

## Reformula tu modelo de negocio.

La empresa .....	2
Ganancias, oportunidad y modelo de negocio. ....	3
Plan de reactivación. ....	5
Analiza. Cadena de valor .....	5
Análisis de mercado .....	6
Análisis de la oferta .....	6
Análisis de situación: DAFO - CAME .....	7
Modelo CANVAS: hacia un nuevo modelo de negocio .....	7
Plan de empresa .....	9
Conclusión .....	10
Bibliografía .....	10

## La empresa

Hay múltiples definiciones de lo que es una empresa, un empresario o un emprendedor. Pero hay algo que todas tienen en común; un propósito, una forma de vivir, una forma de mostrarnos en la sociedad, pasión, vocación, profesionalidad...

Sin embargo, todas las empresas pueden definirse desde estos criterios:

- **Propósito:** el motivo por el cual existe o debe existir.
- **Visión:** objetivo final que se quiere alcanzar a través de la actividad desarrollada.
- **Misión:** meta que se pretende obtener en un cierto período de tiempo y que varía en función del momento.
- **Valores:** identidad y principios por los cuales se va a marcar la guía de actuación y que evolucionan con el tiempo.

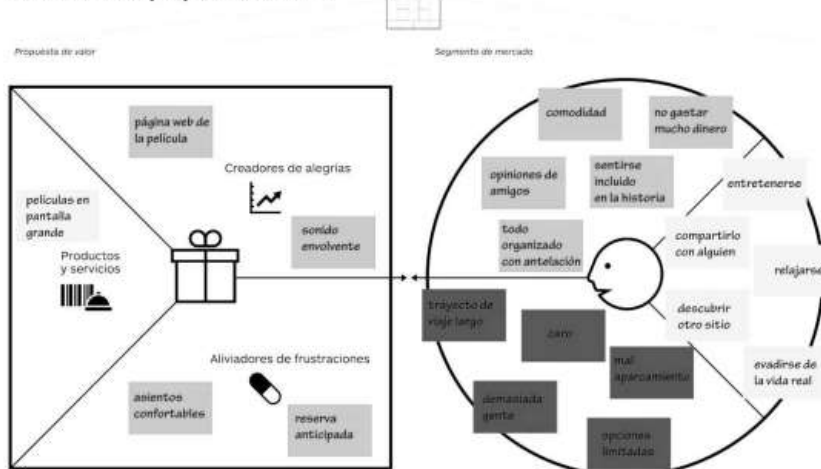


Son los ejes que marcarán el presente y futuro de la actividad empresarial (2).

Debemos aportar **valor** para obtener ganancias.

En el mundo empresarial, la propuesta de valor principal viene determinada por el cliente ya

### El lienzo de la propuesta de valor



Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadokas, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto,

que estos son el foco hacia donde se dirige el negocio. Estos perciben el valor como la diferencia entre todos los beneficios que le aporta la adquisición de un bien o servicio, y el precio que debe pagar para acceder al mismo. Los demás han de evaluar tu propuesta, sino es satisfactoria esta debe reformular su modelo de negocio hasta que guste a los demás, a los clientes.

## Ganancias, oportunidad y modelo de negocio.

Una **oportunidad** de negocio es la ocasión en la cual se identifica una necesidad de demanda en un mercado concreto para obtener **ganancias**.



Cuenta de resultados													
Concepto	Saldo												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ingresos</b>													
Ventas (clientes)													
Otros ingresos													
Ingresos financieros													
<b>Total ingresos</b>													
<b>Costes</b>													
Compras													
Alquiler local													
Suministros (agua, luz, gas...)													
Variación existencias													
Transporte													
Servicios externos													
Seguros													
Tributos													
Retribuciones propias													
Seguridad Social													
Costes financieros													
Amortizaciones													
Provisiones													

### Calculo del punto muerto del proyecto turístico incluyendo costes financieros

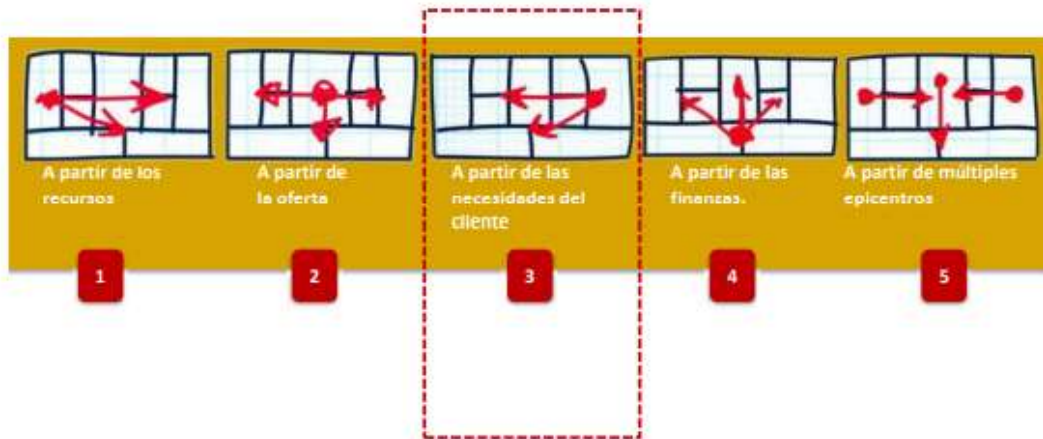
	Año 1	Año 2	Año 3
<u>Ingresos</u>	0	0	0
Costes variables	0	0	0
Costes Fijos	0	0	0
<u>Punto de equilibrio</u>	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

Delimitada la oportunidad de negocio, el **plan de empresa** ayuda a configurar el modelo de negocio ya que en él se describen los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor; en un entorno complejo que obliga a la empresa a adaptarse a todo aquello que le rodea, mirando “hacia afuera” y siendo un ente dinámico.



Las ideas para crear un modelo de **negocio innovador** pueden partir desde cualquiera de los 9 bloques de construcción.

El enfoque más utilizado es el de **cliente**



Resumiendo, el modelo de negocio es la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias.

## Plan de reactivación.

Para poder pasar de la oportunidad al modelo de negocio, las ideas tienen que poder ser llevadas a la práctica. Esto supone, entre otras cosas, que cualquier empresa necesita de unos recursos que actúen como factores productivos para poder desarrollar su actividad e ir alcanzando los distintos objetivos marcados.

Sin embargo, los recursos no constituyen ventajas competitivas ni son productivos por sí solos. Resulta necesario un entramado de interacción, organización e integración de los mismos. Es a esto a lo que llamamos capacidades. (4)

La forma en la cual una empresa accede a sus recursos y capacidades va a ser determinante en su modelo de negocio. Estos deben organizarse de manera que permitan alcanzar los objetivos de la empresa y configuren, a su vez, ventajas competitivas y una propuesta de valor.



Fuente: Robert M. Grant (2006). Figura 5.4. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. p.189.

## Analiza. Cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento que disgrega las actividades primarias y de soporte que realiza una empresa, para así identificar y reconsiderar las ventajas competitivas que posee su modelo de negocio. Así pues, una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando es capaz de llevar a cabo dichas actividades de mejor manera o más barata que sus competidores (5).



Porter, M. (2004). Cadena de valor. México: Editorial CECSA.

Crear valor para los compradores es una meta fundamental de cualquier actividad empresarial para perdurar en el tiempo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la cadena de valor de una empresa se enmarca dentro de un sistema de valor en cuanto que en el intervienen otros agentes como pueden ser proveedores y clientes que también tienen sus propias cadenas de valor. Esto conlleva que, para obtener y mantener una ventaja competitiva, no solamente se tiene que entender la cadena de valor de la empresa, sino el sistema de valor en la cual esta se engloba.



Porter, M. (2004). Cadena de valor. México: Editorial CECSA.

### Análisis de mercado

La propuesta de valor debe ser percibida por un tercero. Éste último se encuentra dentro de un mercado concreto en el cual intervienen múltiples agentes. Conocer bien dicho mercado es fundamental para poder actuar de manera estratégica (6)



**Mercado de referencia:** delimitar la amplitud del mercado en el que se va a competir. Tendencias de crecimiento, rentabilidad, barreras de la industria, regulación...

**Clientes:** identificar y conocer a los clientes reales y potenciales, así como sus necesidades. Segmentación adecuada.

**Competencia:** identificar y conocer a los competidores directos e indirectos. Establecer puntos fuertes y débiles respecto a ellos.

**Proveedores:** determinar cuáles son los proveedores más adecuados para el desarrollo de la actividad empresarial.

Un correcto análisis de mercado debe posibilitar una estimación de la demanda y de la cuota de mercado de la empresa.

### Análisis de la oferta

Tras identificar la oportunidad de negocio, el mercado en el que se ubica, ser consciente de los recursos disponibles y de la necesidad de crear capacidades que permitan un buen funcionamiento de la actividad empresarial en un contexto determinado; hay que pensar en el diseño de la oferta.

**Dimensión de la empresa:** tamaño que debe adoptar la organización para obtener la mayor rentabilidad posible. Puede ser en base a número de trabajadores, de departamentos, de tareas a realizar...



**Estructura organizativa:** jerarquía empresarial, relaciones y conexiones entre departamentos, organigrama, perfiles profesionales a incorporar...

**Definición de los procesos:** definir las actividades para ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes, percibir ingresos...

**Planificación financiera:** análisis de los procesos de costes e inversiones de la empresa con el fin de alcanzar la máxima rentabilidad. Documentos contables, ratios, opciones de financiación, viabilidad de proyectos...

**Perspectiva a largo plazo:** sostenibilidad económica, social y medioambiental, desarrollo tecnológico, resiliencia empresarial...

#### Análisis de situación: DAFO - CAME

La planificación estratégica de una empresa solo es posible cuando se tiene pleno conocimiento de la propia entidad, del mercado en el que opera y del entorno en el que se desarrolla. El análisis DAFO resulta de gran interés puesto que se basa en la evaluación interna y externa de una organización (7)

Análisis interno	
<b>Fortaleza:</b> función que una empresa desempeña de manera correcta o recurso que comporta que esta se sitúe en una posición favorable.	<b>Debilidad:</b> factor vulnerable o tarea que se lleva a cabo de manera deficiente y que colocan a la empresa en una situación considerada débil.
Análisis externo	
<b>Oportunidad:</b> factor no controlable pero que representa un elemento potencial para el crecimiento o mejora de la empresa.	<b>Amenaza:</b> fuerza no controlable que puede convertirse en un problema o aspecto negativo para la organización.

Una vez estudiada la situación y plasmada en la matriz DAFO, el análisis CAME permite definir las acciones a tomar (8)

Análisis interno	
<b>Mantener las fortalezas:</b> acciones y medidas para mantener nuestros puntos fuertes y ventajas competitivas	<b>Corregir debilidades:</b> acciones y medidas para que dejen de existir o de afectar negativamente.
Análisis externo	
<b>Explotar las oportunidades:</b> transformar las oportunidades en fortalezas.	<b>Afrontar las amenazas:</b> evitar que las medidas de conviertan en debilidades.

#### Modelo CANVAS: hacia un nuevo modelo de negocio

Tras el análisis detallado de los puntos anteriores, se puede aplicar la metodología del Modelo CANVAS por el cual se reformula un modelo de negocio a partir de su división en nueve módulos que cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (9)

- 1. Segmento de mercado:** atender las necesidades de los clientes que forman parte de un nicho concreto.
- 2. Propuesta de valor:** elemento diferenciador de la competencia y que hace que los clientes estén dispuestos a pagar.
- 3. Canales de distribución:** delimitar los canales de comunicación y distribución para transmitir la propuesta de valor y ofrecérsela a los clientes: preventa, venta y postventa.
- 4. Relaciones con los clientes:** determinar el canal y la forma de interacción con el usuario.
- 5. Flujo de ingresos:** consecuencia de los demás módulos, pero definidos a priori. Asegurar la rentabilidad del proyecto empresarial.

6. **Recursos clave:** identificar las piezas fundamentales de la actividad. Su estudio y análisis son esenciales porque de la viabilidad del negocio dependerán unos mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, etc.
7. **Actividades clave:** conocer las estrategias necesarias para materializarlas en actos que dan valor a la empresa.
8. **Asociaciones clave:** definir las estrategias de networking con diversos agentes puesto que la empresa se encuentra en un ecosistema mayor: socios, proveedores, economías de escala...
9. **Estructura de costes:** definir la manera de financiar un negocio que, al principio, no será rentable.

<p> <b>Asociaciones Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quéines son nuestros socios clave?</li> <li>• ¿Qué recursos clave adquirimos o nuestros socios?</li> <li>• ¿Qué actividades clave realizan los socios?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>8</b></p>	<p> <b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actividades clave requieren nuestra PV, CD, RC, etc?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>7</b></p> <p> <b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recursos clave requieren nuestro modelo de negocio?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>6</b></p>	<p> <b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué valor proporcionamos a los clientes?</li> <li>• ¿Qué problemas de los clientes estamos resolviendo y qué necesidades estamos satisfaciendo?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>2</b></p>	<p> <b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de relaciones tenemos con los diferentes segmentos de clientes?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p> <b>Canales de Comunicación/Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A través de qué canales/medios contactamos y atendemos a los clientes?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>3</b></p>	<p> <b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para quién creamos valor?</li> <li>• ¿Cuáles son nuestros clientes + importantes?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>1</b></p>
<p> <b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la estructura de costes de tu modelo de negocio?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>9</b></p>		<p> <b>Flujo de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué valor estás dispuesto a pagar los clientes?</li> <li>• ¿Por qué pagan actualmente?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>5</b></p>		



## Plan de empresa

Se entiende como plan de empresa al “documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examinada la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto”. (1)



Este informe implica, por tanto, el análisis y estudio de múltiples factores que deben tenerse en cuenta para constituir o reformular el camino a seguir por la empresa.

### Plan de empresa.

<b>Resumen</b> _____	3
<b>Persona emprendedora</b> _____	4
Características personales _____	4
Motivación _____	4
Forma jurídica _____	4
<b>Plan de Marketing</b> _____	5
Necesidades a cubrir _____	5
Público objetivo _____	5
El producto (o servicio) _____	5
Evolución del mercado _____	5
Identificación de la competencia _____	5
Plan de Marketing _____	5
<b>Plan de producción u operaciones</b> _____	6
Plan de operaciones _____	6
Localización, instalación y transporte _____	6
Compras _____	6
Costes _____	6
<b>Plan de organización</b> _____	7
Personal y definición de puestos de trabajo. Organización y retribución de los mismos. _____	7
_____	7
<b>El Plan Jurídico – Fiscal</b> _____	8
<b>Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa en el sector turístico.</b> _____	9
<b>El Plan Económico – Financiero</b> _____	12
Cuenta de resultados previsionales a tres años vista _____	13
Plan de tesorería _____	14
Cálculo del punto de equilibrio _____	15

## Conclusión

Con la consecución detallada de todos los pasos marcados, el plan de empresa generará los movimientos económicos y la consecución de nuestro propósito, alcanzando las metas, siempre manteniendo los valores que nos diferencian.



## Bibliografía

1. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. ¿Qué es un Plan de Empresa?. <https://planempresa.ipyme.org> Recuperado 04/06/2021: <https://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/PlanDeEmpresa>
2. Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. *Universidad de Deusto, España*.
3. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/planes-y-jerarquias-de-objetivos-en-las-empresas/>
4. Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*, 4(1), 113-147.
5. Porter, M. (2004). Cadena de valor. *México: Editorial CECSA*.
6. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-mercado/>
7. Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.
8. <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
9. Osterwalder, A. (2011). Modelo Canvas. *Barcelona: Deusto SA Ediciones*.