

# GUÍA PARA ELABORAR EL MODELO DE NEGOCIO

**NOMBRE DEL PROYECTO:**

**NOMBRE DEL (DE LOS) EMPRENDEDOR/ES:**

**Fecha:**



## INTRODUCCIÓN

---

El objetivo de esta guía es ayudarte a plasmar tu negocio en forma organizada y sistemática, invitándote a la definición, análisis y reflexión de los aspectos clave que hacen a tu propuesta atractiva, consistente y viable.

Es importante que plasmes aquí toda la información que cuentas respecto a tu emprendimiento, identificando además las fuentes de esa información. ¿De dónde viene el conocimiento? ¿Es porque trabajaste en el sector, porque estuviste buscando información en internet, porque consumes ese producto, porque consultaste a potenciales clientes u otras?

El proceso de confección de este documento te permitirá ordenar tus ideas e información, y probablemente, a encontrar alguna inconsistencia o por lo menos alguna oportunidad de mejora. Para ello es importante que le dediques el tiempo necesario, tanto para la investigación como para la reflexión, y que abordes esta tarea con una mente abierta y flexible para descubrir y aceptar la perspectiva del mercado.

Como resultado del proceso esperamos que identifiques los supuestos en los que aún se basa tu oportunidad de negocio y aquellos que ya han sido validados en el mercado. Este ejercicio de conceptualización de tu proyecto y sus elementos estratégicos te ayudará a estar mejor preparado para seguir validando tu idea en el mercado y poder tomar decisiones rápidas cuando la realidad no se comporte igual a lo pensado. Cuanto más se trabaje antes de salir al mercado, mejor será el resultado de tu operación empresarial. Este ejercicio te ayudará además a incorporar un sistema de pensamiento que aplicarás luego como empresario- el pensamiento estratégico- ante un entorno que se encontrará en permanente cambio.

Es fundamental que te permitas el ejercicio de cuestionar todos los aspectos centrales de tu proyecto y prestar atención especialmente a aquellos indicios que vayan en contra de tus supuestos iniciales. Hay que dejar que sean otros (el mercado) quienes argumenten a favor o en contra de cada suposición. De esta forma estarás contribuyendo a reducir los riesgos implícitos en todo emprendimiento y aumentar las posibilidades de éxito.

Ten presente que habrá otros buscando a los mismos clientes que tú, procurando mejorar sus habilidades, sus productos y sus costos en forma continua. Tú deberás tener siempre una buena respuesta a las preguntas: “¿Por qué los clientes deberían comprarme a mí y no a alguno de mis competidores? y ¿es esta la mejor propuesta posible para atender a los clientes definidos?”. Recuerda que no todos los clientes buscan lo mismo, debes enfocarte a lo que tus clientes prefieren y nunca perder de vista que todo atributo que agregues tiene un costo asociado y por lo tanto, solo incluye los que aporten valor para tus clientes.

Cualquier consulta no dejes de consultarnos!

Equipo de C-Emprendedor



## 1. EL EMPRENDEDOR

---

### 1.1 Antecedentes

Realiza un breve resumen de tu educación y experiencia laboral vinculadas al emprendimiento, y menciona si has tenido experiencia empresarial previa.

### 1.2 Situación actual y objetivos personales

Explica brevemente tu situación laboral (si estás trabajando, donde e ingresos aproximados mensuales), si estás estudiando y cuál es tu disponibilidad de tiempo en caso de iniciar el asesoramiento en la planificación del negocio.

Define cuáles son tus objetivos económicos con este proyecto y cómo vas a organizarte para llevarlo adelante (en forma exclusiva, paralelamente a otras actividades, etc.).

## 2. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y LA PROPUESTA DE VALOR

---

- Describe detalladamente tu idea de negocio
- ¿Qué valor diferencial aporta tu proyecto a tus clientes respecto a la oferta existente?  
¿Qué problemas les resuelve?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecerás a tus clientes objetivo? En caso de tener distintos tipos de cliente identifica la oferta definida para cada uno con sus principales características.
- ¿Qué características técnicas tendrá el producto/servicio? ¿Qué presentación?
- ¿Cómo te propones que sea percibido por el público (posicionamiento deseado)?
- ¿Cómo surgió la idea del negocio?



### 3. LOS SEGMENTOS DE CLIENTES

---

- ¿A qué tipo de clientes estará dirigida tu propuesta? ¿Cómo los describirías en términos de ubicación geográfica, sexo, edad, capacidad económica, cantidad, preferencias, estilo de vida?
- ¿Por qué te parece que ellos elegirán tu propuesta?
- ¿Por qué te parece atractivo ese grupo de clientes potenciales?
- ¿Cómo podrías llegar a ellos?

### 4. EL SECTOR Y LOS COMPETIDORES

---

#### 4.1 Descripción general del sector y los competidores

- ¿Cómo describirías el sector en el que operará tu negocio?<sup>1</sup>
- ¿Cuáles son tus competidores en sentido estricto y en sentido amplio?
- Por favor, completa el cuadro de análisis de competidores que incluimos en la página siguiente.

---

<sup>1</sup> A continuación detallamos una “batería genérica de preguntas” que pueden ayudarte a reflexionar sobre el sector y a describirlo. No esperamos que en esta instancia conozcas la respuesta a todas ellas.

¿Cómo es el sector en el que ingresaría tu nuevo negocio?

¿Conoces quiénes son los líderes de mercado?

¿Tienes una idea del volumen que se comercializa en él?

¿Es un mercado que crece o se encuentra estacionado?

¿Se aplica alguna tecnología específica?

¿Cuenta con una legislación especial?

¿Cuántos intermediarios hay entre el productor y el consumidor final?

¿Sabes con qué margen marca cada uno de los intermediarios de la cadena?

¿Detectaste algún tipo de barrera para ingresar al sector? ¿Y para salir de él?



Competidor	Tendencia de ventas (Crec/Decr)	Productos	Precios	Distribución	Promoción	Servicio al cliente	Otros



- ¿Cómo sabes todo lo que mencionas sobre el sector y los competidores?
- ¿Hay algún otro elemento que te parezca relevante para describir el sector?

#### **4.2 Ventana de oportunidad**

- ¿Cuáles son las principales fortalezas de tu idea de negocio y qué tan importantes son respecto a las de tus competidores?
- ¿Cuáles son tus principales debilidades y que tan importantes son en comparación con las de tus competidores?
- ¿Cómo piensas neutralizar esas debilidades y que tiempo y acciones te tomarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades más atractivas para el emprendimiento? ¿Por qué?
- ¿Coincide alguna de las oportunidades que identificaste con una fortaleza tuya o de tu emprendimiento?
- ¿Cuáles son las mayores amenazas para tu emprendimiento, cómo impactarían y cuál es su probabilidad de ocurrencia?
- ¿De qué modo podrías hacerle frente a esas amenazas?

#### **Factores Clave de Éxito**

En base a todo lo que has investigado y concluido en la página anterior, identifica los cinco puntos que a tu juicio una empresa en este mercado debería cumplir para ser exitosa.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



## 5. CANALES DE COMUNICACIÓN Y CONTACTO CON LOS CLIENTES

---

- ¿Cómo los clientes se enterarán de tus productos, que medios utilizarás para contactarlos y por qué?
- ¿Cuál será tu sistema de ventas para captar clientes?
- ¿Cómo podrán tus clientes acceder a tu producto (comercialización y entrega)?
- ¿Por qué pensaste en ese sistema (desde el punto de vista del cliente, el costo, etc.)?
- ¿Cómo impacta en el precio de venta de tus productos y en el precio final a los consumidores los canales de comercialización seleccionados?

## 6. RELACIONES CON LOS CLIENTES

---

- ¿Qué tipo de relación/atención le brindarás a tus clientes previo, durante y post compra?
- ¿Cómo quieres que sea percibido el tipo de servicio por el usuario?
- ¿Cómo se vincula el tipo de relación definida con el cliente con el resto del modelo de negocio?

## 7. GENERACIÓN DE INGRESOS

---

- ¿Cuáles serán las fuentes de ingreso del emprendimiento (transacciones, suscripciones, licencias, alquiler, publicidad, etc.)?
- ¿Con qué frecuencia te podrá comprar un mismo cliente? Es decir, ¿se trata de un bien de consumo (alta frecuencia de compra) o de un bien duradero (baja frecuencia de compra)?



- En función de lo anterior, estima el volumen de ventas mensuales (cantidades físicas) de tu/s producto/s para el primer año (en caso de tener muchos productos diferente agrúpalos en categorías). Si el emprendimiento se encuentra ya en funcionamiento, entonces incluye las unidades vendidas en el último año.

	Demanda de <u>mi</u> producto en unidades físicas mensuales											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producto 1												
Producto 2												
Producto 3												

- ¿Cuál fue el proceso de análisis realizado para hacer la estimación?
- ¿Cuáles serán los precios de tus productos (o promedio de categorías principales de productos)? ¿En base a qué criterios los fijaste?

	Precio
Producto 1	
Producto 2	
Producto 3	

- ¿Tienes previstas promociones, en qué momentos y cómo afecta al precio de venta?
- En función del volumen de ventas y los precios mencionados anteriormente (sin IVA en caso que corresponda), completa el siguiente cuadro:

	Ingresos brutos mensuales (cantidades * precio de venta)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producto 1												
Producto 2												
Producto 3												



- ¿Cuáles serán las formas de pago que aceptará tu empresa? ¿Implican un desfasaje entre el momento en que se concreta la venta y el cobro de la misma? En caso afirmativo indicar cuántos días.

## 8. ACTIVIDADES PRINCIPALES

---

- ¿Qué actividades estratégicas identificas como necesarias para poder entregar la propuesta de valor a tus clientes? (Producción, distribución, ventas, seguimiento de ventas)
- Describe el proceso de producción.
- ¿Cuál será la capacidad de producción (volumen máximo de producción posible)? En caso que el proyecto se estructure en etapas, indicar capacidad para cada una de ellas y qué cambios se harían para avanzar de una a otra.
- ¿Ya sabes la forma jurídica que será conveniente para tu emprendimiento? ¿Cuál es? ¿Qué ventajas y desventajas tiene? ¿Qué dudas te plantea este tema?
- ¿Bajo qué régimen tributario formalizarás tu emprendimiento?
- ¿Será necesario que realices trámites de registros, habilitaciones, patentes, u otros permisos para la producción y/o comercialización de tu producto? ¿Dónde deberás hacerlo? ¿Cuánto demora el trámite hasta que puedas comenzar la producción y la comercialización?

## 9. RECURSOS CLAVE

---

### 9.1 Recursos humanos

- Define las posiciones necesarias para llevar adelante las actividades identificadas en el punto anterior (si el emprendimiento se hará en etapas, identificalas en función de las mismas). En caso de ya tener definidos a los responsables identificar quienes serán.
- Calcula tus costos mensuales de personal para el primer año de actividad<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Investiga los niveles salariales que determina el Consejo de Salarios respectivo, así como aquellos que pagan tus competidores. Ten en cuenta que si pagas remuneraciones menores a las de mercado, tus empleados tendrán mayor propensión a cambiar de trabajo y eso implica costos para tu empresa. Si pagas sueldos mayores a los de mercado, pierdes competitividad o rentabilidad. Por lo tanto, este “termómetro” de mercado debe ser utilizado de manera sistemática.



## 9.2 Insumos

- ¿Cuáles son los insumos necesarios para la producción?
- Completa el siguiente cuadro:

Proveedor	Insumo/ Producto	Calidad	Precio	Cant.mín.	Condiciones de entrega	Plazo de pago

## 9.3 Infraestructura e inversiones necesarias

- Donde se ubicará el emprendimiento
- Describe qué inversiones y gastos deberás realizar para poner en funcionamiento tu emprendimiento. Clasifícalos según sean acondicionamiento del local, instalaciones y equipos, útiles y herramientas y otros.
- ¿Qué costo tiene cada una de ellas? ¿Dispones de las mismas? ¿De cuáles?
- Calcula el total de la inversión fija requerida
- ¿De cuánto dinero dispones? ¿Tienes ya pensado a qué o a quién vas a recurrir para lo que pueda faltarte?



## 10. COSTOS

- Calcula el costo variable por producto o principales categorías.
- En función de las ventas mensuales, ¿Cuál sería el costo variable total mensual para el primer año?

	Costos Variables (costo unitario * cantidades vendidas)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producto 1												
Producto 2												
Producto 3												

- Estima los gastos generales (luz, teléfono, internet, alquileres, publicidad, recursos humanos no asociados a producción, impuestos, etc.)

	Costos Fijos	
	Promedio Mensual	Total Año 1
Alquiler		
Energía, agua y telefonía		
Sueldos Nominales		
Aportes Patronales		
Aguinaldo, licencia y salario vacacional		
Gastos de distribución		
Gastos de mantenimiento (Vehículos, equipos y local)		
Gastos de marketing		
Seguros		
Envíos		
<b>TOTAL</b>		



- ¿Precisarás un préstamo? En caso afirmativo, estima los costos financieros.
- Haz una primer cuenta de resultados de tu emprendimiento en base a los datos del año 1

	Resultado	
	Promedio Mensual	Total Año 1
1. VENTAS		
2. COSTOS VARIABLES		
RESULTADO BRUTO (1-2)		
3. COSTOS FIJOS		
4. COSTOS FINANCIEROS		
RESULTADO NETO (Bruto- 3-4)		

## 11. ESTADO DE DESARROLLO

---

¿Estás actualmente desarrollando alguna actividad vinculada al emprendimiento? Detalla las actividades ya realizadas, el grado de desarrollo del producto y cuáles son las fases aún no cumplidas, quiénes las llevarían a cabo, cuándo, con qué costo y cuál es el momento en que prevés contar con el emprendimiento en funcionamiento.