



LEARNING CIRCLE

IO1: Programa de formación en servicio
Módulo 6: Cómo elaborar un plan de negocio
– PPT1



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Módulo 6: Contenidos



1 **Business Model Canvas y Social Business Model Canvas**



2 Plan de negocio, importancia y redacción





OBJETIVOS

CONOCER

Conocer la definición de un Modelo de Negocio Canvas (BMC)

ENTENDER

Entender los nueve (9) bloques de construcción del Canvas (lienzo) del modelo de negocio

CONOCER

Saber desarrollar un "Modelo de Negocio Canvas" y un "Negocio Social Canvas"

CONOCER

Conocer la existencia de un Modelo de Negocio Social Canvas y los bloques adicionales en comparación con un BMC





Modelo de Negocio Canvas (BMC)

Mira este video: https://www.youtube.com/watch?v=N_gbN2aYAZs

Preguntas:

- ¿De qué va el BMC?
- ¿Cuántas cajas tiene?
- ¿Es el desarrollo de un Modelo de Negocio Canvas relevante para las grandes organizaciones?
- ¿Con qué frecuencia hay que revisarlo?





¿Qué es un Modelo de Negocio Canvas?

Un modelo de negocio es un **marco** que define cómo una organización **generará valor a largo plazo** en términos de ingresos **proporcionando valor** (productos/servicios) a sus **clientes**.

En otras palabras, describe la lógica de cómo una organización **crea, entrega y capta valor** y ayuda a las organizaciones a visualizar y evaluar su idea de negocio.

El objetivo de un BMC es ayudar a las organizaciones a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones para **identificar oportunidades** en el entorno interno y externo.

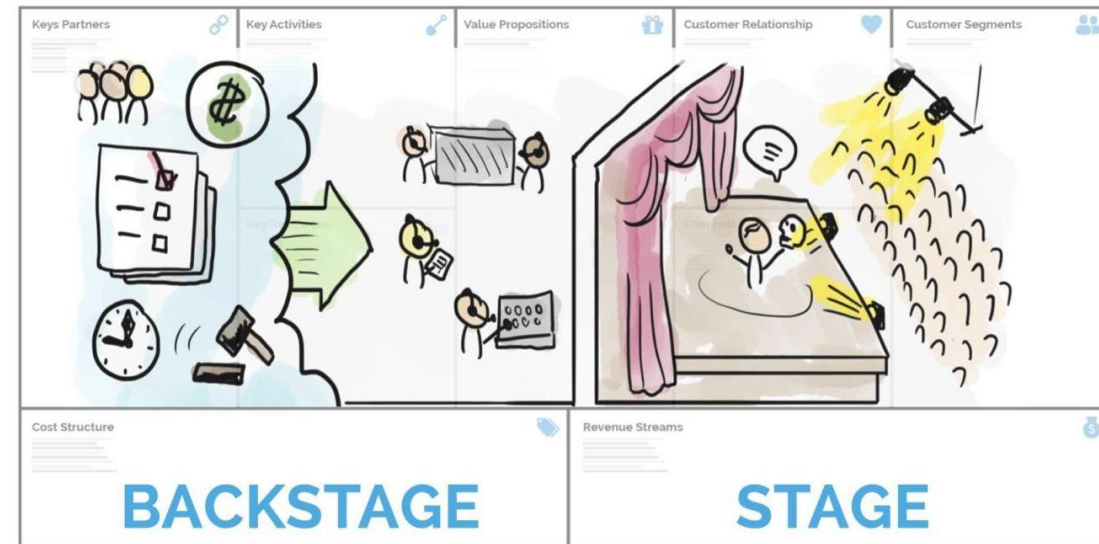




El Modelo de Negocio Canvas explicado

Según Osterwalder y Pigneur, **el lado derecho del lienzo se centra en el cliente o el mercado**, por lo que representa **factores externos** sobre los que la empresa no tiene control, mientras que **el lado izquierdo del lienzo se centra en la empresa**, por lo que representa los **factores internos** que en su mayoría están bajo su control.

En el centro está la propuesta de valor, que representa el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes.



THE BUSINESS MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

Source: <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>



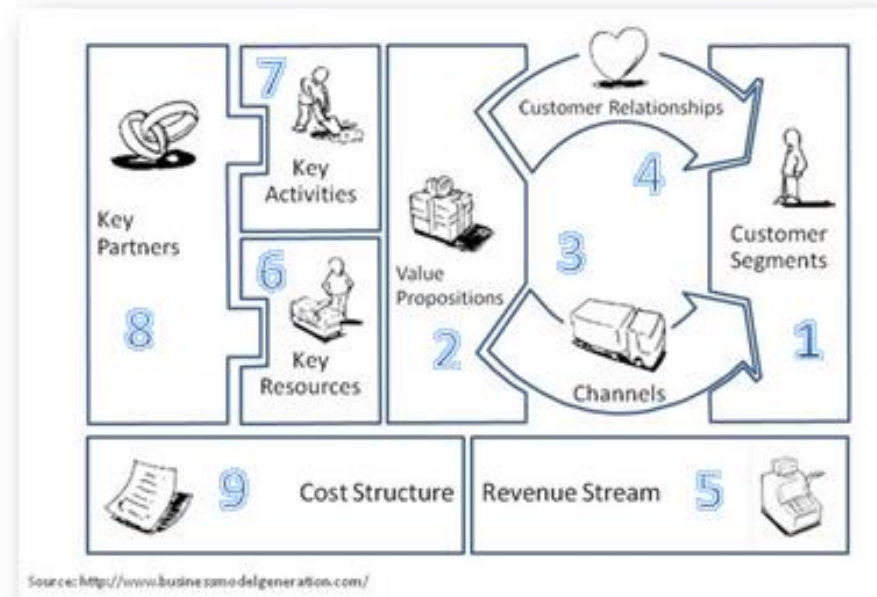
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

1. Segmentos de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Flujos de ingresos
6. Estructura de costes
7. Recursos clave
8. Actividades clave
9. Socios clave

The 9 business model canvas Building Blocks



The right side of business model canvas emphasizes value while the left side is predominantly cost driven.

Financial considerations (costs, revenues) are on the bottom and

value is at the centre with connections to partners and customers.

Source: <https://www.startuphughes.com/business-model-canvas/>



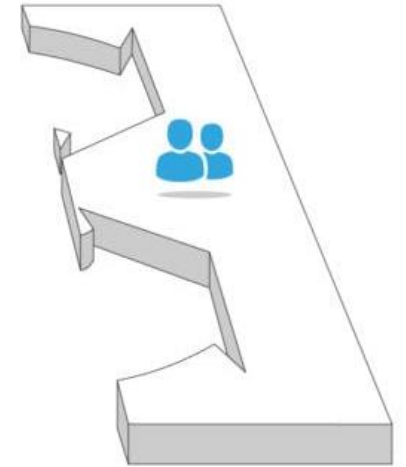


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

1. Segmentos de clientes

Los grupos de segmentos de clientes se clasifican en función de los siguientes aspectos:

- ✓ una necesidad específica, que justifica la creación de un producto como solución a dicha necesidad (propuesta de valor)
- ✓ un canal de distribución al que llegar
- ✓ diferentes tipos de relaciones
- ✓ la diferencia en el nivel de rentabilidad que aporta cada grupo
- ✓ la disposición a pagar por una versión diferente del producto o servicio, adaptada a sus preferencias.



businessmodelanalyst.com



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

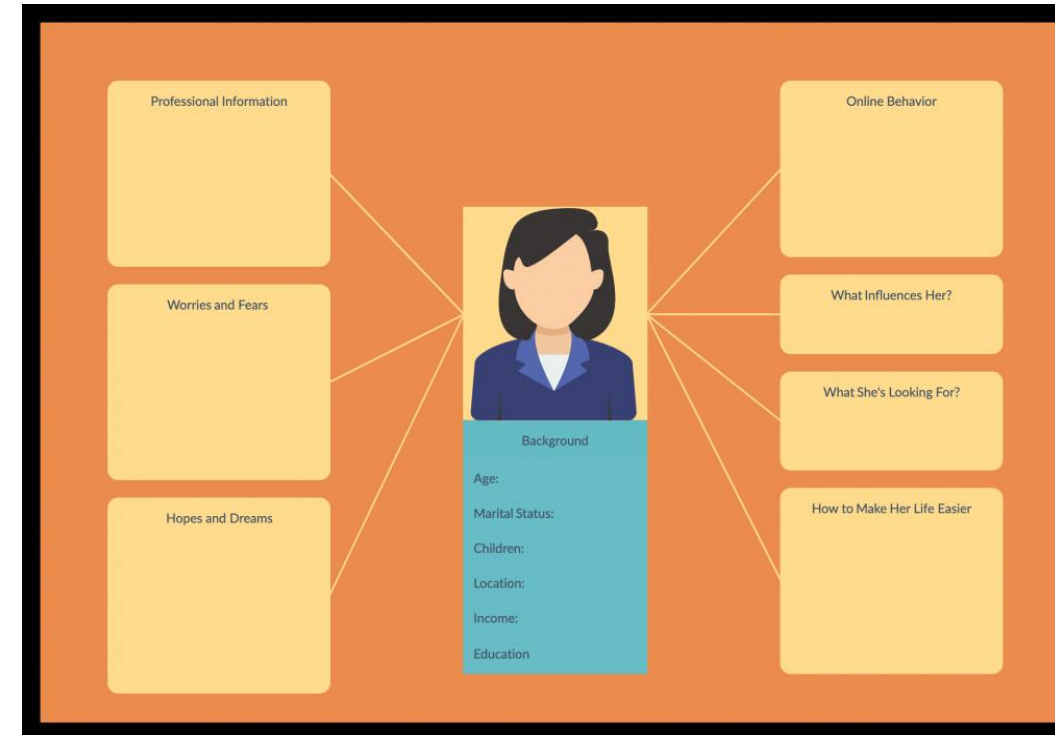
1. Segmentos de clientes

Hay **diferentes tipos de clientes** y la mejor manera de identificarlos es crear un cliente persona para cada uno de los grupos.

Hazte las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Para quién estamos creando valor?
- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios más importantes?

En el caso de las empresas de nueva creación, es aconsejable **elegir un solo segmento de clientes** para que la empresa pueda centrarse por completo en él, entender las necesidades de este segmento y poder ofrecer el mejor valor posible a cambio



Fuente: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>





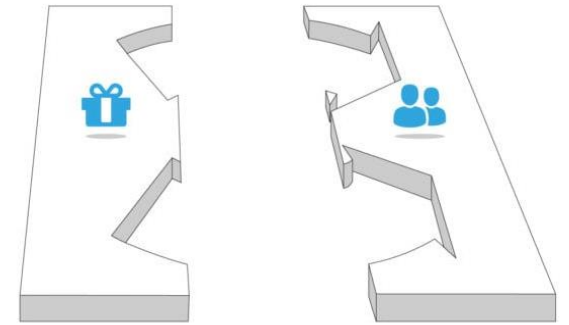
Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

2. Propuesta de valor

Una Propuesta de Valor eficaz asocia el perfil del cliente a los elementos de valor añadido.

Por lo tanto, la identificación de la Propuesta de Valor pasa por **observar los Segmentos de Clientes de la organización** y averiguar **dónde el producto y/o servicio resuelve el problema** del cliente objetivo.

El valor proporcionado a los clientes a través del producto y/o servicio puede ser **cuantitativo**, por ejemplo, el precio de un producto, así como **cualitativo**, por ejemplo, el diseño innovador.



businessmodelanalyst.com



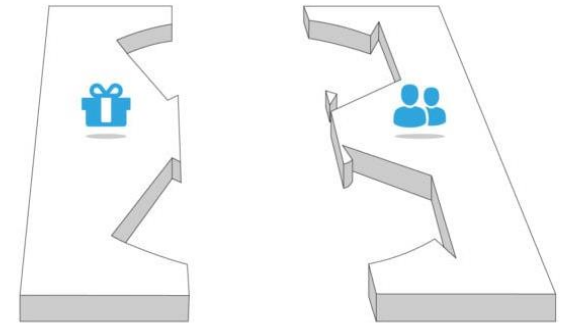


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

2. Propuesta de valor

Para desarrollar una Propuesta de Valor única, considera las siguientes características del producto y/o servicio:

- ✓ **Novedad:** La innovación o novedad de un producto y/o servicio.
- ✓ **Rendimiento:** Nuevo valor para un producto ya tradicional, es decir, las mejoras de los productos o servicios.
- ✓ **Personalización:** Valor a través de productos y/o servicios que atienden a necesidades particulares y específicas de cada segmento de clientes.
- ✓ **Estatus:** Demostración de fidelidad a una marca de producto concreta, por su diseño o calidad superior.
- ✓ **Precio:** En los casos de nuevos participantes en el mercado, que ofrecen un producto o servicio más barato.



businessmodelanalyst.com



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

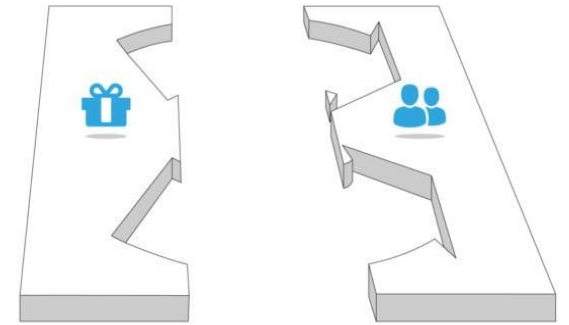


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

2. Propuesta de valor

Características del producto y/o servicio (continuación):

- ✓ **Reducción de costes:** Valor al ofrecer una mejor experiencia al cliente mientras se reducen los costes del producto/y o servicio.
- ✓ **Reducción del riesgo:** Los clientes se sienten seguros con el producto y/o servicio porque hay un elemento de reducción del riesgo en el proceso de venta, es decir, una garantía ampliada.
- ✓ **Accesibilidad:** Los productos y/o servicios son accesibles a nuevos segmentos de clientes.
- ✓ **Comodidad/Utilidad:** La creación de valor a través de la facilidad y comodidad de uso de un producto y/o servicio.



businessmodelanalyst.com



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

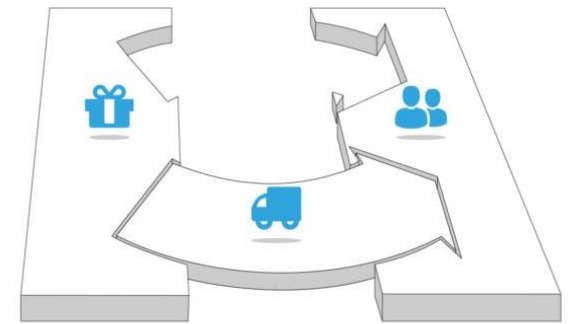
3. Canales

Los canales describen cómo se **comunicará** y **llegará** a tus segmentos de clientes.

Desempeñan un papel fundamental a la hora de **dar a conocer** el producto o el servicio y de **ofrecer** las propuestas de valor a los clientes, incluida la asistencia **posterior a la compra**.

Hay una mezcla de canales, tanto directos, es decir, canales propios, como indirectos, es decir, canales de socios, como se muestra a continuación:

- ✓ **Canales directos:** sitio web de la empresa, sitios de medios sociales, ventas internas, etc.
- ✓ **Canales indirectos:** sitios web propiedad de socios, distribución mayorista, venta al por menor, etc.



businessmodelanalyst.com





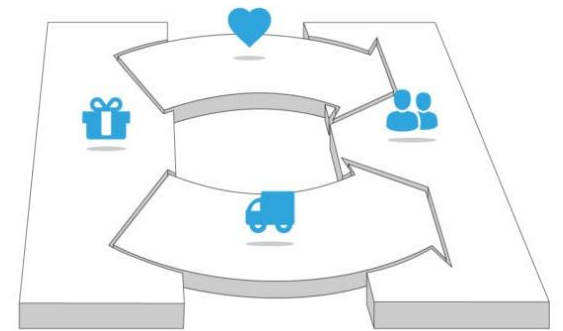
Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

4. Relaciones con los clientes

Ahora es el momento de aclarar el **tipo de relación** que quieres tener con cada segmento de clientes y cómo vas a interactuar con ellos a lo largo de su viaje contigo.

A continuación se presenta una lista de los seis (6) tipos principales:

- 1. Asistencia personal:** la interacción con el cliente se produce en persona o por correo electrónico, a través de una llamada telefónica u otros medios.
- 2. Asistencia personal dedicada:** se asigna un representante del cliente dedicado a un cliente individual.
- 3. Autoservicio:** aquí no hay relación con el cliente; sin embargo, existen las herramientas necesarias que permiten a los clientes ayudarse a sí mismos.



businessmodelanalyst.com



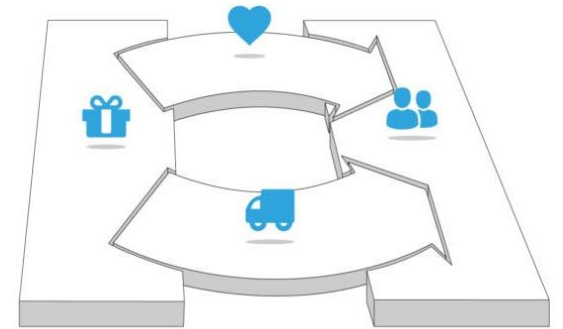


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

4. Relaciones con los clientes

A continuación se presenta una lista de los seis (6) tipos principales (continuación):

4. **Servicios automatizados:** existen procesos o maquinaria automatizados que permiten a los clientes realizar los servicios por sí mismos.
5. **Comunidades:** se crean comunidades en línea, en las que los clientes resuelven por sí mismos cualquier problema de productos y/o servicios con el apoyo de los demás.
6. **Co-creación:** las organizaciones permiten a sus clientes participar activamente en el diseño o desarrollo del producto.



businessmodelanalyst.com



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



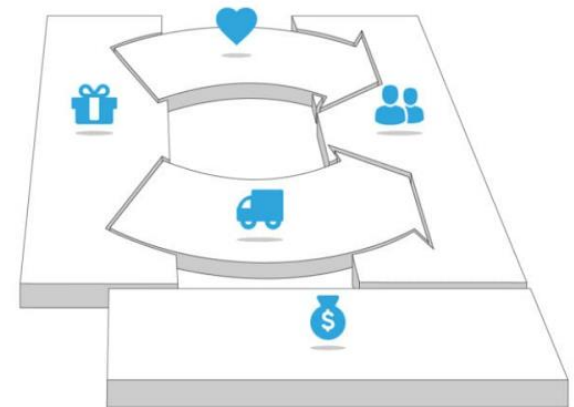
Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

5. Flujos de ingresos

El siguiente paso es descubrir cuánto están dispuestos a pagar los clientes por el producto y/o servicio para definir las corrientes de ingresos del negocio.

Hay dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

- ✓ **Ingresos basados en transacciones:** se refieren a los clientes que realizan un pago único.
- ✓ **Ingresos recurrentes:** se refieren a los clientes que realizan pagos continuos por servicios continuos o servicios postventa.



businessmodelanalyst.com





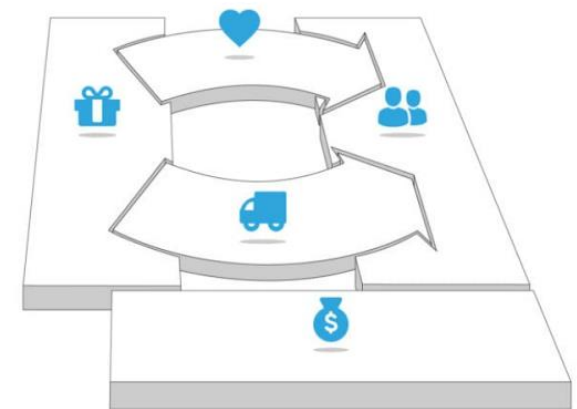
Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

5. Flujos de ingresos

Los flujos de ingresos pueden generarse de las siguientes maneras:

Venta de activos: venta de un producto físico (transferencia de los derechos de propiedad al comprador).

1. **Cuota de uso:** cobrar al cliente por el uso de su producto o servicio. Cuota de suscripción: cobrar al cliente por el uso regular y constante de su producto.
2. **Préstamo/leasing/alquiler:** cobrar al cliente por los derechos exclusivos de uso de un bien durante un periodo de tiempo determinado.
3. **Licencias:** cobrar al cliente por el permiso de uso de la propiedad intelectual de la empresa.
4. **Honorarios de intermediación:** ingresos generados por actuar como intermediario entre dos o más partes.
5. **Publicidad:** cobrar al cliente por publicitar un producto, servicio o marca utilizando las plataformas de la empresa.





Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

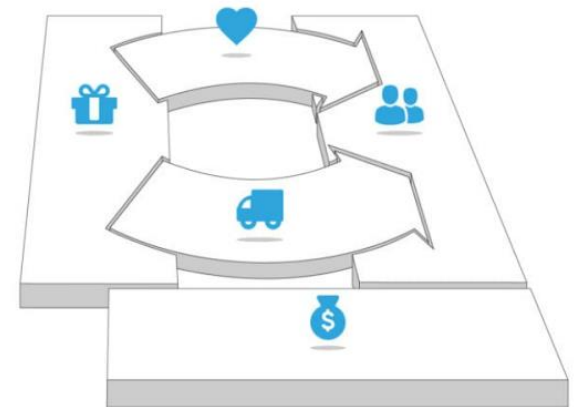
5. Flujos de ingresos

El examen de este bloque permitirá concluir si los flujos identificados serán rentables o no.

Además, garantizará que el dinero que los clientes están dispuestos a pagar es superior a los costes de diseño y producción.

Para confirmarlo, hay que plantearse las siguientes preguntas

- ✓ ¿Qué ventajas animan a los clientes a pagar más?
- ✓ ¿A qué precios adquieren los clientes beneficios similares?
- ✓ ¿Qué forma de pago prefieren los clientes?
- ✓ ¿Qué parte de los ingresos totales de la organización representa cada flujo?



businessmodelanalyst.com



Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

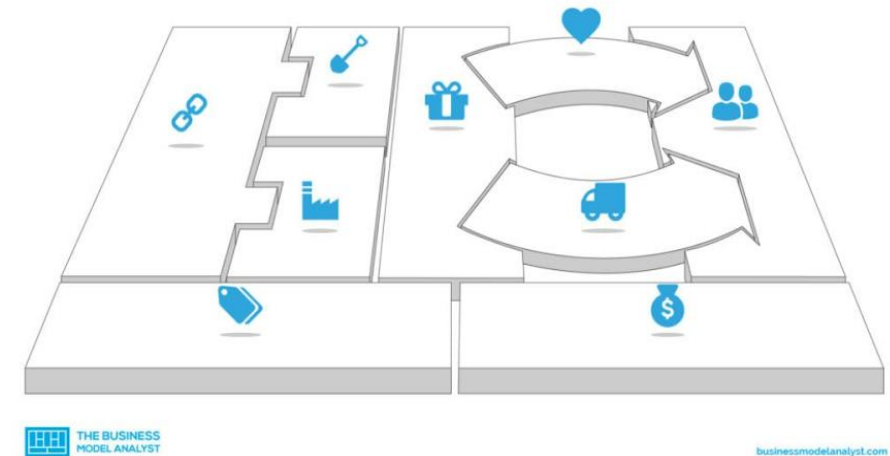
6. Estructura de costes

Es el momento de evaluar los costes realizados en cada elemento del modelo de negocio; desde la creación y entrega de la propuesta de valor, el desarrollo de flujos de ingresos y el mantenimiento de las relaciones con los clientes.

Hay dos tipos de estructura de costes que se pueden seguir:

- ✓ **Orientada a los costes:** la atención se centra en la minimización/reducción de los costes
- ✓ **Orientada al valor:** la atención se centra en maximizar el valor para el cliente/la creación de valor

Consejo: Este proceso será más fácil si se definen primero los recursos clave, las actividades clave y los socios clave de la organización.



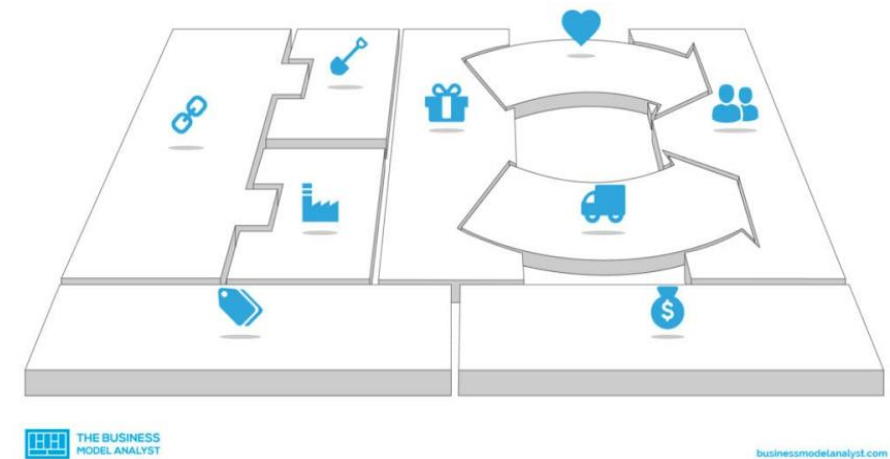


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

6. Estructura de costes

Las estructuras de costes pueden tener las siguientes características:

- ✓ **Costes fijos:** Costes que permanecen igual, independientemente del tamaño de la producción y que están limitados en el tiempo, como los salarios y los alquileres. En esta estructura de costes, la propuesta de valor se centra en el bajo precio, la máxima automatización y la amplia subcontratación.
- ✓ **Costes variables:** Costes que se correlacionan con el tamaño de la producción, como el coste de la compra de materias primas y, por tanto, son difíciles de predecir. Son sensibles a los niveles de demanda del producto y aumentan proporcionalmente al incremento de la mano de obra y del capital.



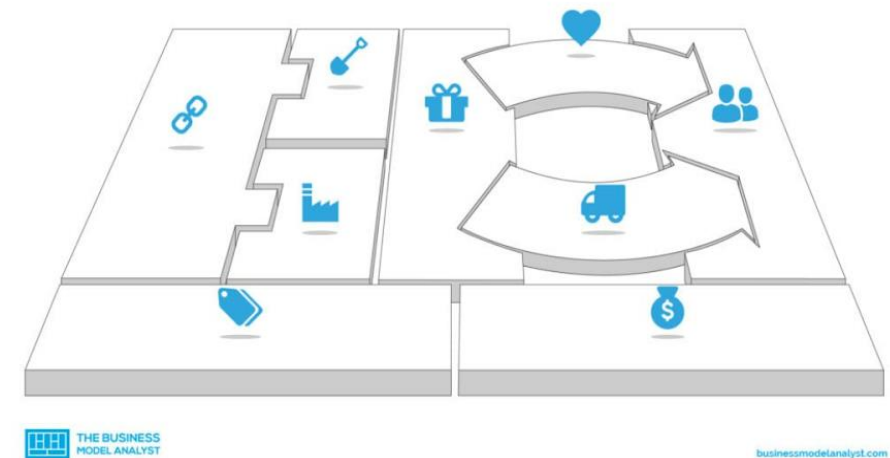


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

6. Estructura de costes

Las estructuras de costes pueden tener las siguientes características:

- ✓ **Economías de escala:** el producto se ofrece a un precio más bajo debido al ahorro creado por la disminución del coste medio por unidad (hay una disminución del coste total por unidad a medida que aumenta el tamaño de la producción).
- ✓ **Economías de alcance:** son relevantes para un mayor alcance de las operaciones en las que se pueden compartir los recursos y procesos existentes y se reducen los costes globales. Por ejemplo, una empresa, con una infraestructura existente, puede beneficiarse del uso del mismo software y hardware.





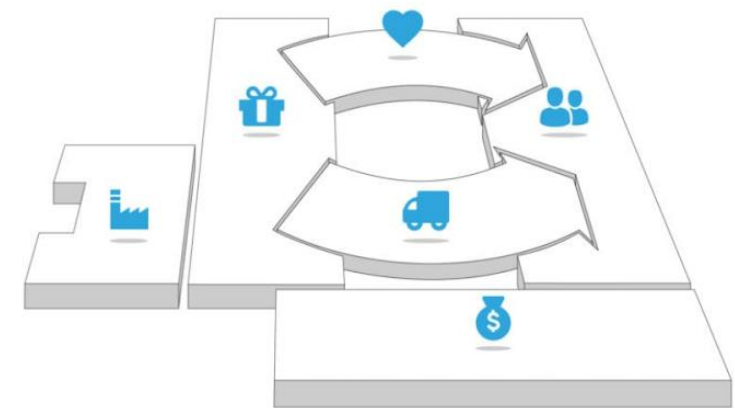
Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

7. Recursos clave

Definen qué tipo de materiales, equipos y recursos humanos son necesarios para la creación de la propuesta de valor.

Existen varios tipos de recursos clave, que se presentan a continuación:

- 1. Físicos:** son los insumos y estructuras tangibles utilizados para crear la propuesta de valor, como edificios, vehículos, maquinaria, equipos, puntos de venta, redes de distribución, entre otros.
- 2. Intelectuales:** son los activos intangibles, como marcas, patentes, derechos de autor, conocimientos propios, bases de datos, etc. Aunque el desarrollo de estos recursos requiere tiempo y esfuerzo, estos recursos ofrecen un valor sustancial a la organización.



businessmodelanalyst.com



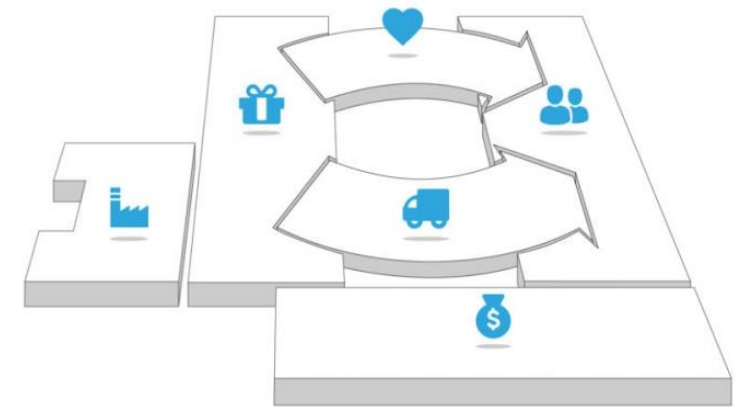


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

7. Recursos clave

Existen varios tipos de recursos clave (continuación):

- 3. Humanos:** las personas suelen ser los recursos más importantes de una organización. Este recurso es crucial sobre todo en sectores que requieren contacto humano, amplios conocimientos y/o creatividad, como las ventas, la publicidad y otros.
- 4. Financieros:** los recursos financieros o las garantías cubren el efectivo, las líneas de crédito y el plan de acciones para los empleados. En el caso de algunas organizaciones, como los bancos, éste será su recurso más fuerte, ya que dependen en gran medida de él.



businessmodelanalyst.com



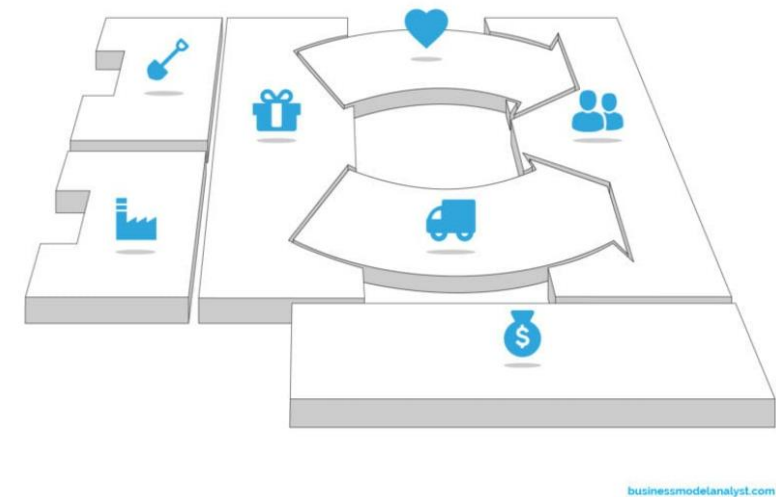


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

7. Actividades clave

Existen tres (3) categorías de actividades clave, que se presentan a continuación:

- ✓ **Producción:** abarca todas las acciones relacionadas con el desarrollo de productos, es decir, el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades significativas y/o de calidad superior.
- ✓ **Resolución de problemas:** busca ofrecer soluciones únicas a problemas específicos, por ejemplo, hospitales, consultorías y proveedores de servicios. Requiere aprendizaje y formación continuos.
- ✓ **Plataforma/red:** implica el desarrollo y mantenimiento de plataformas, por ejemplo, Microsoft proporciona un sistema operativo fiable para soportar productos de software de terceros.





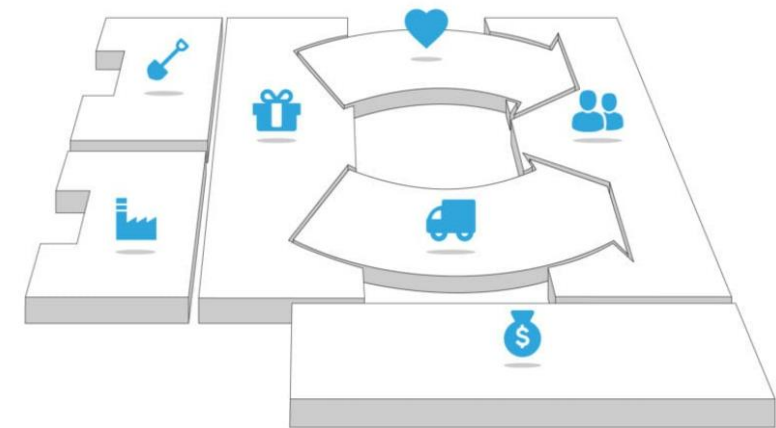
Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

7. Actividades clave

Los ejemplos más comunes de actividades clave son los siguientes

Investigación y desarrollo (I+D): Este área colabora con otras dentro de la organización, desde la producción hasta las ventas, pasando por el marketing. Incluye la I+D para la investigación de un nuevo producto, el desarrollo de un nuevo producto, en relación con las actualizaciones de los productos existentes, para la comprobación de la calidad o con fines de innovación.

Producción: implica una serie de actividades que pueden convertirse en Actividades Clave, como la selección y el diseño del producto, la selección del proceso de producción, la estimación correcta de la capacidad de producción y la planificación de la producción, el control de la producción, el control de la calidad y de los costes, el control del inventario y el mantenimiento y la sustitución de la maquinaria.



businessmodelanalyst.com



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

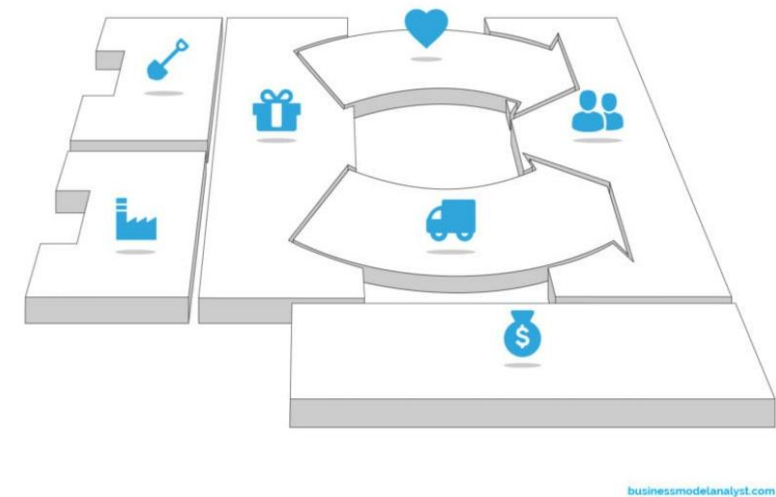


Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

7. Actividades clave

Los ejemplos más comunes de actividades clave son los siguientes (cont.):

- ✓ **Marketing:** Este área se centra en el crecimiento y la propuesta de valor de la organización e implica diferentes funciones, que pueden convertirse en Actividades Clave, como el diseño y la aplicación de la estrategia de marketing, la realización de estudios de mercado, la identificación de oportunidades de desarrollo de productos, la estrategia de comunicación (por ejemplo, comunicados de prensa, anuncios, correos electrónicos), el apoyo a las ventas (por ejemplo, clientes potenciales y material promocional) y la organización y ejecución de eventos (por ejemplo, seminarios, lanzamientos de productos, exposiciones, etc.)
- ✓ **Ventas y servicio al cliente:** Esta área es responsable de la experiencia global del cliente, incluidas las tareas que crean y mantienen la fidelidad del cliente.



businessmodelanalyst.com



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



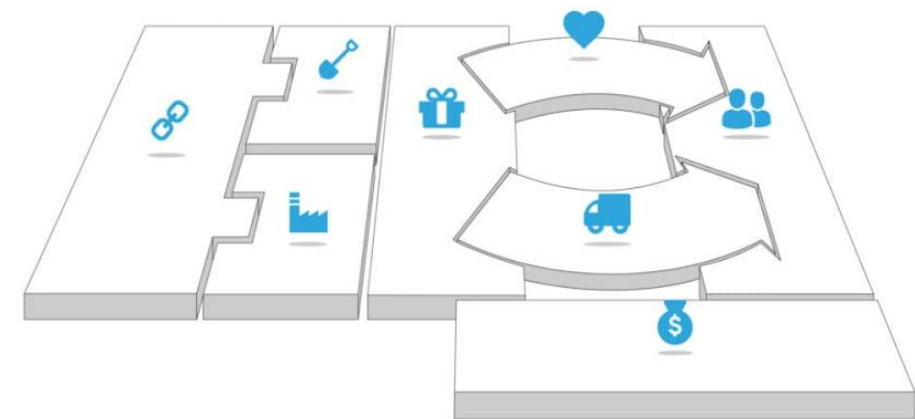
Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

9. Socios clave

Los socios clave describen la red de proveedores y socios externos que ayudan a las organizaciones a llevar a cabo sus actividades clave, tanto en términos de viabilidad como de eficiencia.

Las asociaciones pueden adoptar cuatro (4) formas principales, que se presentan a continuación:

1. **Alianzas estratégicas:** asociaciones entre organizaciones que **no son competidoras**, en un acuerdo que beneficia a ambas partes.
2. **Co-competición:** asociaciones estratégicas entre organizaciones competidoras, con el fin de dividir su riesgo de mercado.



THE BUSINESS
MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com



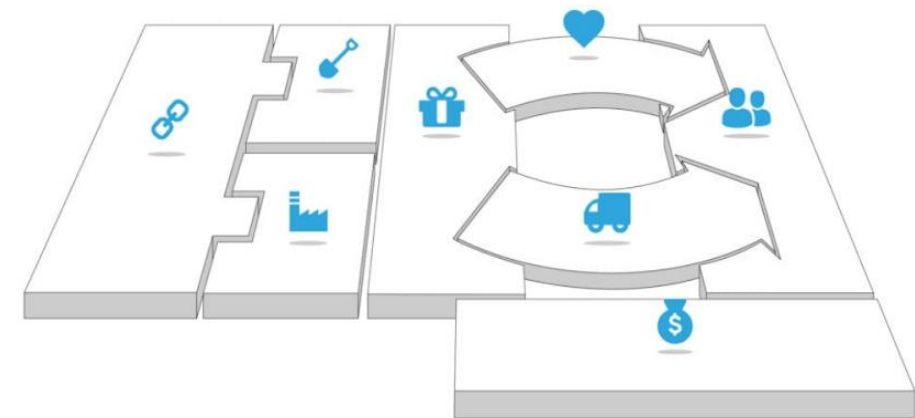
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Componentes de un Modelo de Negocio Canvas

9. Socios clave

Las asociaciones pueden adoptar cuatro (4) formas principales (continuación):

- 3. Joint-Ventures:** asociaciones centradas en el **desarrollo de un nuevo negocio**, debido a nuevas oportunidades de mercado.
- 4. Relación comprador-proveedor:** es el tipo de asociación más común cuyo objetivo es **garantizar un suministro fiable**, ya que una parte obtiene un proveedor de calidad y la otra, un cliente confirmado y recurrente.





Modelo de Negocio Social Canvas (SBMC)

Mira este vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=ZYfHJ6J4Qvk>

Preguntas:

- ¿En qué se diferencia el SBMC del BMC?
- ¿Cuáles son los elementos adicionales de un SBMC?





¿Qué es un Modelo de Negocio Social Canvas?

El Social Business Model Canvas (SBMC) tiene en cuenta los aspectos sociales necesarios para crear un impacto social, como en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Hay tres (3) elementos distintos que se pueden observar en el SBMC:

1. El SBMC tiene una propuesta de valor tanto financiera como social.
2. En el SBMC, tanto los beneficiarios como los pagadores son identificados, analizados y tratados adecuadamente.
3. El SBMC requiere que tanto el beneficio como el impacto sean supervisados y evaluados.





SBMC – Componentes adicionales

1. Misión de impacto social

Una misión de impacto social es la razón por la que la empresa social existe en primer lugar.

Una vez identificado el problema social que se quiere abordar, el siguiente paso es determinar los beneficios tangibles y el cambio positivo futuro que se pretende aportar a la comunidad.

Este proceso le ayudará a construir adecuadamente su misión de impacto social.





SBMC - Componentes adicionales

1. Misión de impacto social

Ejemplo: Aravind – Erradicar la ceguera innecesaria en la India

El Dr. Govindappa Venkataswamy (conocido popularmente como "Dr. V.") se hace una sencilla pregunta: "*¿cómo eliminar la ceguera innecesaria en la India, independientemente de la capacidad de los pacientes para pagar los tratamientos?*".

La declaración de la visión de Aravind es "*proporcionar una atención oftalmológica compasiva y de calidad al alcance de todos*".

El objetivo de impacto ha sido **erradicar la ceguera innecesaria y evitable**.



Source: <https://socialbusinessdesign.org/aravind-business-model-case-study/>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SBMC - Componentes adicionales

2. Beneficiarios

Son las personas directamente afectadas por el problema, están vinculadas a la misión social y son las que más deberían beneficiarse de las actividades de la empresa.

Los clientes son los beneficiarios que pueden pagar el producto y/o el servicio que vende la empresa social. Sin embargo, hay algunos beneficiarios que no pueden pagar por el valor que reciben.

En el emprendimiento social, existe un desajuste entre los "beneficiarios" (personas que están en el centro de la misión de la empresa social) y los "clientes" (personas/organizaciones que finalmente pagan la intervención).





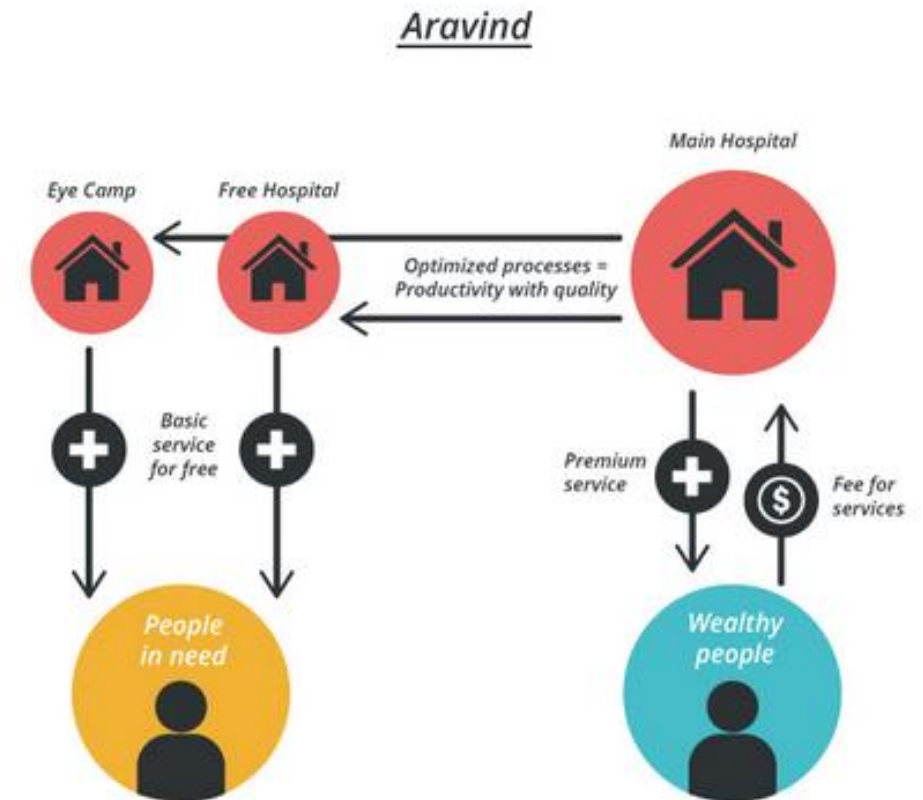
SBMC - Componentes adicionales

2. Beneficiaries

Ejemplo: Aravind – Erradicar la ceguera innecesaria en la India

Se podría decir que Aravind apoya a todo tipo de **personas con discapacidad visual**. Sin embargo, los **verdaderos beneficiarios principales son los indios desfavorecidos**, que no pueden permitirse pagar los tratamientos.

De hecho, Aravind se esfuerza por dar acceso a una atención adecuada a todas las personas con discapacidad visual, independientemente de su capacidad para pagarla. Por tanto, este es su verdadero objetivo de beneficiarios.



(Source: <https://baitoolbox.net/stories/aravind/>)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



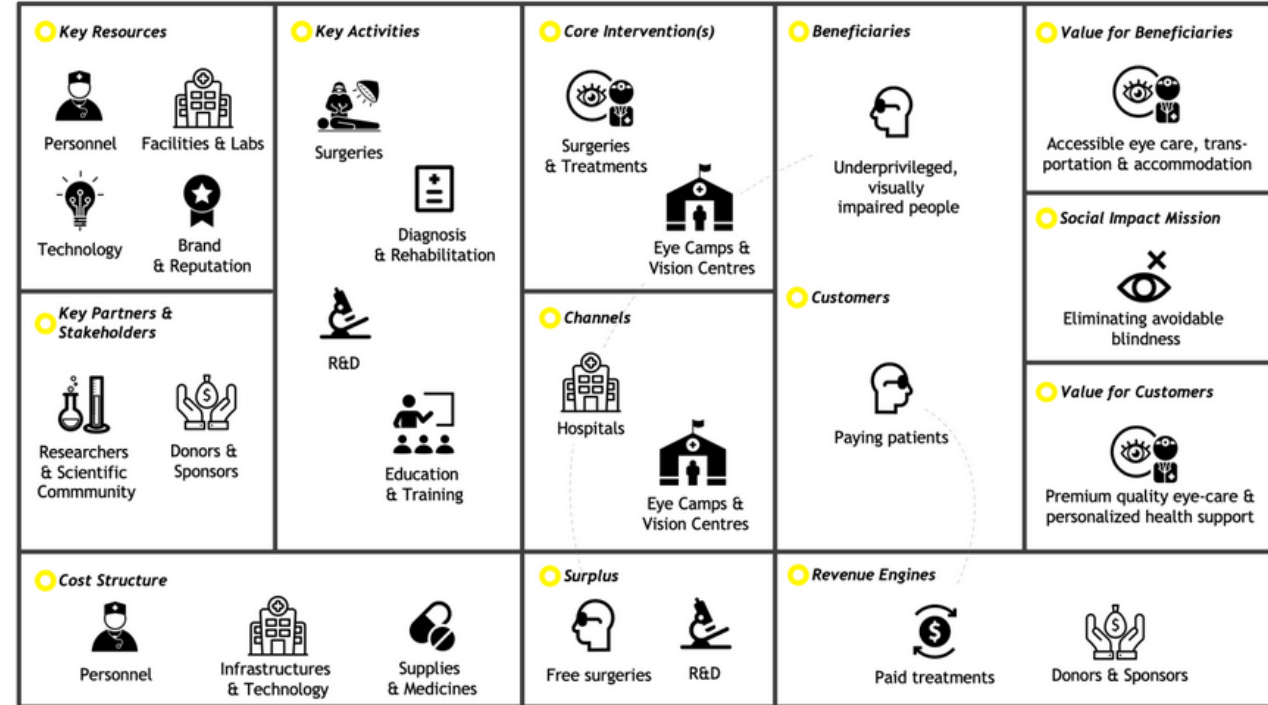
SBMC - Componentes adicionales

3. Excedente

Dado que el SBMC implica el elemento de los "beneficiarios", hay que pensar en reinvertir la mayor parte de los excedentes, que en última instancia contribuirán al cumplimiento de su misión.

El modelo de ingresos de **Aravind** implica a patrocinadores y donantes privados que contribuyen a generar flujos de ingresos adicionales, que luego se reinvierten en **cirugías gratuitas** para pacientes desfavorecidos y en **actividades de I+D.**

Social Business Model Canvas: **ARAVIND EYE CARE SYSTEM**



© Social Business Design

Source: <https://socialbusinessdesign.org/aravind-business-model-case-study/>



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Actividad extra

Visita: <https://socialbusinessdesign.org/recyclepoints-business-model-case-study/>

1. Lee la historia de RecyclePoints
2. Desarrolla el modelo de negocio Canvas de RecyclePoints mientras respondes a las siguientes preguntas :
 - ¿Qué modelo de negocio se ha adoptado?
 - Da ejemplos (quién) para cada elemento del modelo empresarial.
 - ¿Cómo contribuye este proyecto a fortalecer la economía local?
 - ¿Cómo contribuye este proyecto a la economía circular?





PUNTOS CLAVE

¿Cuáles son los puntos clave del Modelo de Negocio Canvas y del Modelo de Negocio Social Canvas?



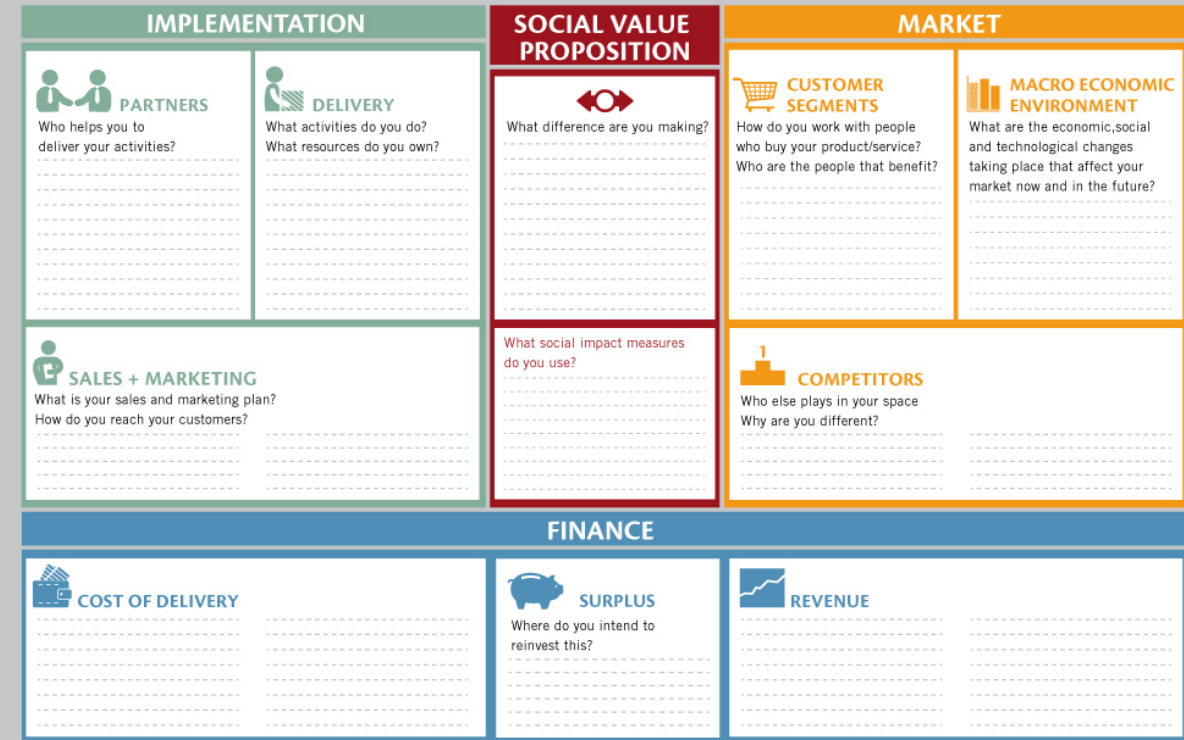
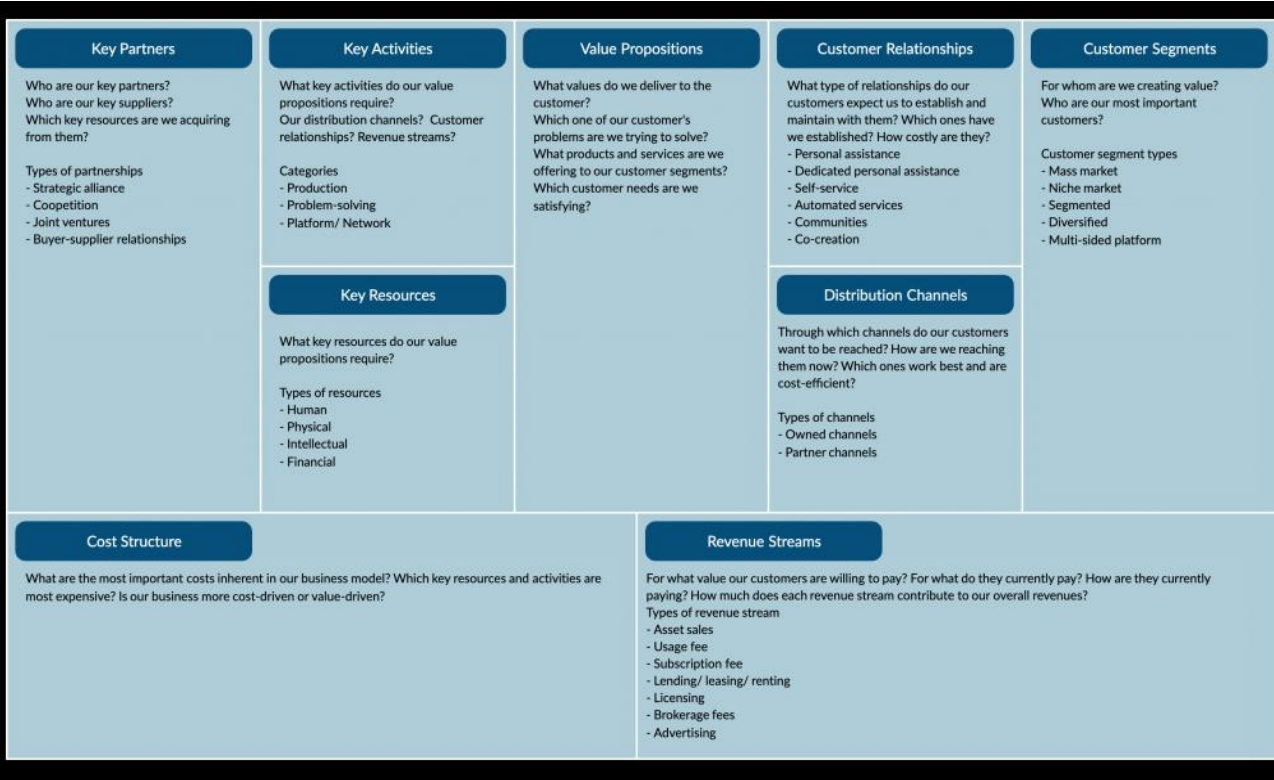


PUNTOS CLAVE

THE SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

BASED ON FRAMEWORK OF YOUNGFOUNDATION AND BUSINESS MODEL CANVAS

Social venture:



(Fuente: <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>)

(Fuente: <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PUNTOS CLAVE

- Piensa en los puntos clave de este módulo 6.
- Reflexiona sobre lo que has aprendido en las sesiones de hoy y trata de identificar los hechos nuevos que no conocías antes de hoy.





LEARNING CIRCLE



cantabria
perma
cultura



UNIVERSITY
OF LATVIA



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

"El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente la opinión de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella." Número de proyecto: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435