

Recepción: 16 de junio de 2015**Aceptación:** 29 de octubre de 2015**Publicación:** 26 de noviembre de 2015

10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS

10 STEPS FOR DEVELOPING A BUSINESS PLAN AND A BUSINESS MODEL CANVAS

Borja Ortiz Rodríguez¹Josep Capó Vicedo²

1. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de València. Estancia académica en la Warsaw School of Technology. E-mail: bororrod@epsa.upv.es
2. Ingeniero Industrial por la UPV (1997), Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado por la UOC (2008) y Doctor por la UPV (2004). En la actualidad es Profesor Titular de Universidad del Área de Organización de Empresas en la Universitat Politècnica de València. E-mail: pepcapo@doe.upv.es

RESUMEN

El presente trabajo compara los puntos fuertes y débiles del Plan Estratégico y del Business Model Canvas, analizando su compatibilidad, y propone un proceso para el desarrollo de ambos modelos de creación de modelos de negocio, de forma simultánea, de modo que al final del proceso el emprendedor posea información detallada de la situación de su empresa, o proyecto de empresa.

ABSTRACT

This paper compares the strengths and weaknesses of the Strategic Plan and the Business Model Canvas, analyzing their compatibility, and proposes a process for the development of both models simultaneously, so that at the end of the process the entrepreneur possesses detailed information on the situation of his company or business project.

PALABRAS CLAVE

Business Model Canvas; Plan Estratégico; Modelos de negocio; Emprendimiento; Viabilidad.

KEY WORDS

Business Model Canvas; Strategic Plan; Business models; Entrepreneurship; Viability.

INTRODUCCIÓN

La herramienta principal para la creación de modelos de negocio y planes de empresa, tradicionalmente ha sido el Plan Estratégico. Se trata de un documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

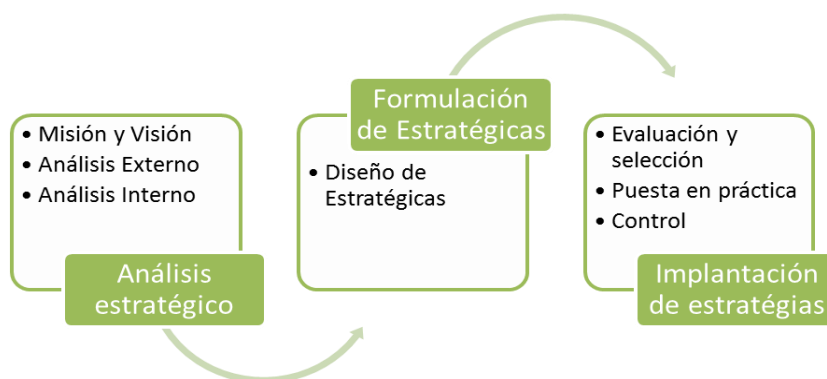
Pero en 2008 Alexander Osterwalder desarrolló el Business Model Canvas, una herramienta estratégica para desarrollar de nuevos modelos de empresa, o documentar modelos de negocio existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen una empresa y sus productos (propuestas de valor), infraestructura, clientes y finanzas.

Comparando ambos métodos, se puede pensar que se trata de herramientas totalmente distintas, que sobre el papel tienen la misma finalidad, lo cual nos hace plantearnos la pregunta de si realmente sirven para lo mismo, y por consiguiente, si podría haber alguna manera de desarrollar ambos métodos de forma paralela para obtener información complementaria.

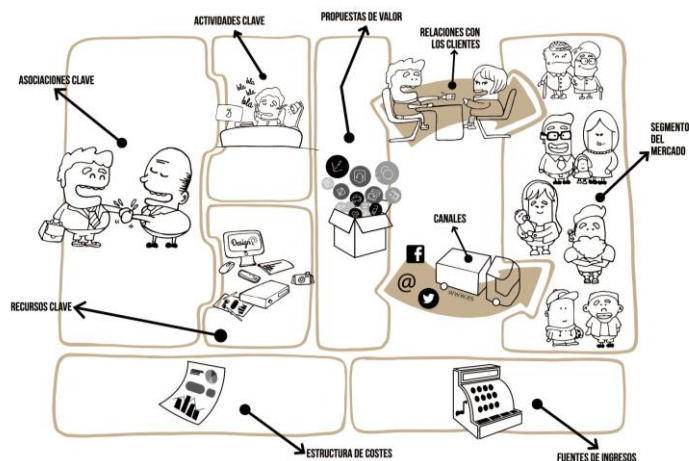
En este trabajo se propone un modelo integrador entre ambos métodos de creación de modelos de negocio, buscando las conexiones y similitudes entre sus diferentes puntos, y sobretodo, localizando aquellos aspectos en que son diferentes de modo que al complementarlos surja un plan de empresa más completo y viable. El modelo propuesto sigue el orden lógico del plan estratégico tradicional, que va desde el análisis hasta el desarrollo de estrategias, y a partir del desarrollo del mismo, se localizan y seleccionan aquellos aspectos que son de una relevancia suficiente como para formar parte del Business Model Canvas de la empresa, de modo que al final del proceso el usuario acabe teniendo un plan de empresa y un lienzo Canvas completos.

LAS HERRAMIENTAS DE CREACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO.

La dirección estratégica es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo formular estrategias y ponerlas en práctica, es decir, desarrollar planes estratégicos a medio/largo plazo. Las funciones básicas de la dirección estratégica son el desarrollo y motivación de los recursos y capacidades de la empresa, coordinación de dichos recursos para que estén disponibles en la cantidad, momento y lugar adecuados, y la búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor. Puede considerarse que el proceso global de la dirección estratégica de la empresa está formado por tres grandes fases o elementos.



El modelo Business Model Canvas: el BMC es un concepto que permite describir el modelo de negocio de una empresa, y reflexionar sobre él. Es una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas, un concepto que todos en la empresa pueden entender, y debatir, y que por tanto ha de ser simple, relevante y fácilmente comprensible pero que al mismo tiempo no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. El modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.



Si comparamos ambos modelos, vemos que se trata de herramientas muy dispares, tanto por su desarrollo, como por sus resultados:

- ✓ Por un lado el plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta planificación de las acciones a desarrollar. Sin duda, el resultado será un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno que aportada información de gran valor a los empresarios a la hora de tomar decisiones. Pero esto también tiene un aspecto negativo, el hecho de que el proceso sea tan preciso y profundo, puede resultar en un documento final excesivamente largo, denso en información y muy poco gráfico, en el que puede ser difícil situarse. Además, su lenguaje en algunos casos puede ser de un corte excesivamente especializado, y por tanto pueden surgir dificultades a la hora de interpretar y comunicar los resultados.
- ✓ Por el contrario, mediante del Business Model Canvas, se obtiene un lienzo de la empresa muy gráfico, conciso y sencillo de interpretar, comunicar y asimilar por parte de todos los órganos que forman la empresa. Lo cual tiene mucho valor, ya que facilita al empresario la tarea de transmitir la misión y visión, actividad, funcionamiento y objetivos de la empresa a los trabajadores, hecho que presumiblemente se traducirá en un aumento de la eficiencia de los recursos tanto humanos como materiales, y que en última instancia se debería reflejar en un aumento de los beneficios. El aspecto negativo del BMC es que carece de profundidad en su información y en muchos casos no es suficientemente específico para comprender con exactitud la situación de la empresa.

Pero la diferencia entre ambos modelos no es solo la presentación de los resultados, sino también la focalización de la información a obtener. Por un lado el BMC se centra mucho en identificar las características de la propia empresa que se prevé, o pretende, que sean factores diferenciales en su actividad empresarial, y por tanto a la hora de competir en un sector. En cambio el Plan estratégico le concede mucha más importancia al análisis del entorno, tanto general como específico, así como a los factores que pueden alterarlo suponiendo una amenaza o una oportunidad para la empresa de cara a un futuro a corto/medio plazo.

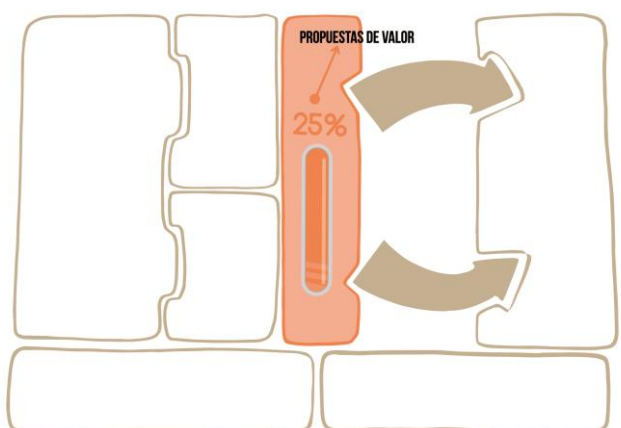
Estas diferencias hacen que ambos modelos sean muy parecidos en su finalidad, pero muy diferentes en su desarrollo y en sus resultados. Pero si se toma un poco de perspectiva, teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades de ambos, se puede ver que son herramientas totalmente complementarias, ya que una compensa los defectos de la otra.

Así que el manual de 10 pasos planteado a continuación puede resultar una herramienta útil para realizar paralelamente un Plan Estratégico y un BMC, de modo que al final del proceso el usuario obtendrá la información que proporcionan ambos modelos, y además tendrá dicha información representada y sintetizada de dos formas muy distintas, pero evidentemente complementarias.

EL MANUAL

PASO 1: DEFINIR LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

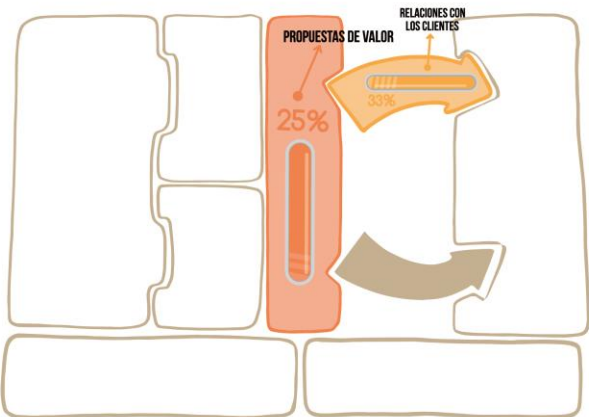
En primer lugar, se deben definir los valores, los propósitos y metas de la empresa. Toda organización tiene dos metas; las metas económicas, y las metas sociales definidas por la misión y la visión de la empresa. En este paso se obtendrá parte de la información.

Definir la misión y la visión de la empresa	
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir una misión que justifique la existencia de la empresa, y que constituya una declaración explícita de principios, valores y creencias de la organización. 2. Definir una visión de lo que se quiere que la empresa sea a largo plazo (mínimo 5 años) de una forma creativa, instintiva y sobretodo intuitiva, teniendo en cuenta tanto los recursos y capacidades como las posibles variaciones del entorno, para asegurarse de que se establecen unos objetivos reales y factibles
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • La finalidad de la misión y la visión, es el de definir desde el mismo inicio del proyecto como se quiere que sea la empresa, que lugar va a ocupar en el mercado y como va a crear valor para su clientes, y la largo plazo, mediante la visión, como se pretende que la empresa evolucione en un periodo de tiempo no menor a 5 años. • Pero el verdadero objetivo que se pretende conseguir en este punto, es que todo el mundo (especialmente empleados y clientes) tenga claro los principios, valores y objetivos de la organización, de modo que resulte más sencilla la orientación de acciones para paliar posibles imprevistos, y por consecuente el crecimiento de la empresa.
Localización en el plan estratégico	<p>Este punto se trata de forma más explícita en el modelo clásico, del que es el primer punto, que en el CANVAS, donde representa una parte de las "Propuestas de valor". Por tanto:</p> <p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 1: Misión y visión de la empresa</p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p> 

PASO 2: ANÁLISIS EXTERNO

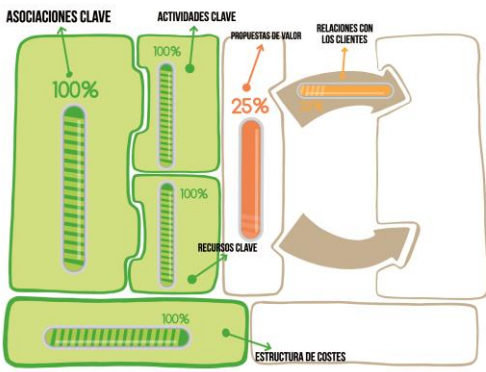
El análisis externo se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de estrategia empresarial.

Este análisis permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

Análisis externo	
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> Para analizar el macroentorno de la empresa recomendamos realizar el análisis PEST en el que se estudian factores que afectan a la empresa desde los siguientes ámbitos: <ul style="list-style-type: none"> • Político/legales • Económicos • Socioculturales • Tecnológicos A continuación, se analiza el microentorno mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva que deben ser analizadas: <ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutivos • Nuevos competidores • Rivales ya establecidos • Proveedores • Clientes <p>Finalmente utilizamos los datos obtenidos para realizar una lista de Amenazas y Oportunidades de la empresa.</p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales • Establecer barreras de entradas que impidan el ingreso de nuevos competidores • Diseñar estrategias destinadas a lograr mayores acuerdos con los proveedores • Obtener una mayor fidelidad o lealtad de los clientes
Localización en el plan estratégico	<p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 2: Análisis del entorno.</p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p> 


PASO 3: ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno buscamos identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y capacidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la misma, con el objetivo de maximizar los primeros y minimizar los segundos.

Análisis interno	
Pasos	<p>El primer paso, es realizar un análisis de la identidad de la empresa: Edad, tamaño, campos de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico, estructura jurídica, etc.</p> <p>Análisis funcional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una lista de las áreas que tiene la empresa en cuestión. 2. Identificar dentro de cada una de las áreas, las variables clave significativas (recursos) para el funcionamiento de la empresa. 3. Numerar, cuantificar, y valorar el contenido y funcionamiento de dichas variables. 4. Calificar las variables de la empresa, así como las del competidor/es directo/s. a estas puntuaciones las nombramos valor estratégico. 5. Relacionar las capacidades con los recursos de los que se sustentan. 6. Realizar un perfil estratégico, en el que se evalúen dichas capacidades según su eficiencia, y comprarlas con las de la competencia, teniendo en cuenta la importancia estratégica. <p>Finalmente, se utilizan los resultados obtenidos para realizar una lista de fortalezas y debilidades de la empresa.</p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una lista para conocer y controlar los recursos y las capacidades de la empresa. • Conocer la importancia estratégica de dichos recursos y capacidades. • Valorar la situación de las variables clave significativas de la empresa con respecto a la competencia. • Utilizar los datos obtenidos para intentar maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. • Identificar posibles ventajas competitivas en la organización.
Localización en el plan estratégico	<p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 3. Análisis interno</p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p> 

PASO 4: ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (SWOT en inglés) supone un resumen de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno, que representa los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Se trata de un análisis puramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor, y que aporta una visión global de la situación de la empresa para diseñar su estrategia.

Análisis DAFO	
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> Ahora se reúnen las listas de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades que hemos elaborado en los dos puntos anteriores. Se dibuja la matriz DAFO y se colocan los datos obtenidos en el cuadrante al que corresponda. <div style="text-align: center;">  </div>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la situación real en que se encuentra la empresa Identificar las barreras que limitan los objetivos Explorar nuevas soluciones a los problemas Decidir sobre la dirección más eficaz Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo Identificar posibles ventajas competitivas
Localización en el plan estratégico	<p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 4. Análisis DAFO</p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p> <p>No se encuentra en un módulo en particular, sino que el DAFO es una síntesis de los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.</p>

PASO 5. MATRIZ DAFO

La matriz DAFO es una forma de generar estrategias a partir de la posición estratégica de una empresa. Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis estratégico hecho anteriormente (análisis DAFO).

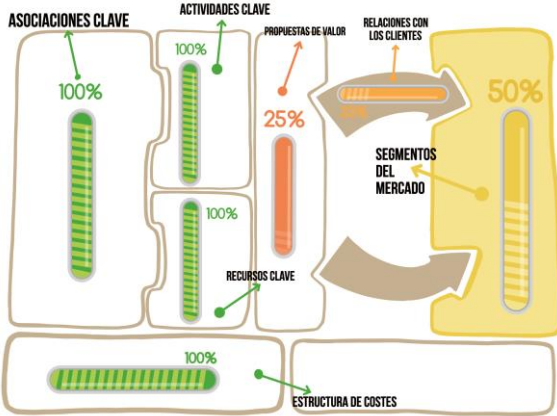
En esta herramienta, cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades)

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	Estrategias de reorganización (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Matriz DAFO	
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Previamente a empezar a idear y diseñar estrategias, hay que tener localizados, clasificados y cuantificados todos los datos (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) que se han obtenido en los puntos anteriores, para saber cuáles son más relevantes para el futuro de la organización, y cuales tienen una importancia superflua. 2. Llevar a cabo una ideación, o brainstorming para crear estrategias que logren maximizar los puntos fuertes que nos ha dado el análisis anterior, y minimizar en la medida de lo posible los puntos débiles de la empresa. 3. Es recomendable idear al menos una estrategia de cada tipo, aunque finalmente la mayoría de ellas no se vayan a llevar a cabo.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Idear distintas estrategias según los objetivos de la empresa, con el objetivo de maximizar sus puntos fuertes y minimizar los débiles
Localización en el plan estratégico	<p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 5. Matriz DAFO</p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p> <p>Al igual que el punto anterior, la matriz DAFO sintetiza el análisis de cada uno de los módulos del Canvas, y las estrategias que deriven de ella igualmente pueden acarrear cambios en todos los módulos del modelo.</p>

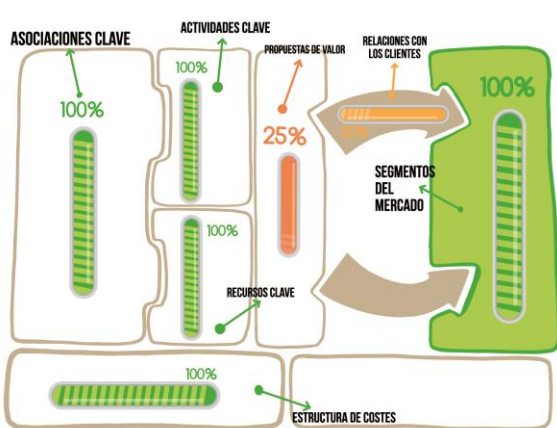
PASO 6: SEGMENTACIÓN DE MERCADO

En síntesis, la segmentación del mercado se puede definir como, “el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para logra una ventaja competitiva.”

Segmentación de mercado I	
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. 2. Análisis: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requisito en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes. 3. Preparación de perfiles: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante.
Tipos de segmentación	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación Geográfica • Segmentación Demográfica • Segmentación Psicográfica • Segmentación por comportamiento
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar el Marketing Mix hacia los clientes. • Aprovechar mejor los recursos al enfocarlos hacia segmentos de mercado realmente potenciales para la empresa. • Competir más eficazmente en determinados segmentos y permitir desplegar las fortalezas de la empresa. • Ayudar a los clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.
Localización en el plan estratégico	<p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 6. Segmentación de mercado</p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p>  <p>El diagrama del Modelo Canvas muestra la siguiente configuración de componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ASOCIACIONES CLAVE: Representado por una barra verde con el valor 100%. ACTIVIDADES CLAVE: Representado por una barra verde con el valor 100%. RECURSOS CLAVE: Representado por una barra verde con el valor 100%. ESTRUCTURA DE COSTES: Representado por una barra verde con el valor 100%. PROPUESAS DE VALOR: Representado por una barra roja con el valor 25%. RELACIONES CON LOS CLIENTES: Representado por una barra naranja con el valor 50%. SEGMENTOS DEL MERCADO: Representado por una barra amarilla con el valor 50%. <p>Las flechas indican que las Asociaciones, Actividades y Recursos Clave contribuyen al 100% a las Propuestas de Valor y Relaciones con los Clientes. La Estructura de Costes contribuye al 100% a las Propuestas de Valor. Las Relaciones con los Clientes contribuyen al 50% a los Segmentos del Mercado. Las Propuestas de Valor contribuyen al 25% a los Segmentos del Mercado.</p>

PASO 7: TARGETING

El target marketing procede de la definición clásica: Marketing de segmentos. Se trata de seleccionar uno o más segmentos de un mercado al cual la empresa va a dirigir su esfuerzo de marketing. El marketing de segmentos permite a las empresas dirigir sus productos específicos y determinados de consumidores.

Targeting	
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar los factores estructurales de los segmentos de mercado que se han obtenido en el punto anterior. 2. Cotejar las necesidades de cada segmento de mercado con las capacidades y recursos de la empresa, de modo que se pueda determinar que segmentos son alcanzables, y cuales hay que desechar. 3. De los segmentos alcanzables para la empresa, decidir cual, o cuáles son más atractivos de atender, para posteriormente establecer la estrategia de marketing.
Objetivos	<p>Se puede decir que el <i>Targeting</i> es el segundo paso de la segmentación de mercados, por tanto los objetivos son básicamente los mismos.</p> <p>Cualquier empresa necesita saber cuál es su público o mercado objetivo, porque ellos significan asegurarse, entre otras cosas, de que sus esfuerzos en marketing van al lugar adecuado.</p>
Localización en el plan estratégico	<p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 7. Targeting</p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p> 

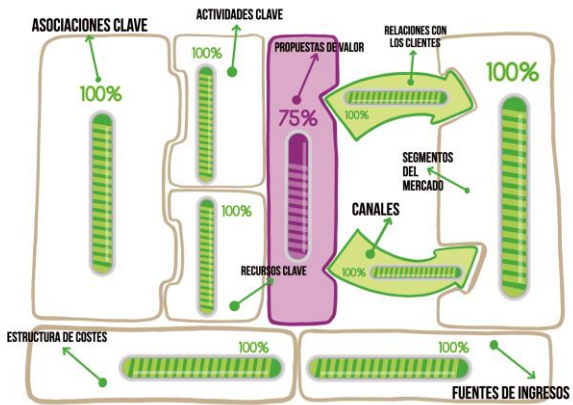
PASO 8: POSICIONAMIENTO

En Marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se constituye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos al cliente objetivo, previamente seleccionado.

Posicionamiento	
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> 1. En primer lugar, se tiene que haber segmentado y elegido el perfil de cliente objetivo correctamente, y por tanto se tiene que conocer los gustos y necesidades de dichos clientes. 2. Determinar el atributo más atractivo del producto o servicio que se ofrece. 3. Crear y testear conceptos de posicionamiento. Se desarrollan varias alternativas que se testean con consumidores (mediante sesiones de grupo y/o estudios cuantitativos) hasta lograr el concepto óptimo de cara a comunicar el posicionamiento con todas las herramientas al alcance de la empresa. 4. Desarrollar un plan para implantar el posicionamiento. 5. Monitorizar el posicionamiento. Con cierta frecuencia de debe contralar cómo evoluciona la asociación de la marca y sus competidores con los atributos clave en la mente de los consumidores.
Objetivos	<p>El posicionamiento tiene que situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades.</p> <p>El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.</p>
Localización en el plan estratégico	<p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 9. Posicionamiento</p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p> 

PASO 9: ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y MARKETING MIX

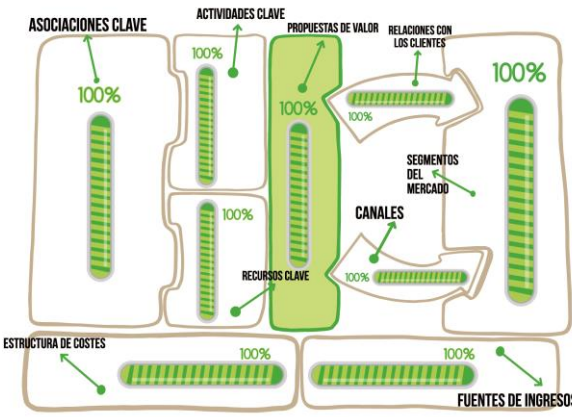
Una vez se ha segmentado el mercado, y se han analizado los perfiles, y decidido cuales son aquellos más atractivos para la empresa, y por tanto va a atender, hay que realizar un *marketing mix* para cada uno de los segmentos elegidos como mercado objetivo, que intente satisfacer las necesidades de los consumidores que los forman.

Estrategia de segmentación y Marketing Mix I	
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> Teniendo en cuenta las características del cliente objetivo elegido, se establece una estrategia de segmentación: <ul style="list-style-type: none"> Estrategia indiferenciada Estrategia diferenciada Estrategia de concentración Decidir las características que se va a dar al producto para que este sea lo más atractivo posible. Establecer el precio del producto que se considere óptimo, teniendo en cuenta la flexibilidad de la demanda al precio. Dependiendo de las características del cliente objetivo, se decidirán las formas de promoción del producto más adecuadas en cada caso. También en consonancia del perfil de cliente objetivo seleccionado, se determinará también la plaza, es decir, los canales mediante los cuales se distribuye el producto o servicio.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las necesidades individuales de cada uno de los perfiles de cliente objetivo. Que las actividades de la corporación para satisfacer estas necesidades se realicen de una forma rentable y sostenible. Mediante estas actividades, conseguir ocupar una posición en el mercado.
Localización en el plan estratégico	<p>EN EL PLAN DE NEGOCIO:</p> <p>Punto 9. Estrategia de segmentación y <i>Marketing Mix</i></p> <p>EN EL MODELO CANVAS:</p> 

PASO 10: PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales del modelo de negocio o empresa. Variables que como mínimo deben afectar a:

- Política de producto
- Política de precios
- Política de distribución
- Política de promoción

Plan de acción																										
Pasos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un método sencillo es mediante la realización de una ficha que recogerá los datos clave de la acción planteada. Hay que seleccionar las acciones que realmente sean potenciales, y presentar una ficha resumen. <p>Este puede ser un ejemplo:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td colspan="5">Elemento del Mix:</td></tr> <tr><td colspan="5">Objetivos:</td></tr> <tr><td colspan="5">Estrategia:</td></tr> <tr> <th>ACCIÓN</th> <th>COSTE</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>INICIO</th> <th>FINAL</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> 2. Debajo de la ficha se pueden ampliar campos de información complementaria con los siguientes apartados: <ul style="list-style-type: none"> - Descripción detallada de la acción. - Responsables. - Target. - Costes. - Ingresos. 3. Realizar cuadros resumen de las acciones emprendidas y revisarlas de forma regular. 	Elemento del Mix:					Objetivos:					Estrategia:					ACCIÓN	COSTE	RESPONSABLE	INICIO	FINAL					
Elemento del Mix:																										
Objetivos:																										
Estrategia:																										
ACCIÓN	COSTE	RESPONSABLE	INICIO	FINAL																						
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar esfuerzos en la búsqueda de la eficacia • Garantizar la coherencia y el control en las acciones de la empresa 																									
Localización en el plan estratégico																										

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado los dos principales métodos de creación de modelos de negocio, y este análisis nos ha llevado a la conclusión de que se trata de dos herramientas totalmente complementarias, que aunque a priori tienen el mismo objetivo, aportan información y puntos de vista diferentes sobre la situación de una empresa.

A raíz de esta conclusión se ha desarrollado un manual de 10 pasos que puede resultar una herramienta muy útil para realizar paralelamente tanto un Plan Estratégico como un BMC. El proceso sigue el orden lógico del Plan Estratégico, pero identifica en cada uno de los puntos la información relevante a colocar en cada uno de los módulos que forman el BMC, de forma que al final del proceso el usuario obtendrá la información que proporcionan ambos modelos, y tendrá dicha información presentada y sintetizada de dos formas muy distintas.

REFERENCIAS

- Carrión Maroto, J. (2007): *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC, Madrid. 2ª Edición
- Garrido Buj, S. (2010): *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill, Madrid. 2ª Edición
- Grant, R.M. (2004): *Dirección Estratégica*. Civitas, Madrid
- Johnson, G.; Scholes, K. y R. Whittington (2010): *Fundamentos de Estrategia*. Prentice Hall, Madrid
- Johnson, G.; Scholes, K. Y R. Whittington (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid. 7ª Edición
- Martínez Pedrós, D. Y A. Milla Gutiérrez (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos
- NAVAS LÓPEZ, J.E. Y L.A. GUERRAS MARTÍN (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid. 4ª Edición
- Osterwalder, A. Y Pigneur, Y. (2013): *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO, Barcelona, 10ª Edición
- Sainz De Vicuña Ancín, J.M. (2003): *El Plan Estratégico en la práctica*. ESIC, Madrid