

*SIEMPRE LISTOS PARA  
APRENDER*

*CI LEARNING*

# MI MODELO DE NEGOCIO:

CANVAS Y PLAN DE EMPRESAS



El presente e-book forma parte de un conjunto de materiales formativos pertenecientes a Conocimiento Infinito CI Learning S.L. La intención de compartir y desarrollar dicho material es lograr que los profesionales y emprendedores tengan un camino facilitado a la información.

Este e-book se establece como complemento a las formaciones impartidas dentro de nuestra plataforma ConocimientoInfinito.com, la cual en la actualidad es un referente como academia de habla hispana en Latinoamérica y España.



CONOCIMIENTO  
INFINITO

### **MI MODELO DE NEGOCIO: CANVAS Y PLAN DE EMPRESA**

Conocimiento Infinito CI Learning S.L

[www.conocimientoinfinito.com](http://www.conocimientoinfinito.com)

[aula.virtual@conocimientoinfinito.com](mailto:aula.virtual@conocimientoinfinito.com)

### ¿Que és emprender?

El término emprender proviene del latín “coger o tomar” y se utilizaba para designar a aquellos aventureros o militares que partían en busca de oportunidades sin tener la certeza de lo que les depararía ese futuro incierto. Aparece por primera vez definido el término emprendedor en el Diccionario de autoridades de 1732 que lo define de la siguiente manera “la persona que emprende se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua”. En el sentido económico empresarial que le atribuimos hoy, el término se define por primera vez en 1755 por Richard Cantillón como el proceso de empezar a hacer una cosa difícil enfrentándose a la incertidumbre.

Emprender consiste en comenzar una actividad o negocio que encierra una cierta dificultad o peligro. Esta actividad, nuestro proyecto de negocio, tiene por objetivo convertirse en nuestra fuente de trabajo, la vía por la que podemos cumplir nuestros sueños y aportar algo a los demás.

El presente manual tiene por objetivo ayudarnos a enfrentarnos a este desafío. A través de la elaboración del Modelo CANVAS y del Plan de Empresa que desarrollaremos en sus páginas, analizaremos todos los aspectos importantes a la hora de poner en marcha nuestro negocio y trataremos de reducir al máximo la incertidumbre que existe en torno a nuestro futuro proyecto.

De esta manera nos garantizaremos el mayor éxito posible de nuestro nuevo negocio.

1

2

# 1. MODELO CANVAS

Es una herramienta simplificada para la elaboración de un modelo de negocio. Este modelo fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro "Generación de modelos de negocio". La herramienta se basa en la descripción del modelo de negocio a través de nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Su sencillez de ejecución y su formato visual ayuda mucho a conocer y mejorar tu idea. Es muy útil para aquellos con pocos conocimientos de empresa. En muchos casos se recomienda tenerlo colgado en un lugar visible, para integrar la importancia del proceso e ir generando nuevas ideas que ayuden al éxito de tu negocio. Es vital para ayudar a que te centres en aquellos aspectos más importantes, dejando los pequeños detalles para cuando sean necesarios<sup>1</sup>

## BLOQUE DEL CANVAS

### A Segmento de Clientes/Mercado:

Tu producto o servicio está orientado a uno o varios segmentos de mercado. Por ello es vital saber a qué público te quieres orientar. Esto sirve tanto para satisfacer sus necesidades, como para aplicar las mejores estrategias haciéndote más competitivo y reduciendo costes. Algunos consejos para distinguirlos son:

- **Demografía:** por edad, sexo, poder adquisitivo...
- **Psicología y comportamiento:** valores, tradiciones, hábitos de consumo...
- **Procedencia:** ciudad o montaña, idioma...

Esto te ayudará mucho a definir la propuesta de valor, que como verás en el siguiente punto es el conjunto de características necesarias para conseguir el éxito. Ahora analiza tu caso concreto y establece los segmentos de mercado a los que se orienta tu producto o servicio.


### B Propuesta de valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. Este análisis es el que atrae a la clientela. Seguro que hay elementos que te diferencian de la competencia y que provocan que te compren a ti, en lugar de a otra/o. Estos son algunos ejemplos:

- **Diseño:** el producto puede ser más bonito o el servicio más personalizado...
- **Trato:** fidelización del cliente, trato más cercano...
- **Precio:** precio bajo, más servicios al mismo precio...
- **Innovación:** incluir alguna innovación frente a tus competidores...
- **Tiempo:** duración del producto o servicio, garantías, tiempos de entrega...

Es muy importante interiorizar las propuestas de valor de tu negocio. Piénsalas bien y escríbelas en el siguiente recuadro.


Más allá del ejercicio que acabas de realizar, una vez tengas clientes es bueno que ellos te descubran qué propuestas consideran mejores y cuáles cambiarían o crearían. Introducir cambios en el negocio si los clientes lo exigen, es una cuestión a la que habrá que enfrentarse con mucha probabilidad.

**C** Canales

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

Lo más importante de este aspecto es saber cómo llegar al cliente (información), darle facilidades para que reciba el producto o servicio (distribución) y ofrecerle una buena experiencia posventa (para fidelizarle y que repita).

Mediante las siguientes preguntas, es más fácil poder descubrir qué canales son los óptimos tu negocio.

**¿Cómo hago para que los clientes sepan qué producto/servicio ofrezco?**  
(Ej. Página web; equipo comercial; socios; tienda física...)


**¿Cómo lo puede comprar?**  
(Ej. Tiene pedir cita; paga por internet...).


**¿Cómo recibe el cliente lo que le ofrezco?**  
(Ej. Tiene pedir cita; paga por internet...)


**¿Cómo recibe el cliente lo que le ofrezco?**  
(Ej. Tiene que venir a la tienda; se lo envío por correo; voy a su casa...)


**¿Cómo me relaciono con el cliente tras la venta?**  
(Ej. Le ofrezco una garantía; hay hoja de reclamaciones y de recomendaciones...)


## D Relación con clientes

Lo más importante para tener éxito en este y otros ámbitos, es ser un buen comunicador. Para ello te recomendamos que diferencies las relaciones con tus clientes, en función de su segmento de mercado (si es joven o mayor, si utiliza redes sociales...). No pienses exclusivamente en el trato personal, ya que la vía informática es a veces igual o más importante.

Es muy valioso saber cuánto te cuesta atraer o fidelizar a cada cliente. Esto es tan fácil como saber cuánto inviertes en cada canal de comunicación (Redes sociales, página web, panfletos...) y dividirlo por el número de clientes que has conseguido por ese medio (Ej. He invertido 400 Euros en la web y he atraído a 100 clientes, entonces cada cliente me ha costado  $400/100 = 4$  € por cliente). De esa forma podrás saber qué medio de comunicación te interesa más usar.

Entre los siguientes comportamientos que puedes llevar a cabo en tu relación con el cliente, determina a cuál de ellas le das más prioridad (en ocasiones pueden complementarse ambas), teniendo en cuenta tu modelo de negocio.

<input type="checkbox"/>	<b>Mantener informado al cliente con mails, llamadas...</b>
<input type="checkbox"/>	<b>El cliente se informa cuando lo desee.</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Hacerles encuestas tras consumir el producto/servicio.</b>
<input type="checkbox"/>	Hacer libreta de sugerencias física u on-line para que opinen cuando quieran.
<input type="checkbox"/>	<b>Priorizar el canal on-line para relacionarte con clientes.</b>
<input type="checkbox"/>	Priorizar la comunicación física con los clientes.
<input type="checkbox"/>	<b>Contratar a un comercial que cobre por comisión en la captación.</b>
<input type="checkbox"/>	Hacer eventos para atraer clientes y llevar siempre una tarjeta de contacto.
<input type="checkbox"/>	<b>Colgar carteles o panfletos en coches y calles.</b>
<input type="checkbox"/>	Acudir a las redes sociales y periódicos locales.
<input type="checkbox"/>	<b>Centrarse en fidelizar a clientes.</b>
<input type="checkbox"/>	Centrarse en captar a clientes nuevos.

## E Fuentes de ingreso

La mejor forma de saber tus fuentes de ingresos, es mediante preguntas que te permitan analizar y reflexionar sobre tu caso.

- **¿De dónde provienen tus ingresos?**  
(de vender productos/servicios puntuales; cuota mensual al cliente...)
- **¿De qué segmento de clientes provienen la mayor parte de los ingresos?**  
(mujeres u hombres, jóvenes o mayores...)
- **¿Qué medios de pago utilizarás y cuáles prefieren los clientes?**  
(Pago en efectivo/tpv, cuota mensual, pago por internet...)

## F Recursos clave

Los recursos clave son los activos que consideras más importantes para el mejor funcionamiento de tu negocio. Es importante identificarlos para saber qué es lo que hay que cuidar con mayor interés. Identifica tus recursos clave con la siguiente ayuda.

- **Materiales** (Ej. Horno bueno para hacer pan; buenas telas para hacer prendas; coches para el transporte; local en condiciones; software actualizado...)
- **Intelectuales** (Ej. Patente; nombre de la marca; base de datos...)
- **Humanos** (Ej. Personas que saben hacer bien la actividad de la empresa; buenos comerciales)
- **Económicos** (Ej. Garantías buenas; tener siempre efectivo; financiación por las compras; Pagos aplazados a proveedores...)

## G Actividades clave

Es aquella acción o acciones que generan mayor atractivo que hace que tu negocio funcione. Son necesarias para crear una propuesta de valor que seduzca a los clientes y así poder vender, fidelizar e ingresar dinero. Sabiendo lo que el cliente demanda y lo que tu negocio ofrece, hay que cuidar muy mucho las actividades que atraen a esos compradores. Apunta las actividades más importantes para saber en cuáles te tienes que fijar más.

- **Fabricación:** si te encargas producir un bien material, saber si te centras en calidad/exclusividad/cantidad/diseño/rapidez de entrega; si es el caso de un servicio la calidad/exclusividad/ disponibilidad...
- **Ayudas:** si ofreces servicios de asesoramiento, determina si lo importante es el trato personal con los clientes; la polivalencia o exclusividad del servicio; Estar actualizado con las novedades del mercado o ser fiel a un estilo...

## H Asociaciones clave

Hay una serie de personas/empresas con las que es vital llevarse bien y mejorar continuamente las relaciones comerciales. Desde una externalización de servicios, un socio comercial o un proveedor de productos, pueden hacer que tu negocio funcione, genere ingresos y reduzca costes. Analiza las asociaciones clave de tu negocio y empieza por generar un vínculo provechoso.

- **Competidores:** analiza negocios similares que por público objetivo o localización se puedan considerar competencia. Resulta interesante llevarse bien por si interesase compartir información; compartir proveedor aprovechando rappels; distinguirs en competencias distintas; distinguirs en segmentos y precios; recomendar y ser recomendado si la situación lo requiere... ¿Qué competidores clave puedes tener y cómo os podéis ayudar?
- **No competidores:** habrá negocios colindantes o de productos complementarios que puedan suponer una colaboración vital para atraer a clientes. El compromiso de recomendar y ser recomendado funciona muy bien. Si por ejemplo tienes una tienda de ropa deportiva y estableces relación con un gimnasio cercano, se puede crear un sinfín de promociones, traspaso de clientes... que determinan el éxito. ¿se te ocurre alguno? ¿qué tipo de relación podrías establecer?
- **Proveedores:** las buenas relaciones con proveedores te pueden permitir un trato preferencial en muchos casos. Desde recibir antes el producto, pasando por reducciones en el precio o publicidad gratuita son beneficios que puedes sacar con un vínculo provechoso y cercano. ¿qué proveedores tienes pensado? ¿necesitas de ellos puntualidad, fiabilidad, reducción de precios...?

- **Externalizaciones:** si externalizas la parte fiscal, contable, de comunicación, comercial... es muy importante la solidez en la relación con los que te lo proveen. Imagínate que contratas un servicio de transporte que te lleva tus productos al cliente con retardo (incluso ya caducados). En este caso y otros muchos es determinante una buena comunicación y relación. ¿Qué externalizaciones tienes previstas? ¿Qué necesitas de ellos?
- **Analiza más asociaciones clave y determina en qué os podéis ayudar mutuamente...**

## I Estructura de costes

Analizar este aspecto habiendo estudiado previamente las asociaciones/ actividades/recursos clave, es relativamente fácil. Esto es porque al ser los motores del negocio y ser los que soportan los principales costes, es más fácil saber dónde se puede reducir y hacer sostenible la empresa. A continuación analiza tu negocio y responde a lo siguiente.

**¿La prioridad de tu negocio es reducir costes o dar valor a tu producto/servicio?** (Ej. Una tienda de ropa lowcost prefiere vender mucho sin importarle la calidad, mientras que una de buena marca prefiere la calidad y no prestar tanta atención a los costes).

**De los recursos/actividades/asociaciones clave ¿cuáles son más caros? ¿se te ocurren otros gastos menos importantes que se puedan reducir?**

En general, el modelo canvas es una herramienta muy útil para “aterrizar tu idea de negocio” y establecer acciones y prioridades. Así mismo, puede ser el punto de partida ideal para la elaboración de un Plan de Empresa (documento que siempre te solicitarán a la hora de pedir financiación externa para tu negocio).

Socios Clave



Actividades Clave



Propuestas de Valor



Relaciones con Clientes



Segmento de los Clientes



Recursos Clave



Canales



Estructura de Costes



Fuentes de Ingreso



## 2. PLAN DE EMPRESA

### ¿PARA QUÉ NECESITO UN PLAN DE EMPRESA?

Hay una serie de personas/empresas con las que es vital llevarse bien y mejorar continuamente las relaciones comerciales. Desde una externalización de servicios, un socio comercial o un proveedor de productos, pueden hacer que tu negocio funcione, genere ingresos y reduzca costes. Analiza las asociaciones clave de tu negocio y empieza por generar un vínculo provechoso.

No existe un único modelo de Plan de Empresa, sin embargo, es necesario que este abarque todas las áreas de mi negocio. Por ello, la mayoría cuenta con los siguientes apartados:

- Presentación del Emprendedor y del Proyecto
- Plan de Marketing
- Plan de operaciones
- Plan de Recursos Humanos y Organización
- Plan Jurídico-Fiscal
- Previsión de Gastos e Inversiones
- Plan de Viabilidad Económico-Financiero

Para ser útil, el Plan de Empresa debe ser completo pero conciso. Nuestra recomendación es que no tenga una extensión mayor de 30 páginas. Además, recomendamos ser prudentes con las previsiones de compras y ventas y realizar previsiones holgadas de gastos ya que siempre surgen imprevistos.

El Plan de Empresa es una herramienta de trabajo y reflexión que permite al emprendedor analizar y planificar su actividad, tanto antes de poner en marcha el negocio, como durante la vida del mismo. Es un ejercicio que nos permite aprender a analizar la gestión de nuestro futuro negocio. También nos ayuda a controlar las desviaciones y tomar decisiones estratégicas sobre nuestro negocio. Todo esto nos permite intentar reducir los riesgos que sumimos al emprender.

El Plan de Empresa, como documento que explica que es nuestro negocio, es también un requisito fundamental para obtener inversores, solicitar ayudas públicas y obtener financiación bancaria.

### A Introducción

Un plan de empresa la carta de presentación de nuestro proyecto de negocio. Nos permite tanto obtener financiación para nuestro proyecto, como para situar nuestro negocio en un contexto. Un plan de empresa es mucho más que una idea de negocio, abarca todas las áreas técnicas necesarias para convertir nuestra idea en un proyecto empresarial concreto. Por este motivo se trata de un documento que tenemos que ir madurando y mejorando con el tiempo.

Empecemos pues por presentar nuestro negocio. Para ello tenemos que tomar en cuenta los siguientes elementos:

#### Nombre de la empresa y resumen del proyecto.

Este apartado debe incluir el nombre de mi empresa. Acto seguido es fundamental realizar un breve resumen en el que se explique la idea de negocio con el objetivo de captar la atención de posibles inversores, destacando los aspectos más relevantes y atractivos del proyecto. La extensión recomendada es de entre 5-10 líneas. ¿Qué ofreces?, ¿qué necesidades cubre?, ¿qué elemento consideras que te distingue de la competencia?, ¿dónde va a estar la tienda?, ¿es un negocio on-line?<sup>2</sup>

#### Socios promotores.

En este apartado debes incluir en primer lugar los datos personales (nombre y apellidos, lugar de nacimiento y nacionalidad/es, número DNI, dirección, teléfono y mail). Además, debe contener una breve descripción de la formación, historial laboral y algún aspecto que consideres destacable. No debe tener la extensión de un CV, es más, es aconsejable que no exceda las 6 o 7 líneas y que te centres en aquellas cualidades y experiencia que estén relacionadas con la idea de negocio. ¿Has trabajado antes en este sector? ¿Cuántos años? ¿Qué formación/es o habilidad/es tienes que te sirvan para que la empresa funcione?

## CONSEJO

Existen varias herramientas que te permiten realizar una autocrítica para detectar tus cualidades positivas y negativas. (ej. si la contabilidad no es mi fuerte tengo que pensar en contratar a un gestor que me ayude). Recomendamos realizar una tabla como la siguiente:

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES

<sup>2</sup> También te recomendamos que sea el negocio que sea, pongas tu logo como carta de presentación y buena imagen.

## Origen de la idea

Describe brevemente el motivo por el cual creaste esta idea ¿Por tu experiencia o formación? ¿tradición familiar?, ¿nicho de mercado atractivo? ¿Cómo surgió la idea de negocio?

## Objetivos

Explica con datos realistas y medibles la proyección de tu idea en los próximos meses o años. ¿Qué evolución esperas para tu empresa? Indica la fecha en la que tienes previsto iniciar tu negocio y explica de forma breve el motivo de elegir dicha fecha.

## ¿SABÍAS QUE?

A través de nuestro plan de empresa, desde la presentación hasta la última página del plan financiero, estamos vendiendo nuestro proyecto. Por lo tanto, es fundamental adoptar una actitud comercial y cuidar tanto la forma (redacción, diseño, etc.) como el fondo.

Además, recuerda que deberás justificar lo expuesto en el Plan de Empresa, especialmente si lo necesitas para solicitar financiación: currículum vitae, vida laboral, facturas pro forma o presupuestos justificativos de la inversión, contrato o precontrato de alquiler, etc.



## RECUERDA

No todos los proyectos tienen porqué “reinventar la rueda”. Una idea de negocio, aunque no disponga de un componente único de originalidad o una gran inversión en innovación, puede triunfar siempre y cuando ofrezca una mejora a un servicio/producto ya existente. Con el fin de diferenciarnos de la competencia es importante tener en cuenta:

- Una mejora en la calidad o en la forma de realizar un producto o servicio
- Un precio más competitivo
- Una adecuada localización del negocio
- Una red de relaciones (proveedores, vendedores...)
- que podemos tener en el sector
- La rapidez en la entrega de los productos/servicios
- Una mayor competencia técnica
- Etc.

## B Plan de Marketing

Una vez presentado el proyecto, el plan de Marketing nos permite reflexionar sobre cómo vamos a vender nuestro producto.

Se trata de un proceso de investigación que abarca aquellos aspectos relativos al análisis del mercado y la competencia, el segmento de clientes, la descripción del producto, la elección de la distribución, la fijación de los precios, la forma de promocionarse y la estimación de ventas y compras.

### Estudio de mercado.

Este apartado identifica, define y mide (dentro de lo posible) las oportunidades de mercado. Realizando el ejercicio adecuadamente, determinarás el grado de aceptación social de la idea, el poder de compra y perfil de tus potenciales clientes, y la tendencia del sector (para hacer previsiones). Debe incluir aspectos como el tamaño, evolución en los últimos años y previsiones de futuro, estacionalidad, ámbito geográfico (ámbito local, provincial, autonómico, nacional o internacional), si hay competencia o no y cuál es su densidad.

#### Herramientas para realizar el estudio:

Fuentes primarias: Recoge información acerca de tus potenciales clientes. Es primordial realizar encuestas que validen tus hipótesis sobre si tu propuesta de valor cubre sus necesidades. Utiliza las herramientas Google Forms o Doodle por su facilidad.

### Nuestra competencia.

Tras haber analizado todo lo previamente mencionado, podrás concretar más fácilmente cuáles son tus competidores directos e indirectos.

Empieza con un análisis global de las grandes marcas de tu sector para conocer dónde radica su éxito y así poder referenciarte en su estrategia. Después analiza tu ámbito de actuación y hazte pasar por cliente de tu competidor. Utilizando sus servicios o comprando sus productos se puede extraer información muy valiosa sobre su forma de trabajar, sus precios, el diseño del local o web...

*Identifica cuáles son las empresas competidoras directas, cuántas son, cuáles son sus precios, dónde se encuentran, su tamaño... Describe las ventajas de tu producto o servicio con respecto a los de la competencia, en qué se diferencian...*

### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

	Mi negocio	Competidor 1	Competidor 2	Análisis comparativo con tu negocio
Nombre				
Producto <sup>3</sup>				
Precio				
Calidad				
Servicio				
Nº años abierto				
Localización (on line/física)				
Publicidad y marketing				

<sup>3</sup> Por ejemplo: En producto: mi negocio: repostería para celíacos; competidor 1: repostería general y cafetería; competidor 2: panadería general en supermercado. Análisis comparativo: nos centramos en un público más concreto que no tiene cubiertas las necesidades con otros competidores de la zona.

## Análisis DAFO

En este apartado se recomienda realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Rellenando el cuadro siguiente, deberás incluir las “debilidades” y “fortalezas” que son aquellos factores que afectan a tu empresa por cuestiones internas. Las “oportunidades y “amenazas” son de carácter externo y hacen referencia al entorno social, político, cultural, tecnológico, legal o económico.

DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

## Nuestra clientela/público objetivo

Partiendo de que cada persona, barrio, sociedad y cultura tienen distintos hábitos de consumo, es fundamental distinguir a tus potenciales clientes por categorías (edad, sexo, poder adquisitivo...). Una vez especificadas, hay que conocerles en profundidad para saber lo que demandan y así adaptarnos a sus necesidades. Realiza el siguiente ejercicio para visualizar y concretar sobre quién/es realizarás el estudio.

*Responde a preguntas como quiénes son mis clientes, cómo pueden ser, qué compran, dónde lo compran, cuándo lo compran, cómo se informan, qué edades tienen, si son mujeres, hombres o ambos.... En función del tipo de productos o servicios, habrá unos hábitos diferentes que son necesarios identificar como razones culturales, religiosas, de poder adquisitivo.... La clientela pueden ser personas individuales o colectivos (otras empresas, organismos públicos...) por lo que la identificación será diferente según el caso.*

## MARKETING MIX

Descripción del producto/servicio y necesidades que cubre.

El inicio de una idea de negocio, pasa por ofrecer uno o varios productos/servicios que una parte o la totalidad de la sociedad tiene interés en adquirir. No necesariamente tiene que ser algo novedoso, ya que hacer algo que existe o mejorarlo, puede ser más que suficiente para que pueda funcionar. Para ello es importante tener muy claro lo que ofreces, las necesidades que cubres y sobre todo, si tienes elementos que te diferencien de la competencia, ¡RESÁLTALOS!

Hacerte un esquema de tu producto y de todas sus características, te ayudará a comunicarlo con éxito, mejorarlo si fuera necesario, ponerle un valor justo, etc.

Es muy necesario que el receptor entienda y visualice lo que vendes; por ello, en ocasiones es recomendable utilizar herramientas tipo (diagrama de flujos o esquemas). De los siguientes aspectos que se mencionan, escoge aquellos que particularicen lo que oferta tu negocio.

- Atributos generales.
- Elementos que componen el producto/servicio
- Propiedades visuales (envase, envoltorio, color, etc) e intelectuales (marca, patentes, proceso de producción, modelo logístico).
- Diferencias o similitudes respecto de la competencia (si con eso se completa o simplifica la explicación).
- De la gama de productos y servicios que ofreces, describe el segmento de mercado y la necesidad que cubres en cada segmento de clientes.

## DISTRIBUCIÓN

Aunque siempre resaltamos la importancia de todos los pasos del plan de empresa, éste no lo es menos ya que los tiempos y las formas de distribuir son vitales. Estar situado en el sitio óptimo, tener un diseño del local o de la web atractivo, hacer la distribución accesible

y cómoda y todo ello sin que tu precio de distribución se vaya por las nubes, determinan que te compren a ti o a la competencia. Por ejemplo, si tu producto caduca y lo distribuyes a través de terceros, es necesario que llegue lo más rápido posible para que no llegue en malas condiciones. En el sector servicios es importante estar cerca de tu público objetivo y estar disponible, para que no se vayan a la competencia. Estos ejemplos son muy importantes además de los costes que suponen. Por ejemplo, hay empresas que tienen servicios de transporte, pero si eso supone que se le encarece demasiado el precio final al cliente, no te saldrá rentable.

Cómo va a llegar el producto o servicio a la clientela (tienda física, página web), si está cerca de tu cliente objetivo, si tendrá alguna característica especial tu web o tienda, explica si vas a necesitar distribuidores, cuántos, cuáles...

Debes incluir en este apartado la información relativa a tus proveedores antes de empezar a comprar la materia prima que necesitas para vender al cliente final, para tu proceso de producción o para la ejecución de tu servicio, estudia bien a quién seleccionas para ese trato comercial. Llevarse bien con él para conseguir buenos precios, que cumpla tiempos, que tenga en stock tu producto o que sea de calidad, hace que puedas cumplir con tu actividad.

*Qué empresas tienen los productos que necesitas, cuánto te tardan en dártelos, qué precios tienen y si te hacen descuentos por comprar mucha cantidad, si el proveedor tiene varias de las materias primas que necesitas...*

### Promoción.

Toda la política de comunicación, promoción, difusión... de nuestro negocio deberá estar enmarcada en una estrategia que nos permitirá desarrollarla de un modo planificado y ordenado. Nuestra estrategia de comunicación tiene que unir tantos aspectos informativos como publicitarios, es decir, para dar a conocer nuestro negocio, pero también para convencer a la clientela de que nuestro producto o servicios satisfacen sus necesidades.

Nuestra estrategia de comunicación se representa a través de

diferentes elementos que van desde la imagen corporativa, el logotipo, el nombre, el vestuario que usamos en nuestro negocio, los folletos y todos aquellos elementos que comunican con los clientes, proveedores, etc. Cuando establecemos una estrategia de comunicación estamos haciendo referencia a la manera en que nuestro negocio va a llegar a todos esos públicos y que va más allá de todas a las acciones y herramientas que utilicemos, implica proyectar toda una imagen sobre nuestro negocio.

### Precios.

A la hora de fijar el precio de nuestro producto/servicio tenemos que tener en cuenta diversas variables como son:

- Los costes de producción: ¿Cuánto me cuesta producir cada unidad?
- Los precios de la competencia: ¿Cómo está mi precio respecto a la competencia: ¿más bajo, al mismo nivel o por encima de la competencia?
- Los objetivos de rentabilidad que nos hemos fijado: ¿Además de cubrir gastos, que beneficio quiero obtener de mis ventas?

### ¿Cómo calcular los costes de producción?

Los costes de producción o coste por unidad producida nos permiten fijar el precio mínimo al cual tengo que vender mi producto para no perder dinero. Para ello debo realizar el siguiente proceso:

1. Calcular los costes fijos totales de un mes (ej. alquiler, suministros, nóminas, seguros...)
2. Calcular los costes variables de un mes (ej. materiales usados para elaborar mi producto)
3. Sumar los dos resultados: Costes fijos + Costes variables = Costes totales CT
4. Dividir los costes totales por la producción estimada (número de productos) = costo por unidad de producción.

El tablero que presentamos a continuación nos permite realizar el ejercicio de fijación de precios para nuestros cuatro productos principales.

Producto/Servicio	Coste de Producción	Precio al Público	Margen de Beneficio

### Plan de ventas y compras.

La estimación de nuestras ventas es uno de los aspectos más importantes de nuestro plan de empresa. Sobre esta estimación reposan los gastos (fijos y variables) que podemos asumir, el salario que nos podemos asignar, etc. Por este motivo, y con el fin de garantizarnos la mayor seguridad en nuestro proyecto es fundamental calcular las ventas de la manera más realista posible.

Para realizar este ejercicio es importante basarte sobre tu estudio de mercado realizado previamente. En este sentido, saber el número de clientes promedio de nuestros competidores nos permite hacernos una idea del número de clientes que podríamos alcanzar a tener nosotros.

Además, tenemos que tener en cuenta que nuestros ingresos mensuales deben, por lo menos, cubrir nuestros gastos. Por ello es importante calcular cuantas unidades deberíamos vender para llegar a ese punto de equilibrio.

Tenemos que tener en cuenta que debe existir coherencia entre las ventas previstas y la capacidad para alcanzarlas. Por ello las cifras obtenidas a partir del análisis de la competencia y de la cantidad de unidades que tenemos que vender para cubrir nuestros gastos no deberían ser muy dispares. De serlo, deberíamos analizar qué acciones concretas podemos hacer para incrementar nuestras ventas, cómo podemos ajustar nuestros gastos mensuales, etc.

Al tratarse de previsiones a futuro es muy difícil que acertemos a la primera. No es el objetivo de este ejercicio. La idea es prever unos resultados realistas que nos permitan poner en marcha nuestro proyecto. Es recomendable que preveas un crecimiento de tu negocio similar al crecimiento del sector analizado en el estudio de mercado. Asimismo, recomendamos adoptar una postura conservadora en nuestra estimación.

A continuación encontraremos una tabla que nos permite realizar nuestro plan de ventas y compras. Estas cantidades tienen que figurar sin IVA.

### PLAN DE VENTAS (PRECIOS SIN IVA)

	Unidades vendidas	Precio Unidad	Total	Unidades vendidas	Precio Unidad	Total	Ingresos totales
Mes 1							
Mes 2							
Mes 3							
Mes 4							
Mes 5							
Mes 6							
Mes 7							
Mes 8							
Mes 9							
Mes 10							
Mes 11							
Mes 12							
<b>TOTAL</b>							

### PLAN DE COMPRAS (PRECIOS SIN IVA)

Tipo de compra	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12

## C Plan de operaciones

### Inversiones necesarias para la puesta en marcha.

Entre las inversiones necesarias para la puesta en marcha están el local, la reforma del mismo si fuese necesaria, los requisitos legales, a maquinaria, el mobiliario, las herramientas (cantidades y precios), equipos informáticos... También se deben indicar las existencias iniciales, los gastos de establecimiento (notario, registro, licencias...).

PLAN DE INVERSIÓN	DATOS
Gastos de constitución y licencias	
Derechos de traspaso y propiedad industrial	
Aplicaciones informáticas	
Instalaciones	
Maquinaria	
Herramientas y utillaje	
Mobiliario y equipos de oficina	
Elementos de transporte	
Equipos informáticos	
Otro inmovilizado	
Fianzas y depósitos	
Existencias	
<b>IVA soportado</b>	<b>0,00</b>
Tesorería inicial	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>0,00</b>

### Plan de ventas y compras.

Especificar cómo se van a financiar las inversiones. Puede ser con financiación propia o con financiación ajena. Señalar cuánto se dispone, dónde se va a conseguir, la necesidad de solicitar avales o garantías.

PLAN DE FINANCIACIÓN	DATOS
Aportación en efectivo del/a emprendedor/a	
Aportación en especie del/a emprendedor/a	
Prestación de desempleo	
Capitalización de la prestación de desempleo	
<b>Total recursos propios</b>	<b>0,00</b>
<b>Importe del préstamo</b>	<b>0,00</b>
Tipo de interés del préstamo	
Plazo de devolución del préstamo	
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>0,00</b>

### Gastos fijos mensuales de mi negocio.

Los gastos fijos son aquellos que se desembolsan de forma regular con independencia de cómo vaya el negocio, por ejemplo, el alquiler la electricidad, el gas... El cálculo de estos gastos determinará la tesorería. Idealmente esta tiene que ser de entre 2 y 4 meses de gastos fijos.

PREVISIÓN MENSUAL DE GASTOS FIJOS	DATOS
Alquileres y cánones	
Mantenimiento y reparaciones	
Servicios profesionales	
Transporte	
Seguros	
Gastos bancarios	
Publicidad y comunicación	
Suministros	
Otros gastos y servicios	
Impuestos y tasas	
Sueldo bru	
Cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos	
Sueldo bruto de los trabajadores en régimen general	
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>0,00</b>

### D Plan de Recursos Humanos

En este apartado tenemos que identificar el número de trabajadores con los que necesitamos contar para realizar nuestra actividad.

Para ello debemos indicar y definir los puestos de trabajo, las funciones de los mismos y las tareas que se establecen. A partir de esa información identificaremos el número de personas que tienen que trabajar, el perfil profesional y el tipo de contrato.

En el caso de contratar a personas para que trabajen en nuestro negocio tenemos que informarnos sobre el convenio aplicable, los tipos de contratos, las bonificaciones existentes, etc.

Te invitamos a rellenar la siguiente tabla, siendo el emprendedor el "trabajador A".

	Trabajador A	Trabajador B	Trabajador C
<b>Funciones</b>			
<b>Perfil</b>			
<b>Tipo de contrato</b>			
<b>Jornada laboral</b>			
<b>Salario</b>			

## E Plan Jurídico Mercantil

Este apartado abarca aquellos elementos relativos a los aspectos jurídicos que tenemos que tener en cuenta a la hora de poner en marcha nuestro proyecto empresarial. Los elementos fundamentales a tener en cuenta en este apartado son:

- La forma jurídica elegida (ej. empresario individual/autónomo, comunidad de bienes, sociedad de responsabilidad limitada, etc.).
- Las licencias de actividad: en caso de ser necesarias, explicar cuáles son, el estado de tramitación, el tiempo previsto de obtención y el coste que representan. Si se cuenta con una entidad que nos está ayudando con la tramitación, tenemos que detallar de que empresa se trata y el coste que representa.
- Autorizaciones administrativas y registros: en el caso de ser necesarias, especificar cuáles son y el coste que representan.
- Seguros: indicaremos que seguros son necesarios y/o convenientes, su cuantía y su periodicidad de pago.

## F Plan Económico Financiero

El último apartado del plan de empresa es el plan económico-financiero. En este apartado se abarcan aspectos relativos a:

- La inversión necesaria
- Las fuentes de financiación
- Estimación de ingresos y gastos
- Plan de tesorería
- Balance inicial y final
- Cuenta de resultados

Dependiendo del tipo de negocio, tendremos que realizar previsiones de 1, 2 o 3 años. Este documento nos permite, por una parte, adquirir los conocimientos sobre gestión económica de nuestro negocio y, por otra parte, se trata de una hoja de ruta que nos permite realizar un seguimiento detallado y darnos cuentas de las desviaciones que surgen con respecto a nuestro plan.

Además, este documento es un requisito fundamental a la hora de buscar inversores externos para nuestro proyecto.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES

El modelo CANVAS es un método simplificado y visual para explicar y definir un modelo de negocio. Es muy recomendable para demostrar la coherencia de la idea, la interrelación entre las partes del proyecto y la definición de las estrategias. Se compone de nueve elementos:

- **Segmentos de mercado:** Analiza las características de tu público objetivo.
- **Propuestas de valor:** Muestra los elementos destacables de tu producto/servicio. Aquello que tu cliente busca y que en ocasiones de diferencia de la competencia.
- **Canales:** Los medios que utilizas para hacer llegar tu propuesta de valor al cliente.
- **Relaciones con clientes:** La manera que tienes de relacionarte con tus clientes, la forma de ese trato así como su frecuencia y otras características destacables.
- **Fuentes de ingresos:** La procedencia de tus principales ingresos y la forma que tienes de recibir esos ingresos.
- **Recursos clave:** Aquellos activos que consideras más importantes Para el mejor funcionamiento de tu negocio.
- **Actividades clave:** Son aquellas acciones que provocan que tu negocio pueda ofrecer valor a los clientes.
- **Asociaciones clave:** Aquellas relaciones con empresas/instituciones/ personas que provocan en tu negocio, una garantía de mejor funcionamiento.
- **Estructura de costes:** Analiza sobre qué recaen los principales costes de tu empresa. En aquella actividad o recurso sobre la que emplees más recursos económicos.

Para que este ejercicio tenga utilidad, se recomienda el uso de un lienzo de Canvas y de post-its para identificar los aspectos anteriormente descritos.

El **Plan de empresa** es el documento escrito de mayor validez y utilidad para definir un negocio, explicar la viabilidad del mismo y conseguir financiación. Debe **constar de varias partes**, aunque no hay una plantilla predeterminada.

En cuanto al **nombre de la empresa y resumen del proyecto** debemos incluir un resumen breve de lo que ofreces, acompañado de una descripción del equipo promotor y el origen de la idea.

En el **Plan de Marketing** se describe el estudio de mercado; El análisis del público objetivo; el análisis de la competencia; el Marketing-Mix (producto, precio, promoción y distribución); previsión de ventas y compras.

En la parte del **Plan de Operaciones** se contempla la inversión inicial necesaria así como las fuentes de financiación previstas y los gastos fijos mensuales del negocio.

El **Plan de Recursos Humanos** define a las personas implicadas en el desarrollo de la actividad, sus horarios, sus labores y sueldos.

En cuanto al **Plan Jurídico Mercantil** tiene que constar la forma jurídica elegida, la licencia de actividad, las autorizaciones administrativas y sus registros, así como los seguros.

Por último, el **Plan Económico Financiero**, como punto más importante del plan de empresa, demuestra numéricamente la viabilidad del negocio integrando previsiones de ventas, inversión, gastos y otros conceptos necesarios para demostrar la rentabilidad de la idea.







CONOCIMIENTO  
INFINITO

**MI MODELO DE NEGOCIO: CANVAS Y PLAN DE EMPRESA**

Conocimiento Infinito CI Learning S.L  
[www.conocimientoinfinito.com](http://www.conocimientoinfinito.com)  
[aula.virtual@conocimientoinfinito.com](mailto:aula.virtual@conocimientoinfinito.com)