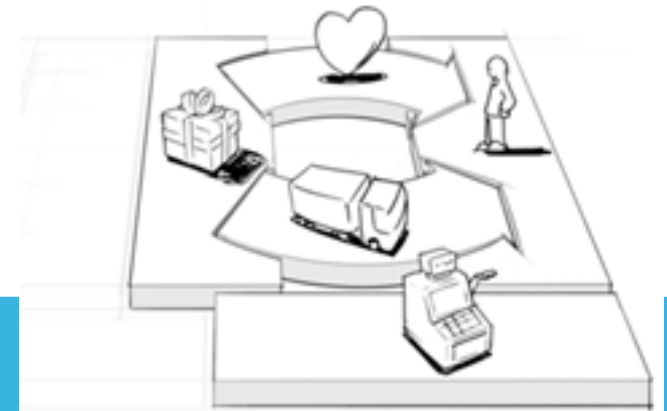
Venta de bienes tangibles
Fee de uso
Suscripciones
Arriendo

Préstamo
Rentas
Licencias
Comisiones

→ **Mecanismos de fijación de precios**
POR DR. C.P./LIC. V.EDUARDO BARG

Flujos de Ingreso

- Modelos de negocio actuales y potenciales que generen ingresos al proyecto.

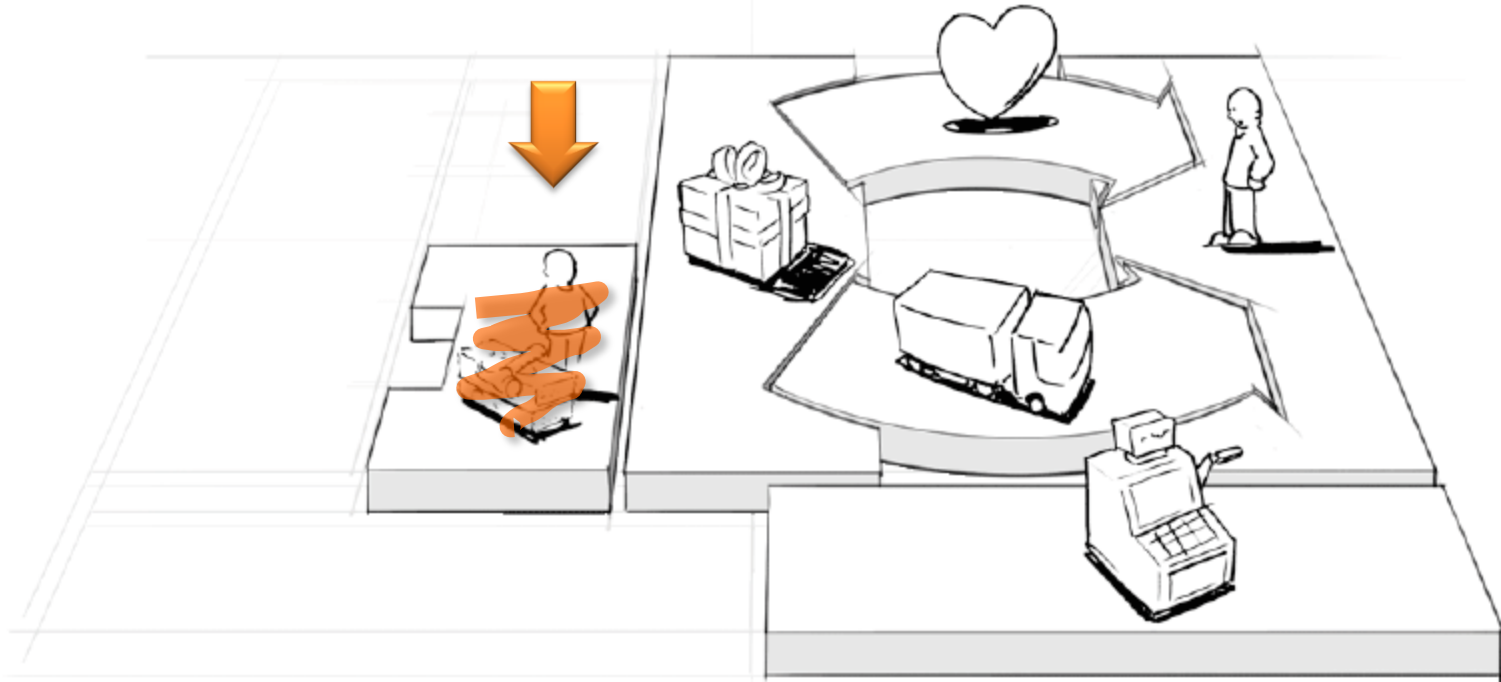


6

Los **recursos clave** describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione

Toda empresa requiere de recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos. Se requieren diferentes recursos para distintos modelos de negocios. Ellos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios.

¿Que recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos??



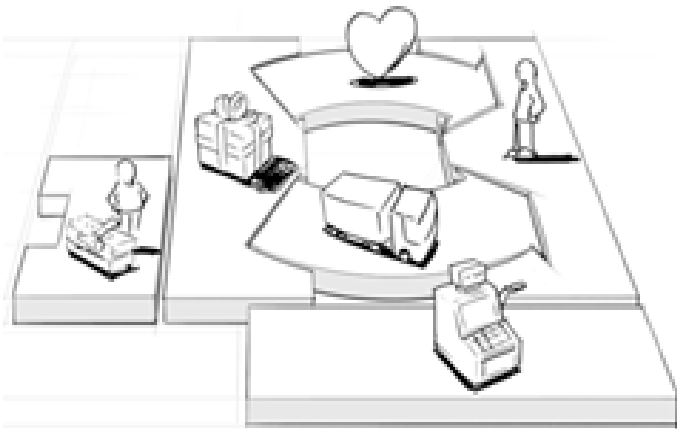
Equipos
Maquinarias
Automóviles
Puntos de venta

TI
Bodegas
Infraestructura logística
Oficinas

Recursos intelectuales
Conocimientos
Patentes
Derechos de uso

Recursos humanos
Financieros

Recursos Clave

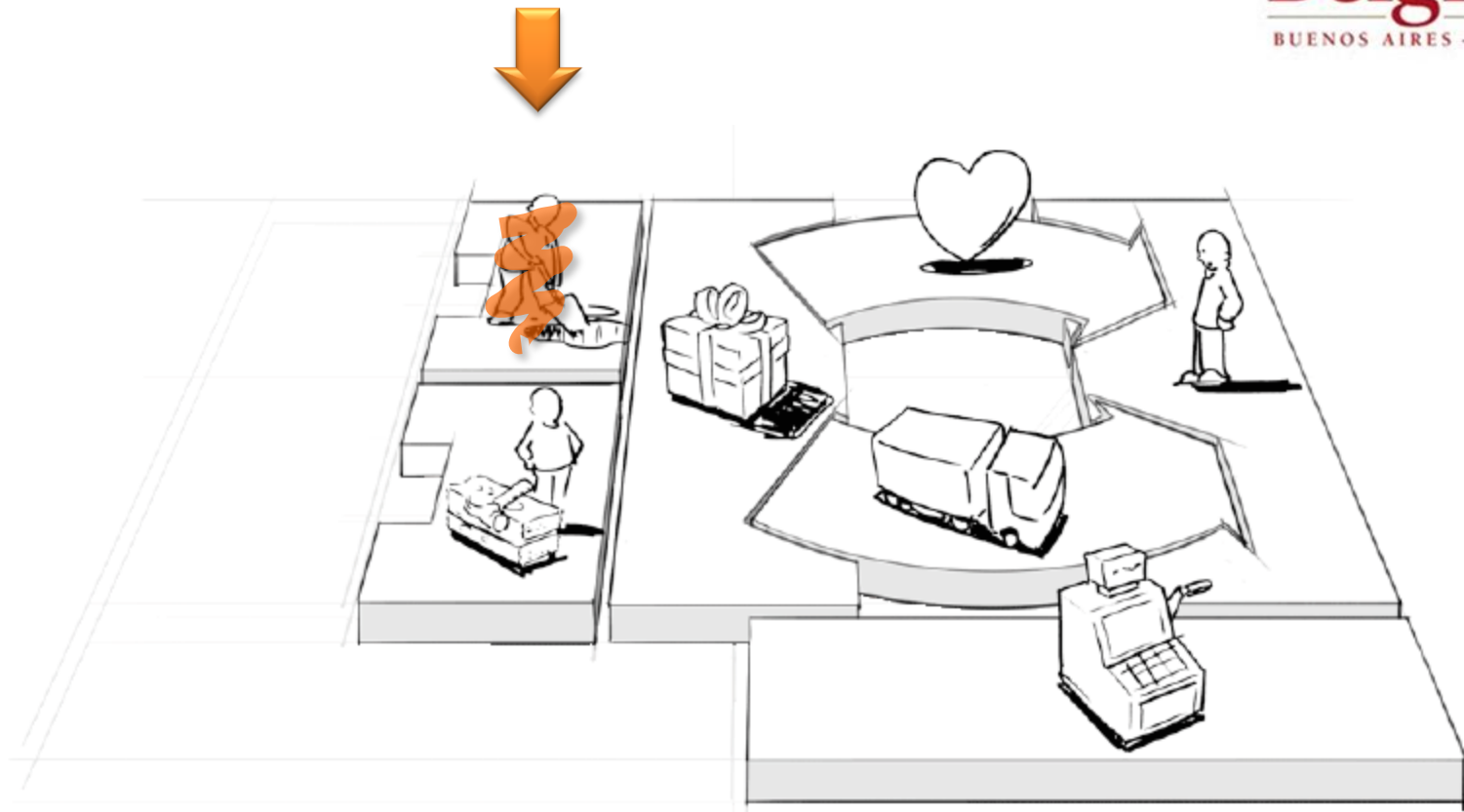


- Recursos necesarios para poder llevar la propuesta al mercado
- Que recursos ocupamos, vamos a consumir, de que tipo, y en que proporciones

7

Las **actividades clave** describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione

Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos.
¿Que acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?

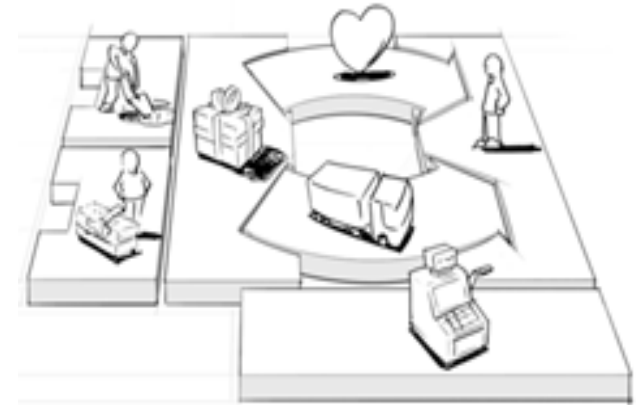


Producción
Diseño
Armado de productos

Entrenamiento
Resolución de problemas
Operación

Actividades Clave

- **Significan las actividades internas que nos permiten entregar la propuesta de valor a través de los diferentes canales y con un tipo de relación**
 - **Procesos de producción**
 - **Marketing**
 - **Distribución**
 - **+ KPI'S**

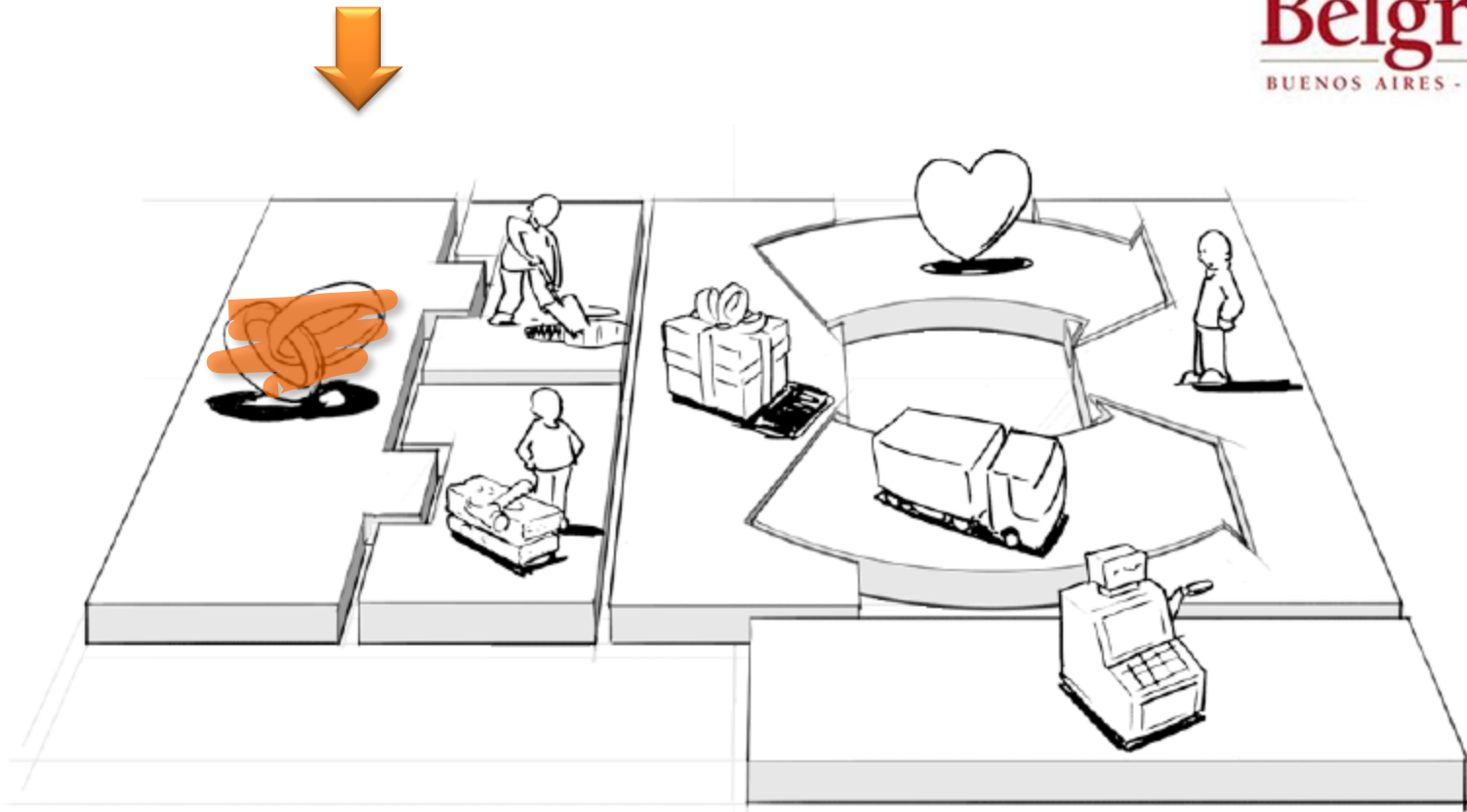


8

La **red de partners** describen las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione

Las compañías crean alianzas y partnerships para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores, joint ventures para nuevos negocios, alianzas con proveedores, socios, etc.

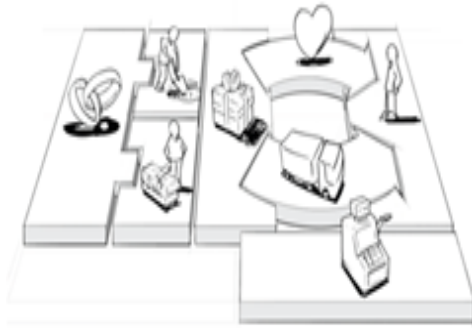
¿Que alianzas críticas debemos concretar para que el modelo sea exitoso?



Motivaciones para crear alianzas:

- Optimización y economías de escala
- Reducción de riesgos e incertidumbres
- Adquisición de recursos y actividades particulares

Alianzas

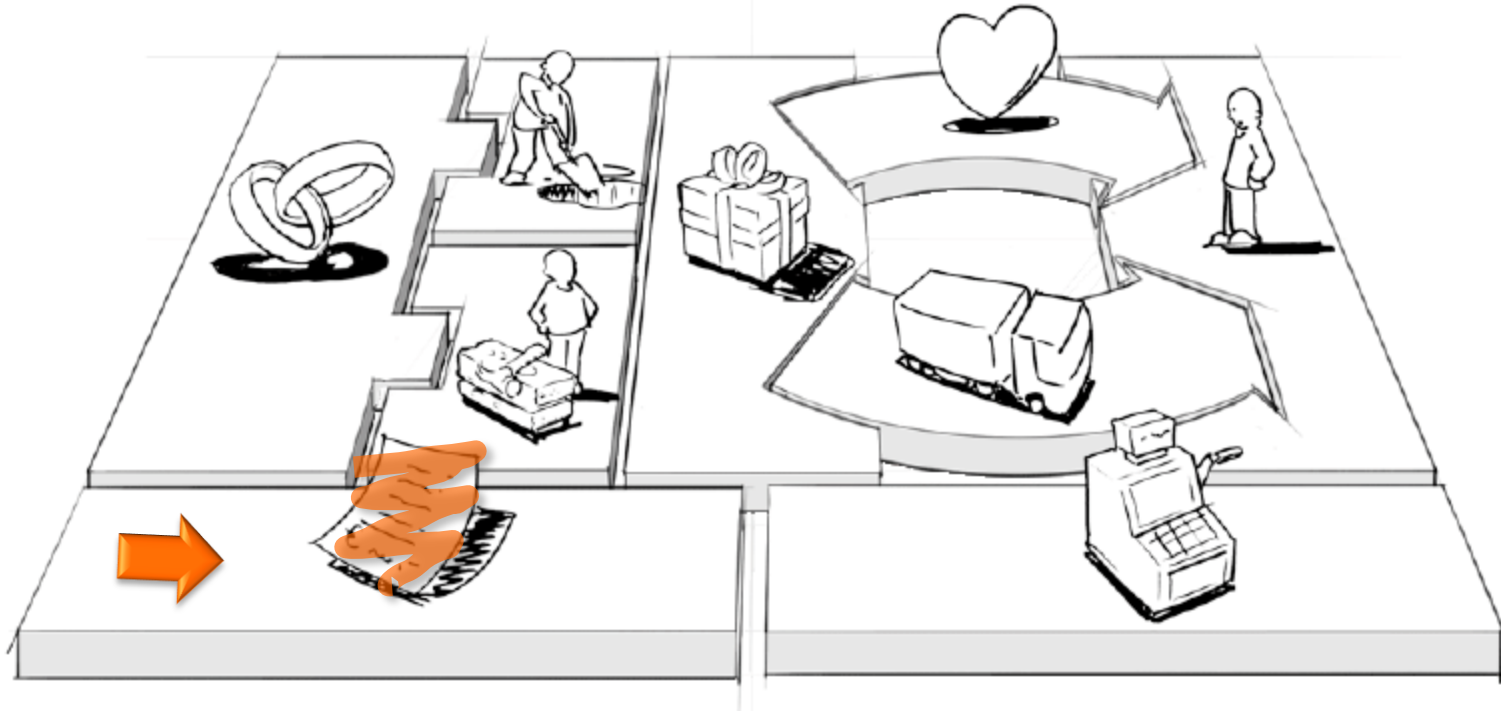


- **Definición de las alianzas necesarias para:**
 - **Complementar actividades**
 - **Optimizar el consumo de recursos**
 - **Apoyar las relaciones o los ingresos**

9

La **estructura de costos** describen los costos que debemos incurrir para operar el modelo de negocios

Se describen los costos más relevantes que deben solventar para operar bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos llevan un costo asociado.
¿Cuáles son los costos más relevantes del modelo?



Orientación a costos



Orientación a valor

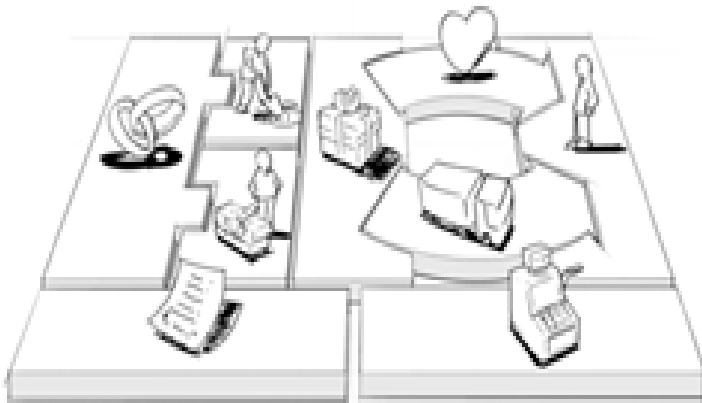
Costos fijos
Costos de RRHH
Arriendos
Costo materias primas

POR DR. C.P./LIC. V.EDUARDO BARG

Costos variables
Economías de escala
Economías por amplio scope

Estructura de Costos

- **Listado de costos fijos y variables**
- **Se busca innovar y minimizar los costos**
- **Debe permitir el crecimiento**



Socios Estratégicos

¿Quiénes son?

¿Quiénes le ofrecen servicios y recursos estratégicos?

¿Qué actividades internas podrían subcontratarse para bajar costos y mejorar la calidad?

Actividades claves

¿Cuáles son las actividades y los procesos clave en su modelo de negocios?

Recursos claves

¿Cuáles son los recursos clave y más costosos en su BM?

Propuesta De valor

¿Usted que ofrece a sus clientes en términos de productos / servicios?

¿Qué es lo que pagan los clientes?

¿Qué lo diferencia de otros oferentes?

Administración de la relación

¿qué tipo de relación construye usted con sus clientes?

¿Tiene usted alguna estrategia?

Canales de distribución

¿Cómo hace el cliente para adquirir el producto?

¿A través de que medios?

Segmento de mercado

¿quiénes son sus clientes?

¿puede describir sus diferentes tipos clientes?

¿cuál es la diferencia de cada segmento?

Estructura de costo

¿Cómo luce su estructura de costos?

¿Cuáles son los más importantes costos al poner en funcionamiento su empresa?

Ingresos/ Precios

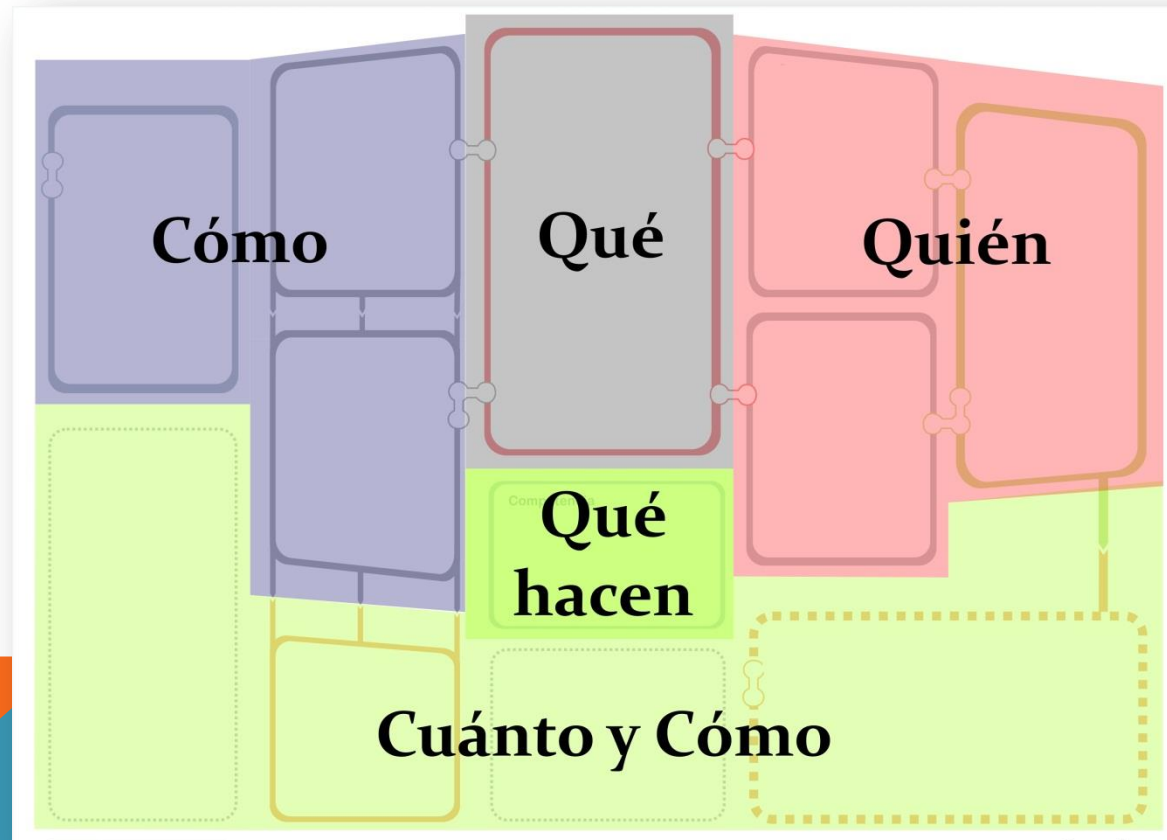
¿Cuál es su estructura de ingresos?

¿Cómo gana dinero?

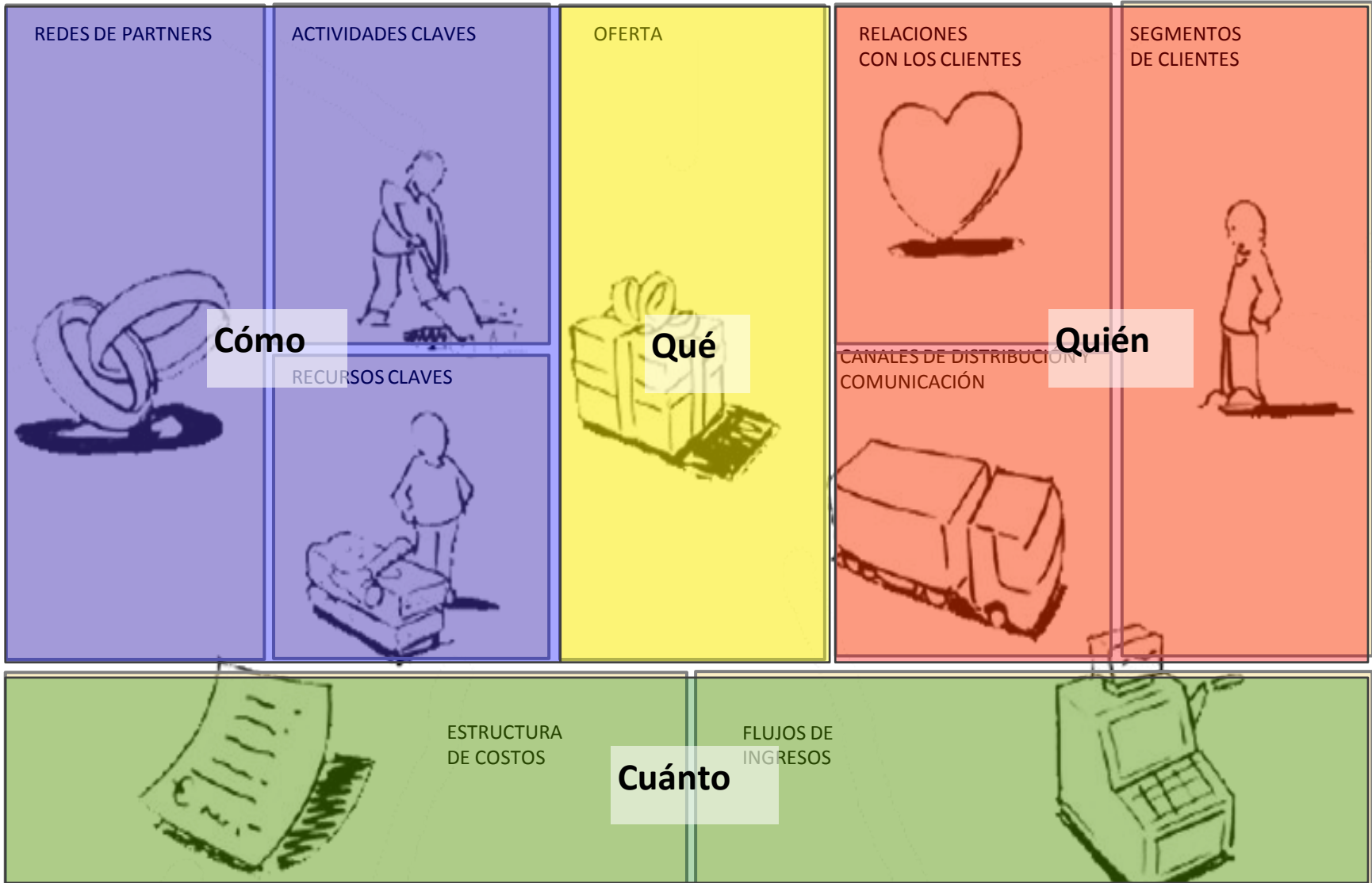
¿Qué tipo de ingresos obtiene usted? (transacciones bancarias, facturación directa, pago por crédito, etc)

LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS

Los bloques del modelo CANVAS siempre deben responder:

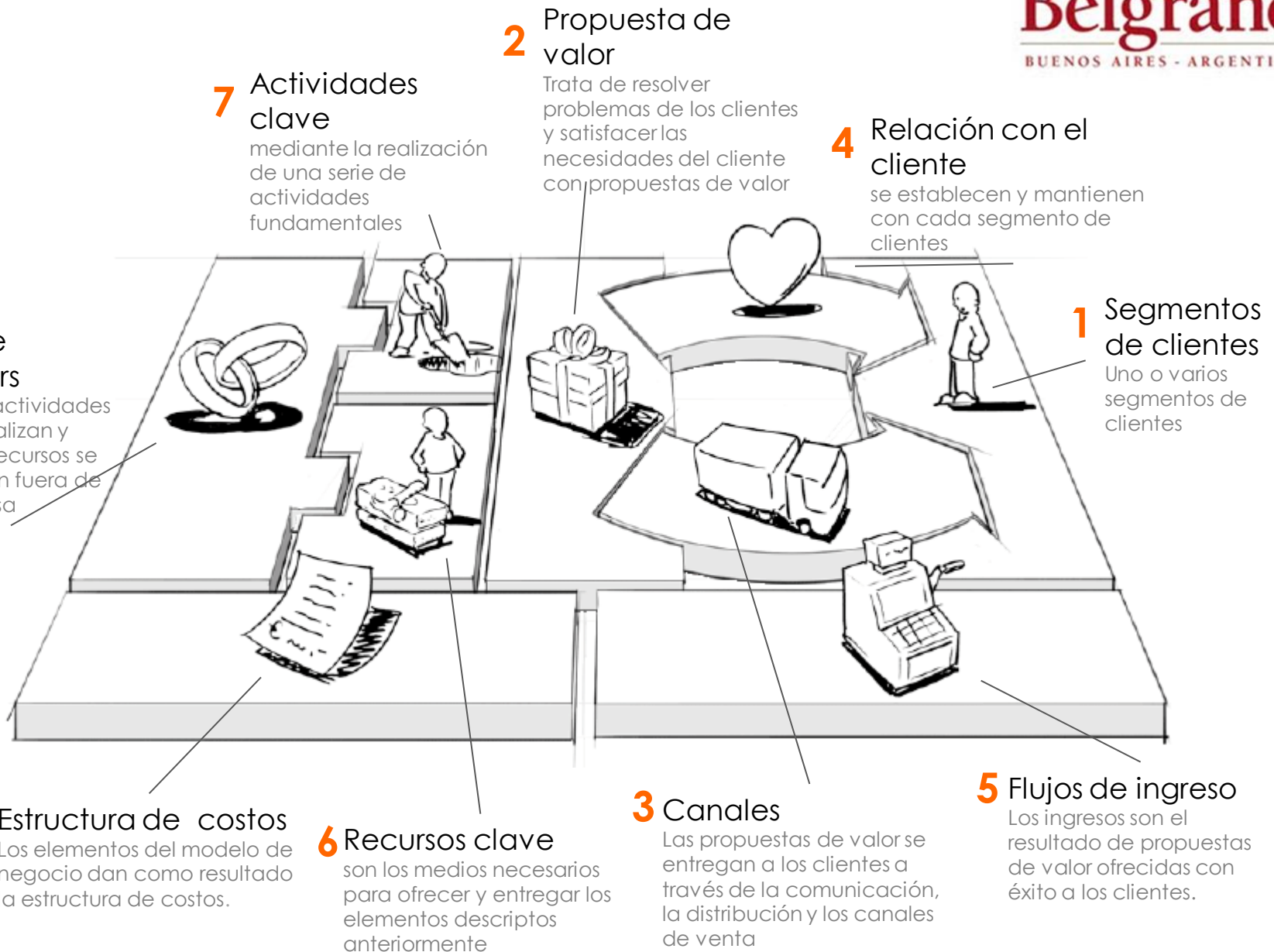


Lienzo de Modelo de Neocios

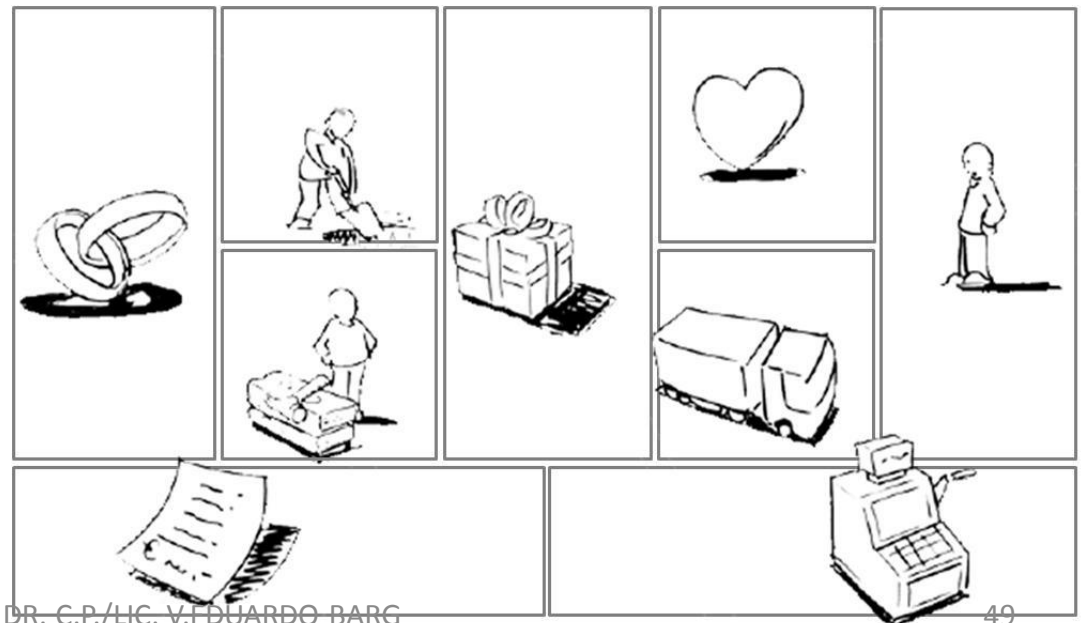
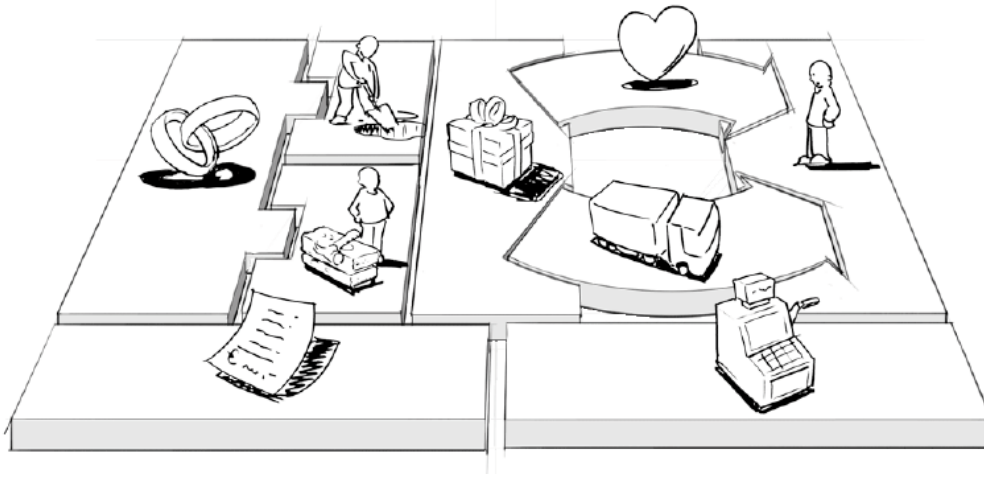


Lienzo de Modelo de Negocio

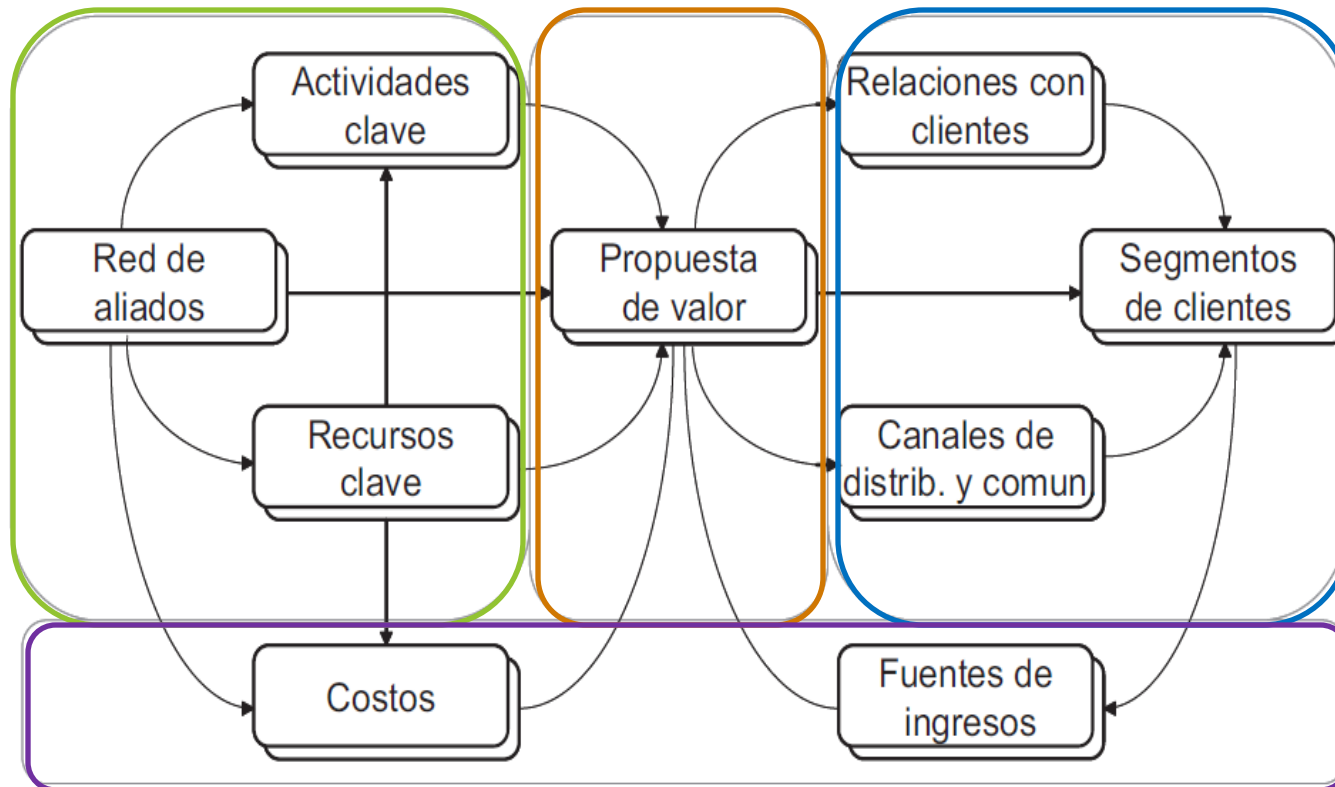






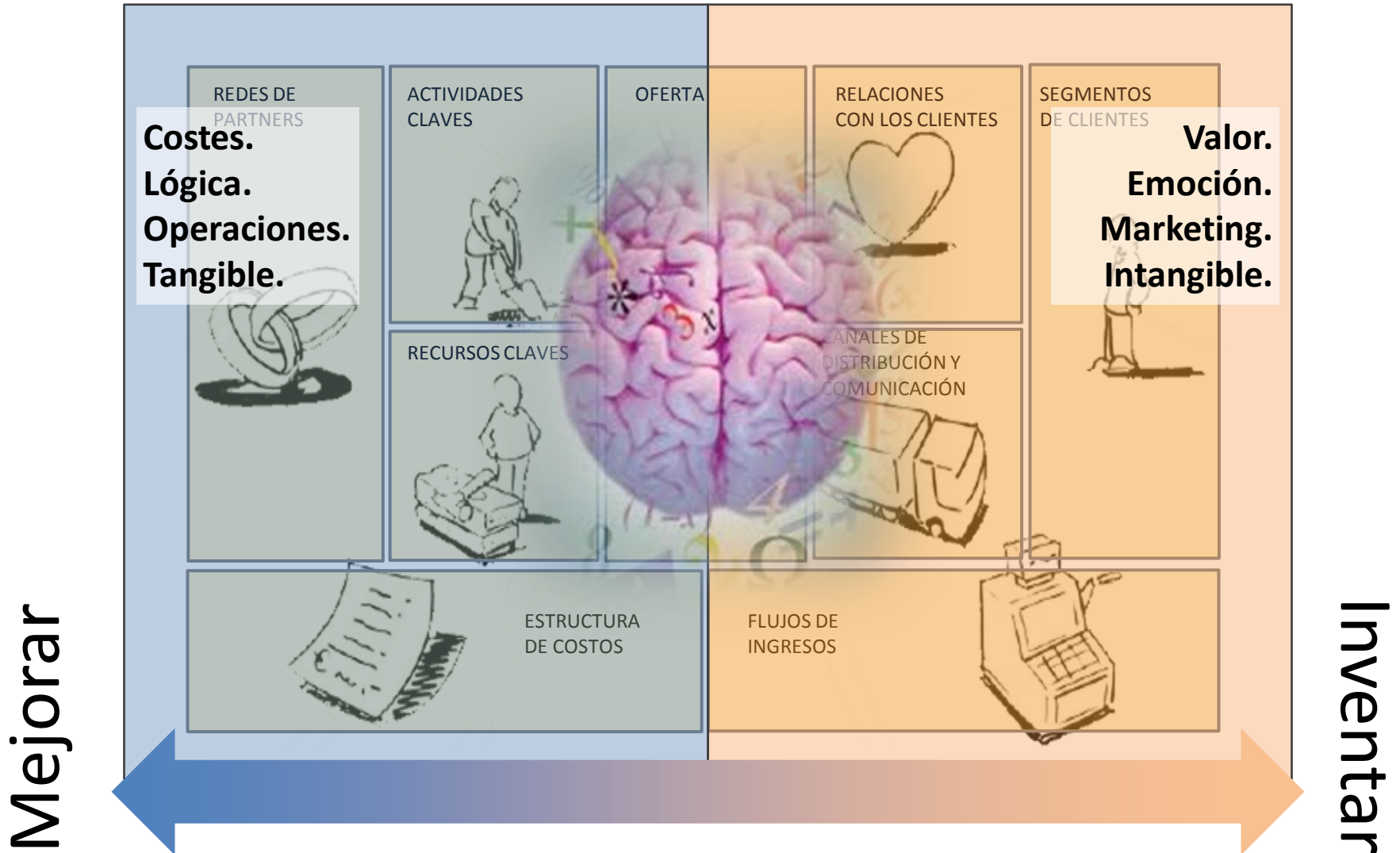


Modelo Osterwalder

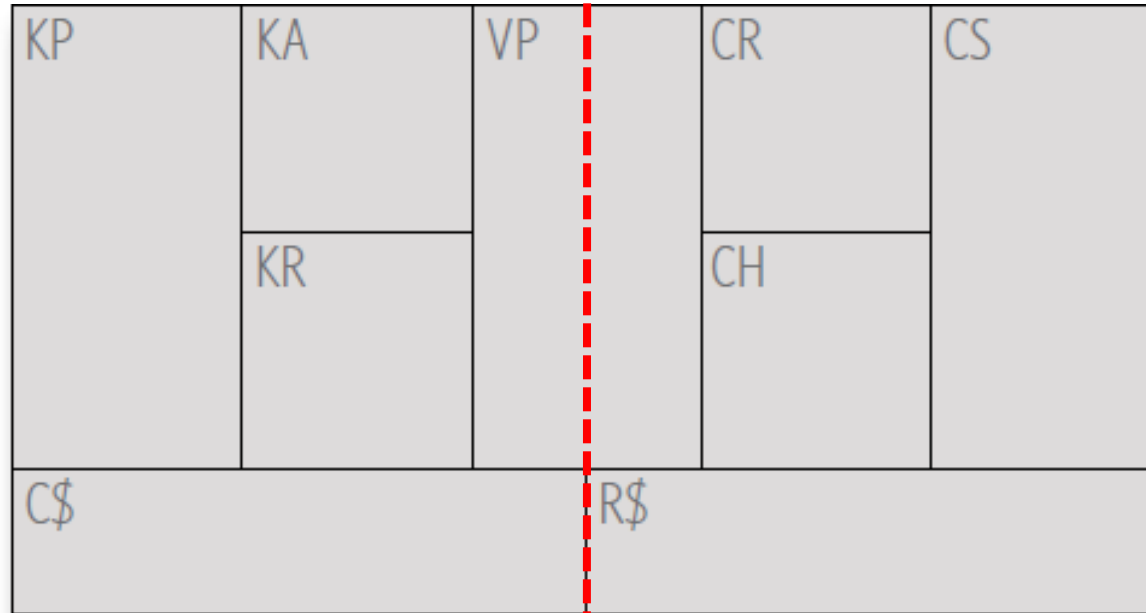


Versión del autor. Fuente: Osterwalder (2008).

Lienzo de Modelo de Negocio

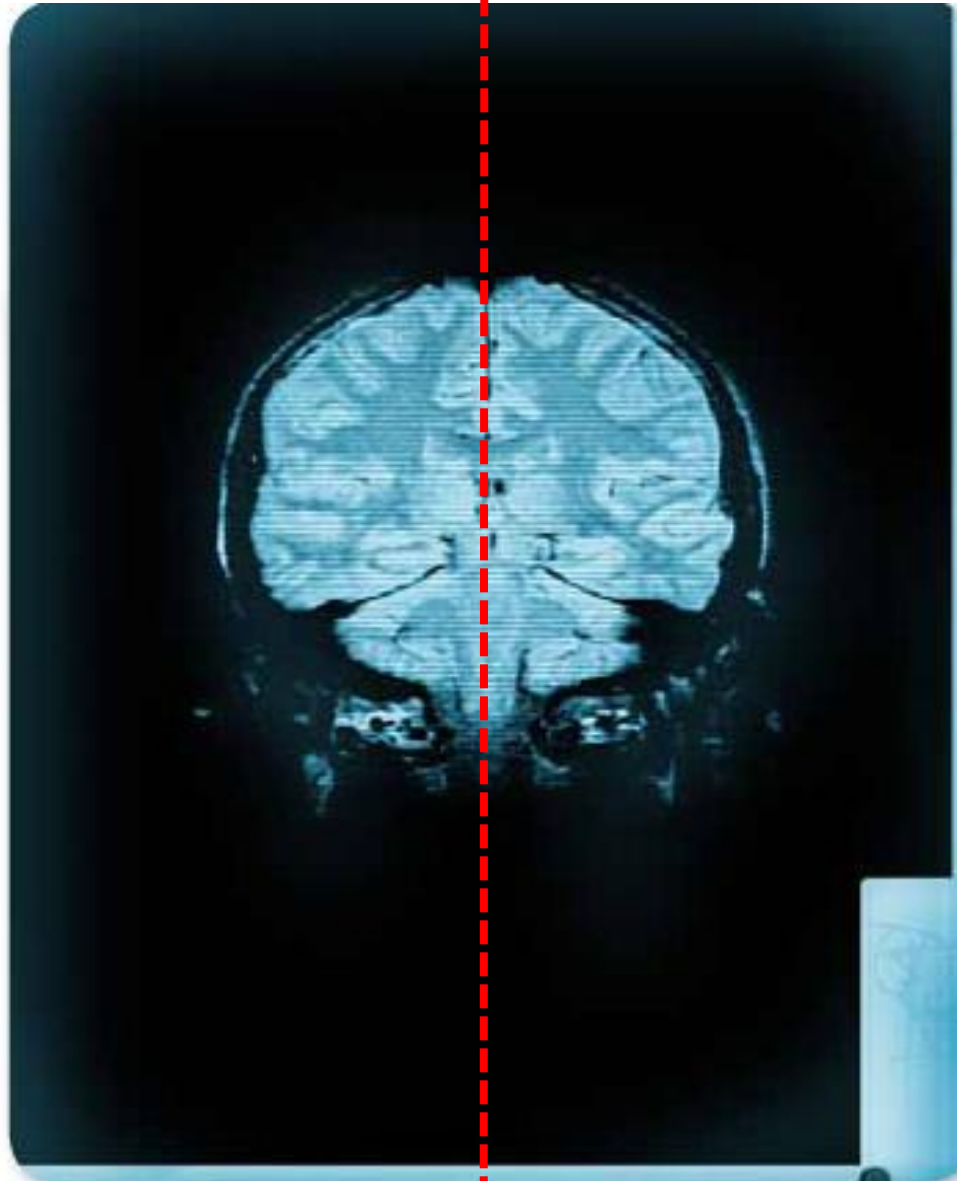


**HEMISFERIO
IZQUIERDO**
Eficiencia



**HEMISFERIO
DERECHO**
Valor

**HEMISFERIO
IZQUIERDO**
Lógica

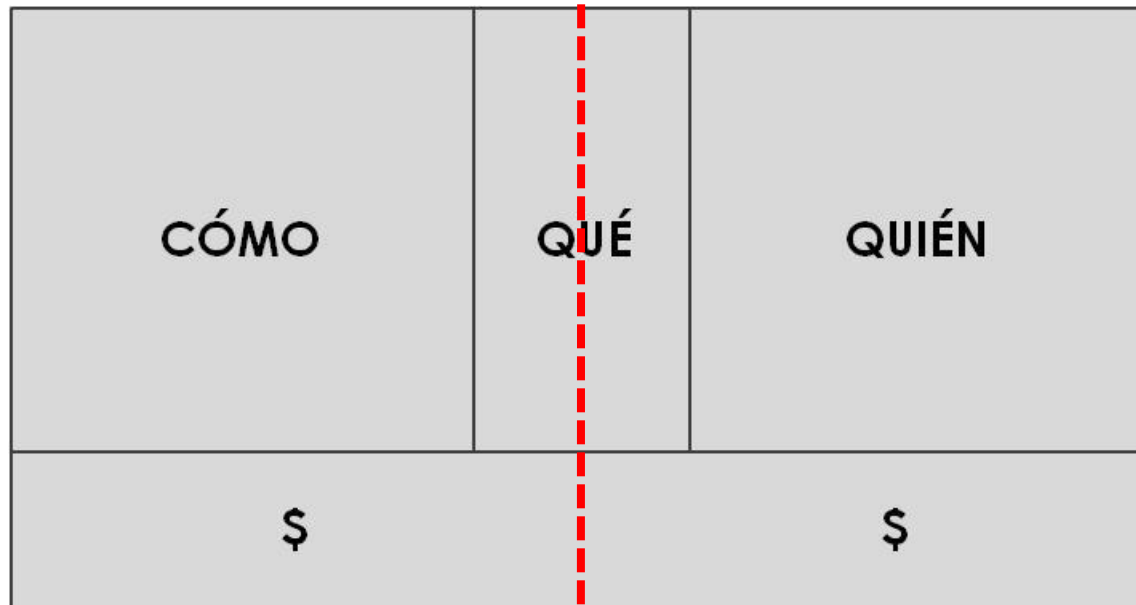


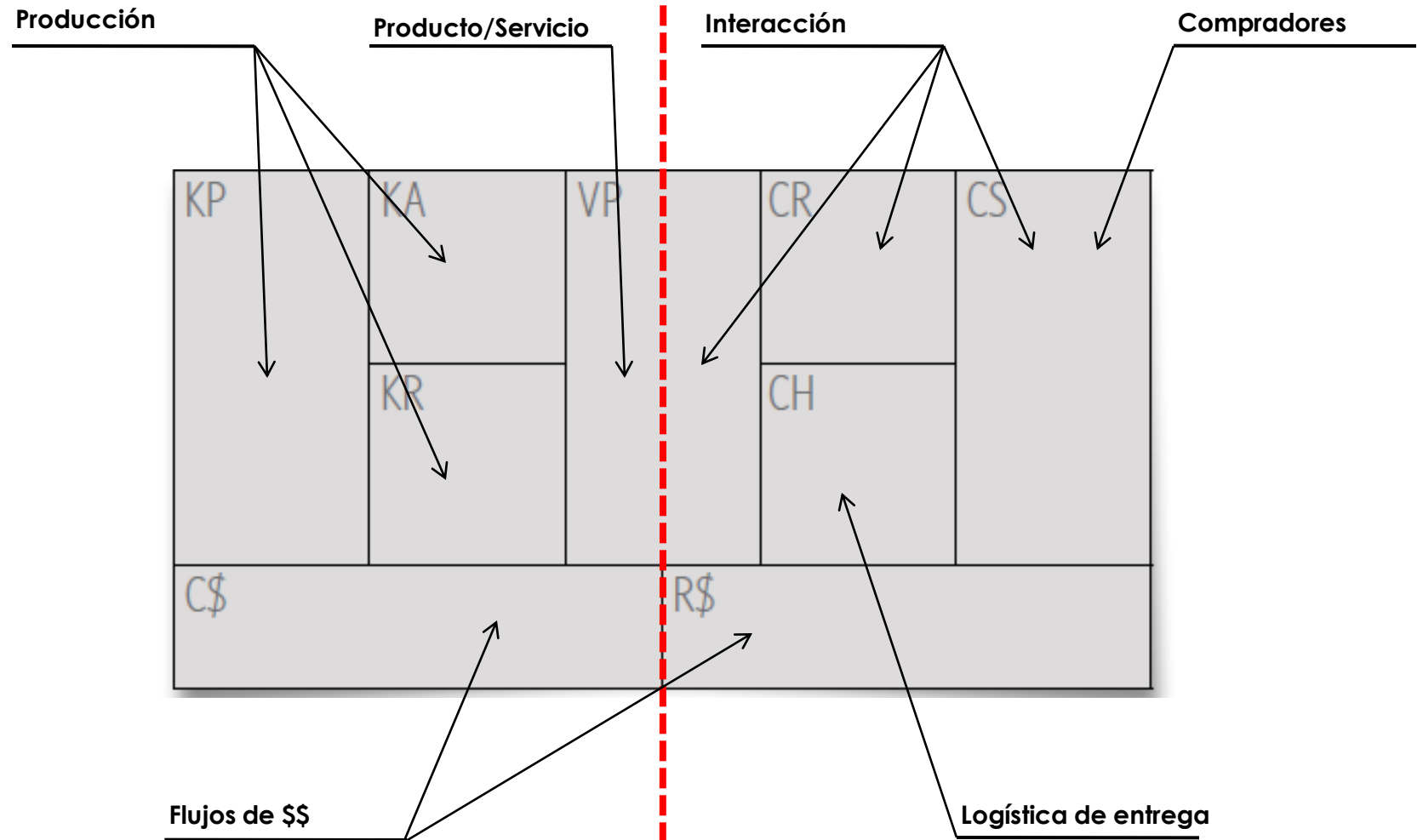
**HEMISFERIO
DERECHO**
Emoción

Modelo Actual

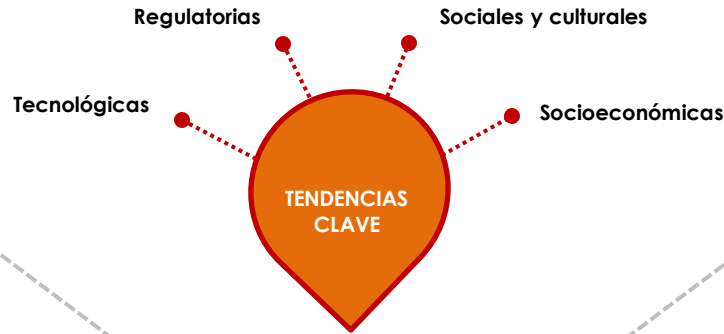


<p>Aliados Clave</p> <p>¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?</p> <p>¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?</p> <p>¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?</p> <p>¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes?</p> <p>¿Por qué los clientes vienen a la compañía?</p> <p>¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?</p>	<p>Relaciones con los Clientes</p> <p>¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes?</p> <p>¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>¿Quiénes son los clientes?</p> <p>¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando?</p> <p>¿En qué difieren los segmentos de los clientes?</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>¿Cómo es la estructura de costos?</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>¿Cuál es la estructura de sus ingresos?</p> <p>¿Cómo gana dinero en el negocio?</p> <p>¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)</p>		





TENDENCIAS



Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Stakeholders

Competidores actuales

Nuevos competidores

Productos y servicios sustitutos

ENTORNO COMPETITIVO

FUERZAS DE LA INDUSTRIA

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

Segmentos de mercado

Necesidades y demanda

Problemáticas

Costos de cambios

Atractivo de los ingresos

MERCADO

FUERZAS DE MERCADO

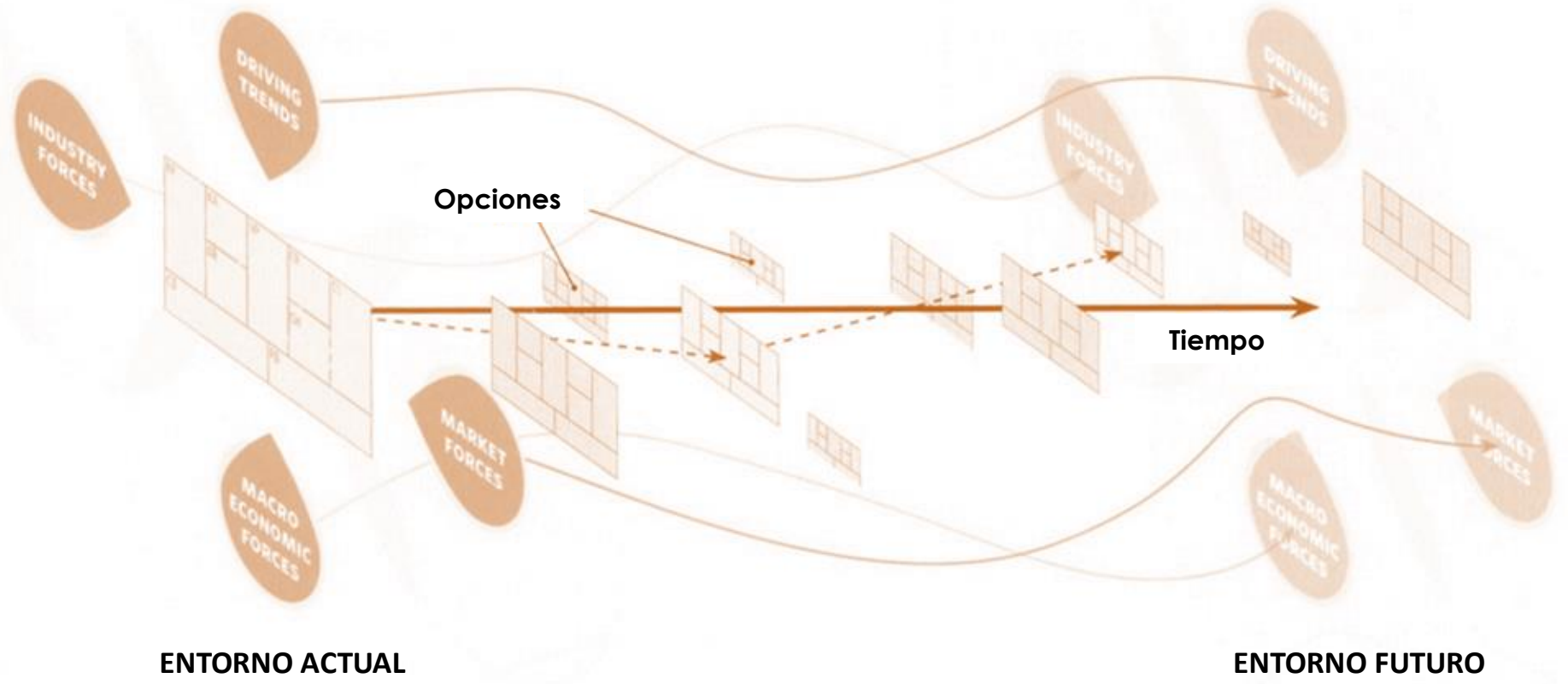
FUERZAS MACROECONÓMICAS

Condiciones

Infraestructura económica

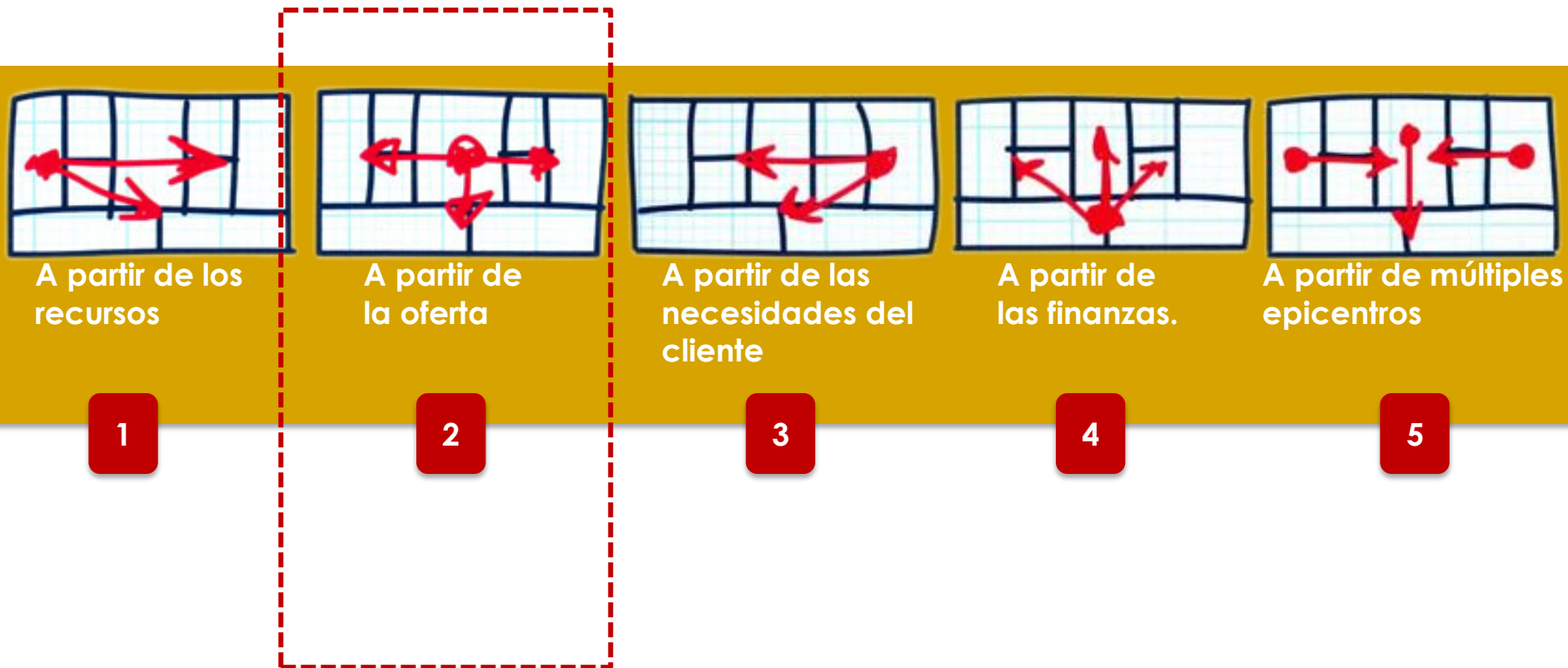
Mercados de capitales

Commodities y otros recursos



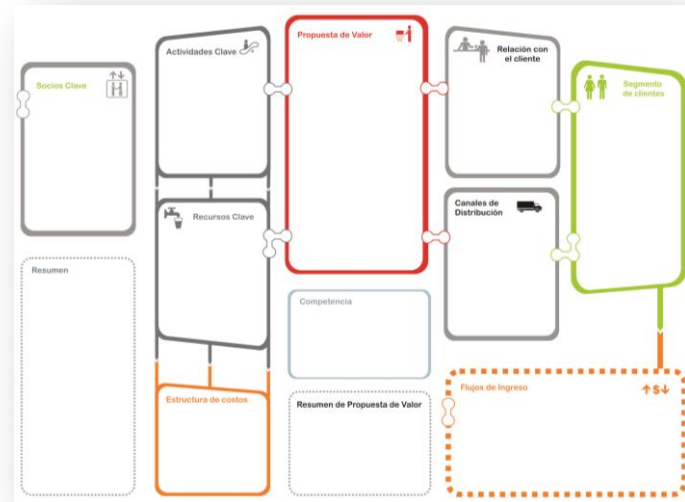
Las ideas para crear un modelo de negocio innovador pueden partir desde cualquiera de los 9 bloques de construcción.

El enfoque más utilizado es el de la **oferta** o el **cliente**

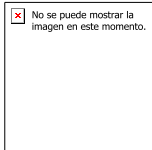


LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS

1. Propuesta de valor.
2. Clientes.
3. Canales de distribución.
4. Relación con el cliente.
5. Flujo de ingresos.
6. Recursos clave.
7. Actividades clave.
8. Socios clave o partners.
9. Estructura de costos.
10. Competencia.



LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS



Propuesta de Valor.

Para diseñar una buena propuesta de valor deberemos identificar un problema, que tengan en común una serie de personas. Una vez identificado el problema debemos diseñar una solución de forma que aporte una serie de beneficios a los futuros clientes, siendo los beneficios y no las características de esta solución lo que de verdad van a percibir los clientes.

¿Qué se ofrece al cliente?

¿Qué problema solucionamos?

¿En qué se diferencia nuestra propuesta de valor de la de otras empresas?



LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS



Cientes.

Son la razón de ser de la organización, son las personas u organizaciones que van a comprar nuestra propuesta de valor.

¿Quiénes son?

¿Cómo son?

¿Cuáles son sus características?



LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS



Canales de distribución

Las formas de hacer llegar los productos o servicios a nuestros clientes, pero es algo más que la distribución o logística del producto. En realidad es una nueva manera de crear conexiones con los clientes a fin de aprovechar y explotar más los conocimientos del cliente, para nuevas oportunidades comerciales.



LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS



Relación con el cliente.

La relación que se establece con un cliente debe ser muy selectiva y personalizada, ya que todos son distintos .

Aquí es donde se le ofrecen cosas, ya sea regalos, garantías, promociones y sobre todo atención de servicio.

¿Por qué me debo quedar contigo y no irme con la competencia.?



LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS



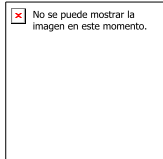
Flujo de ingresos.

Las organizaciones deben saber qué valor están dispuestos a pagar los clientes y conocer los métodos de pago que prefieren. Se deben tener en cuenta diferentes opciones como la venta directa, el alquiler, la cuota de servicio o uso, la cuota de suscripción, la concesión de licencias.

¿Cómo gana dinero la empresa?



LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS



Recursos clave

Es la infraestructura que se necesita para realizar la actividad empresarial, por lo tanto debemos contar y marcar todos los recursos humanos, físicos, intelectuales y económicos que necesitemos.

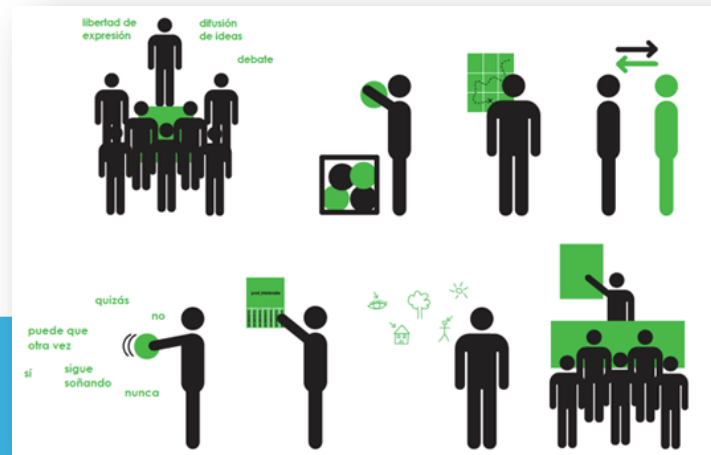


LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS



Actividades clave.

Son las actividades a corto y mediano plazo que se deben ejecutar en el negocio, por lo tanto son todas aquellas que no se pueden delegar a otra organización o empresa.



LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS



Socios clave o partners.

Estos, corresponden a los proveedores de insumos para desarrollar los productos o servicios del negocio. También las alianzas con otras empresas se incluyen en la eficacia del modelo.

¿Quiénes son los aliados estratégicos?

¿Qué actividades se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?



LOS BLOQUES DEL MODELO CANVAS

Estructura de costos

La compra o adquisición de recursos, realización de actividades y el trabajo con alianzas implican costos.

¿En qué nos estamos gastando dinero?





ESTRUCTURA DE COSTES

No sólo aquellos fundamentales para poner en marcha el negocio, sino también el mínimo que necesitas para sobrevivir mientras intentas sacar adelante tu idea.



FUENTES DE INGRESOS

Cuáles son, sostenibilidad y grado de diversificación



ALIANZAS

Red de acuerdos y apoyos que harán que el negocio funcione. “Capital relacional”: rodearte de personas con nombre entre los que invierten.



ACTIVOS ESTRATÉGICOS

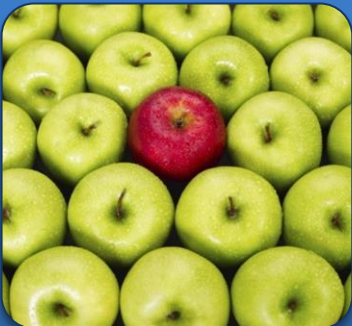
Recursos necesarios para que el negocio se desarrolle



ACTIVIDADES CLAVE

Las que definen el proyecto que vas a realizar, por ejemplo:

- I+D (si te dedicas a la producción de software)
- Producción (si encuadernas libros)
- Resolución de problemas (si eres una consultora ...)



PROPUESTA DE VALOR

Definir aquello que hará que un cliente nos elija, ofrecer un mensaje claro, convincente y persuasivo que explique por qué eres diferente y por qué vale la pena prestarte atención



VENTAJA COMPETITIVA

Conocer a tus competidores te ayudará a construir o encontrar la propuesta de valor que te haga diferente



PUNTO DE ENCUENTRO

La forma de comunicarte con tus clientes y la manera de hacerles llegar el producto o servicio



PERFIL CLIENTES

Debemos tratar de tener un profundo conocimiento de nuestros clientes



**FUENTE DE
INGRESOS**

ESTRUCTURA DE COSTES

ACTIVOS ESTRATEGICOS

**PROPUESTA
DE VALOR**

**ACTIVIDADES
CLAVE**

ALIANZAS

**VENTAJA
COMPETITIVA**

PUNTO DE ENCUENTRO

PERFIL CLIENTES

EL MODELO DE NEGOCIOS

“PERFECTO”

NO EXISTE

ERRORES MÁS COMUNES

Pensar que el modelo de negocios es
“Perfecto”.

No innovar.

Pensar que tu propuesta de valor es
única.

Crear conocer el mercado o sus
necesidades.

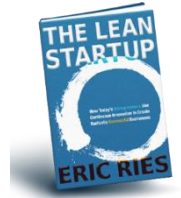
No adaptarse a las tendencias.

No ver que estaba haciendo la
competencia en otros mercados.



Conceptos bases

- **MVP: Producto mínimo viable**



Consiste en una versión básica y simple de un producto o servicio que permita validar hipótesis y recibir retroalimentación lo más rápido posible

- **Testeo A/B**

Realizar experimentos a través de generar servicios con algunas diferencias para comprobar comportamientos de clientes y resultados.

Conceptos bases

- **Métricas Accionables**

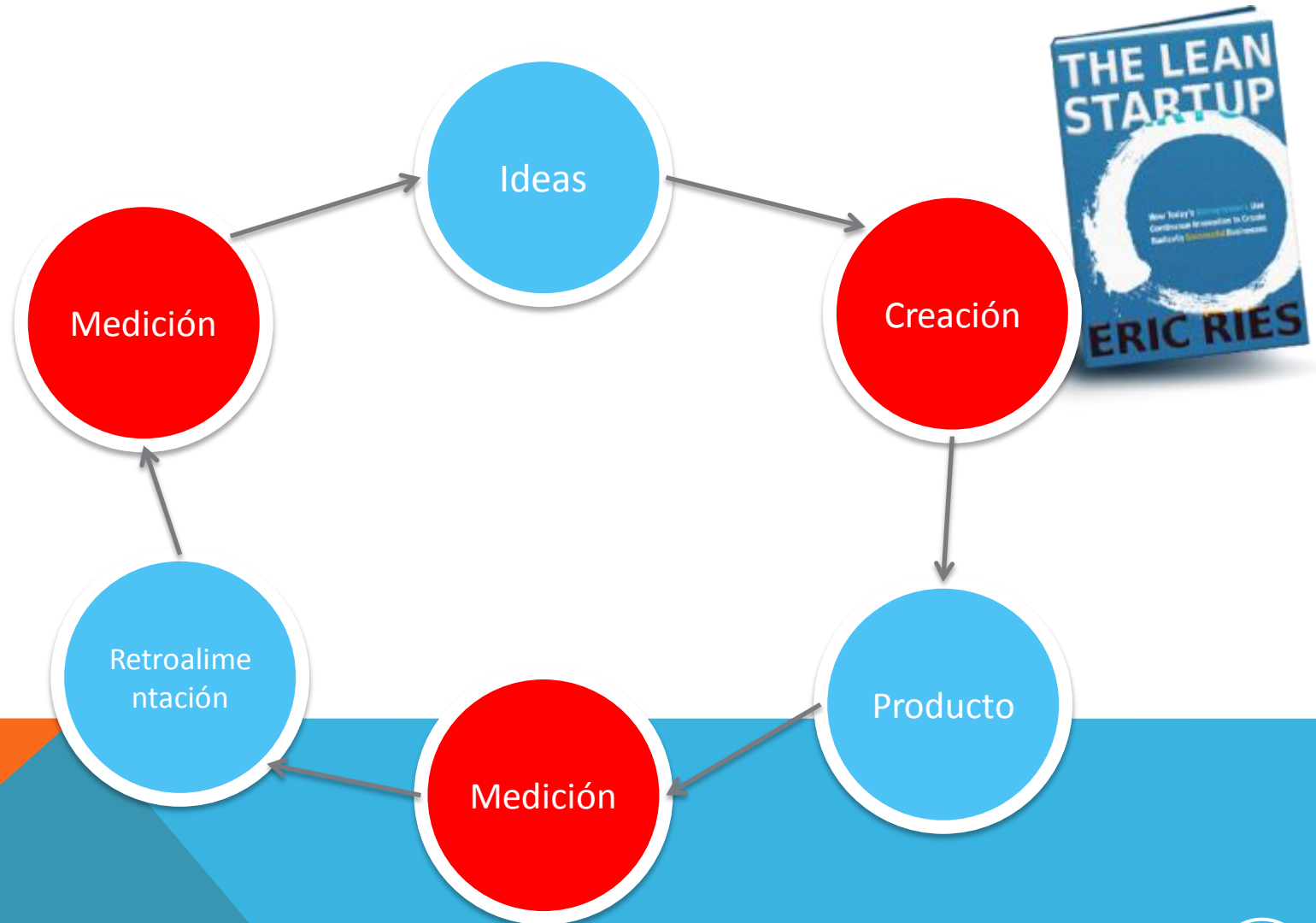


Las métricas de un emprendimiento cambian dependiendo de su objetivo e industria. Por lo tanto se deben desarrollar métricas que se ajusten a este.

- **Pivot**

Un emprendimiento debe estar en constante cambio buscando optimizar sus resultados. **El pivot es un cambio en la forma de operar y no la visión del emprendimiento.**

Ciclo de desarrollo



Qué es un...

MdN

(Modelo de Negocios)



¿Cómo?

Fundamentos: Modelo de negocios

Comunicar una “buena idea” si soy un emprendedor

Entusiasmar a mis superiores si soy un gerente

Entender un nuevo negocio si soy el “recien llegado”

Modelo de Negocios

(JWB, Modelo de Negocios, 2003)

Fundamentos: Modelo de negocios

Un modelo de negocios **intenta transmitir la lógica** (conexión entre la teoría y la práctica) de **una hipótesis de negocio**.

Su **utilidad** radica en su **capacidad de comunicación** de un determinado negocio y de sus **elementos críticos**.

Un **elemento crítico** es aquel aspecto que puede **alterar el equilibrio** de un sistema dado, para nuestro propósito, constituye los **condicionantes de la hipótesis de negocio** que estamos comunicando.

Modelo de Negocios

(JWB, Modelo de Negocios, 2003)

Fundamentos: Modelo de negocios



*Un **directivo** debe dominar el(los) modelo(s) de negocios de su organización, porque a través de él puede:*

Transmitir lo esencial.

Ilustrar quiénes son nuestros clientes.

Mostrar cómo generamos valor.

Incluir una enumeración de las condiciones propias y las del entorno.

Crear, modificar o innovar el(los) modelo(s) de negocios vigente.

Modelo de negocios

(JWB, Modelo de Negocios, 2003)

Fundamentos: Modelo de negocios

*El modelo de negocios es un modelo de representación y comprensión cuyo **énfasis** debe estar dado en la **simplicidad de la comunicación.***

Componentes

MODELO DE

¿Cómo se puede saber si el negocio marcha bien? ¿Cómo se puede saber si hago bien lo que debo hacer bien?

¿Cuáles actividades en la compañía están creando la proposición de valor que los clientes ponderan positivamente?

¿Cuáles son las cosas que se deben realizar para obtener éxito?

B#

Grandes Números

¿Por qué sus clientes están comprando sus productos o servicios? ¿Cuál es la razón que ellos tienen para comprar sus productos y servicios?

H2CV **KEF**

Estructura de valor Ambiente

¿Cuáles son los "grandes números" de la organización?

¿Cuáles son sus clientes y quiénes sus usuarios?

CV **KPI**

Cadena de valor Indicadores

¿Cuáles son los factores ambientales que condicionan al negocio?

¿Cómo la organización captura el valor que entrega a sus clientes?

VP

Factores Proposición de valor Factores

Utilidad del MdN

Fundamentos: Modelo de negocios

Un modelo de negocios intenta transmitir la lógica de una hipótesis de negocio (conexión entre la teoría y la práctica).

*Su **utilidad** radica en su **capacidad de comunicación** de un determinado negocio y de sus **elementos críticos**.*

*Un **gerente “puede”** a través del modelo:*

- ▶ ***Transmitir lo esencial.***
- ▶ ***Ilustrar quiénes son sus clientes.***
- ▶ ***Mostrar cómo genera valor***
- ▶ ***Enumerar las condiciones propias y las del entorno que hacen rentable la idea.***
- ▶ ***Crear, modificar o innovar el(los) modelo(s) de negocios vigentes.***

Concepto, áreas de innovación

(JWB, Modelo de Negocios, 2003)

Fundamentos: Modelo de negocios

**Áreas
de
Innovación**

**Concepto
del
Negocio**



Precio

Costo

Complementos

Calidad

Servicio post venta

Variedad

Disponibilidad

Logística



**Modelo
de
Negocio**

Hay que dejar en claro que la propuesta de valor siempre va ligada a los otros bloques del modelo CANVAS.

Por tal motivo debemos establecer si nuestro producto o servicio es de nueva creación, o si va a entrar a un nuevo mercado o a uno donde ya existe competencia.



Océano Rojo



Océano Azul



Océano azul

Crea espacios de mercado sin ocupar.

Hace a la competencia irrelevante.

Crea y captura demanda nueva .

Rompe la disyuntiva del valor o el costo.

Alinea todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.



Océano rojo

Compite en espacios de mercado ya existentes.

Reta a la competencia.

Explota la demanda existente.

Elige entre la disyuntiva del valor o el costo.

Alinea todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.



**Los clientes queremos
soluciones, no
productos o servicios:
compramos productos
y servicios para hacer
una o varias tareas o
trabajos.**



El diseño de una propuesta de valor para el cliente comienza con la comprensión del trabajo por realizar



La premisa es simple: los clientes en realidad no compramos sólo productos. Los “contratamos” para realizar un trabajo

“Un líder sabe qué se debe hacer. Un administrador sólo sabe cómo hacerlo”

Kenneth Adelman

PLAN DE NEGOCIOS

1. FACTIBILIDAD LEGAL
2. FACTIBILIDAD ECONOMICA
3. FACTIBILIDAD TECNICA
4. FACTIBILIDAD FINANCIERA O ECONOMICO FINANCIERA
5. FACTIBILIDAD SOCIAL

ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen ejecutivo
2. Producto o servicio
3. Equipo de gestión
4. Mercado y competencia
5. Marketing y ventas
6. Sistema de negocio y organización
7. Plan de implementación
8. Riesgos y oportunidades
9. Planificación financiera y financiamiento

1

1. Resumen Ejecutivo
- 2- La empresa
- 3- El producto o servicio
- 4- El mercado
- 5- El Plan de Marketing (producto, plaza, precio y promoción).
- 6- Gestión y organización
- 7- Proyecciones Financieras
- 8- Necesidades financieras
9. Recomendaciones Finales

2

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del producto y valor distintivo
3. Mercado potencial
4. Competencia
5. Modelo de negocio y plan financiero
6. Equipo directivo y organización
7. Estado de desarrollo y plan de implantación
8. Alianzas estratégicas
9. Estrategia de marketing y ventas
10. Principales riesgos y estrategias de salida

3

3.- Previsión Económico Financiera 2/2

Las previsiones económico-financieras que debe incluir el Plan de Empresa para poder completar el estudio de su viabilidad, van a contemplar un horizonte de 3 años.

- **Capital necesario para iniciar la actividad.** Confeccionar el Cuadro del Plan de Inversiones.

- **Plan de Previsión de ingresos y gastos.**

Realizar una previsión mensual de las posibles ventas que puede hacer la empresa y los gastos que tiene que soportar para poder llevar a cabo la actividad.

- **Plan de Previsión de cobros y pagos. Tesorería.**

Previsión del dinero líquido que deberemos tener para poder hacer frente a los pagos que tengamos que realizar. Para ayudar a la confección de este plan de tesorería es importante elaborar previamente la liquidación de IVA (En caso de que sea una empresa obligada a declararlo) y saber en que plazos cobramos a nuestros clientes y pagamos a nuestros proveedores.

- **Fuentes de financiación.** Explica cada uno de los tipos de financiación externa que utilices.

Explica cómo vais a pagar las inversiones y los primeros gastos.

Plan de financiación a 3 años diferenciando entre lo que vais a aportar vosotros y lo que vais a pedir a una entidad financiera, parientes a los que hay que devolver, un socio capitalista que puedas buscar o subvenciones a las que puedes acceder.

- **Gestión de la contabilidad de la empresa.**

¿Cómo se ha previsto llevar la contabilidad de la empresa? ¿Y la cumplimentación de las obligaciones fiscales y tributarias? ¿Se ha pensado en alguna asesoría ó gestoría con la que tenéis relación? ¿ Cuánto van a cobrar?



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?

4.- Forma Jurídica y Fiscalidad aplicable. Aspectos Legales 3/5

COSTE DE TASAS & LICENCIAS. TARIFA

- **1. Comunicación previa de actividad clasificada** (actividades del apartado B del Anexo II de la Ley 3/1998, de 27 de febrero, General de Protección del Medio Ambiente del País Vasco)
 - Hasta 40 m2 de superficie **510 Euros**
 - De 41 a 80 m2 de superficie **875 Euros**
 - De 81 a 120 m2 de superficie **1.166 Euros**
 - Desde 121 m2 de superficie **1.458 Euros**

Cuando los locales superen los 121 m2, por cada 50 m2 más de superficie se aplicará un recargo del 10% sobre la tarifa.
- **2. Licencia de actividad clasificada y legalización de uso** (actividades del apartado A del Anexo II de la Ley 3/1998, de 27 de febrero, General de Protección del Medio Ambiente del País Vasco)
 - Hasta 40 m2 de superficie **2.227 Euros**
 - De 41 a 80 m2 de superficie **3.818 Euros**
 - De 81 a 120 m2 de superficie **5.090 Euros**
 - Desde 121 m2 de superficie **6.363 Euros**

Cuando los locales superen los 121 m2, por cada 50 m2 más de superficie se aplicará un recargo del 10% sobre la tarifa.
- **3. Comunicación previa de apertura (funcionamiento)** de actividades e instalaciones recogidas en el apartado A del Anexo II de la Ley 3/1998.
 - Hasta 40 m2 de superficie **1.984 Euros**
 - De 41 a 80 m2 de superficie **3.401 Euros**
 - De 81 a 120 m2 de superficie **4.534 Euros**
 - Desde 121 m2 de superficie **5.668 Euros**

Cuando los locales superen los 121 m2, por cada 50 m2 más de superficie se aplicará un recargo del 10% sobre la tarifa.

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

TASAS & LICENCIAS. Cont.

1.- Licencias de Obras y Proyectos de Urbanización privada:

- sobre el presupuesto **0,8 %**

2.- Por la concesión de prórroga de una licencia o acto administrativo análogo:

- **41,40 euros.**

- Tendrán derecho a una **bonificación del 50% en la cuota** de la tasa, durante el primer año de la actividad, aquellos contribuyentes que inicien actividades empresariales o comerciales de nueva implantación, en locales cuyo valor catastral no supere los 75.000 euros, e impulsadas por nuevos emprendedores bajo la supervisión y previo informe favorable de Getxolan. La bonificación deberá ser solicitada por el beneficiario quien acompañará la solicitud de la documentación recogida en el Impreso de Bonificación a Emprendedores/as.

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

Prevención de Riesgos Laborales

Analizar si para la actividad que vais a realizar es necesario considerar alguna de las medidas de seguridad siguientes, cuándo deberíais instalarlas y el coste de su instalación:

TIPO DE MEDIDA	FECHA DE INSTALACION	COSTE EN EUROS
Material primeros auxilios		
Sistema de alarma		
Sistema de aireación		
Detectores de humos		
Luces de emergencia		
Aseos y vestidores adecuados y suficientes		
Sistema y material antiincendio		
TOTAL		

Local	
Mobiliario y enseres	
Coche	
Responsabilidad Civil	
TOTAL PÓLIZA	

5. Valoración del Riesgo

Ratios e indicadores

MAGNITUDES FUNDAMENTALES

Evolución	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas € € €
Resultados € € €
Tesorería € € €
Umbral Rentabilidad € € €
Inversiones € € €
Activo € € €
Endeudamiento € € €
Solvencia € € €
Otros € € €
Nº Persona

Ratios Principales

Ratios Principales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
... € € €
... € € €
... € € €
... € € €
... € € €
... € € €
... € € €
... € € €
... € € €
... € € €

Valoración del Riesgo

Aspectos cualitativos

Actividad / ubicación

Equipo promotor

Situación de mercado

Inversión / financiación

Previsiones económico-financieras

Otros

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.

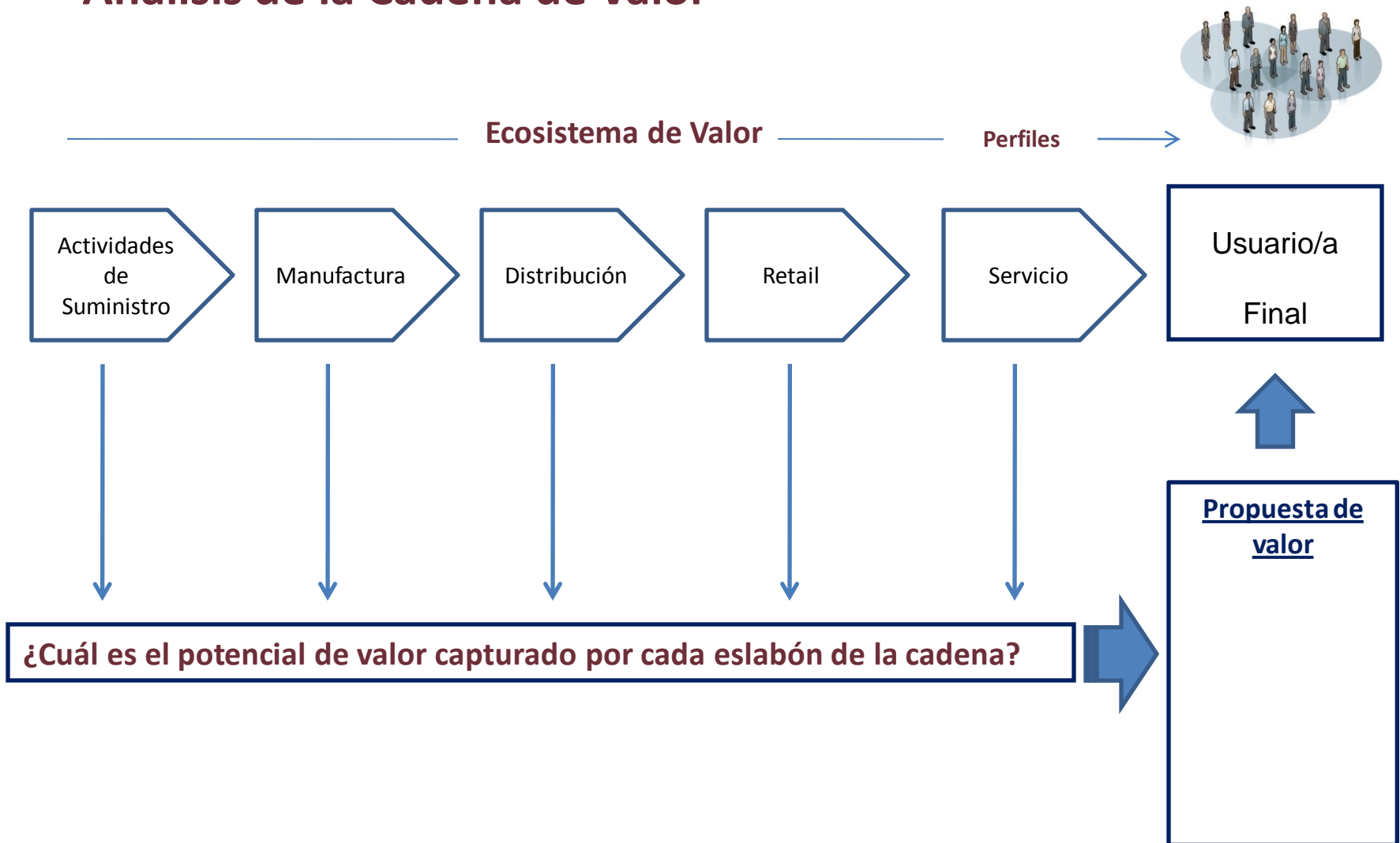
HUMANIZAR: ¿Cómo se llama? ¿Dónde vive? ¿A qué se dedica?

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

Capacidad de Producción / Prestación del servicio. Descripción del Proceso

FASE Nº	BREVE DESCRIPCION DEL PROCESO	DURACION APROXIMADA PROCESO	MATERIALES /INSTRUMENTOS/PERSONAL NECESARIO. /TECNICAS
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

- ¿Cuál es la cantidad mínima y máxima que podéis producir o servir en un día? ¿Y en un mes?
- ¿Exige algún tipo de maquinaria / herramienta / instrumento que permita incrementar la producción sin necesidad de emplear más personal? ¿Cuál?
- ¿Es posible su adquisición?

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.



HERRAMIENTAS DE APOYO 2

**Herramientas de Análisis
Sesiones Viabilidad**

Análisis Económico Financiero: GETXOLAN.xls

bizi ezazu

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

NOMBRE DE LA EMPRESA	
ACTIVIDAD	
PERSONAS PROMOTORAS	
FECHA Inicio Prevista	Ene- 2015
LUGAR DE REALIZACIÓN	
FORMA JURÍDICA	

UTILIZACIÓN:

METER LOS DATOS PERSONALIZADOS DE CADA PROYECTO

[ruta \ link \ aquí](#)

POR DR. C.P./LIC. V.EDUARDO BARG

OTRAS HERRAMIENTAS

- ANALISIS VRIO
- MATRIZ GE
- MATRIZ BCG
- CICLO DE VIDA DE PRODUCTO
- CICLO DE VIDA EMPRESA
- MAPEO COMPETITIVO
- MATRIZ DE PSICIONAMIENTO
- ANALISIS PESTELED
- MATRIZ DE ANSOFF
- ANALISIS DEL MACROENTORNO
- MATRIZ DE RIESGO
- ETC

Precio de venta y Previsión del volumen de ventas

Señala el **precio (UNITARIO)** que has pensado para tus productos y haz una **previsión de ventas**. Explica cómo has determinado estos precios. Construye las siguientes tablas.

A.- Agrupa por familias de producto.

	precio	cantidad	cantidad
Tipo de producto/servicio	UNITARIO	MES	AÑO
1.			
2.			
3.			
4.			

B.- Cuanto piensas que puedes vender en unidades:

Tipo de producto/servicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1.			
2.			
3.			
4.			

C.- Cuanto piensas que puedes vender en €:

Tipo de producto/servicio	AÑO 1 (€)	AÑO 2(€)	AÑO 3 (€)
1.			
2.			
3.			
4.			

1. Reflexión

Repasar la trayectoria que ha seguido tu vida y re-pensar sobre cómo quieres alinear tus aspiraciones personales y profesionales.

¿Cómo profesional: Quién eres, que valor puedes aportar?

Mapear tu modelo actual.

Identificar tu propósito.

2. Revisión

Utilizar el Lienzo y los conocimientos de las fases anteriores para ajustar , o incluso re-inventar, tu vida profesional.

Prepárate para re-diseñar tu futuro modelo de negocio laboral/profesional.

3. Reacción

Aprende a hacer que las cosas sucedan, re-iniciando tu carrera profesional en la dirección deseada.

Prueba un prototipo de tu nuevo modelo en el mercado.

¡ Sal de la oficina ! y habla con los clientes potenciales.

Aprende y pivota en "crea-acción".



Proceso para
crear/mejorar/innovar en el
propio modelo personal como
profesional.

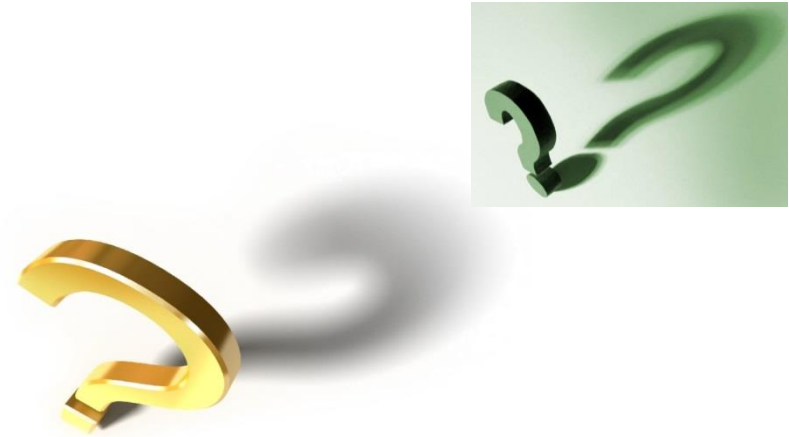


La Propuesta de Valor

- Vive de lo que haces con lo que sabes.
- Monetízalo y disfruta esforzándote con ello.
- Hazlo ayudando a otros, aportándoles valor.
- Desarróllalo de otra forma, a tu manera.
- Construye tu propio sendero profesional, uniéndolos puntos clave.



PREGUNTAS??



MUCHAS GRACIAS !!!