

PLAN DE NEGOCIOS

De la Idea a la Realidad Modelo Canvas

Sesión Clase Espejo UPN - UCC



Universidad Cooperativa
de Colombia



Augusto JAVES SANCHEZ

Lic. Administración

Maestría en Gestión Estratégica de Organizaciones

Doctorado en Administración

De la Idea a la Realidad

- ¿Qué observas en la imagen?
- ¿De quién depende el emprendimiento?



Y tú ...¿Qué ves?



Y tú¿Qué ves?



Lo que ve un Empresario



ENTORNO
FODA
VALORES
VISION
MISION
OBJETIVOS
ESTRATEGIAS

ESTUDIO DEL
MERCADO

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Marketing directo
- Venta personal
- Relaciones públicas

- Canales directos
- Intermediarios
- Ubicación
- Transporte

PLAN DE
MARKETING



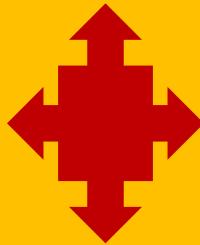
PLAN DE
FINANZAS

IDEA



PRODUCTO

- Atributos
- Marca
- Empaque
- Etiqueta
- Garantía
- Servicio Post-venta



PLAN DE
PRODUCCIÓN



PLAN ORGANIZACIONAL /
LEGAL



- Costo de producción
- Utilidad esperada
- Precios de la competencia
- Valor otorgado por el cliente

La FORMULA *del* emprendedor



EL ADN DEL EMPRENDEDOR
¿Lo tienes?



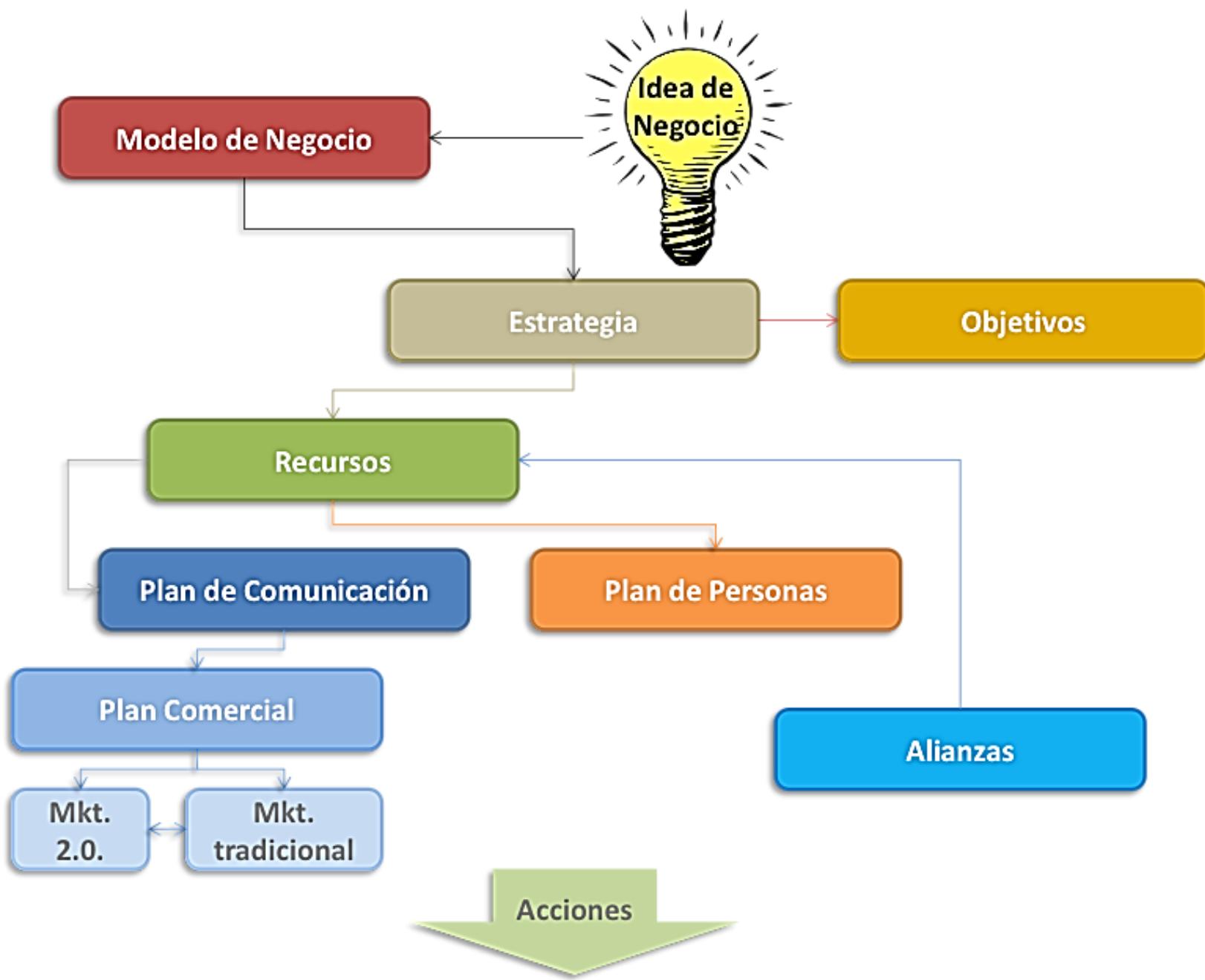
¿Qué contiene un negocio de éxito?



- ESTRATEGIA VALIDADA
Modelo de negocio probado.
- ESCALABILIDAD ASEGUROADA
Mercado y nicho amplios.
- FINANCIACIÓN INTELIGENTE
Rondas estables y ajustadas a necesidades.
- MARKETING IMPACTO
Acciones rentables y low cost.
- INNOVACIÓN CONSTANTE
Nuevas perspectivas e ideas
- COMUNICACIÓN EFECTIVA
Mensajes claros y atractivos
- EQUIPO PODEROSO
Motivado y multidisciplinario



**NEGOCIO
DE ÉXITO**



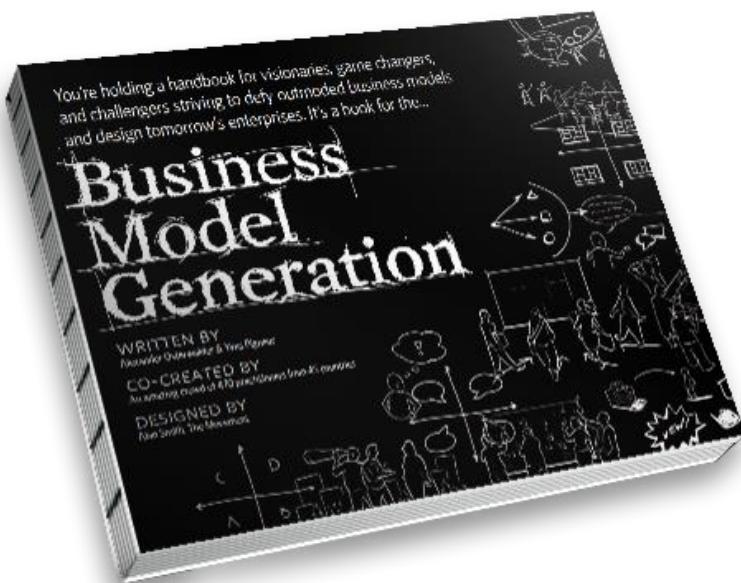
Business Model Generation

MODELO CANVAS





Alex Osterwalder



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



UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

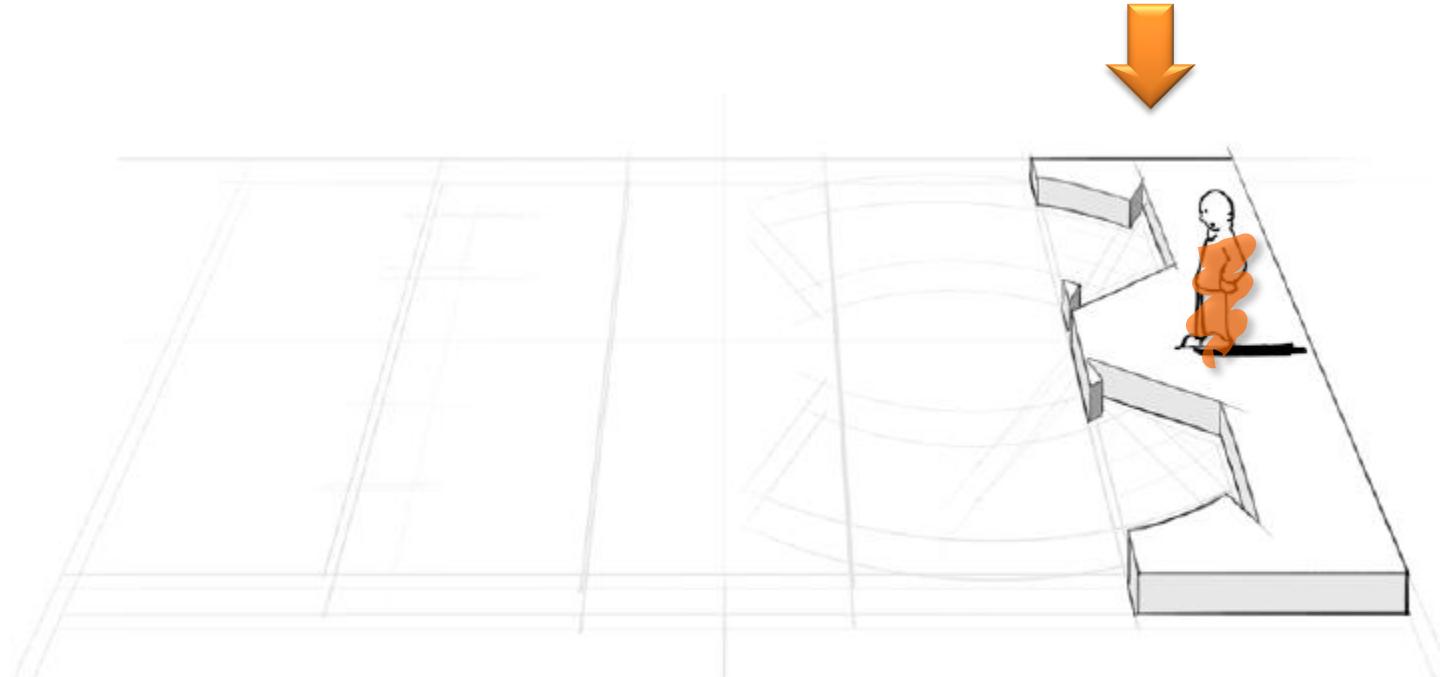
9 Bloques de construcción



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?**



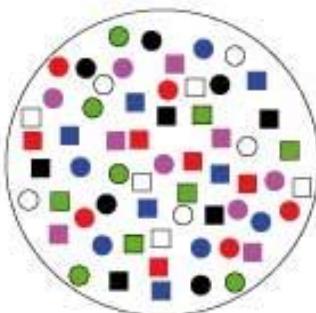
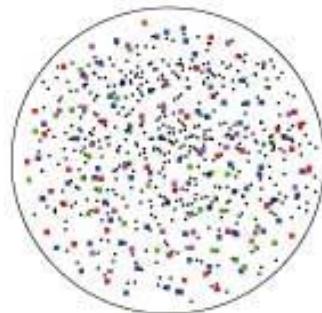
Mercados masivos
Nichos de mercado
Segmentos específicos
Segmentos diversificados

La segmentación del mercado

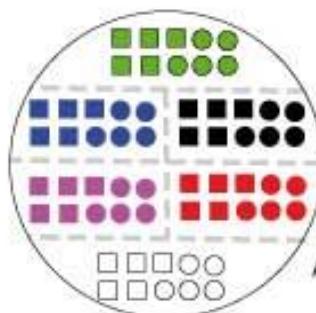
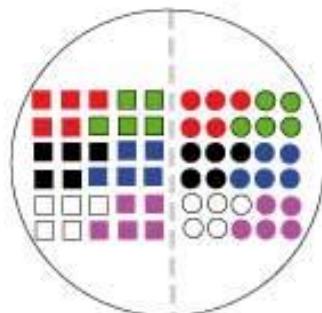
El mercado se compone de consumidores muy diversos



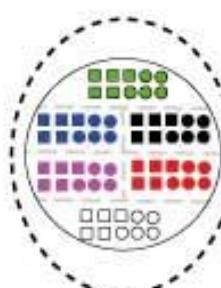
Las empresas lo estudian para conocerlo mejor



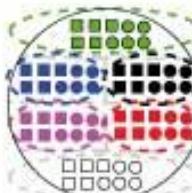
Por lo que lo dividen en segmentos homogéneos siguiendo diversos criterios



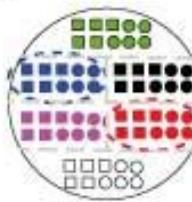
Aplican diferentes estrategias



Estrategia indiferenciada:
misma estrategia para todos los segmentos



Estrategia diferenciada:
distinta estrategia para cada segmento



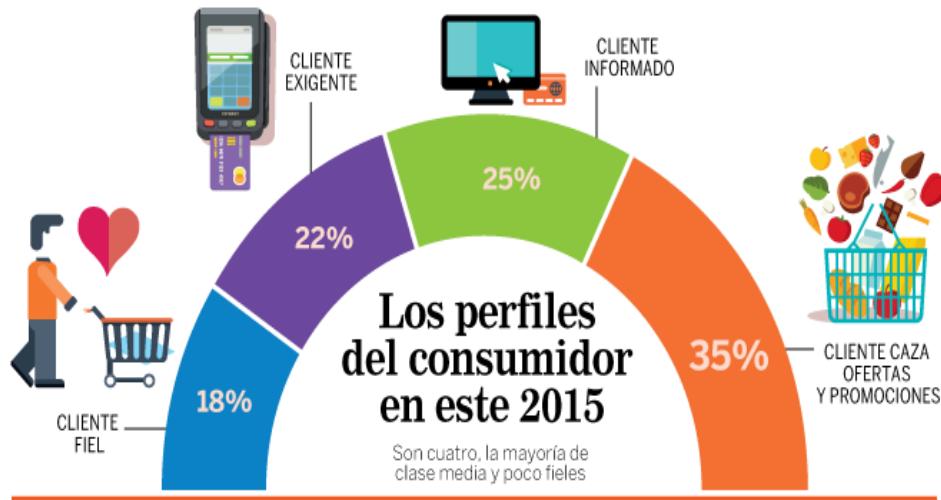
Estrategia concentrada:
concentración de esfuerzos estratégicos sólo en algunos segmentos.

Los objetivos de la segmentación pueden ser:

- Hallar los segmentos de mayor rentabilidad para la cartera actual de productos.
- Identificar segmentos del mercado que presentan oportunidades de negocio no explotadas (nichos)

¿A qué clientes voy a atender?

Target o público objetivo: segmento del mercado al cual la empresa dirige sus esfuerzos de marketing



	GÉNERO	EDAD	CLASE	COMPRAS
CLIENTE CAZA OFERTAS Y PROMOCIONES	La mayoría son hombres .	25-39 AÑOS	De clase socioeconómica media .	<ul style="list-style-type: none"> 1. Impulsivos. 2. Compran solo cuando hay ofertas y promociones. 3. Prueban con nuevas tiendas.
CLIENTE INFORMADO	La mayoría son mujeres .	40-65 AÑOS	De clase socioeconómica media .	<ul style="list-style-type: none"> 1. Creen que todos venden lo mismo por lo que comparan para hallar la mejor opción. 2. No les gusta probar algo nuevo. 3. Compran aunque no hayan ofertas y promociones.
CLIENTE EXIGENTE	Igual proporción entre hombres y mujeres.	40-65 AÑOS	De clase socioeconómica media .	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pueden pagar más por mejor calidad. 2. Visitan las mismas tiendas y compran las mismas marcas. 3. Pocos creen que todos los locales ofrecen lo mismo.
CLIENTE FIEL	La mayoría son mujeres .	25-65 AÑOS	De clase socioeconómica media .	<ul style="list-style-type: none"> 1. Prefieren las mismas tiendas y marcas. 2. Pocos son impulsivos. 3. No buscan pagar más por mejor calidad.

Nota: Los datos y atribuciones de género, edad y clase corresponden a los porcentajes más representativos de la muestra.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR 2015.

ESTEBAN ESQUIVEL Y CRISTINA FALLAS - EL FINANCIERO

Cada día nacen 1.593 peruanos

Con proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), presentamos una muestra en cifras del diario vivir de los peruanos.

▲ Cuánto conocemos realmente a nuestro país? ▲ Cuánto sabemos de su población, de sus consumos de sus dinámicas cotidianas? ▲ Estamos al tanto de lo que hacemos en un día?

En la última 24 horas han nacido 1.593 bebés, 800 de ellos son niñas y 793 niños. La vida sigue, pero también culmina: en el último día fallecieron 332 personas.

Las cifras muestran el panorama de la realidad y nos suelen sorprender con sus revelaciones, pero también nos advierten sobre la necesidad de tomar acciones.

No debe pasar desapercibido, por ejemplo, que mientras al día se crean 853 empresas, más de la mitad están cerrando.

Durante el día, 1.406 mil 153 personas asisten a la universidad; al mismo tiempo, 650 personas se incorporan a la fuerza laboral.

Es de subrayar que la cantidad de ingresos de ciudadanos extranjeros a nuestro país es mayor que la de los peruanos que salen al extranjero: 9.554 frente a los 7.701 nacionales que salieron.

Cada día, en promedio, 298 personas se casan, mientras que 36 divorcios se inscriben en el Reniec.

Con información del INEI, sobre una población de 30 millones 814 mil habitantes, mostramos a continuación una didáctica infografía con promedios que nos permitirán entender los datos y las cifras que se producen a diario en el Perú, pero que suelen pasar desapercibidos.



Ejemplo:
segmentación
demográfica

Revista de modas, precio medio alto, publicación quincenal, contiene secciones de moda, sexualidad, belleza, horóscopos, novela, artículos de variedad, dirigida especialmente a mujeres.

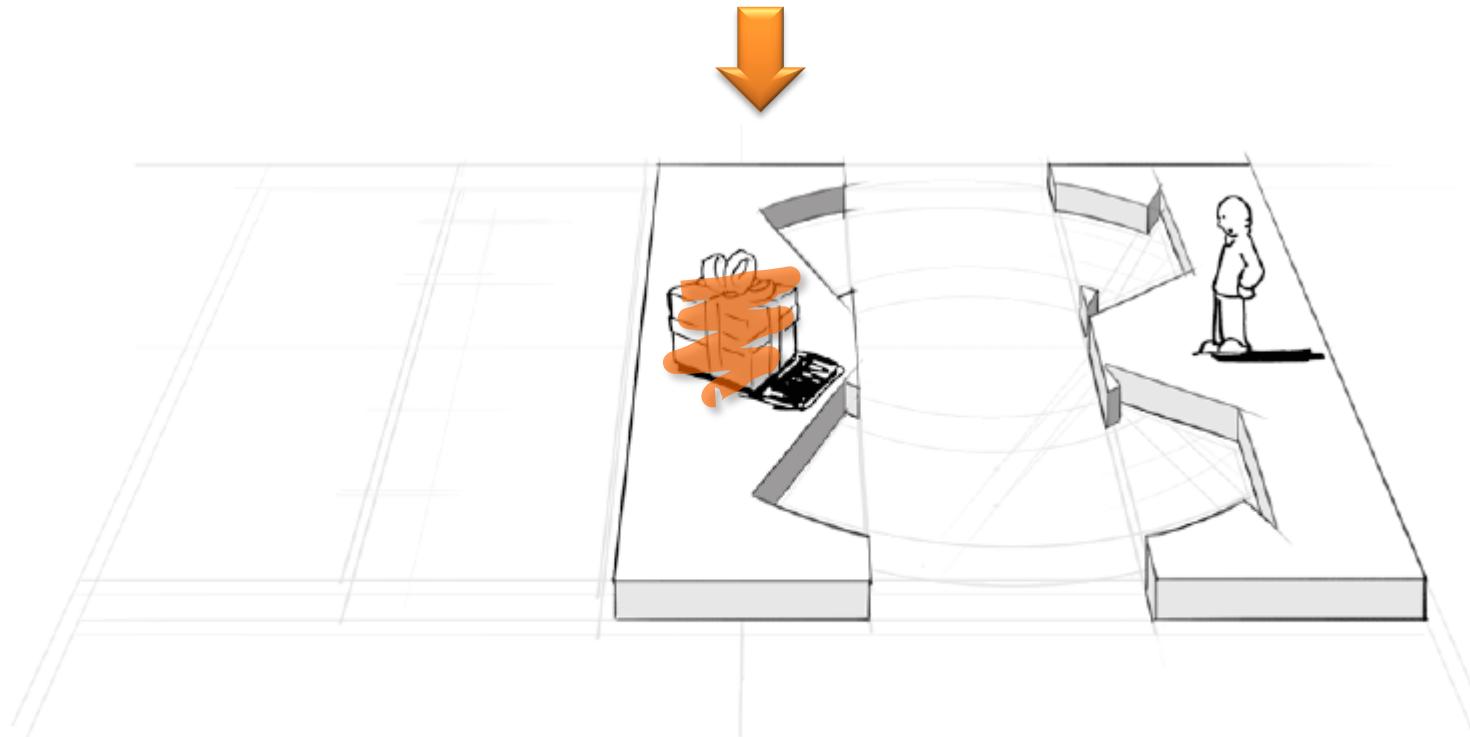
Edad	De 15 a 49 años
Sexo	Principalmente mujeres
Estado Civil	Solteras, Casadas, viudas, divorciadas
Religión	Católica en su mayoría
Nivel Socioecon.	Estrato 6, 5, y algunos de 4
Nivel Instrucción	Media básica (Tecnólogos, profesionales)
Caract. vivienda	Con todos los servicios

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?



Precio
Novedad
Desempeño
Velocidad de servicio

Customización
Diseño
Marca/status
Reducción de costos

Reducción de riesgos
Accesibilidad
Excelencia
Experiencia del consumidor





Recuérdalo todo.



Captura cualquier cosa.

Guarda tus ideas y todas las cosas que te gustan, que escuchas y que ves.



Accede desde cualquier lugar.

Evernote funciona prácticamente con todos los ordenadores, teléfonos y dispositivos móviles del mercado.



Puedes buscar por palabra clave.

Buscar por palabra clave, etiqueta o incluso en el texto en letra de impresión o escrito a mano dentro de imágenes.



DESCARGUE EVERNOTE – ES GRATIS ▶



“Trabajamos para que tu tienda online obtenga entre un 22 y un 37% más ventas”

Empresa de Diseño Web

• Proveemos un lugar amigable, confortable y bien localizado que oferta una amplia gama de café de calidad, te y otras bebidas para la persona que valora una buena experiencia y una buena bebida.



Nueva MacBook Air

Todo el poder que quieras. Todo el día.

11 pulgadas desde \$14,999
13 pulgadas ahora desde \$16,499

NETFLIX

Ve películas y series cuando y donde quieras.

Planes desde \$89 al mes.

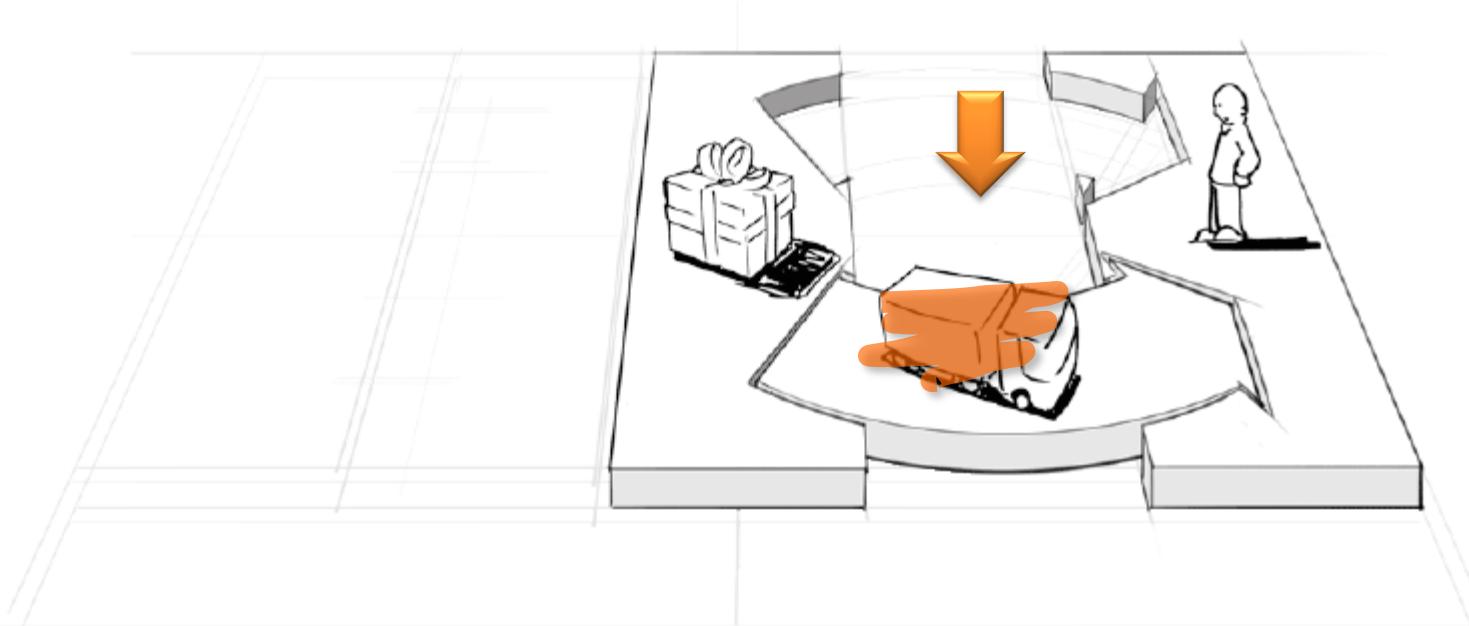
Comienza tu mes gratis

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?



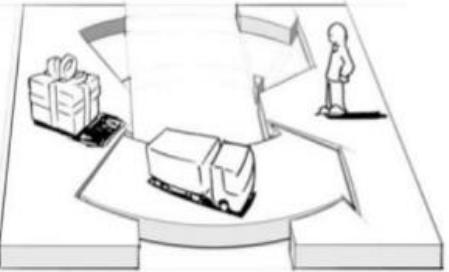
Etapas

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

- Propios
- Subcontratados
- Directos
- Indirectos
- Fuerza de ventas

- Ventas web
- Tiendas propias
- Distribuidores
- Concesiones
- Publicidad

¿Qué canales funcionan mejor?



Cómo se comunica y llega a sus clientes para dar la propuesta de valor.

Directos e indirectos. Propios y de socios. fases:



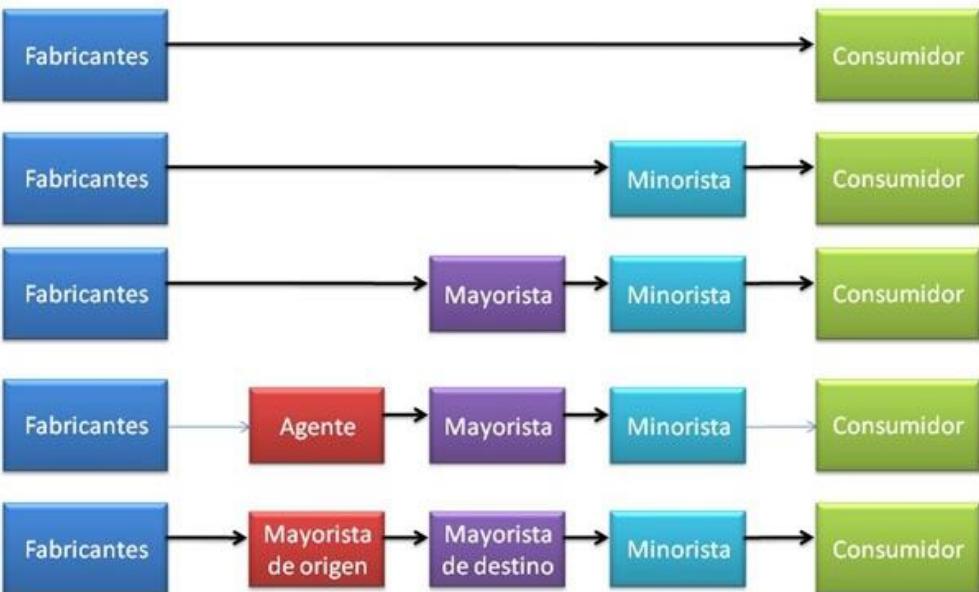
1. Información
¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?

2. Evaluación
¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

3. Compra
¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?

4. Entrega
¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?

5. Posventa
¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

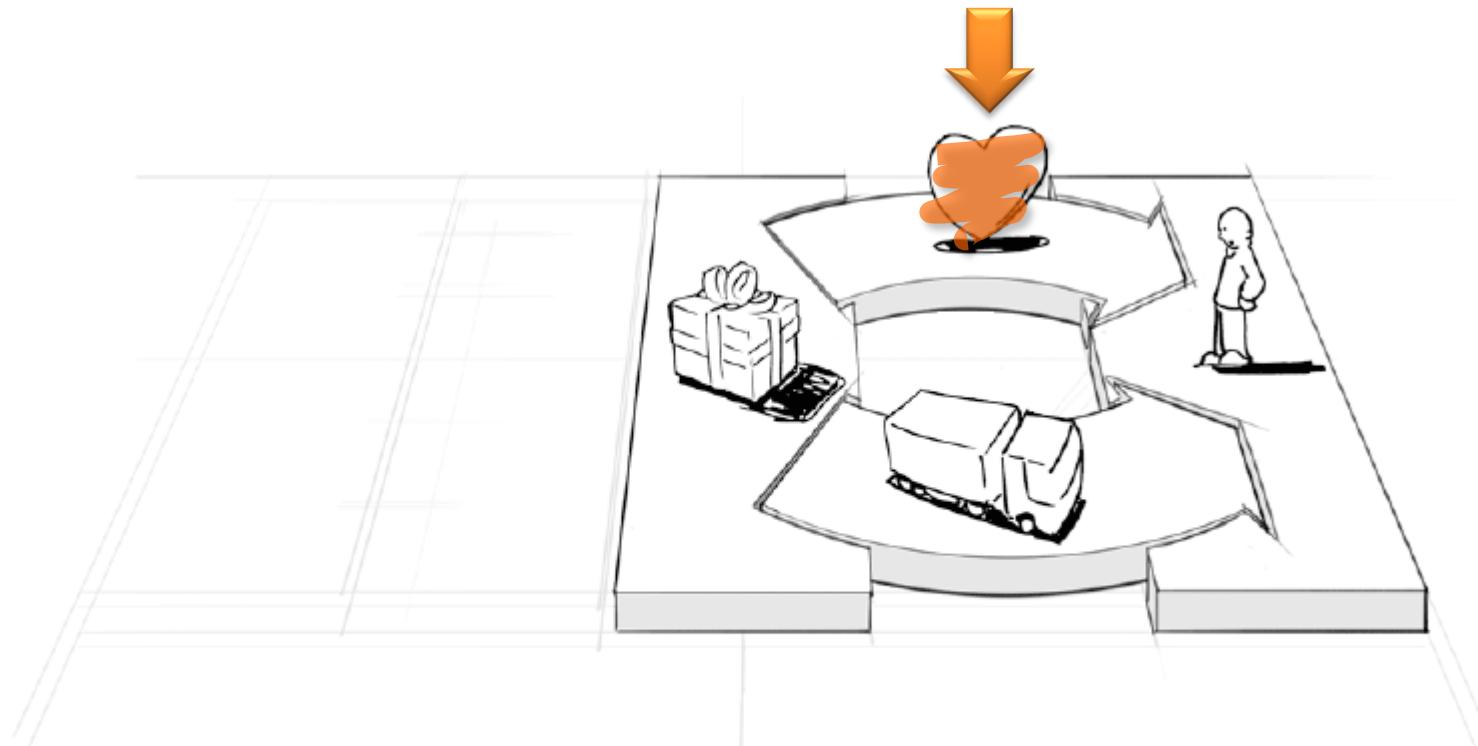


4

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

- ¿Que tipo de relación esperan que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Que relaciones hemos establecido?
- ¿Cuánto cuestan?
- ¿Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Asistencia personal

- Por teléfono
- Comerciales (asistencia personal exclusiva)
- En tiendas

Autoservicio: los clientes pueden contratar tarifas, resolver dudas, consultar sus facturas, etc. Registrándose como cliente en la web

Servicios automáticos: "área cliente" en la web: te puedes registrar gratis y en función de los servicios que tengas contratados anteriormente, te ofrecen otros servicios que se adecúan a tus necesidades

Eventos:

- Conferencias para PYMES
- Eventos, sorteos para SOHO's y residenciales
- Jornadas de trabajo con las grandes cuentas
- "Euskalparty"

*Asistencia Personal
Asistencia Personal exclusiva
Auto Servicio
Servicios Automatizados
Comunidades
Creación colectiva*



Grafica 1. Pirámide del enfoque en la Relación de los clientes

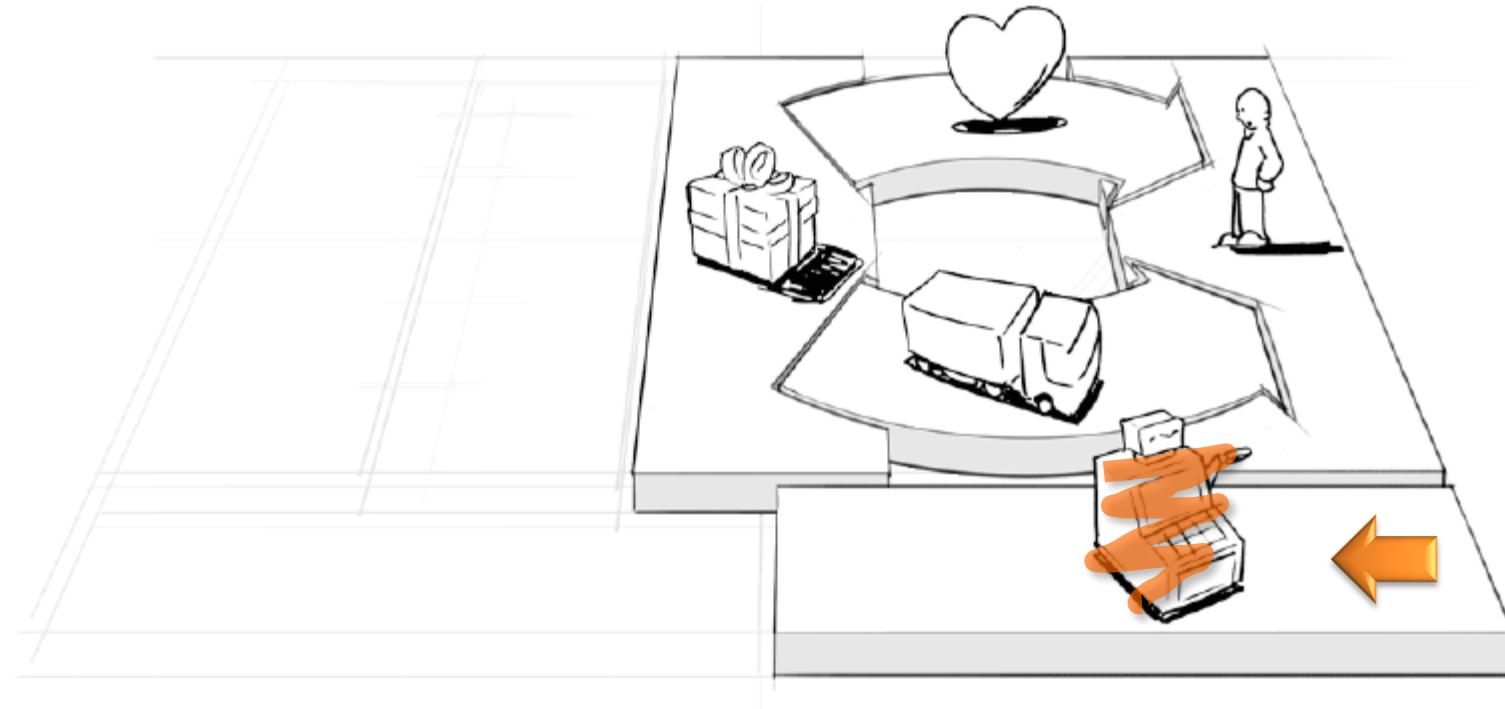
5

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**

Ingresos= Precio de Venta x Nº de Unidades vendidas

Mecanismos de Precios. (Muestra esencial)

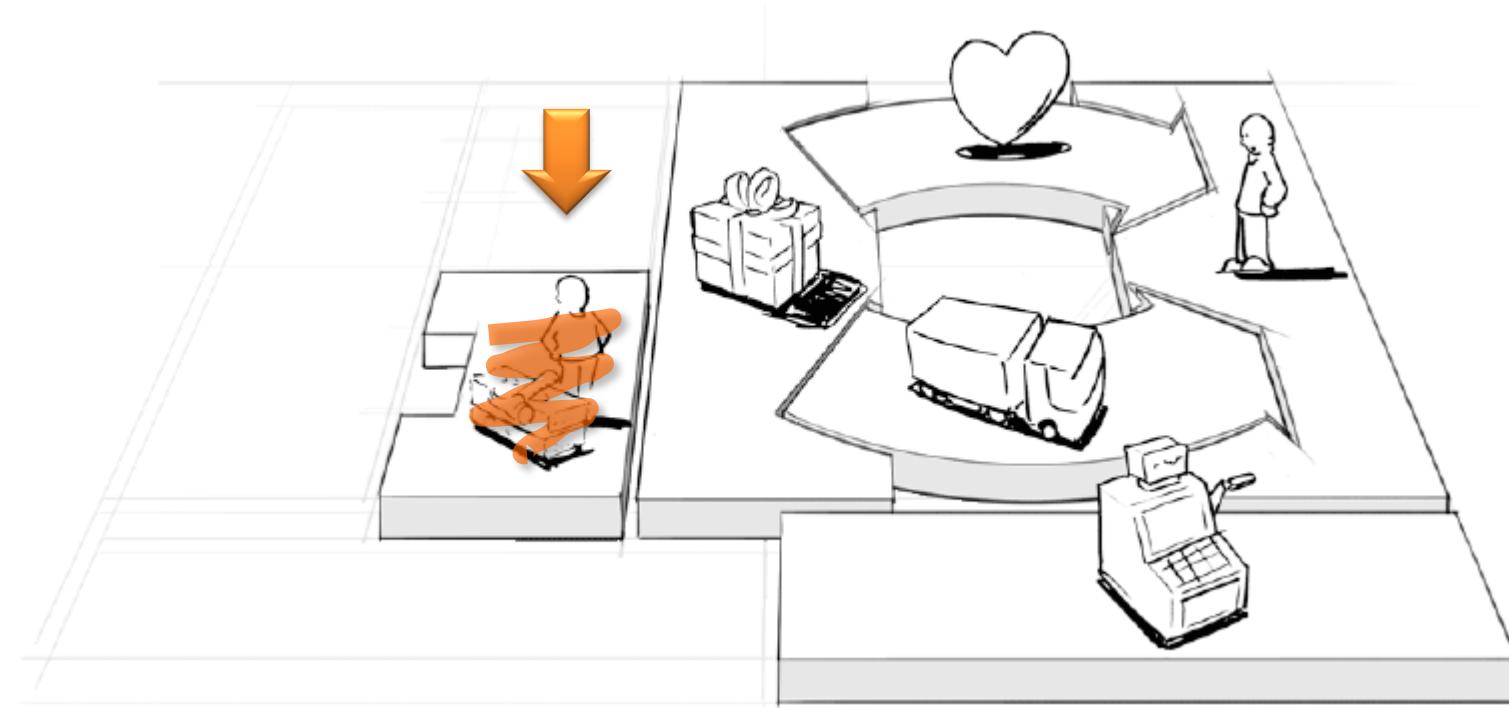
Precios fijos. Basados en Variables Estáticas		Precios dinámicos. Basados en condiciones de mercado	
Lista de precios	Precios por productos individuales	Negociación	Depende de las partes que negocian (contratos de venta, soluciones), Largo Plazo
X características del producto	Depende de atributos de producto, calidad	A pedido	Depende del inventario del cliente, o fase de compras
X Segmento de clientes	Depende del tipo de cliente	Tiempo Real	Basado en oferta y demanda del momento (acciones bursátiles)
X Volumen	En función de la cantidad comprada	Licitaciones	Sistema abierto de ofertas en el tiempo

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.

¿Qué 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

Identifica los Recursos Clave que necesitas

Recursos Clave

materiales



inmateriales



personas



talento



económicos

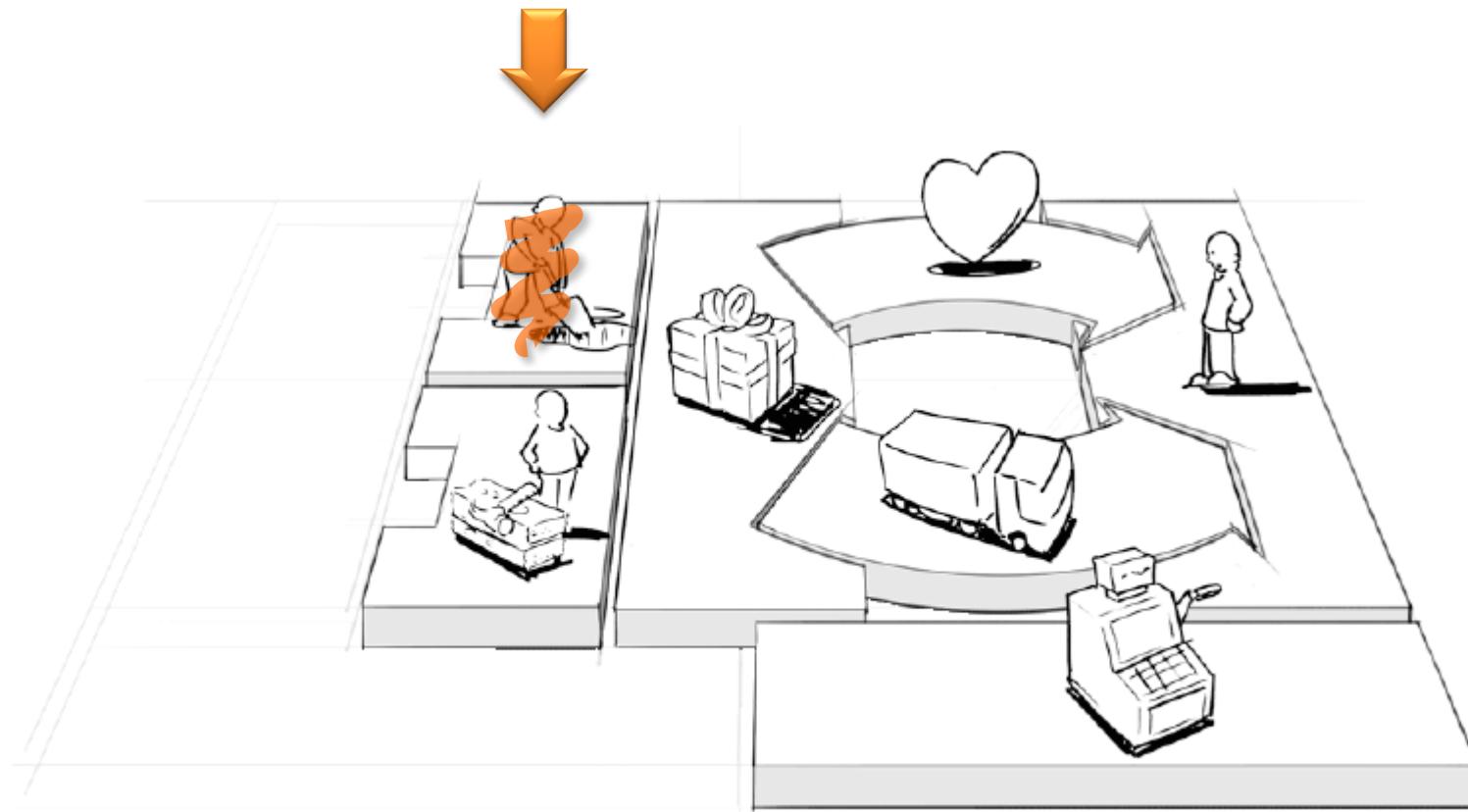


7

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.

¿Qué acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?



**Producción
Diseño
Armado de productos**

**Entrenamiento
Resolución de problemas
Operación**

Normalmente en cada modelo de negocio predomina una de las siguientes actividades claves

PRODUCCIÓN

Relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. Es la actividad predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente como: consultorías, hospitales, empresas de servicios, etc. Su modelo de negocio exige la gestión de información y la formación continua.

PLATAFORMA/RED

Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas, pueden funcionar como una plataforma. Entre las actividades clave se encuentra la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Ejemplo de plataformas: Ebay, Visa, Microsoft, etc.

Las actividades clave del restaurante son:

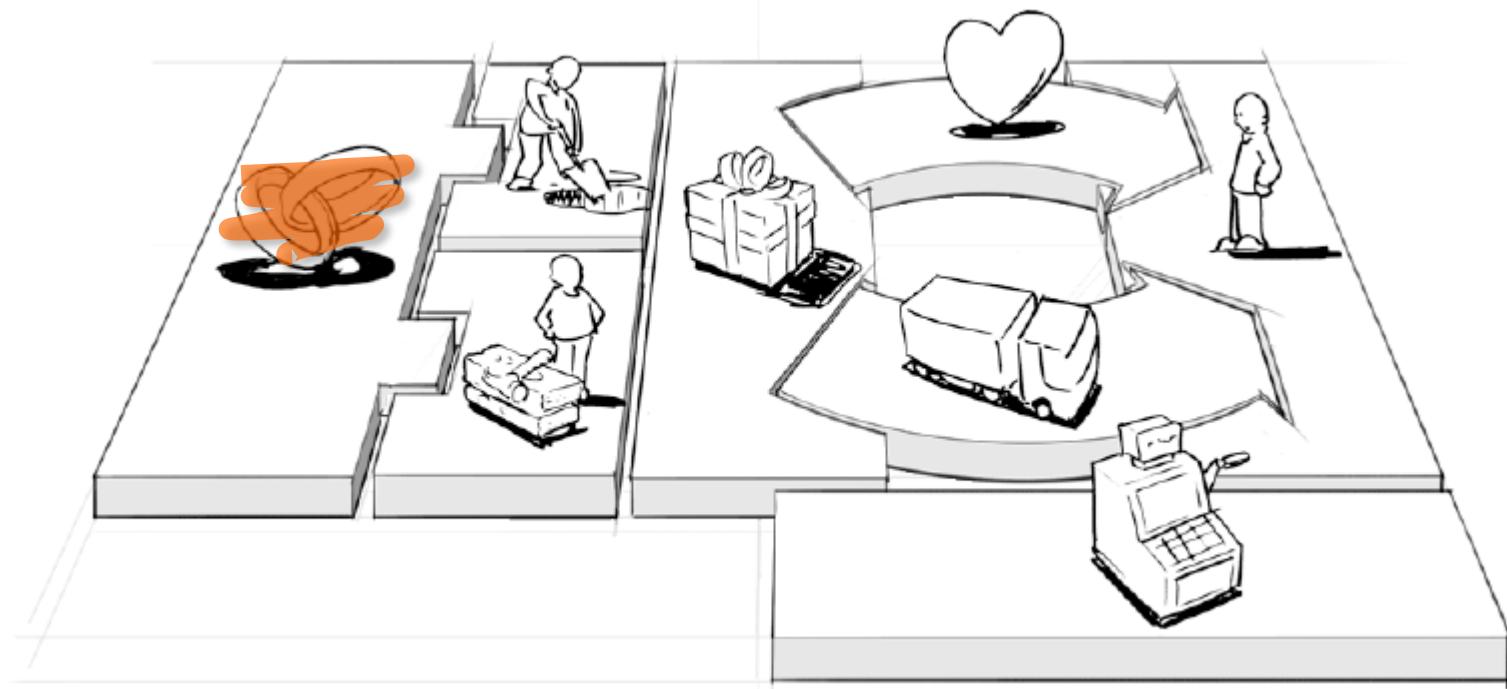
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">Identificar la ubicación estratégicaDecorar restaurante con ambiente fusión gourmet		
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">Contratar chef especializados en comida gourmetContratar meseros y administradores		
Tecnología	<ul style="list-style-type: none">Sistema de toma de pedidos y facturación a cliente		
Compras	<ul style="list-style-type: none">Buscar proveedores de ingredientes gourmetComprar insumos del restaurante (platos, cubiertos).		
	<ul style="list-style-type: none">Desarrollar menú gourmetPreparar platos gourmet	<ul style="list-style-type: none">PublicidadReservasPromociones	<ul style="list-style-type: none">Hacer encuestas de satisfacción
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas
			Servicio Posventa

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

Red de partners Alianzas

- Aquí se identificarán quienes son los agentes clave con los que se debe interactuar para que la empresa marche adecuadamente. Puede ser un grupo muy amplio que vaya desde los proveedores estratégicos, a un determinado inversor, un distribuidor específico o una autorización por parte de algún órgano de la Administración Pública. ¿Qué tan importantes son? ¿Se pueden reemplazar? ¿Se pueden convertir en competidores?



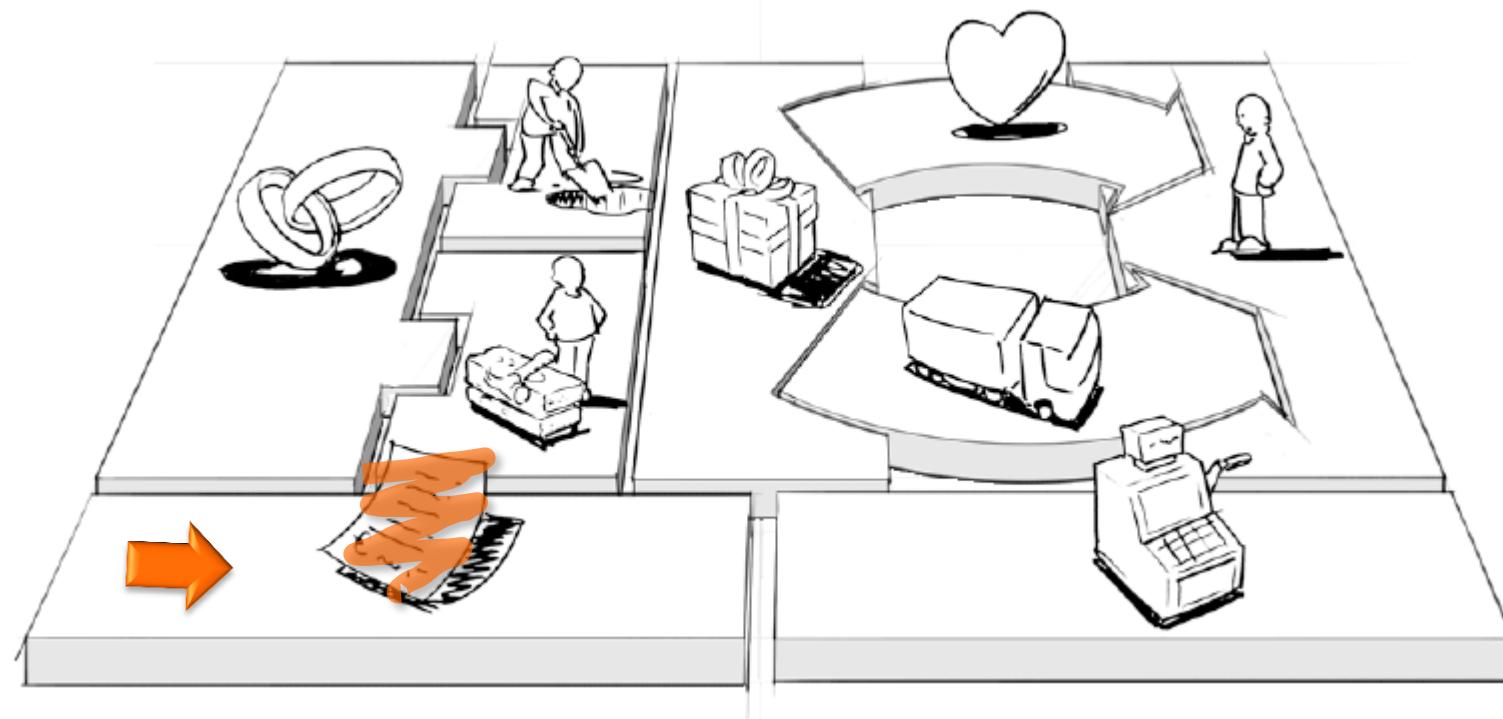
- Alianzas entre no competidores
- Cooperación entre competidores
- Empresa conjunta (Joint venture) para la creación de nuevos negocios
- Relaciones entre comprador y distribuidor

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



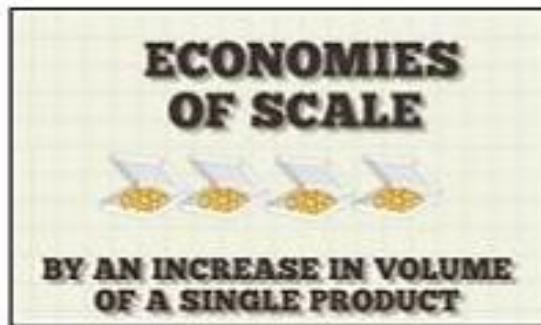
Orientación a valor

Costos fijos
Costos de RRHH
Arriendos
Costo materias primas

Costos variables
Economías de escala
Economías por amplio scope

Tipos de Costos - Modelo Canvas®

- Según el **Modelo Canvas®** son 4 tipos:
 - COSTOS FIJOS.
 - COSTOS VARIABLES.
 - ECONOMÍAS DE ESCALA.
 - ECONOMÍAS DE CAMPO (DE GAMA).





The Business Model Canvas

Designed for:
Júramelo.es

Designed by:
Begoña Martínez

On: 19/09/2012

Iteration # 2

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

Escritores / SEO /
publicistas /
expertos PPC

Jurados
Mensajeros

Desarrolladores

Relaciones
públicas

Atención al
cliente

Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?

Contenido / RRPP / SEO /
SEM / Adwords / PPC

Selección / pago /
cuidado de jurados

Solucionar problemas

Relaciones públicas

Atención al cliente

Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?

Plataforma online fácil
de usar

Contenidos y RRPP

Equipo: divertido, de
confianza, transparente

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

Más barato, más
rápido, más fácil

Más fácil

Confianza: seguro,
rápido, con garantías

Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

Autoservicio

Asistencia personal

Asistencia personal
dedicada

Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

Online: Social /
prescriptores

Personal / emails
seguimiento

Premium: personal /
acuerdos / packs

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Particulares
(In/emigrantes,
estudiantes)

Prescriptores
(universidades,
ONGs)

Canal
(abogados,
gestores)

Cost Structure

Producción
Traductores jurados, mensajería

Contenido / RRPP / SEO /
SEM / Adwords / PPC

Desarrollo, publicidad

RRPP / desarrollo
de negocio

Atención al cliente

Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenue?

Intermediarios
(cobramos comisión)

Pago online
(PayPal/tarjeta)

Merchandising

Mensual / bonos
descuento volumen

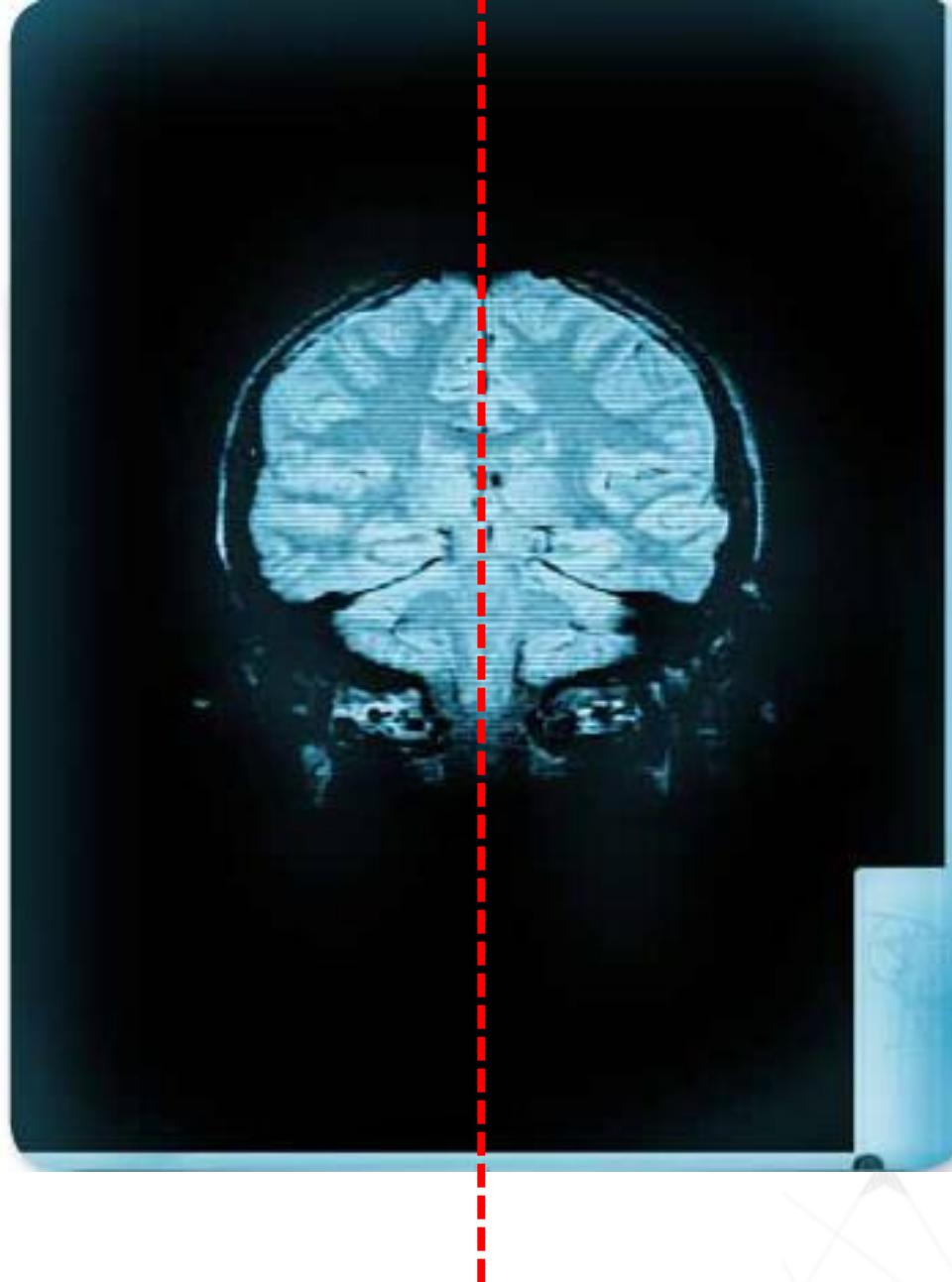
Lo que ve un Empresario



LIENZO CANVAS PARA DESCRIBIR EL MODELO DE NEGOCIOS

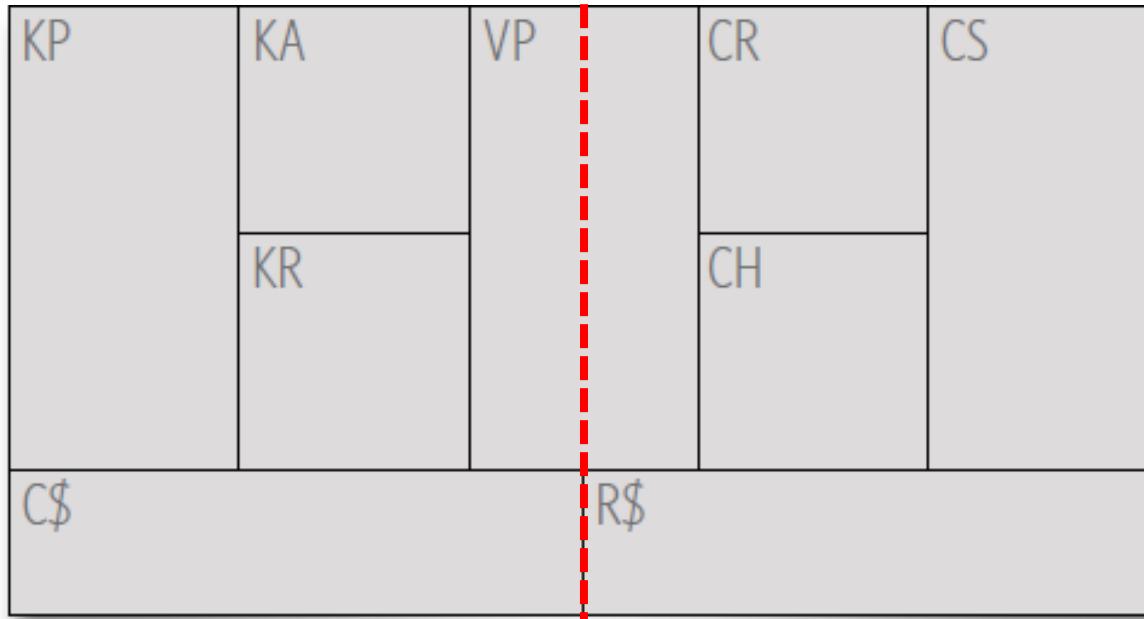
<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaboradores. Auspiciadores. Brand ambassadors: bloggers, celebrities y universitarias. Distribuidores (tiendas físicas). Courier(envío a domicilio). Proveedores de insumos de producción. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de las tendencias de moda. Diseño de los accesorios. Elaboración de los accesorios. Distribución a domicilio de los pedidos online. Manejo de inventarios. 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> Belleza y naturalidad Juventud y color Accesorios femeninos de fantasía de elaboración manual, con diseños que siguen la última tendencia en moda. 	<p>Customer Relationships</p> <p>Comunidad a través de la página en Facebook e Instagram. Asistencia personal: los clientes pueden interactuar con el personal en el proceso de venta y post-venta.</p> <p>Channels</p> <p>Tienda virtual, Facebook, correo electrónico</p> <p>Tiendas físicas: Rommate, Cocó Jolie, Camote Soup, Halo Santo, One Blush.</p>	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> Mujeres peruanas de 23 a 30 años de edad, pertenecientes a los NSE A y B. Mujeres en busca de diseños innovadores y modernos que complementen su estilo.
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos de transporte. Insumos de producción. Salarios de mano de obra. Salarios de personal de administración. Costos de operatividad de tienda virtual y redes sociales. Publicidad. 	<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de accesorios. Maquila. 			

**HEMISFERIO
IZQUIERDO**
Lógica



UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

**HEMISFERIO
IZQUIERDO**
Eficiencia



CÓMO

QUÉ

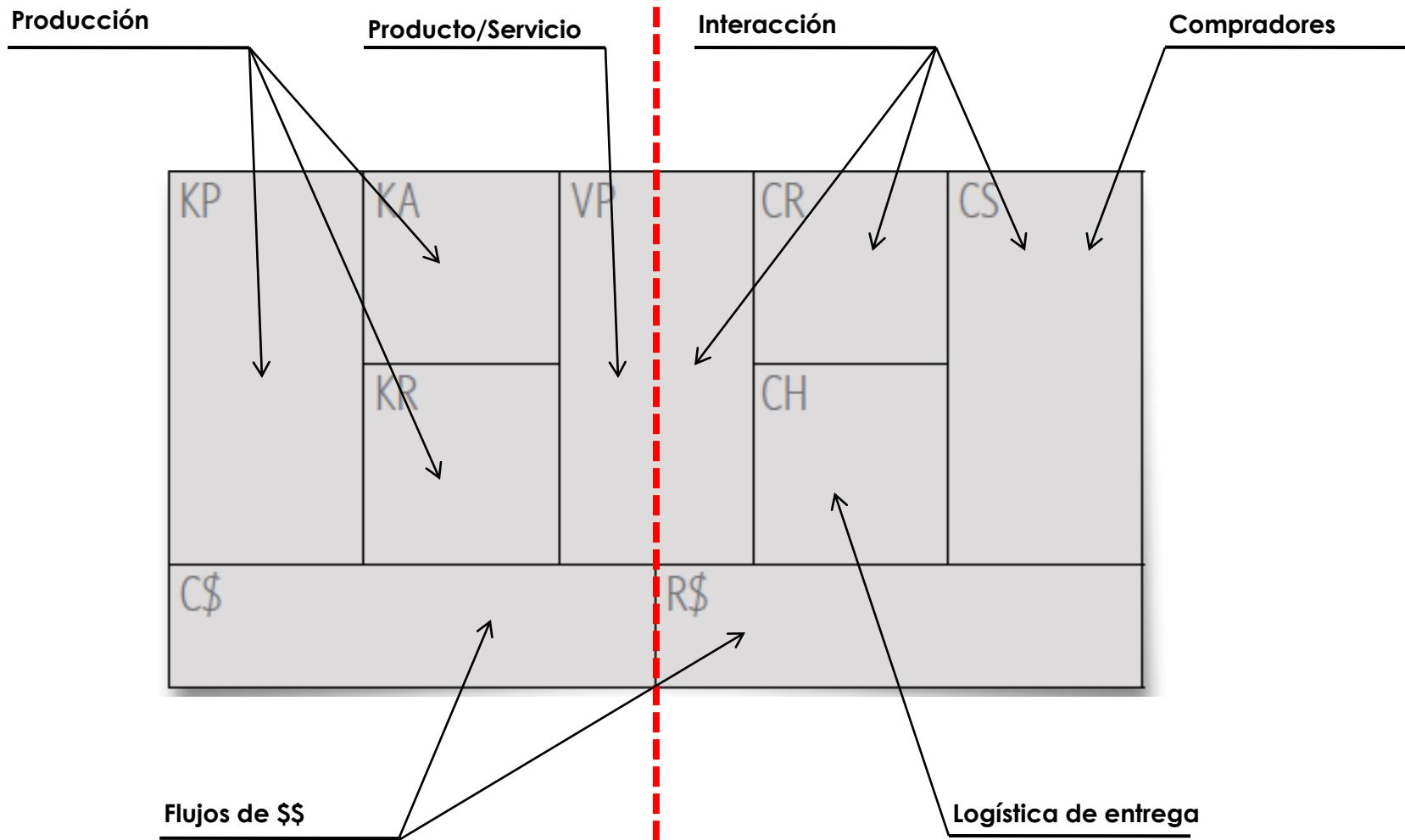
QUIÉN

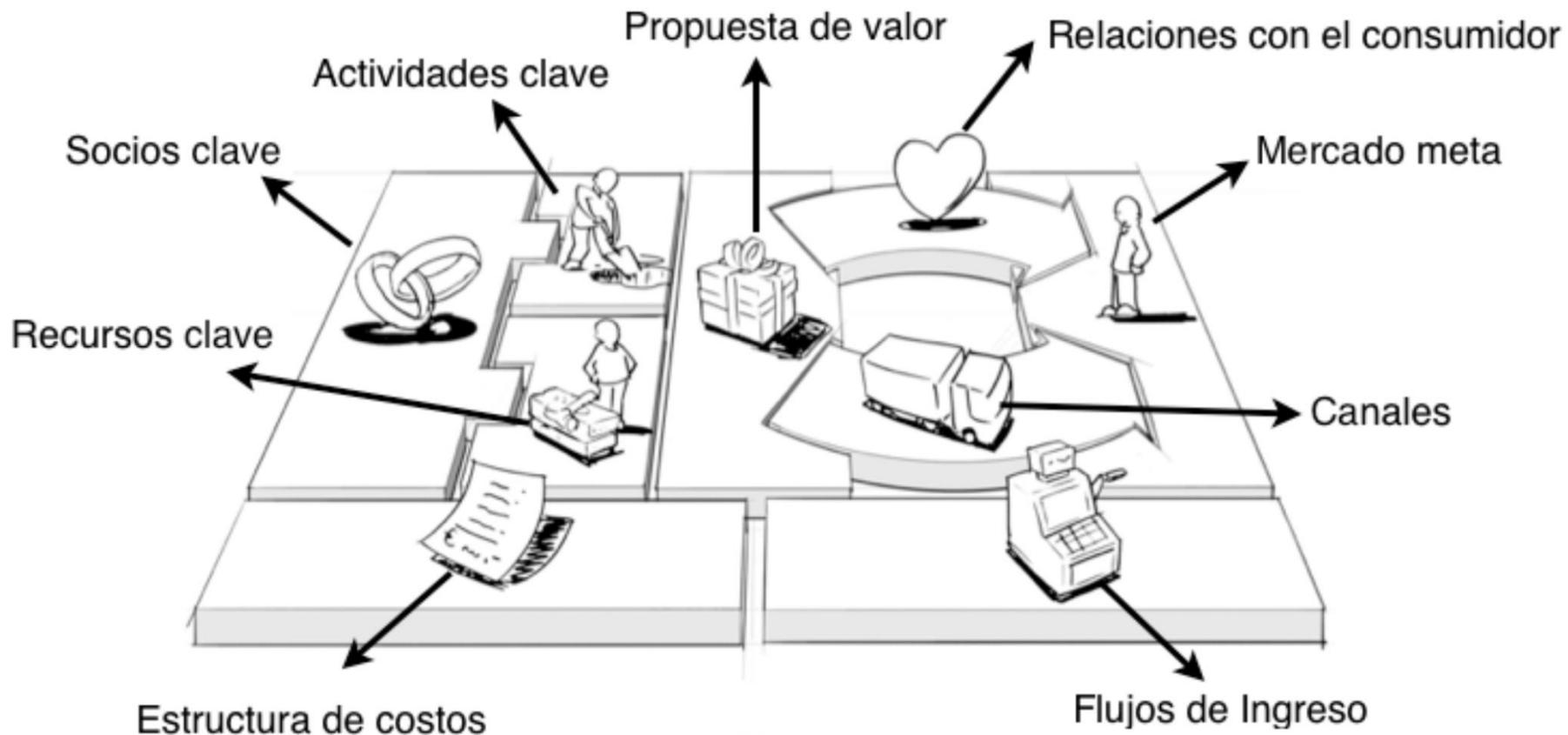
\$

\$



UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE





Lado Izquierdo

- Parte lógica
- Sobre la eficiencia

Lado derecho

- Parte emotiva
- Sobre la generación de valor

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 cliente

