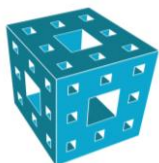


Guía del Canvas al Plan de Empresa

*“Las empresas no fracasan por falta de financiación, sino porque **no venden**, porque **no escuchan a sus clientes**. Uno de los errores más habituales es que empiezan a hacer cosas sin haber escuchado previamente a sus clientes. Hacen más inversiones de dinero y tiempo y no venden porque les falla esa parte”. José Antonio de Miguel, ACIFE. EMPRENEDORES*

JUNTA DE EXTREMADURA



expertemprende
®nevo|iniciativa

Contenido

Por qué seguimos empeñados en que realices un plan de empresa	1
1. Fortalece lo expuesto en el Canvas	1
2. No nos va a costar mucho más trabajo adicional	1
3. Necesidades de financiación, entrada de inversores, socios estratégicos...	1
4. Comparativas y Defensa	2
1. Qué y quiénes somos: Proyecto y Equipo Promotor	3
1. Idea de Negocio	3
A. Información a incluir al explicar nuestra idea de negocio	4
B. Contenidos y ejemplos	5
C. Misión y Visión	7
2. Equipo Promotor	9
3. Forma Jurídica	10
4. Localización	12
5. Productos/Servicios	13
2. Lo que nos rodea. Análisis de Mercado/Análisis del entorno	15
1. Séctor, entorno y competencia: los "stakeholders".	15
2. Clientes	19
3. Proveedores	21
4. Análisis DAFO	23
3. Cómo vamos a vender. Plan de Marketing y Estrategia	26
1. Producto, precio, promoción y distribución	26
A. Producto	26
B. Precio	26
C. Promoción	29
D. Distribución	32
4. Con qué contamos y qué necesitamos.	35
1. Medios Técnicos	35
2. El Equipo	36
A. Costes Sociales	37

B. Tipos de contrato _____	37
C. Ejemplo de Organigrama _____	38
5. ¿Es viable nuestro proyecto? ¿Cuánto dinero necesitamos? Análisis Económico Financiero _____	39
1. Recapitulando _____	39
2. Conceptos previos _____	40
3. Plan de Inversión _____	41
A. Inversión Inicial propiamente dicha _____	42
B. Compras Iniciales _____	45
C. Recursos económicos de mantenimiento inicial. _____	45
4. Ventas menos Gastos: La Cuenta de Resultados _____	47
A. Costes variables _____	47
B. Costes fijos _____	49
C. Sobre amortización _____	50
D. Ingresos _____	52
5. Plan de financiación: No es lo mismo vender que cobrar, no es lo mismo gastar que pagar, es distinto. _____	54
A. Cómo determinamos la cantidad que vamos a necesitar _____	54
B. Dónde obtendremos el dinero. _____	55
C. Recomendaciones generales _____	56
6. Resumen Ejecutivo _____	57
7. Principales nociones del Canvas _____	58
1. Pero... ¿Para qué sirve realmente este lienzo? _____	58
2. Detalle de los 9 módulos. _____	60
8. Webgrafía y Bibliografía _____	64
1. MODELO DE NEGOCIO, CANVAS Y MARKETING _____	64
2. PLAN DE VIABILIDAD _____	65
3. OTROS RECURSOS _____	66



“Ya sabemos que podemos encontrar bajo diferentes nombres al “Canvas”.

Canvas, Business Model Canvas, BMC o Lienzo de Modelo de Negocio.”

“Desde Expertemprende os facilitamos este guion que conecta el Canvas con el Plan de Empresa a fin de que pueda servir de ayuda en la realización del mismo.”

Por qué seguimos empeñados en que realices un plan de empresa

1. Fortalece lo expuesto en el Canvas

Completar el Canvas nos ha permitido dibujar las líneas claves de nuestro negocio de una forma gráfica y divertida, en un ejercicio de creatividad, trabajo en equipo, lluvia de ideas y capacidad de cambio con poco esfuerzo: Sólo había que cambiar de post-it.

Lo ideal es poder testar el Canvas en el mercado real. Crear un Mínimo Producto Viable y lanzarse al mercado.

Después llega el momento de desarrollarlo un poco más, comprobar que “aguantan” el papel y añadirle esos datos que, aunque implícitos, no nos cabían en un post-it.

2. No nos va a costar mucho más trabajo adicional

Como le hemos dedicado tiempo a la realización de nuestro lienzo de modelo de negocio tenemos ya el esqueleto de nuestro Plan de Empresa. Ahora sólo nos falta desarrollar los contenidos básicos de aquello que hemos establecido en el Canvas.

3. Necesidades de financiación, entrada de inversores, socios estratégicos...

Es probable que a lo largo de la creación de nuestro Lienzo de Modelo de Negocios hayamos detectado que podemos necesitar capital para llevarlo a



cabo, o que tenemos una serie de proveedores o socios claves sin los cuales sería complejo poner en marcha nuestro negocio.

En todos estos supuestos las personas o entidades que dejan su dinero o ponen a nuestra disposición sus recursos o su nombre quieren tener información más detallada sobre nuestra empresa y sobre cómo esperamos que evolucione.

4. Comparativas y Defensa

Como siempre ocurre no se pueden comparar peras con manzanas, aunque ambas sean frutas. Exponer la información de una forma sistematizada facilita la comparativa entre diferentes Planes de Empresa.

A la hora de exponer nuestro proyecto, el haber desarrollado el Plan de Empresa nos va a permitir contar con una mayor preparación para poder contestar a todas las preguntas que puedan surgir.



1. Qué y quiénes somos: Proyecto y Equipo Promotor

1. Idea de Negocio

No todo vale. Puedo tener una idea de negocio consistente en vender cubitos de hielo en la Antártida en invierno. Pero, ¿creéis que sería una oportunidad de negocio realmente?

La verdad es salvo que:

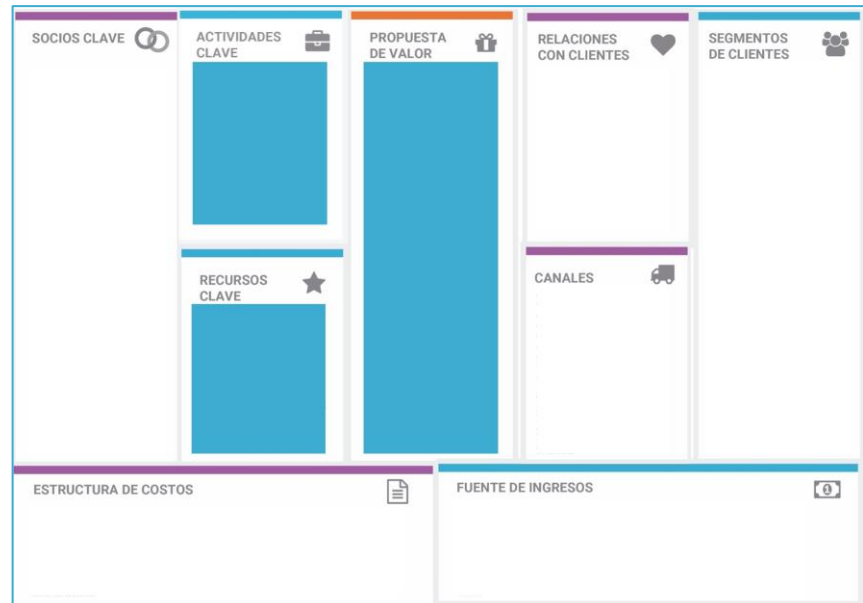
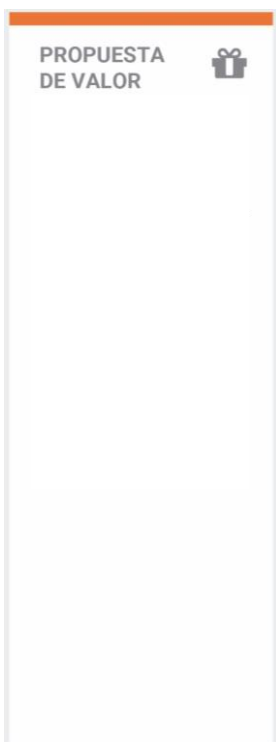
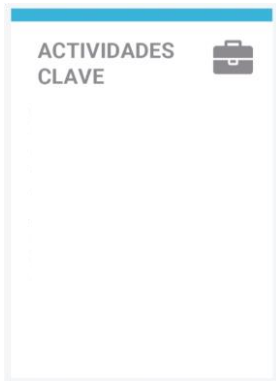
- Aportase algo diferente.
- **Cubriendo** una **necesidad** o deseo real.
- Por el que alguien estuviese **dispuesto a pagar**.
- Dejándome a mí **beneficios** porque el precio de venta es superior al coste.
- No parece que tuviera mucho sentido.

“No toda idea de negocio se convierte en una oportunidad de negocio.”



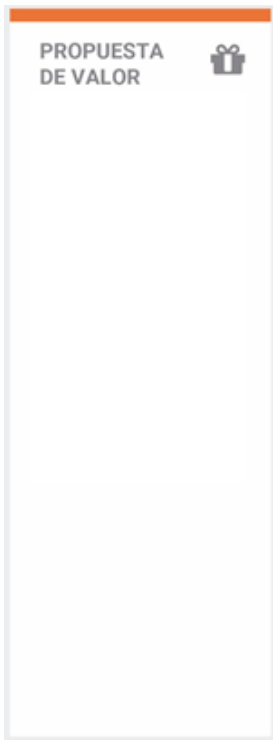
“¿Y si fueran cubitos de hielo con leds de colores en su interior?”

- A la hora de explicar nuestra idea de negocio deberíamos seguir un formato parecido al que exponemos a continuación.
- La mayoría de la información ya la tenemos en nuestro Canvas.



A. Información a incluir al explicar nuestra idea de negocio

- a) Nuestra idea de negocio surgió porque...
- b) Es diferente/ofrece las siguientes ventajas competitivas que ya habíamos visto en nuestra **propuesta de valor**
- c) Soluciona el siguiente problema.....y/o genera la siguiente mejora para el cliente, satisface la necesidad x de nuestros clientes... Todo ello podemos encontrarlo también en nuestra **propuesta de valor**.
- d) **Va a tener un precio de ...** por el que tengo detectado un **segmento de clientes** dispuesto a pagar
- e) Para mí tendrá un coste que me permitirá obtener **beneficios**.



“El primer Smartphone de la historia realmente fue fabricado en 1994 por IBM. Aquí está “Simon”.”



¿Por qué crees que ya nadie se acuerda del Simon?

B. Contenidos y ejemplos

a) Nuestra idea de negocio surgió porque...

Aquí deberíamos contar en qué consiste básicamente, la **actividad clave** y los antecedentes de la misma.

b) Es diferente/ofrece las siguientes ventajas competitivas que ya habíamos visto en nuestra **propuesta de valor**

En la mayor parte de los casos, deberá competir con otros productos que ayuden a satisfacer necesidades iguales o similares, por lo que dicha idea deberá ofrecer un valor real y diferencial. Puede tratarse de:

- Una **novedad** ¿Cómo habíamos subsistido hasta 2007 sin los “smartphones”? ¿Fueron realmente novedosos?*
- Una mejora en el **rendimiento**. Esto suele tener sus límites con el tiempo.
- **Personalización**: economía del long tail. Ejemplo: **Bubok, auto publicación de libros**.
- **Diseño**. Ejemplo, moda y electrónica de consumo
- **Marca** que “confiere” o denota un **status**.
- Es una **parte esencial** del proceso de fabricación de mi cliente y se lo doy hecho. Rolls Royce fabrica y realiza el mantenimiento de motores de reacción para empresas aeronáuticas.
- **Precio inferior** para servicio similar. Este punto siempre con cuidado. Debería ser la consecuencia directa de haber encontrado una forma más barata de producir nuestro producto o servicio.



Además de las diferencias más específicas de nuestro negocio, existen otras **características diferenciadoras** aplicables a cualquier negocio y que pueden constituir un elemento diferenciador importante en nuestra **propuesta de valor**.

- La **responsabilidad social corporativa** (RSC). Es una forma de dirigir a la empresa y que está basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

La RSC es un concepto transversal que afecta a todos los ámbitos de gestión de la empresa.

- Los **planes de igualdad**. Son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

- La **economía circular** es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos (agua, energía,...) se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y que se reduzca al mínimo la generación de residuos. Se trata de implementar una nueva economía, circular -no lineal-, basada en el principio de «cerrar el ciclo de vida» de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía.





“Donoso Carnicería en Badajoz ofrece un grado de innovación importante en un producto tan tradicional como puede ser la carne.”

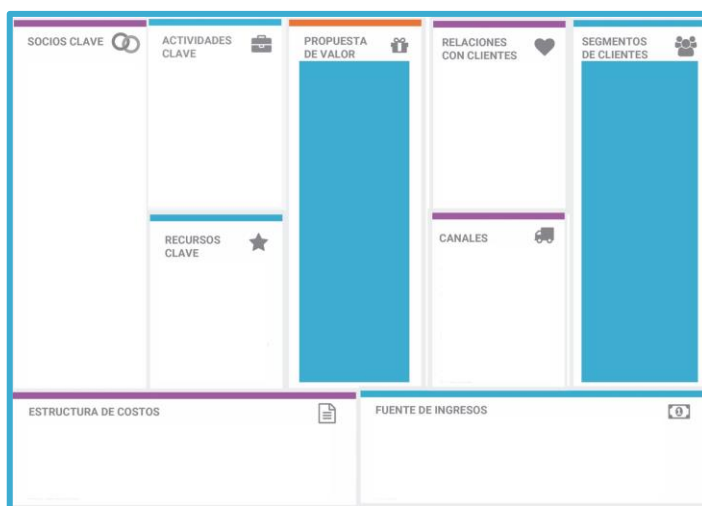


“No se debe perder de vista la misión en ninguna organización, en parte es su razón de ser.”

- El **grado de innovación** que puede ser bien por lo novedoso del producto o Servicio, bien porque establece una solución novedosa a un producto o servicio tradicional o ya existente. **Caso Just Eat**
- c) Soluciona el siguiente problema.....y/o genera la siguiente mejora para el cliente, satisface la necesidad x de nuestros clientes... Todo ello podemos encontrarlo también en nuestra **propuesta de valor**.
- d) **Va a tener un precio de ...** por el que tengo detectado un **segmento de clientes** dispuesto a pagarlo. Para esto ya hemos realizado un Canvas en el que hemos calculado la estructura de costes y hemos analizado el entorno. Si no fuera el caso lo veremos en el apartado 2.
- e) Para mí tendrá un coste que me permitirá obtener **beneficios**

C. Misión y Visión

Los datos para establecer **la misión y la visión** los vamos a encontrar en el Canvas fundamentalmente en la **propuesta de valor** y en el **segmento de clientes**.





La misión define cuál es nuestra labor o actividad en el mercado. Para definir la misión podemos responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿A qué nos dedicamos? ¿Quién es nuestro público objetivo? ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva? Para formular la misión en una frase debemos pensar en lo que ofrecemos en presente: “Somos...”

Ejemplo Misión de Google: Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.

Ejemplo Misión de Coca-Cola: Refrescar al mundo. Inspirar momentos de felicidad. Crear valor y marcar la diferencia.



La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, ¿cómo deseamos que sea la empresa? ¿Qué queremos lograr? ¿Dónde queremos estar en el futuro? Para formular la visión en una frase debemos pensar qué queremos alcanzar: “Seremos...”

En este [artículo](#) se puede ver un ejemplo práctico de cómo conectar misión y visión con el Canvas.

Tanto la misión como la visión ya no son conceptos inamovibles sino que, al igual que las empresas, deben ir variando en el tiempo adaptándose al entorno VUCA en el que vivimos.

- **Anuncian la visión de Facebook a 10 años**
- **La visión de Zuckerberg para Facebook: una comunidad global respaldada por IA**

“**VUCA** son las siglas en inglés de **Volátil** (cambio constante), **Incierto** (ya no nos sirven los históricos como referencia), **Complejo** (ausencia de conexión causa-efecto) y **Ambiguo** (¿esto es bueno o malo?).”



2. Equipo Promotor

Pero es que además deberíamos preguntarnos si somos el equipo promotor oportuno para desarrollar esa idea. Si no estaba incluido el equipo promotor en los **Recursos Claves** del Canvas, deberíamos pensarlo.



- ¿Soy yo viable para esa idea? O ¿Es mi equipo viable para esta idea? Sí, sí, la pregunta está hecha adrede en este sentido y no al contrario.
- ¿Qué cualidades, conocimientos, actitudes, destrezas poseo/posee mi equipo que me permitan potenciar esa idea?



Todo eso lo hemos visto ya al ir desarrollando el Canvas, por lo que el trabajo está hecho. Ahora resulta apropiado presentarnos ante quien esté leyendo nuestro Plan de Empresa. Para ello facilitaremos datos personales, académicos y profesionales.



Con respecto a los **datos académicos** aquí cuenta tanto la formación reglada como la formación no reglada. No debemos olvidar incluir ningún dato que pueda ser interesante para el desarrollo del proyecto que nos ocupa, porque nos valide especialmente.



En relación a los **datos profesionales** aunque hasta la fecha no hayamos realizado actividades remuneradas, es probable que sí hayamos realizado pequeños trabajos en un entorno familiar. No debemos olvidar tampoco incluir otras actividades que realicemos, nuestros intereses...son cuestiones que se valoran cuando lees un CV.



“Es fácil crear un perfil profesional en LinkedIn, pero hay que ser conscientes de que no es una red social como Instagram o Facebook o Twitter, sino que se trata de una red profesional.”

“No se puede ser empresari@ individual si somos varios promotores/as.”

“En los PAE (Punto de Activación Empresarial) pueden ayudarte con todos estos trámites.”

“La forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada ha sido utilizada en más del 99% de las sociedades constituidas en España en enero de 2017.”

Es interesante introducir en este punto un **resumen del CV** de los promotores con un link a su perfil de LinkedIn si lo tuviera. Una **pequeña “bio”** (de biografía) Además también es conveniente que se adjunte como anexo su Currículum.

3. Forma Jurídica

La elección de la forma jurídica es importante a la hora de iniciar cualquier acción de emprendimiento fuera del “laboratorio”. Algunos de los gastos que incluíamos en el Canvas en la **estructura de costes**, varían en función de la elección realizada.





“Las personas físicas responden con todos sus bienes presentes y futuros. Las personas jurídicas tienen limitada su responsabilidad.”

“La constitución de cualquier Sociedad con personalidad jurídica independiente supone unos costes mayores iniciales, a la hora de la disolución o cambios y anualmente”

“Las Comunidades de Bienes y las Sociedades Civiles permiten ejercer una actividad siendo varios partícipes sin crear una entidad con personalidad jurídica independiente, abaratando costes.”

Básicamente cuando iniciamos un negocio o empresa hemos de optar entre

- Crear una **persona jurídica** independiente: Constituir una sociedad supone crear un “ente” interpuesto entre la persona física que soy y el resto del mundo.
- Seguir siendo una **persona física**: en este caso hay una identidad entre la persona que somos y la empresa es prácticamente total. (Aunque pueda ser compartida con otros colaboradores como en el supuesto de las Comunidades de Bienes, por ejemplo.)

Las principales “pistas” para elegir la forma jurídica nos las dan los siguientes factores:

- Número de personas promotoras.
- Tipo de actividad a ejercer.
- Perspectivas de futuro y tradición en el sector.
- Responsabilidad de las personas promotoras.
- Costes habituales
- Aspectos fiscales.

En el siguiente [enlace](#) pueden verse todas las opciones que hay de forma actualizada y eligiendo qué tipo de responsabilidad se está dispuesto a asumir, el número de socios y/o el capital social, filtrar las opciones existentes con esos parámetros.

Elección de la forma jurídica

Responsabilidad:	Número de socios:	Capital social:
<input type="radio"/> Limitada <input type="radio"/> Ilimitada	<input type="radio"/> Uno <input type="radio"/> Dos <input type="radio"/> Tres o más	<input type="radio"/> Sin mínimo legal <input type="radio"/> Entre 3.000€ y 59.999€ <input type="radio"/> Entre 60.000€ y 120.000€ <input type="radio"/> Más de 120.000€
<input type="button" value="Limpiar"/>		



“Antes de alquilar un local o una nave debemos asegurarnos de que nuestro Ayuntamiento nos permite en ese sitio desarrollar la actividad que pretendemos.”



“¿Sabías que Facebook en las páginas de empresa tiene un apartado que se llama “estadísticas locales” que te permite conocer la afluencia de público en tu calle por horas y segmento de edad?”

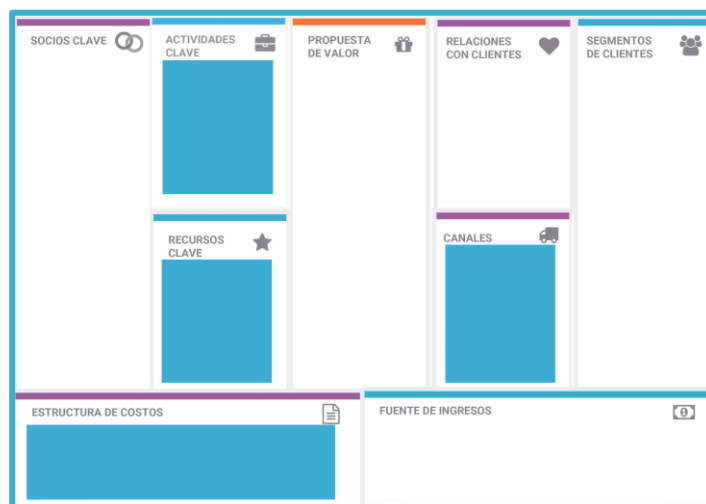
4. Localización

En un mundo global en el que internet te conecta con el “mercado” mundial en un solo “clic”, la localización es importante si tienes un negocio de cara al público o si fabricas o vendes algún producto.

- En el primer caso porque es importante que tu escaparate esté ubicado en una zona de afluencia de tu público objetivo.
- Si fabricas productos, porque necesitas o puedes necesitar unas instalaciones donde producirlos o almacenarlos que estén bien comunicadas y que te permitan una correcta, ágil y lo más económica posible, distribución y recepción, en su caso, de la materia prima o los propios productos.

El precio del alquiler o compra de las instalaciones o que el plan de tu Ayuntamiento permita desarrollar la actividad que quieres en esa zona, son factores que pueden influir.

En nuestro Canvas habremos tenido en cuenta la localización en la **estructura de costes**, en los **canales de distribución**, básicamente, pero también los **recursos** y **actividades claves**, pueden darnos pistas.





“Idealmente si vendemos un producto deberíamos acompañarlo de un buen servicio. Suculenta es un restaurante que vende hamburguesas gourmet y te las sirven en tu domicilio.”



De igual forma los servicios han de paquetizarse. Caso de los Smartbox y similares.”



5. Productos/Servicios

¿Qué vendemos? En el Canvas obtendremos respuesta a esta pregunta en las **actividades claves** y se verá matizada por las **fuentes de ingresos** que nos dará pistas sobre cómo “paquetizamos” el servicio. También hallaremos información en la **propuesta de valor**.

Condensando las opciones podemos las actividades claves se reducen a tres:

- **Productos:** fabricación y/o entrega de un producto. Ejemplo: Fabrico lápices.
- **Resolución de Problemas** (Prestación directa de Servicios). Ejemplo: Presto servicios de asesoramiento empresarial.
- **Plataforma/Red** (Prestación de servicios a través de una red o de una plataforma.) Ejemplo: Amazon, que necesita su plataforma para poder vender sus productos.

A la hora de definirlos es importante tener en cuenta todas las características que podemos extraer de ellos del Canvas.

- Cualidades y especificaciones técnicas (materiales, diseño, calidad...).
- Presentación externa (etiqueta, envase, embalaje, colores...).
- Tecnología o programas informáticos necesarios para el producto o servicio.
- Otros aspectos como instalación, garantía, servicio post-venta.

También es útil tener definidos los procesos productivos en todos los casos a través de un manual que detalla lo que comprende cada una de las fases por las que pasa el producto o servicio.

Esto nos permite saber qué recursos claves podemos necesitar, qué actividades claves tenemos que realizar...



¿TE ANIMAS A COMENZAR? AHORA TE TOCA A TI DEFINIR SIGUIENDO LOS PASOS EXPUESTOS.



- DEFINE TU IDEA DE NEGOCIO INCLUYENDO LOS PUNTOS DETALLADOS EN LOS APARTADOS ANTERIORES Y EXPLICA POR QUÉ CREES QUE ES UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.
- DEFINE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE TU PROYECTO.
- DETALLA QUIÉNES SOIS LOS PROMOTORES
- QUÉ FORMA JURÍDICA VAS A ADOPTAR
- CUÁL ES LA UBICACIÓN DE TU NEGOCIO Y POR QUÉ.
- QUÉ MARAVILLOSOS PRODUCTOS O SERVICIOS O AMBOS VAS A OFRECER.



2. Lo que nos rodea. Análisis de Mercado/Análisis del entorno



“Las empresas y el deporte comparten muchas cuestiones.”



“Recordemos que la influencia en/de los “stakeholders” es un camino de doble sentido: influimos en ellos e influyen en nuestro negocio. A su vez, entre ellos, pueden “influirse”.”

1. Sector, entorno y competencia: los “stakeholders”.

Vamos a establecer un símil entre empresa y deporte. Concretamente con un partido de fútbol. En cualquier partido de fútbol, es importante saber dónde y con quién “jugamos”, qué tiempo vamos a tener, estado del campo, conocer bien las reglas de juego, conocer bien al equipo contrario...

- **Dónde y con quién jugamos**

Por ello habíamos realizado un mapa del entorno o “StakeHolders”. Es decir, habíamos establecido quiénes son las personas, instituciones, organizaciones, empresas... que se van a ver afectadas o que pueden afectar a nuestra empresa. El grado de afectación es diferente en cada caso.

Para ello partíamos de nuestra **actividad o actividades claves**. En este gráfico pueden verse algunas “posibles agrupaciones afectadas” en la mayoría de las empresas.





Ejemplo de **Stakeholders de Inditex** (Zara, Pull&Bear, Stradivarius, Uterqüe, Massimo Dutti...)

Debemos haber tenido en cuenta a todas estas agrupaciones en diferentes bloques del Canvas: **Actividad clave, Segmento de Clientes, Relación con Clientes, Canal de Distribución, Asociaciones claves, Recursos claves...**

- **Tiempo que va a hacer, estado del campo...**

Como parte también de este entorno hemos de tener en cuenta los factores cambiantes tales como los **factores demográficos**, por ejemplo, hay un crecimiento importante del número de negocios destinados a la tercera edad, a los “silver”, así como los factores **económicos, legales...**



“¿Crees que el impuesto sobre las bebidas azucaradas que existe en Cataluña puede afectar a empresas como Coca-Cola?”

“El NIF (Número de Identificación Fiscal) tiene un nombre diferente según los países:

CUI en algunos países de Latinoamérica.

TIN en algunos países de habla inglesa.”

- **Conocer las reglas del juego y al equipo contrario**

¡¡Bienvenidas y bienvenidos al mundo de las siglas y acrónimos!!

- Es importante saber que, con un mismo NIF, DNI o NIE podemos (y debemos si es que realizamos varias) estar dado de alta en varias actividades económicas.
- Aquí tienes los listados de epígrafes de Actividades Económicas (IAE) y Códigos Nacional de Actividades Económicas (CNAE).
- Aquí puedes encontrar las diferencias entre el CNAE y el IAE



Además, estudiar el **sector** al que pertenecemos y a las empresas de la **competencia**, resulta fundamental porque nos va a dar pistas sobre:



- **Tendencias:** si mi negocio es una peluquería, por mucho que alguien se empeñase en venderme los productos para realizar un alisado japonés, debería saber que esta técnica ha sido sustituida por otras más modernas y que protegen más el cabello.
- **Volumen de negocio:** si la media de mi sector vende 100.000 euros al año, es difícil justificar un plan de negocios en el que indico que voy a vender 200.000. Por otro lado si necesito que mi negocio venda 200.000 euros para ser viable, es probable que algo no esté haciendo bien.
- **Tecnología aplicable:** ¿te has fijado en las aplicaciones que tienen muchos bares y restaurantes que son táctiles e intuitivas?
- **Recursos necesarios:** Si todas las empresas de mi sector tienen un seguro específico, o pertenecen a un clúster o asociación determinada, o contratan a un perfil específico de trabajador, puede ser por algún motivo.

“Si el sector o la competencia ya tienen testados procesos y formas de hacer, yo puedo aprender de ello y replicarlos en mi empresa. A esto se le denomina **“benchmarking”**.”

*Es muy importante realizar un **análisis de la competencia** determinando cuáles son sus características principales para poder empoderar nuestra propuesta de valor. **No sólo he de decir que soy diferente sino demostrarlo.***



TE PROPONEMOS ESTA MATRIZ PARA ESE ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.

PUEDES ENCONTRARLA EN EL LIBRO DE EXCEL COMO PLANTILLA 1

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA		
Empresa		
Tamaño		
Tiempo funcionando		
Localización		
Análisis Producto		
Análisis Servicio		
Folletos		
Web/Blog		
Redes		
Lema		
Packaging		
Canales de distribución		
Precio		
Sus Clientes		
Cifras de facturación		
Formas de cobro		
Su Estructura		
Tu opinión		
Opinión del público		
Qué hace bien		
Qué origina insatisfacción en sus clientes		
Fuente de información		





“El Público Objetivo hace referencia al público para el que va dirigido nuestro producto o servicio. Es decir el tipo de cliente para el que creamos valor.”



2. Clientes

La segmentación de clientes es uno de los puntos clave en cualquier negocio o empresa. Ninguna empresa puede sobrevivir sin #clientesrentables y tampoco si no puede ir aumentando su satisfacción. Una forma eficiente de hacerlo es agruparlos por grupos con necesidades y requerimientos comunes, es decir, **segmentarlos**.

Por eso, como vimos en el Canvas en el bloque de **Segmento de Mercado** o **Segmento de Clientes** hemos de tener en cuenta cómo los podemos agrupar:

- Por **necesidades diferentes**. Esto parece claro. Aquí oscilaríamos entre el segmento al que va dirigido un teléfono móvil medio, **mercado de masas** y un **nicho concreto de mercado**, Bea Díez: Apoyo para familias de niños con autismo.
- Porque requieren un **diferente canal de distribución**.
- Porque requieren un tipo de **relación** diferente.
- Porque su **índice de rentabilidad** es muy diferente.
- Porque están **dispuestos a pagar por valores añadidos** de la oferta. Por ejemplo, porque le lleven a casa el producto.

En un entorno global, multicultural y diverso creemos más interesante establecer en primer lugar una segmentación, como hemos visto en el Canvas, por **necesidades**. Para después pasar, si se necesita, a hacerlo por edad, sexo, nivel económico, localización...



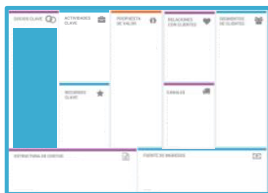
“Pymesaria y Pymesario: término particular acuñado para hacer referencia y distinguir a los gerentes de pymes frente a los de las grandes empresas, con necesidades y recursos diferentes, pero con similar nivel de exigencia en muchas ocasiones y campos.”

Por ejemplo, Empresas en Positivo tiene cuatro segmentos de clientes:

- Personas que realizan acciones de **emprendimiento recientes**. Necesitan mucha orientación inicial, a menudo requieren de un “traje a medida”, la relación es una mezcla de prestación de servicios y mentorización. Tienen una rentabilidad baja.
- **Pymesarias y Pymesarios que llevan más de tres años** ejerciendo su actividad: Necesitan poderse dedicar más a la producción y venta de su negocio y dejar en nuestras manos todo el tema contable y financiero. La relación puede ser mantenida por varias personas del equipo y tienen cabida en los procesos generales de la empresa. Estos son los clientes rentables. Además en muchas ocasiones están dispuestos a pagar por valores añadidos a la oferta inicial.
- **Empresas en mala situación** a las que ayudamos a organizar su contabilidad y a realizar un cierre lo más ordenado posible. El índice de rentabilidad es muy bajo y generan picos de trabajo.
- **Universidades, Escuelas de negocio** y Empresas relacionadas con el **Sector Público** que precisan de docencia y/o creación de contenidos en la que se combinen formación, conocimientos y experiencia práctica. Requieren un servicio muy personalizado, creado “ad hoc”. Rentabilidad media aunque se producen otras externalidades

AHORA ES TU TURNO. ¿QUIÉN ES TU CLIENTE? ¿CUÁLES SON LOS SEGMENTOS DE MERCADO/CLIENTE DE TU EMPRESA? ¿A QUIÉN CREA VALOR EL PRODUCTO/SERVICIO? ¿QUÉ TIPO DE PERSONAS VAN A COMPRAR EL PRODUCTO/SERVICIO? ¿EXISTE UN NÚMERO DE CLIENTES POTENCIALES SUFICIENTEMENTE AMPLIO?





3. Proveedores

La respuesta a este apartado la encontraremos fundamentalmente en el bloque de **Socios Claves o Asociaciones Claves** de la empresa.

Son los que nos suministran las materias primas o cualquier material o producto necesario para la prestación de nuestro servicio o la generación de nuestro producto.



No olvidemos que debemos tratar a nuestros proveedores siempre igual que a nuestros clientes. Es una cuestión de inteligencia.

Los proveedores son una parte esencial en el engranaje de una empresa. Si tu proveedor falla, fallas tú.

A la hora de elegir proveedor hay que tener en cuenta varias cuestiones con carácter general:

- la **calidad** (cuyos estándares deberemos definir)
- el **precio** (no solo el precio por unidad, también saber si hay pedido mínimo, costes de transporte)
- el **tiempo** de respuesta y de servicio
- **forma de pago** (30, 60 días, contado, por transferencia, giran un recibo...)
- el **servicio postventa**.

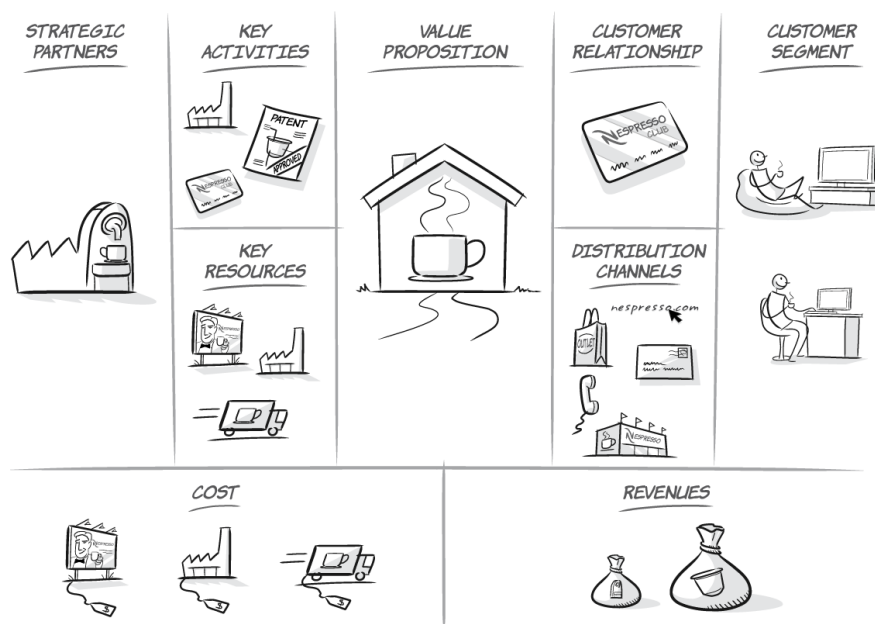
Además pueden existir otras **características específicas** de nuestro negocio.

Deberíamos en este punto poder “nombrar” dos o tres proveedores claves, al menos y explicar el porqué de su elección.





Un ejemplo muy bueno de proveedor estratégico puede verse en el Modelo Canvas de Nespresso.



Nespresso depende, para que su modelo de negocio sea efectivo, de que alguien fabrique las máquinas que permitan hacer café a partir de sus cápsulas. En concreto su alianza con Krups y Delonghi le permite vender su producto.

ES IMPORTANTE QUE IDENTIFIQUEMOS LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE NUESTRA EMPRESA Y HAGAMOS REFERENCIA ESPECÍFICA A ELLOS EN NUESTRO PLAN DE EMPRESA.





4. Análisis DAFO

El análisis DAFO se basa en una matriz que habla de:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

“Nuestro DAFO nos va a venir dado por el análisis de cada uno de los 9 bloques del Canvas que hemos realizado.”



“Cómo realizar un DAFO”



Básicamente las Debilidades y Fortalezas son algo interno que depende de nosotros y las Amenazas y Oportunidades planean en el entorno. Realizar un buen análisis DAFO requiere de cuatro pasos básicos.



*“Una **barrera de entrada** es un costo alto u otro tipo de barrera que impide o dificulta la entrada de un negocio al mercado o la entrada de una empresa a competir con otras empresas.”*

1. Análisis Externo o del entorno

Para llevarlo a cabo en nuestro Canvas deberíamos tener respuesta a preguntas como las siguientes que pasarían a ser **una amenaza** o una **oportunidad** en función de la respuesta.

AMENAZAS (en caso de respuesta positiva)

- ¿Hay productos/servicios sustitutos disponibles? **Propuesta de valor**
- ¿La tecnología hace peligrar nuestros márgenes de beneficios? **Fuente de ingresos. Barrera de entrada**
- ¿Tendríamos dificultades para hacer frente a una ruptura de stock? **Recursos claves**
- ¿Dependemos demasiado de los socios estratégicos? **Socios/Alianzas claves**

OPORTUNIDADES (en caso de respuesta positiva)

- ¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación mejor? **Segmento de clientes/mercado**
- ¿Podríamos aumentar la personalización? **Relación con el cliente**

2. Análisis Interno

Para llevarlo a cabo en nuestro Canvas deberíamos tener respuesta a preguntas como las siguientes que pasarían a ser una debilidad o una fortaleza en función de la respuesta:

- ¿Nuestra propuesta de valor está alineada con las necesidades de los clientes? **Propuesta de valor**
- ¿Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos? **Fuente de ingresos**



“La **eficacia** consiste en la consecución de los resultados esperados. La **eficiencia** hace referencia a la misma consecución pero empleando el menor número de recursos posible.”



- ¿Nuestros costes son predecibles? **Estructura de coste**
- ¿Aplicamos los recursos claves en cantidad y momento adecuado? **Recursos claves**
- Nuestro producto o servicio es de gran calidad. **Actividad Clave**
- ¿La cartera de clientes está bien segmentada? **Segmento de clientes/mercado**
- ¿Nuestros canales son eficientes? **Canales de distribución**
- ¿Cómo es la relación con los clientes, estrecha, escasa? **Relación con los clientes.**

3. Complimentar la matriz DAFO

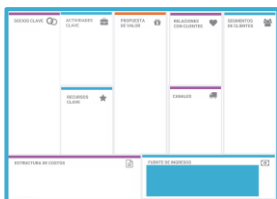
LOS ARGUMENTOS DE NUESTRO DAFO ESTÁN EN NUESTRO CANVAS. VAMOS A REALIZARLO.

4. Establecer una estrategia a partir de esta matriz.

- Podríamos optar por una **estrategia defensiva**, **estrategia ofensiva** o ambas.
- En la estrategia **defensiva** nos centraremos en **cómo “defender”** nuestras **debilidades** y **plan “B”** ante las **amenazas** del mercado.
- En la parte **ofensiva**, haremos **hincapié en nuestras fortalezas** así como en las **oportunidades** que nos brinda el mercado. Parte de esto debería ir en nuestra **propuesta de valor**.
- Además estudiaremos si existe alguna amenaza que pueda convertirse en oportunidad.



“Al Producto, Precio, Promoción y Distribución se le suele llamar “las 4Ps” del marketing mix por su denominación en inglés: Product, Price, Promotion and Place. Existen otras 5 “Ps”: el Público, los Procesos, los tangibles (folletos, web, instalaciones, uniformes), el empaquetado y el pago”



“A las empresas de servicios nos suele costar más fijar los precios de nuestros servicios. Nos cuesta valorar nuestro tiempo aunque es el recurso más escaso que existe.”

3. Cómo vamos a vender. Plan de Marketing y Estrategia

1. Producto, precio, promoción y distribución

A. Producto

En este apartado incorporaríamos toda la información que desarrollamos en el apartado 1.5 . Ya sabemos que podemos hablar de producto o de servicio.

B. Precio

Probablemente constituye una de las decisiones que más quebraderos de cabeza origina a las pequeñas empresas. Ha debido de incluirse en el bloque de **fuentes de ingresos** del Canvas.

Habrá que determinar en primer lugar cuál es el **modelo de ingresos**:

Tradicionales

- Pago **por venta** de producto o servicio. Me compro unos zapatos.
- Pago **por uso** de un servicio de forma no exclusiva: SAAS, Software as a Service, pago por uso del servicio.
- Cuota de **suscripción**. Es válida para servicios y productos: Gimnasio, periódico o publicación, club del vino...
- Tarifa por **uso exclusivo** de un producto: Alquiler por horas de un coche.
- Pago por **licencia**: Pago por derecho de uso de una propiedad intelectual. El ejemplo más claro, el software no libre.



- Pago por **corretaje** o **mediación**: Ingreso por labores de intermediación. Lo que vendo no es mío. Me llevo un porcentaje del precio de venta. Ejemplo: las inmobiliarias con la venta o alquiler de pisos

Más novedosos

- Pago por **publicidad**: Pago por click. Para esto necesito tener una masa crítica de clientes muy grande. Sólo en ese momento le resulta interesante a otras empresas hacer publicidad en mi sitio web. Además los algoritmos de Google te lo pueden tirar por tierra. Un ejemplo de este tipo de negocio fue creado en Extremadura y tuvo mucho auge aunque actualmente tiene menos visitas www.manuales.com
- Modelo “**freemium**”: ofrecer un servicio o producto totalmente gratis, junto con una versión mejorada y/o más completa. Requiere un coste de producción escaso y suele completarse con pago por publicidad, porque sí lo que ofrece es bueno, alcanza una buena masa crítica.
- Estrategia de **cebo y anzuelo**: el mejor ejemplo lo constituyen algunas marcas de impresoras que ofrecen la máquina casi regalada. Donde ganan es con la venta de los cartuchos de tinta que tienen un precio con el que se compensa el regalo.
- Modelo “**Long tail**” o de la larga cola. Se basa en la ley de Pareto del 80/20. Consigue localizar pequeños nichos de mercado a los que les vende. Compensa porque encuentra muchos muy diferentes.

Después, si es el caso, fijamos el precio. Existen dos **mecanismos** de **fijación de precios**:

- **Fijo**: se basa en una variable estática según una **lista de precios** fijos, las **características del producto** o servicio (la hamburguesa vale 3

MANUALES.COM





“A veces un alto precio puede ser utilizado como parte de la propuesta de valor del producto o servicio. Ejemplo: Rolex.”



euros pero por cada extra como beicon, patatas... el precio se incrementa en 50 céntimos), según un **segmento de clientes** (el mismo servicio prestado en Badajoz o en Madrid tiene un precio fijo diferente) o según el **volumen** que vaya a adquirirse.

- **Dinámico:** los precios varían en función del mercado. Ya sea por una **negociación**, ya sea por **“gestión de la rentabilidad”** (prefiero vender las manzanas por debajo de costo a tenerlas que tirar mañana, al menos recupero algo), por estar en un mercado cotizado o por venderse a través de una subasta. (e-Bay)

Para fijar el punto de partida de cualquiera estos precios tomamos como **referencias:**

- El coste de elaboración del producto o servicio.
- El precio de venta del mercado o el de la competencia en igualdad de condiciones
- Demanda/Oferata, estacionalidad...

CON TODAS ESTAS HERRAMIENTAS AHORA TENEMOS QUE PASAR A DEFENDER EL PRECIO DE VENTA DE NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO.



C. Promoción



Tendremos que definir los medios e instrumentos que utilizaremos para dar a conocer nuestra empresa y la oferta de productos y/o servicios. Abarca la **relación con los clientes** de nuestro Canvas y también parte del **canal** del mismo a través de las **fases** que se desarrollan en cada canal.



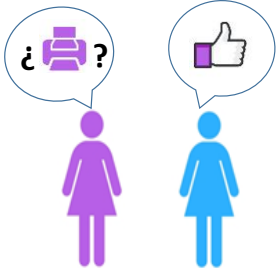
Una estrategia de comunicación planificada optimiza y unifica, tanto el mensaje que se quiere transmitir, como los resultados de la comunicación.

La **comunicación es corporativa**: Todo en la empresa y toda la empresa “vende”, comunica y transmite la identidad e imagen de la organización. No sólo la filosofía que tiene nuestra empresa, sino también la identidad visual a través de: logo, tipografía, colores, envases, etiquetas... Abarca desde el diseño del papel corporativo, al uniforme de nuestros empleados o la imagen de la oficina; pero también es cómo ofreceremos el servicio a la clientela, la responsabilidad social corporativa de la empresa...



Además, hemos de tener en cuenta que desde hace unos años la comunicación es **bidireccional y multidireccional**.





Y fruto de toda esa comunicación aparece la figura del “**prosumidor**”. ¿Qué es ser “prosumidor”? Míralo en [este vídeo](#). Seguro que tú has actuado como prosumidor ¿o nunca has recomendado algún producto o servicio? ¿No has hecho algún comentario para mejorar tu videojuego favorito “on line”? Eres un consumidor que, con tu opinión, participas en la producción del producto o servicio que consumes.

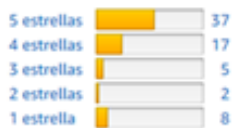


A través de las diferentes **fases de los canales** con los clientes transmitimos la imagen de nuestra empresa:

- Cuando **informamos**: Damos a conocer nuestro producto o servicio. ¿Cuál va a ser el contenido de esta información? ¿La realizamos de forma personal? ¿Tenemos una **comunidad de usuarios** que informa?
- Cuando ayudamos a nuestros clientes **a evaluar** nuestra propuesta de valor. Nos posicionamos como profesionales o expertos. En este punto podemos reutilizar información del DAFO. ¿Por qué deben elegirnos?
- Cuando rematamos la **compra**: Aquí captamos a nuevos clientes, nos posicionamos. Un proceso de compra amigable, garantiza una buena experiencia del cliente. ¿Qué imagen transmite una empresa cuyos

Opiniones de clientes

★★★★☆ 69
4,1 de 5 estrellas



Ver las 69 opiniones de clientes



YouTube

“No sólo la comunicación con los clientes o comunicación externa es importante. La comunicación interna es uno de los pilares básicos de cualquier organización. La desinformación puede dar lugar a la rumorología. Por ello desde un tablón de anuncios hasta una intranet o una carpeta compartida, bien utilizadas, pueden ser útiles.”



Atraer clientes

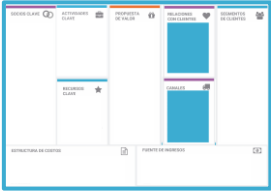
empleados están estresados y se alteran con el cliente? ¿Y una página web que no hay quien la entienda?

- En el momento de la **entrega**: Todo producto conlleva un servicio, el mejor producto del mundo servido, entregado de manera deficiente resta valor al producto.
- **Postventa**: sirve para fidelizar a los clientes que ya tenemos y para conocer la opinión de nuestros clientes. Aquí la comunidad de usuarios y la **creación colectiva** tienen incidencia. **Youtube** nos pide/ permite la creación de contenidos para el consumo general, por ejemplo.

EN ESTE PUNTO DEBERÍAMOS DECIDIR Y DETALLAR CÓMO VAMOS A REALIZAR LA PROMOCIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS.

Promociones y ofertas por lanzamiento, obsequios por el día del cumpleaños, tarjeta de fidelización, eventos como catas en punto de venta, networking, web, Redes Sociales, sorteos en redes sociales...





D. Distribución

Hace referencia a cómo conseguimos hacer llegar el producto al cliente y entronca directamente con el **canal de distribución** y la **relación con clientes**.



Puede ser a través de un espacio **físico** en el cual ofreceremos nuestro producto o servicio, pero también puede ser **virtual**. En el caso de las tiendas físicas el emplazamiento suele ser importante, no así si nuestro canal es virtual.



Pueden existir diferentes canales de venta según el segmento de clientes al que se destine el producto. Los canales pueden ser **propios** o podemos utilizar los canales de nuestros **socios**. Por ejemplo, yo puedo vender mis libros a través de Amazon.

A su vez los canales pueden ser **directos** cuando existe coincidencia entre el fabricante y el vendedor. Por ejemplo, una peluquería. **Indirectos**, cuando la venta se realiza, por ejemplo, en una tienda física, aunque sea propia.

“Todos los canales de socios son indirectos, pero los canales propios pueden ser directos o indirectos.”

PROPIOS		SOCIOS		
DIRECTOS		INDIRECTOS		
Equipos comerciales	Ventas en internet	Tiendas Propias	Tiendas de Socios	Mayoristas, minoristas, web socios





Por otro lado, los canales indirectos pueden ser **cortos** cuando sólo hay un intermediario entre el fabricante y el usuario final.



O **largos**, cuando existe más de un intermediario.



Catálogo

Los canales propios nos dejan mayores beneficios. En los canales de socios el margen es menor pero nos permite incrementar nuestro campo de actuación, tener más recursos logísticos a nuestra disposición, aprender de otros.

Nuestros productos o servicios pueden venderse a través de catálogos, venta directa o mayorista, mediante un comercio, puerta a puerta, por internet, por teléfono, en una feria, de manera exclusiva o agrupando varias modalidades.





Un ejemplo habitual de Canal Indirecto de un socio lo constituyen las **franquicias**.

“Para poder franquiciar nuestro producto o servicio hemos de cumplir una serie de requisitos que están determinados por ley. Entre ellos es necesario que exista un concepto probado y completo cuyos beneficios económicos estén demostrados.”

Si hemos optado por **ser franquiciados** tenemos que tener en consideración temas como el canon de entrada, los royalties, las condiciones de venta y de pago, las obligaciones de compra, exigencias económicas mínimas...

Un ejemplo de franquicia extremeña es La Botica de los Perfumes.



¿CÓMO Y CUÁLES SON TUS CANALES? ¿CUÁL ES TU ESTRATEGIA?

- EJEMPLO DE ESTRATEGIA DEL REAL MADRID



4. Con qué contamos y qué necesitamos.

1. Medios Técnicos

Básicamente se corresponde con los **recursos claves** de nuestro Canvas y vendrá dado en cierta medida también por la **actividad clave** y los **canales**.

Entre los recursos claves se incluyen los **recursos físicos**, como:

- Las instalaciones: fábricas, oficinas, tiendas...
- Vehículos y maquinaria.
- Equipamiento informático

Recursos **intelectuales**, como:

- Marca
- Patentes
- Derecho de autor

Recursos **económicos**, como:

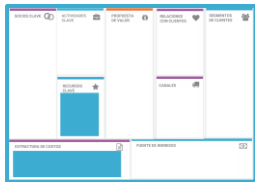
- Dinero en efectivo
- Préstamos
- Avales
- Líneas de crédito

Los recursos económicos los veremos con más detalle en el [punto 5](#)

Recursos **Humanos**, a los que dedicaremos el apartado siguiente dada su relevancia.

ESPECIFICA QUÉ MEDIOS TÉCNICOS NECESITARÁ TU EMPRESA.





*“Henry Ford decía que las dos cosas más importantes de una empresa no se encontraban recogidos en el balance: **el equipo** y la reputación.”*



“Es importante que las funciones, responsabilidades y retribuciones de los promotores sean definidas al igual que las de las demás personas que trabajan en la organización.”

2. El Equipo

Todas las empresas necesitan tener un equipo humano detrás que necesitará ser más o menos amplio en función del tipo de empresa. La información la tendremos en nuestro Canvas tanto en el apartado de **recursos claves** como en el de **estructura de costes**.

Tenemos que definir cómo se configurará nuestro **equipo**:

- Número de personas necesario.
- Perfiles necesarios.
- Posición de los promotores.

También es necesario realizar un **análisis de los puestos de trabajo**:

- Descripción del puesto de trabajo: definición, lugar en el organigrama.
- Resumen del puesto.
- Funciones y tareas.
- Jornada laboral.
- Medios materiales y herramientas a su disposición.
- Formación requerida para el puesto.
- Tiempo de adaptación.
- Responsabilidad, ámbito de autonomía y supervisión.
- Relaciones interdepartamentales.

Visto esto, podremos pasar a **definir**:

- **Número** de personas que vamos a necesitar.
- **Tipo de contrato** a realizar.
- **Costes para la empresa**: salario y seguridad social de cada puesto de trabajo.

Vamos a ver unos cuadros sobre los tipos de contratos y los costes sociales.



“Hay que tener en cuenta que, dependiendo del tipo de sociedad, si los promotores poseen más del 25% o son administradores de la misma no pueden cotizar bajo el Régimen General de la Seguridad Social, teniendo que hacerlo bajo el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).”*

“Los administradores tienen un mínimo de cotización obligatorio y superior al del resto de los autónomos.”

A. Costes Sociales

Los costes sociales se componen de todos los costes que conlleva la contratación laboral de una persona en el seno de la organización.

- Su salario: habrá que ver si existe convenio para ajustarnos a él.
- El coste de seguridad social para la empresa: Aproximadamente un 32% del salario.

Los costes sociales de alguien que tuviera un salario de 1.000 euros ascenderían a 1.320 euros: 1.000 € de salario + 320 € de seguridad social que paga la empresa.

B. Tipos de contrato

Los podemos clasificar básicamente atendiendo a dos criterios que pueden mezclarse entre sí: duración del contrato y duración de la jornada.

Por la duración del contrato

INDEFINIDOS	<ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce la fecha de terminación. • No tienen fecha de finalización.
DEFINIDOS TEMPORALES	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen una fecha de finalización concreta. • Concluyen un día determinado.
DEFINIDOS POR OBRA O SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen una finalización concreta pero sin fecha. • Terminan cuando acabe la obra o servicio.



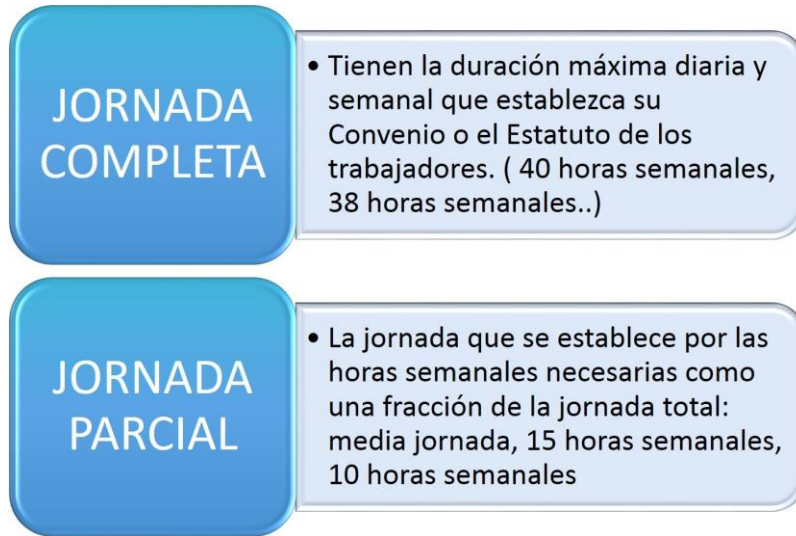
“Las ayudas son bienvenidas, pero no deben ser nunca un criterio de gestión. Contrato a jornada completa porque recibo una subvención mayor cuando mi empresa no necesita esa dedicación.”



“Las estructuras modernas de empresas tienden hacia una organización en el organigrama más horizontal y menos vertical, definiendo áreas de competencias y autonomía.”



Por la duración de la jornada de trabajo



Un contrato puede ser indefinido y a jornada parcial o completa, por ejemplo. A la hora de decidir el tipo de contrato tienen que primar las necesidades de la empresa.

C. Ejemplo de Organigrama



¿YA SABES CÓMO SERÁ TU EQUIPO? ¿QUÉ CONTRATOS VAS A HACER?



“Saber si nuestro negocio puede producir o no beneficios y determinar cuánto dinero necesitamos para ponerlo en marcha y si podemos disponer de él, es decir, si es viable, se le denomina **Análisis Económico Financiero.**”



5. ¿Es viable nuestro proyecto? ¿Cuánto dinero necesitamos? Análisis Económico Financiero

1. Recapitulando

Ya tenemos claro:

- Qué queremos hacer (nuestra idea de negocio con su **propuesta de valor**).
- A qué nos vamos a dedicar (**actividad clave**).
- A **quién** le vamos a vender (**segmento de clientes/mercado**).
- **Cómo** le vamos a comunicar al mundo el producto o servicio tan excepcional que tenemos y cómo se lo vamos a hacer llegar (**canales y relación con clientes**).
- **Con quién** lo vamos a llevar a cabo (promotores, **socios claves y recursos claves**) y **cómo** (**actividad clave, canales, recursos claves**).

Ahora vamos a ver:

- Qué **costes** vamos a tener (**estructura de costes**).
 - INICIALES
 - **Inversiones iniciales**
 - DE ACTIVIDAD
 - **Costes variables.**
 - **Costes Fijos**

Estos dos puntos nos van a determinar **cuánto dinero** vamos a necesitar para iniciar nuestro negocio.

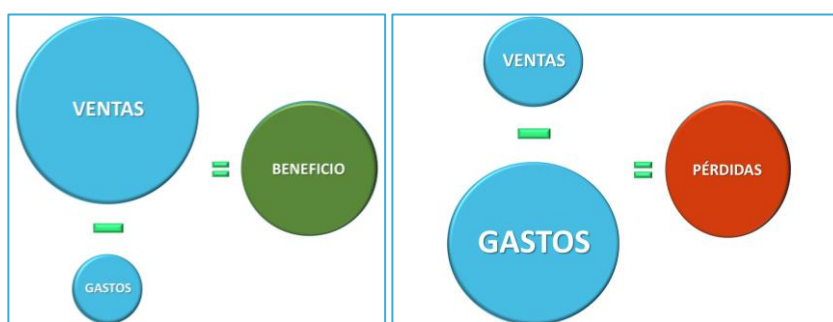
- Qué **ingresos** vamos a percibir (**fuentes de ingresos**).



“No se pueden comparar peras con manzanas. Por eso existe un acuerdo para que todas las empresas sistematicemos la información de la misma forma: la Cuenta de Resultados y el Balance.”

2. Conceptos previos

Resultado: es la diferencia entre las ventas y los gastos. Si este **resultado** es **positivo** (las ventas son mayores que los gastos) tendremos **BENEFICIOS**, en caso **contrario** (ventas menores que los gastos), tendremos **PÉRDIDAS**.



Cuenta de Resultados: Una forma sistematizada de reflejar los **ingresos** y los **gastos** de las empresas y el resultado de las mismas: Beneficio o Pérdidas.



Flujo de caja: son las entradas y salidas de dinero de la empresa, los cobros y los pagos.

Balance de Situación: Una forma sistematizada de reflejar:

- **Qué tienen** las empresas (instalaciones, mobiliario, equipación informática, **existencias**, cuentas por cobrar, dinero..., es decir el **ACTIVO**)
- **De dónde ha salido** (aportaciones de socios, beneficios de años anteriores, préstamos, pendiente de pago a proveedores...o **PASIVO**).

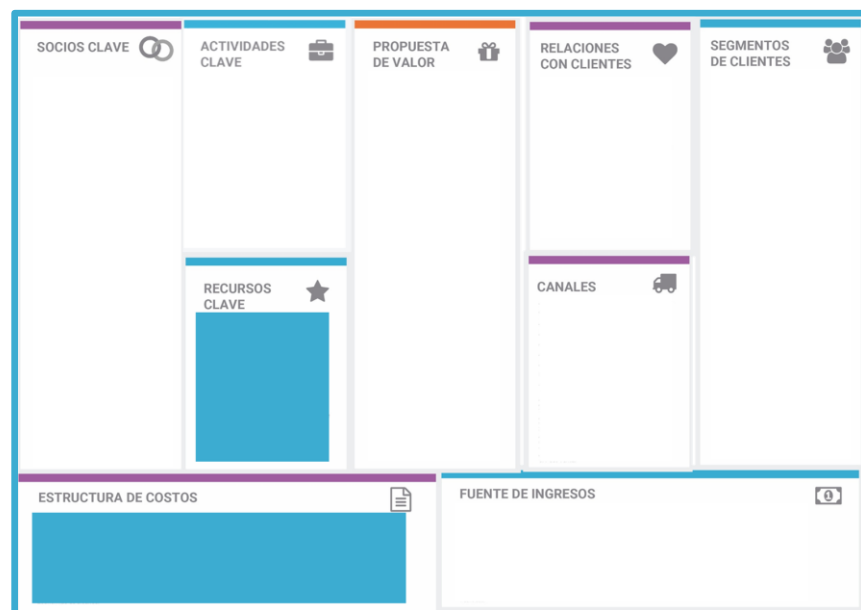




3. Plan de Inversión

El Plan de Inversión nos sirve para saber qué recursos económicos totales vamos a necesitar y poder realizar el plan de financiación. Dentro de la **estructura de costes** y los **recursos claves** de nuestro Canvas tenemos los gastos que constituyen la inversión inicial.

“Tener previsto que la empresa tardará un tiempo en generar beneficios, unido a una buena planificación de tesorería es lo que determina la supervivencia de una empresa en muchas ocasiones.”



El **Plan de inversión** se compone de tres elementos básicamente:

- Inversión inicial
- Compras iniciales
- Recursos económicos de mantenimiento inicial

La inversión inicial + las compras iniciales + los recursos económicos de mantenimiento inicial → conformarán parte del activo de nuestro negocio



A. Inversión Inicial propiamente dicha

Se trata de la inversión realizada en aquellos activos que tienen una vocación de **permanencia** en la empresa **superior al año**. Se caracterizan por ser gastos que se producen sólo una vez en el tiempo o que preceden a las fases de crecimiento.

Aquí distinguimos entre

- La inversión en **intangibles**: hablamos de derechos y propiedad intelectual.
- La inversión en **tangibles**: edificios, maquinaria, muebles...

INTANGIBLES



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Gastos en I+D	Gastos en investigación y desarrollo de nuevos procesos. Por ejemplo American Airlines consiguió fabricar un carrito de comidas más ligero de peso, lo que revirtió en un importante ahorro de combustible.
Concesiones y Derechos	Cesión de los derecho de explotación, por un período determinado, de bienes y servicios por parte de una Administración pública o empresa a otra, generalmente privada. Por ejemplo, el canon inicial de una franquicia o la concesión del derecho de explotaciónde una autopista.



“Una empresa suele tener al menos tres nombres: el de la empresa, uno o varios nombres de marca y el nombre del dominio.”



Si quieres [ampliar información](#)



INTANGIBLES

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Patentes y marcas	Patente es un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva una invención. Puede referirse a un producto nuevo o perfeccionamiento de uno existente. Un ejemplo sería el presentado por la compañía Apple para la cámara del iPhone, una tecnología que incorpora tres sensores para lograr unas fotografías de mayor calidad, mejorando la saturación del color y de la luminosidad. Marca es el signo que distingue en el mercado los productos o servicios de una empresa y que sirve para proteger los símbolos de la misma a la hora de su difusión, comercialización o distribución. Ejemplo: la marca Deliplus creada para los productos de cosmética e higiene perteneciente a Mercadona
Aplicaciones informáticas	Software de gestión, de contabilidad...

TANGIBLES



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Terrenos y Construcciones	Solares y edificaciones a precio de compra o precio de adquisición que sean necesarias para el desarrollo de nuestra actividad.



TANGIBLES



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Instalaciones	Las instalaciones que haya que realizar en el local. Por ejemplo, la instalación eléctrica. Se valoran a precio de adquisición.
Maquinaria y herramientas	Han de ser necesarios para el desarrollo de nuestra actividad. Los secadores de pelo de nuestra peluquería, por ejemplo.
Mobiliario	Han de ser necesarios para el desarrollo de nuestra actividad.
Vehículos de transporte	Han de ser necesarios para el desarrollo de nuestra actividad. Tienen la peculiaridad de que si se trata de turismos, a no ser que nos dediquemos al alquiler de esos vehículos, deben cumplir una serie de requisitos
Equipos informáticos	Es el activo más común en cualquier empresa



B. Compras Iniciales



Se trata de todas las compras de mercadería y/o materias primas que, en su caso hay que hacer para poder poner en marcha el negocio. Como hemos visto son parte del Activo del Balance: destinado a la venta o de consumo anterior al año.

Volviendo al ejemplo de la peluquería no podemos abrirla sin una buena dotación de champús de diferentes, tipos, acondicionadores, serum, tintes y otros productos para el cabello.

TENDREMOS QUE DETALLAR LAS UNIDADES Y PRECIO DE LO QUE NECESITEMOS.



C. Recursos económicos de mantenimiento inicial.

Además de los recursos económicos necesarios para hacer frente a las compras iniciales y a la Inversión propiamente dicha, no debíamos plantearnos iniciar un negocio sin los recursos económicos necesarios para su mantenimiento durante un año en un escenario poco optimista: seis meses sin ventas y otros seis con pérdidas. **A CALCULAR SE HA DICHO.**

El motivo principal es que después de haber empleado el dinero en la inversión inicial no nos deberíamos quedar sin “gasolina” a mitad de camino.



Los Recursos Económicos de mantenimiento inicial podemos calcularlos sumando los costes fijos de 12 meses y restándole a esta cantidad el 20% de las ventas que teníamos previstas en el año.”



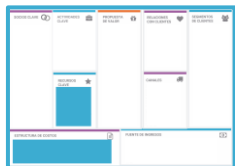
PARA NUESTRO PLAN DE NEGOCIO PROPONEMOS LA SIGUIENTE PLANTILLA PARA CONSIGNAR LAS INVERSIONES A REALIZAR. PUEDES ENCONTRAR ESTA PLANTILLA EN EL LIBRO DE EXCEL COMO PLANTILLA 2.



Los datos que vamos a necesitar son los siguientes:

- Bienes a adquirir. Es conveniente identificarlos dentro del grupo al que correspondan de manera individualizada.
- Precio de adquisición sin IVA
- Precio con IVA

PRECIO DE COMPRA S/IVA	PRECIO ADQUISICIÓN
Gastos de constitución o establecimiento	
Patentes y marcas	
Aplicaciones informáticas	
Terrenos	
Construcciones	
Instalaciones	
Existencias iniciales	
Maquinaria y herramientas	
Mobiliario	
Equipos informáticos	
Vehículos de transporte	
Tesorería inicial	
Otros Equipos	
TOTAL	



*“La **Cuenta de Resultados** también se llamaba **PyG**, **Pérdidas y Ganancias**. Por este nombre puedes encontrarla todavía en muchos sitios.”*

*“A la **Cuenta de Resultados** prevista que se incluye en el **Plan de Empresa** se le denomina **Cuenta de Resultados Previsional**. Por ser una **previsión**.”*

4. Ventas menos Gastos: La Cuenta de Resultados

Para calcular nuestra Cuenta de Resultados hemos de estimar tanto los costes que va a conllevar la actividad y que aparecen en la **estructura de costes** y los **recursos claves** de nuestro Canvas, como los ingresos que se encuentran en la **Fuente de ingresos**.

A. Costes variables

Varían si varía el volumen de ventas o de producción por cada unidad de venta o producto. Ejemplo: Costes del tejido y de mano de obra subcontratada a profesionales independientes en un Atelier o taller de confección.

Ten en cuenta que como costes variables vamos a considerar tanto a las compras de materia prima, por ejemplo, como a los servicios de profesionales o de otras empresas, que formen parte de nuestro servicio. Lo que subcontratamos total o parcialmente.

Un **ejemplo de producto**: una empresa que se dedica, entre otras cosas, a fabricar Patés y otras cremas para untar. **Iberitos**. Para Iberitos cada lata es un coste variable.

Un **ejemplo con un servicio o TROE (Trabajos realizados por otras empresas)**: una empresa que se dedica a prestar servicios de traducción. La traducción conlleva un proceso de tres fases: traducción (realizada por una persona) + revisión (realizada por otra persona) + control de calidad (realizada por una tercera persona). Podría externalizar o encargar a otra empresa, la primera fase, la traducción. En ese supuesto, este coste de la traducción que sería un coste de un servicio, sería un coste variable.



CURIOSIDADES

“En una sociedad el sueldo del autónomo promotor puede ser un coste de la empresa, no así su seguridad social.”

“En una empresa con forma de empresario individual la seguridad social del autónomo promotor es un coste de la empresa, no así su “sueldo”.”



CAMBIAR CUADRO

PUEDES UTILIZAR COMO PLANTILLA LA SIGUIENTE TABLA DONDE EL TROE SON LOS TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS.

PUEDES ENCONTRAR ESTA PLANTILLA EN EL LIBRO DE EXCEL COMO PLANTILLA 3.

GASTOS VARIABLES	IVA
MATERIA PRIMA 1	21%
MATERIA PRIMA 2	21%
MATERIA PRIMA 3	21%
MATERIA PRIMA 4	21%
MATERIA PRIMA 5	21%
GASTOS VARIABLES TOTALES	

APROVISIONAMIENTOS TOTALES C/IVA

UNIDADES	COSTE UNITARIO
MATERIA PRIMA 1	20,00 €
MATERIA PRIMA 2	25,00 €
MATERIA PRIMA 3	7,50 €
MATERIA PRIMA 4	9,00 €
MATERIA PRIMA 5	50,00 €
APROVISIONAMIENTOS TOTALES	



B. Costes fijos

Suelen tener periodicidad y son independientes del volumen de ventas o de producción. Ejemplo: El alquiler de nuestra peluquería nos cuesta lo mismo atendamos a 10 clientes o a 100 al mes.

Dentro de los costes fijos hay varios tipos. La mayoría de ellos son fácilmente deducibles por el nombre.



- **Alquiler:** cuando se nos arrienda una oficina o un local, para uso exclusivo por nosotros, a un precio determinado que se paga mensualmente.
- **Cesión de uso del espacio:** cuando se pone a nuestra disposición a cambio de un precio, no sólo un espacio concreto más exclusivo, sino una serie de instalaciones y servicios comunes que se comparten con otras personas que emprenden. Los espacios de **coworking**, por ejemplo
- **Reparaciones y conservación:** mantenimiento anual del aire acondicionado, por ejemplo.
- **Asesorías:** fiscal, contable, laboral, jurídica. **Prevención de Riesgos Laborales**
- **Certificados de calidad:** obtención y renovaciones.
- **Gastos de Notaría y Registro** si fueran precisos.
- **Transportes, Correo**
- **Seguros**
- **Servicios Bancarios**
- **Publicidad, propaganda, relaciones públicas...**
- **Suministros:** Luz, teléfono, agua, fibra
- **Gastos de viaje, de oficina, varios.**
- **Gastos de personal:** los costes sociales, salario más seguridad social.
- **Gastos financieros**
- **Gastos de amortización:** hablaremos sobre ellos a continuación.



“La amortización de un bien o amortización contable consiste en dividir el precio que nos ha costado el inmovilizado que hemos adquirido entre los años útiles de vida del bien para así repartir el gasto entre los años en los que vamos a poder disponer del mismo.”

“Las marcas no se amortizan. En el caso de patentes y las concesiones de derechos dependerán del periodo por el cual son concedidas.”

C. Sobre amortización

Los bienes y derechos que se adquieren y que entran a formar parte del inmovilizado porque esperamos que, por ejemplo, una mesa, nos dure más de un año, no van a aparecer en nuestra cuenta de resultados como gastos.

Lo que se hace es determinar su vida útil, 10 años para una mesa y el coste se divide entre los años de vida útil imputándose como gasto en esa proporción.

Por ejemplo:

- Los ordenadores que hemos comprado para nuestra empresa nos han costado 1.200 euros más IVA.
- La vida útil de un equipo informático es de cuatro años.
- A través de la amortización que sí es un gasto, cada año imputaríamos 300 euros como gasto de amortización de los ordenadores. (1.200/4=300).

Existen unas tablas de amortización que son las que establecen el coeficiente de amortización aplicable cada año y los años de vida útil de los bienes, divididos por categorías. Marcan un intervalo. Veámoslo con un ejemplo:

Coeficiente de amortización 25% (equivaldría a 4 años de vida útil), años de vida útil 6. Esto significa que podemos optar por repartir el coste entre 4 y 6 años. Podemos decidir amortizar a 4, 5 o 6 años.

Diferencia entre amortización contable y amortización financiera



CAMBIAR CUADRO

PLANTILLA PARA DETERMINAR COSTES FIJOS.

PUEDES ENCONTRAR ESTA PLANTILLA EN EL LIBRO DE EXCEL COMO PLANTILLA 4.



GASTOS	IVA	mes 1
Alquiler	21%	300,00 €
Reparaciones y Conservación	21%	- €
Servicios de Profesionales independientes		
Gestoría/Asesoría(fiscal, laboral, PRL...)	0,21	50,00 €
Transportes	21%	- €
Seguros		20,00 €
Servicios Bancarios		- €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	21%	- €
Suministros		
Electricidad	21%	- €
Agua	10%	- €
Teléfono Fijo/Movil/ADSL/Fibra	21%	45,00 €
Otros gastos		
Viajes	21%	50,00 €
Gastos de oficina	21%	20,00 €
Varios	21%	- €
GASTOS OPERATIVOS		485,00 €
Sueldos Autónomo		800,00 €
Sueldos		- €
Costes Sociales		256,72 €
COSTES SOCIALES TOTALES		1.056,72 €
Amortizaciones		35,71 €
AMORTIZACIONES		35,71 €
Gastos financieros		10,00 €
GASTOS FINANCIEROS		10,00 €
GASTOS TOTALES		1.587,43 €
GASTOS TOTALES CON IVA		1.685,08 €



D. Ingresos

“Las Cuentas de Resultado previsionales que estamos creando deben ser anuales y dividirse en meses.”



“Una vez hecho le primer año los siguientes son más sencillos, ya que no habrá plan de inversión o será menor y en cuanto a la cuenta de resultados será una variación sobre la del primer año.”

Finalmente nos faltarían los ingresos que pueden provenir de:

- La **venta** de productos o de servicios: estos serían los ingresos propios de la actividad. Es recomendable diferenciarlos por líneas de producto o servicio. Para llegar a la cifra de ventas hemos de partir de las unidades vendidas y el precio por unidad. Unidades por precio nos dará el importe de cada producto o servicio que pensamos vender.
- **Subvenciones o ayudas**: que son ingresos excepcionales por lo que habría que tenerlo en cuenta a la hora de calcular la rentabilidad del negocio. Más bien no tenerlas en cuenta. El negocio o la empresa debe ser sostenible por sí misma si las ayudas. Porque hoy puede haber ayudas y mañana no.
- **Ingresos financieros**: son los provenientes de intereses por depósitos, por ejemplo.
- Algún otro **ingreso extraordinario** proveniente de la venta de inmovilizado, por ejemplo, del cobro de un seguro...

COMO EN LOS CASOS ANTERIORES CALCULAREMOS LAS CANTIDADES SIN IVA, AUNQUE NOS TOMAREMOS NOTA DEL TOTAL DE VENTAS IVA INCLUIDO, SIGUIENDO UN MODELO SIMILAR AL DE ESTA PLANTILLA.

PUEDES ENCONTRAR ESTA PLANTILLA EN EL LIBRO DE EXCEL COMO PLANTILLA 5.

Concepto	TOTAL
+ Ventas	17.750,00 €
+ Subvenciones	
+ Ingresos Financieros	
+ Ingresos Extraordinarios	
= INGRESO TOTAL	17.750,00 €
= INGRESO TOTAL CON IVA	21.477,50 €



AHORA PODÉIS RELLENAR TAMBIÉN ESTA PLANTILLA DE CUENTA DE RESULTADOS, TRASLADANDO LOS DATOS DE LAS OTRAS QUE HEMOS IDO HACIENDO EN ESTE CAPÍTULO.

PUEDES ENCONTRAR ESTA PLANTILLA EN EL LIBRO DE EXCEL COMO PLANTILLA 6.



CUENTA DE RESULTADOS simplificada	
1. Importe neto de la cifra de negocios (Ventas)	34.000,00 €
2. Aprovisionamientos (son los gastos variables)	-20.070,00 €
3. Otros ingresos de explotación	14.000,00 €
4. Gastos de personal	-14.880,64 €
5. Otros gastos de explotación	-5.270,00 €
6. Amortización del inmovilizado	-775,13 €
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 - 2 + 3 - 4 - 5 - 6 -)	7.004,23 €
7. Ingresos financieros	0,00 €
8. Gastos financieros	-120,00 €
B) RESULTADO FINANCIERO (7-8)	-120,00 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	6.884,23 €
9. Impuesto sobre beneficios	0,00 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS (C-9)	6.884,23 €

En este punto tendríamos que tener creados:

- **EL PLAN DE INVERSIÓN**
- **EL DETALLE DE LAS VENTAS**
- **EL DETALLE DE LOS COSTES VARIABLES**
- **EL DETALLE DE LOS COSTES FIJOS**
- **LA CUENTA DE RESULTADOS**



“Partidas en las que puede haber diferencias entre pagos y gastos:

- Seguridad Social
- Nóminas
- Alquiler
- Inversiones
- Devolución de préstamos.”



“El IVA para las empresas es transparente.

Esto significa que no supone ni un coste mayor ni un ingreso mayor.”

5. Plan de financiación: No es lo mismo vender que cobrar, no es lo mismo gastar que pagar, es distinto.

A. Cómo determinamos la cantidad que vamos a necesitar

Necesitamos calcular bien cuánto dinero vamos a necesitar y en qué para elegir la mejor opción u opciones de financiación.

Podríamos pensar que si nuestro negocio o empresa tiene una cuenta de resultados positiva, es decir, tiene beneficios, no tendríamos que buscar financiación ni nada similar. Pero esto no es así porque se producen varios desfases o efectos:

- Pagos de la inversión inicial propiamente dicha que como hemos visto no están incluidos en su totalidad en la Cuenta de Resultados. Las inversiones se amortizan en una serie de años.
- Recursos económicos de mantenimiento inicial: el disponible que necesitamos para el primer año.
- Desfase pagos y gastos /cobros y ventas, “Efecto IVA” y “Efecto retenciones”. No es lo mismo vender que cobrar, no es lo mismo gastar que pagar, es distinto.

La inversión inicial más IVA + las compras iniciales más IVA+ los recursos económicos de mantenimiento inicial- la amortización del primer año → nos darán la mayor parte del importe de la financiación que necesitamos



“En los PAE puedes obtener información sobre las distintas opciones de financiación. Además te ayudarán con tu plan de empresa.”



¿Sabes cuál es la diferencia entre un préstamo y un crédito? El tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior, para **calcular lo que necesitamos** sumaremos los siguientes importes:

- Inversión inicial propiamente dicha con IVA incluido.
- Los gastos fijos de 12 meses.
- El IVA soportado en el total de facturas recibidas que esperamos tener. (Esta cantidad va a ser la diferencia entre los gastos que hemos calculado en las plantillas de gastos y compras con IVA y sin IVA)
- Las devoluciones de préstamos que tengamos que hacer.
- A estos importes les restamos un 20% del importe de las ventas previstas y las amortizaciones realizadas.

Para nota: Desglosar por meses estos importes a fin de detectar cuál será la falla de tesorería mayor que tendremos y optimizar las necesidades de financiación.

B. Dónde obtendremos el dinero.

- **Financiación Propia.**
 - Aportando **dinero propio** a la empresa en forma de capital inicial, por ejemplo. El dinero que tenemos para empezar.
 - Pidiendo a **otros** que lo aporten. Este capital como veremos puede ser del que llega para quedarse en tu empresa, es decir, **no hay que devolverlo**: inversores, privados o públicos y ayudas públicas. A cambio de parte de la empresa, se convierten en socios u otros supuestos en los que no existe obligación de devolución, como es el caso de las aportaciones de las personas que conforman las 4 “Fs”:



“En la página de la Agencia Tributaria (AEAT) puedes ver y descargar el calendario y la guía del contribuyente. [Aquí tienes el enlace al Calendario del contribuyente para 2017.](#)”

amigos, locos, fans o familia. Aquí entraría también toda la financiación alternativa: los Crowd: Crowdfunding, crowdequity...

- **Financiación Ajena.**
 - Cuando se trata de un capital que **hay que devolver**: financiación privada bancaria, financiación privada no bancaria, financiación pública. Algunos ejemplos de instrumentos: Préstamos, Créditos, Microcréditos, Líneas de crédito, factoring, leasing...

En la **Web de Extremadura Empresarial** podemos encontrar todas las opciones de financiación.

Además la Junta de Extremadura organiza constantemente charlas y encuentros sobre financiación e, incluso te pone en contacto con inversores.

C. Recomendaciones generales

Antes de solicitar financiación o de estudiar el instrumento financiero a utilizar:

- Debemos tener claro el importe que necesitamos y cómo podremos devolverlo. (En tres años, en cinco, en diez...)
- Debemos utilizar el instrumento que más se adecue a nuestras necesidades.
- Si hemos de financiar inmovilizado, lo suyo es hacerlo con un instrumento a medio o largo plazo.

AHORA PODÉIS CALCULAR TAMBIÉN CUÁNTO DINERO NECESITA VUESTRO NEGOCIO CON LA SUMA QUE PROPONÍAMOS EN LA PÁGINA ANTERIOR Y PODÉIS DECIDIR EL INSTRUMENTO O LOS INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN QUE VAIS A UTILIZAR.





6. Resumen Ejecutivo

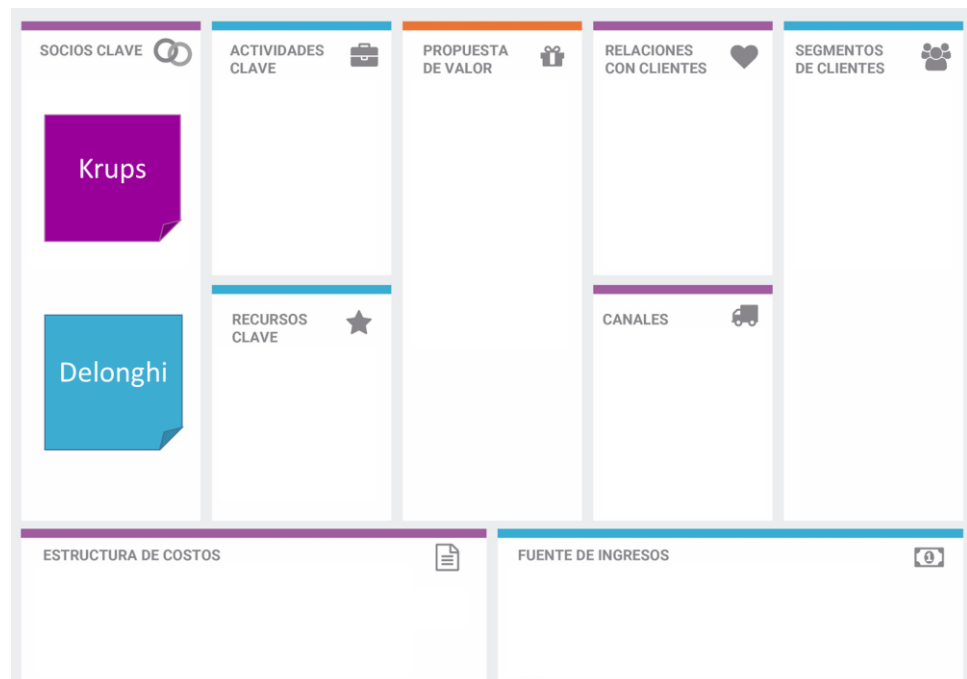
Aunque esta parte la desarrollaremos al final una vez realizado todo lo demás, el resumen ejecutivo debe ir al principio

Sus contenidos principales son los siguientes:

1. Nombre del proyecto

- Problema que resolvemos, necesidad que satisfacemos, nuestra propuesta de valor.
- Canvas del proyecto
- Desglose breve del Canvas (añadir información no duplicar): equipo, productos y servicios que ofrecemos, nuestra ventaja competitiva.
- Inversión necesaria y principales números.
- Principales conclusiones

“El resumen ejecutivo incluirá nuestro Canvas. El resumen lo elaboraremos al finalizar todo el Proyecto, pero realmente debería ocupar la primera página de nuestro Plan de Empresa ya que nos permite conocer los puntos principales del mismo en un solo vistazo.”



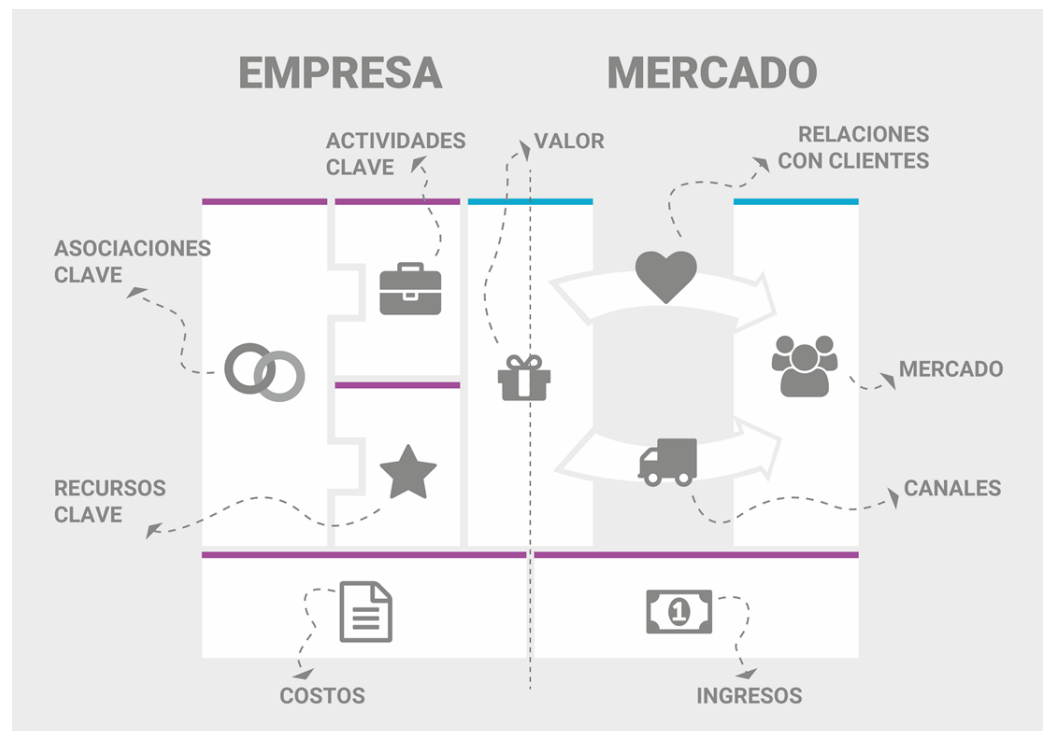


7. Principales nociones del Canvas

1. Pero... ¿Para qué sirve realmente este lienzo?

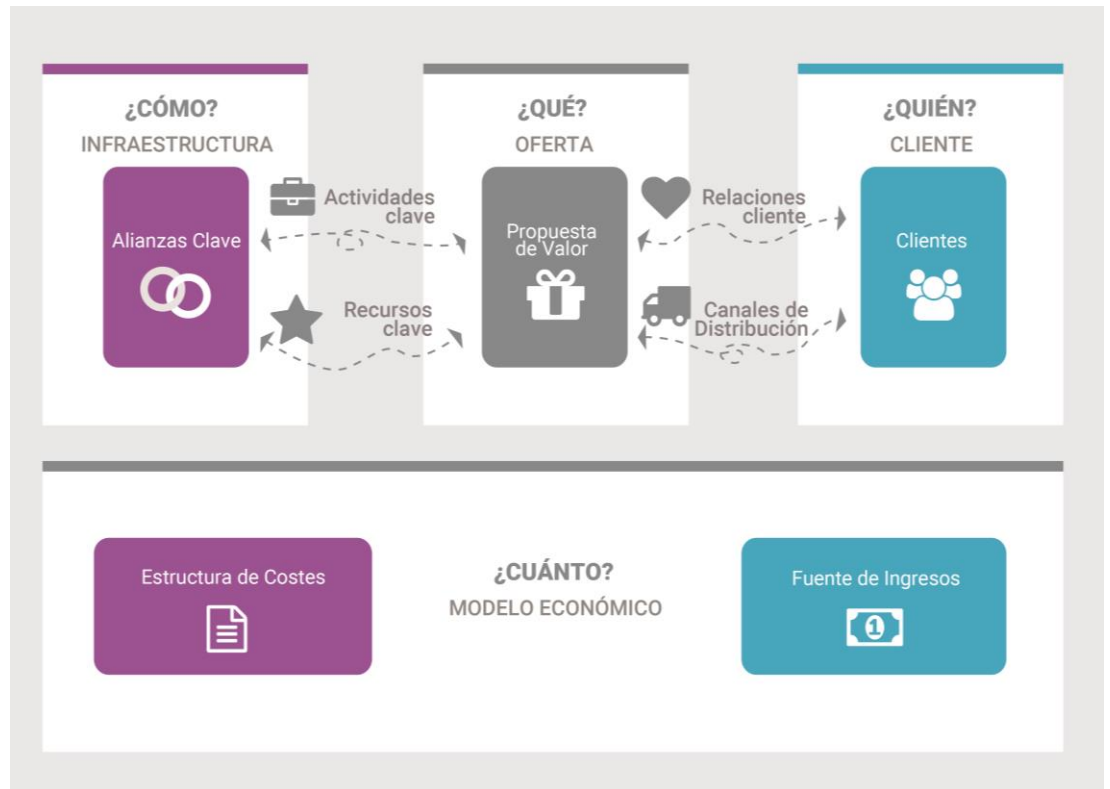
El Canvas se materializa en un esquema que recoge el modelo de negocio en tan solo 9 módulos de contenido plasmados en un lienzo de manera estructurada, visual y a modo de resumen.

Fue desarrollado por Alexander Osterwalder (teórico austriaco) y plasmado en el libro Business Model Generation (2010).





Te ofrece de una forma gráfica y visual las principales líneas de tu negocio, ordenándolas e interconectándolas.




Para cumplimentar de forma lógica un lienzo del Modelo Canvas, primero se deben rellenar los módulos del lienzo de la parte derecha, pues estos bloques hacen referencia al **ENTORNO o MERCADO**, y después los de la izquierda, que responderá a preguntas relacionadas directamente con la **EMPRESA/NEGOCIO**.




2. Detalle de los 9 módulos.



SEGMENTOS DE CLIENTES 

¿Para quién estamos creando valor?
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?



PROPUESTA DE VALOR 

¿Qué valor estamos entregando a los clientes?
¿Qué problema estamos ayudando a resolver?
¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?




CANALES 

¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
¿Cómo los estamos alcanzando ahora?
¿Cómo están integrados nuestros canales?
¿Cuáles funcionan Mejor?
¿Cuáles son los más rentables?
¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

RELACIONES CON CLIENTES 

¿Qué tipo de relación espera que establezcamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?
¿Qué relaciones hemos establecido?
¿Cuán costosas son?
¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

FUENTE DE INGRESOS 

¿Actualmente por qué se paga?
¿Cómo están pagando?
¿Cómo prefieren pagar?



ACTIVIDADES
CLAVE



¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Nuestros canales?
¿Nuestras relaciones con los clientes?
¿Nuestras fuentes de ingreso?

RECURSOS
CLAVE



¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Nuestros canales?
¿Nuestras relaciones con los clientes?
¿Nuestras fuentes de ingreso?



SOCIOS CLAVE 

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
- ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?



ESTRUCTURA DE COSTOS 

- ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles recursos clave son los más costosos?
- ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?



8. Webgrafía y Bibliografía

1. MODELO DE NEGOCIO, CANVAS Y MARKETING



- Generación de Modelos de Negocio Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Editorial Deusto
- <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- <http://www.udd.cl/medios-y-prensa/la-diferencia-entre-una-idea-de-negocio-y-un-modelo-de-negocio/>
- <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>
- <http://www.cocacolaespana.es/informacion/vision-mision-valores>
- <https://appleesicmalaga.wordpress.com/2015/04/09/8/>
- <http://robertoespinoza.es/2013/12/22/como-definir-tu-modelo-de-negocio-con-business-model-canvas/>
- <https://www.entrepreneur.com/article/268257>
- <https://www.entrepreneur.com/article/268257>
- http://oa.upm.es/42653/1/TFM_LUCILA_IGLESIAS_PENA.pdf
- <http://www.emprenderesposible.org/el-modelo-%E2%80%9Ccanvas%E2%80%9D-es-esencial-para-plantear-tu-modelo-de-negocio>
- <http://crearmiempresa.es/como-hacer-un-plan-de-empresa.html>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/nombre-aqui-nombre-alla-registralo-registrate>



Néstor Guerra: De estudiante a emprendedor

- https://www.youtube.com/watch?v=EPSDml_sDYU

Néstor Guerra: Cómo crear los productos que tus clientes comprarán

- https://www.youtube.com/watch?v=QFXJwQ_IdYs
- https://www.youtube.com/watch?v=9_EEqQk6TrY



2. PLAN DE VIABILIDAD

- [El ABC de la dirección financiera, Angel Pérez-Carballo, ISBN 10: 8487402011 / ISBN 13: 9788487402012, Editorial: Abrente, Madrid, 1987](#)
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/sociedad-o-empresario-individual-pistas-para-decidir>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/como-sale-tu-empresa-en-la-foto-el-balance>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/por-que-mi-banco-me-pide-los-balances-de-dos-anos>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/como-ha-volado-el-dinero>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/pero-realmente-sirve-para-algo-saber-leer-la-cuenta-de-resultados>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/no-es-oro-todo-lo-que-reluce>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/ganar-o-no-ganar-he-ahi-solamente-la-cuestion>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/no-es-lo-mismo-vender-que-cobrar-no-es-lo-mismo-pagar-que-gastar>
- <http://www.manuales.com/manual-de/diferencia-entre-amortizacion-financiera-y-amortizacion-contable>
- http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Folletos_informativos/Calendario_del_contribuyente/Calendario_del_contribuyente_2017_HTML/Calendario_del_contribuyente_2017_HTML.shtml
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/cuanto-dinero-necesito-para-iniciar-mi-negocio>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/financiacion-sin-morir-en-el-intento>



- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/algunos-conceptos-de-financiacion>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/nuevos-instrumentos-de-financiacion-nacidos-para-quequedarse>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/financiacion-y-angeles-los-business-angels>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/ventajas-e-inconvenientes-del-leasing-y-renting>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/factoring-y-confirming-ventajas-e-inconvenientes>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/hablamos-de-financiacion>
- <https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/diferencia-entre-credito-y-prestamo>

3. OTROS RECURSOS

- Para hacer **infografías**: <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/creacion-de-infografias-con-powerpoint-excelente-opcion-para-no-disenadores/>
- Plantillas de **CV**: <http://www.modelos-de-curriculum.com/plantillas-curriculum-3.php>
- **Los PAE**: <https://extremaduraempresarial.gobex.es/puntos-de-acompaniamiento-empresarial>