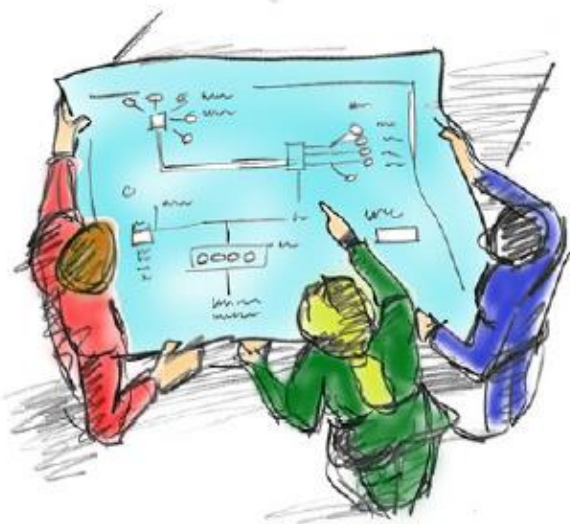




Sesión de trabajo

# 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



Gillette

McDonald's  
y Toyota

Wal-Mart  
y los  
hipermercados

Federal  
Express  
y Toys "R"  
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

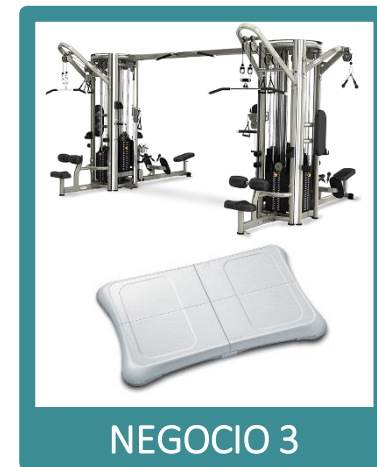




Las empresas...

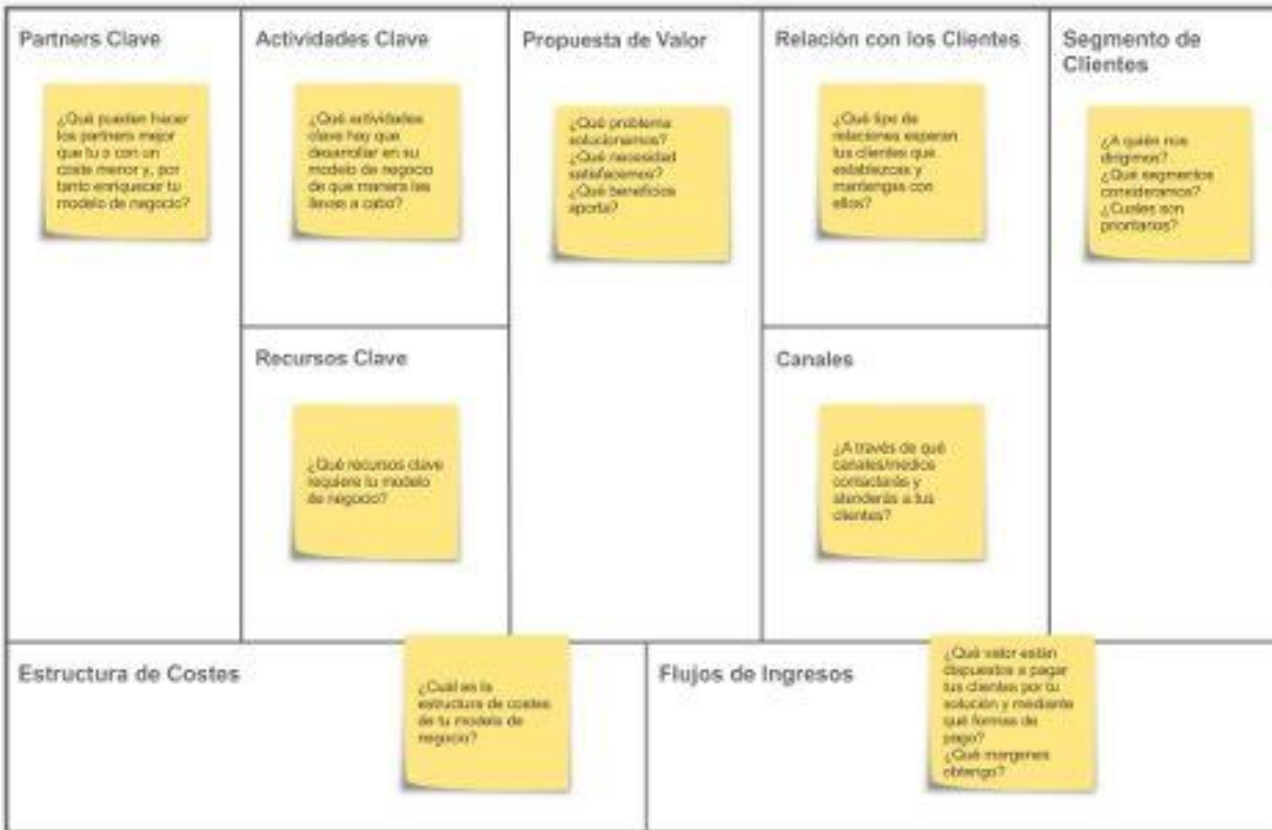


...deben replantearse  
continuamente su  
diseño de negocio



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

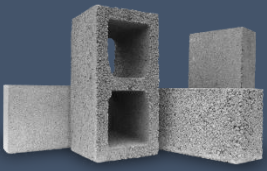
# BUSINESS MODEL CANVAS

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.



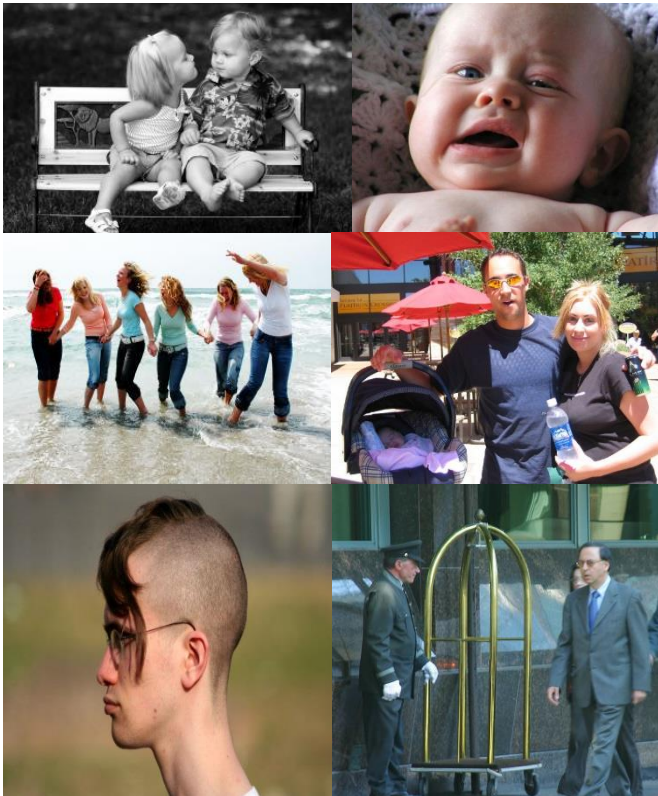
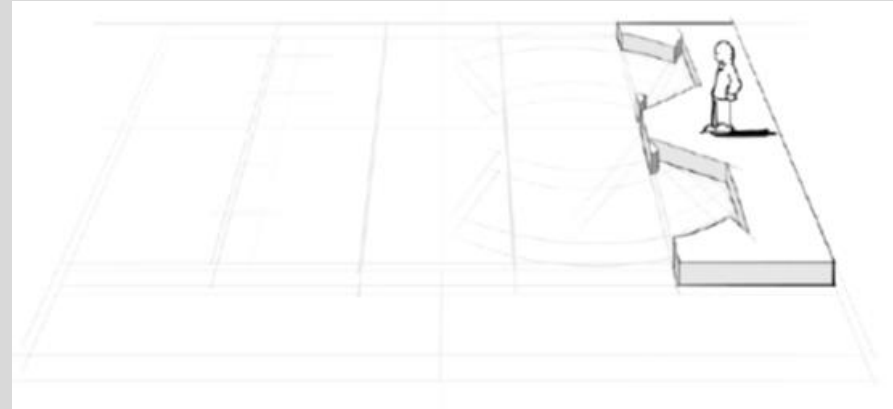
# MODELO DE NEGOCIO = BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN



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



# CLIENTES

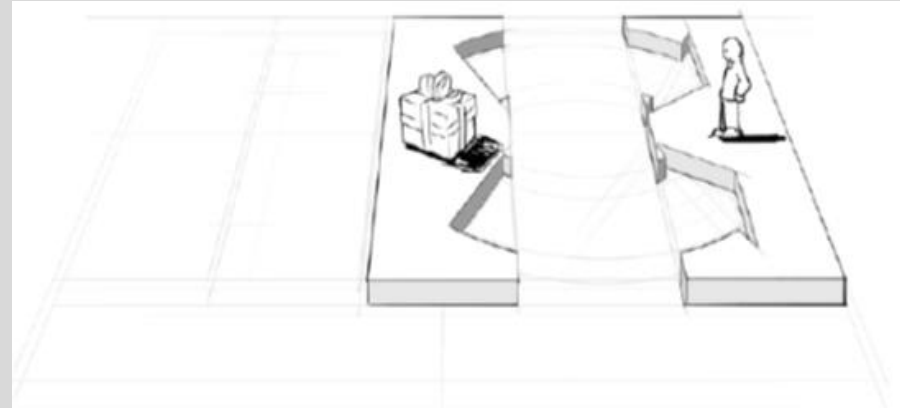


## *Identificación de los segmentos de consumidores*

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



# RYANAIR

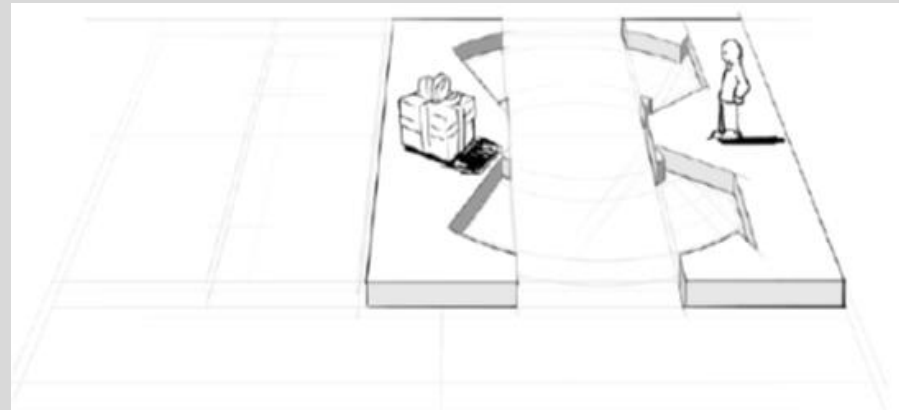


## *Principales propuestas de valor*

Principales beneficios agregados ofrecidos a través de:

- ¿Qué es lo que ellos consideran valioso para resolver alguno de sus problemas?
- ¿Cual 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

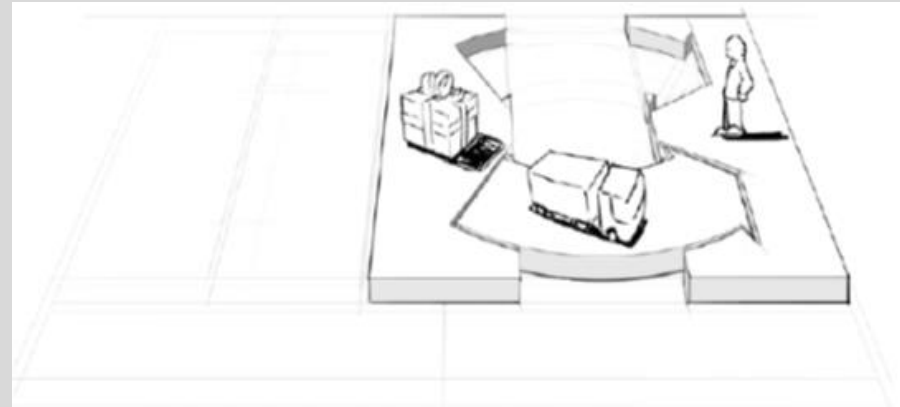


## Principales propuestas de valor

*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

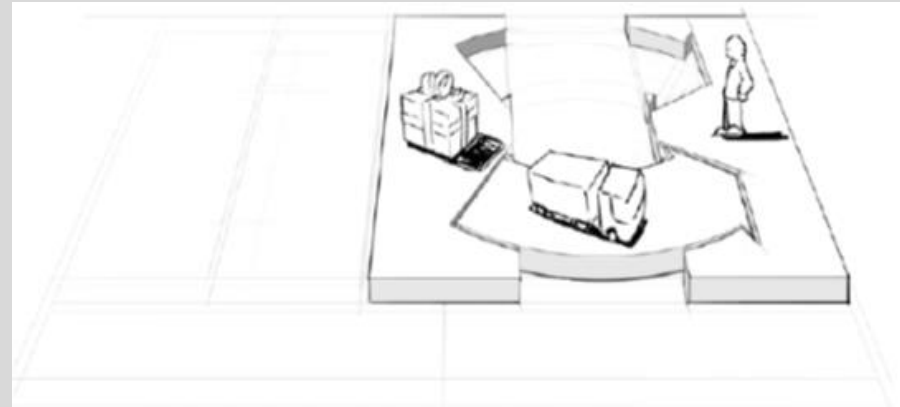
## CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN



## 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

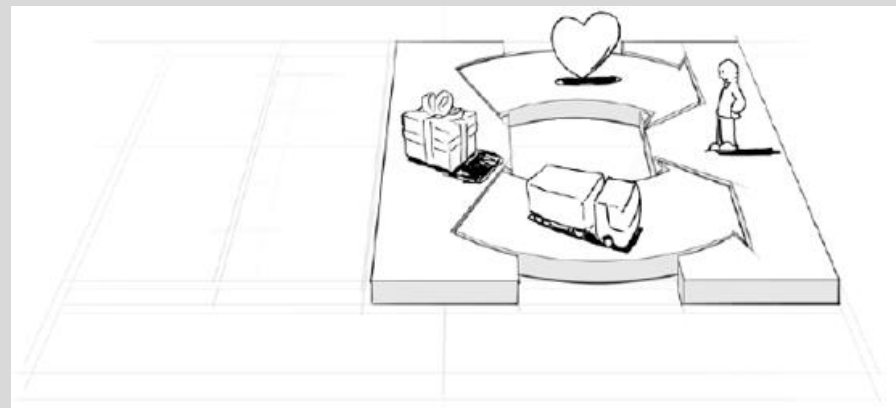
# CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN



## *Canales de distribución potenciales*

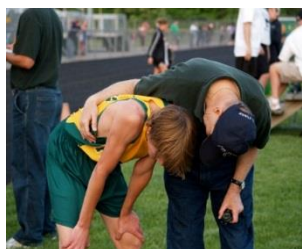
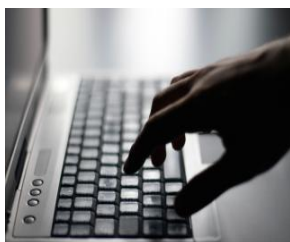
- Propios
- Canales de los partners
- Consideraciones
  - Número de contactos
  - Margen de beneficios
  - Eficiencia de los costes
  - Riesgos financieros

# RELACIÓN CON TUS CLIENTES

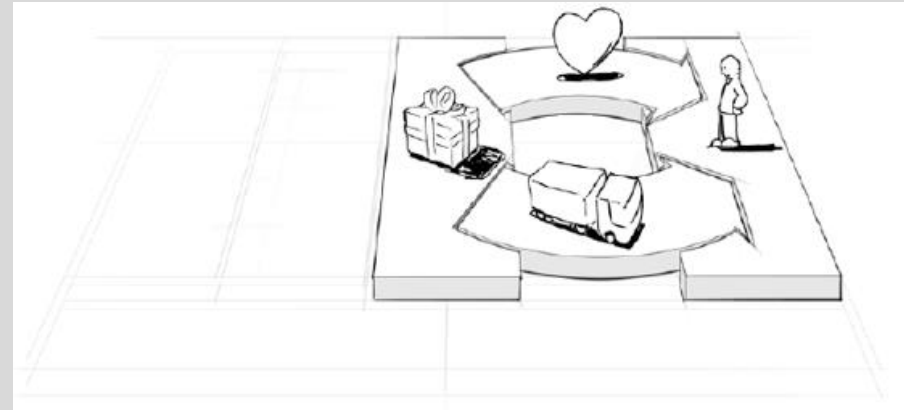


## *Determinar las relaciones con los clientes*

- 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



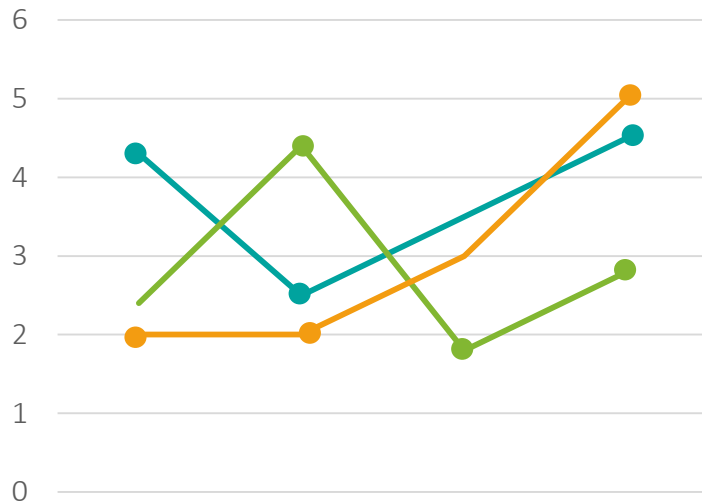
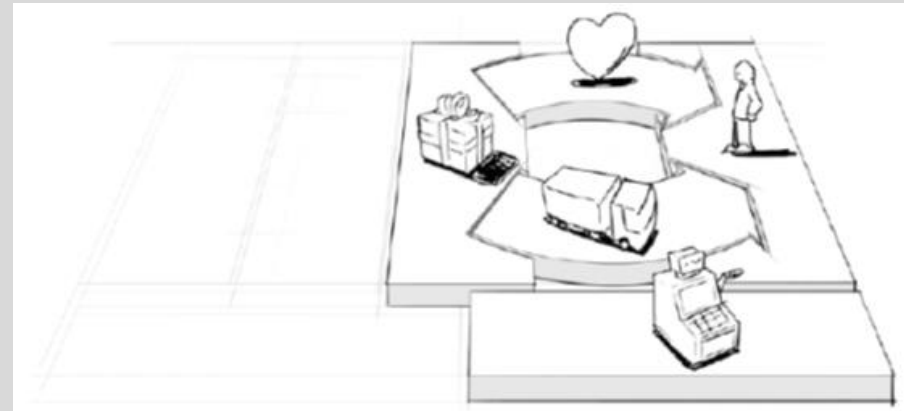
# RELACIÓN CON TUS CLIENTES



## *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



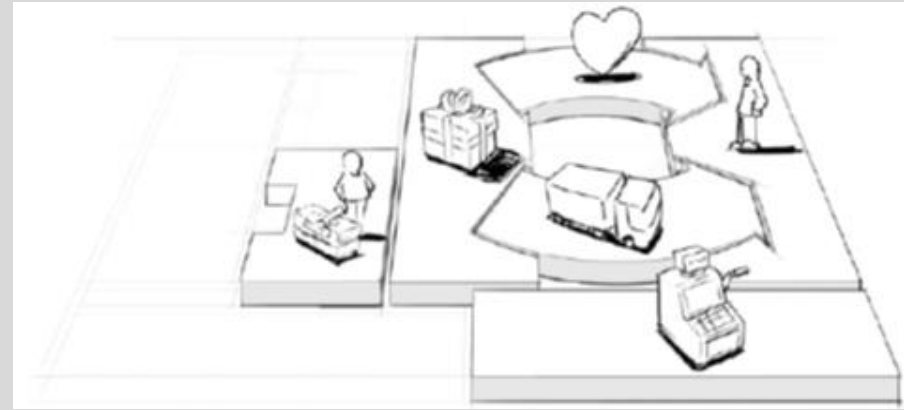
Venta de producto/servicio, cuotas, comisiones, publicidad, etc.

## Establecer las fuentes de ingresos

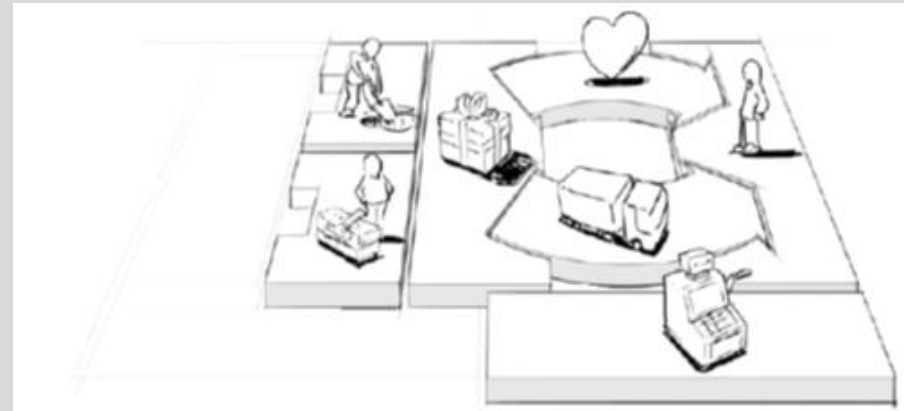
Considera las formas típicas de generar ingresos:

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

# RECURSOS



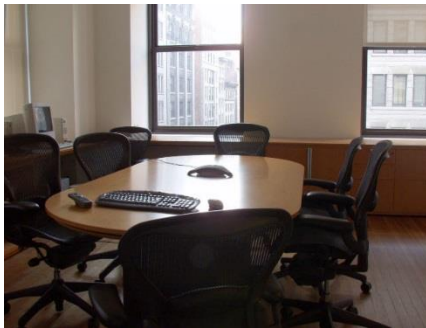
# ACTIVIDADES



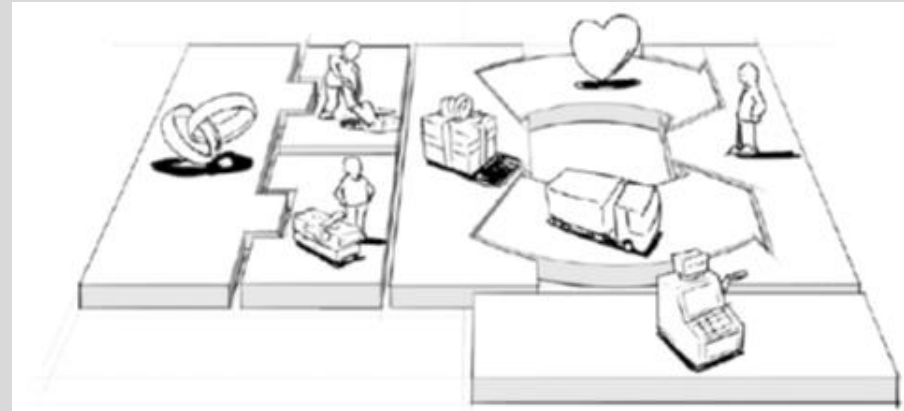
*Especificar los recursos y capacidades clave, así como las competencias básicas*

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

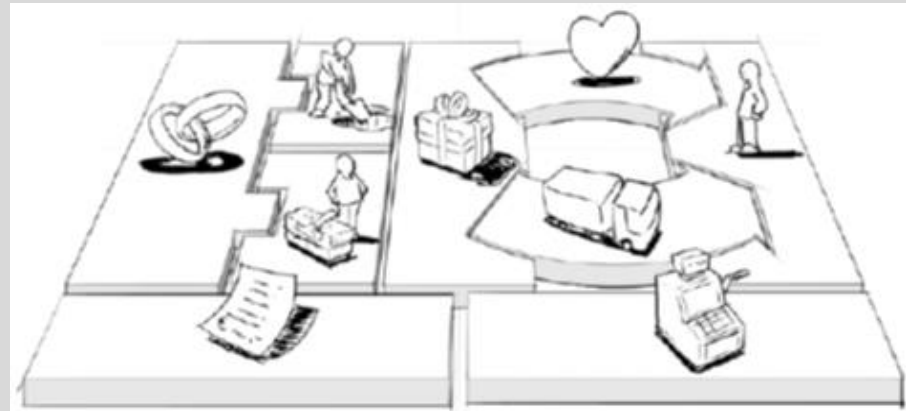


Proveedores, subcontratistas,  
servicios externos, etc.

## *Identifica a los socios clave*

- ¿Con quién es necesario colaborar sistemáticamente?
- ¿Quiénes son los partners/alianzas estratégicas para alcanzar nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuales 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**



# NESPRESSO®

## ACTIVIDADES



## PROPUESTA DE VALOR



## RELACIÓN CLIENTES



## CLIENTES



## RECURSOS



## CANALES



## SOCIOS / COLABORAD



## COSTES



## 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 Eslógan



## 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



# MODELOS DE 2 (O VARIOS) LADOS



# FREEMIUM



**Dropbox**



**flickr**<sup>TM</sup>

**Spotify**<sup>TM</sup>

# CEBO Y ANZUELO



# CLOUD COMPUTING

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

# CROWDSOURCING



## 12 designer



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

unTE para Cien

RECAUDADO **434€** DE **6.200€**

QUEDAN 30 DÍAS

← Anterior Siguiente →

# 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  
(usable, 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



Desarrollo web

25.000 €

Desarrollo app  
para tablets

25.000 €

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

40.000 €

Cloud services  
- tráfico web  
- datos  
(coste variable)

0,0003 €/  
problema

Desarrollo de  
juegos  
matemáticos  
para tablets y  
móviles

10.000 €

## Revenue Streams



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

0,0014 €/  
problema

Acceso temporal  
a los recursos  
(1 día a 1 año)

1-20 €

Apps para  
tablets  
(Android +  
iPad)

1-5 €

Juegos para  
tablets y  
móviles  
(Android +  
iPad)

0,50-2 €

Juegos para  
tablets y móviles  
(Android +  
iPad)

1-3 €

# 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

**The Economist**

Log in | Subscribe | Register | My account | Digital & mobile | Newsletters | RSS | Classifieds | Help

Friday March 18th 2011

Search

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

Twitter 547 | Me gusta

E-mail | Print | Share | Reprints & permissions

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](#)

**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 pigeon...

s. XXI



¡Todo ha cambiado!

# Hay miles de oportunidades



**Hay miles de Modelos de Negocio**

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Clientes: 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

1

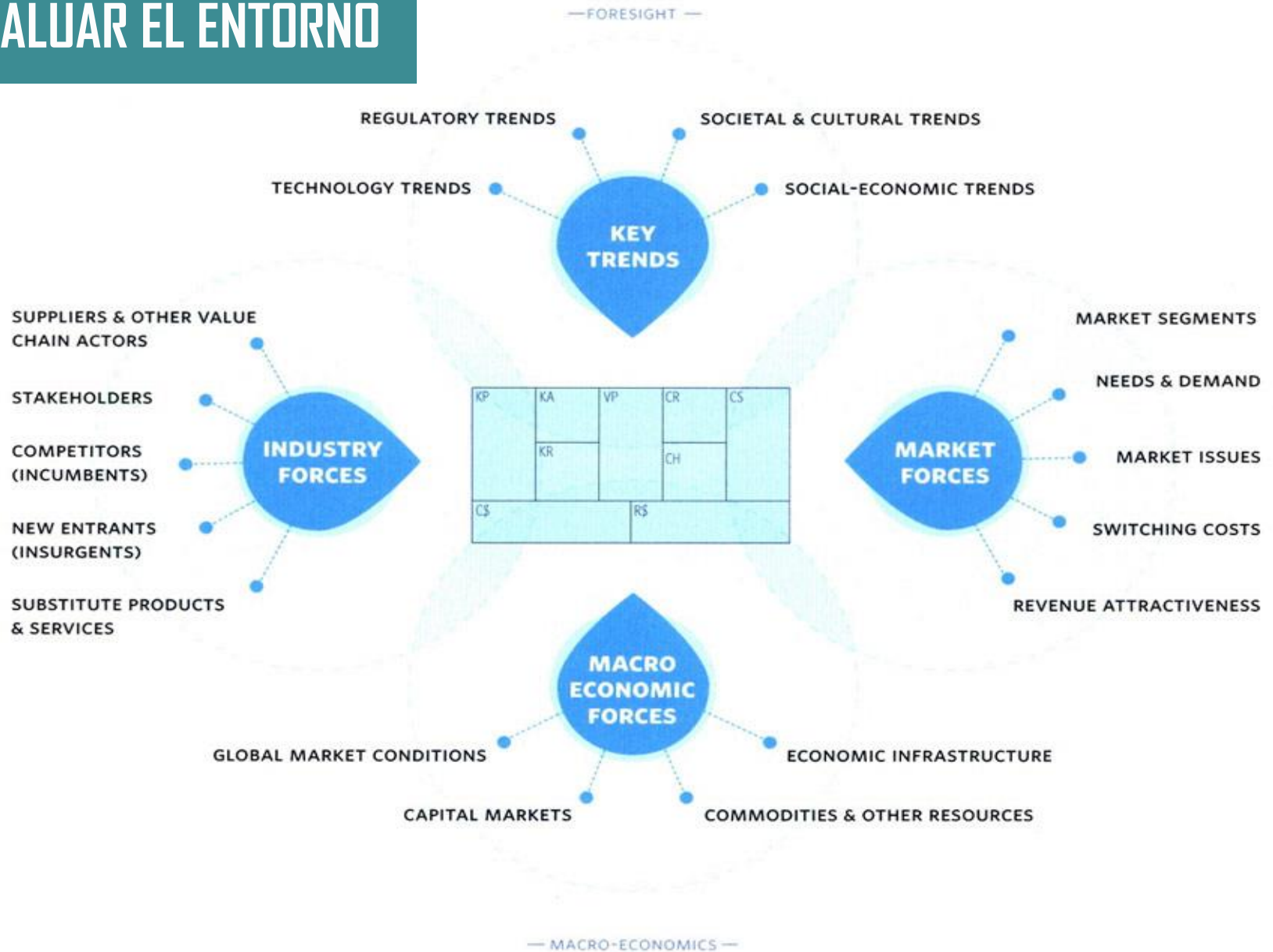
ANALIZAR  
Y  
VALIDAR

2

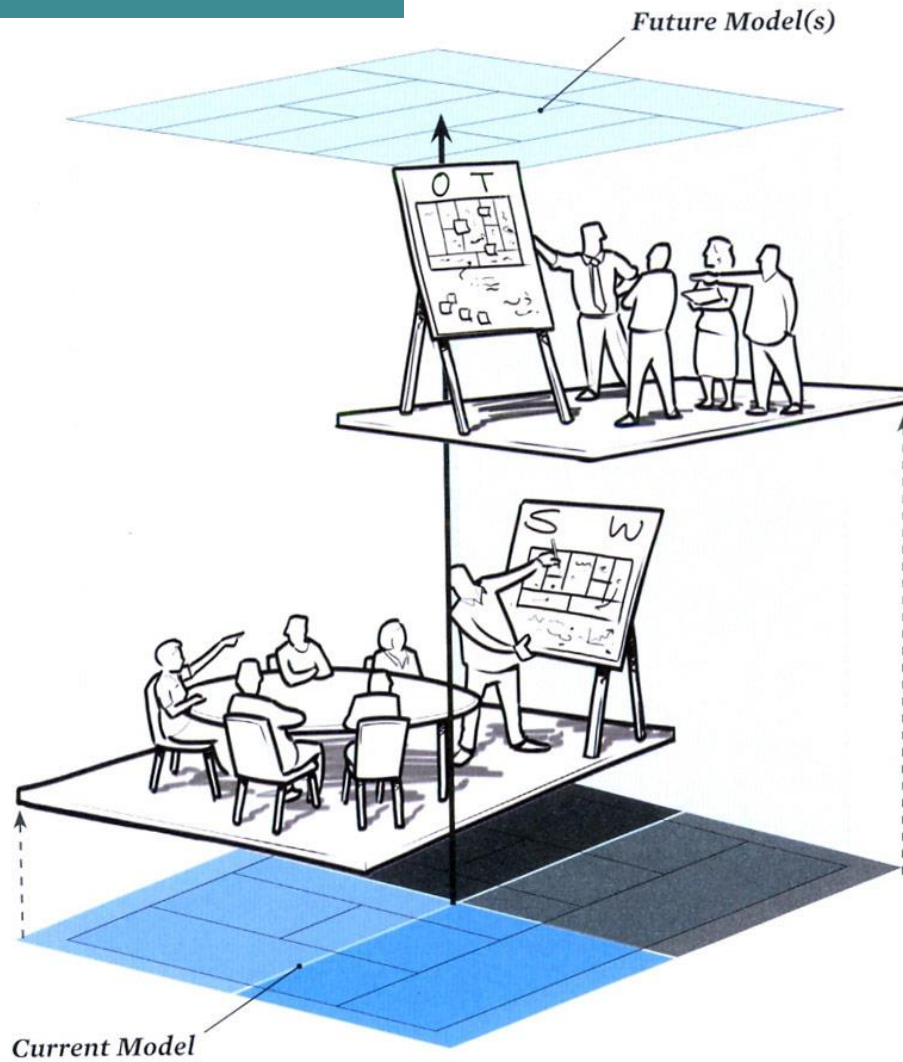
3

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

# 1. EVALUAR EL ENTORNO

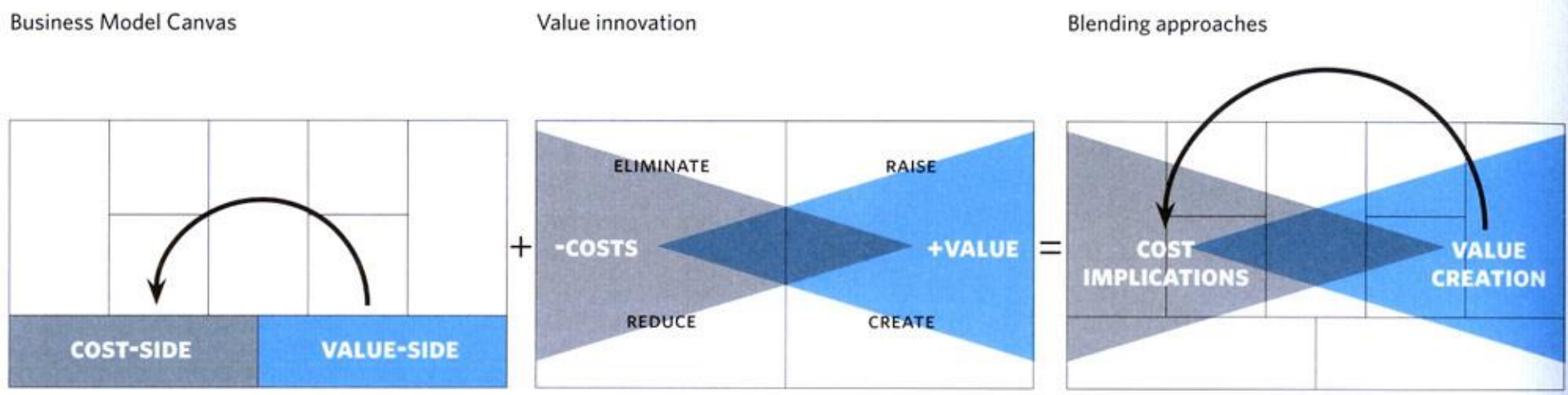


## 2. ANALIZAR Y VALIDAR



— SWOT PROCESS —

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

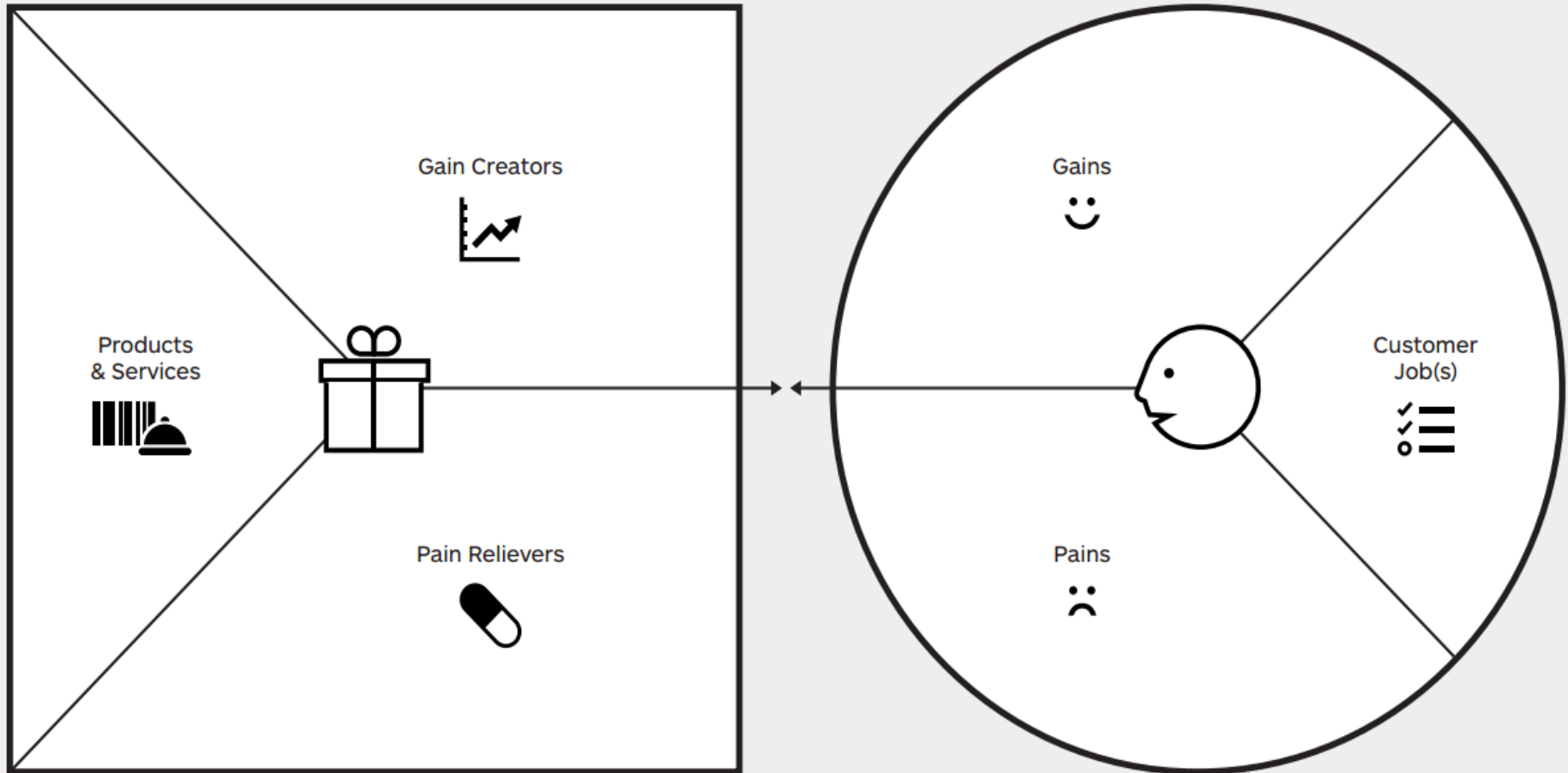
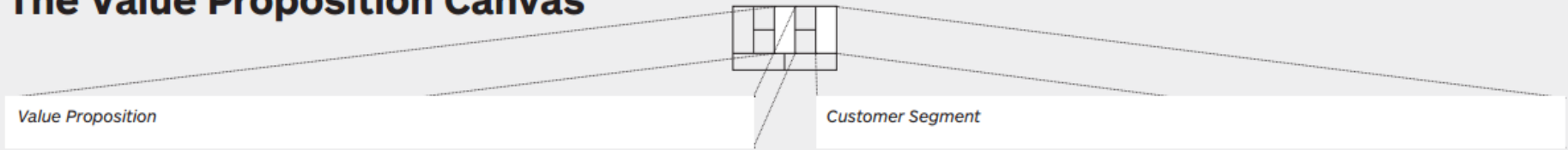


## Blue Ocean

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

# DEFINIENDO LA PROPUESTA DE VALOR

# The Value Proposition Canvas



# HERRAMIENTAS ON LINE



Canvanizer



Business Model Canvas



Archivo Editar Ver Ayuda



Solo lectura



Strategyzer

Business Model Fiddle

The Free Business Model Canvas Playground

# VARIANTES: OTROS LIENZOS PARA DISEÑAR MODELOS DE NEGOCIO

# LEAN CANVAS

PROBLEMAS

+ alternativas

SOLUCIÓN

MÉTRICAS  
CLAVES

PROPUESTA  
ÚNICA  
DE VALOR

VENTAJA  
DIFERENCIAL

CANALES

SEGMENTOS  
DE  
CLIENTES

+ early adopters

ESTRUCTURA DE COSTES

FLUJO DE INGRESOS

# 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

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

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

<b>Problem</b>  Business Models need to be more portable  Measuring progress is hard work  Communicating learning is critical  Existing alternatives: Intuition, business plan, spreadsheets	<b>Solution</b>  Lean Canvas  Progress Dashboard  Sharing Learning  <b>Key Metrics</b>  Create Lean Canvas  Track Experiment  Invite Collaborator	<b>Unique Value Proposition</b>  Helps startups raise their odds of success.  High level concept:  Github Meets Weight-watchers for business models.  Startup report card.	<b>Unfair Advantage</b>  Personal Authority  "Expert" endorsements  <b>Channels</b>  1. Blog/Book/Workshops  2. Startup Accelerators / Investors	<b>Customer Segments</b>  Startup Founders (Creators)  Advisors/Investors (Collaborators)  Early Adopter:  Familiarity with Lean Startups, Customer Development, Business Model Canvas
<b>Cost Structure</b>  Hosting Costs - heroku (currently \$0) People Costs - 40hrs * \$65/hr = \$10K/month  Break-even point: 743 customers		<b>Revenue Streams</b>  30-day Free Trial @ \$14/mo (1 private canvas / 3 collaborators)		



¿Y AHORA  
QUÉ?



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



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