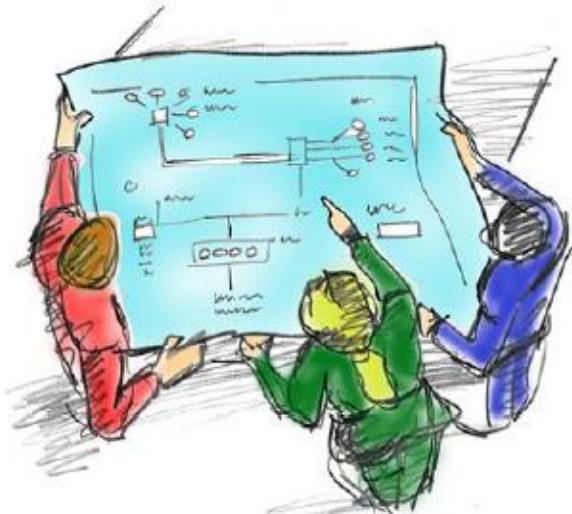




economistas
Colegio de Valencia

CEEI
VALENCIA



Sesión de trabajo

Cómo diseñar el Modelo de Negocio

Jueves 12 de abril de 2018
de 16:30 a 19:30 horas

RAMÓN FERRANDIS

Cómo diseñar el
MODELO DE NEGOCIO

Programa

- ¿Qué es un Modelo de Negocio?
- Un método: Business Model Canvas (BMC) de A. Osterwalder.
- Pros y contras del Business Model Canvas.
- Principales errores al diseñar un Modelo de Negocio.
- Tipos de Modelos de Negocio: algunas ideas para crear tu empresa.
- Cómo trabajar con estas herramientas de una forma ágil e integral.
- Crear y pivotar un Modelo de Negocio: identificar y contrastar hipótesis.
- Definiendo la Propuesta de Valor con la ayuda de los clientes.
- Herramientas on line para el diseño de Modelos de Negocio basadas en el BMC.
- Variantes: otros lienzos para diseñar Modelos de Negocio.

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Es un resumen de cómo una empresa va a servir a sus clientes o cómo piensa generar ingresos y beneficios

> RECORRIENDO LA HISTORIA

Gilette

McDonald's
y Toyota

Wal-Mart
y los
hipermercados

Federal
Express
y Toys "Я"
Us

Blockbuster,
Home Depot,
Intel, y Dell
Computer

Southwest
Airlines, eBay,
Amazon.com y
Starbucks

Inicios s. XX

50'

60'

70'

80'

90'





La rápida evolución de Internet ha permitido el surgimiento de nuevos modelos de negocios

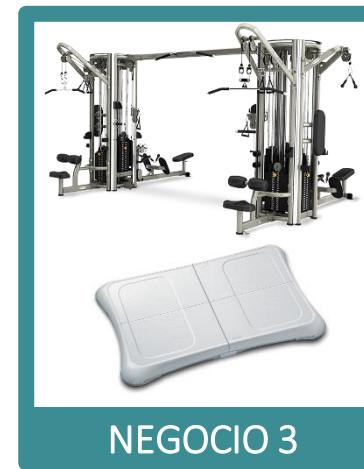




Las empresas...

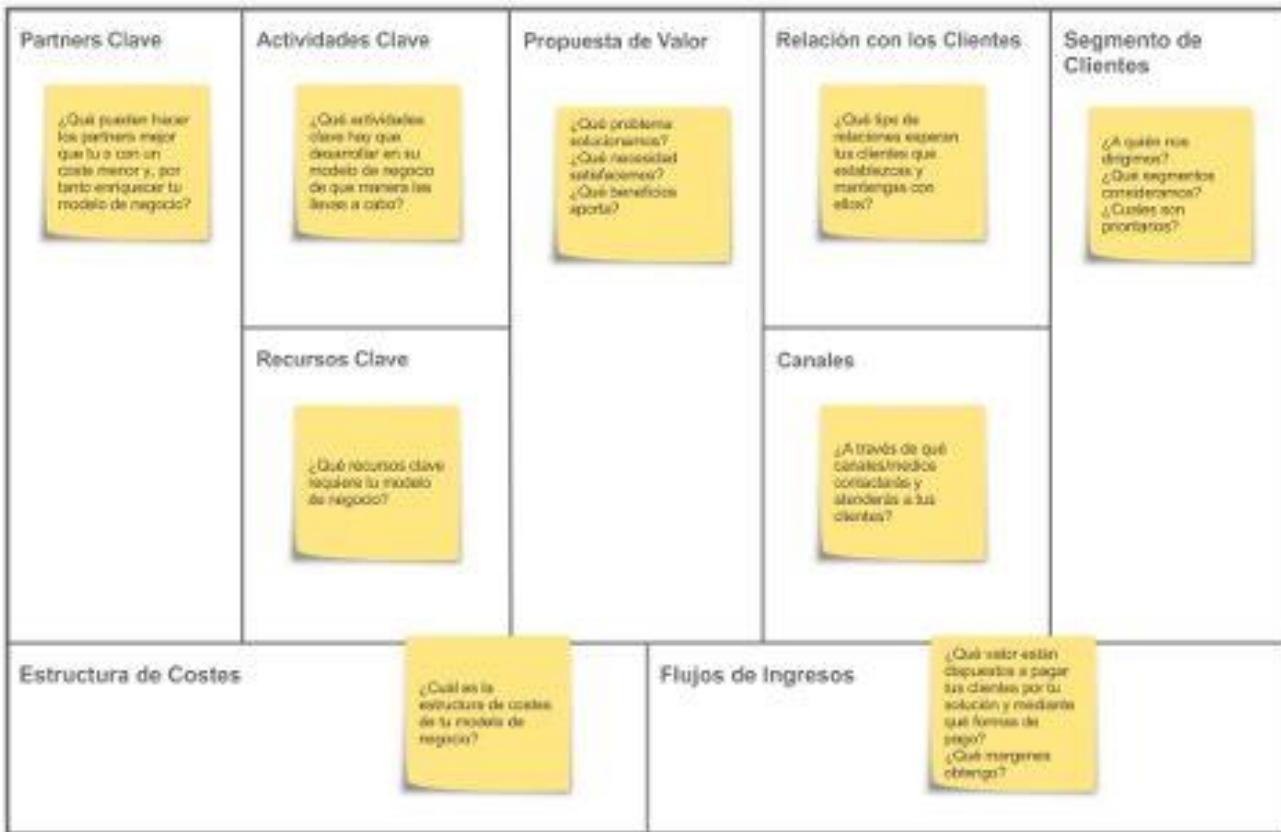


...deben replantearse
continuamente su
diseño de negocio



Cada una de estas innovaciones en modelos de negocio pueden proporcionar a una empresa una ventaja competitiva

BUSINESS MODEL GENERATION CANVAS



Alex Osterwalder

DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO

Un Modelo de Negocio debe responder a las siguientes cuestiones →

- Cómo seleccionarás a tus clientes
- Cómo defines y diferencias tus ofertas
- Cómo consigues y conservas a los clientes
- Cómo sales al mercado
- Cómo defines las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configuras tus recursos
- Cómo consigues el beneficio

> CUESTIONES PREVIAS A ABORDAR:



Business Model Generation



Método: Simple, sencillo y visual



Elementos fundamentales de análisis



Configuración de la esencia de nuestro negocio

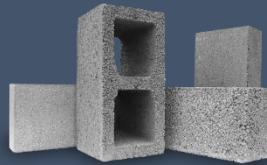
BUSINESS MODEL CANVAS

A fool with a tool
is still a fool...
...BUT...

A genius without
a tool may be
(or is) a fool

Alex Osterwalder

Una buena herramienta para realizar un modelo de
negocio de la innovación es
el Modelo de Negocio CANVAS.



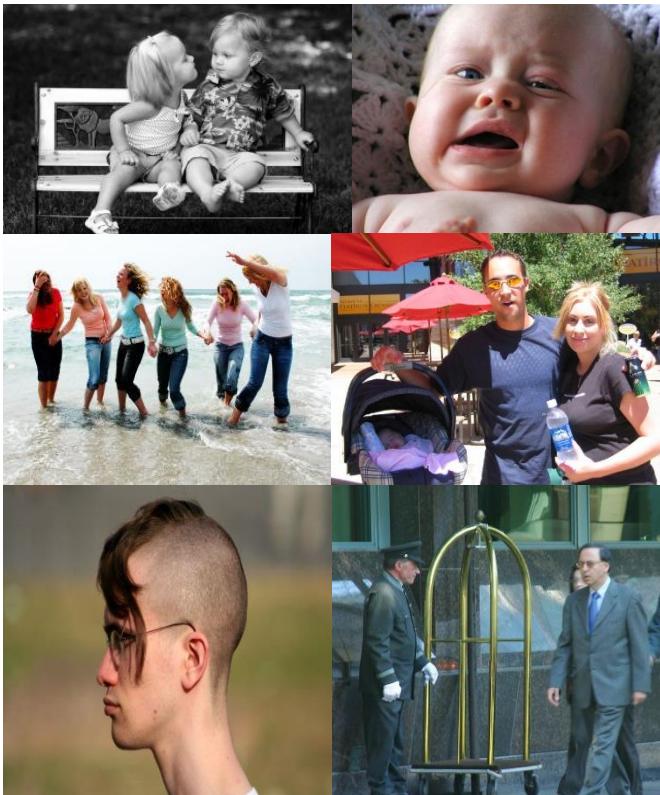
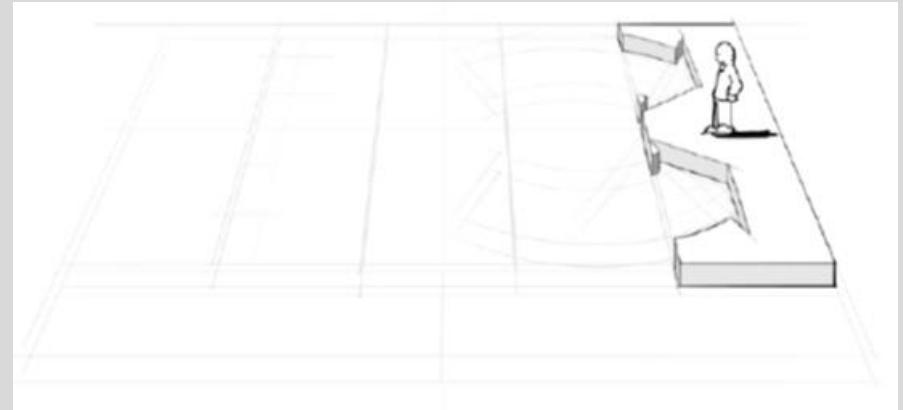
MODELO DE NEGOCIO = BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN



- ✓ Clientes
- ✓ Propuesta de valor
- ✓ Canales de distribución y comunicación
- ✓ Relación con tus clientes
- ✓ Ingresos
- ✓ Recursos
- ✓ Actividades
- ✓ Socios/Colaboradores
- ✓ Costes



CLIENTES

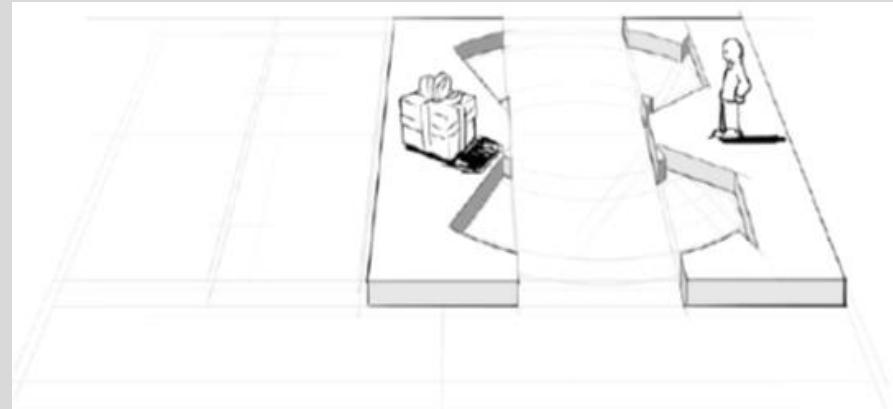


Identificación de los segmentos de consumidores

Considera las similitudes y diferencias en:

- Necesidades
- Atributos vistos como un valor
- Canales de distribución preferidos
- Expectativas
- Poder de compra
- Otros criterios de agrupación potenciales

PROPUESTA DE VALOR

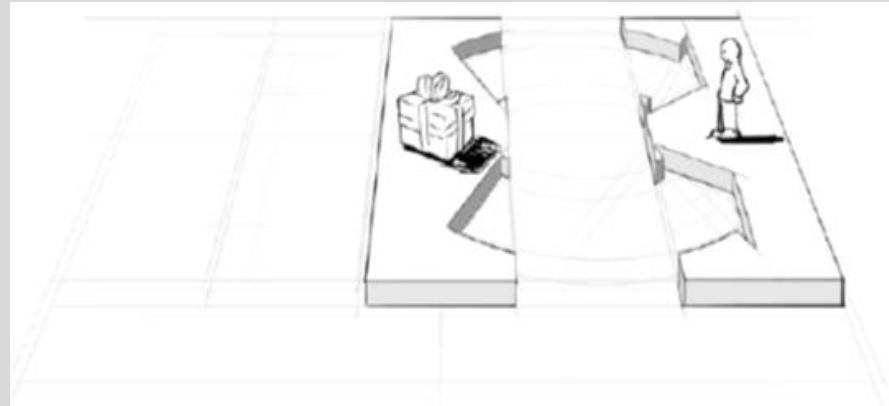
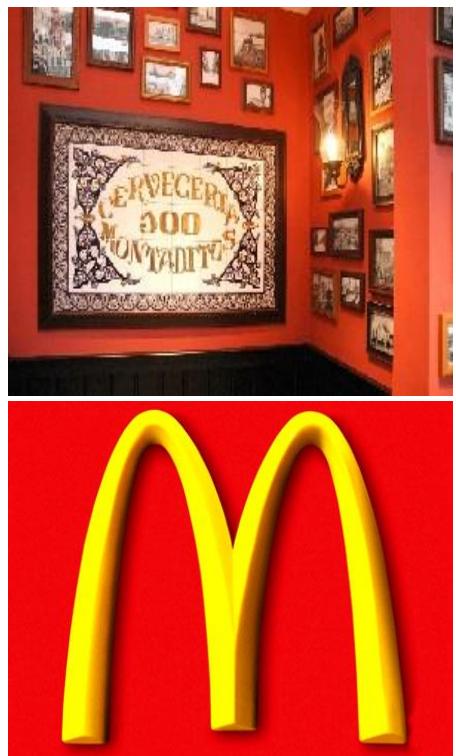


Principales propuestas de valor

Principales beneficios agregados ofrecidos a través de:

- ¿Qué es lo que ellos consideran valioso para resolver alguno de sus problemas?
- ¿Cuál es el problema o la nueva necesidad que no había sido cubierta aún?
- ¿Están dispuestos a pagar por ello?
- ¿Por qué van a elegir nuestra propuesta en lugar de las de la competencia?

PROPUESTA DE VALOR

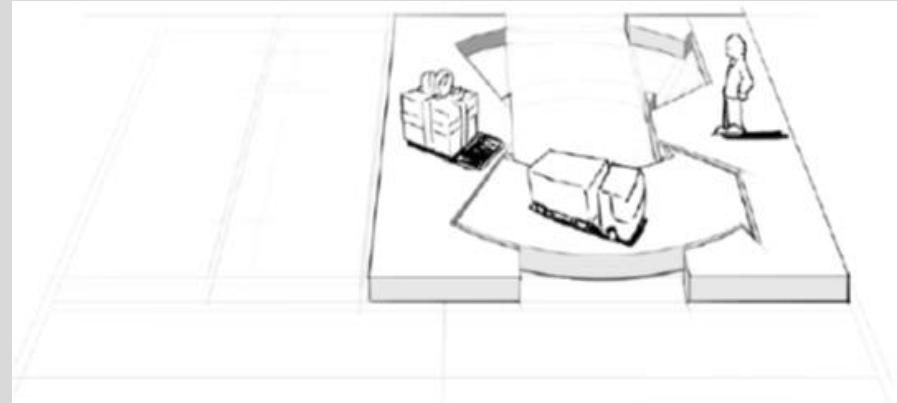


Principales propuestas de valor

Elementos típicos para crear valor a un determinado segmento de consumidores/clientes

- Más rendimiento
- Personalización de los productos y servicios
- Proporcionar servicios relacionados
- Diseño atractivo
- Marca y status representado por la misma
- Precio
- Reducción de costes
- Accesibilidad
- Comodidad/Usabilidad

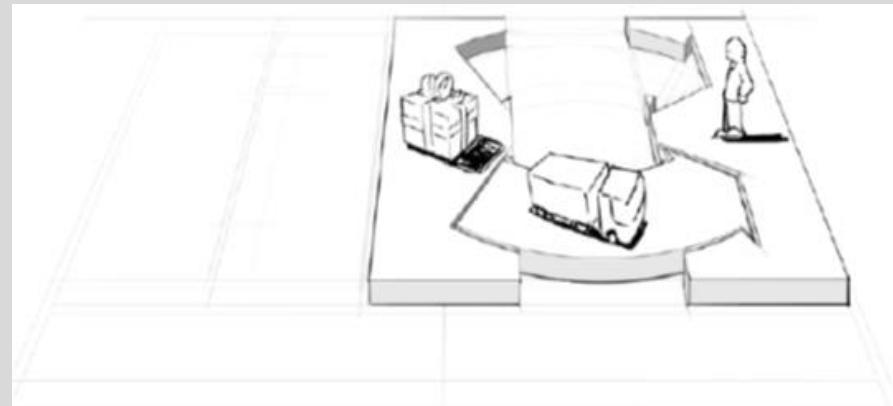
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN



Establecer canales de distribución

- ¿Cómo pueden los usuarios acceder a los productos y/o servicios (P&S)?
- ¿Cómo podemos comunicarnos con nuestros clientes/consumidores (C&C)?
- Define los canales que cubren las siguientes funciones:
- Mezclar diferentes canales puede ser necesario

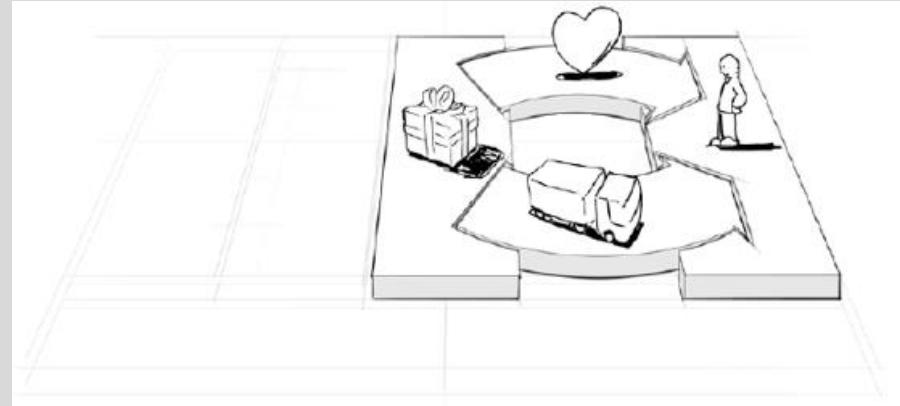
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN



Canales de distribución potenciales

- Propios
- Canales de los partners
- Consideraciones
 - Número de contactos
 - Margen de beneficios
 - Eficiencia de los costes
 - Riesgos financieros

RELACIÓN CON TUS CLIENTES



Determinar las relaciones con los clientes

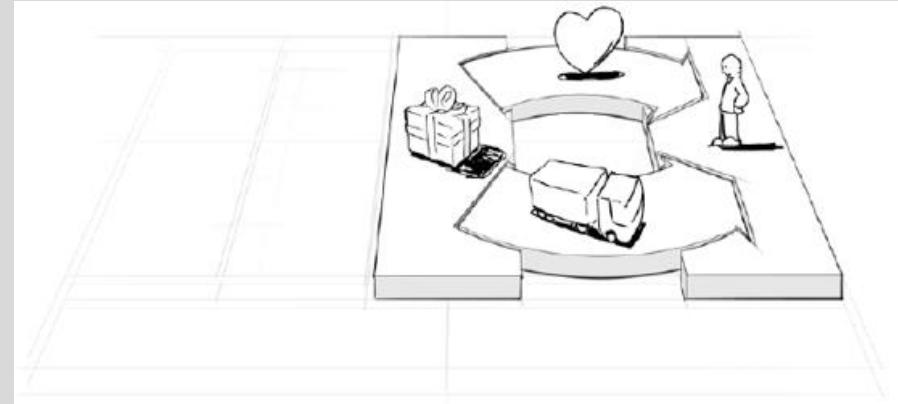
- Cómo van a ser los C&C atraídos y conservados
- Define tu propósito en el segmento
 - Conseguir nuevos C&C
 - Mantener los C&C
 - Incrementar las ventas

RELACIÓN CON TUS CLIENTES

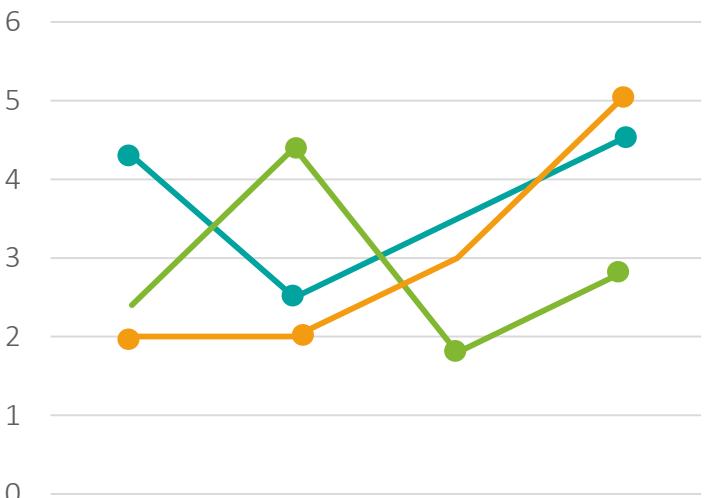


Determinar las relaciones con los clientes

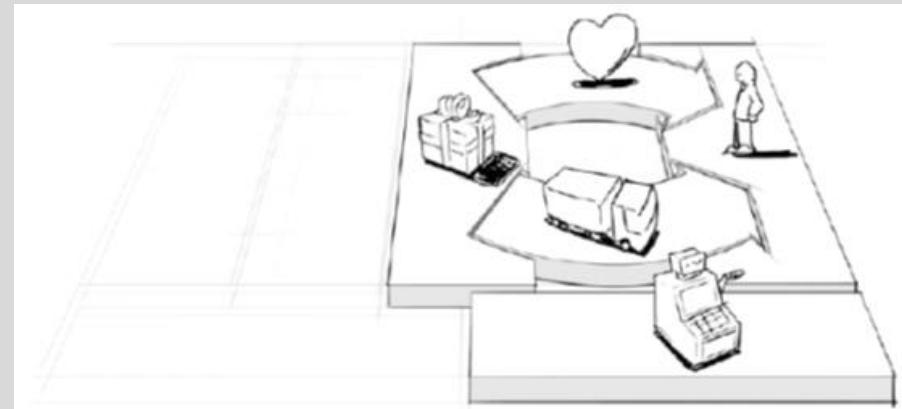
- Definir lo que tus C&C esperan de la relación
- Qué les das ahora y qué vas a añadir
- Considerar los tipos de relaciones con clientes



INGRESOS



Venta de producto/servicio, cuotas, comisiones, publicidad, etc.

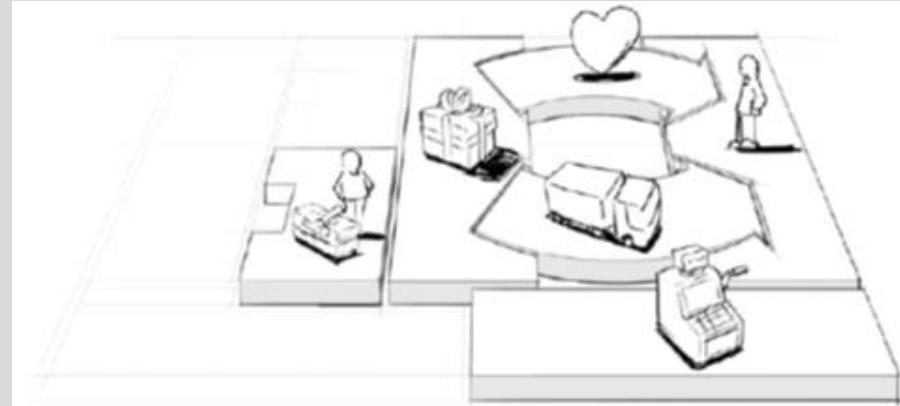


Establecer las fuentes de ingresos

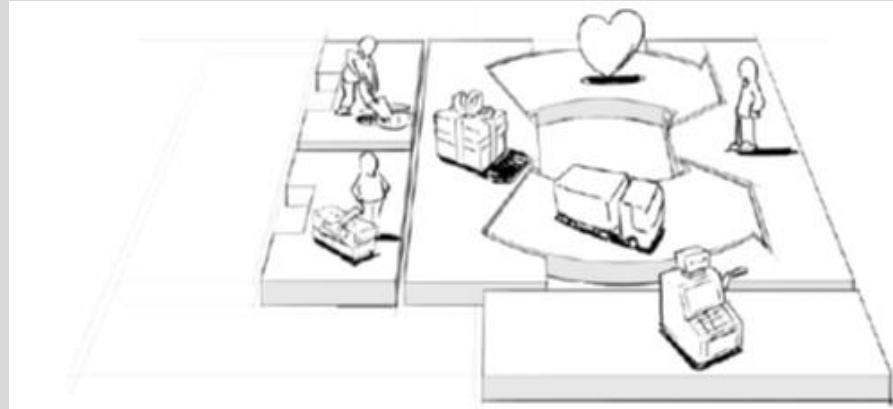
Considera las formas típicas de generar ingresos:

- Venta de productos/servicios
- Tasa de suscripción
- Préstamo/Renting/Leasing
- Licencias
- Tasa de mantenimiento y actualización
- Recarga

RECURSOS



ACTIVIDADES



Especificar los recursos y capacidades clave, así como las competencias básicas

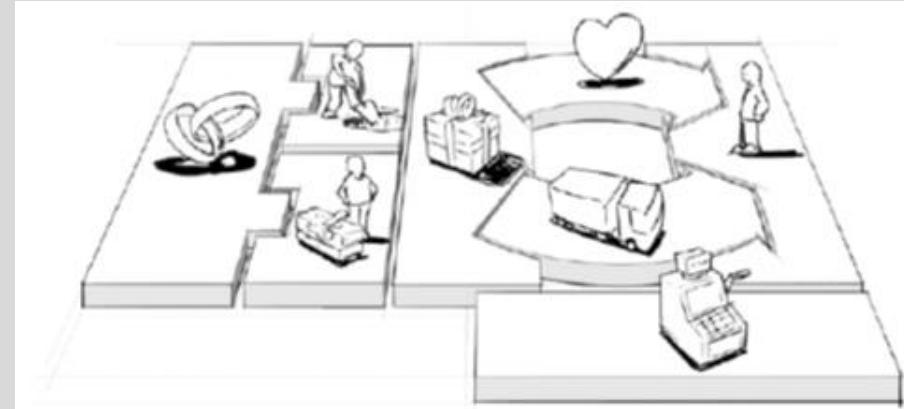
Identificar los recursos, capacidades y competencias necesarios para:

- Crear y ofrecer la propuesta de valor
- Alcanzar los mercados
- Relaciones con los principales consumidores
- Obtener beneficios

SOCIOS / COLABORADORES



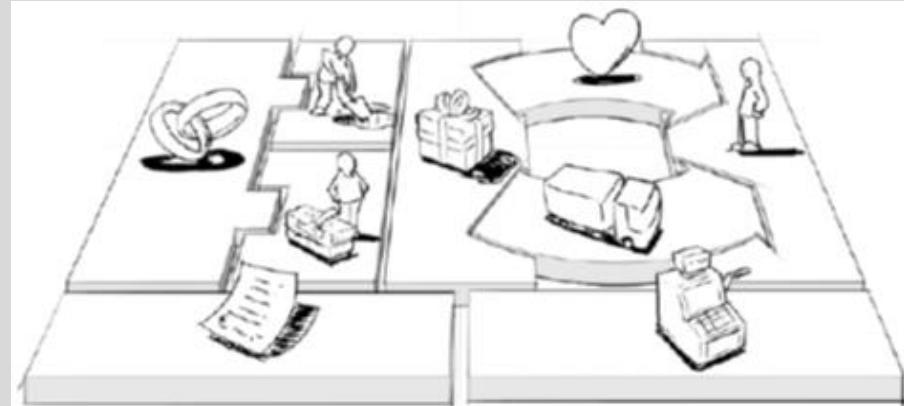
Proveedores, subcontratistas, servicios externos, etc.



Identifica a los socios clave

- ¿Con quién es necesario colaborar sistemáticamente?
- ¿Quiénes son los partners/alianzas estratégicas para alcanzar nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles son los elementos motivadores de estas alianzas?
- ¿Qué? ¿De quién?
- ¿Quiénes son tus proveedores?

COSTES



Define la estructura de costes

- ¿Cómo calculas, distribuyes y cubres los costes?
- ¿Qué estructura de costes es más apropiada para nosotros?
- Analiza
 - Costes fijos
 - Costes variables
 - Ventajas en cuanto a costes por medio de las economías de escala y economías de gama

BUSINESS MODEL



DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO // 4 ÁREAS

CÓMO

QUÉ

QUIÉN

COSTES E INGRESOS





DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO



PROS Y CONTRAS

PROS

- SENCILLO
- VISUAL
- VISIÓN SIMPLIFICADA
- FÁCIL DE COMPARTIR
- ÁGIL DE MODIFICAR
- ATRACTIVO PARA TRABAJAR
- APLICABLE A CUALQUIER ACTIVIDAD
- PRIMERA APROXIMACIÓN
- SÍNTESIS DE UN NEGOCIO

CONTRAS

- PROFUNDIZACIÓN LIMITADA
- ESPACIO LIMITADO
- NO REFLEJA LA TOTALIDAD
- NO ÚTIL PARA TODO EL MUNDO
- DIFÍCIL EQUILIBRIO ENTRE SENCILLEZ Y DETALLE
- SEGÚN EL NEGOCIO, PUEDE HABER PARTES POCO ÚTILES
- A VECES ES DIFÍCIL ENTENDER EL CONCEPTO DE ALGUNOS BLOQUES

PRINCIPALES ERRORES AL DISEÑAR UN MODELO





PRINCIPALES ERRORES

Definir la Propuesta de
Valor sin pensar antes en
los clientes



PRINCIPALES ERRORES

Equivocarse al
seleccionar los clientes
objetivo



PRINCIPALES ERRORES

Definir una Propuesta de
Valor ininteligible



PRINCIPALES ERRORES

Confundir Propuesta de Valor con Eslόgan



PRINCIPALES ERRORES

Confundir Propuesta de
Valor con Tecnología o
Producto / Servicio



PRINCIPALES ERRORES

No segmentar el mercado



PRINCIPALES ERRORES

Definir una Propuesta de
Valor demasiado
“completa”



PRINCIPALES ERRORES

Definir un Modelo de
Ingresos que los Clientes
no aceptan



PRINCIPALES ERRORES

Tener miedo de plantear
una Propuesta de Valor
diferenciadora



PRINCIPALES ERRORES

Asumir como ciertas
algunas hipótesis sin
contrastar



PRINCIPALES ERRORES

Salir a contrastar
hipótesis transmitiendo
una imagen “bullshit”

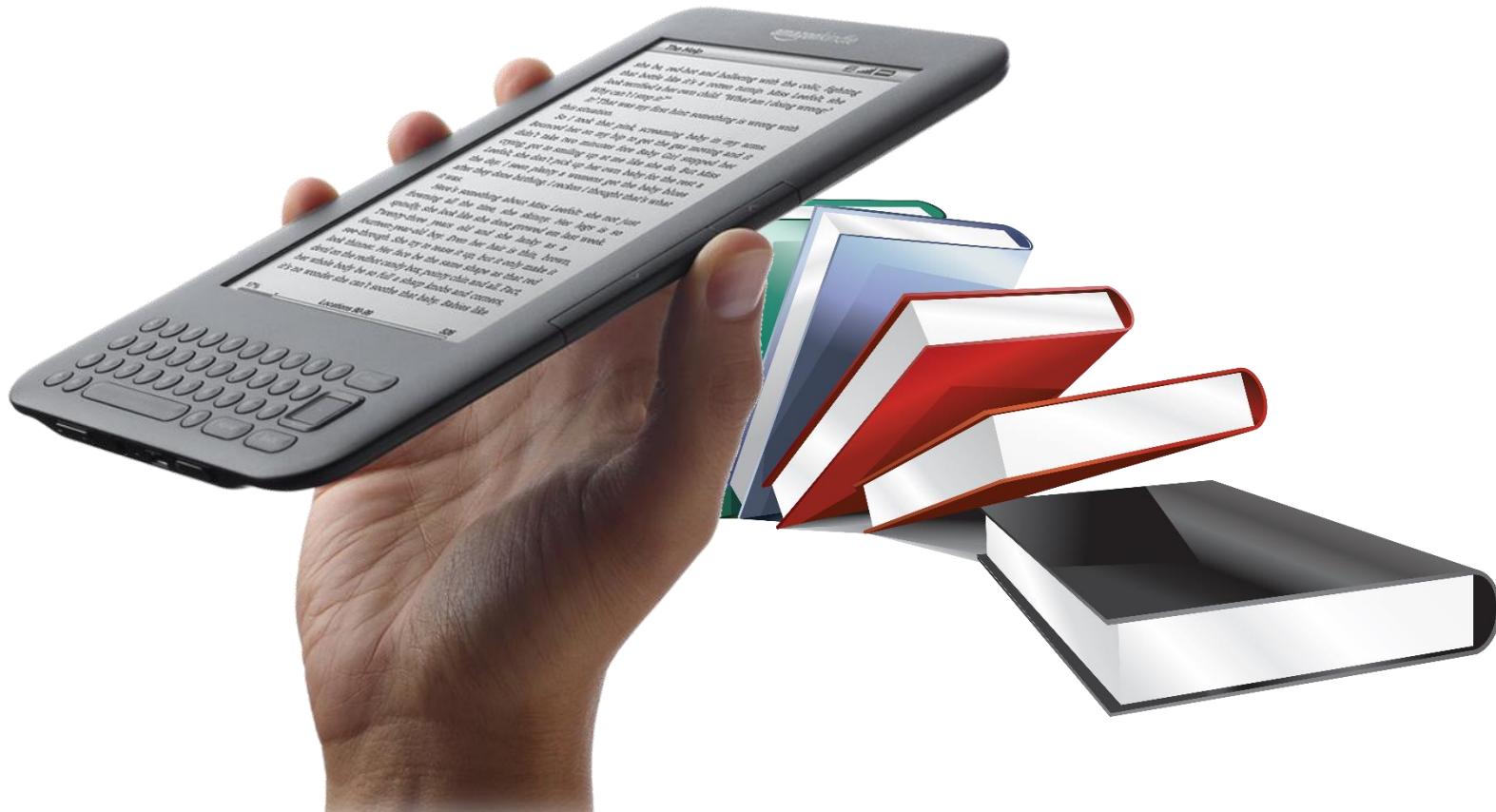
TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

ALGUNOS EJEMPLOS

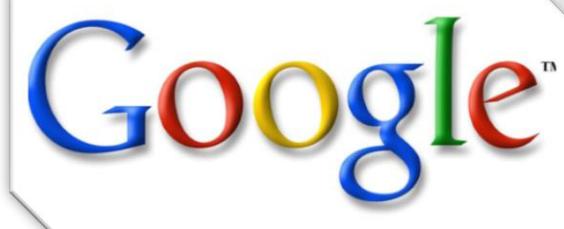


LONG TAIL

amazon



MODELOS DE 2 (O VARIOS) LADOS



FREEMIUM



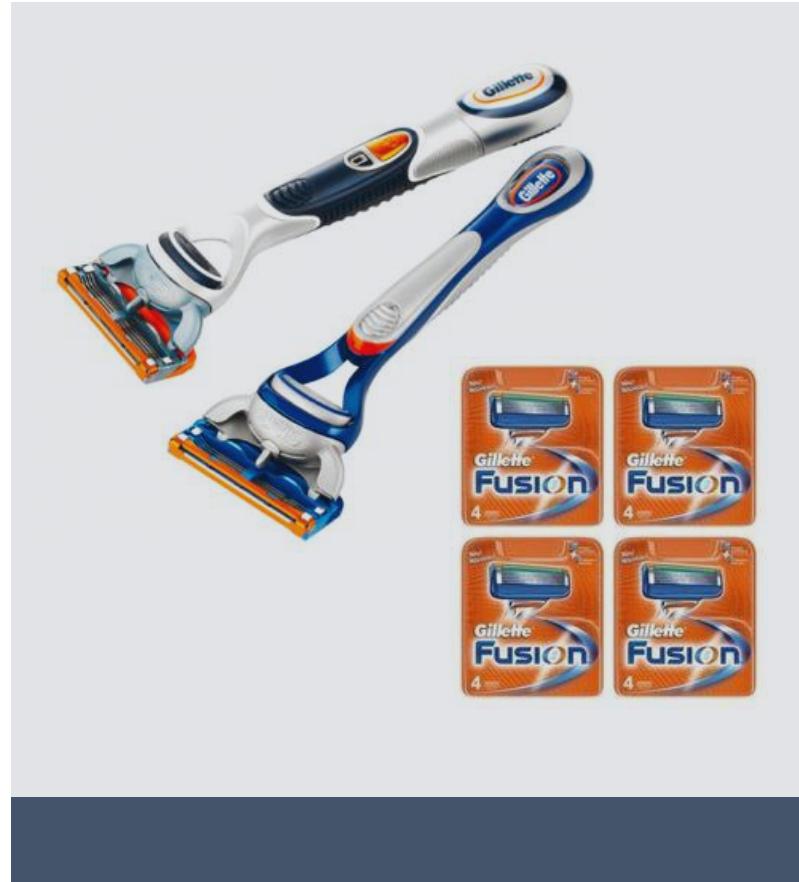
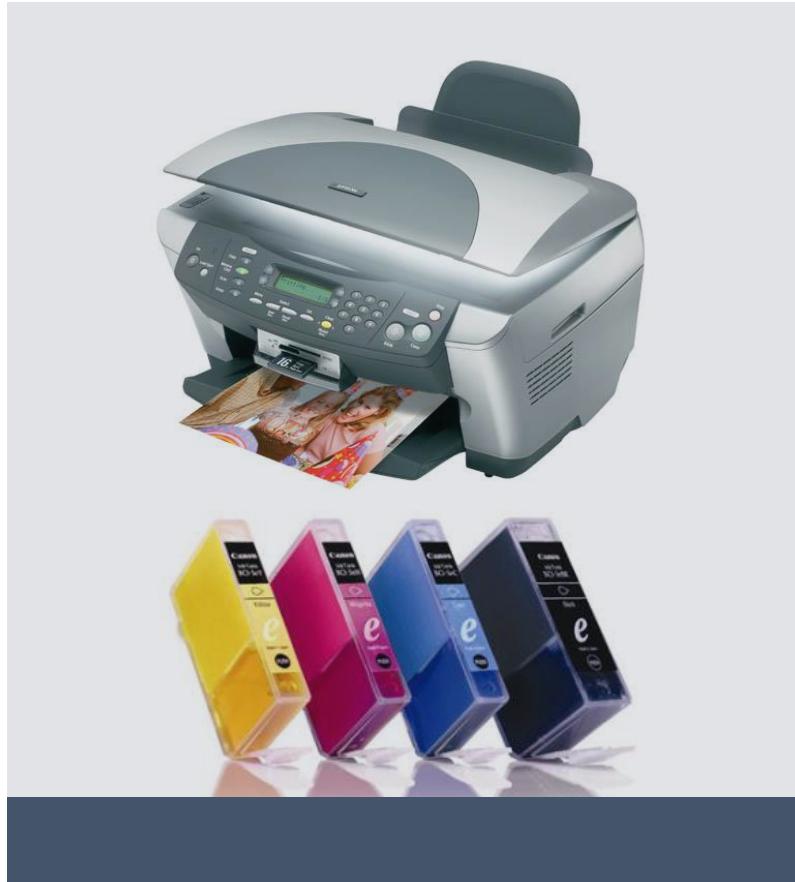
Dropbox



flickr™

Spotify™

CEBO Y ANZUELO



CLOUD COMPUTING

Cloud Marketplace	   myGravitant® ...
Cloud Broker Platform	  ...
Cloud Management	       ...
SaaS	    ...
PaaS	    ...
IaaS	      ...
Cloud Platform	       ...
Virtualization Software/Mgmt	     /     ...
Hardware	    ...

CROWDSOURCING



verkami

proyectos qué es verkami FAQ empieza tu proyecto iniciar sesión

Apoya ideas diferentes y artistas innovadores

verkami es 'crowdfunding' para financiar proyectos originales y creadores independientes

Lee más sobre verkami o echa un vistazo a los proyectos.

un TÉ para unTEparaCIEN

RECAUDADO **434€** DE **6.200€**

QUEDAN 30 DÍAS

← Anterior Siguiente →

12 designer



TRABAJAR CON ESTAS HERRAMIENTAS
DE UNA FORMA ÁGIL E INTEGRAL



Key Partners



Cloud Services
(Google app engine + android market + app store apple)

Social Networks
(tuenti + twitter + facebook + google+)

Usuarios de la plataforma

Key Activities



Fomentar la colaboración entre usuarios

Experiencia del usuario
(usuable, eficaz y eficiente)
Incrementar la base de datos de problemas (conocimiento matemático)

Key Resources



Base de datos.
(de matemáticas, y problemas)

Comunidad de usuarios

step-by-step math solver engine

Value Propositions



Problemas resueltos paso a paso

Comunidad de usuarios (Foro y chat)

Atractivo aspecto visual

Hojas de ejercicios por temáticas con soluciones paso a paso

Usabilidad

Gamificación: la resolución de problemas transformada en un juego

Customer Relationships



Integración con redes sociales:
facebook, tuenti, twitter, google+

Foro + chat integrados en la plataforma

Customer Segments



Alumnos:
- pre escolar
- primaria
- secundaria
- bachillerato

Profesores de matemáticas

Padres con hijos en edad escolar

Cost Structure

25.000 €

Desarrollo web

Desarrollo app para tablets

25.000 €

Desarrollo "step-by-step math solver engine" + evolución

40.000 €

Cloud services
- tráfico web
- datos
(coste variable)

Desarrollo de juegos matemáticos para tablets y móviles

10.000 €



Revenue Streams

0,0014 € / problema

Publicidad web segmentada:
- leaderboard
- side banner
- context ads

1-20 €

Acceso temporal a los recursos (2 dí/a a 2 año)

1-5 €

Apps para tablets
(Android + iPad)

0,50-2 €

Juegos para tablets y móviles
(Android + iPad)



1-3 €

Juegos para tablets y móviles
(Android + iPad)

CREAR Y PIVOTAR UN MODELO DE NEGOCIO

IDENTIFICAR Y CONTRASTAR HIPÓTESIS





95% S. XX

El 95% de todo lo que existe en este mundo en estos momentos proviene de antes del siglo XXI

5% S. XXI

Sólo el 5% son modelos de negocio del siglo XXI

Los mercados están cambiando
desde siempre
y cada vez sus cambios son más
rápidos

El mundo está cambiando tan rápido,
que ya no es el grande quien gana al
pequeño,
sino el rápido quien gana al lento

Rupert Murdoch



s. XX

1045 to 2000 Editor-in-chief, *The Economist*

[Log in](#) [Subscribe](#) [Register](#) [My account](#) [Digital & mobile](#) [Newsletters](#) [RSS](#) [Classifieds](#) [Help](#)

Friday, March 18th 2011

The Economist

Home World politics ▾ Business & finance ▾ Economics ▾ Science & technology Culture Site index Print edition

Print me a Stradivarius

How a new manufacturing technology will change the world

Feb 10th 2011 | from the print edition

[Tweet](#) 547 [Me gusta](#)

Advertisement

The Economist Historical Archive
1843 to 2006

"It is a remarkable record of the most significant world events over the past 160 years through the unbiased, probing eyes of *The Economist*"

John Micklethwait, Editor-in-chief, *The Economist*

[Order a subscription today](#) [CLICK HERE >>](#)

EOS/Alamy

THE industrial revolution of the late 18th century made possible the mass production of goods, thereby creating economies of scale which changed the economy—and society—in ways that nobody could have imagined at the time. Now a new manufacturing technology has emerged which does the opposite. Three-dimensional printing makes it as cheap to create single items as it is to produce thousands and thus undermines economies of scale. It may have as profound an impact on the world as the coming of the steam engine did.

Most commented **Most recommended**

1. Charlemagne: The divisiveness pact
2. The Dalai Lama resigns: So long, farewell
3. Corruption in India: A rotten state
4. Barack Obama: Where's the courage?
5. China's National People's Congress: Ask no evil, speak no evil
6. The post-earthquake nuclear crisis: The Japan syndrome
7. France and Libya: Sarkozy's Libyan surprise
8. Cities and the right: America, where the piper

s. XXI



iTodo ha cambiado!

Hay miles de
oportunidades



Hay miles de Modelos de Negocio

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Ciudades: Segmentos y
Early Adopters

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Problemas /

Necesidades

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Soluciones existentes
(Sustitutivas)

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Propuesta de Valor

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Solución propuesta

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Tipo de relaciones con
los clientes

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Canales de relación con
los clientes

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

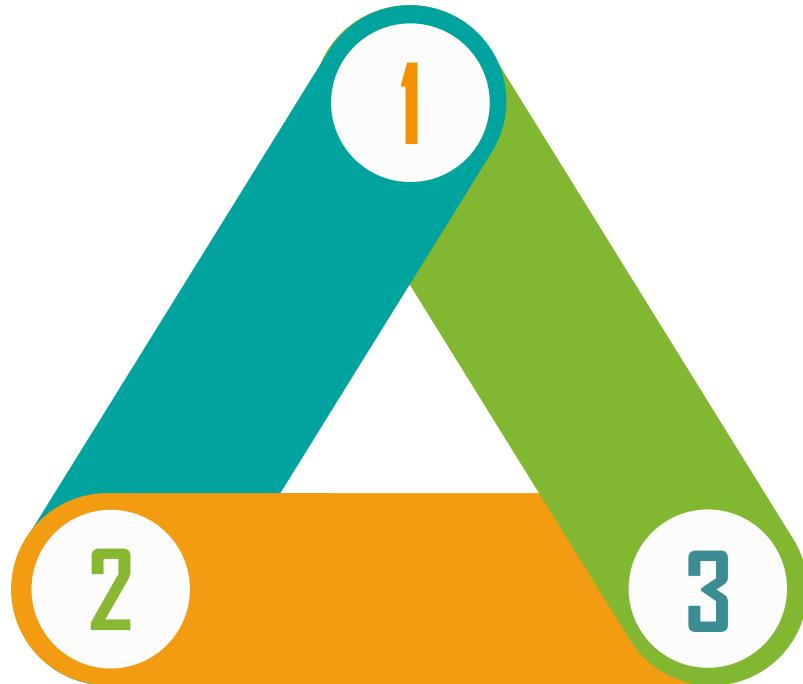
Fuentes de ingresos y
tipo de precios



PASOS A SEGUIR

EVALUAR EL ENTORNO

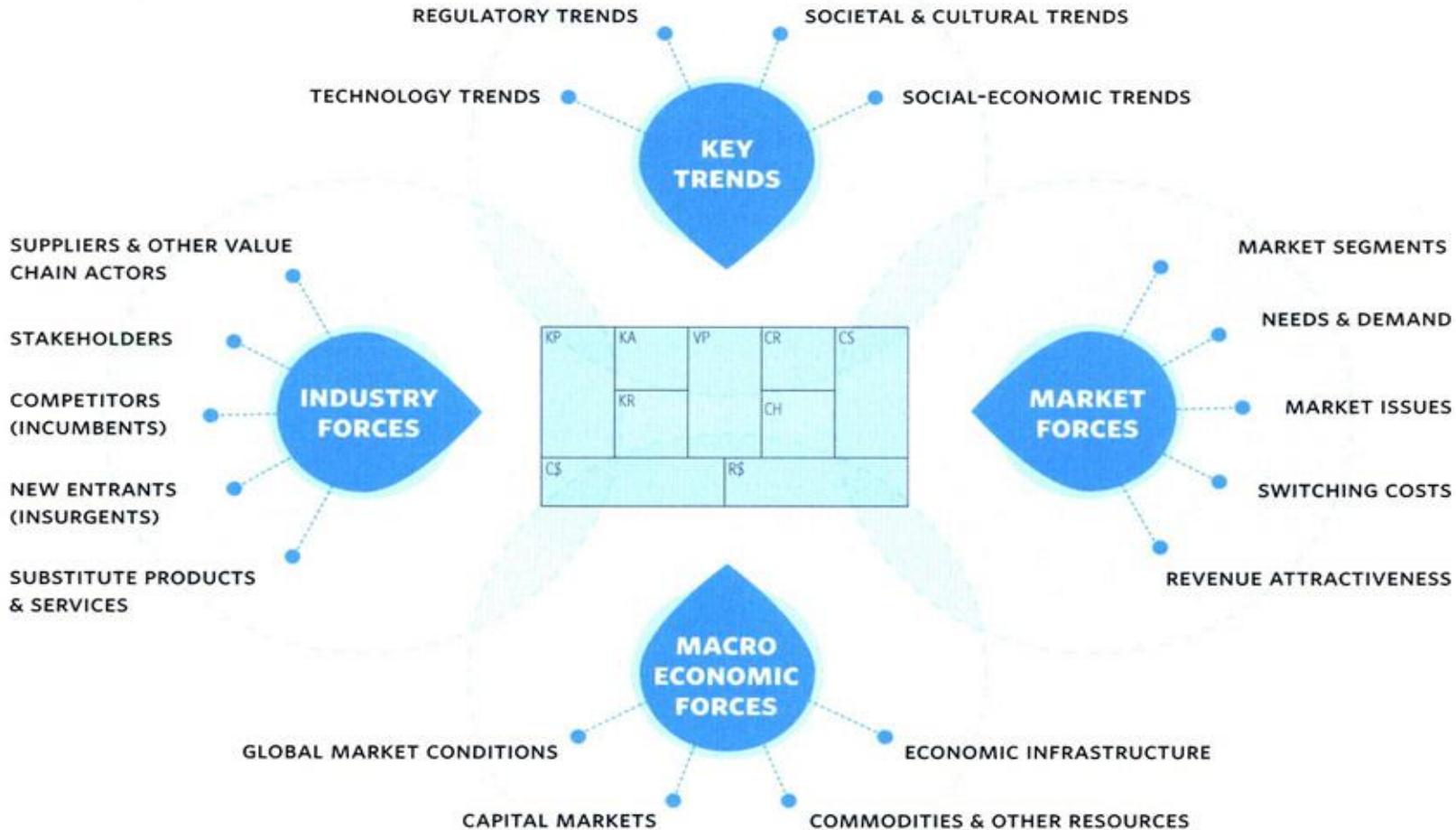
ANALIZAR
Y
VALIDAR



ANALIZAR LAS PERSPECTIVAS DEL
MODELO DE NEGOCIO A TRAVÉS
DE LA ESTRATEGIA "BLUE OCEAN"

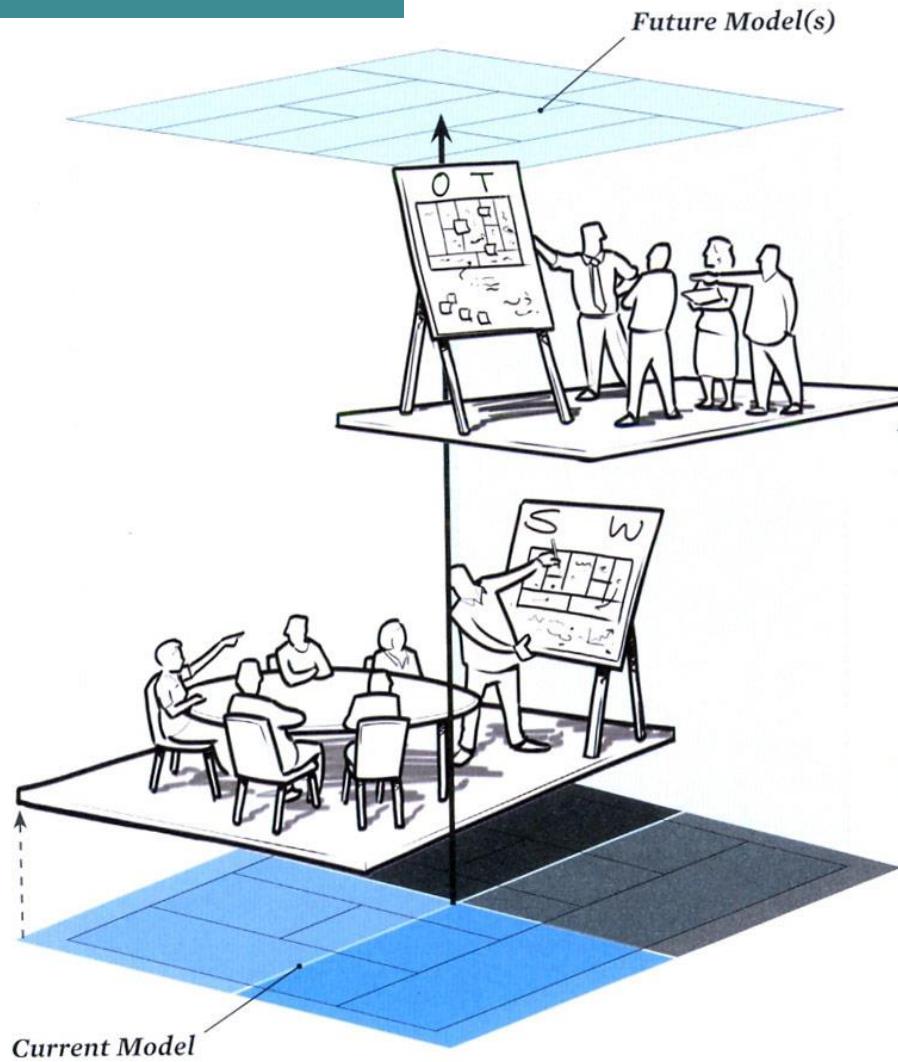
1. EVALUAR EL ENTORNO

— FORESIGHT —



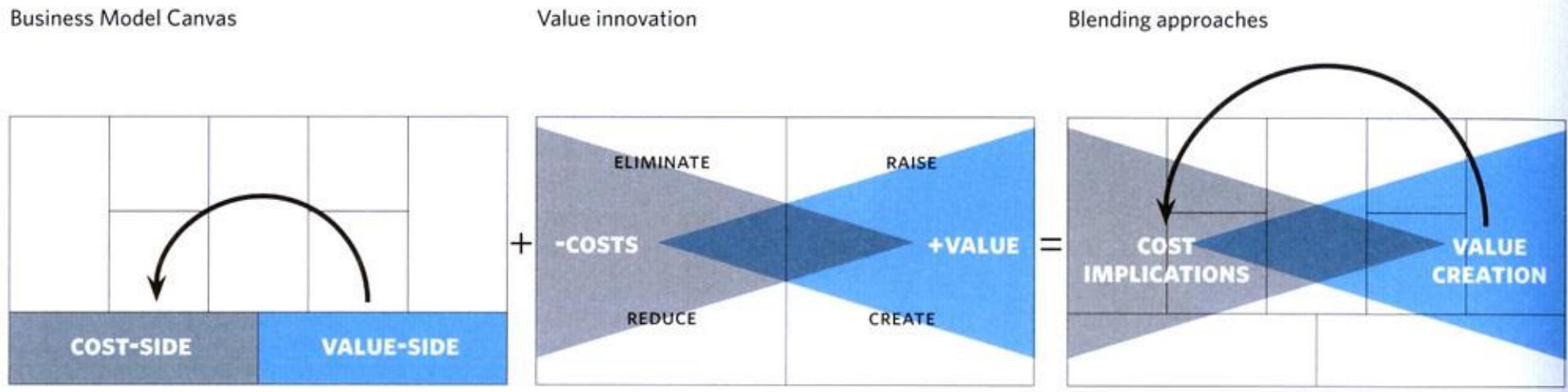
— MACRO-ECONOMICS —

2. ANALIZAR Y VALIDAR



— SWOT PROCESS —

3. ANALIZAR LAS PERSPECTIVAS DEL MODELO DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA "BLUE OCEAN"



Blue Ocean

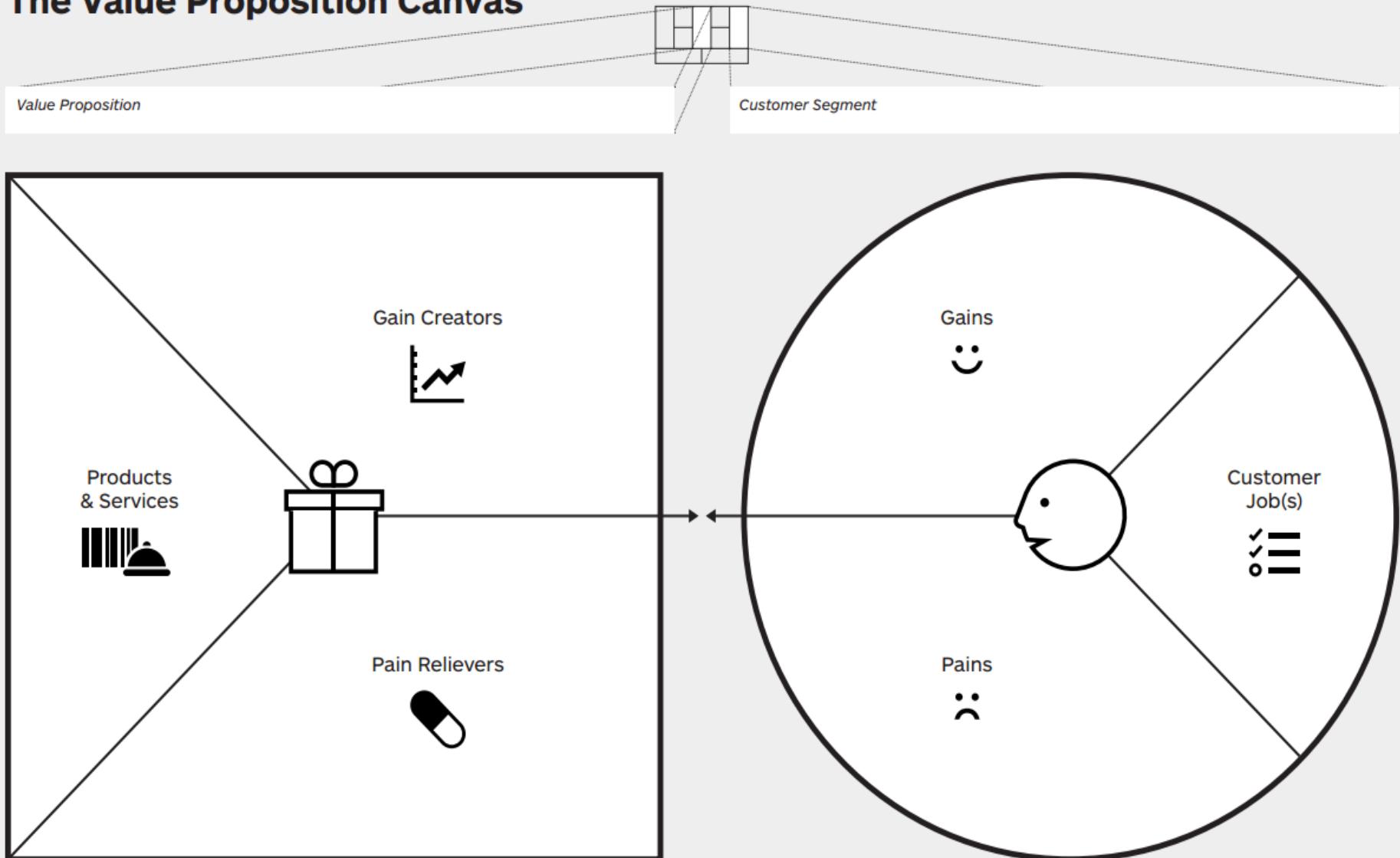
Crear productos y servicios en donde la competencia es irrelevante porque creas mercados donde no hay competencia.

DEFINIENDO LA PROPUESTA DE VALOR



CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

The Value Proposition Canvas



HERRAMIENTAS ON LINE





Canvanizer



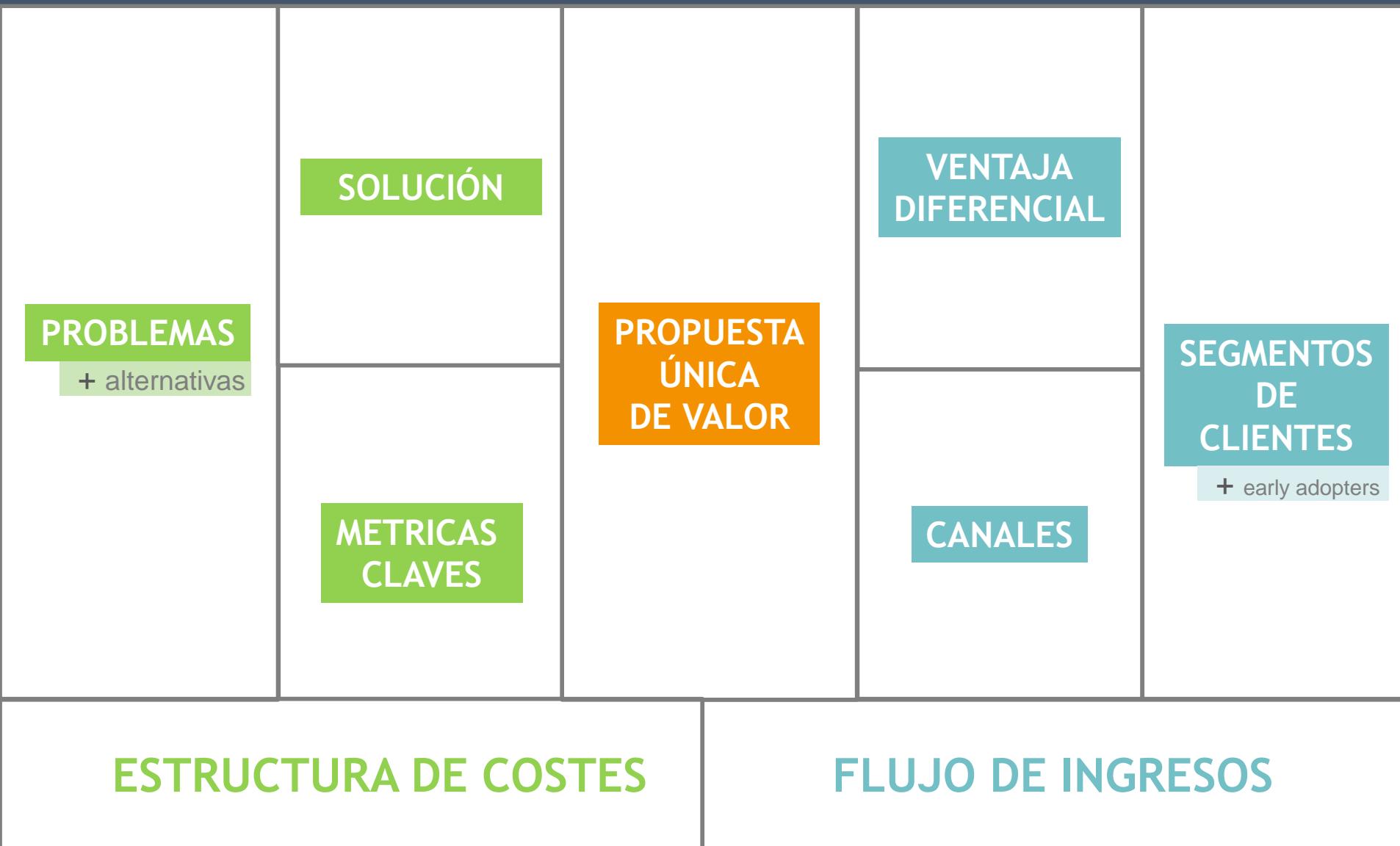
Strategyzer

Business Model Fiddle
The Free Business Model Canvas Playground

VARIANTES: OTROS LIENZOS PARA DISEÑAR MODELOS DE NEGOCIO



LEAN CANVAS



LEAN STARTUP & CANVAS

LEAN CANVAS

1.SEGMENTOS DE CLIENTES

2. PROBLEMAS

3.PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR

4. SOLUCIÓN

5.CANALES

6.FLUJOS DE INGRESOS

7.ESTRUCTURA DE COSTES

8. METRICAS CLAVE

9. VENTAJA DIFERENCIAL

CANVAS

1.SEGMENTOS DE CLIENTES

2. SOCIOS/COLABORADORES

3.PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR

4. ACTIVIDADES

5.CANALES

6.FLUJOS DE INGRESOS

7.ESTRUCTURA DE COSTES

8. RECURSOS

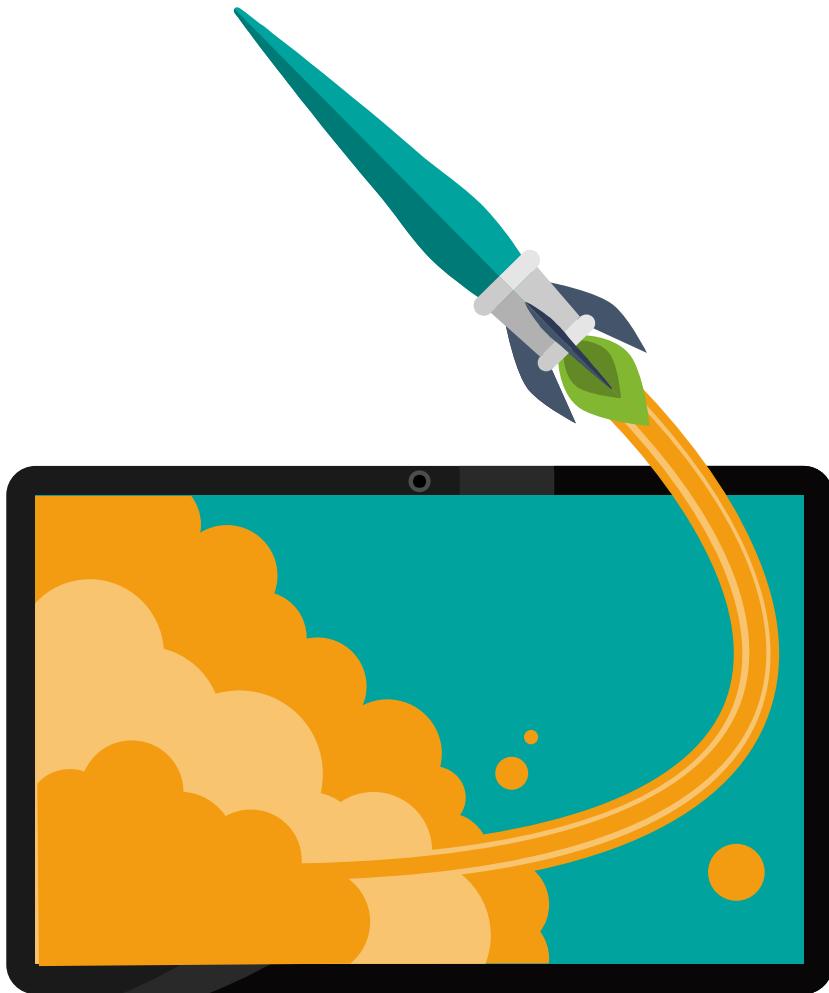
9. RELACION CON CLIENTES

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
Top 3 problems	Top 3 features	Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying	Can't be easily copied or bought	Target customers
1	3 Key Metrics Key activities you measure	2	7 Channels Path to customers	1
6			4	
Cost Structure		Revenue Streams		
Customer Acquisition Costs	5	Revenue Model		
Distribution Costs		Life Time Value		
Hosting		Revenue		
People, etc.		Gross Margin		
				5

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

PROCESO DE CREACIÓN DEL LEAN CANVAS

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments	
Business Models need to be more portable	Lean Canvas	Helps startups raise their odds of success.	Personal Authority	Startup Founders (Creators)	
Measuring progress is hard work	Progress Dashboard Sharing Learning	High level concept:	“Expert” endorsements	Advisors/Investors (Collaborators)	
Communicating learning is critical	Key Metrics	Github Meets Weight-watchers for business models.	Channels	Early Adopter:	
Existing alternatives: Intuition, business plan, spreadsheets		Startup report card.		Familiarity with Lean Startups, Customer Development, Business Model Canvas	
Cost Structure	Revenue Streams				
Hosting Costs - heroku (currently \$0) People Costs - 40hrs * \$65/hr = \$10K/month Break-even point: 743 customers	30-day Free Trial @ \$14/mo (1 private canvas / 3 collaborators)				



¿Y AHORA
QUÉ?



*Ahora,
ja desarrollar modelos
de negocio
o a reinventar
empresas!*



CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

ramon.ferrandis@ceei.net // @RamonCEEIVLC
www.ceei-valencia.com