

# Cómo diseñar el Modelo de Negocio

Miércoles 24 de Febrero de 2016  
de 16:30 a 19:30 horas

RAMÓN FERRANDIS

**Cómo diseñar el  
MODELO DE NEGOCIO**



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  
Editor-in-chief, 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

Tweet 547 | Me gusta

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 printing press did.

Advertisements

**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



**iTodo** ha cambiado!

# Hay miles de oportunidades



**Hay miles de Modelos de Negocio**

# 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...



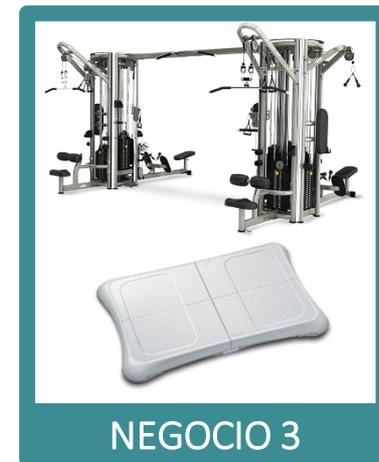
...deben replantearse  
continuamente su  
diseño de negocio



NEGOCIO 1



NEGOCIO 2



NEGOCIO 3



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

# 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

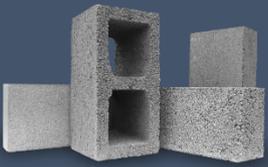
# BUSINESS MODEL CANVAS

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.

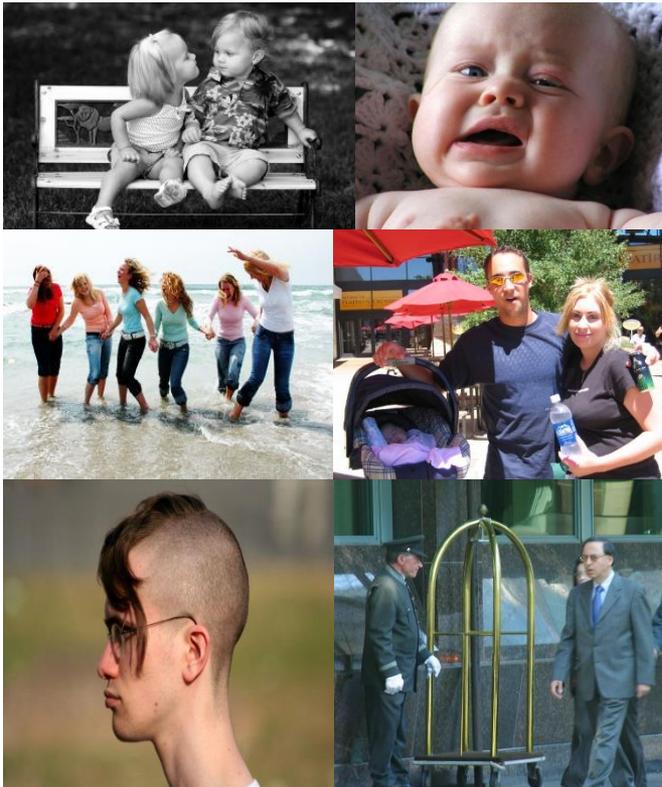
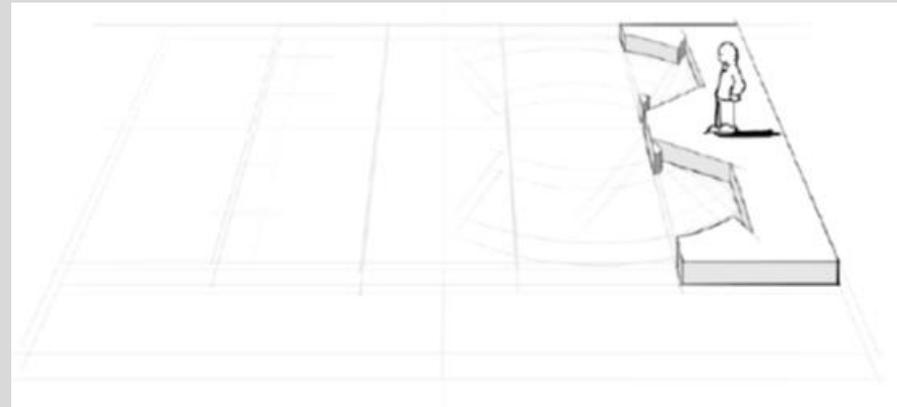


# MODELO DE NEGOCIO = BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN



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

# CLIENTES

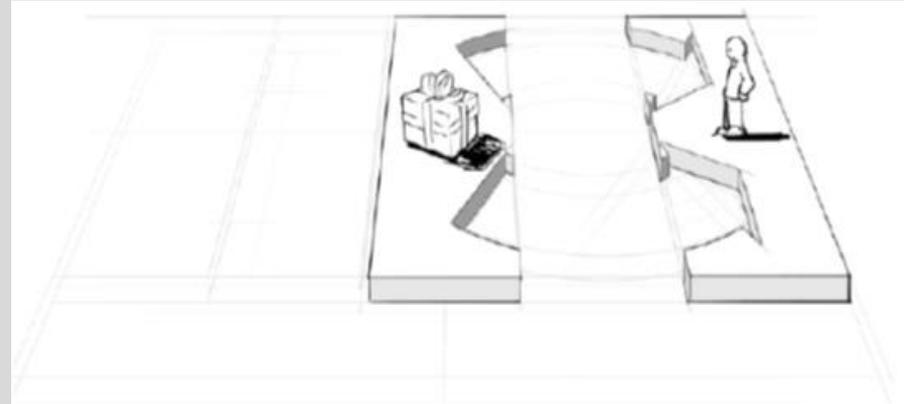


## Identificación de los segmentos de consumidores

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

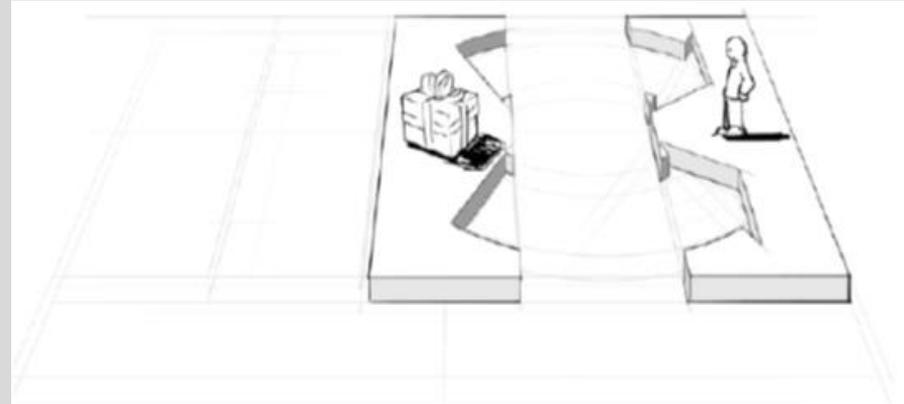


## Principales propuestas de valor

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

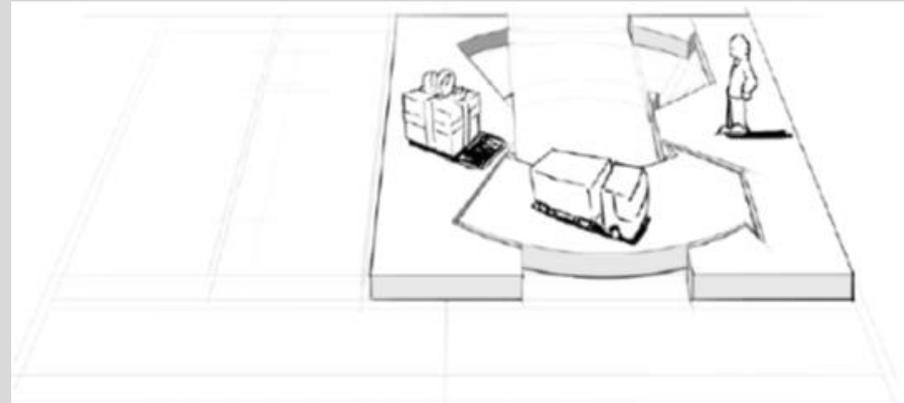


## Principales propuestas de valor

*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

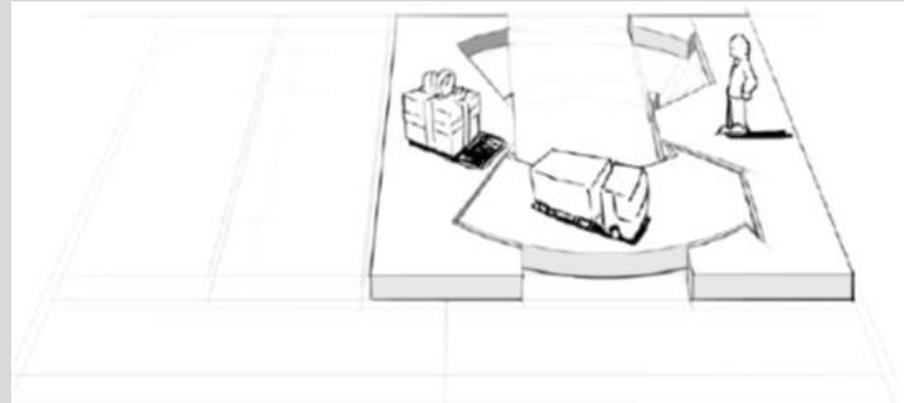
# CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN



## *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

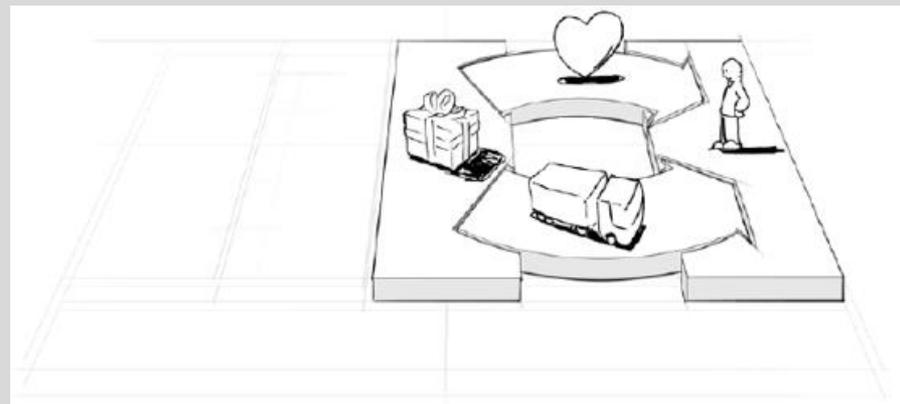
# CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN



## 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

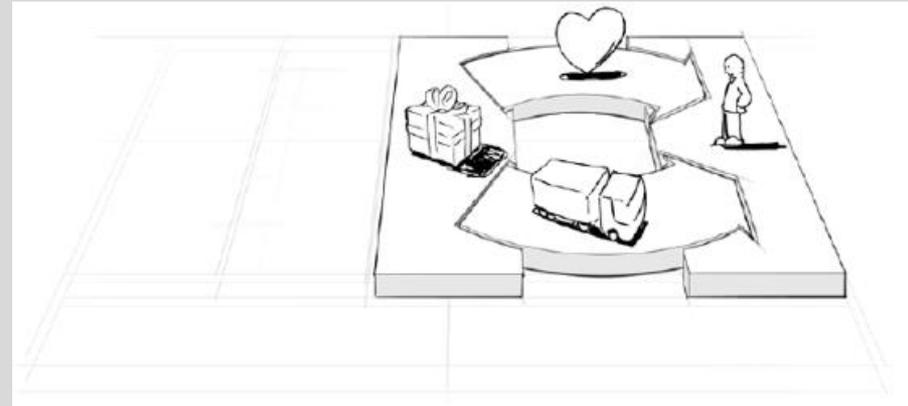


## *Determinar las relaciones con los clientes*

- 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



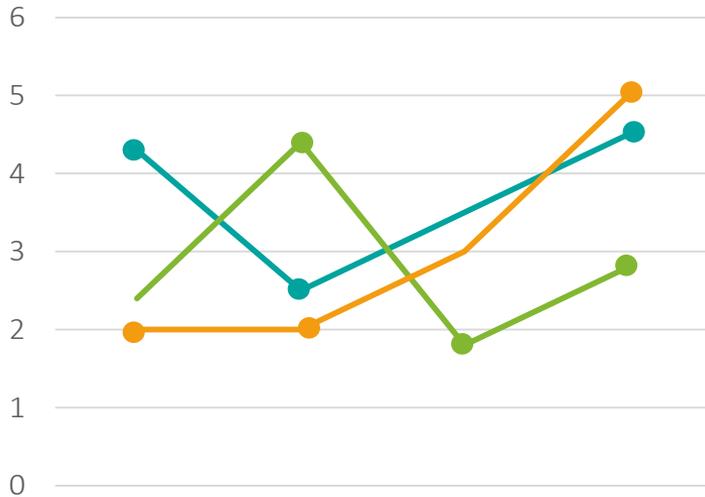
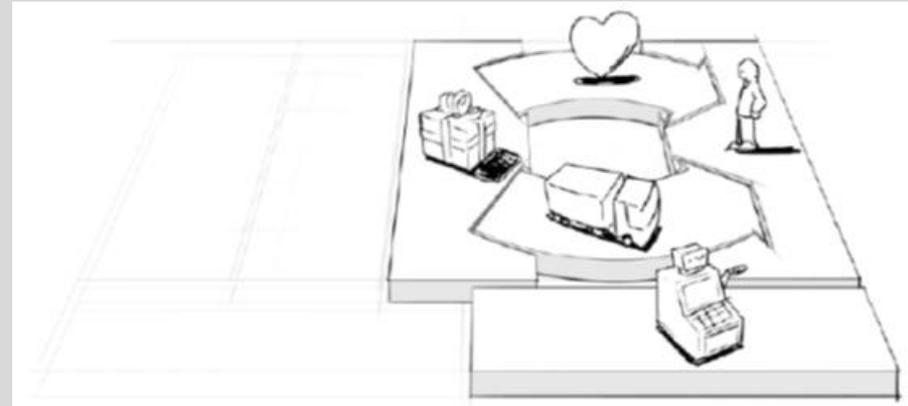
# RELACIÓN CON TUS CLIENTES



## *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



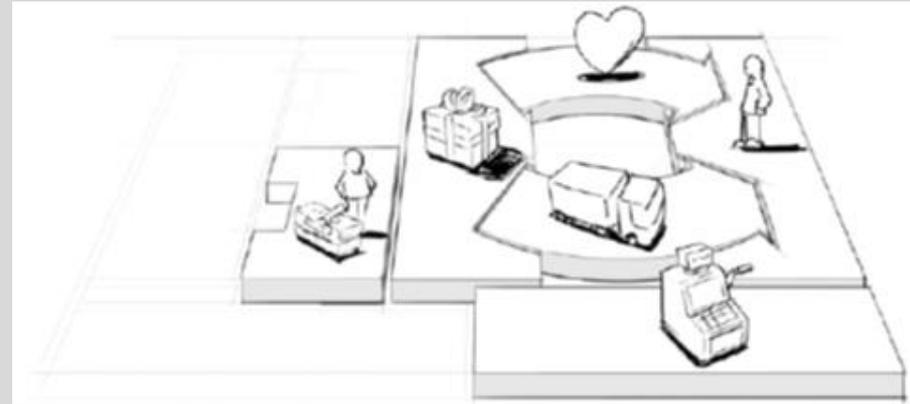
Venta de producto/servicio, cuotas, comisiones, publicidad, etc.

## Establecer las fuentes de ingresos

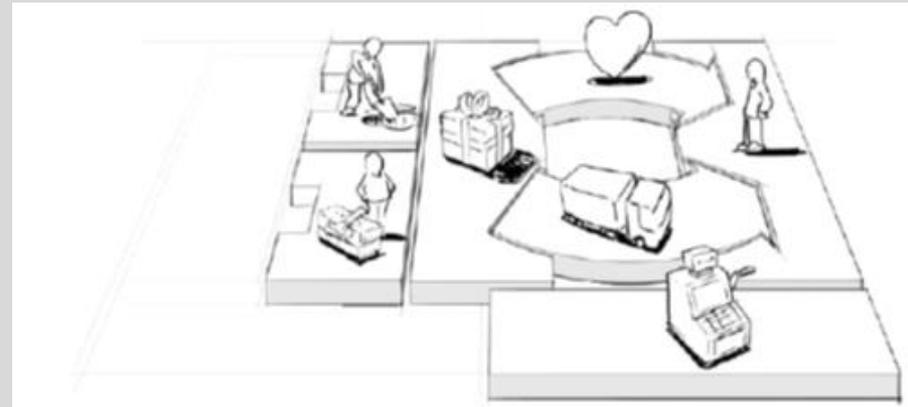
Considera las formas típicas de generar ingresos:

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

# RECURSOS



# ACTIVIDADES



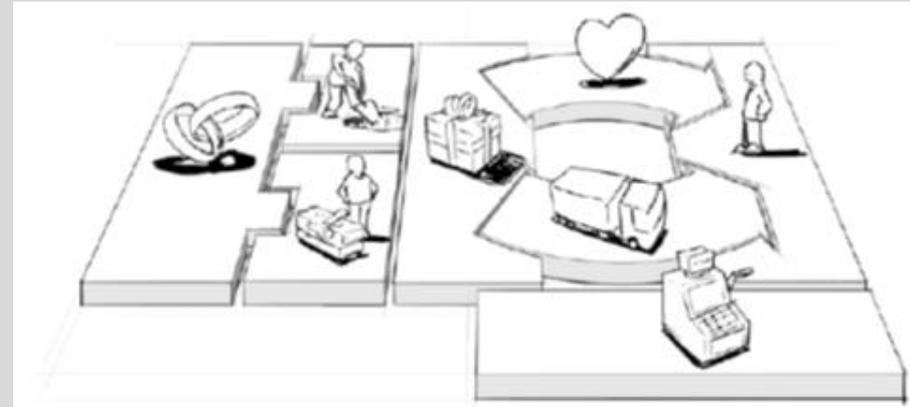
*Especificar los recursos y capacidades clave, así como las competencias básicas*

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?
- ¿Cuales son los elementos motivadores de estas alianzas?
- ¿Qué? ¿De quién?
- ¿Quiénes son tus proveedores?



# 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



# 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

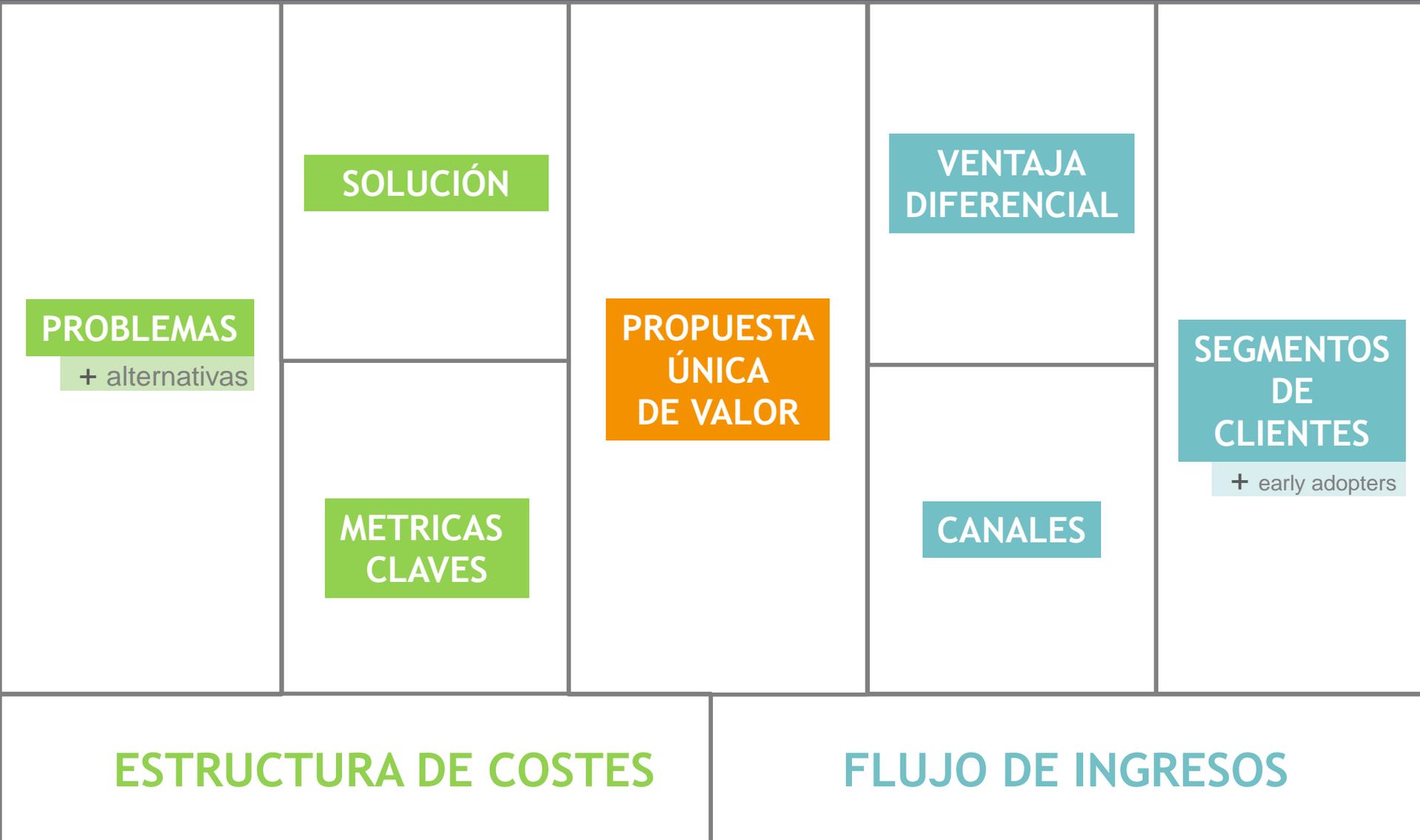
6.FLUJOS DE INGRESOS

7.ESTRUCTURA DE COSTES

8. RECURSOS

9. RELACION CON CLIENTES

# LEAN CANVAS



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

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

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

# 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

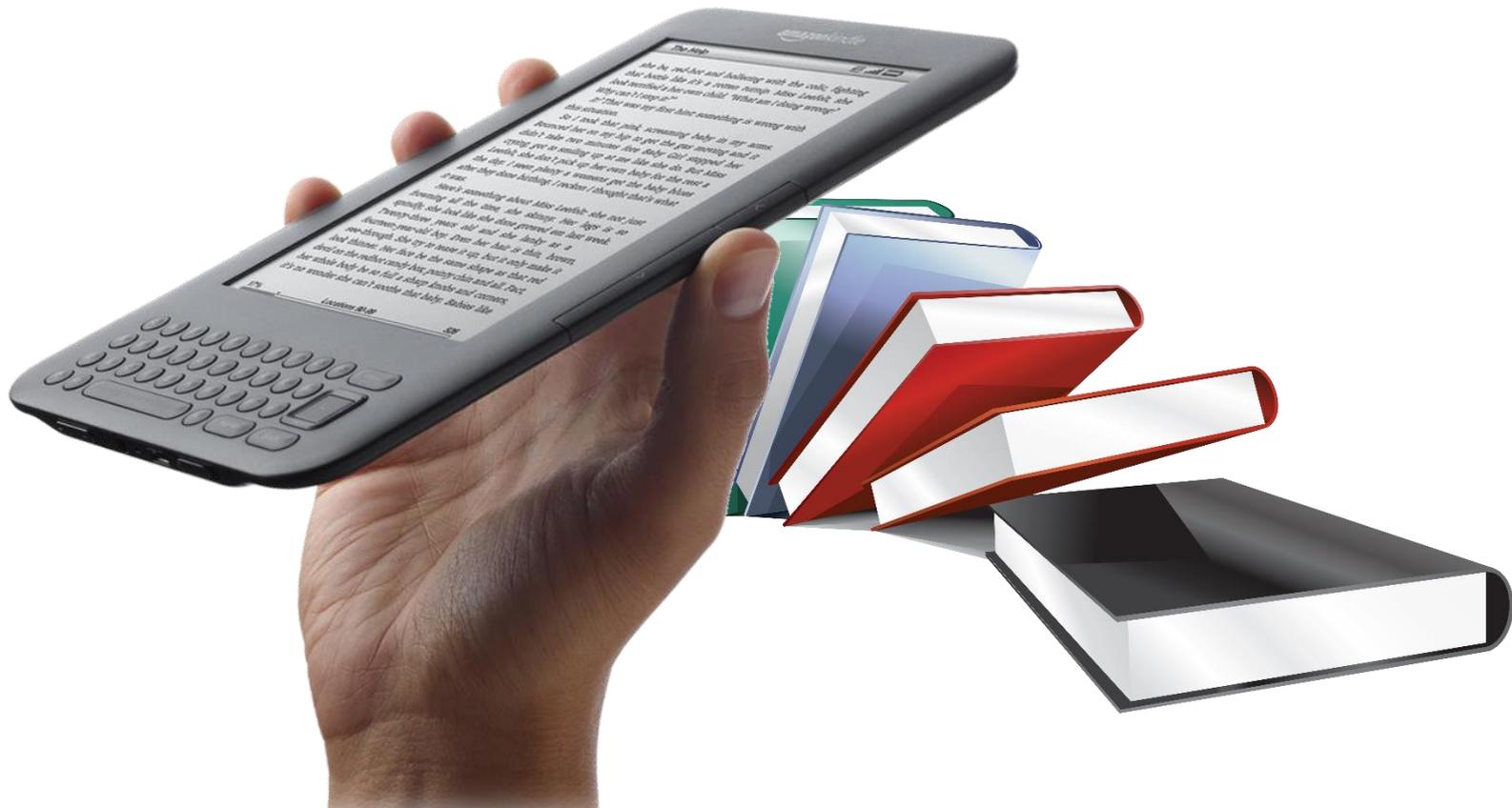
SEGÚN EL NEGOCIO, PUEDE HABER  
PARTES POCO ÚTILES

A VECES ES DIFÍCIL ENTENDER EL  
CONCEPTO DE ALGUNOS BLOQUES

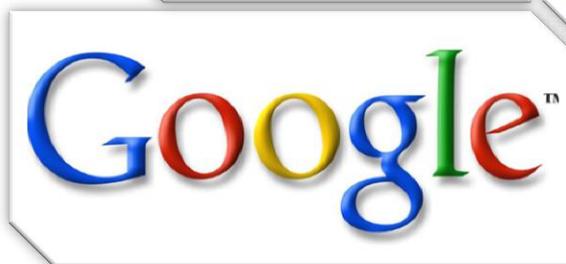
# TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

## ALGUNOS EJEMPLOS

LONG TAIL



# MODELOS DE 2 (O VARIOS) LADOS



# FREEMIUM



**Dropbox**



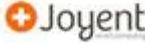
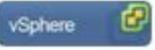
**flickr**<sup>TM</sup>

**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

unTÉ para **unTEparaCiEN**

RECAUDADO **434€** DE **6.200€**

QUEDAN 30 DÍAS

← Anterior Siguiete →



# 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 + googlet)

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, googlet

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 "step-by-step math solver engine" + evolución 40.000 €

Desarrollo app para tablets 25.000 €

Cloud services - trafico 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

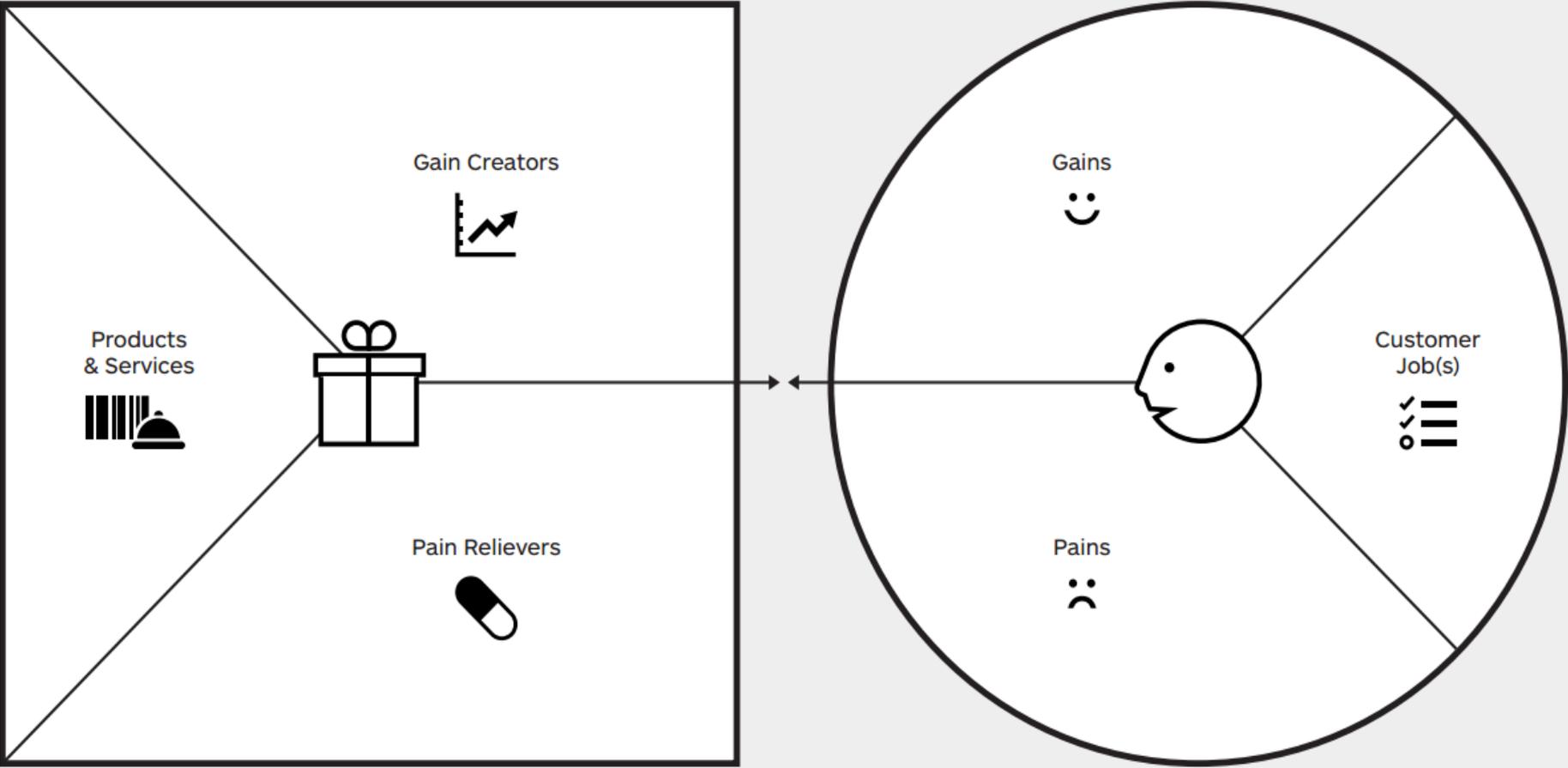
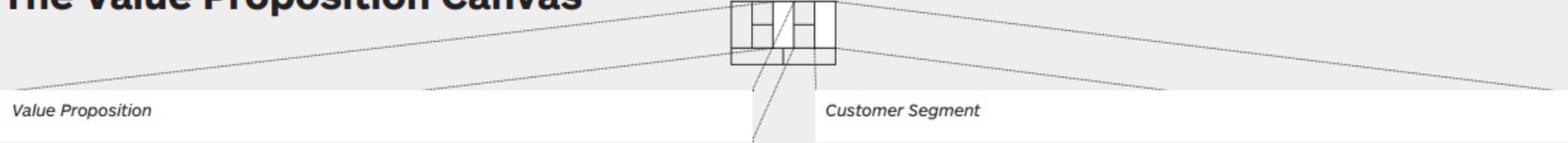
Acceso temporal a los recursos (1 día a 1 año) 1-20 €

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 €

# The Value Proposition Canvas



# CREAR Y PIVOTAR UN MODELO DE NEGOCIO

## IDENTIFICAR Y CONTRASTAR HIPÓTESIS

DEFINICIÓN PREVIA: ¿QUÉ HIPÓTESIS ESTOY CONSIDERANDO?



HIPÓTESIS RELATIVAS A...

Cientes: 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

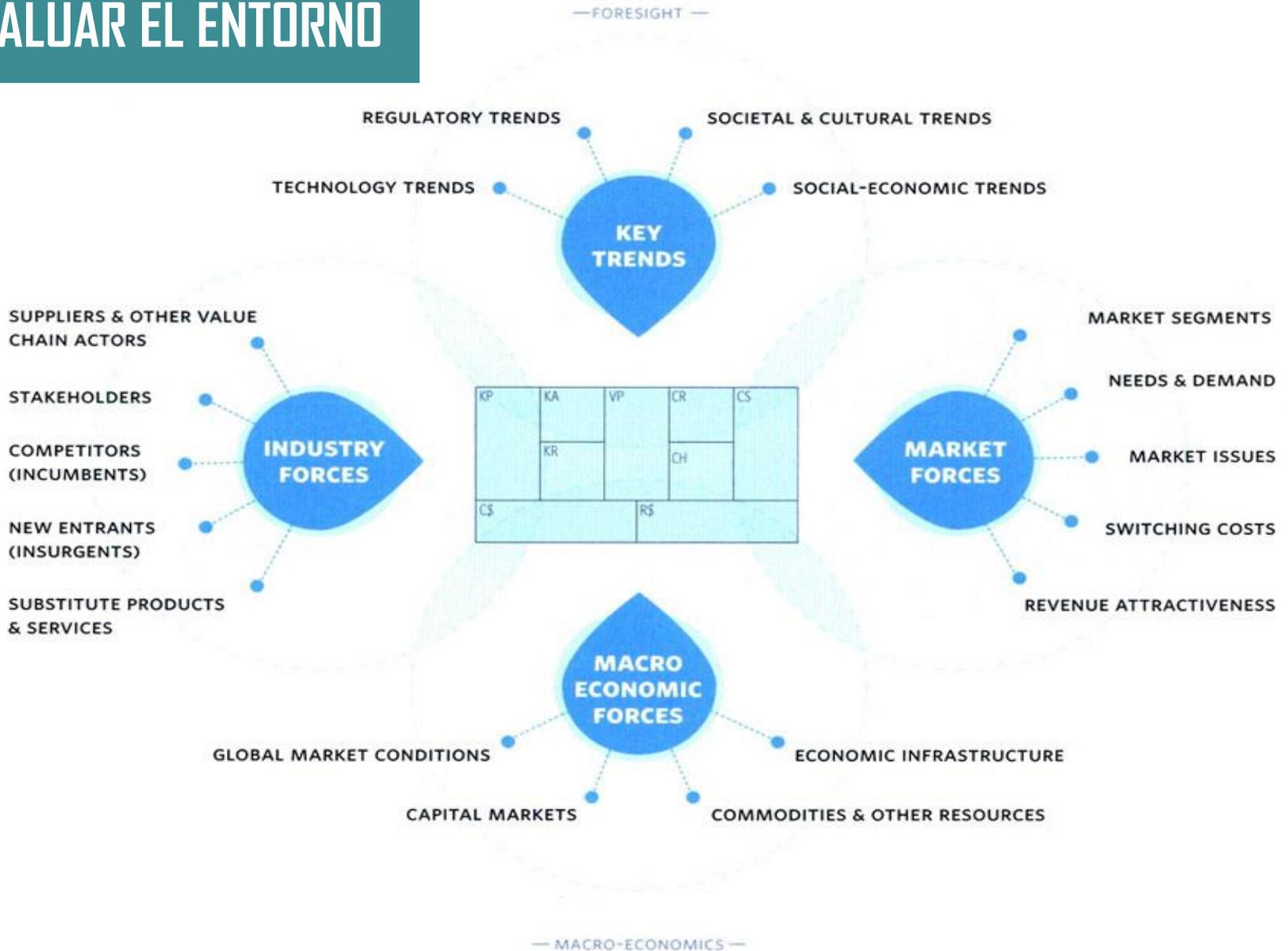


ANALIZAR  
Y  
VALIDAR

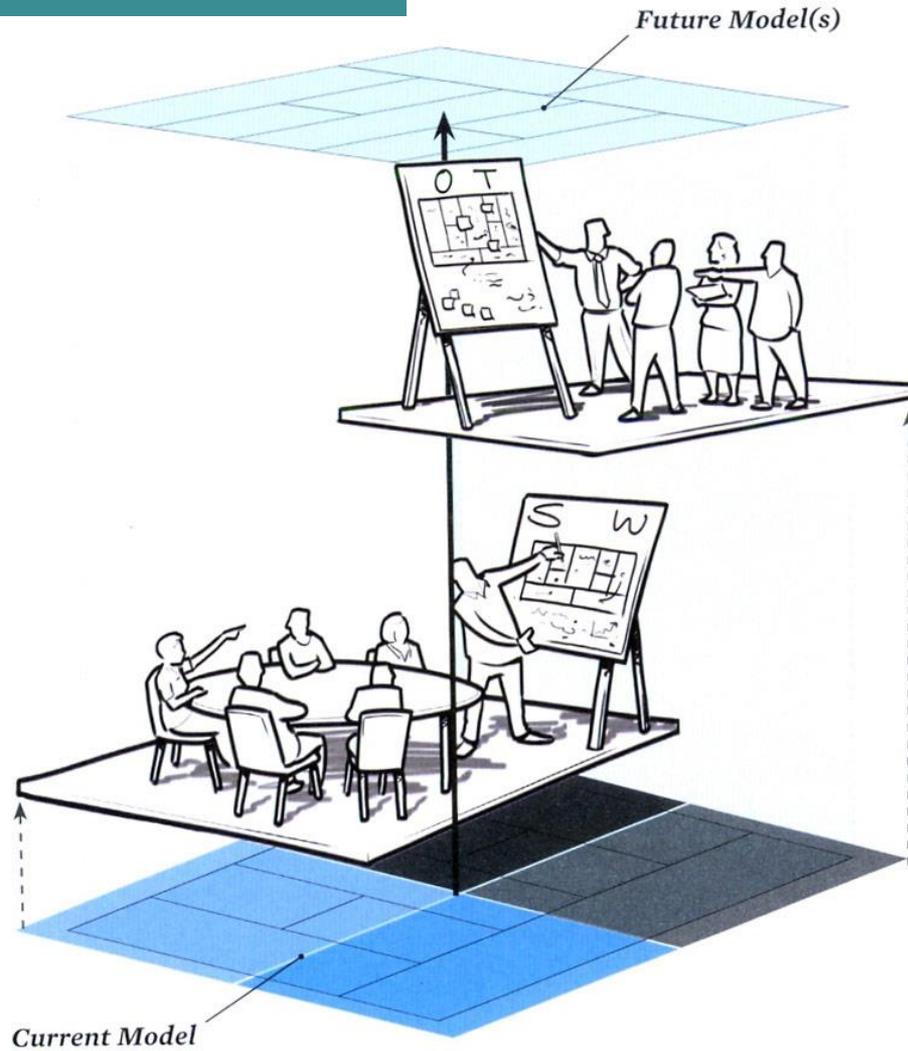
ANALIZAR LAS PERSPECTIVAS DEL  
MODELO DE NEGOCIO A TRAVÉS  
DE LA ESTRATEGIA "BLUE OCEAN"

# 1. EVALUAR EL ENTORNO

— COMPETITIVE ANALYSIS —

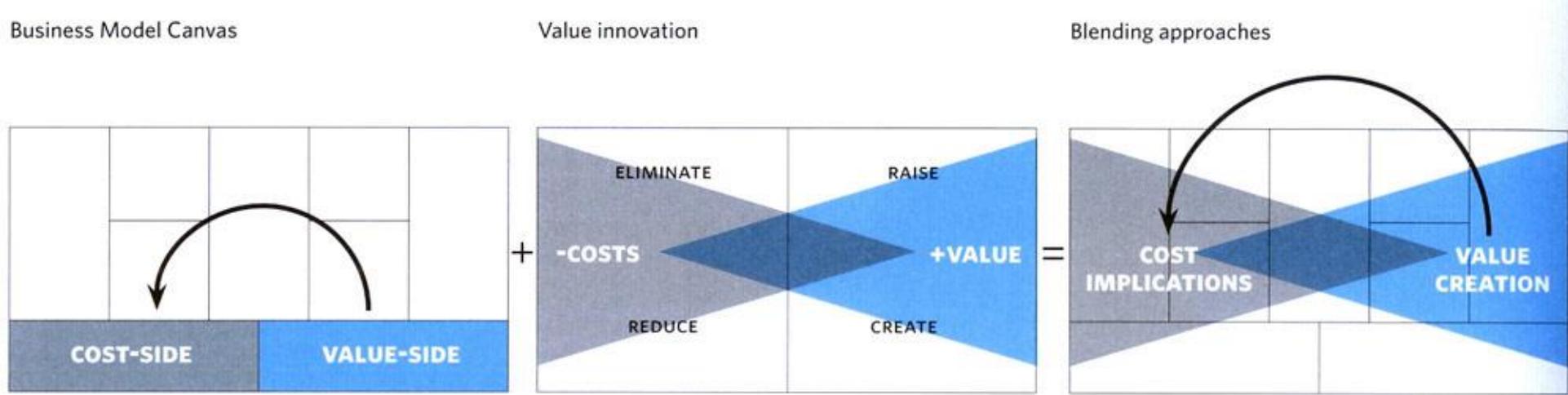


## 2. ANALIZAR Y VALIDAR



— 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.

# 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

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



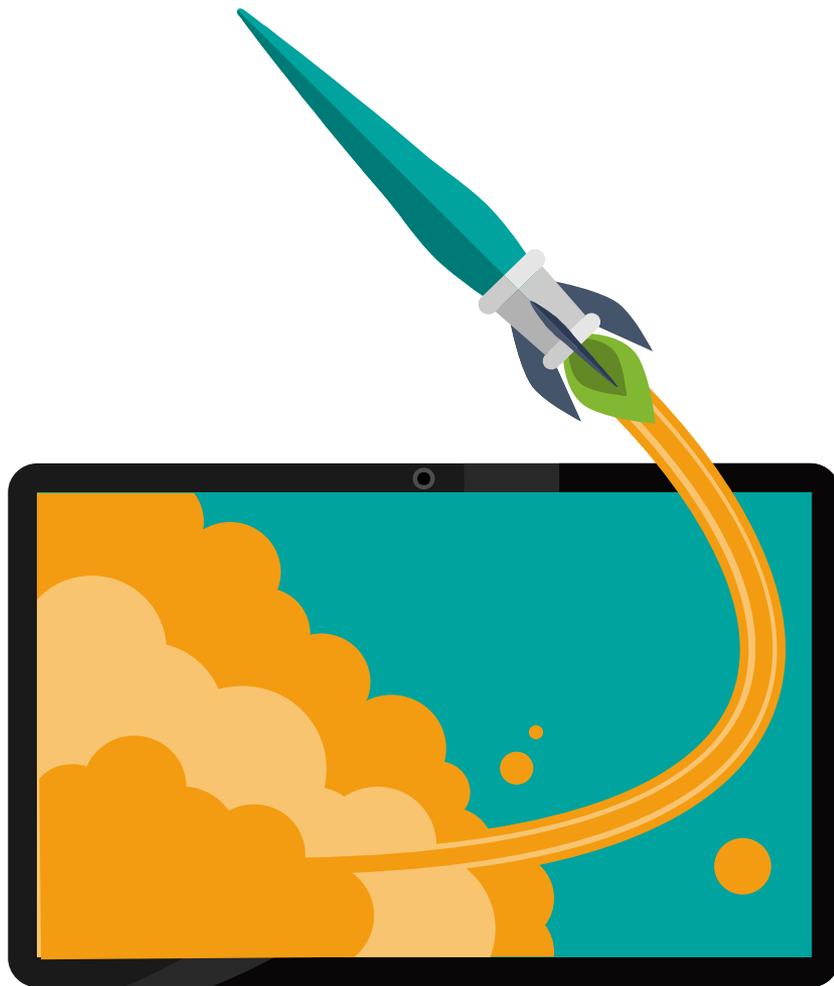
## PRINCIPALES ERRORES

Asumir como ciertas  
algunas hipótesis sin  
contrastar



## PRINCIPALES ERRORES

Salir a contrastar  
hipótesis transmitiendo  
una imagen “bullshit”



¿Y AHORA  
QUÉ?



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



CENTROS EUROPEOS DE  
EMPRESAS INNOVADORAS

[ramon.ferrandis@ceei.net](mailto:ramon.ferrandis@ceei.net) // [@RamonCEEIVLC](https://twitter.com/RamonCEEIVLC)  
[www.ceei-valencia.com](http://www.ceei-valencia.com)