



## JORNADA ABIERTA

# “El Modelo de NEGOCIO: una cuestión de estrategia”

@sergio\_galiana



*"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013"*



## objetivo

- En esta jornada trataremos de familiarizar a los participantes con una metodología ágil y sencilla para la reflexión, generación y validación de modelos de negocio, con un alto componente estratégico.



## contenidos

- El modelo de negocio: cuestión de estrategia
- El pensamiento visual en los Negocios.
- La importancia de contar con un método
- Tipología de modelos de negocio
- Análisis de casos y recomendaciones

Tienes en tus manos una guía para visionarios, revolucionarios y retadores que quieren desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro. Un libro para la...

# Generación de modelos de negocio

ESCRITO POR  
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

DISEÑADO POR  
Alan Smith, The Movement

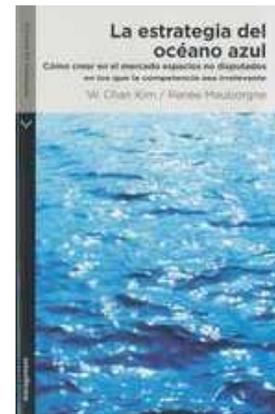
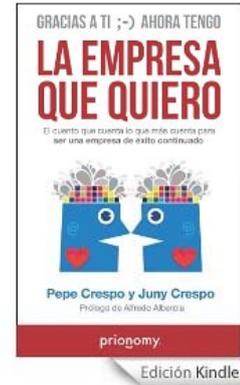
TRADUCIDO POR  
Lara Vázquez Cao

CON LA PARTICIPACIÓN DE  
470 colaboradores de 45 países en la autoría,  
y tres hispanoamericanos en la traducción

3.<sup>a</sup>  
EDICIÓN



DEUSTO



El arco imaginario y las flechas para la reflexión, clarificación y planificación estratégica...



## Modelo de Negocio

***“lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”***

(Tim Clark, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur)

## Mucho + que un “LIENZO”

es una interesante herramienta que **nos ayuda a diseñar e innovar sobre nuestro modelo de negocio** de forma visual...  
para conceptualizar el modelo de negocio de una empresa, **punto de partida para diseñar nuevos escenarios y modelos**

# The Business Model Canvas

Diseñado para:

Diseñado por:

Fecha:     
Estrada:

<b>Socios Clave</b>  ¿Quiénes son nuestros Socios Clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores más importantes? ¿Qué Recursos Clave requieren el apoyo de nuestros socios? ¿Qué Actividades Clave facilitan nuestra oferta?  <b>Actividades Clave</b>  ¿Qué Actividades Clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué es el proceso de nuestro cliente que estamos ayudando a resolver? ¿Qué canales y canales estamos ofreciendo a cada Segmento de Clientes? ¿Qué actividades de nuestros clientes estamos salvando?  <b>Propuestas de Valor</b>  ¿Qué valor entregamos a nuestros clientes? ¿Qué es el problema de nuestros clientes que estamos ayudando a resolver? ¿Qué canales y canales estamos ofreciendo a cada Segmento de Clientes? ¿Qué actividades de nuestros clientes estamos salvando?  <b>Relaciones con Clientes</b>  ¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros Segmentos de Clientes? ¿Qué establecimientos y programas con ellos? ¿Cuáles son los canales? ¿Cómo están integrados al resto del modelo de negocio? ¿Cómo se crea el valor?  <b>Segmentos de Clientes</b>  ¿Para qué otros clientes creemos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?  <b>Recursos Clave</b>  ¿Qué Recursos Clave son necesarios para nuestra Propuesta de Valor? ¿Por nuestros Canales de Distribución? ¿Por nuestros Relaciones con los Clientes? ¿Por nuestros Fuentes de Ingresos?  <b>Canales</b>  ¿Por qué canal quieren que los Segmentos de Clientes que queremos atraer? ¿Cómo se utilizan los canales? ¿Cómo están integrados nuestros Canales? ¿Cuáles funciones mejor? ¿Cuáles son más sencillos? ¿Cómo se relaciona (regula) con los hábitos de consumo?  <b>Estructura de Costes</b>  ¿Cuáles son los costos más importantes (inversión) en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles de los Recursos Clave son los más costosos? ¿Cuáles de los Actividades Clave son las más costosas?  <b>Fuentes de Ingresos</b>  ¿Por qué valor están nuestros Segmentos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué valor están pagando actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo se creará el valor? ¿Cómo se creará el valor?  <small>www.businessmodelgeneration.com</small>
--

www.businessmodelgeneration.com

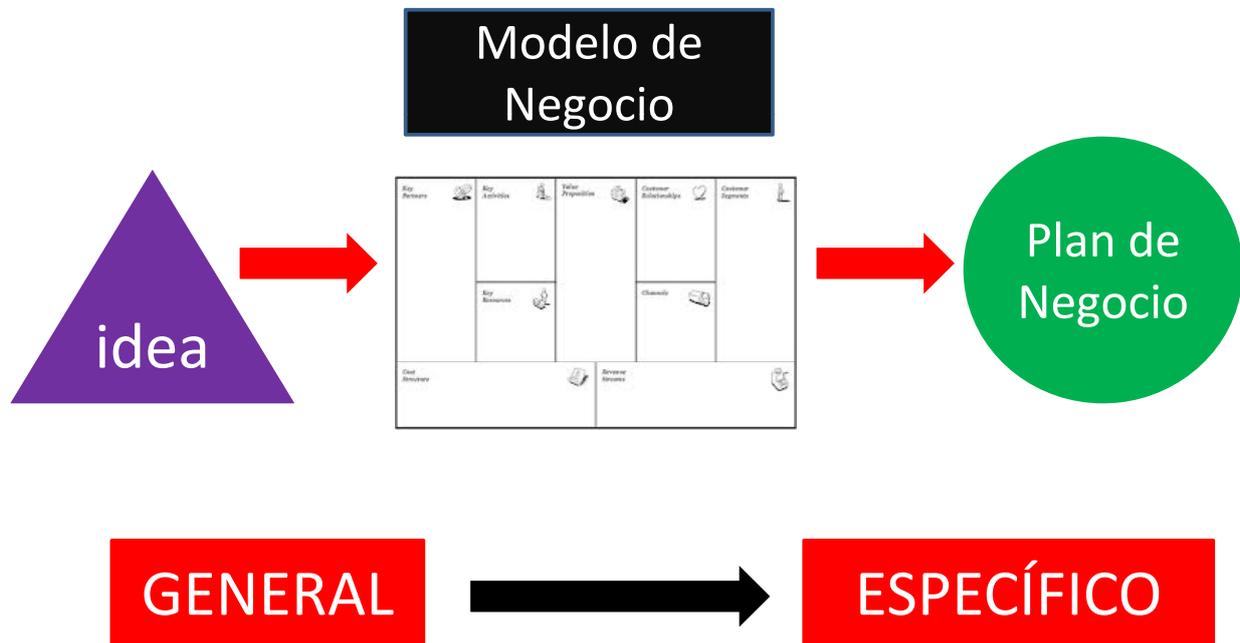
traducido por leanstart.es



# Ojo !!!

Genera y/o sítvete de un método/s, técnica/s o herramienta/s para diseñar tu modelo de negocio, pero que éstos no canibalicen el componente estratégico de tu proyecto empresarial

# esquema



## Modelo vs Plan

- **Modelo de Negocio**

Documento dinámico, sujeto a modificaciones, rediseño y adaptación en función de los continuos y rápidos cambios que acontezcan

- **Plan de Negocio**

Documento estático (que no suele modificarse) que identifica, describe y analiza la viabilidad de una idea de negocio

## **2 tragedias**

- No lograr lo que quieres
- Lograr lo que no quieres

## **y otra +**

- No SABER lo que quieres

# Cuadrante del Flujo del DINERO:

(Robert Kiyosaki)

MOTIVADOR:  
**SEGURIDAD**

EMPLEADO



95% GENTE  
5% DINERO

DUEÑO DE NEGOCIO  
CON SISTEMA



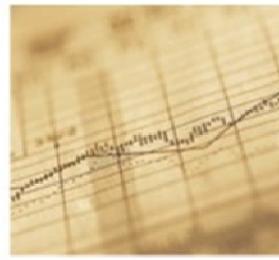
MOTIVADOR:  
**LIBERTAD**

5% GENTE  
95% DINERO

EMOCION  
PREDOMINANTE:  
**MIEDO**



AUTO EMPLEADO



INVERSIONISTA

EMOCION  
PREDOMINANTE:  
**RIESGO**

Fines+Camminos+Medios =  
**Estrategia**



# Estrategia

**Para ir delante de los demás,  
se necesita ver más que ellos.**

José Martí

**“Sólo es posible avanzar cuando  
se mira lejos”** Ortega y Gasset



**Es mucho peor que ser ciego,  
poder ver y no tener una visión.**

## Estrategia: 2 enfoques

- **OCCIDENTAL:** pensaos en términos de **medios y fines** buscando el camino más rápido, directo y lógico.
- **ORIENTAL:** está más cómodo pensando en **condiciones y consecuencias**.

## Estrategia vs Táctica

“**estrategia** es saber qué hacer cuando no hay nada que hacer, y **táctica** es saber qué hay que hacer cuando hay algo que hacer.”

Tartakover (ajedrecista ruso)

## **NO estrategia**

**cuando todo el mundo  
emplea la misma  
estrategia, nadie está  
haciendo estrategia**

## **NO estrategia**

**el que no hace estrategia  
acaba formando parte  
de la estrategia de otro**

# **NO estrategia**

**Cuando una empresa se define por su sector y no por lo que le distingue:**

Ejemplo: *“Somos una empresa de consultoría”*

***“Atención -dijo el necio-, no pongas todos los huevos en la misma cesta. Pero el sabio respondió: Pon tus huevos en una cesta, y vigila esa cesta”.***

*Mark Twain*

**“En época de cambios radicales el futuro pertenece a quienes siguen aprendiendo... los que ya aprendieron están preparados para vivir en un mundo que ya no existe”**

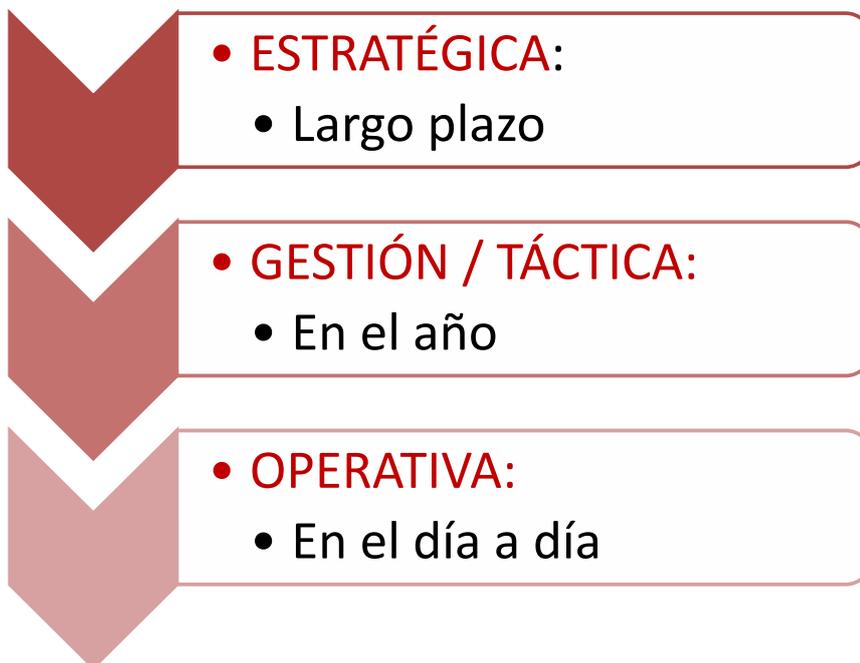
ERIC HOPPER

## **Enfoque Estratégico**



- **ORIGEN**: MISIÓN
- **DESTINO**: VISIÓN
- **RUMBO**: ESTRATEGIA,  
HOJA DE RUTA,  
PLAN DE ACCIÓN

## Tipos de planificación



## La estrategia del OCÉANO AZUL:

- 1-Crear un nuevo mercado:** crear demanda en un espacio de mercado no reclamado  
Estrategia de **first-mover advantage**: Nespresso...
- 2- Asumir el papel de fast-follower** en un mercado en el que otro ha abierto camino: Facebook, Amazon...
- 3-Resegmentar un nicho de un mercado actual:**  
Circo del Sol...

## Opciones estratégicas:

- 1** •anticiparse
- 2** •adaptarse
- 3** •reinventarse

## 5 formas fundamentales de COMPETIR:

1. En **PRECIO**
2. En **ESPECIALIDAD**
3. En **INNOVACIÓN**
4. En **VINCULACIÓN**
5. En **FLEXIBILIDAD**

## 5 formas fundamentales de COMPETIR: Ej. Restaurante

- En **PRECIO**: Restaurante Self-Service
- En **ESPECIALIDAD**: KFC
- En **INNOVACIÓN**: Nouvelle Cuisine
- En **VINCULACIÓN**: Familiar de Confianza
- En **FLEXIBILIDAD**: “a la carta” (con amplia gama de posibilidades)

**para reflexionar ...**

***DIOS perdona “SIEMPRE”,  
Las PERSONAS “A VECES”,  
El MERCADO “NUNCA”.***

**simplicidad**

**“Cuando el panorama de los negocios era simple, las empresas podían permitirse estrategias complicadas; ahora, que los negocios son complejos, las empresas necesitan simplificar sus estrategias”**

Eisenhardt y Sull



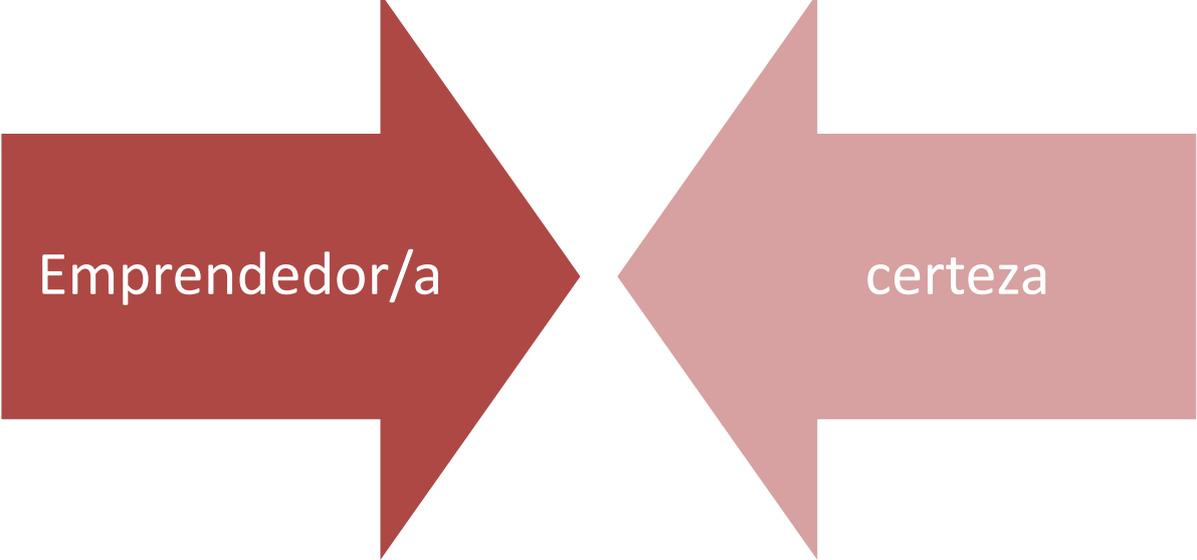
simplicidad



complejidad

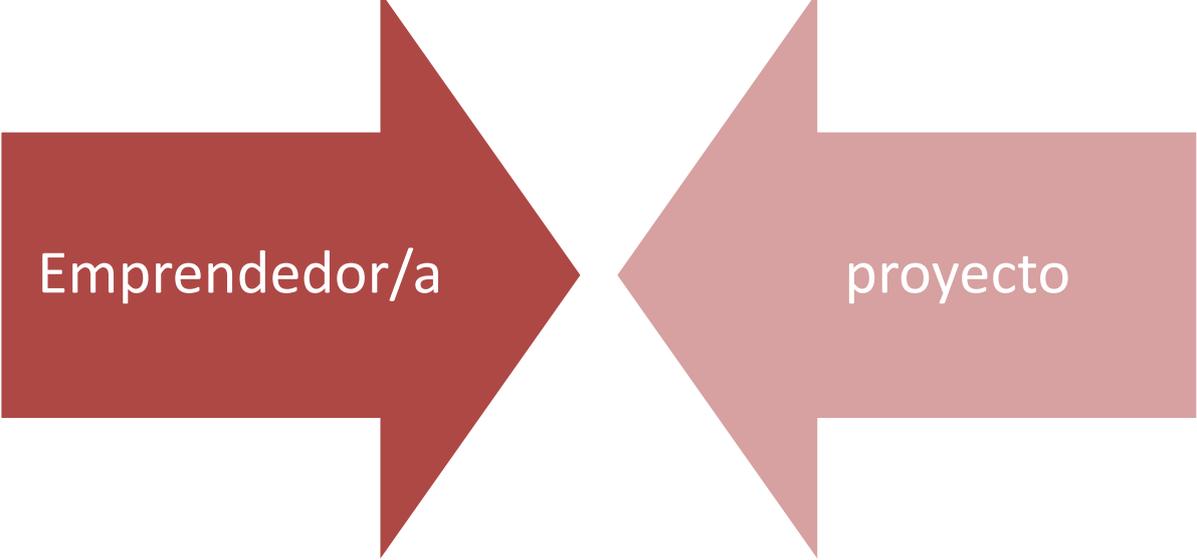


Sentido  
común



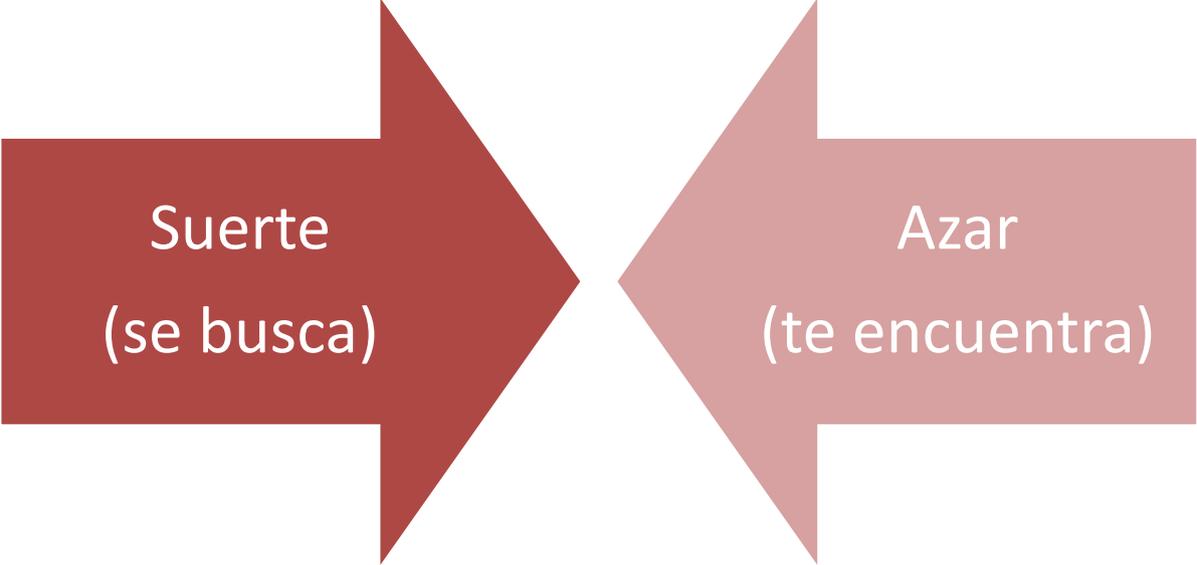
Emprendedor/a

certeza



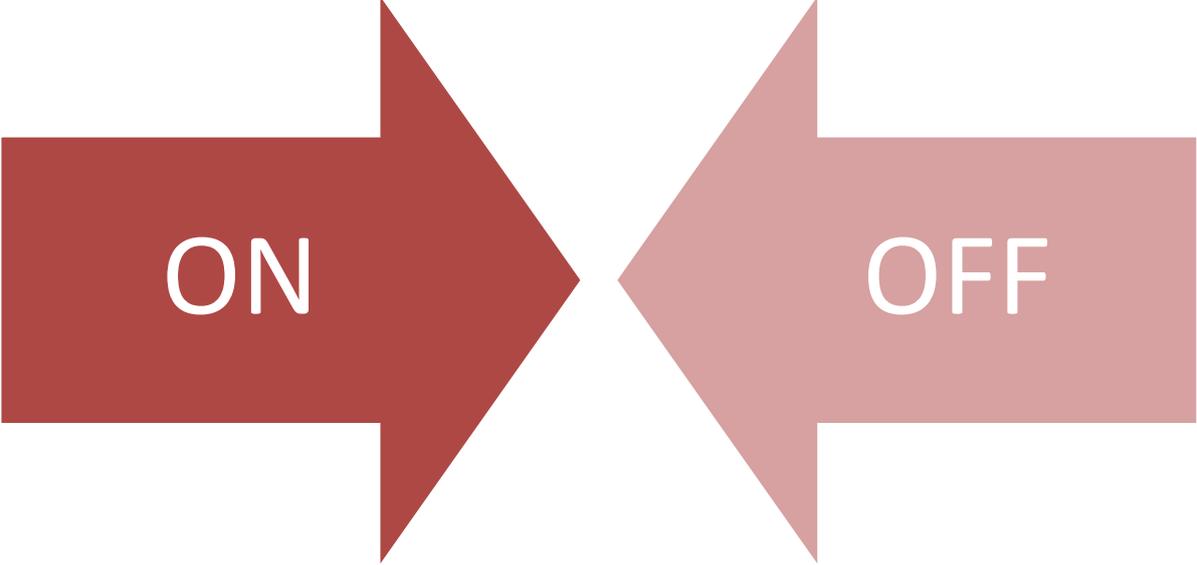
Emprendedor/a

proyecto



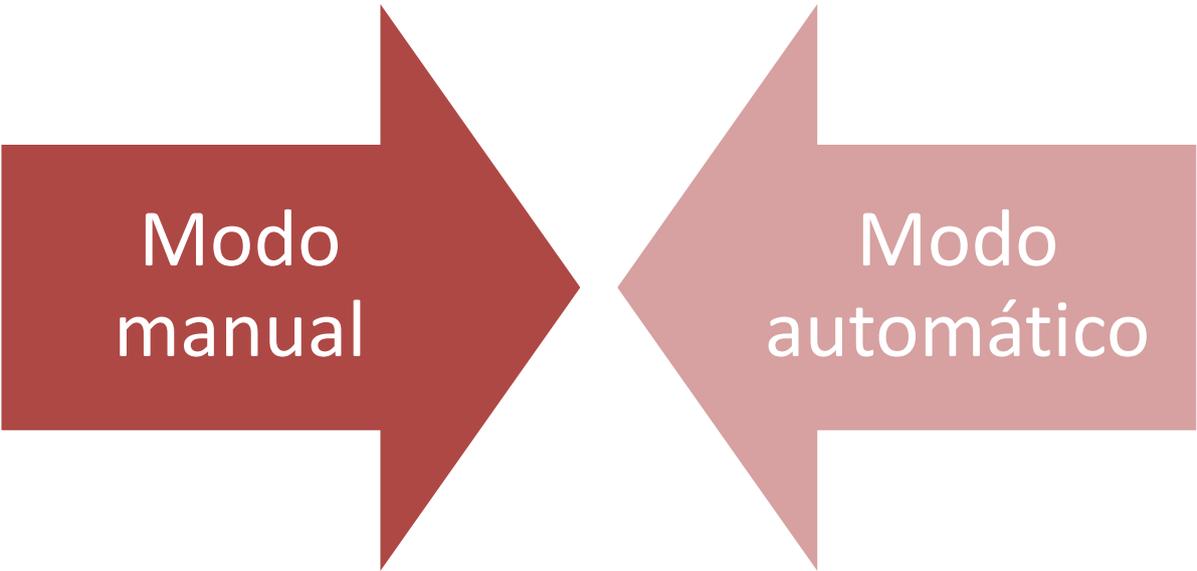
Suerte  
(se busca)

Azar  
(te encuentra)



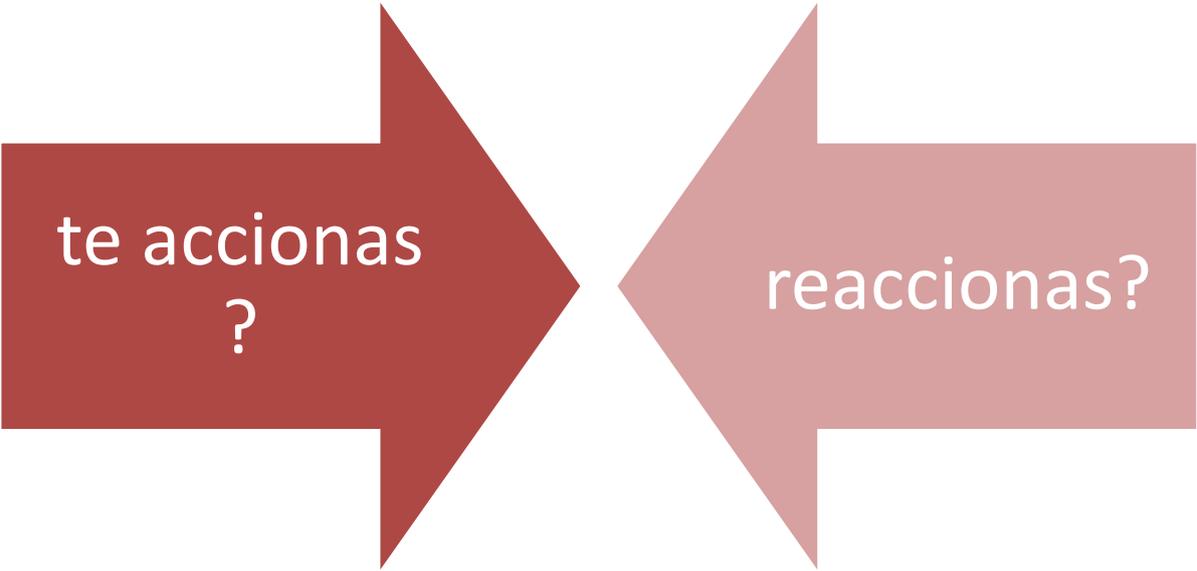
ON

OFF



Modo  
manual

Modo  
automático



te accionas  
?

reaccionas?



ahora?



después?



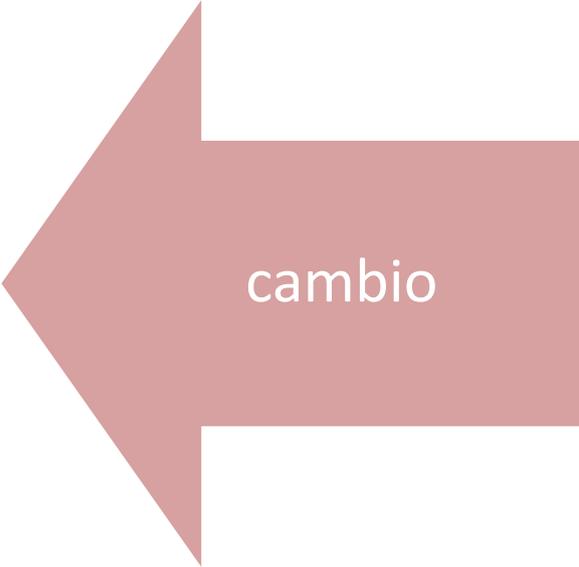
prospectiva



retrospectiva



transformación



cambio



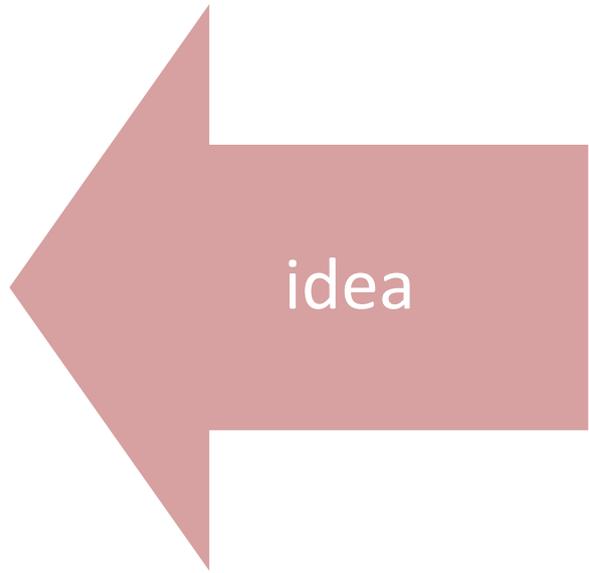
Piensas ?



Obedeces?



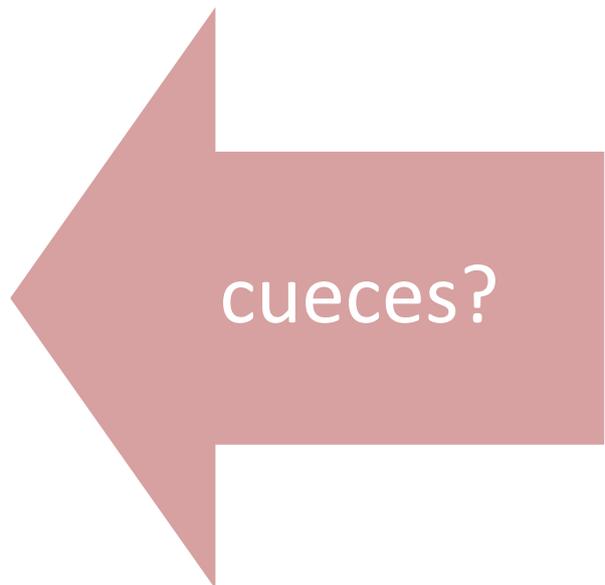
oportunidad



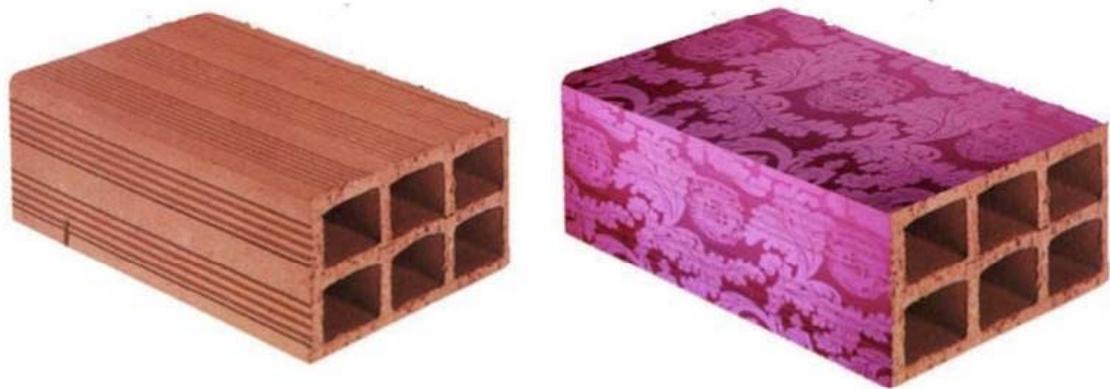
idea



enriqueces  
?



cueces?



motivo

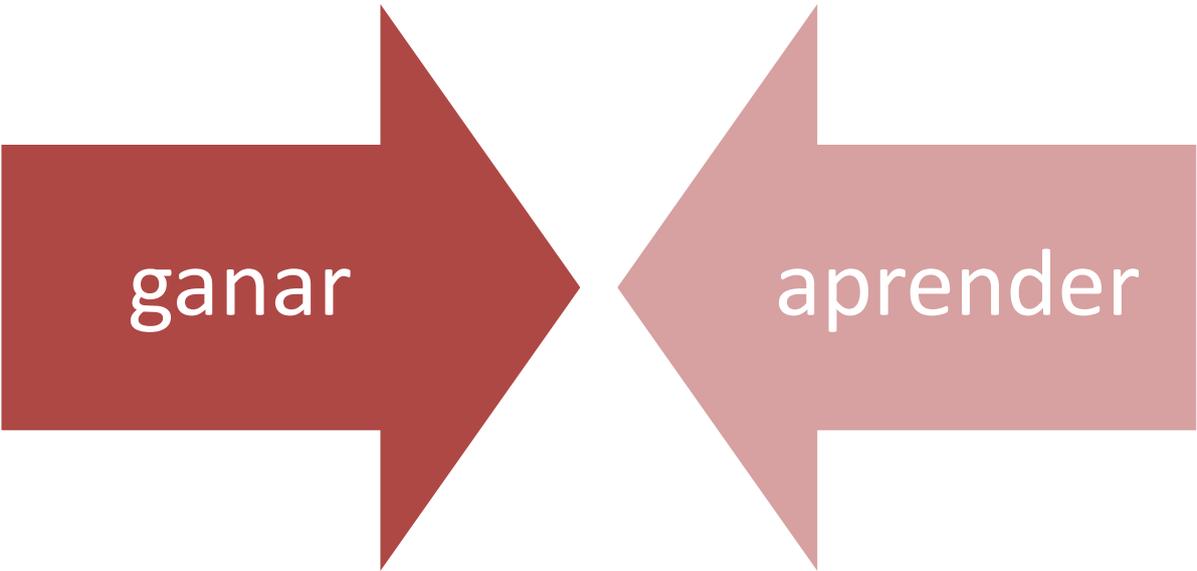
motivación

creer

crear

## **Creatividad por un tubo**

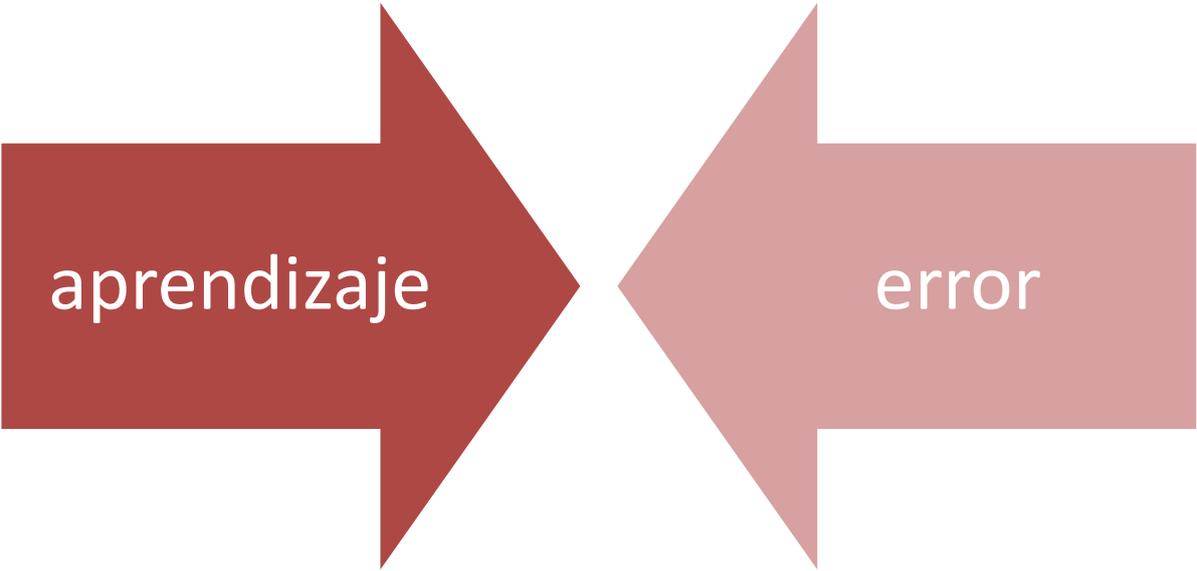




ganar

The diagram consists of two large, stylized arrows pointing towards each other. The arrow on the left is dark red and points to the right, containing the word 'ganar'. The arrow on the right is a lighter shade of red and points to the left, containing the word 'aprender'. The two arrows meet at their tips in the center.

aprender



aprendizaje

The diagram consists of two large, stylized arrows pointing towards each other. The arrow on the left is dark red and points to the right, containing the word 'aprendizaje'. The arrow on the right is a lighter shade of red and points to the left, containing the word 'error'. The two arrows meet at their tips in the center.

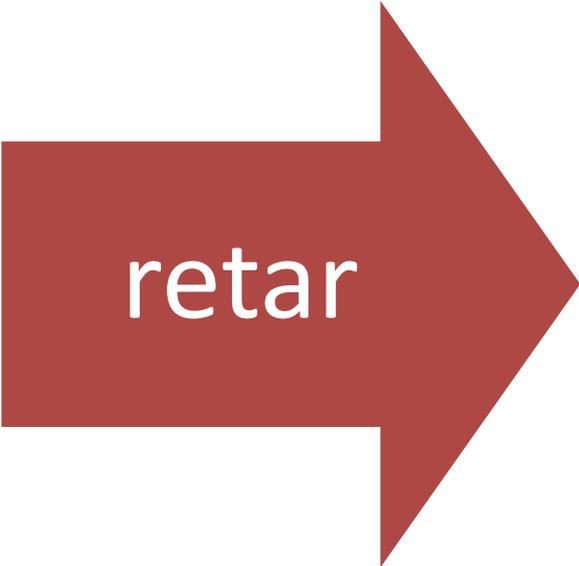
error



ganar



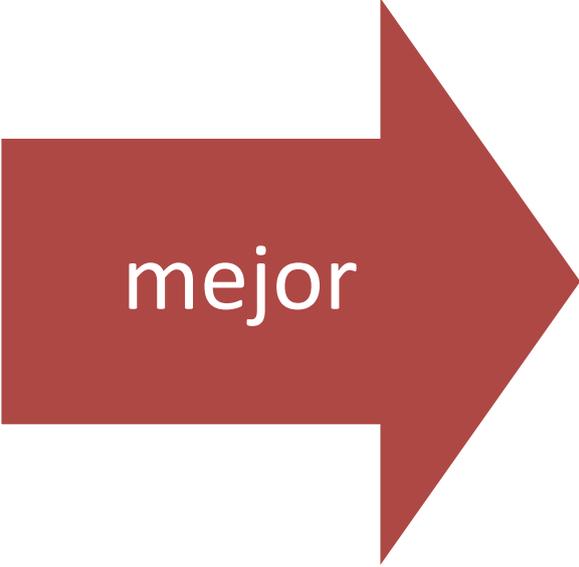
sobrevivir



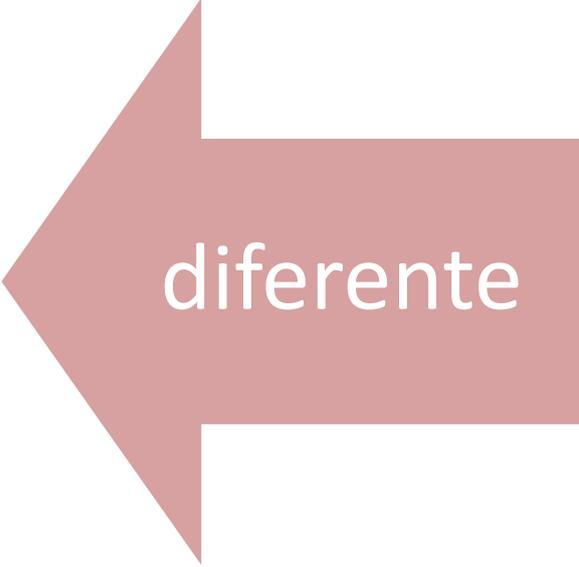
retar



seguir



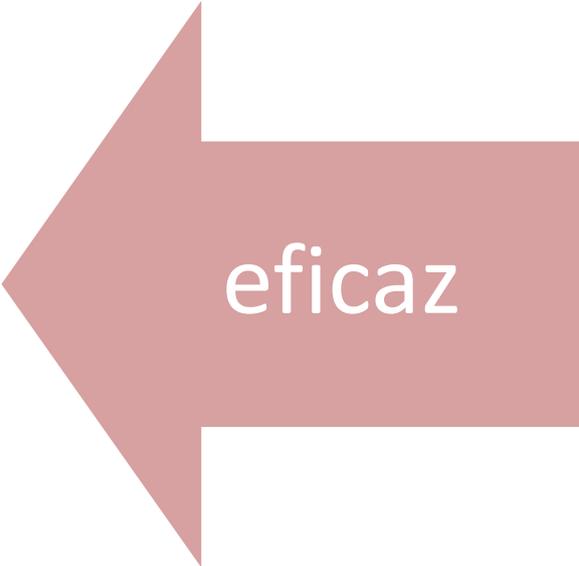
mejor



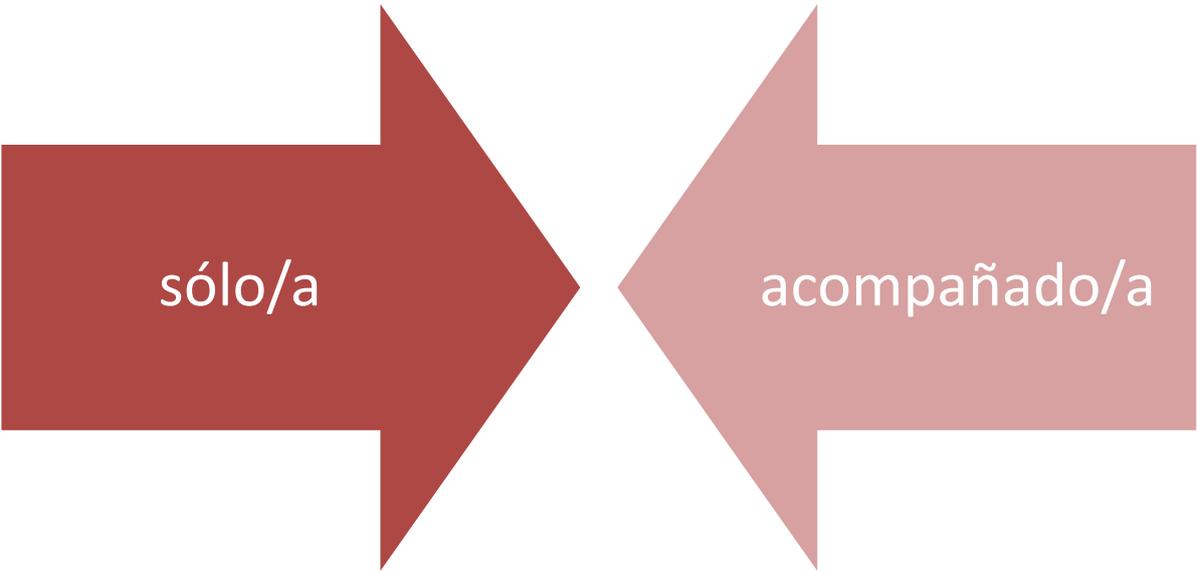
diferente



eficiente

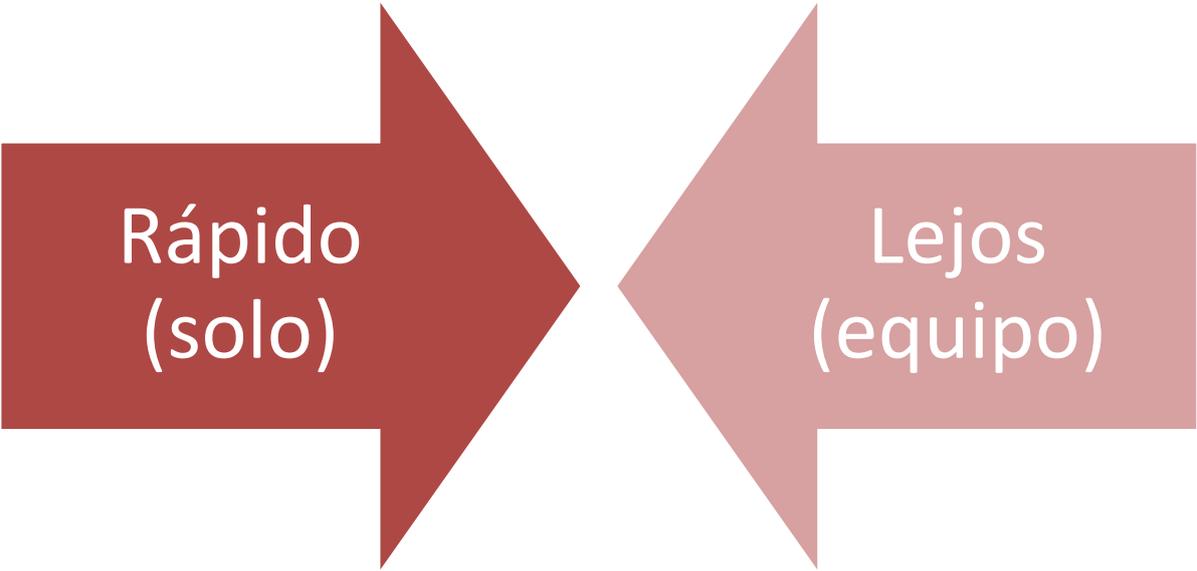


eficaz



sólo/a

acompañado/a



Rápido  
(solo)

Lejos  
(equipo)



importante



urgente



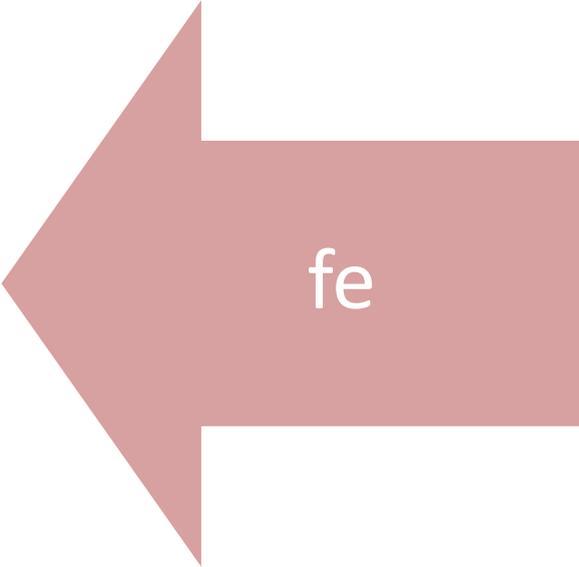
imaginación



conocimiento



evidencias



fe



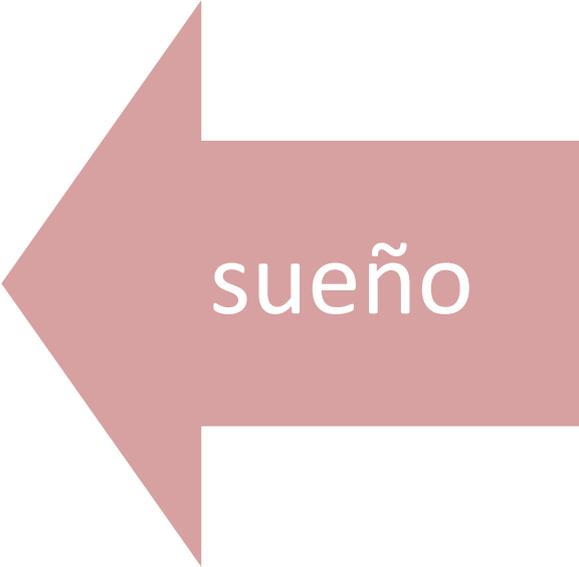
causalidad



casualidad



objetivo



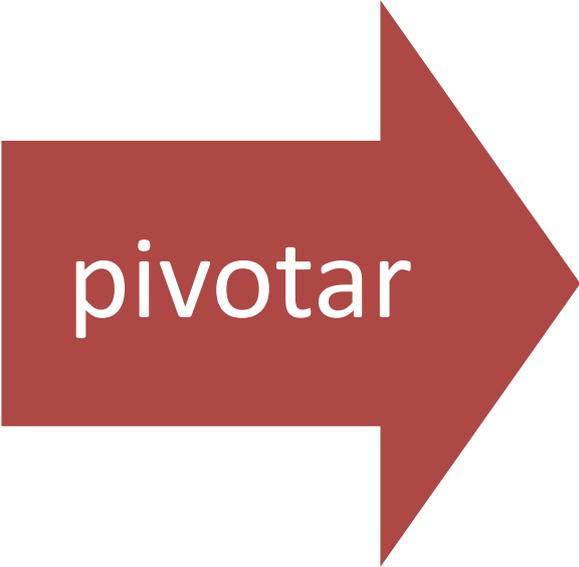
sueño



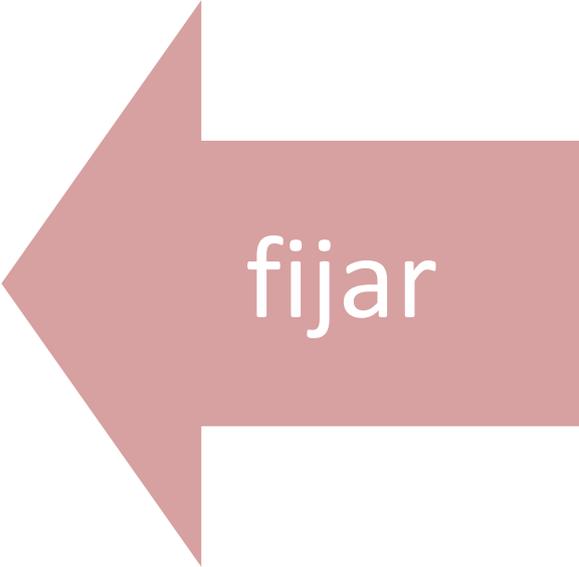
sudoración



inspiración



pivotar



fijar



Menú  
degustación



A la carta

Modelo de Negocio  
(MAPA)

The diagram consists of two large, stylized arrows pointing towards each other. The left arrow is dark red and points to the right. The right arrow is a lighter shade of red and points to the left. They meet at a central point. The entire diagram is enclosed in a thin black rectangular border.

Representación  
Modelo de Negocio  
(TERRITORIO)

planificar

The diagram consists of two large, stylized arrows pointing towards each other. The left arrow is dark red and points to the right. The right arrow is a lighter shade of red and points to the left. They meet at a central point. The entire diagram is enclosed in a thin black rectangular border.

improvisar

**“Planificar no significa saber qué  
decisión voy a tomar mañana,  
sino qué decisión debo tomar  
hoy para conseguir lo que quiero  
para mañana”**

(Peter Drucker)

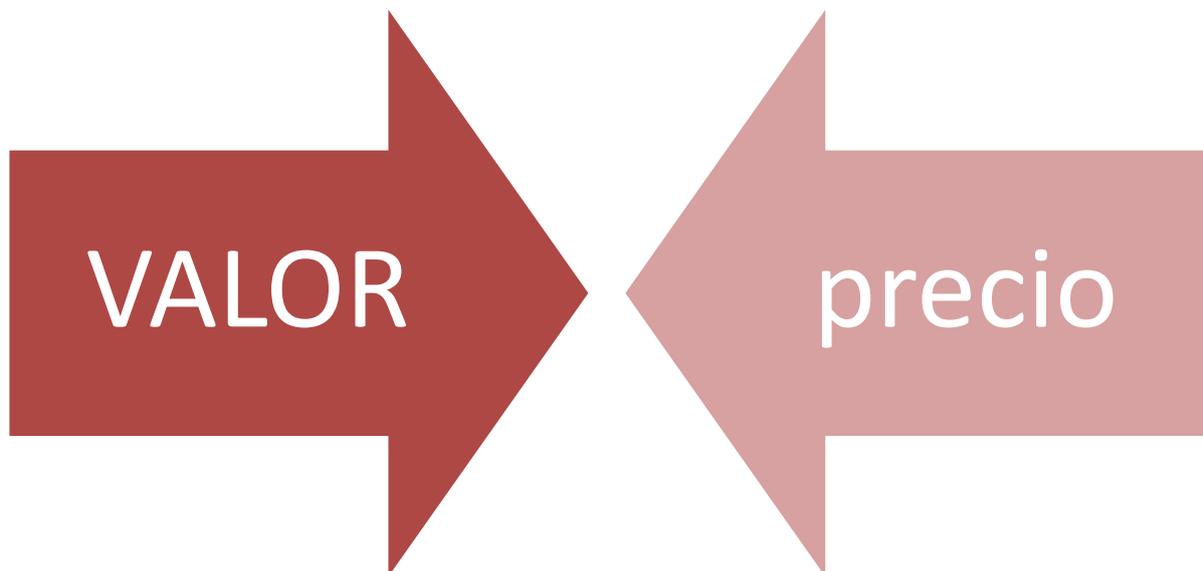
**Hay quien corre y corre, y  
cada vez está más lejos de  
su OBJETIVO.**

Sánchez Tarazaga

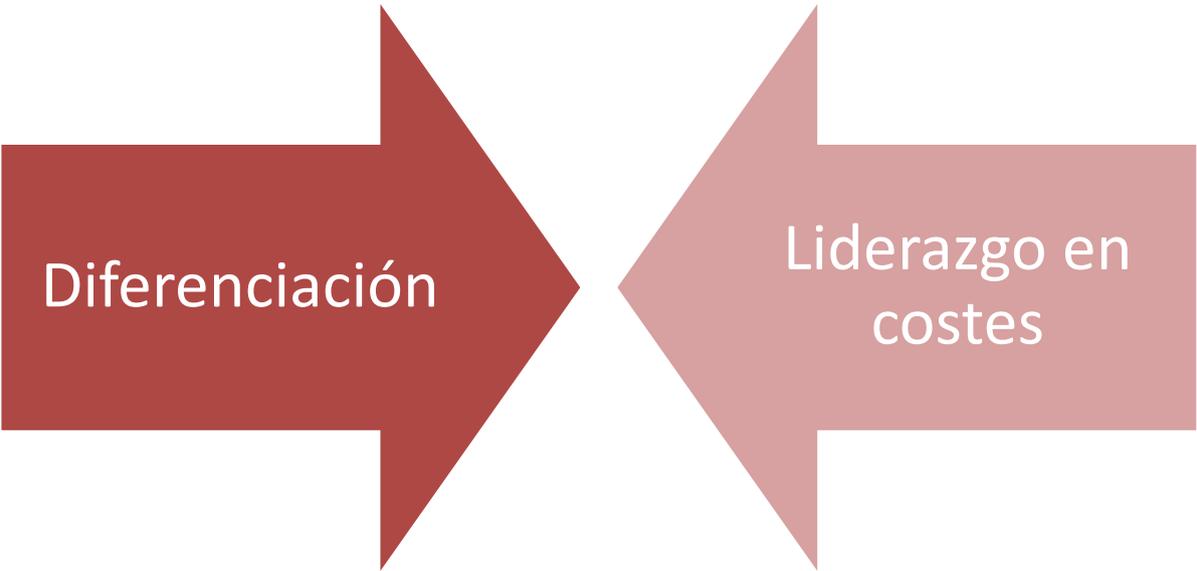
Cuanto más **ENSAYO**,  
mejor **IMPROVISO**

*“Todo necio confunde valor y precio”.*

(A. Machado)



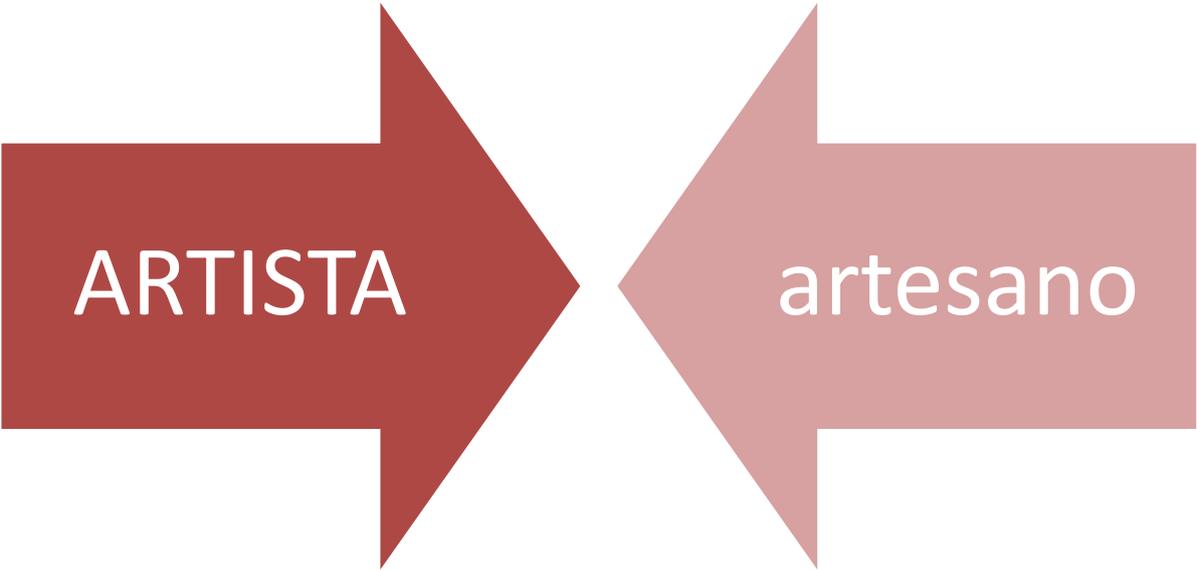
# Alternativas (M. Porter)



Diferenciación

Liderazgo en  
costes

***“El artista crea valor, el artesano no”***



ARTISTA

artesano

constatación

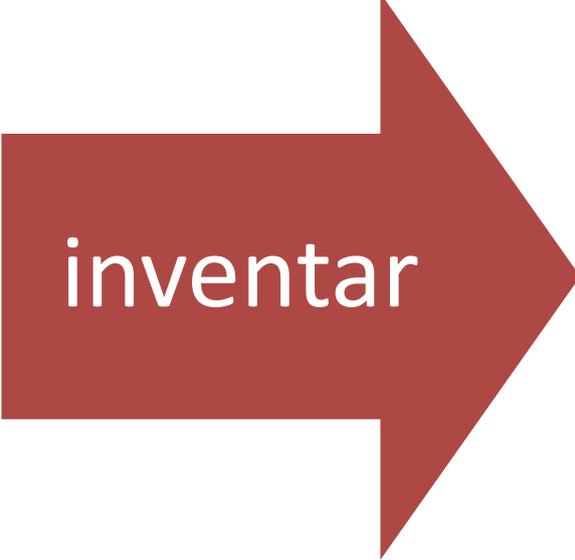
The diagram consists of two large, stylized arrows pointing towards each other. The left arrow is dark red and contains the word 'constatación'. The right arrow is a lighter shade of red and contains the words 'intuición (pálpito)'. The arrows are positioned horizontally and meet at their tips in the center.

intuición  
(pálpito)

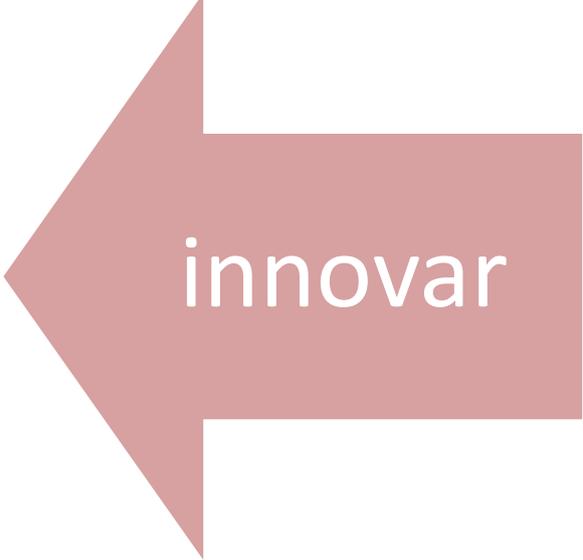
Diagnóstico  
CLÍNICO

The diagram consists of two large, stylized arrows pointing towards each other. The left arrow is dark red and contains the words 'Diagnóstico CLÍNICO'. The right arrow is a lighter shade of red and contains the words 'Diagnóstico de BAR'. The arrows are positioned horizontally and meet at their tips in the center.

Diagnóstico  
de BAR



inventar



innovar



investigar



innovar

## **INNOVAR:**

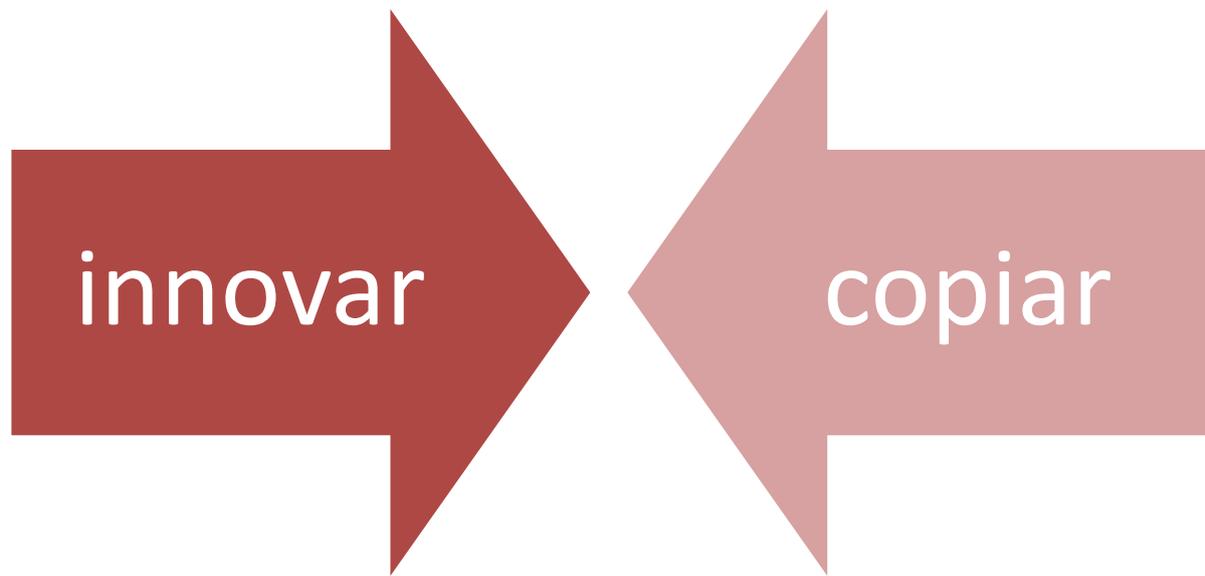
Crear VALOR  
Transformando  
conocimiento  
en €

## **INVESTIGAR (I+D):**

Crear  
CONOCIMIENTO  
Transformando €  
en conocimiento

**“Crear VALOR por medio de  
la utilización de  
conocimiento existente  
aplicado a dar solución a una  
necesidad”**

Dr. Hartmut Raffler. VP Innovación de Siemens



Imitar el modelo de  
negocio de tu  
competencia supone  
competir con sus reglas

innovar

morir



Innovate or die.

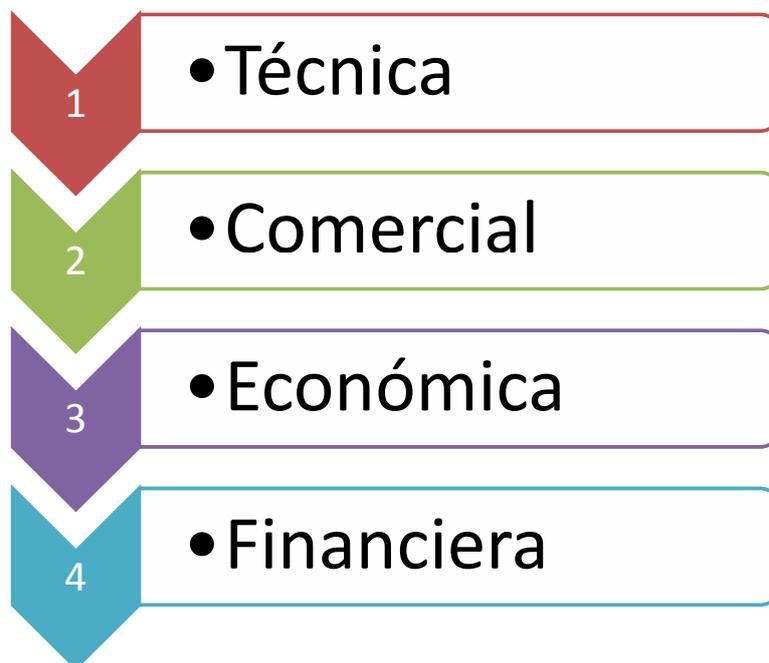
# VALIDACIÓN del Modelo de Negocio

en el mercado...

cuanto antes !!!



## 4 viabilidades



# 3 hipótesis



## 3 PLANES

estratégico

viabilidad

empresa  
negocio

del  
modelo

al plan de  
negocio

**Parálisis por Análisis**



# FUTURO



se prevé



se padece



mirada larga

paso corto

# planificación

Proceso mediante el cual se formulan **OBJETIVOS** y se desarrollan los **PLANES** para alcanzarlos

*Es mucho mejor una mala planificación...*



*...que su usencia*



***“un plan no es para que  
se cumpla, sino para  
actuar cuando no se  
cumple”***

*(Peter Drucker)*

## Creación de la Ventaja Competitiva:

### Factores Internos

- **ORIGEN:** Recursos y Capacidades
- **FACTORES:**
  - Eficiencia
  - Calidad
  - Innovación
  - Capacidad para satisfacer al Cliente

La combinación de **RECURSOS**  
(equipo, tecnología,  
patentes...) posibilitan el  
surgimiento de **CAPACIDADES**,  
y éstas generan **VENTAJAS**  
**COMPETITIVAS.**



## Piezas CLAVE:

### LIDER

- Liderazgo:  
dirigir, cohesionar,  
implicar, dar  
participación,  
protagonismo...

### EQUIPO

- Trabajo en Equipo:  
SER equipo

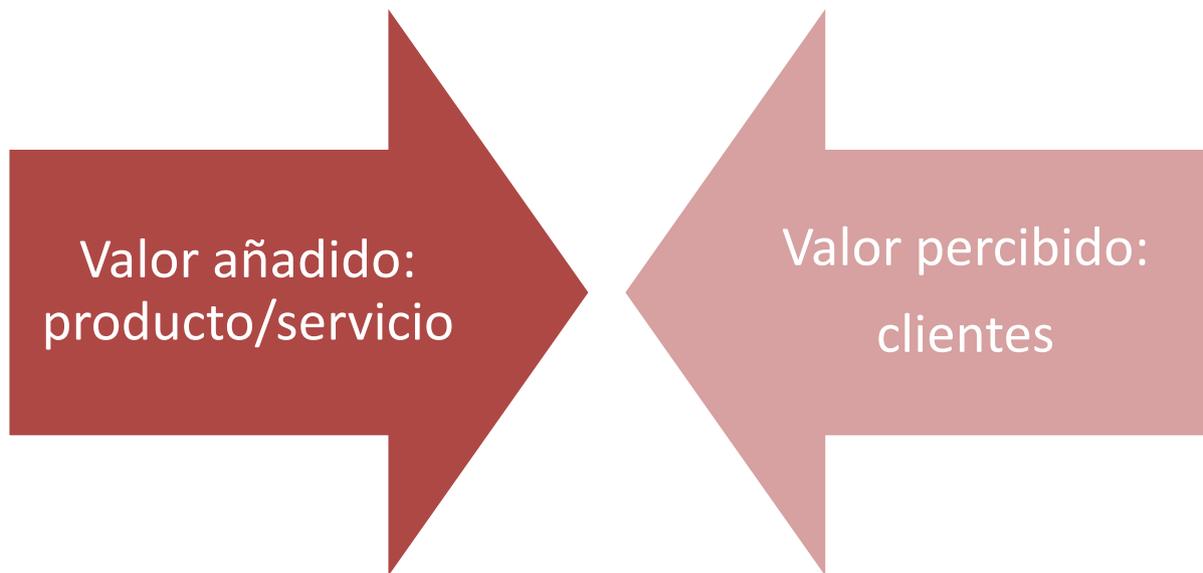
Proceso de Co-creación =

**Pensar y crear juntos**



**Genera valor y  
generarás necesidad !**

## ¿Qué queremos generar?



**“crea productos y experiencias capaces de construir vínculos emocionales profundos y duraderos con tu cliente”.**

Kevin Roberts

¿cuál es tu  
PROPUESTA  
de VALOR?



+



¿cómo la vas a  
tangibilizar?

**Valor** **MERCADO**

>

**Proposición de**  
**EMPRESA**

# ¿eres diferente o barato?

Guy Kawasaki



**¿ ERES**

**INTERESANTE?**

**STARTUPeando !**



## **StartUp**

**“empresa innovadora  
con potencial de  
crecimiento”**

## **StartUp**

**“Organización diseñada  
para descubrir un  
modelo de negocio  
rentable y escalable”**

- 9/10 Startups fracasan
- Y la que tiene ÉXITO,  
**PIVOTA 2,7** veces antes  
de conseguirlo

Que quede muy claro !!!

**PROBLEMA - SOLUCIÓN**



**PRODUCTO-MERCADO**



**ES ESCALABLE ?**

# StartUp en 3 tiempos:

PROBLEMA-SOLUCIÓN	PRODUCTO-MERCADO	ESCALADO
¿tiene el cliente un problema que vale la pena resolver?	¿he construido algo que quiere la gente? ¿mi solución le servirá?	¿cómo acelero el crecimiento?

- Habla con el **CLIENTE** para obtener feedback:
  - ¿Quién es el cliente?
  - ¿Qué problema tiene?
  - ¿Le servirá mi solución?

## 3 CLAVES

- **PIVOTAR** hasta encontrar nuestro modelo de negocio
- ¡**Aprender** rápido!
- Validamos el modelo de negocio con **ventas**





## **EL PENSAMIENTO VISUAL APLICADO A LOS NEGOCIOS**



**“Hay tres clases de  
personas:  
aquellas que ven,  
aquellas que sólo  
ven lo que se les muestra,  
y las que no ven”.**

Leonardo Da Vinci

## **Ser VISUAL**

- Herramienta que nos ayuda a hacer visual nuestro pensamiento
- Vincular el lado creativo y el lógico de nuestro cerebro



**Orientar la creatividad a objetivos en un proyecto**

## Visual Thinking: para qué?

Tanto para el diseño de un modelo de negocio como para comunicar ideas y conceptos, o resolver problemas, el pensamiento visual facilita en gran medida estos procesos y la toma de decisiones que conlleva.

## Descripción del Pensamiento Visual

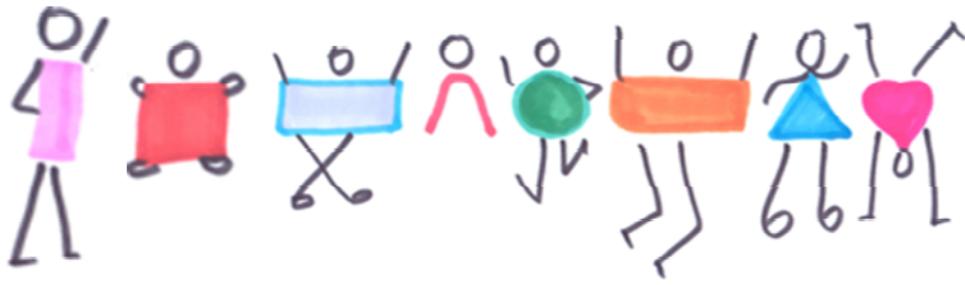
(Dan Roam)

- **Mirar.** Recopilar y seleccionar elementos relevantes para lo que vamos a explorar
- **Ver.** Identificar las relaciones entre los elementos y pautas
- **Imaginar.** Manipular los elementos para descubrir nuevas pautas
- **Mostrar.** Cuando se encuentre una pauta y se comprenda, debe mostrarse a otras personas para obtener feedback

**"Si no puedes describir lo que estás haciendo como un proceso, no sabes lo que estás haciendo"**

W. Edwards Deming







## **MODELOS DE NEGOCIO**

**Existen muchas formas de representar modelos de negocio, así como herramientas capaces de ayudarnos a trabajar sobre la innovación o estrategia empresarial**

**«Un Modelo de Negocio describe la forma en que una organización crea, distribuye y captura VALOR»**

## **Modelo vs Plan de Negocio**

**GENERAL**



Valorar + desarrollar



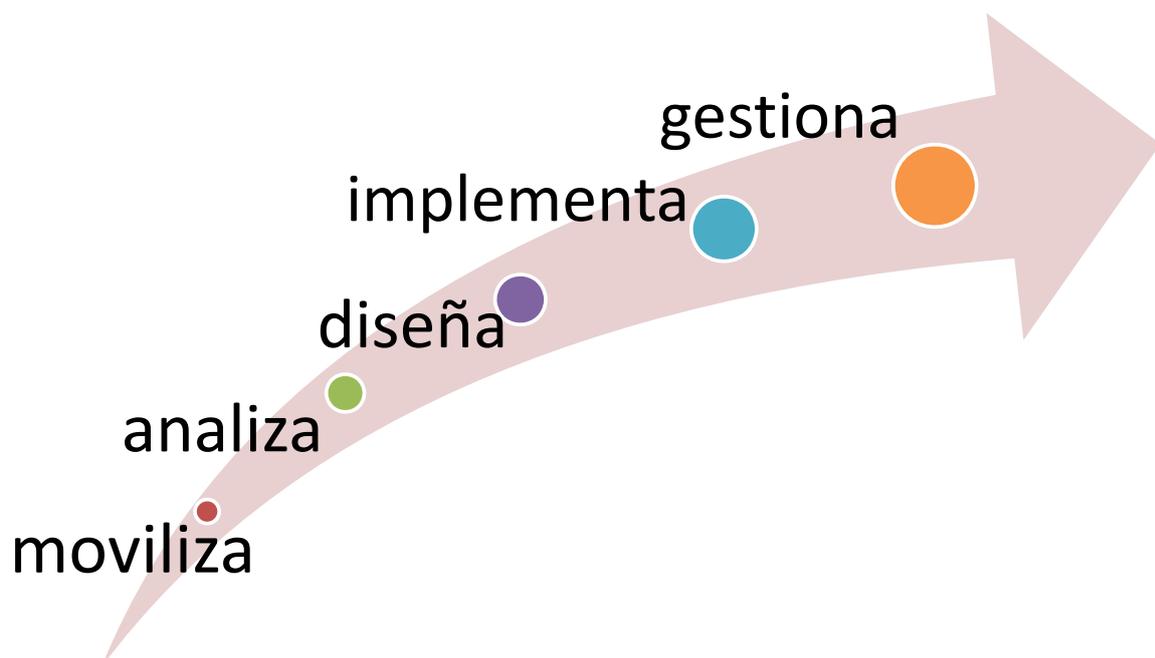
**ESPECÍFICO**

“Según el momento”

**Si un negocio no se puede  
duplicar,  
no es negocio.**

Telepizza

## Diseño de un M.N.: **Procesos**



¿Cuál es tu **PROPOSICIÓN DE VALOR**?



**Antes de disparar...**  
**apunta bien !!**

**“Actuar sin pensar es  
como disparar sin  
apuntar”**

(BC Forbes)



¿Dónde  
ponemos  
el **FOCO?**

Agregar valor  
a tu empresa

Crear valor a  
los clientes

 **BLACK &  
DECKER®**



## Métodos/Business Models

Existen muchas formas de representar modelos de negocio, algunas fruto de la hibridación entre ellas:

- a) **Método Gómez** (J.M<sup>a</sup> Gómez Gras)
- b) **Business Model Canvas** (A. Osterwalder)
- c) **Customer Development** (Steven Gary Blank)
- d) **Lean Startup** (Eric Ries)
- e) **Lean Canvas** (Ash Maurya): hibridación entre B.M.Canvas y Lean Startup (b+d)
- f) **Prionomy** (Pepe Crespo): modelo de clarificación estratégica / modelo para generar modelos de negocio

Son muchas las herramientas que pueden ayudarnos a trabajar sobre la innovación (**Design Thinking**) o estrategia empresarial, elementos clave para la generación de los citados modelos

## Técnicas y herramientas del mundo del diseño aplicadas a la innovación en modelos de negocio: 1

- **Mapa de empatía** (customer insight): para conocer a nuestro cliente
- **Proceso de generación de ideas** (ideation): brainstorming
- **Pensamiento visual** (visual thinking): nos ayuda a hacer visual nuestro pensamiento, vinculando el lado creativo y el lógico de nuestro cerebro

## Técnicas y herramientas del mundo del diseño aplicadas a la innovación en modelos de negocio: 2

- **Prototipado** (prototyping): hace tangible los conceptos abstractos y facilita la exploración de nuevas ideas
- **Storytelling**: la narración del modelo de negocio
- **Escenarios**: herramienta para reflexionar sobre nuestro modelo de negocio a futuro, aplicando las técnicas del Cool Hunting, basadas en la observación de tendencias de consumo, de mercado, comportamientos...



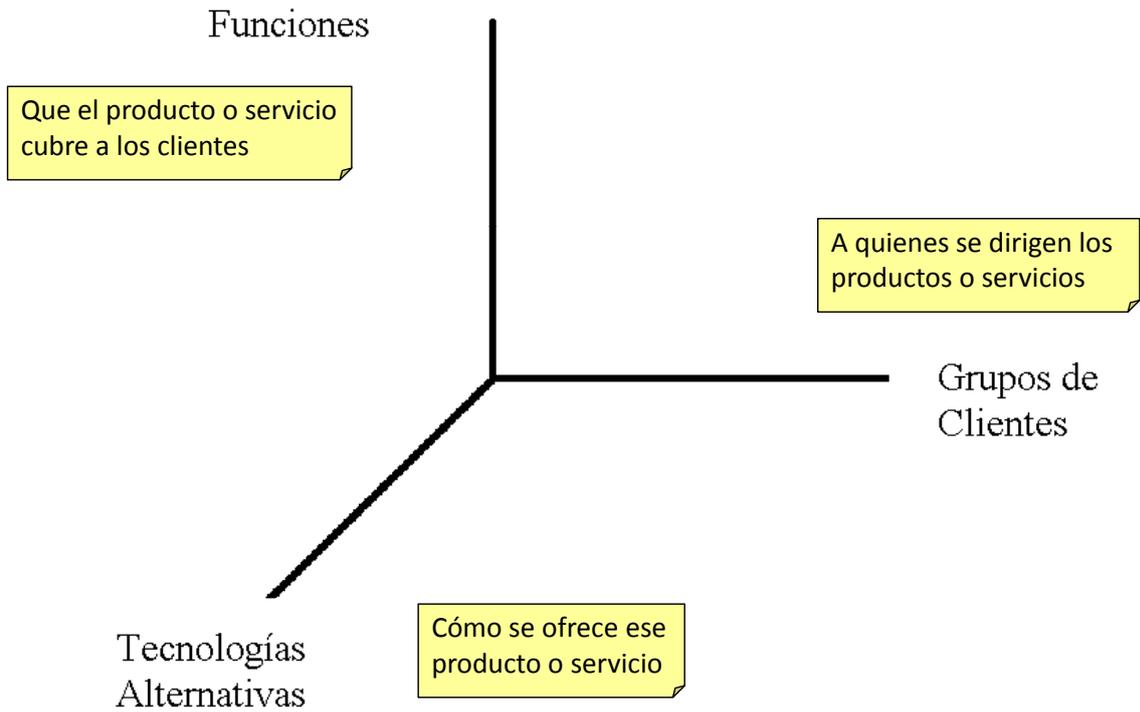
## MÉTODO GÓMEZ

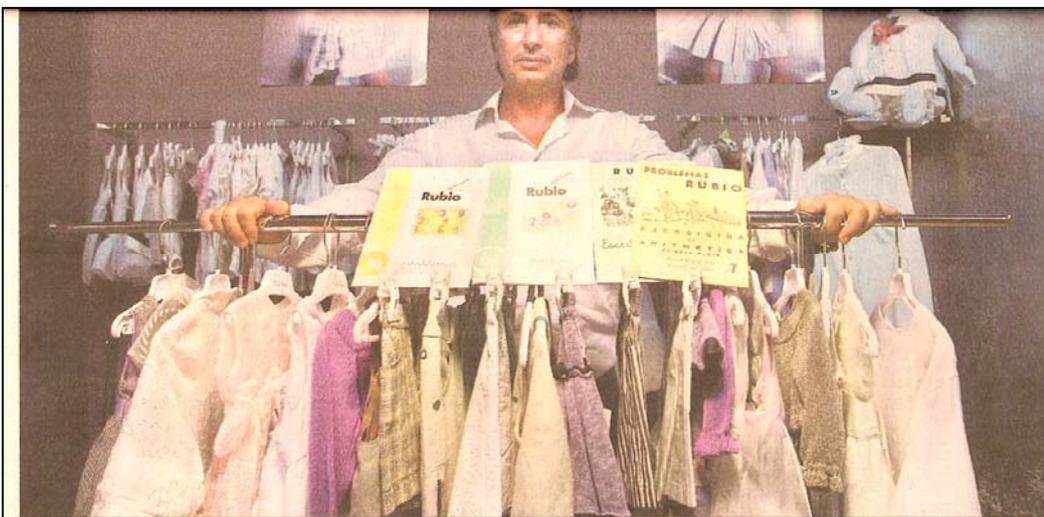
## Método GÓMEZ

**Producto / MERCADO / Tecnología**



## Producto – Mercado - Tecnología





El gerente de Cuadernos Rubio, Enrique Rubio, posa con una de sus colecciones de ropa infantil. / JOSÉ CUELLAR

## > UNA MARCA CLÁSICA

# Cuadernos Rubio, de la caligrafía a la pasarela

La empresa valenciana, líder histórico en material para escritura y cálculo, entra en el negocio de la moda para niños. Por **Javier Carrasco**

**S**ería difícil encontrar un niño de los años 60 o 70 que no hubiese mejorado su caligrafía o aprendido a sumar y a restar con Cuadernos Rubio. Tal y como se ha encargado de recordar la

tor idóneo para incrementar su volumen de facturación. En asociación con la diseñadora Hortensia Maeso creó Rubio Kids, que comenzó el año pasado a comercializar ropa para niños de 3 a 14 años. «Al introducir

ma ya exporta a Italia y Portugal, y su presencia exterior se amplía ahora a Dubai, que ha recibido ya sus primeras colecciones.

Es una apuesta fuerte para una empresa valenciana que llegó a ser así la única distribuidora de mate-

Cuadernos Rubio	
Sede social	Valencia.
Fundación	Por Ramón Rubio en 1956.
Actividad	Edición de cuadernos educativos para niños de 3 a 12 años y ropa infantil.
Plantilla	18 trabajadores.
Ventas anuales	4 millones de unidades.
Facturación (2007)	1,35 millones de euros.
Facturación (2006)	Un aumento previsto de entre el 5 y el 8%.
Inversión (2006)	600.000 euros.
FUENTE: Rubio.	EL MUNDO

gos», y las sustituyeron por otros mensajes más acordes con la época actual, del tipo «Fui feliz al dejar de fumar», «Javier come alimentos ecológicos» o «La energía eólica no contamina».

Al mismo tiempo, la empresa, asesorada por un equipo de profesores con larga experiencia, ha au-

**Rubio Kids**, su marca de ropa infantil, ha entrado en Dubai y se consolida en Portugal e Italia

mentado su línea de productos editoriales con unos ejercicios de matemáticas para las últimas etapas de educación primaria. El año que viene lanzarán otro cuadernillo de lengua para niños de 6 a 9 años, que refuerza los tradicionales de escritura, operaciones y problemas, incluidas los relacionados con el euro, y pre-escolar.

Incluso, adelantándose a los videojuegos, Cuadernos Rubio puso en marcha en su web unos ejercicios interactivos para escolares y padres con el objeto de reforzar las operaciones matemáticas aprendidas en el colegio.

### Inmigrantes

Además, Cuadernos Rubio ha encontrado un nuevo público que no tiene nada que ver con los niños. Son inmigrantes que desconocen el alfabeto latino, como árabes o chinos, que utilizan los cuadernillos para familiarizarse. Pero también los médicos empiezan a recurrir a ellos en enfermos de alzheimer con el fin de mejorar la motricidad y la memoria. Su uso se ha extendido a centros con unidades geriátricas. Los cuadernos se emplean también en academias y clases de refuerzo para niños procedentes de países de habla hispana. Otra función que están cumpliendo es la de mejorar la caligrafía de los adultos o menores que



# BUSINESS MODEL CANVAS

## **B.M. Canvas**

Es una estupenda herramienta que nos ayuda en el proceso de diseñar e innovar sobre nuestro modelo de negocio

Es una abstracción de los elementos clave de nuestro modelo de negocio

## **ventajas**

- Ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión de alto nivel del modelo de negocio
- Permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, clave para valorar diferentes escenarios, el impacto de cada cambio...
- Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management: estrategia de los océanos azules, mapas de empatía, etc.

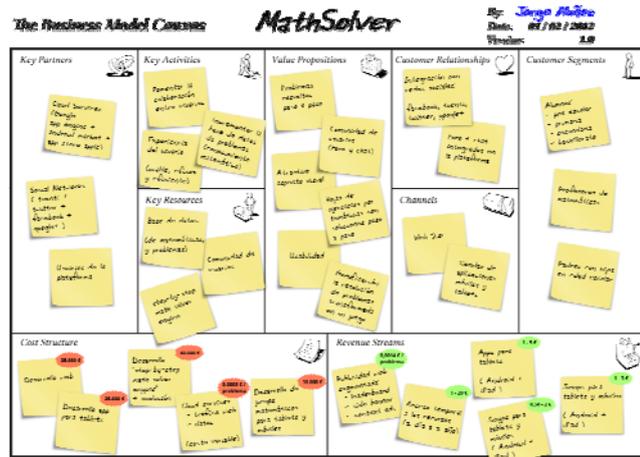
## **inconvenientes**

- Excesivamente poco concreta, no es adecuada para el pensamiento más operativo
- No muestra a todos los actores clave, ni las relaciones entre ellos (modelo de operaciones)
- Podemos cometer el error de pensar que el *LIENZO* es nuestro modelo de negocio, y no una representación de sus elementos clave

## **B.M. CANVAS:**

Lienzo en el que PINTAR un  
Modelo de Negocio

# CANVAS



## Método CANVAS (Alexander Osterwalder)

- Es un método de análisis y explicación del modelo de negocio.
- Consiste en dividir el proyecto en 9 módulos básicos, que tratan de explicar el proceso de cómo una empresa genera ingresos.

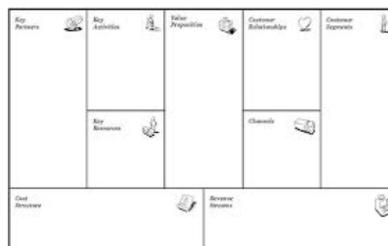
# Método CANVAS

Partimos de la idea de la **existencia de una propuesta de valor**, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes.

Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos, obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos, etc.

## Elementos necesarios

- 1. Plantillas



- 2. Post-its de colores



- 3. Lápices o bolígrafos de colores

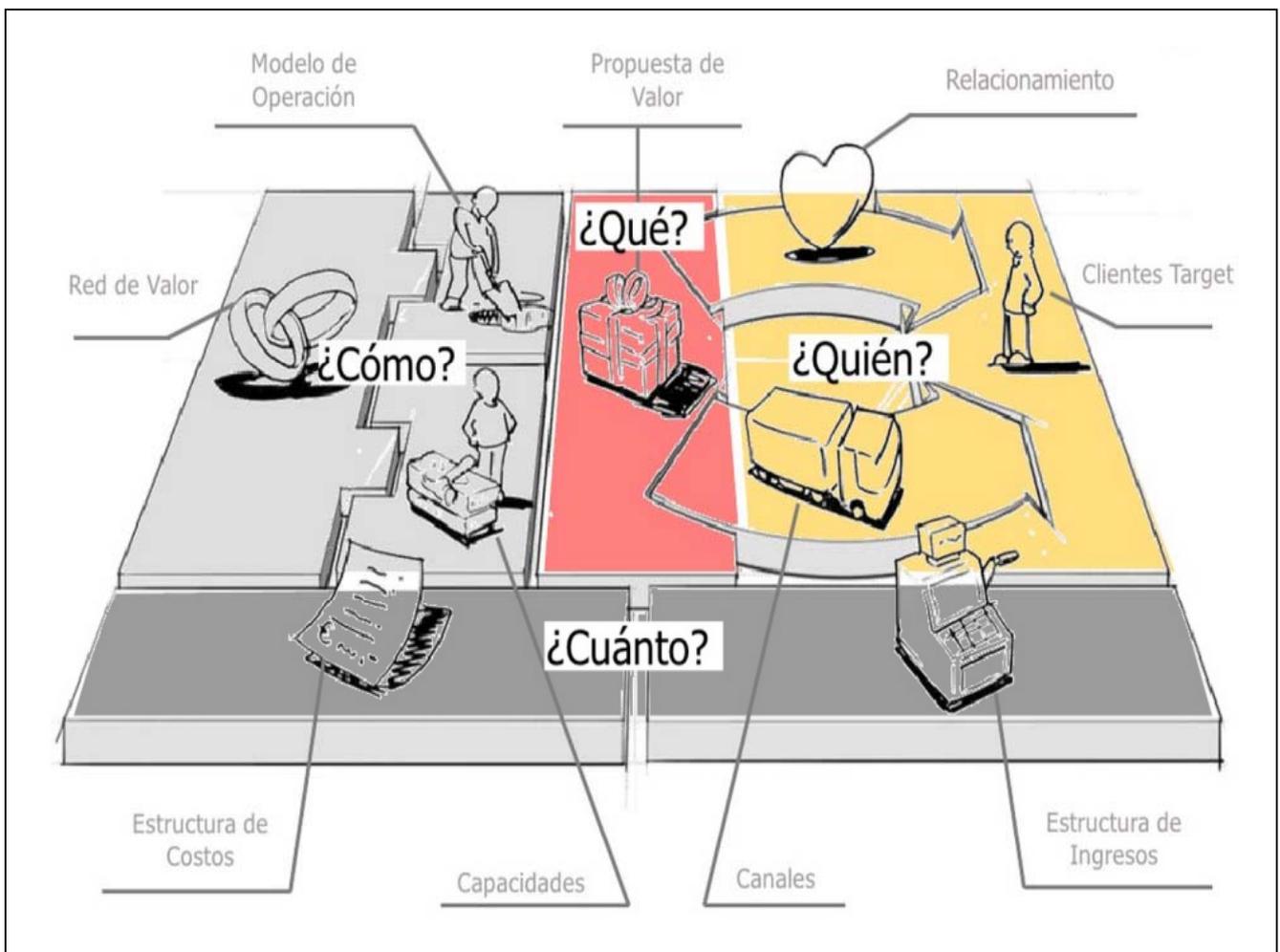


<p><b>Socios Clave</b></p> <p>¿Quiénes son nuestros Socios Clave?                  ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?                  ¿Qué Recursos Clave obtenemos de nuestros socios?                  ¿Qué Actividades Clave facilitan nuestros socios?</p> <p><i>(Icono: manos estrechadas)</i></p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>¿Qué Actividades Clave requiere nuestro proceso de valor?                  ¿Qué tipo de canales de distribución?                  ¿Qué recursos humanos son los claves?                  ¿Qué recursos físicos de ingresos?</p> <p><i>(Icono: persona con herramientas)</i></p>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <p>¿Qué valor entregamos a nuestros clientes?                  ¿Qué es el problema de nuestros clientes que estamos ayudando a resolver?                  ¿Qué productos y servicios estamos ofreciendo a cada Segmento de Clientes?                  ¿Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?</p> <p><i>(Icono: caja de regalo)</i></p>	<p><b>Relaciones con Clientes</b></p> <p>¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros Segmentos de Clientes?                  ¿Se establecen y mantienen con ellos?                  ¿Cómo se establecen?                  ¿Cómo están integrados al resto del modelo de negocio?                  ¿Cómo se crea el valor?</p> <p><i>(Icono: corazón)</i></p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>¿Para qué tipos de clientes creemos valor?                  ¿Qué tipos de clientes creemos más importantes?</p> <p><i>(Icono: persona)</i></p>	
<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>¿Qué Recursos Clave son necesarios para nuestra Propuesta de Valor?                  ¿Por qué Recursos Clave de Distribución?                  ¿Por qué Recursos Humanos son los claves?                  ¿Por qué Recursos Físicos de Ingresos?</p> <p><i>(Icono: persona con herramientas)</i></p>		<p><b>Canales</b></p> <p>¿A través de qué canales queremos llegar a nuestros Segmentos de Clientes?                  ¿Qué canales usamos?                  ¿Cómo se establecen y mantienen?                  ¿Cómo están integrados nuestros Canales?                  ¿Qué funciones mejor?                  ¿Qué tipo de canales?                  ¿Cómo se crean el valor?                  ¿Cómo se crean el valor con los canales de consumo?</p> <p><i>(Icono: camión)</i></p>			
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes (elementos) en nuestro modelo de negocio?                  ¿Cuáles de los Recursos Clave son los más costosos?                  ¿Cuáles de los Actividades Clave son los más costosos?                  ¿Por qué Recursos Clave de Ingresos?</p> <p><i>(Icono: documento)</i></p>			<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <p>¿Por qué valor están nuestros clientes dispuestos a pagar nuestro producto?                  ¿Por qué valor están pagando actualmente?                  ¿Cómo está pagando actualmente?                  ¿Cómo se crea el valor?                  ¿Cómo se crea el valor?                  ¿Cómo se crea el valor?</p> <p><i>(Icono: caja registradora)</i></p>		

# Método CANVAS: 9 módulos

1. Propuesta de valor
2. Socios clave
3. Estructura de costes
4. Actividades clave
5. Recursos clave
6. Relaciones con los clientes
7. Segmentos de mercado
8. Canales
9. Fuentes de ingresos

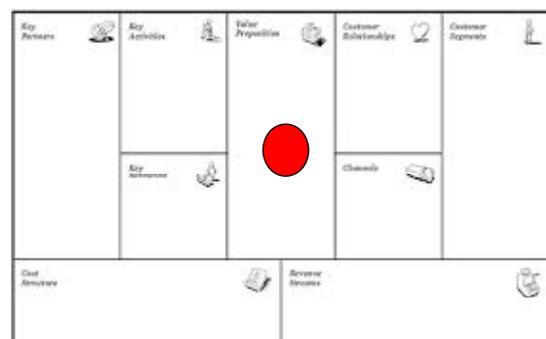




# Método CANVAS: módulo 1

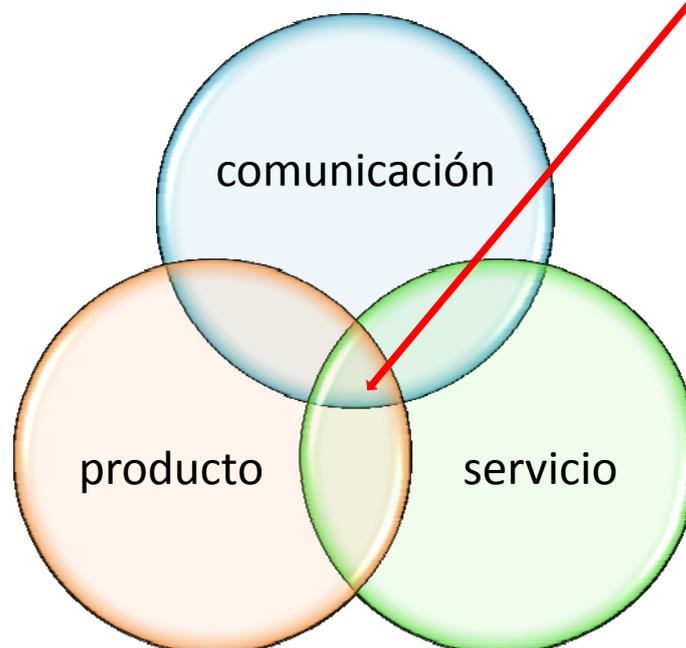
## 1. Propuesta de valor:

Aquello que te hace diferente de la competencia, y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte.





## Propuesta Única de Valor: **PUV**



## Método CANVAS: módulo 2

### 2. Socios clave:

Alianzas que necesitamos para optimizar recursos, redistribuir riesgos, adquirir bienes o servicios



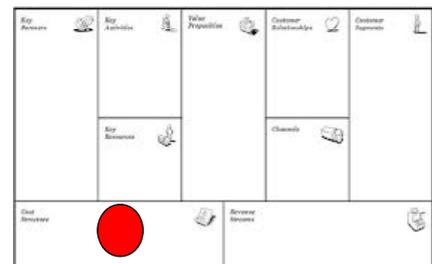
## Método CANVAS: módulo 3

### 3. Estructura de costes:

¿Cuándo cobraremos?

(antes de pagar a proveedores o después)

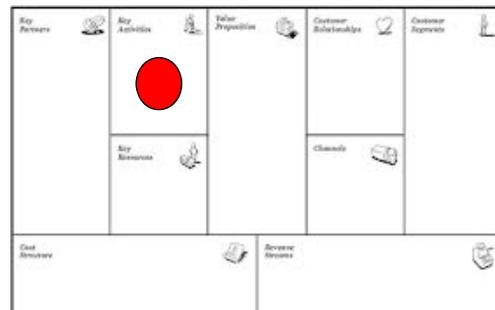
¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro negocio?



# Método CANVAS: módulo 4

## 4. Actividades clave:

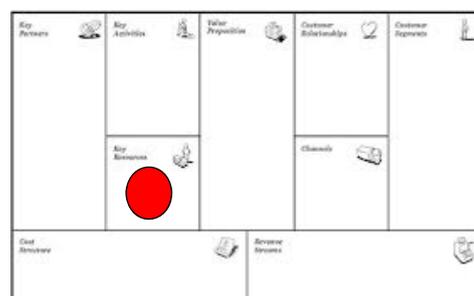
Qué somos y qué queremos ser. No todas las actividades son clave, hay que identificarlas



# Método CANVAS: módulo 5

## 5. Recursos clave:

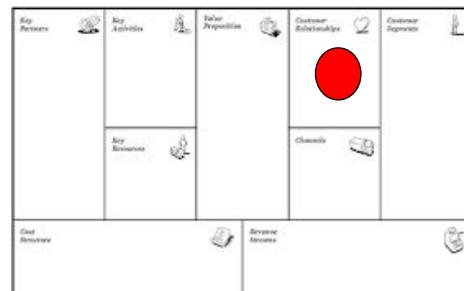
Medios humanos, tecnológicos, físicos, sin los cuales no hay proyecto



# Método CANVAS: módulo 6

## 6. Relaciones con los clientes:

Cómo vamos a conectar la propuesta de valor con el cliente (directamente, a través de terceros, etc.)



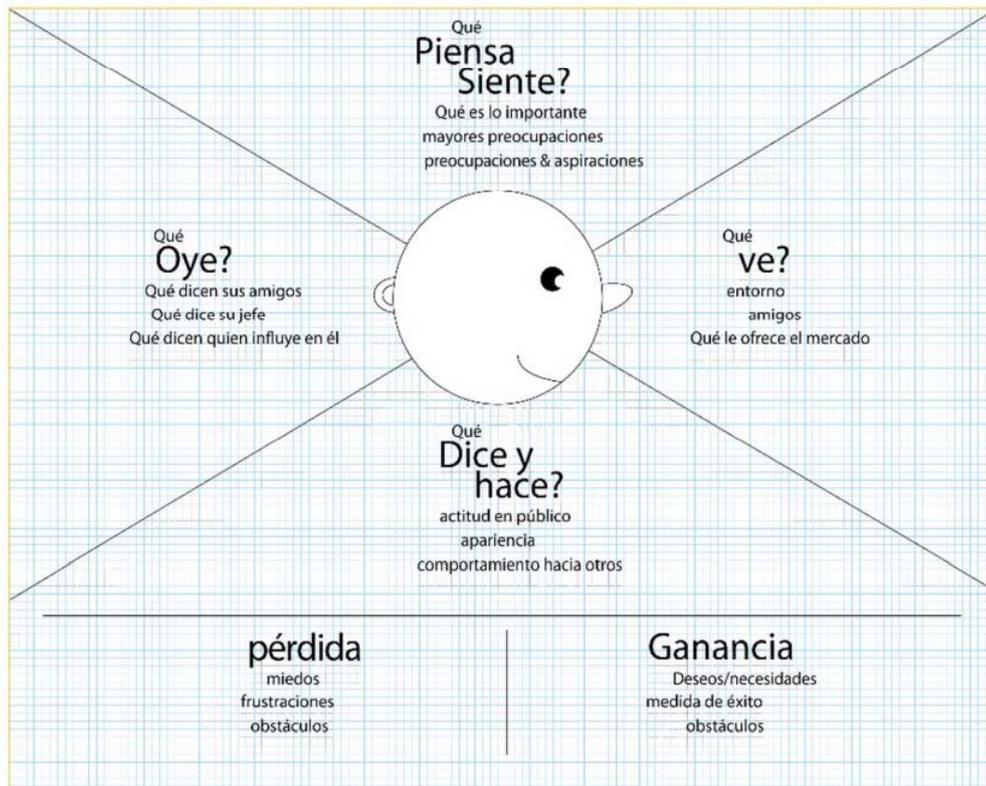
# Método CANVAS: módulo 7

## 7. Segmentos de mercado:

Nicho al que enfocamos nuestra propuesta de valor



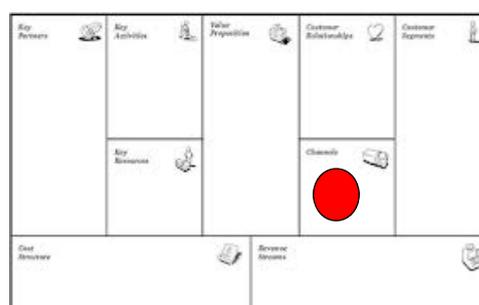
# Mapa de Empatía (Customer Insight)



## Método CANVAS: módulo 8

### 8. Canales:

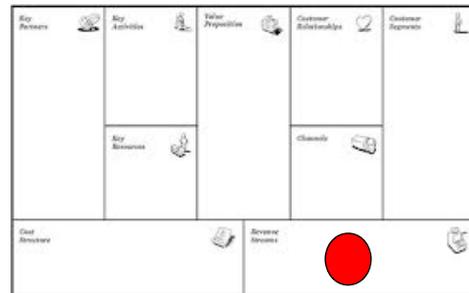
De comunicación de mensajes y de venta –  
post venta



# Método CANVAS: módulo 9

## 9. Fuentes de ingresos:

Es la consecuencia de todo lo demás. Antes de empezar debemos saber cómo se va a rentabilizar la inversión, qué vías de ingresos tendremos, dónde está el punto de equilibrio



# Analicemos un Modelo de Negocio:

**NESPRESSO.Club**



**RECIBA 50€**  
 POR LA COMPRA Y EL REGISTRO  
 DE UNA MÁQUINA NESPRESSO\*

## Business Model Nespresso



# Modelo Negocio de Nespresso

## Modelo "Cebo y Anzuelo":

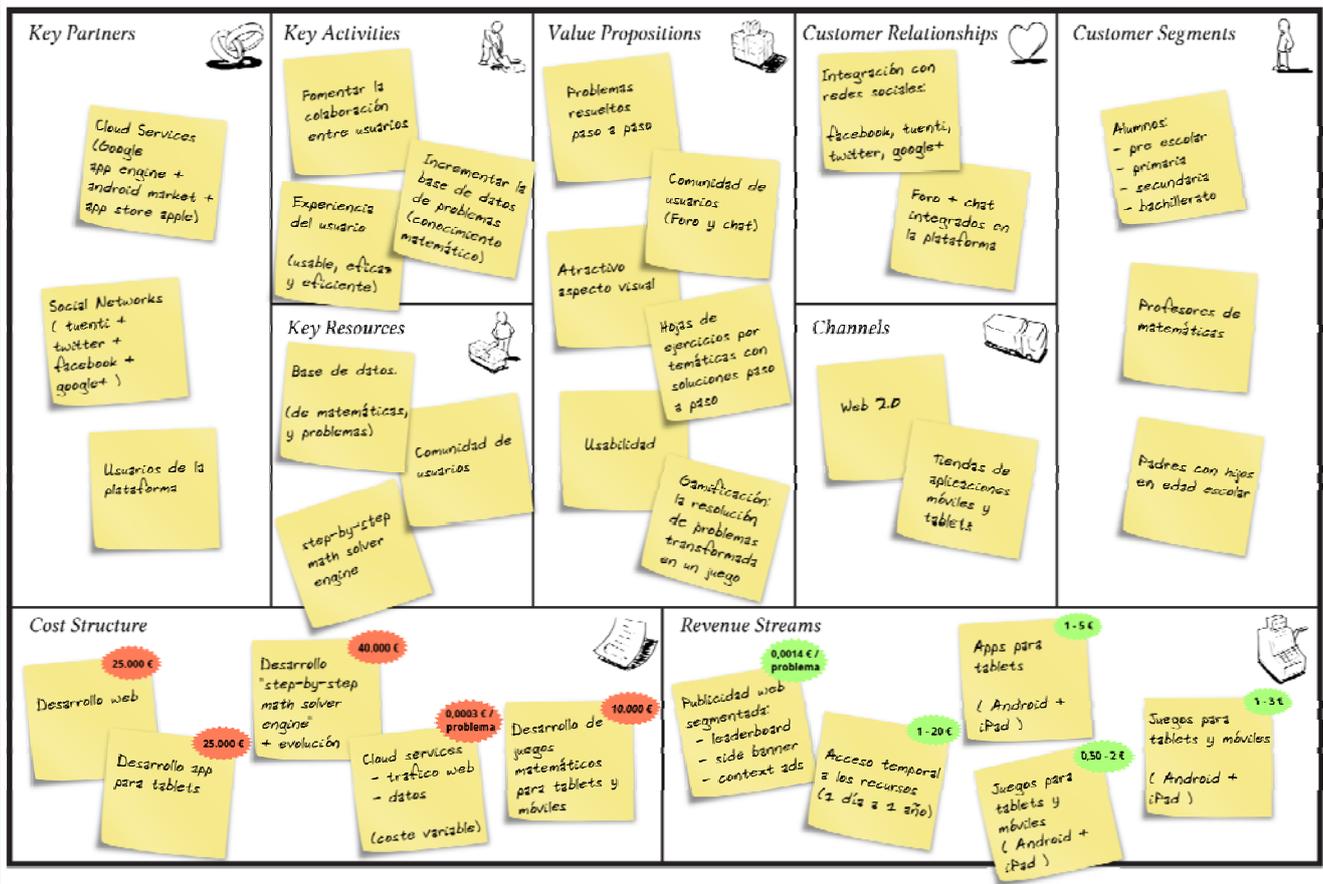
- Otros Ejemplos: Gillette, Impresoras,...
- Te venden a coste o a pérdidas
- Te regalan la "máquina", pero la recuperan con creces



### The Business Model Canvas

## MathSolver

By: **Jorge Muñoz**  
Date: **01 / 02 / 2012**  
Version: **1.0**



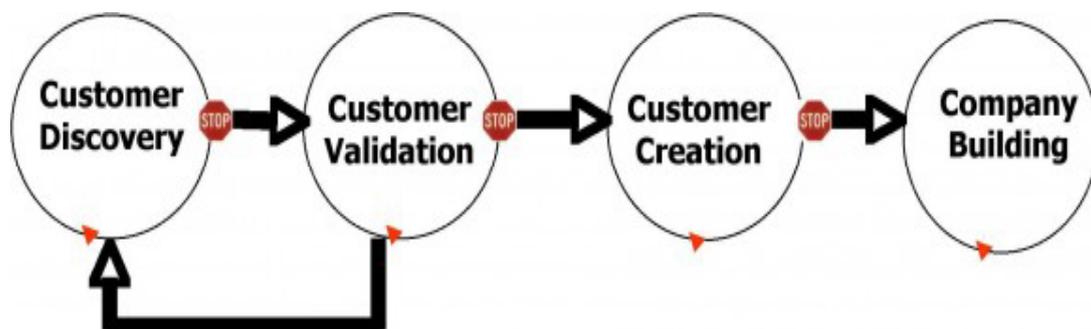


## CUSTOMER DEVELOPMENT

### Metodología Customer Development:

- Para la creación de startups creada por Steven Gary Blank a lo largo de su carrera como emprendedor y asesor, y plasmada en el libro: The Four Steps to the Epiphany:

Fases de Búsqueda y de Ejecución





## **LEAN STARTUP**

### **ORIGEN**

**Lean Manufactory (Toyota):**

la máxima a evitar es  
“crear productos que nadie quiere”

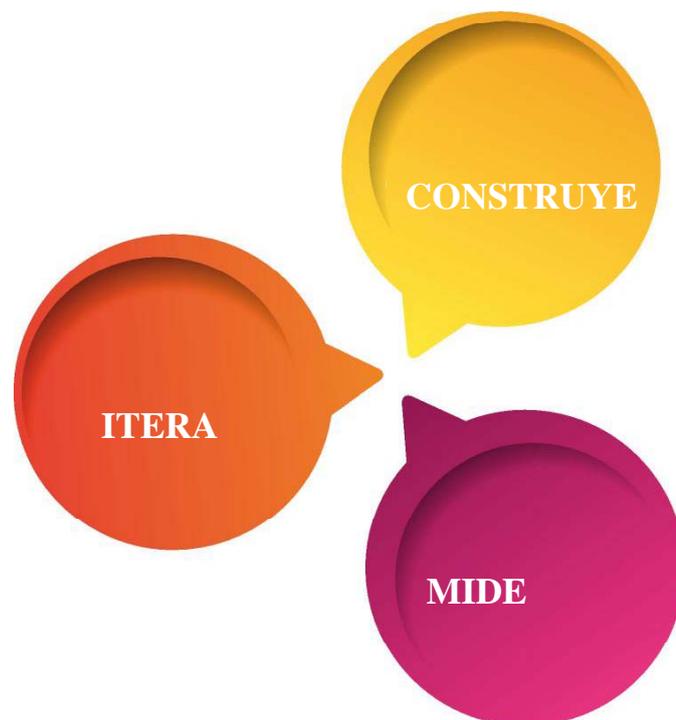


## Diseña tu modelo de negocio:

- Identifica hipótesis: IDEA
- Diseña experimentos: PROTOTIPADO
- Mide: MÉTRICA
- Aprende y Pivota !!!

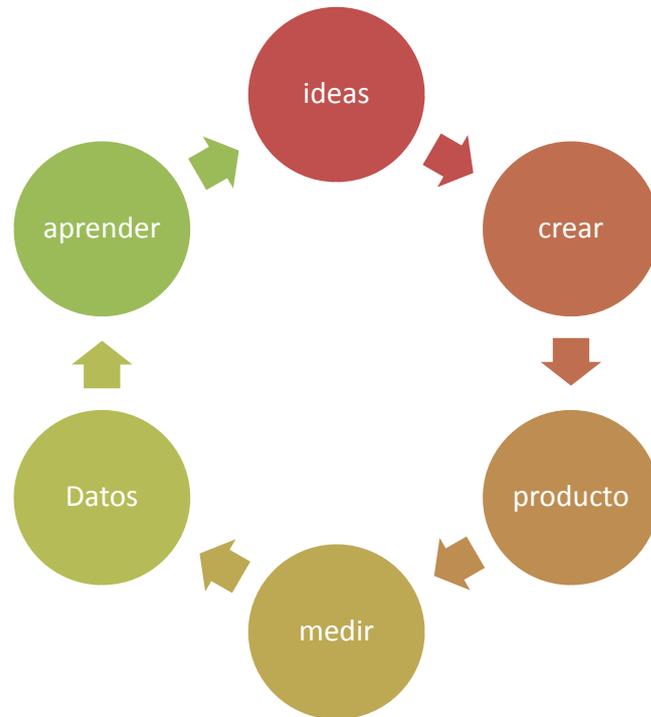


## Lean Startup



## Circuito de FEEDBACK de información:

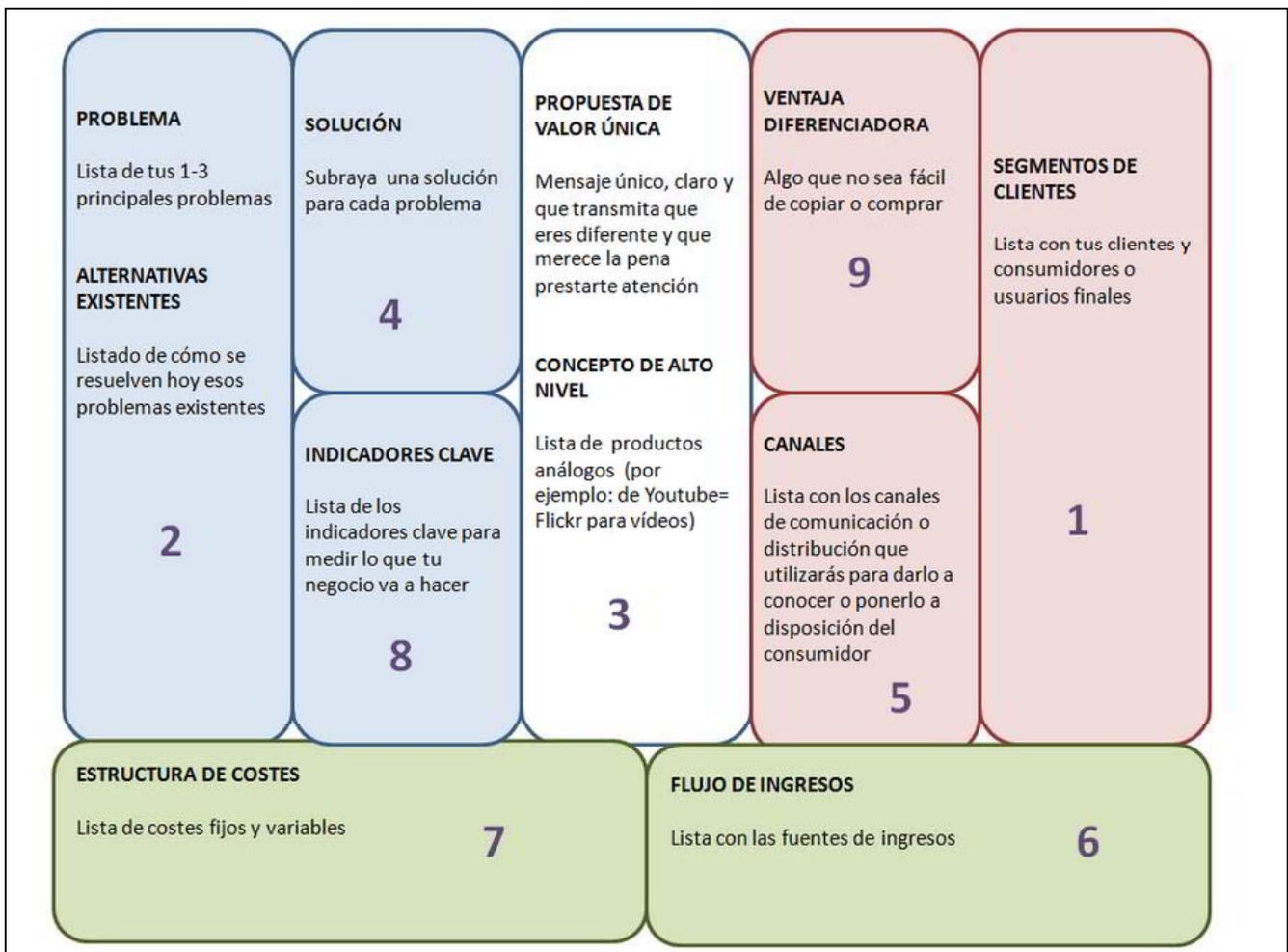
Crear-Medir-Aprender  
(minimizar tiempo total Circuito)



**Es mejor construir para  
pensar, que pensar para  
construir**

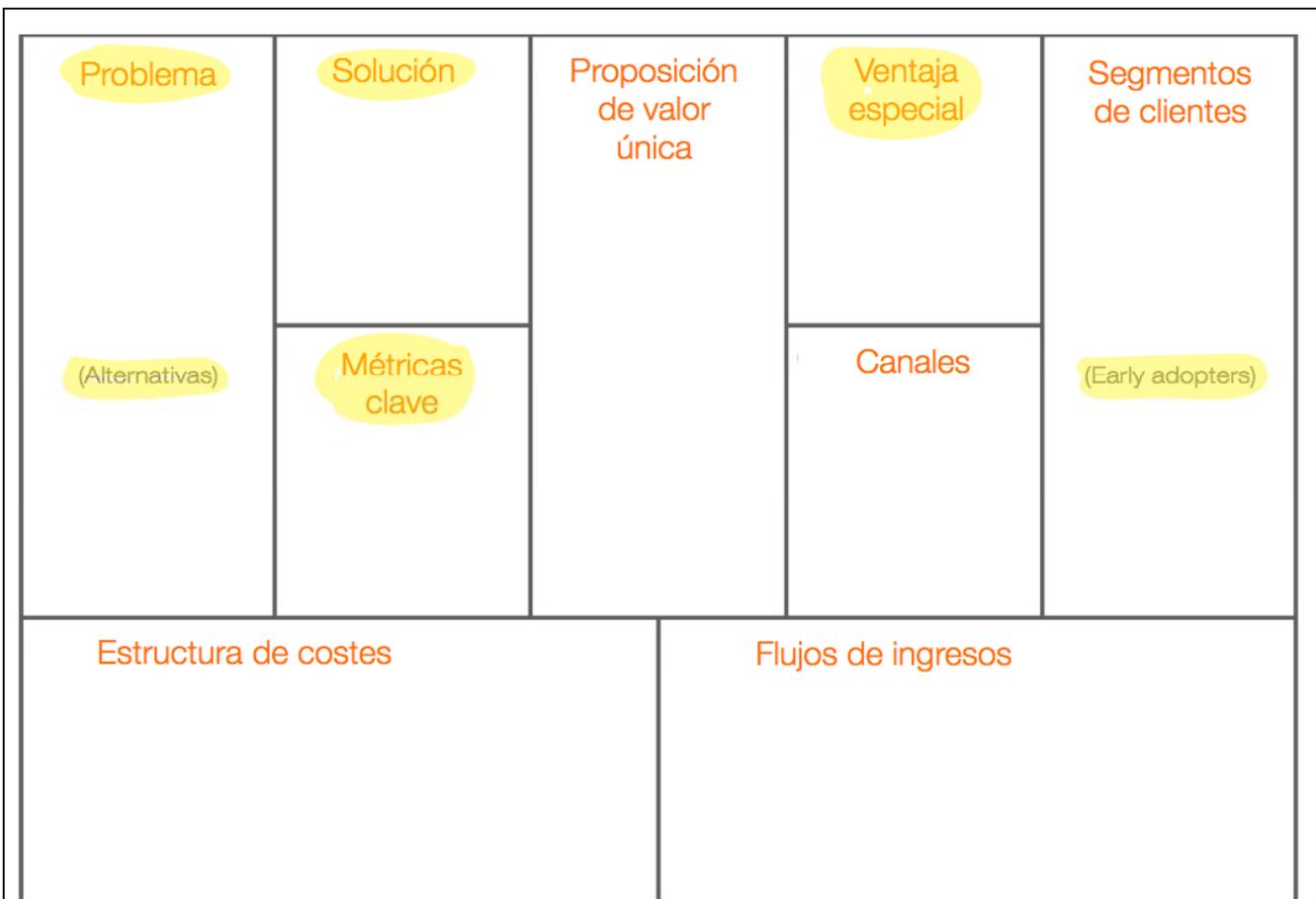
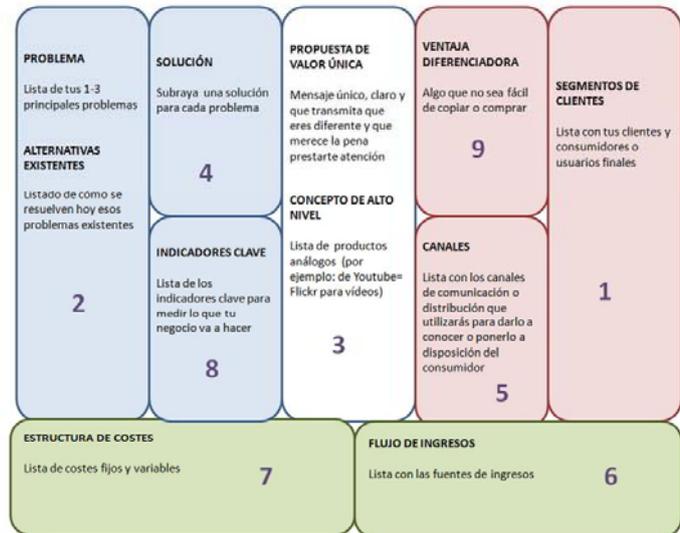


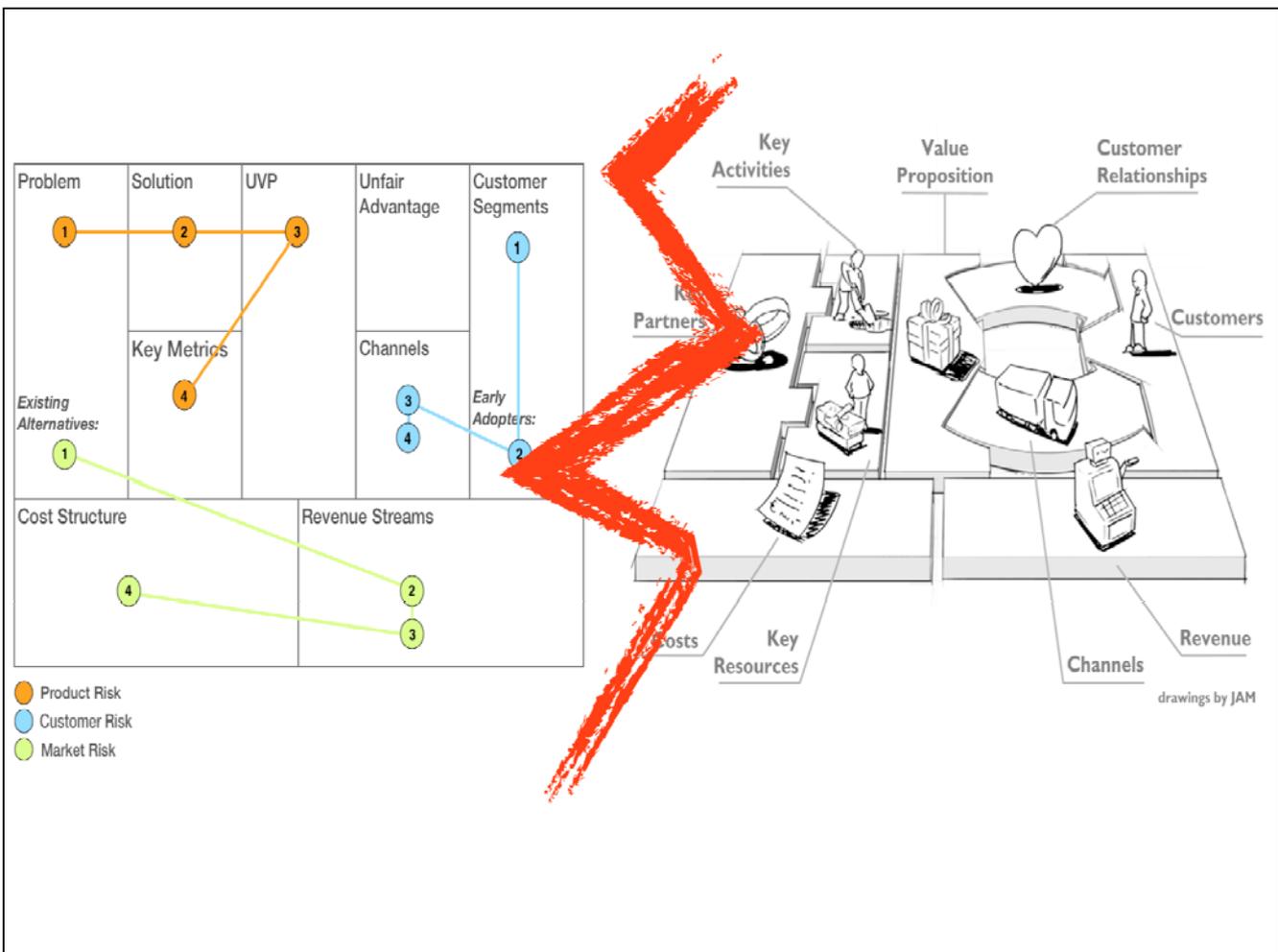
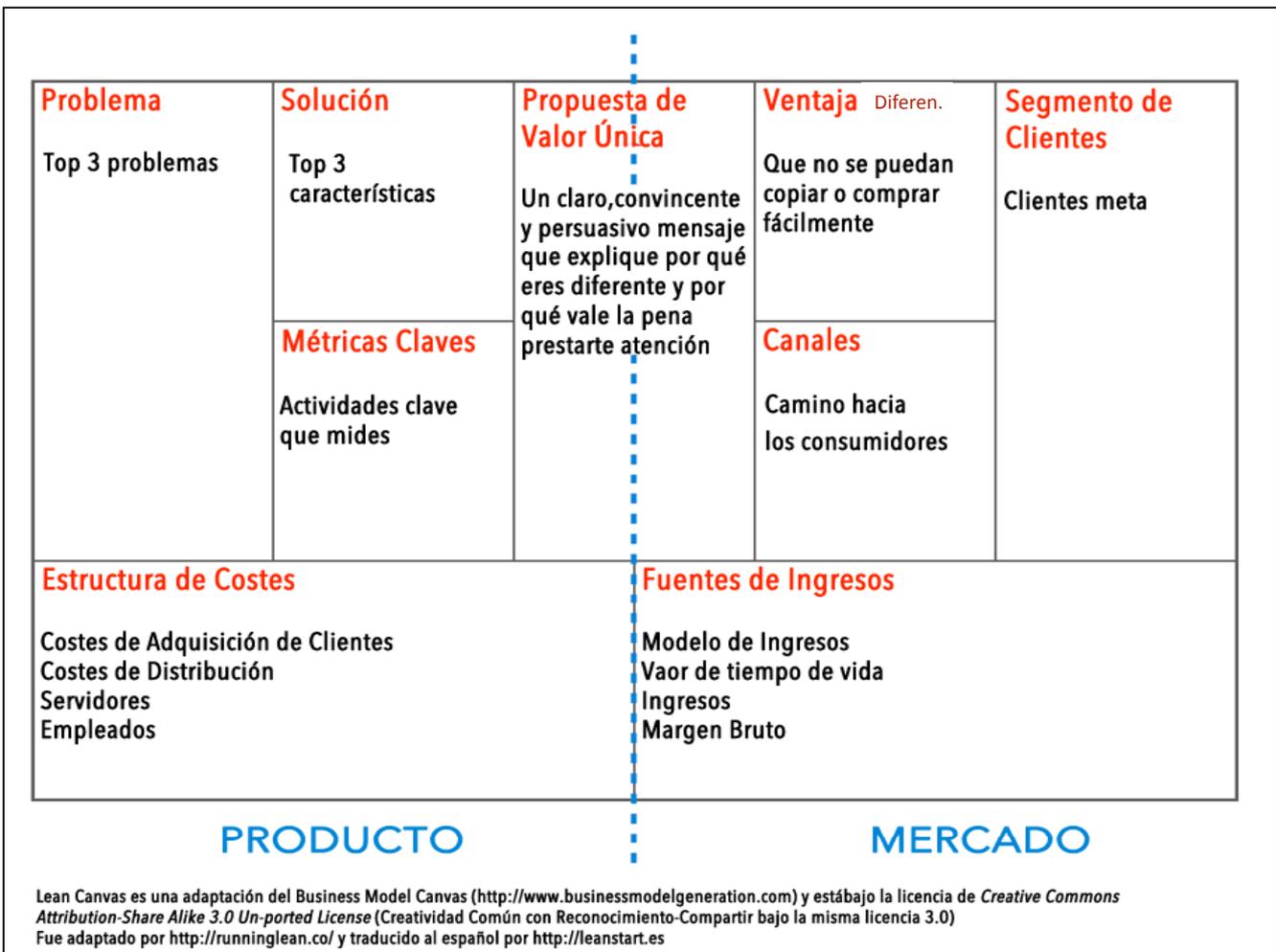
# LEAN CANVAS

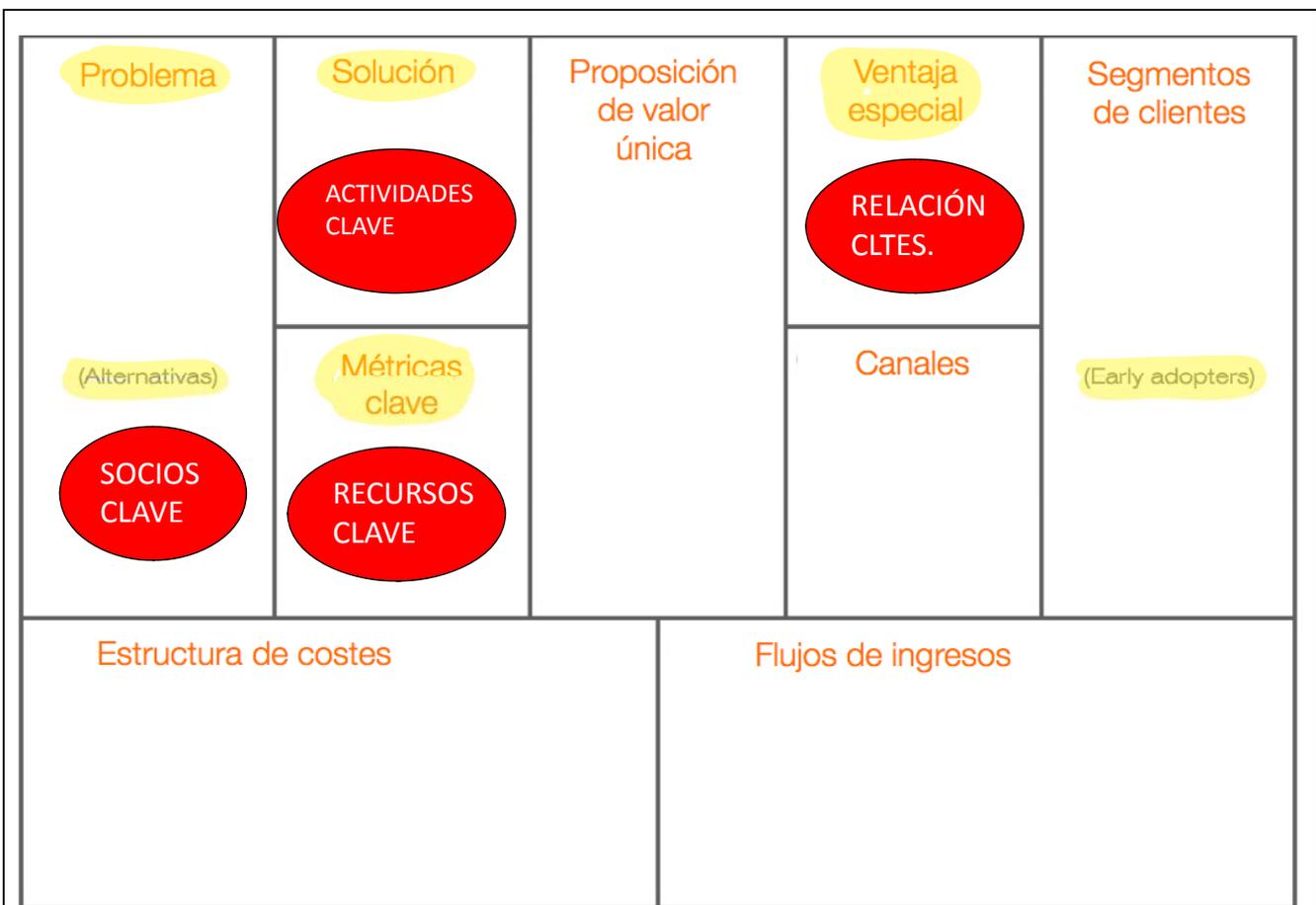


# Método LEAN CANVAS: 9 módulos

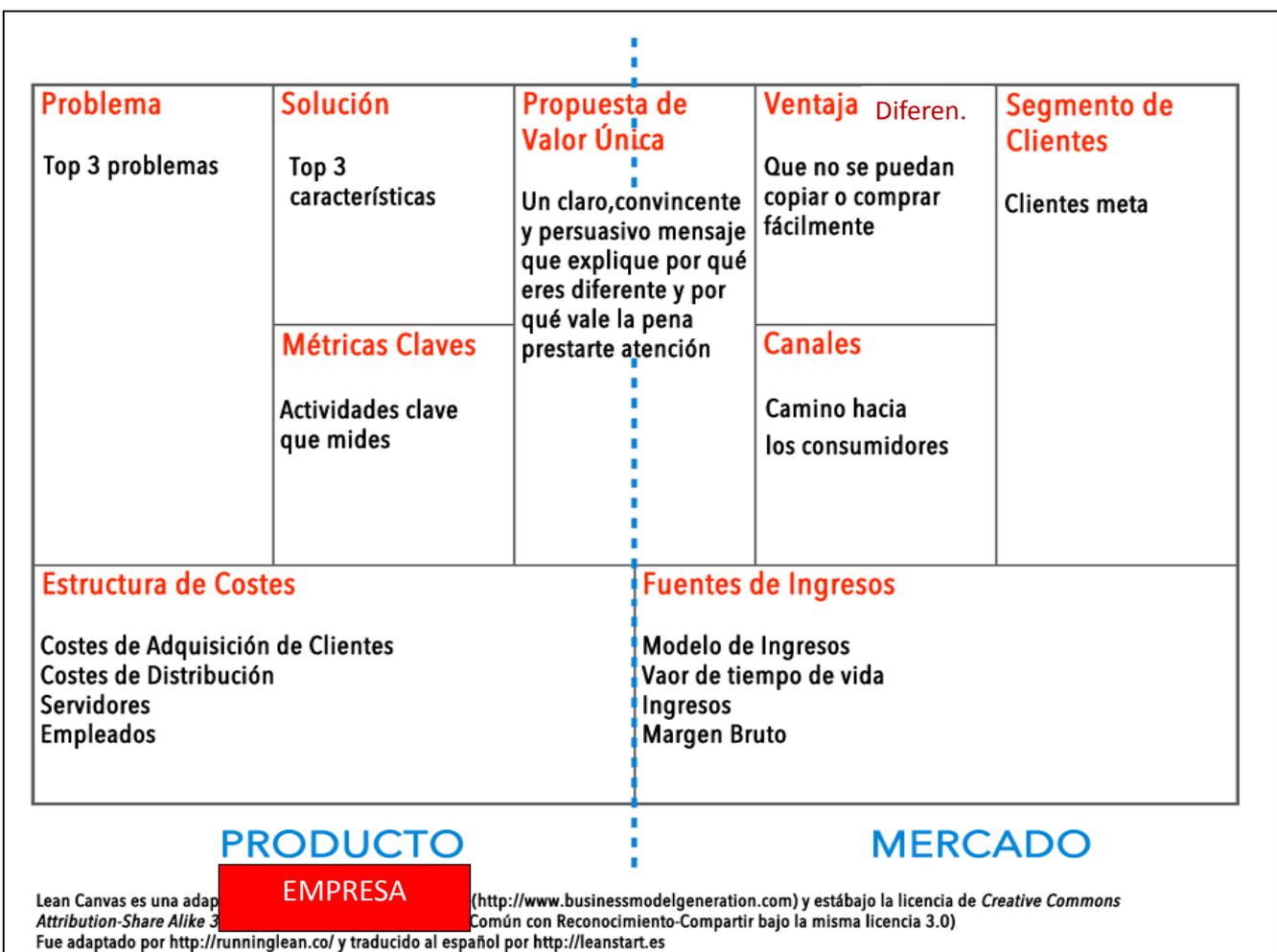
1. Segmentos Cltes.
2. Problema
3. Propuesta Valor Única
4. Solución
5. Canales
6. Flujo de Ingresos
7. Estructura de Costes
8. Indicadores clave
9. Ventaja diferenciadora







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.

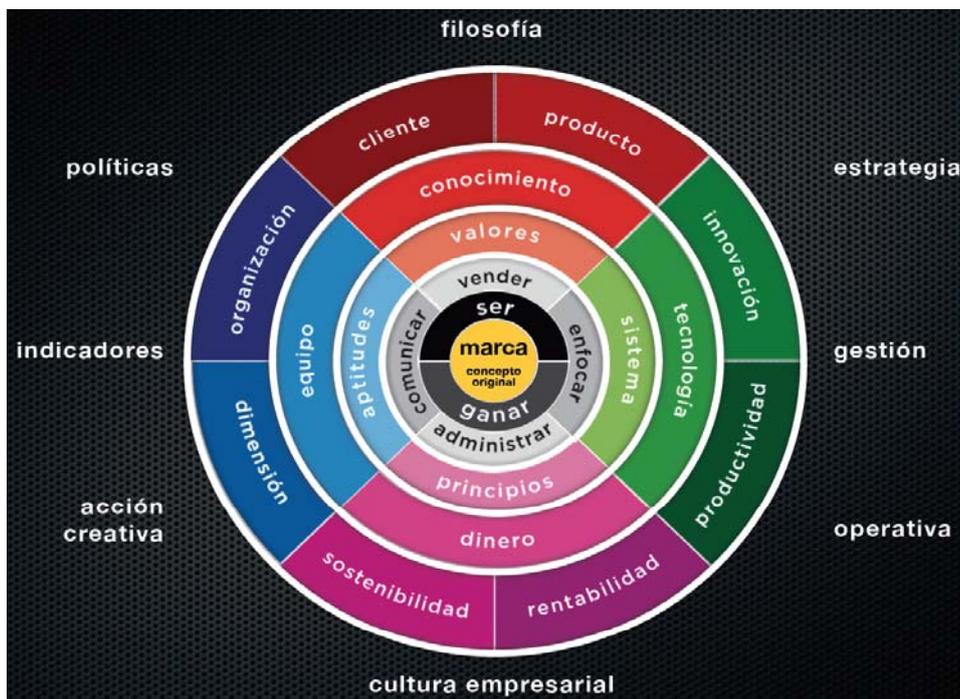


Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y está bajo la licencia de *Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0*. Fue adaptado por <http://runninglean.co/> y traducido al español por <http://leanstart.es>



# PRIONOMY

## Modelo para la Clarificación Estratégica: [www.prionomy.com](http://www.prionomy.com)



# prionomy mixer empresa

Titulo de este Prionomy Mixer

Concepto central: eje principal de este Prionomy Mixer

Niveles Prionomy Mixer ?

1 Escribe los conceptos, separados por punto y coma ;

2

3

4

5

6

7

Colorea los segmentos ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48

Posición inicial Deshacer Rehacer

Aquí puedes escribir sobre este Prionomy Mixer

Autor

[Ir al sitio web del Instituto de Prionomía](#)

Guardar Imprimir Clonar Enlaces

Comparte tu Prionomy Mixer

© Instituto de Prionomía, S.L.L. Todos los derechos reservados

[mixer.prionomy.com](http://mixer.prionomy.com)



**¿ES ESCALABLE TU MODELO DE NEGOCIO?**

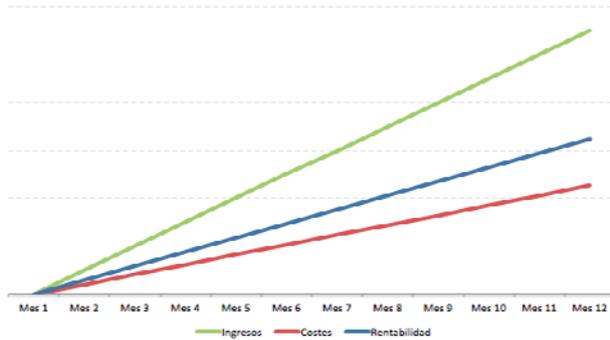
# Escalabilidad

- Capacidad de crecimiento y potencial para generar altos beneficios
- Capacidad de recursos disponible = capacidad de generación de ingresos
- Capacidad de generar ingresos mucho más rápido de lo que crece su estructura de costes
- Mayor en negocios online que offline

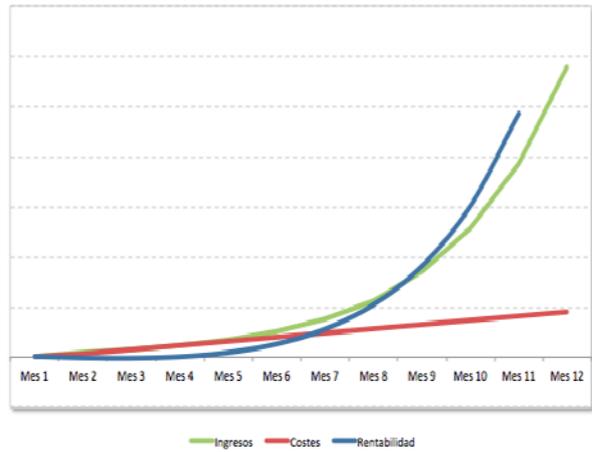
- La mayoría de los no escalables se encuadran en el **sector servicios**: cuando basan su capacidad de crecimiento en la capacidad de trabajo de su equipo
- **No escalable**: Cuando ganar + supone gastar +, + tiempo...
- **Complementar modelos “offline” con modelos “online”**: ej.) Banca, con los cajeros automáticos, banca online

## Modelo de Negocio:

- NO escalable



- Escalable



## Claves de un Modelo de Negocio Escalable

- Autoservicio
- Anticipación
- Dimensionamiento
- Economías de escala
- Estrategia de ingresos

Diseñar un modelo de negocio con la escalabilidad como principal característica es muy interesante, pero si no somos capaces de generar demanda y de crear flujos de ingresos importantes y recurrentes, de poco nos habrá servido.

Resultado



## Recomendaciones...

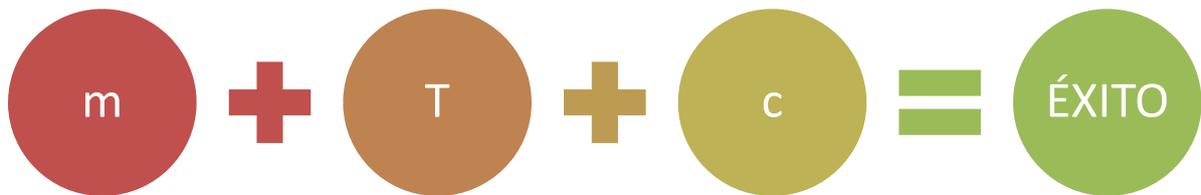
- Fracasa PRONTO, RÁPIDO y BARATO
- Acepta el fallo como parte del todo
- Aprende para descubrir
- Experimenta para validar hipótesis



## Fórmula del ÉXITO



# Fórmula del ÉXITO (F. Botella)



**“No es cuestión de olvidar que  
la más larga caminata  
comienza siempre por un  
paso”**

Proverbio hindú

**en fin ...**



*Prometo seguir  
detonando ideas  
y activando el  
emprendimiento*



**Conectamos?**



**Sergio Galiana Escandell**



**@sergio\_galiana**



**/sergio.galiana**



**galiana.sergio@gmail.com**



# GRACIAS

Elche, 6/2/2014

