

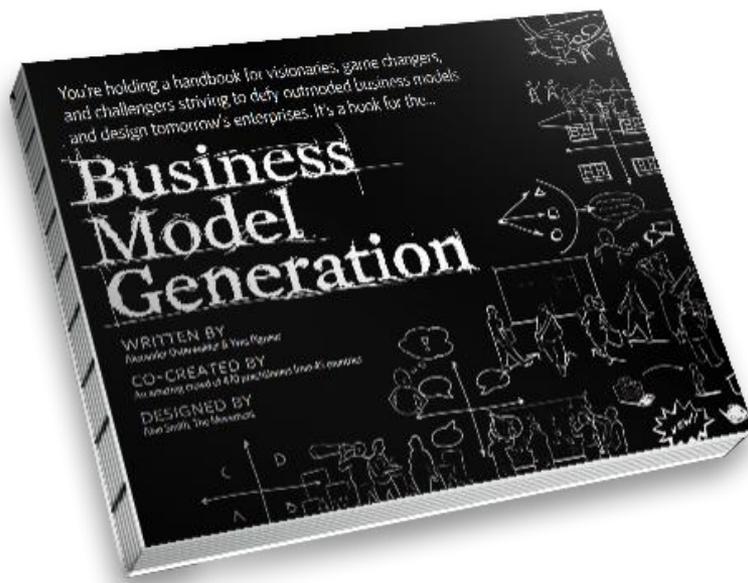
# Business Model Generation

MODELO CANVAS





Alex Osterwalder



Un modelo de negocios describe los fundamentos de cómo una organización **crea**, **desarrolla** y **captura** valor

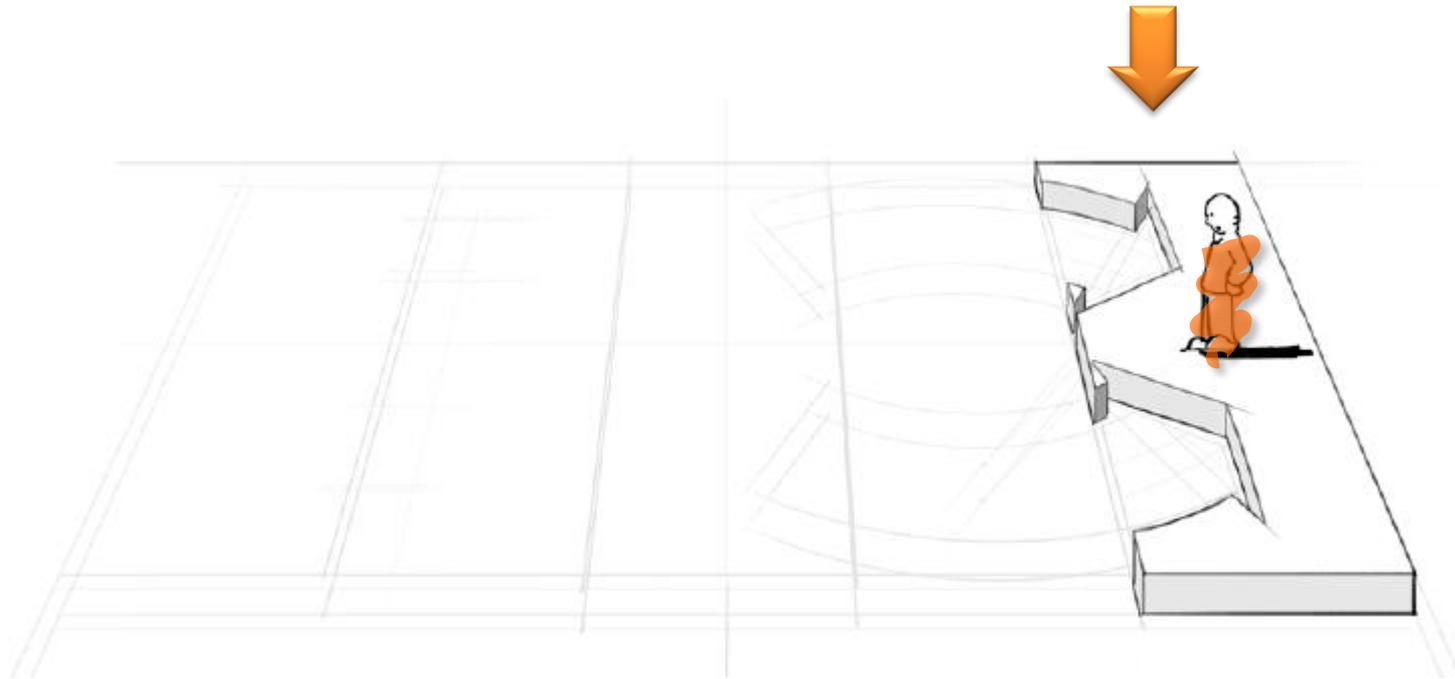
# 9 Bloques de construcción



# 1

El bloque de **clientes** define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa desea alcanzar y servir

Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Para satisfacerlos de la mejor forma posible es posible agruparlos en distintos segmentos, comportamientos comunes, o algún otro atributo. Una organización debe realizar un análisis sobre cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas.  
**¿Para quién estamos creando valor?**



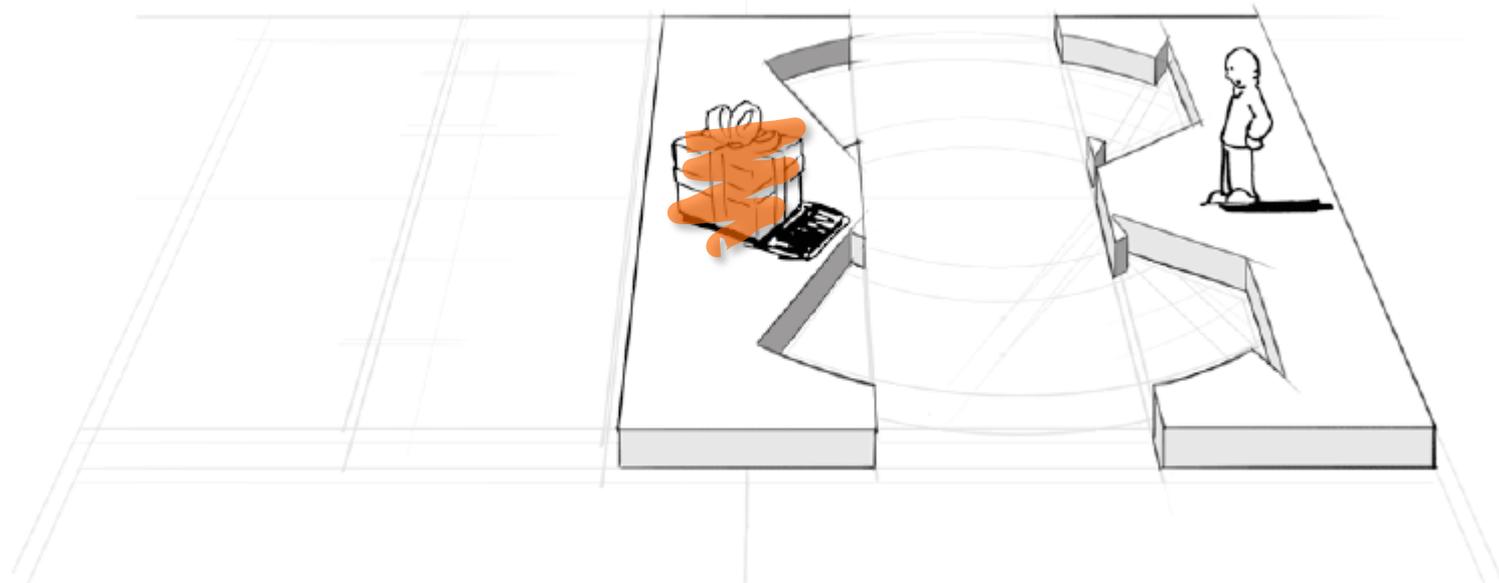
**Mercados masivos**  
**Nichos de mercado**  
**Segmentos específicos**  
**Segmentos diversificados**

# 2

La **propuesta de valor** describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes

La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva o disruptiva. Otras, similares a las existentes, pero con nuevos atributos.

**¿Cuál es nuestra oferta distintiva?**



Precio  
Novedad  
Desempeño  
Velocidad de servicio

Customización  
Diseño  
Marca/status  
Reducción de costos

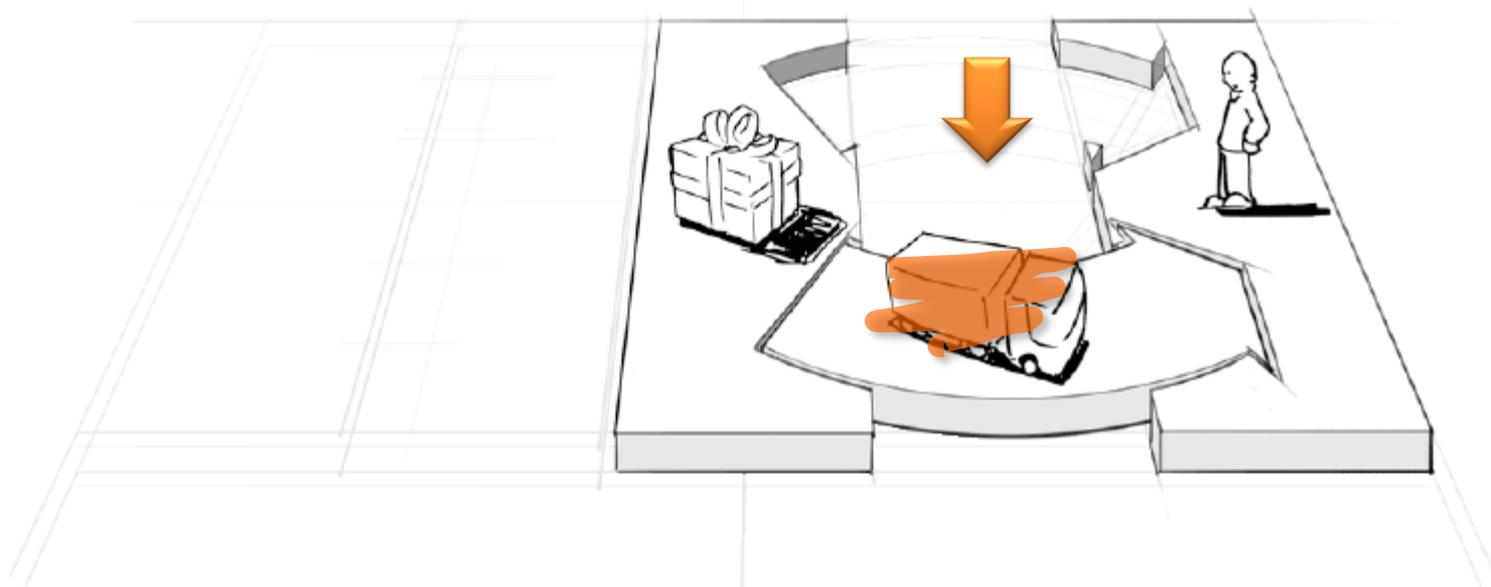
Reducción de riesgos  
Accesibilidad  
Excelencia  
Experiencia del consumidor

# 3

Los **canales** describen cómo una compañía comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor

Los canales de comunicación, distribución y ventas son la interfase con los clientes. Son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.

¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?



## Etapas

- Reconocimiento
- Evaluación del cliente
- Compra
- Entrega del producto
- Post venta

Propios  
Subcontratados  
Directos  
Indirectos  
Fuerza de ventas

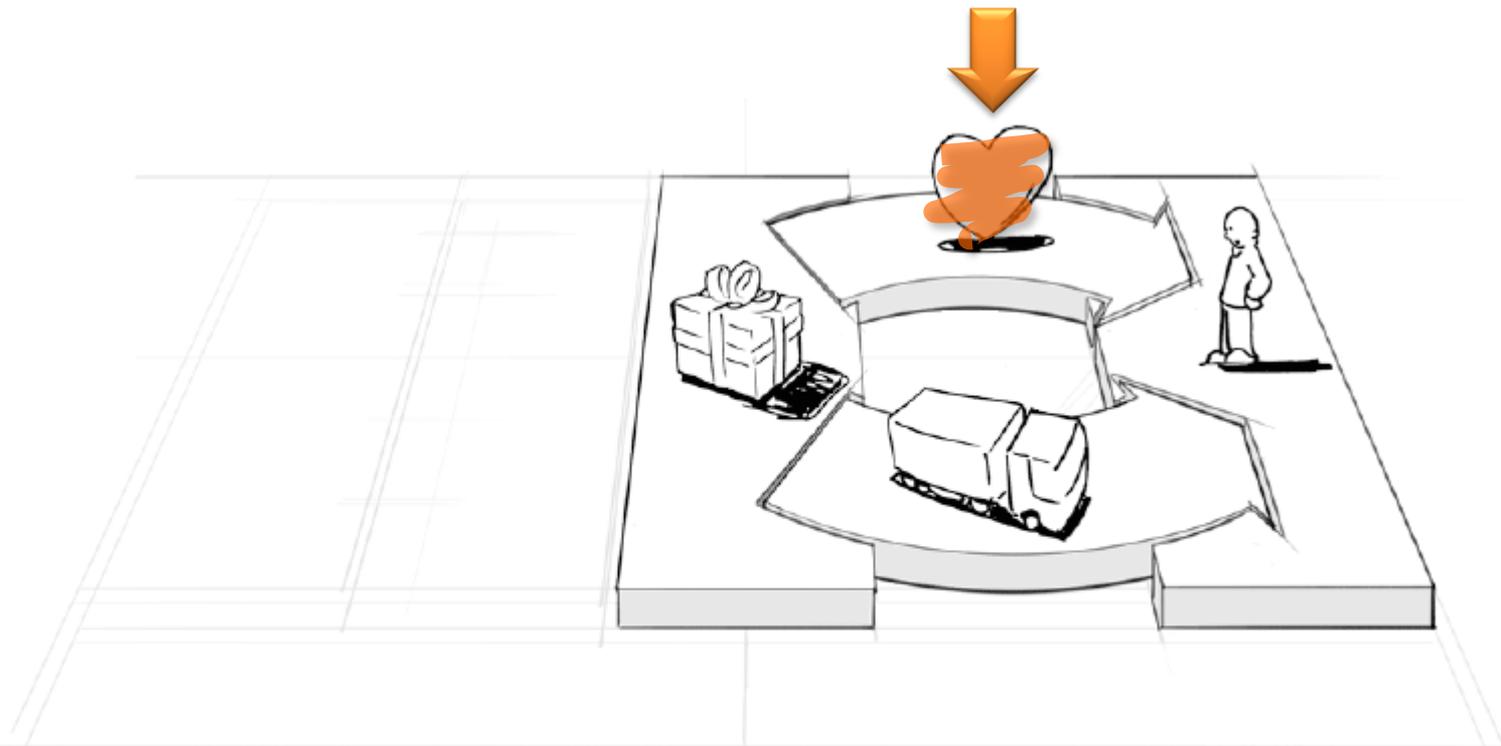
Ventas web  
Tiendas propias  
Distribuidores  
Concesiones  
Publicidad

# 4

El bloque de **relación con clientes** describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento específico

Se debería clarificar el tipo de relación que la empresa quiere establecer con su segmento de clientes. Las relaciones pueden ser desde personalizadas a automatizadas. Las relaciones pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas.

¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?



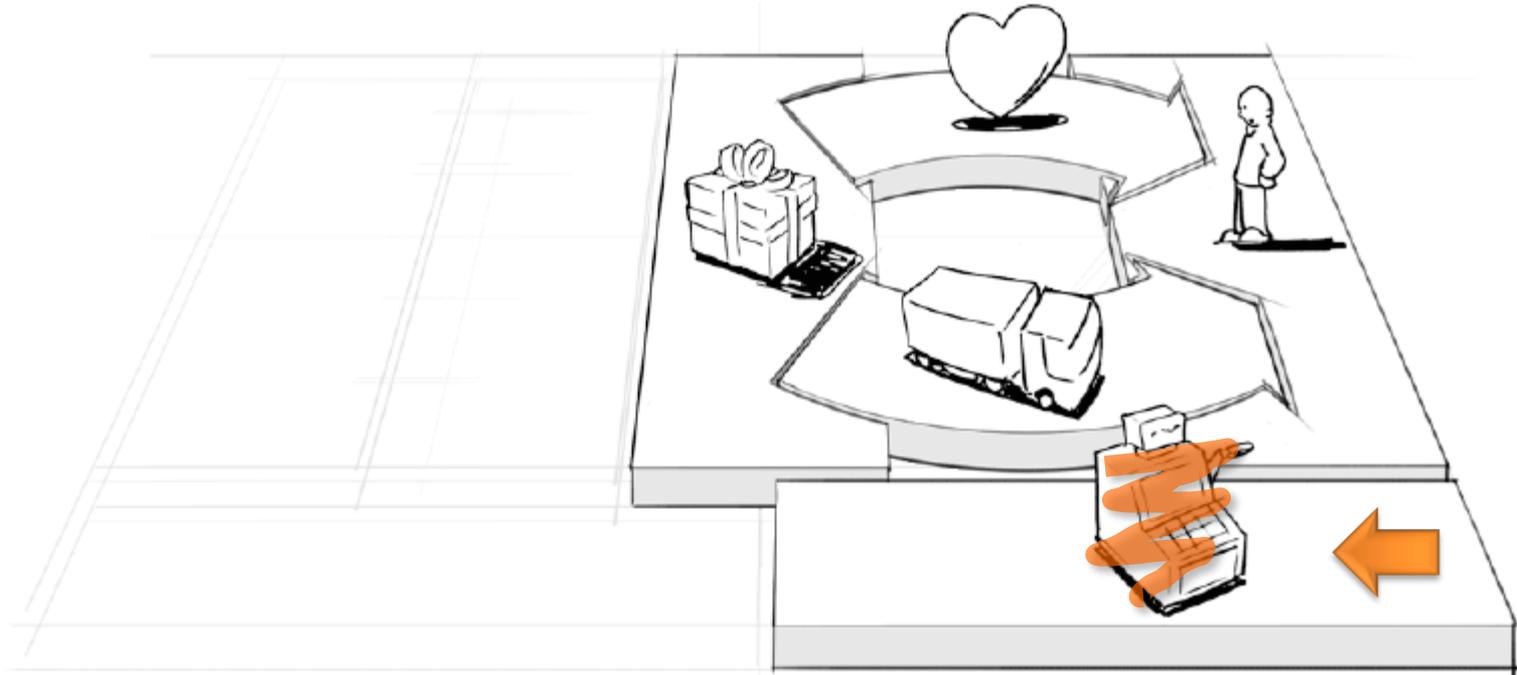
Asistencia individual  
Asistencia personalizada  
Autoservicio

Comunidades  
Co-creación de productos  
Servicios automatizados

# 5

**El flujo de ingresos** representa la caja que una empresa genera, proveniente de los distintos segmentos de clientes

Una compañía debería preguntarse por qué propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar. Contestando esta pregunta, se detectan los distintos flujos de ingresos. Los flujos pueden tener diferentes mecanismos de precios, dependencia de mercado, volumen, etc.  
**¿Cuanto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?**



**Venta de bienes tangibles**  
Fee de uso  
Suscripciones  
Arriendo

**Préstamo**  
Rentas  
Licencias  
Comisiones

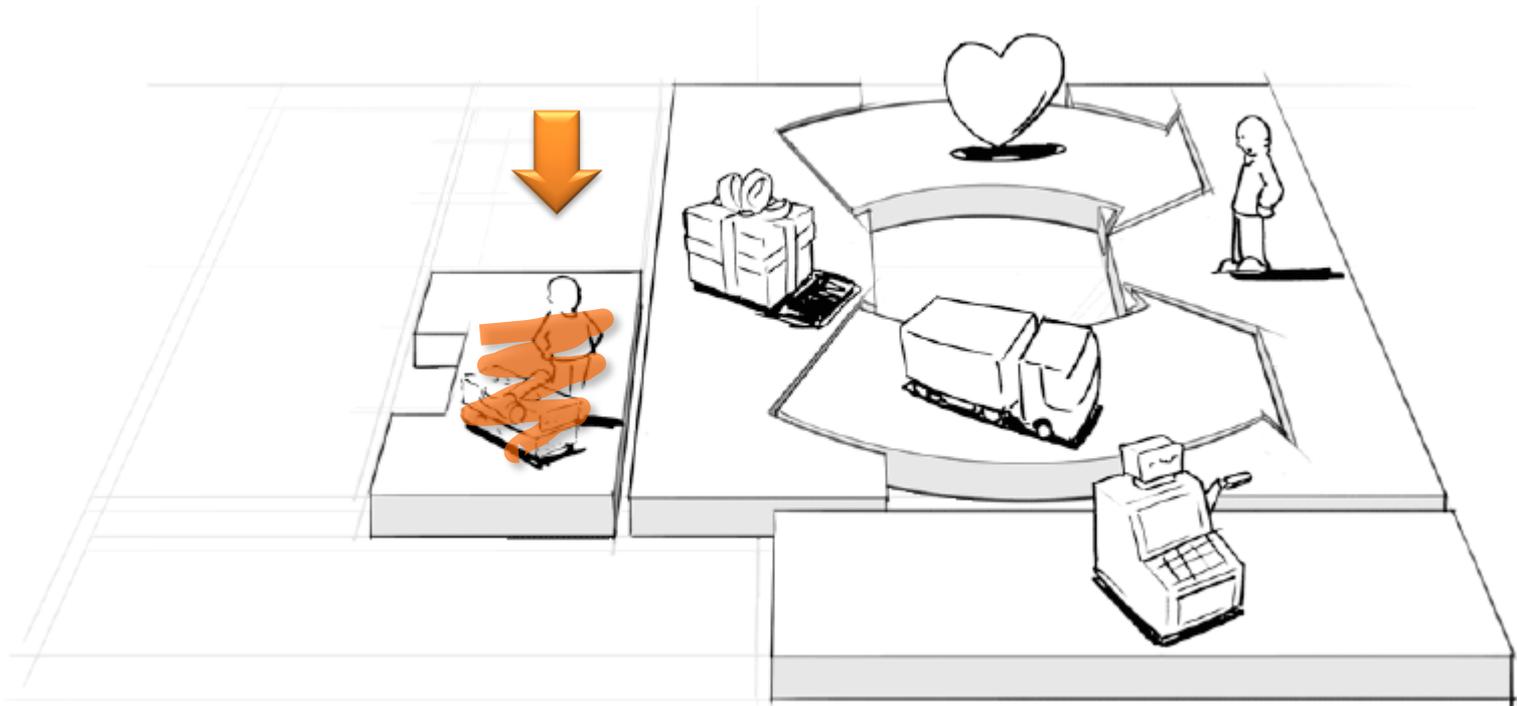
—————> **Mecanismos de fijación de precios**

# 6

Los **recursos clave** describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione

Toda empresa requiere de recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos. Se requieren diferentes recursos para distintos modelos de negocios. Ellos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios.

**¿Que recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos??**



Equipos  
Maquinarias  
Automóviles  
Puntos de venta

TI  
Bodegas  
Infraestructura logística  
Oficinas

Recursos intelectuales  
Conocimientos  
Patentes  
Derechos de uso

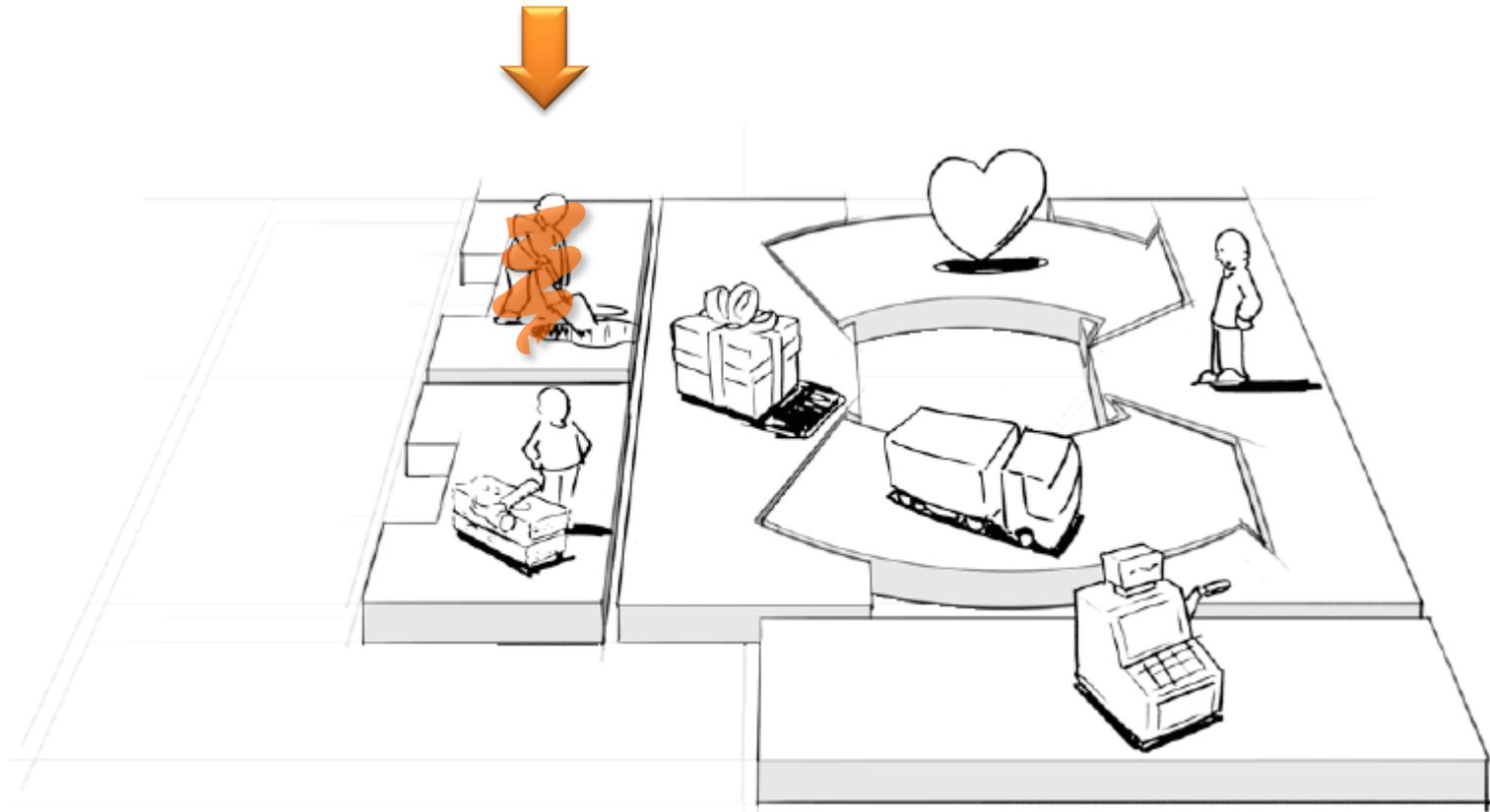
Recursos humanos  
Financieros

# 7

Las **actividades clave** describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione

Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos.

**¿Que acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?**



**Producción**  
**Diseño**  
**Armado de productos**

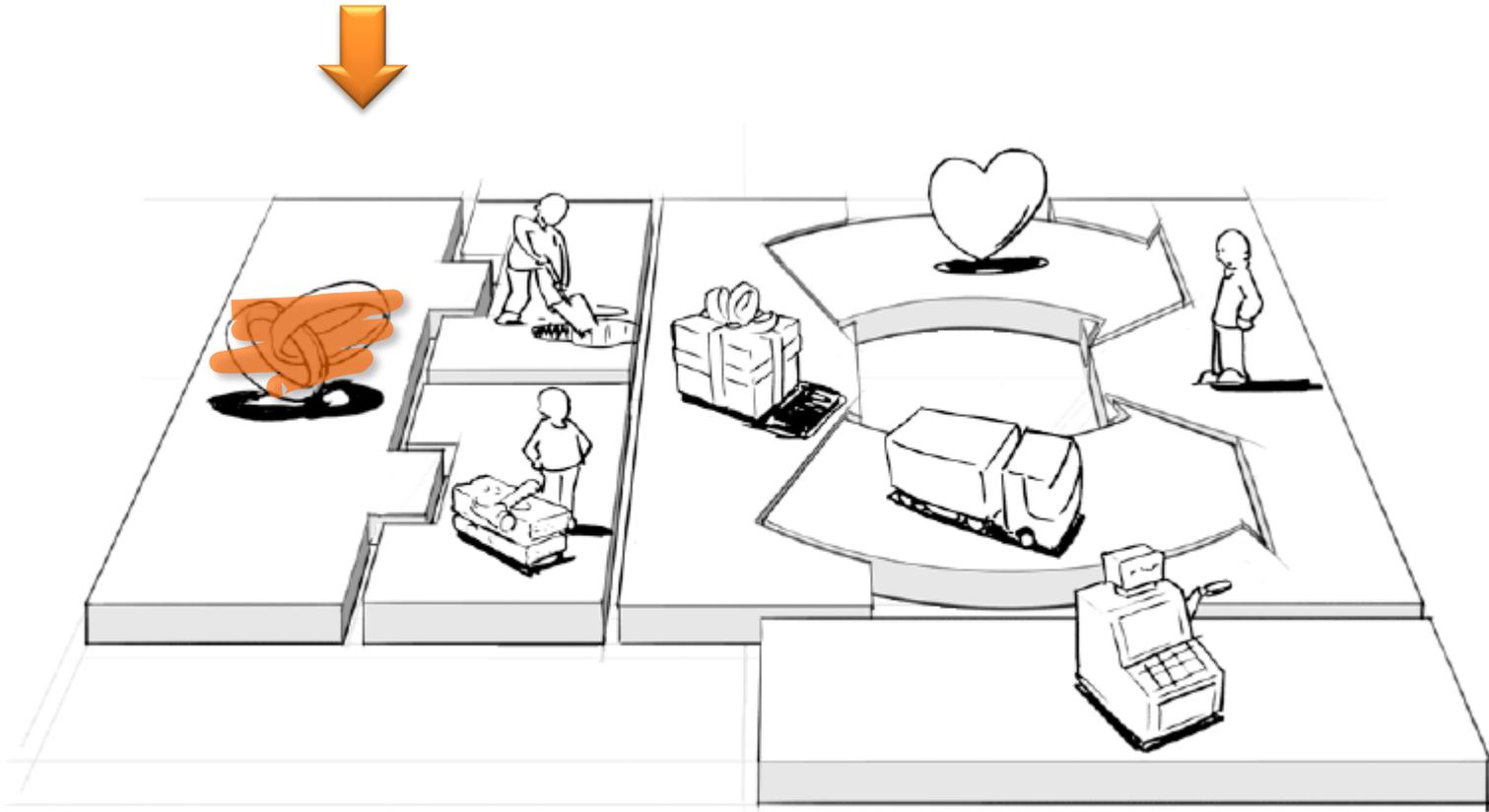
**Entrenamiento**  
**Resolución de problemas**  
**Operación**

# 8

## La red de partners describen las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione

Las compañías crean alianzas y partnerships para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores, joint ventures para nuevos negocios, alianzas con proveedores, socios, etc.

¿Que alianzas críticas debemos concretar para que el modelo sea exitoso?



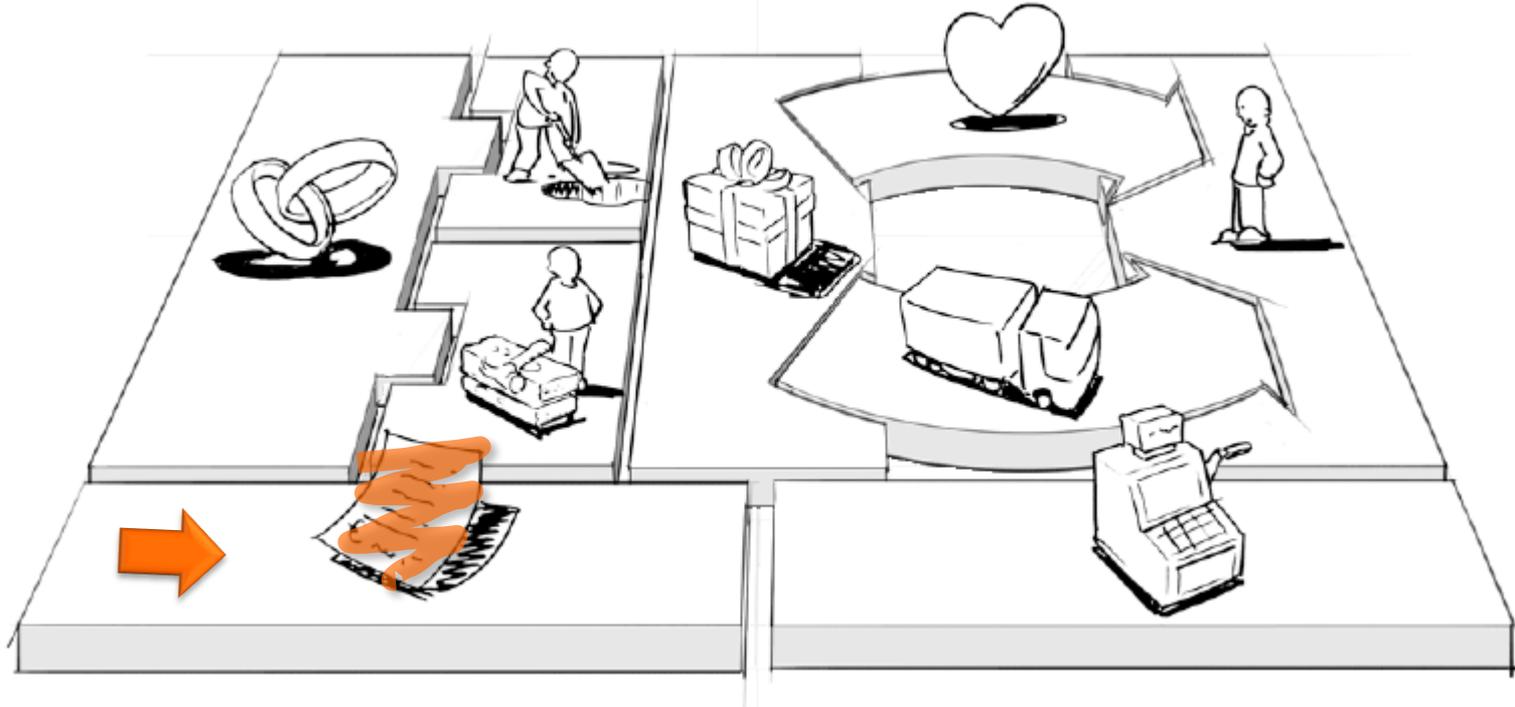
### Motivaciones para crear alianzas:

- Optimización y economías de escala
- Reducción de riesgos e incertidumbres
- Adquisición de recursos y actividades particulares

# 9

## La estructura de costos describen los costos que debemos incurrir para operar el modelo de negocios

Se describen los costos más relevantes que deben solventar para operar bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos llevan un costo asociado.  
¿Cuáles son los costos más relevantes del modelo?



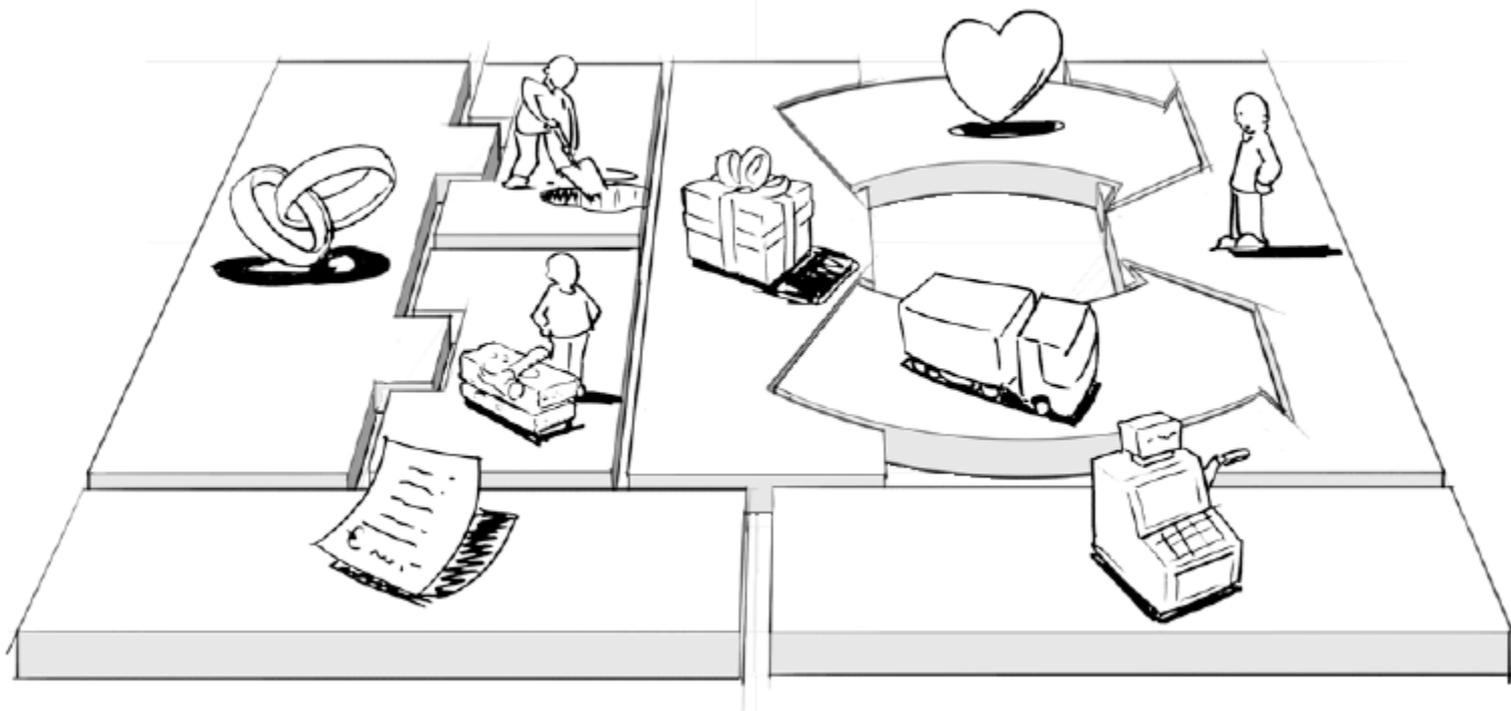
Orientación a costos



Orientación a valor

Costos fijos  
Costos de RRHH  
Arriendos  
Costo materias primas

Costos variables  
Economías de escala  
Economías por amplio scope





**8 Red de partners**

Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa

**7 Actividades clave**

mediante la realización de una serie de actividades fundamentales

**2 Propuesta de valor**

Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con propuestas de valor

**4 Relación con el cliente**

se establecen y mantienen con cada segmento de clientes

**1 Segmentos de clientes**

Uno o varios segmentos de clientes

**9 Estructura de costos**

Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.

**6 Recursos clave**

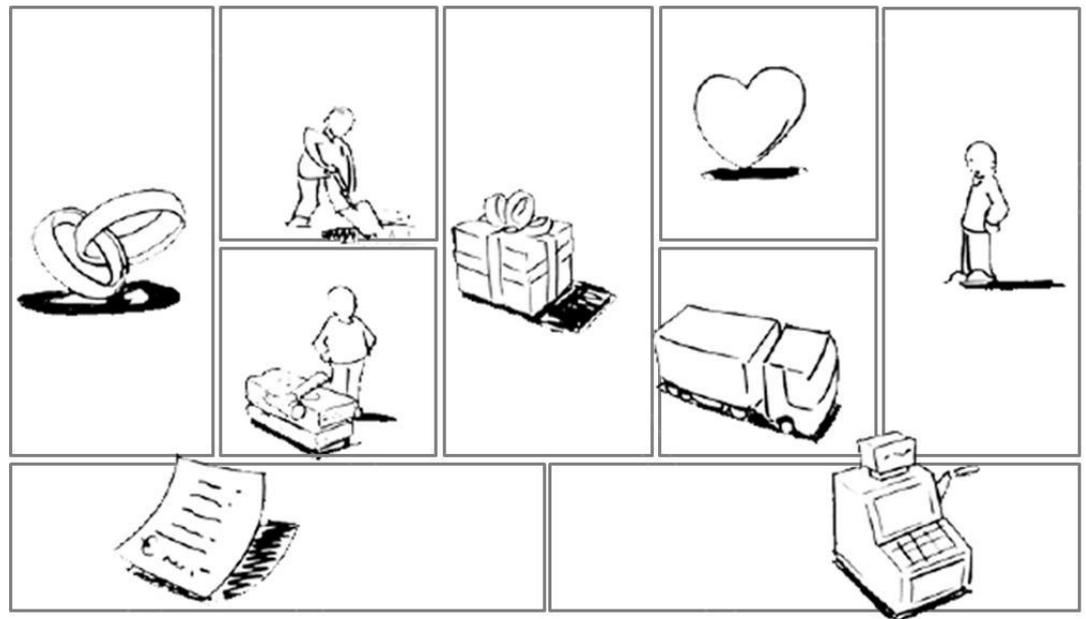
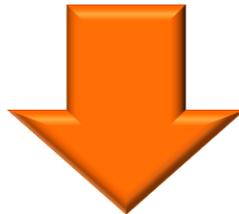
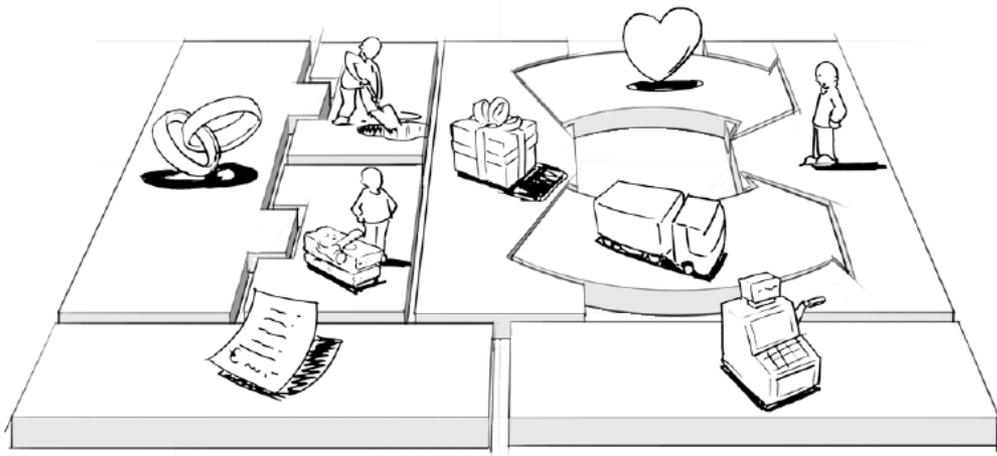
son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente

**3 Canales**

Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta

**5 Flujos de ingreso**

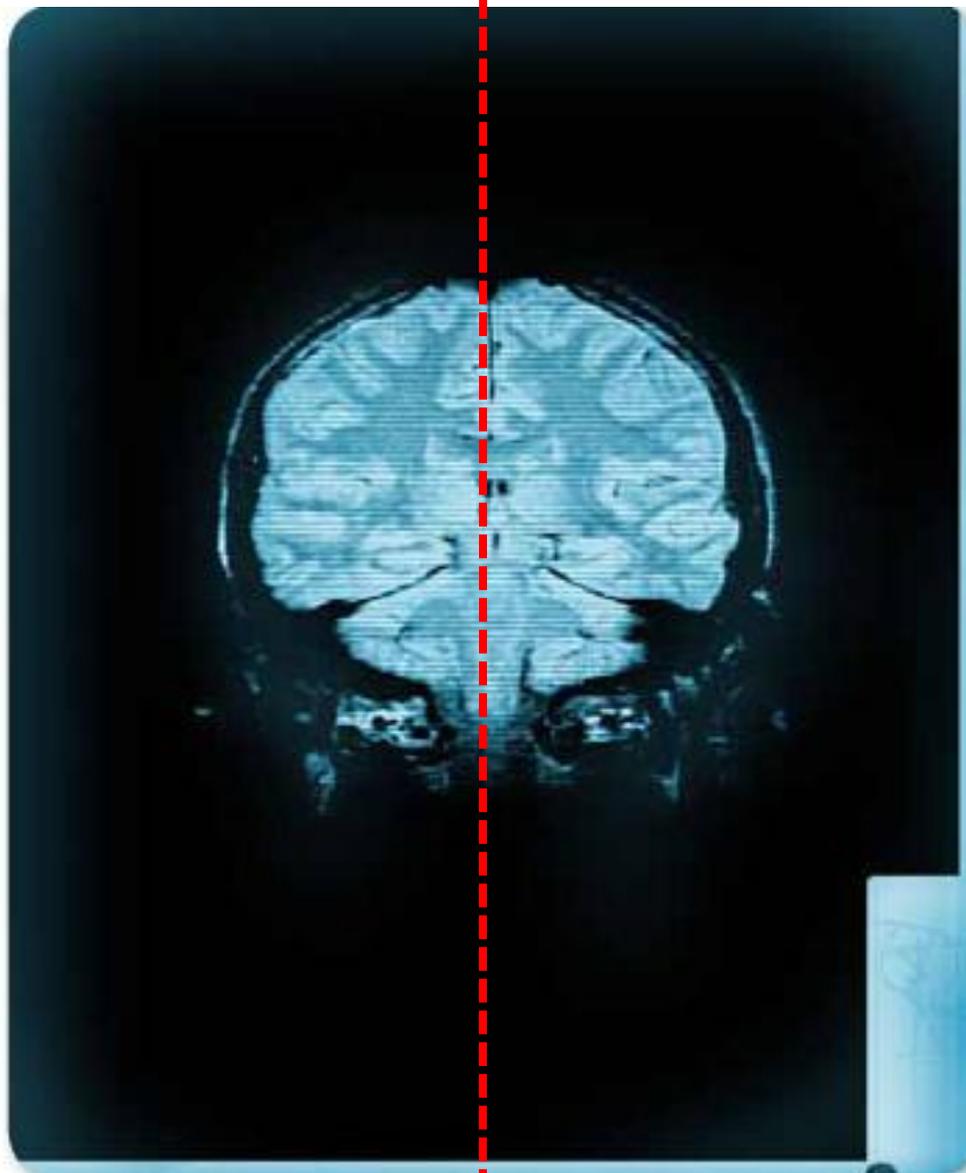
Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.



# LIENZO CANVAS PARA DESCRIBIR EL MODELO DE NEGOCIOS

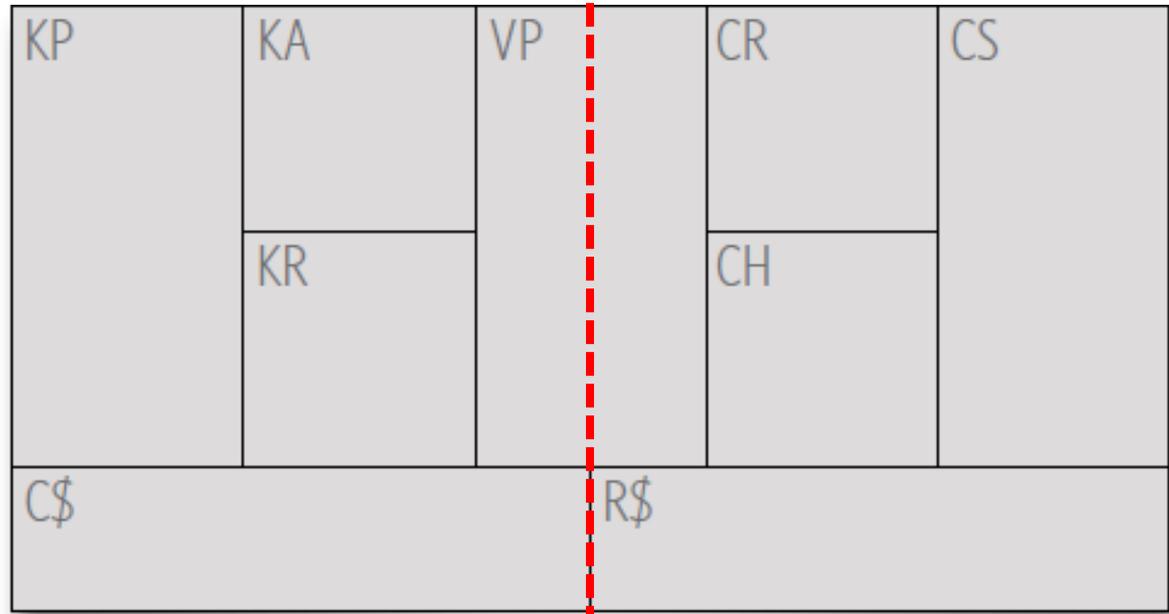
<p><i>Key Partners</i></p> 	<p><i>Key Activities</i></p> 	<p><i>Value Proposition</i></p> 	<p><i>Customer Relationships</i></p> 	<p><i>Customer Segments</i></p> 
	<p><i>Key Resources</i></p> 		<p><i>Channels</i></p> 	
<p><i>Cost Structure</i></p> 		<p><i>Revenue Streams</i></p> 		

**HEMISFERIO  
IZQUIERDO**  
Lógica

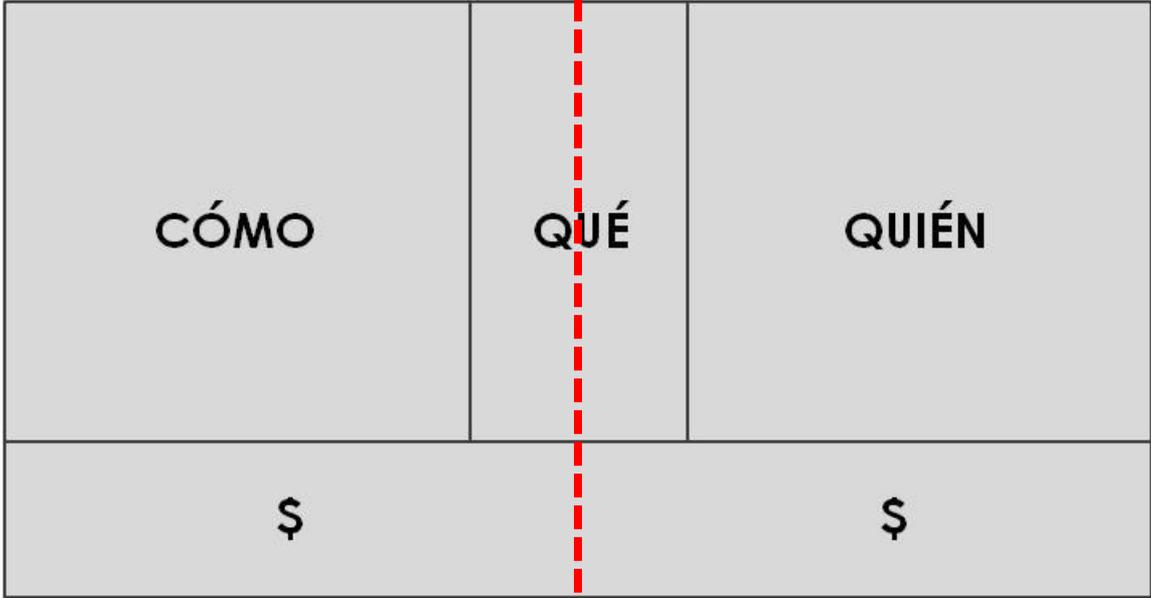


**HEMISFERIO  
DERECHO**  
Emoción

**HEMISFERIO  
IZQUIERDO**  
Eficiencia



**HEMISFERIO  
DERECHO**  
Valor

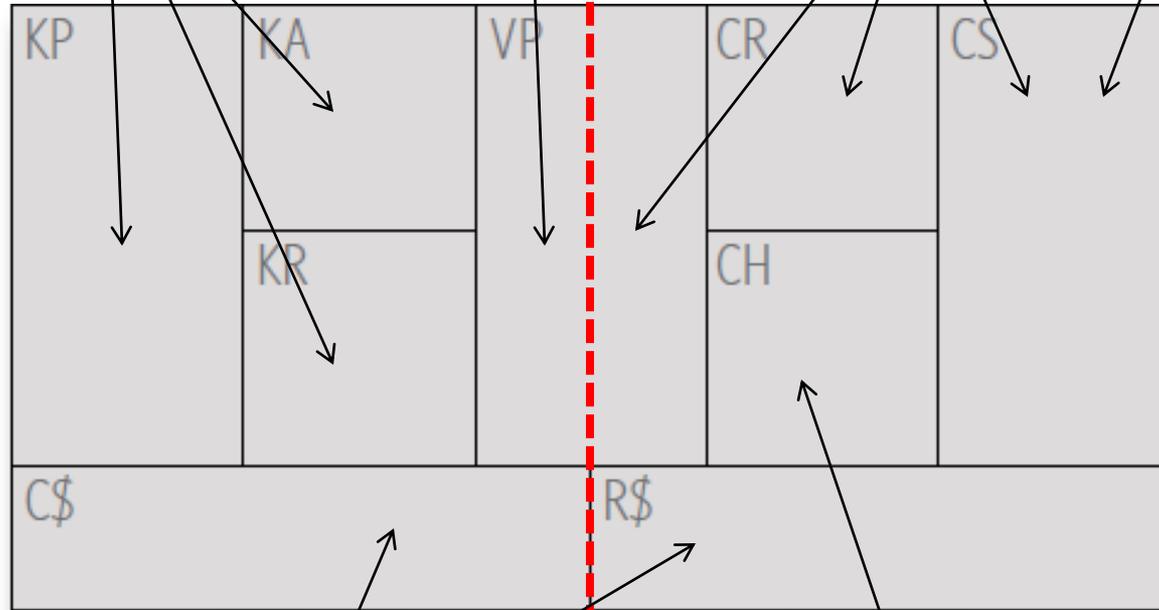


**Producción**

**Producto/Servicio**

**Interacción**

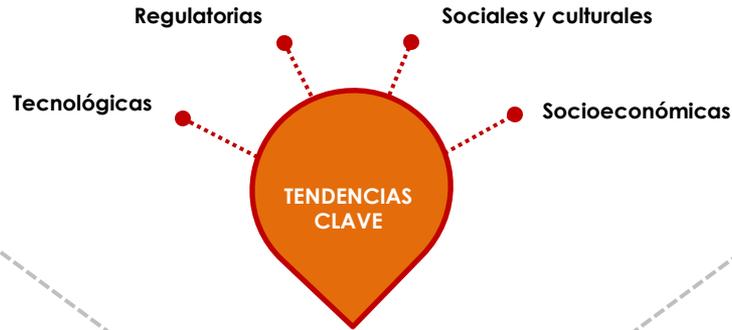
**Compradores**



**Flujos de \$\$**

**Logística de entrega**

# TENDENCIAS



Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Stakeholders

Competidores actuales

Nuevos competidores

Productos y servicios sustitutos

FUERZAS DE LA INDUSTRIA

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

Segmentos de mercado

Necesidades y demanda

Problemáticas

Costos de cambios

Atractivo de los ingresos

FUERZAS DE MERCADO

MERCADO

FUERZAS MACROECONÓMICAS

Condiciones

Infraestructura económica

Mercados de capitales

Commodities y otros recursos

# ENTORNO MACROECONÓMICO

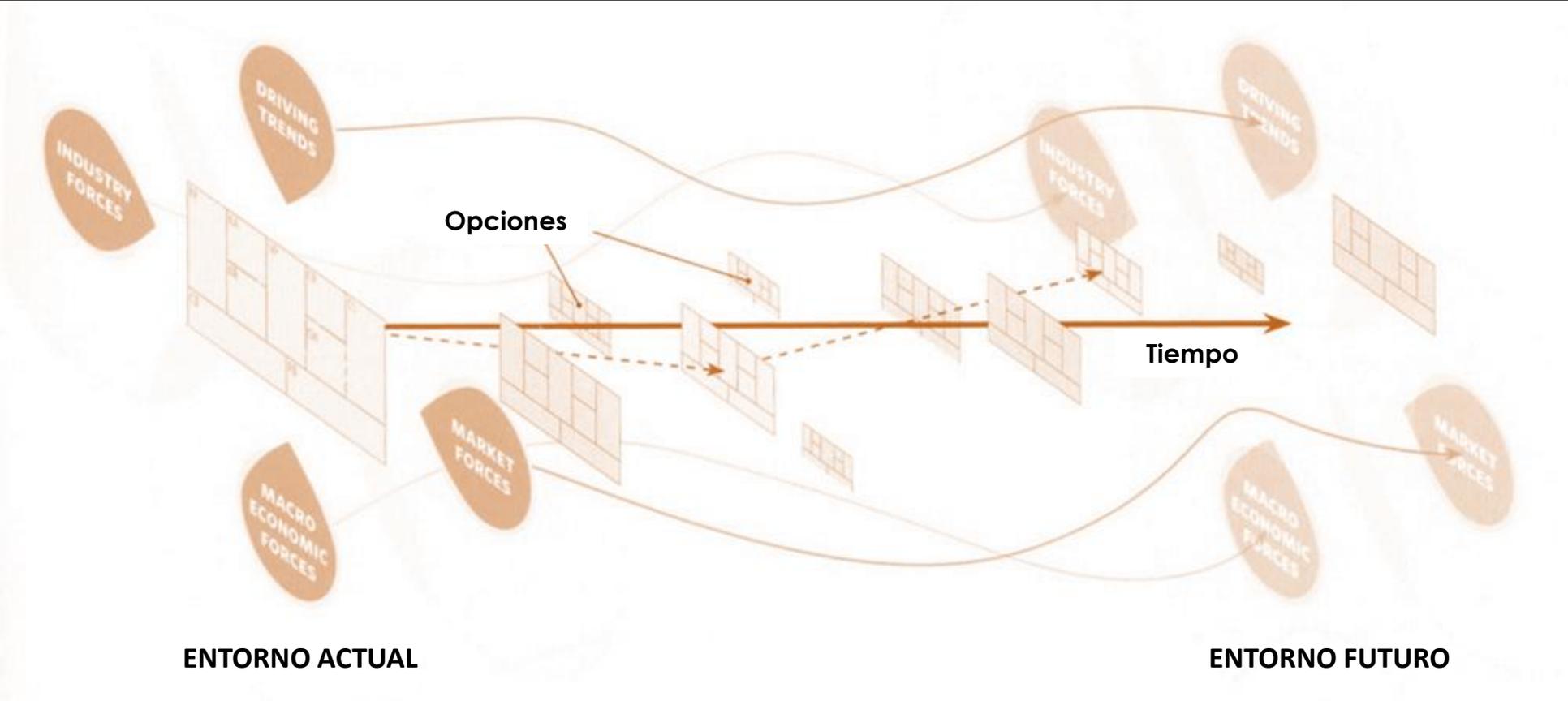
ENTORNO COMPETITIVO

Opciones

Tiempo

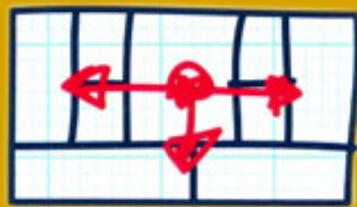
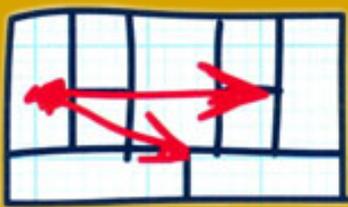
ENTORNO ACTUAL

ENTORNO FUTURO



Las ideas para crear un modelo de negocio innovador pueden partir desde cualquiera de los 9 bloques de construcción.

El enfoque más utilizado es el de **cliente**



A partir de los recursos

A partir de la oferta

A partir de las necesidades del cliente

A partir de las finanzas.

A partir de múltiples epicentros

1

2

3

4

5

# ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen ejecutivo
2. Producto o servicio
3. Equipo de gestión
4. Mercado y competencia
5. Marketing y ventas
6. Sistema de negocio y organización
7. Plan de implementación
8. Riesgos y oportunidades
9. Planificación financiera y financiamiento

1

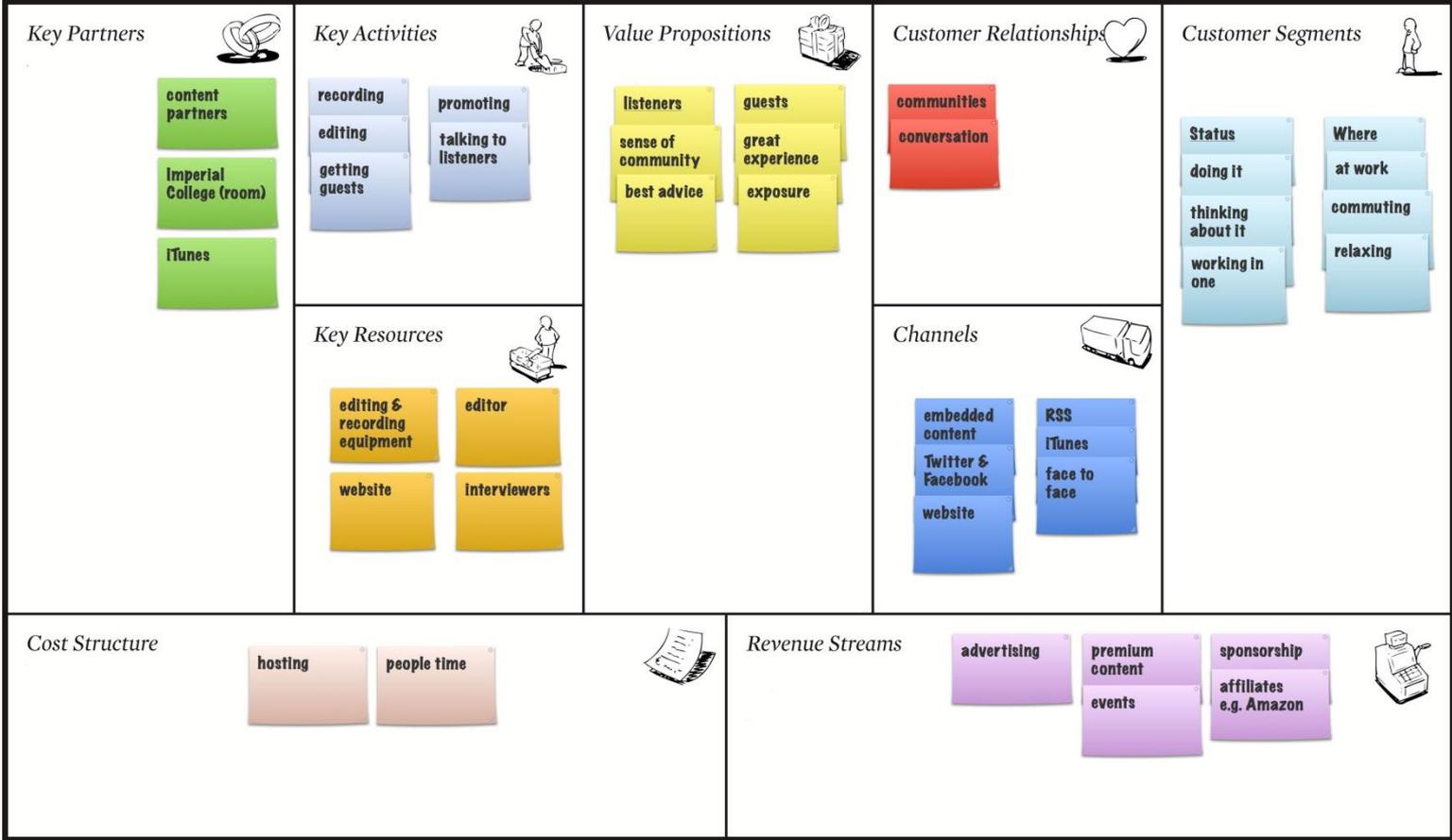
1. Resumen Ejecutivo
- 2- La empresa
- 3- El producto o servicio
- 4- El mercado
- 5- El Plan de Marketing (producto, plaza, precio y promoción).
- 6- Gestión y organización
- 7- Proyecciones Financieras
- 8- Necesidades financieras
9. Recomendaciones Finales

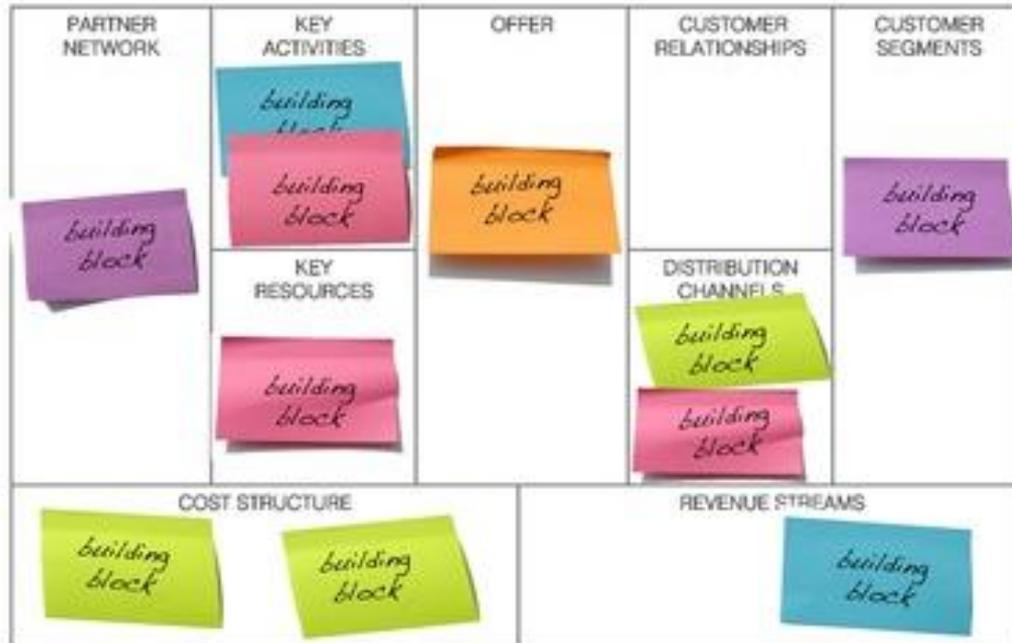
2

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del producto y valor distintivo
3. Mercado potencial
4. Competencia
5. Modelo de negocio y plan financiero
6. Equipo directivo y organización
7. Estado de desarrollo y plan de implantación
8. Alianzas estratégicas
9. Estrategia de marketing y ventas
10. Principales riesgos y estrategias de salida

3







# LIENZO CANVAS PARA DESCRIBIR EL MODELO DE NEGOCIOS

<p><i>Key Partners</i></p> 	<p><i>Key Activities</i></p> 	<p><i>Value Proposition</i></p> 	<p><i>Customer Relationships</i></p> 	<p><i>Customer Segments</i></p> 
	<p><i>Key Resources</i></p> 		<p><i>Channels</i></p> 	
<p><i>Cost Structure</i></p> 		<p><i>Revenue Streams</i></p> 		