

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Embajada de Suiza**

**Cooperación Suiza en Bolivia**



# CURSO VIRTUAL DE EMPRENDIMIENTO

## Guía de trabajo de la Unidad 11

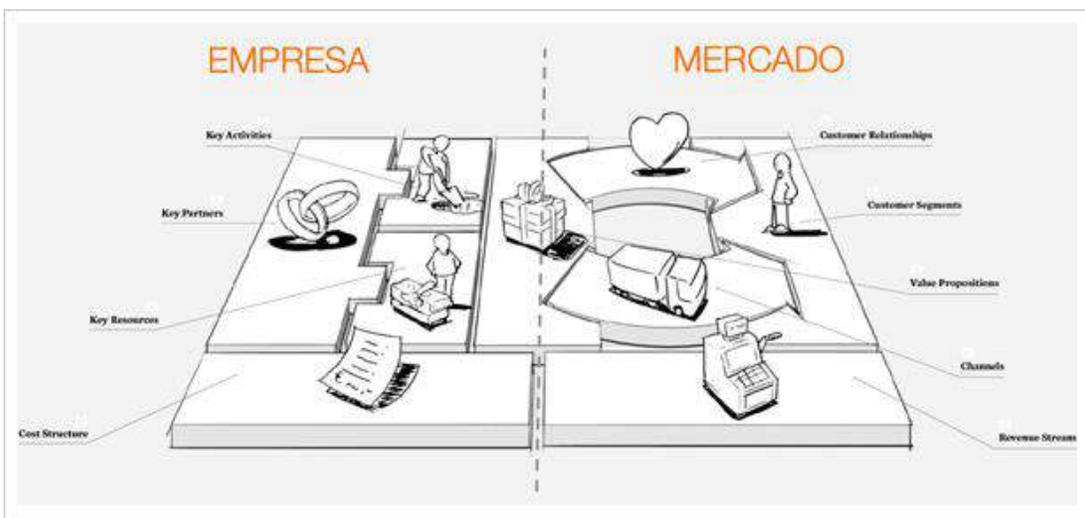
 swisscontact



**Formación Técnica Profesional**

# Tema: Diferencia entre Plan y Modelo de Negocio

## Características del Modelo de Negocio



El concepto de modelo de negocio ha evolucionado mucho, va más allá de lo que es un plan de negocios o una mera estrategia para captar ingresos y, si hay algo que ha cobrado especial importancia es que debe estar apuntando siempre a las **necesidades de tus clientes o usuarios**. Este factor determina el éxito entre un modelo de negocio exitoso y uno que está destinado al fracaso.

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes

de ingresos vas a tener. Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear.

Un modelo de negocio cumple las siguientes claves o características:

1. Es **innovador (sin límites)**: busca soluciones únicas para necesidades específicas. Un modelo de negocio innovador reformula conceptos y rediseña procesos.
2. Es **rentable**: busca la eficiencia en todas las áreas del negocio.
3. Es **escalable**: es extrapolable, está preparado para empresas, startups o proyectos con grandes perspectivas de crecimiento y ofrece ciertas garantías de que la empresa “no morirá de éxito” ni aumentarán sus costes de forma sobrehumana.
4. Es **medible**: esta última característica es cosecha propia. Es indispensable que cualquier modelo de negocio tenga indicadores de rendimiento clave en todas las áreas para poder evaluar y dar seguimiento, implementar las mejoras correspondientes y ser sostenible en el tiempo.

### Como hacer un modelo de negocio

- Conoce las **necesidades** de tus clientes: orientación y mejora continua en base a lo que el mercado demanda.
- **Investiga el mercado y tu competencia**: y cómo puede sacarle provecho. Qué funciona en logística, marketing, ventas... ¡y cómo aplicarlo!
- **Introspección**: sé consciente de tus recursos y de cómo vas a repartirlos para poner en marcha tu proyecto.
- **Potencia tu propuesta de valor**: qué es lo que te va a hacer destacar.
- **Desarrolla tu idea**: y ten en cuenta que evolucionará. No te ancles en una idea fija, analiza el mercado y ajústala. Siempre se puede mejorar.
- **Prueba-error** y mejora continua: sigue la metodología lean startup. No lances todo ni esperes a que esté todo desarrollado al 100%. Testea, comprueba que funciona y cómo potenciarlo. Elimina lo que no funciona y, sobre todo, ahorra recursos.

## Componentes del modelo de negocio

- **Segmentación del mercado.** Definir los diferentes tipos de cliente que se pretende alcanzar.
- **Propuesta de valor.** Describir cómo nuestro producto crea utilidad para los clientes.
- **Canales de distribución.** Definir cómo el producto o servicio llegará al cliente.
- **Relación con el cliente.** Valorar cómo nos relacionaremos con el cliente.
- **Fuente de ingresos.** Definir cómo obtendremos beneficios.
- **Actividades clave.** Orientadas al adecuado funcionamiento de las áreas de la empresa.
- **Recursos clave.** Son cuatro: físicos, intelectuales, humanos y financieros.
- **Socios clave.** Estudiar posibles alianzas.
- **Estructura de costes.** Definir los costes fijos y variables de la empresa.

## Características del Plan de Negocio



El plan de negocio ha de estar plasmado en un documento que contemple la identificación del proyecto, una descripción de una oportunidad de negocio y el análisis de ese negocio en

cuestión. Esta herramienta presenta unas características, objetivos y componentes específicos.

Su desarrollo parte de estrategias y procedimientos para convertir una oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Pero, ¿realmente para qué sirve? El plan de negocio:

- Sirve para clarificar, focalizar e investigar un proyecto.
- Provee un marco que ayude a planificar e identificar estrategias.
- Sirve como base para discutir con terceras partes (bancos, inversores, etc. ).
- Sirve para evitar cometer errores e identificar oportunidades.
- Se adapta a los distintos tipos de negocio.
- Es recomendable realizarlo para cualquier tipo de proyecto.

Un plan de negocio reúne las siguientes características:

- Eficaz. Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- Estructurado. Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- Comprensible. Ha de resultar de fácil comprensión. Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso, evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples.
- Breve. No debe superar, en conjunto, 25 páginas.
- Cómodo. Debe ser fácil de leer.

### **Objetivos del Plan de Negocio:**

Un plan de negocio presenta los siguientes objetivos:

- Definir la oportunidad de negocio.
- Permitir un estudio de mercado que aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento del producto o servicio.
- Determinar con bastante certeza la viabilidad económica del proyecto.

## **Componentes del Plan de Negocio**

Los componentes que integran el Plan de Negocio son los siguientes:

- Clientes con pedido.
- Información sobre el entorno.
- Tecnología.
- Oportunidad.
- Redes empresariales.
- Recursos naturales.
- Recursos humanos.
- Recursos financieros

## Tema 2: Estructura y contenidos del modelo de negocios

### Esquema del mapa de empatía



Herramienta diseñada por XPLANE

El mapa de empatía es un recurso que sirve para diseñar el perfil de tu cliente ideal con base en sus sentimientos. El mapa de empatía es un formato que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y como relacionarse con él.

En tiempos de conflicto se escucha la frase “el mundo necesita más empatía”. Esto se debe a que ese sentimiento que describe la habilidad de comprender el estado emocional del otro al colocarse en el lugar de él permite ver las situaciones sobre perspectivas diferentes y entender las razones por las cuales los individuos actúan de embates innecesarios.

Ahora, imagine retirar esos sentimientos del plano de las ideas y colocarlos sobre el papel, dividiéndolos en categorías como dolores, necesidades y sentimientos, en cuadrantes que facilitan la visualización. Es así que funciona el mapa de empatía. Como su nombre lo dice, la idea es detallar la personalidad del cliente para comprenderlo.

El mapa de empatía puede ser diseñado en una pizarra, papel o en computador. Cuando es hecho en papel, es común que sea completado con fichas. Independiente del soporte elegido, este debe ser dividido de la siguiente manera:

Como puede ver, es dividido, en la parte superior, en cuatro preguntas relacionadas al cliente, estas serán detalladas más adelante:

- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué hace?
- ¿Qué ve?

Y en la parte inferior:

- ¿Cuáles son sus dolores?
- ¿Cuáles son sus necesidades?

### **¿Cómo hacer un mapa de empatía en 6 pasos?**

Ahora que ya tienes claridad sobre qué es el mapa de empatía, es posible ponerlo en la práctica en 6 pasos.

Antes de eso, una etapa que sería el número cero es la de estudiar previamente el comportamiento de sus clientes ideales es crear una persona, un personaje ficticio construido a partir de etnografía de personas reales, con características psicológicas, que representa un grupo con cualidades y comportamientos parecidos.

Para esto, lo ideal es que tenga una audiencia mínima: personas que siguen su empresa en redes sociales, que les gusta lo que es publicado e incluso quienes ya son clientes.

A partir de esto, puede compartir tus resultados con otras personas del equipo y hacer un brainstorming para presentar ideas y recibir sugerencias de los colegas, que pueden caracterizar los segmentos de clientes. Además de eso, debes otorgar un nombre y edad, que ayudará a dar una noción de quien se trata.

### **1) ¿Qué ve?**

Ese primer cuadrante se refiere a los estímulos visuales que su persona recibe. Intenta responder a preguntas como:

- ¿Cómo es el mundo en que la persona vive?
- ¿Cómo son sus amigos?
- ¿Qué es lo más común en su cotidiano?

### **2) ¿Qué escucha?**

Aquí, piensa en lo que su persona oye no solamente en sentido sonoro, de música o conversaciones, sino también en las influencias de diversas fuentes, como medios de comunicación. Puedes buscar responder a preguntas como:

- ¿Cuáles personas e ideas la influyen?
- ¿Quiénes son sus ídolos?
- ¿Cuáles son sus marcas favoritas?
- ¿Cuáles productos de comunicación consume?

### **3) ¿Qué piensa y siente?**

Son las ideas que tu producto o servicio despiertan en la mente de los consumidores.

- ¿Cómo la persona se siente en relación con el mundo?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones?

- ¿Cuáles son sus sueños?

#### 4) ¿Qué habla y hace?

Este punto se relaciona al consumo del producto o servicio, desde cuando la persona toma la decisión de comprarlo. Para entender lo que tu persona habla y hace, presta atención a su comportamiento: el discurso que hace y lo que practica. Responder preguntas como estas puede ayudar:

- ¿Sobre qué acostumbra hablar?
- Al mismo tiempo, ¿Cómo actúa?
- ¿Cuáles son sus hobbies?

#### 5) ¿Cuáles son sus dolores?

Corresponde a las dudas y obstáculos que tu público debe superar para consumir tu producto.

- ¿De qué tiene miedo?
- ¿Cuáles son sus frustraciones?
- ¿Qué obstáculos debe traspasar para conseguir lo que desea?

#### 6) ¿Cuáles son sus necesidades?

Tiene relación con lo que puedes colocar en práctica para sorprender a tu público objetivo, mostrándole posibilidades. Cuestiona sobre:

- ¿Qué es éxito para tu persona?
- ¿A dónde este quiere llegar?
- ¿Qué acabaría con sus problemas?

## Contenido del modelo de negocio Canvas

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

El modelo Canvas se utiliza para pasar de idea a proyecto y plasmar nuestra idea en un modelo empresarial. Es un modelo “vivo”, es decir, que vamos modificando según se va desarrollando, vamos validando clientes, surgen nuevas ideas; por eso se utilizan *post-its* para completarlo.

### Origen del modelo Canvas

El modelo Canvas fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se puede ampliar información en su libro “Generación de modelos de negocio”. Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.

### Beneficios del uso del modelo Canvas

1. **Mejora la comprensión:** Utiliza herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de los trabajadores que crean el lienzo.
2. **Amplios puntos de enfoque:** En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución...
3. **Análisis estratégico:** En solo una hoja se pueden visionar todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta.

## Principales elementos del Modelo Canvas (Canvas model)

Tiene que llenar los 9 bloques con las características de la empresa que quiere crear. Si ve que al principio le cuesta un poco es porque no tiene del todo bien definido su modelo de negocio, y por eso mismo es importante hacer cuanto antes un Modelo Canvas.

### 1. Segmentos de Mercado

¿Quiénes son sus clientes? Dependiendo de la empresa que tenga en mente los clientes pueden ser de tipos diferentes. Por ejemplo, en un medio de comunicación los clientes serán lectores y las empresas que tengan publicidad en su medio. Por eso es tan importante definir los clientes, porque el modelo de negocio e incluso el producto puede variar en función de éstos.

### 2. Propuesta de valor

Lo que le diferenciará de las demás empresas, por qué el cliente va a comprar su producto no a la competencia. Podrá diferenciarse de otras empresas siempre y cuando tenga una ventaja competitiva, que puede ser de diferentes tipos: ventaja de costo, ventaja por diferencia de producto, o ventaja de transacción (el acceso de tus clientes para comprar su producto).

### 3. Canal

¿Cómo podrán comprar el producto? Tiene que tener en cuenta cómo va a distribuirlo, sobre todo si en el modelo de negocio se comprometes a ser rápido.

### 4. Relación con el cliente

Tiene que pensar si los clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos, o si va a tener autoservicio o va a ser automatizado, por ejemplo. Tiene que tener en cuenta que la relación con los clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de la marca.

## **5. Fuentes de ingreso**

No solamente tiene que pensar a qué precio vendrá bien vender el producto, sino que lo importante es saber qué están dispuestos a pagar los clientes por el producto. Por lo tanto, la fuente de ingreso tiene que permitir que la empresa sea rentable, pero siempre pensando que tiene que ser acorde con lo que pide el consumidor.

## **6. Recursos clave**

Para que funcione el modelo de negocio hacen falta una serie de recursos físicos e intelectuales (como patentes o derechos de autor), humanos y financieros que seguro se va a necesitar.

## **7. Actividades clave**

Se trata de todo lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor, como la producción, la solución de problemas, la plataforma, etc.

## **8. Socios clave**

Saber cuáles van a ser las alianzas estratégicas para poder conseguir más recursos.

## **9. Estructuras de costos**

Tiene que decidir cómo quiere enfocar los costos entre dos tipos diferentes: bajando el costo del producto y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la creación de valor para el consumidor.