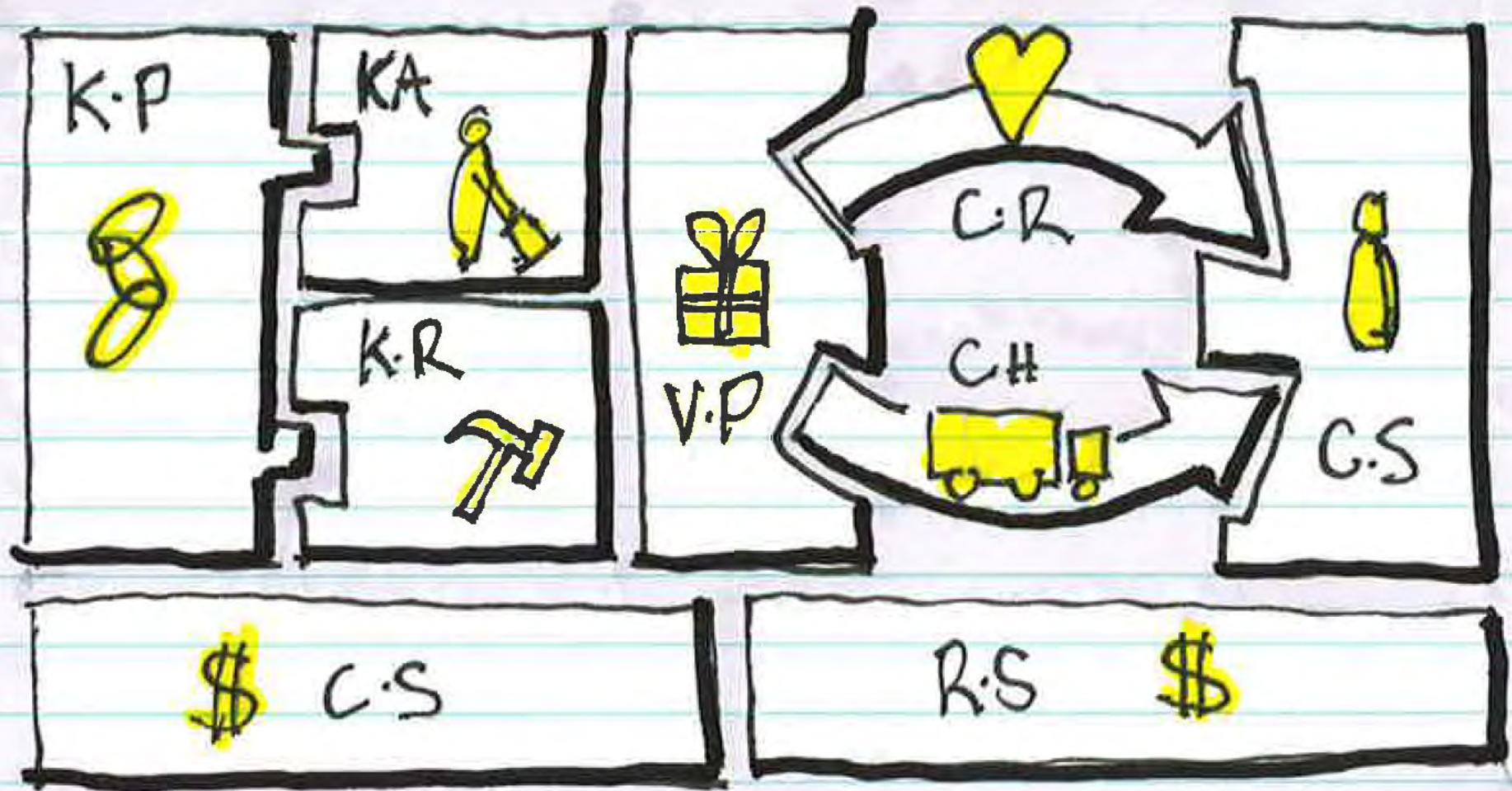
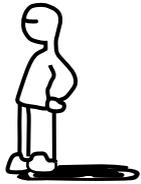


# BUSINESS MODEL CANVAS



Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Tiene en cuenta estos aspectos:



Segmentación de consumidores



Flujo de ingresos



Aliados clave



Proposición de valor



Estructura de costos



Canales



Recursos clave

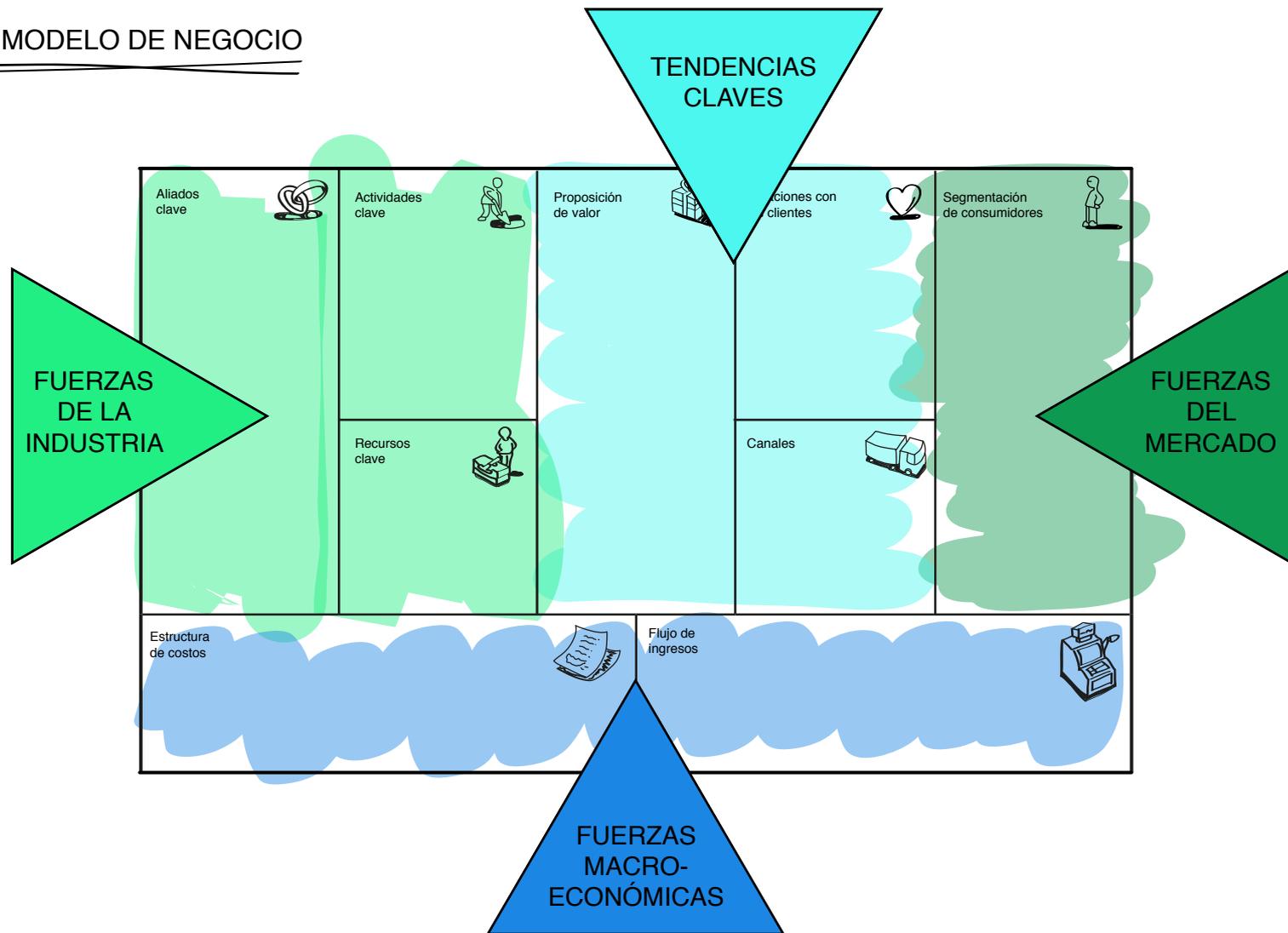


Relaciones con los clientes



Actividades clave

# PANORAMA DEL MODELO DE NEGOCIO



tomado de: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)



## FUERZAS DE LA INDUSTRIA

Suministros, cadena de valor, otros actores involucrados en el sistema ("stakeholders"), otros productos o servicios que surgen o que sustituyen.



## TENDENCIAS CLAVES

Tecnología, regulaciones, aspectos sociales y culturales, características socio-económicas del mercado.



## FUERZAS MACRO-ECONÓMICAS

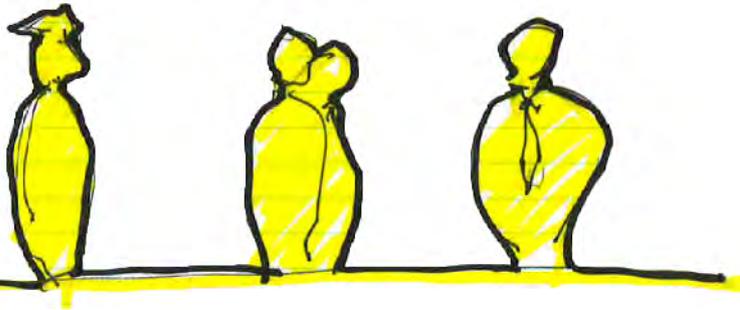
Mercados globales, infraestructura económica, otros recursos y productos existentes.



## FUERZAS DEL MERCADO

Segmentación del mercado, necesidades y demandas que influyen en el modelo de costos e ingresos para la empresa.

# 1



## SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES

Definir los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa pretende alcanzar y servir.

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Los grupos de consumidores representan diferentes segmentos si:

- Sus necesidades requieren justificar una oferta distinta.
- Se llega a ellos a través de diferentes canales de distribución.
- Requieren diferentes tipos de relaciones.
- Representan una rentabilidad diferente o están dispuestos a pagar por diferentes aspectos del servicio.

Ejemplos de segmentación de consumidores:

- Mercado de masas
- Nichos de mercado
- Mercados segmentados
- Mercados diversificados
- Multi-Plataforma

# 2



## PROPOSICIÓN DE VALOR

Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes deciden sobre una empresa u otra.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva, otras pueden ser similares a los productos existentes, pero con más funciones o atributos

¿Qué valor le damos a los clientes?

¿Que problema o necesidad de nuestros clientes estamos ayudando a resolver o satisfacer?

POR EJEMPLO:

Novedad

Rendimiento

Personalización

Demostrar un trabajo bien hecho

Diseño

Estatus de la Marca

Precio

Reducción de Costo

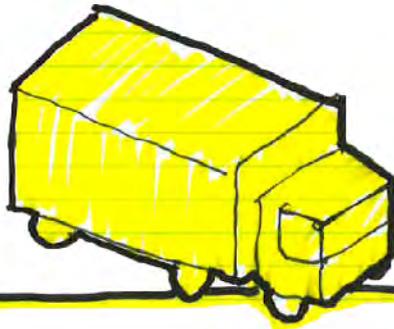
Reducción de Riesgo

Accesibilidad

Conveniencia

Usabilidad

# 3



## CANALES

Cómo la empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para ofrecer una propuesta de valor.

- Los canales sensibilizan a los clientes sobre los productos y servicios de la empresa.
- Ayudan a los clientes evaluar la proposición de valor de la empresa.
- Permiten prestar atención al cliente post-compra.

¿A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes?

¿Cómo se integran nuestros canales?

¿Cuáles funcionan mejor?

¿Cuáles son los más rentables?

¿Cómo vamos a integrarlos con las rutinas de los clientes?

Fases del canal:

1. Conciencia

¿Cómo podemos aumentar la conciencia acerca de los productos y servicios de nuestra empresa?

2. Evaluación

¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?

3. Compra

¿Cómo permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos?

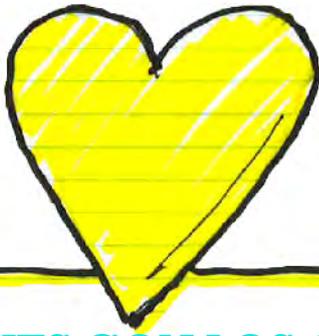
4. Entrega

¿Cómo podemos ofrecer una propuesta de valor a los clientes?

5. Después de las ventas

¿Cómo podemos ofrecer atención al cliente post-venta?

# 4



## RELACIONES CON LOS CLIENTES

Describen los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos específicos de clientes.

Las relaciones pueden ser personales o automatizadas, y estar motivadas por razones como:

- La necesidad de adquirir clientes.
- La necesidad de retener clientes.
- Impulsar las ventas.

¿Qué tipo de relación espera mantener cada segmento de clientes con la empresa?

¿Qué/quién establece estas relaciones? ¿Qué tan costoso resulta?

¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?

EJEMPLOS:

Asistencia personal.

Asistencia de personal dedicado exclusivamente a esto.

Autoservicio.

Servicios Automatizados.

Comunidades.

Co-creación.

# 5



## FLUJO DE INGRESOS

Representa el dinero en efectivo que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes (las ganancias)

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

1. Los ingresos de transacciones resultantes de pagos de los clientes por una sola vez.
2. Ingresos recurrentes derivados de los pagos en curso o por proporcionar información post-venta de atención al cliente.

¿Por qué valor están nuestros clientes realmente dispuestos a pagar? ¿Para qué se paga en la actualidad?

¿Cómo se paga actualmente? ¿Cómo prefieren pagar?

¿Cómo cada fuente de ingresos contribuye a los ingresos totales?

TIPOS:

- Venta de activos
- Diferentes usos de la tarifa
- Cuotas de suscripción
- Préstamo / alquiler
- Concesión de licencias
- Comisiones de intermediación
- Publicidad



Cada fuente de ingresos puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios. El tipo de mecanismo de precios elegido puede hacer una gran diferencia en términos de ingresos generados. Hay dos tipos principales de mecanismo de precios: precios fijos y dinámicos:

## Mecanismos de precios

Fijación de precios fijos Precios predefinidos que se basan en variables estáticas		Fijación de precios dinámicos Los precios cambian según las condiciones del mercado	
Lista de precios	Precios fijos para distintos productos, servicios u otras proposiciones de valor.	Negociación	Precio negociado entre dos o más socios de acuerdo a su poder y habilidades de negociación.
Cuando depende de producto	El precio depende de la cantidad de características de la propuesta de valor en el producto o servicio.	Gestión de rendimiento	El precio depende del inventario al momento de la compra (normalmente para los recursos perecederos, tales como habitaciones de hotel o billetes de avión)
Cuando depende de un segmento de clientes	El precio depende del tipo y características de un segmento de clientes.	Mercado en tiempo real	El precio se establece de forma dinámica sobre la base de la oferta y la demanda actual.
Cuando depende del volumen	Precio en función de la cantidad comprada.	Licitaciones	Precio determinado por el resultado de la licitación.

# 6



## ESTRUCTURA DE COSTOS

Describe todos los costos en los que toca incurrir para operar un modelo de negocio

Incluye los costos de la creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de todos los ingresos.

La estructura puede ser:

1. Impulsada por el costo: siempre intenta minimizar costos pues la propuesta de valor es de bajo precio, se alcanza un alto grado de automatización.
2. Impulsada por el valor: empresas menos preocupadas por el costo de que conlleva su modelo de negocio, mas sí están centrados en la creación de valor. Tiene en cuenta detalles como la atención personal para cada cliente.

CARACTERÍSTICAS:

1. Los costos fijos:

Los costos que siguen siendo los mismos a pesar del volumen de bienes o servicios producidos. (Por ejemplo, los salarios, las rentas, las instalaciones físicas de fabricación...).

2. Los costos variables:

Los costos que varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos.

3. Las economías de escala:

Ventajas de costos que una empresa disfruta cuando su producción se expande. Por ejemplo, de acuerdo a la dinámica de producción, para unas empresas conviene más vender al detal y para otras conviene vender en grandes volúmenes.

4. Economías de alcance:

Ventajas de costos que una empresa disfruta debido a un mayor alcance de las operaciones. En una gran empresa, por ejemplo, las actividades de marketing o los canales de distribución pueden soportar múltiples productos.



Describe los activos más importantes que se requieren hacer que un modelo de negocio funcione.

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

TIPOS DE RECURSOS:

Físicos

Intelectuales (patentes de marcas, derechos de autor, datos...)

Humanos

Financieros

# 8



## ACTIVIDADES CLAVE

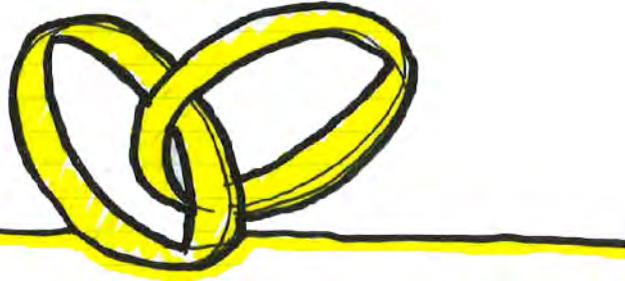
Describen las cosas más importantes que una compañía tiene que hacer para que su trabajo se convierta en un modelo de negocio.

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor?  
¿Nuestros canales de distribución? Relaciones con los clientes?  
¿Fuentes de ingresos?

### CATEGORÍAS:

1. Producción: Diseño, toma de decisiones y entrega de un producto en cantidades sustanciales y/o de calidad superior.
2. Resolución de problemas: Servicios de consulta para clientes individuales o grupos.
3. Plataforma / Red: Modelos de negocio diseñados como una plataforma para la prestación de servicios.

# 9



## ALIADOS CLAVE

Describe la red de proveedores y colaboradores que hacen posible el modelo de negocio.

Las empresas forjan alianzas y asociaciones por diferentes razones, las cuales se convierten en la piedra angular de muchos modelos de negocio.

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros principales proveedores?
- ¿Que recursos claves se necesitan para la adquisición de los socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Motivaciones para las asociaciones:

- La optimización y economías de escala.
- Reducción del riesgo y la incertidumbre.
- Adquisición de recursos y actividades específicas.

TIPOS DE ASOCIACIONES:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Cooperación competitiva: Alianzas estratégicas entre competidores.
3. Empresas mixtas para desarrollar nuevos negocios.
4. Relaciones comprador-proveedor para asegurar un suministro continuo.