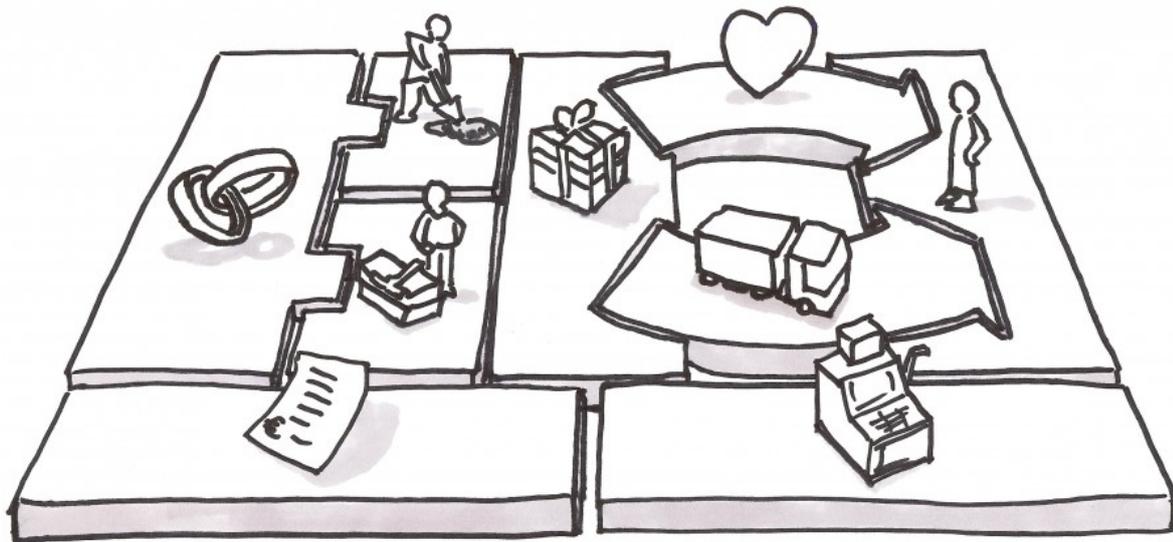


PREMIOS EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO UCM VIII EDICIÓN

ANEXO II

¿CÓMO SE ELABORA UN "MODEL BUSINESS CANVAS"?

"BUSINESS MODEL GENERATION" Alex Osterwalder & Yves Pigneur



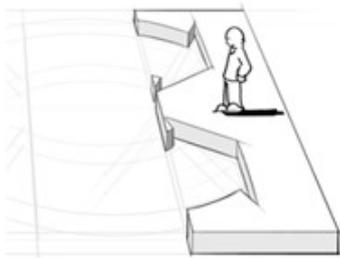
¿Qué es Business Model Canvas?

Esta herramienta (también conocida como "Lienzo de Modelos de negocio") es un instrumento muy popular dentro de la innovación estratégica, y es usado para definir y crear modelos de negocios innovadores. En ella se analiza la empresa a través de los nueve elementos clave dentro de su negocio.

Empresas y emprendedores de todo el mundo están haciendo uso del Business Model Canvas para analizar sus ideas de negocios, rediseñar sus estrategias y ofrecer propuestas de valor innovadoras que les permitan destacar de la competencia.

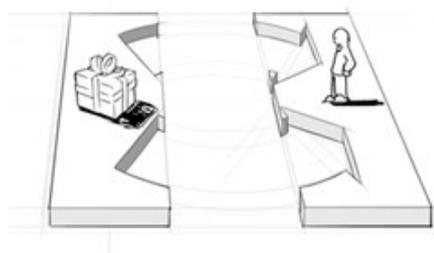
¿Cómo se elabora un Business Model Canvas?

1. **Segmentos de clientes (Customer Segments):** Los clientes son la base de todo negocio, e identificar y conocer el segmento de clientes adecuado para nuestro producto, será crucial para el éxito del mismo.



En este primer punto debemos identificar claramente para quién estamos creando valor y quienes son nuestros clientes más importantes. Cuando conocemos estos dos elementos vamos a poder crear productos con mayor probabilidad de éxito en el mercado y enfocar nuestras estrategias de marketing haciéndolas más efectivas.

2. **Propuesta de Valor (Value Propositions):** son aquellos elementos que hacer que tu cliente considere tu oferta como la mejor para resolver su situación, bien sea resolver un problema o satisfacer una necesidad. Hay que



identificar aquellos elementos que hacer los sustitutos del mercado dejen de ser la mejor opción para él... ¿Cómo se logra? A través de la ventaja competitiva y la identificación de los factores que generan valor a tu cliente.

Existen básicamente 3 formas de generar ventaja competitiva en tu negocio y entregar una propuesta de valor atractiva para el cliente:

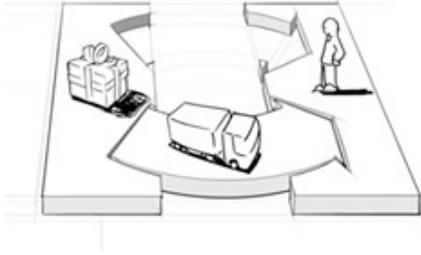
- Ventaja por diferenciación de producto: Se logra cuando tu producto es único en el mercado o tiene componentes innovadores que lo diferencian claramente de la competencia.
- Ventaja de coste: Si una empresa logra mantener sus costes por debajo que los de la competencia, esta situación le otorga la posibilidad de ofrecer precios más bajos y una mayor rentabilidad.
- Ventaja de transacción: Puede que tu producto sea muy barato, o muy innovador... pero ¿es de fácil acceso para tus clientes? Esta ventaja se logra a través de estrategias innovadoras en las transacciones entre clientes y proveedores.

A la hora de definir tu propuesta de valor debes identificar qué problema resuelve tu producto, qué necesidad satisface, qué productos o servicios ofreces para cada segmento de clientes, características de tu producto o servicio, valor agregado, etc.

Es muy importante que sepas que un mismo producto, a pesar de ser adquirido por distintas personas, no siempre lo ha sido por los mismos criterios. Debes identificar aquellos que son más comunes y valiosos para tu cliente. Tu objetivo es encontrar tu arquetipo/s de clientes para diseñar tu estrategia de modelo de negocio.

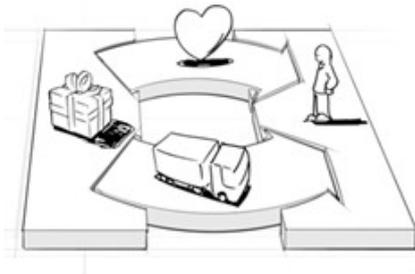
El inicio del Canvas puede venir del Producto y sus características o del mercado y su necesidad de resolver situaciones. Sea una estrategia Pull o push, tu objetivo es hacer que ambos lados del Modelo encajen (FIT).

3. **Canal (Channels):** ¿Cómo vas a comunicarte con tu cliente y cómo le vas a entregar el producto? ¿Domicilios, a través de supermercados, venta directa, etc.? Debes encontrar los canales más efectivos y rentables.



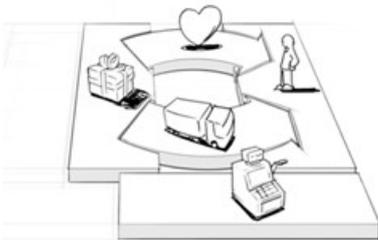
Supongamos que tu propuesta de valor incluye envíos a cualquier parte del mundo en menos de una semana, entonces será crucial que encuentres el canal adecuado para garantizar tu propuesta y ofrecer una buena experiencia a tus clientes.

4. **Relación con el cliente (Customer Relationship):** ¿Qué tipo de relación vas a establecer con tus clientes? ¿Va a haber una relación personal, tu negocio va a ser autoservicio o automatizado?



Una empresa debe ATRAER a sus clientes, y el tipo de relación que lleve con ellos será crucial para lograrlo. La relación con los clientes debe ser acorde con el mensaje que quiere transmitir la marca.

5. **Fuentes de ingresos (Revenue Streams):** A pesar de que existen diversas formas de generar ingresos, la mayoría de empresas opta casi siempre por la tradicional venta directa.

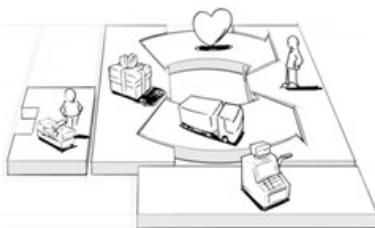


Los flujos de ingresos pueden provenir de estrategias de precios fijos o variables en función del tipo de servicio. Cuando estés planeando tu negocio ten en cuenta las diferentes fuentes de ingresos, entre ellas tenemos: venta, pago por uso, suscripción, freemium, publicidad, corretaje, co-creación, Crowdsourcing, etc.

Una buena estrategia es combinar diferentes fuentes de ingreso, siempre y cuando el negocio lo permita y no se pierda el enfoque.

Llegados a este punto, hemos diseñado la primera versión de testeo de nuestro modelo de negocio. Esta nos presenta la comercialización y el mercado (4 P's).

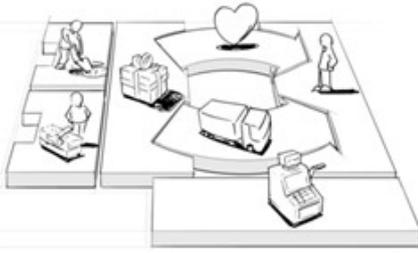
6. **Recursos clave (key resources):** En este bloque se deben definir cada uno de los recursos que requiere la empresa para que funcione su modelo de negocios. Estos recursos pueden ser Físicos, Intelectuales (Marcas, patentes, derechos de autor, datos), Humanos y Financieros.



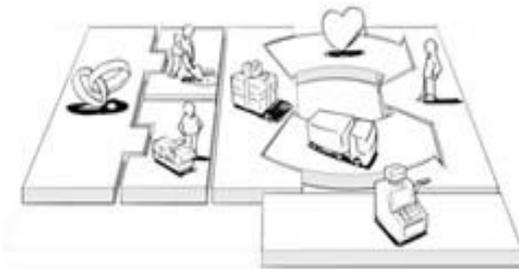
Recuerda definir la cantidad, tipo e intensidad necesaria de cada uno de los recursos, pues no basta con simplemente mencionarlos.

El objetivo es identificar aquellos elementos que son clave para conseguir aportar el valor deseado a tu cliente.

7. **Actividades clave (Key activities):** Para cumplir con nuestra propuesta de valor a través de los canales seleccionados y estableciendo el tipo de relación con el cliente que requiere nuestro negocio, es necesario realizar una serie de actividades clave. Estas actividades pueden ser de Producción, Solución de problemas, Plataforma / Red, marketing, etc.



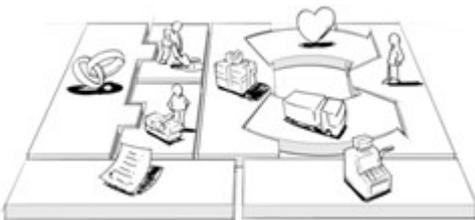
8. **Socios clave (Key Partnership):** Se considera uno de los bloques más importantes dentro del lienzo, especialmente para un nuevo negocio o para una Pyme que desea competir en el terreno de las grandes empresas.



Identificar y establecer alianzas estratégicas con los socios adecuados tiene diversas ventajas, entre ellas tenemos: Optimización y economía, Reducir riesgos e incertidumbre, adquisición de recursos y actividades particulares.

Este apartado es fundamental para conseguir cubrir algunos componentes o tácticas de otros bloques.

9. **Estructuras de costes (Cost Structure):** En el punto número 2 le había mencionado que los costes son un factor clave a la hora de obtener una ventaja competitiva, y en este bloque se analiza con detalle este elemento.



Existen dos enfoques diferentes en cuanto a la estructura de costos de un negocio:

- Enfoque al coste: (estructura de costes conservadora, propuesta de valor de bajo coste, máxima automatización, mucho outsourcing)
- Enfoque al valor: (Enfocado a la creación de valor, proposiciones de valor premium)

El objetivo básico de este punto es conocer y optimizar los costes variables, fijos y como se puede aprovechar las economías de escala o de alcance. Es un área muy importante y en ella se puede innovar logrando grandes beneficios.

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:



Iteración

<h3>Socios Clave</h3>  <p>Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Que actividades realizan nuestros socios clave?</p> <p><small>estrategias para realizar alianzas: - Identificación de socios - Alinear reglas e incentivos - Asignación de recursos y actividades particulares</small></p>	<h3>Actividades Clave</h3>  <p>Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><small>categorías: - Producción - Logística y distribución - Operaciones IT/IT</small></p>	<h3>Propuesta de Valor</h3>  <p>Que valor estamos entregando a los clientes? Cual problema estamos ayudando a resolver? Cual necesidad estamos satisfaciendo? Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p><small>Modelo: - Determinado - Personalizado - Nuevo o mejoramiento - Nuevo - Mejoramiento - Precio - Reducción de Costos - Reducción de Riesgo - Rentabilidad - Otros: nuevos / innovadores</small></p>	<h3>Relación con Clientes</h3>  <p>Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Que relaciones hemos establecido? Cuan costosas son? Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p><small>ejemplos: - Asesoría personalizada - Atención personalizada - Auto Servicio - Servicios automatizados - Comunidad</small></p>	<h3>Segmentos De Clientes</h3>  <p>Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes mas importantes?</p> <p><small>Modelos de negocio: - Modelo de negocio - Segmento - Comunidad - Plataforma - Plataforma digital</small></p>
	<h3>Recursos Clave</h3>  <p>Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras fuentes de ingreso?</p> <p><small>Tipos de recursos: - Humano - Tecnológico (Software, hardware, conexión de redes, datos) - Financiero - Material - Intelectual</small></p>		<h3>Canales</h3>  <p>A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Como los estamos alcanzando ahora? Como estan integrados nuestros canales? Cuales Funcionan Mejor? Cuales son los mas rentables? Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?</p> <p><small>Tipos de canal: 1. Directo 2. Indirecto 3. Intermedio 4. Asociado 5. Puntos de venta 6. Distribuidores 7. Revendedores 8. Agentes 9. Otros</small></p>	
<h3>Estructura De Costos</h3> <p>Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio? Cuales recursos clave son los mas costosos? Cuales actividades clave son las mas costosas?</p> <p><small>Si se registra en línea: - Pago de comisión por venta o suscripción - Pago de comisión por venta o suscripción - Pago de comisión por venta o suscripción</small></p> <p><small>Ejemplos de estructuras de costos: - Costos fijos - Costos variables - Costos de inicio - Costos de operación</small></p>		<h3>Fuente De Ingresos</h3>  <p>Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por que se paga? Como están pagando? Como prefieren pagar? Cuanto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <p><small>Tipos: - Fijo - Variable - Mixto - Dependiente del segmento - Independiente del segmento - Dependiente del canal - Independiente del canal</small></p> <p><small>Modelos de negocio: - Asesoría - Atención personalizada - Auto Servicio - Servicios automatizados - Comunidad</small></p>		

