

10 PASOS PARA DEFINIR TU MODELO DE NEGOCIO

inspirado en
Business
Model
Generation

ALEX OSTERWALDER

Business Model Canvas

GUÍA ELABORADA POR
JESUS ALVAREZ



En este ebook encontrarás:

- Una metodología sencilla para generar ideas de negocio en internet
- Entender como determinar tu público objetivo
- Cómo prepara una oferta de valor que satisfaga a los más exigentes
- Determinar las mejores estrategias de comunicación y fidelización con tus potenciales clientes
- Determinar cómo organizar tu empresa para que los resultados que alcances sean sostenibles y te genere ingresos crecientes.
- Valorar la viabilidad de tu proyecto

Quiénes somos

Acerca de nosotros

SerCompetitivos.Com una empresa al servicio de la empresa, los emprendedores e inversores

Póngase en contacto con nosotros

Teléfono: [639065470]

Correo electrónico:

[cursos@sercompetitivos.com](mailto: cursos@sercompetitivos.com)

Web: <http://sercompetitivos.com>



**10 PASOS PARA
DEFINIR TU
NEGOCIO EN
INTERNET**
BARCELONA
ESPAÑA

1

**10 PASOS PARA
DEFINIR TU NEGOCIO
EN INTERNET**

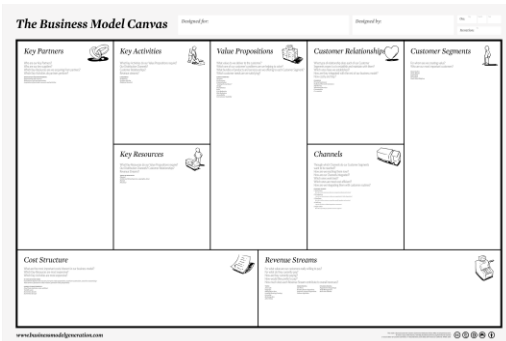
*Definiendo su modelo de
negocio*

Tiene en sus manos una guía práctica dirigida a visionarios, a personas con ganas de asumir nuevos retos que luchan por dejar atrás modelos de negocio anticuados para diseñar las empresas del futuro. Es un libro para la...

Generación de modelos de negocio

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur





“Un modelo de negocio describe los fundamentos de como una organización crea, desarrolla y captura valor.”

¿Para qué definir el Modelo de Negocio?

Desarrollar un negocio en Internet es una oportunidad al alcance de la mayoría.

Los relativamente bajos costes de explotación de este tipo de empresa alientan a muchos emprendedores a probar sus ideas de negocio.

La red permite llegar a mercados lejanos, suprime las fronteras. Hoy incluso hasta para las compras físicas, consultamos internet.

El potencial cliente acude a la red para buscar información, comparar precios y beneficios del producto y oír la opinión de

Índice

1. Generando la idea de negocio
2. Definiendo los clientes potenciales
3. Diseñando la Propuesta de Valor
4. Determinando las vías de comunicación y comercialización con nuestros clientes
5. Y después que tenemos clientes: cómo fidelizarlos?
6. Ahora toca organizar la empresa: definiendo las actividades clave
7. Precizando los recursos necesarios
8. Buscando las alianzas estratégicas necesarias
9. Definiendo la estructura de costes.
10. Determinando cuáles serán nuestros ingresos y la viabilidad del proyecto



[Escriba un título para la foto]

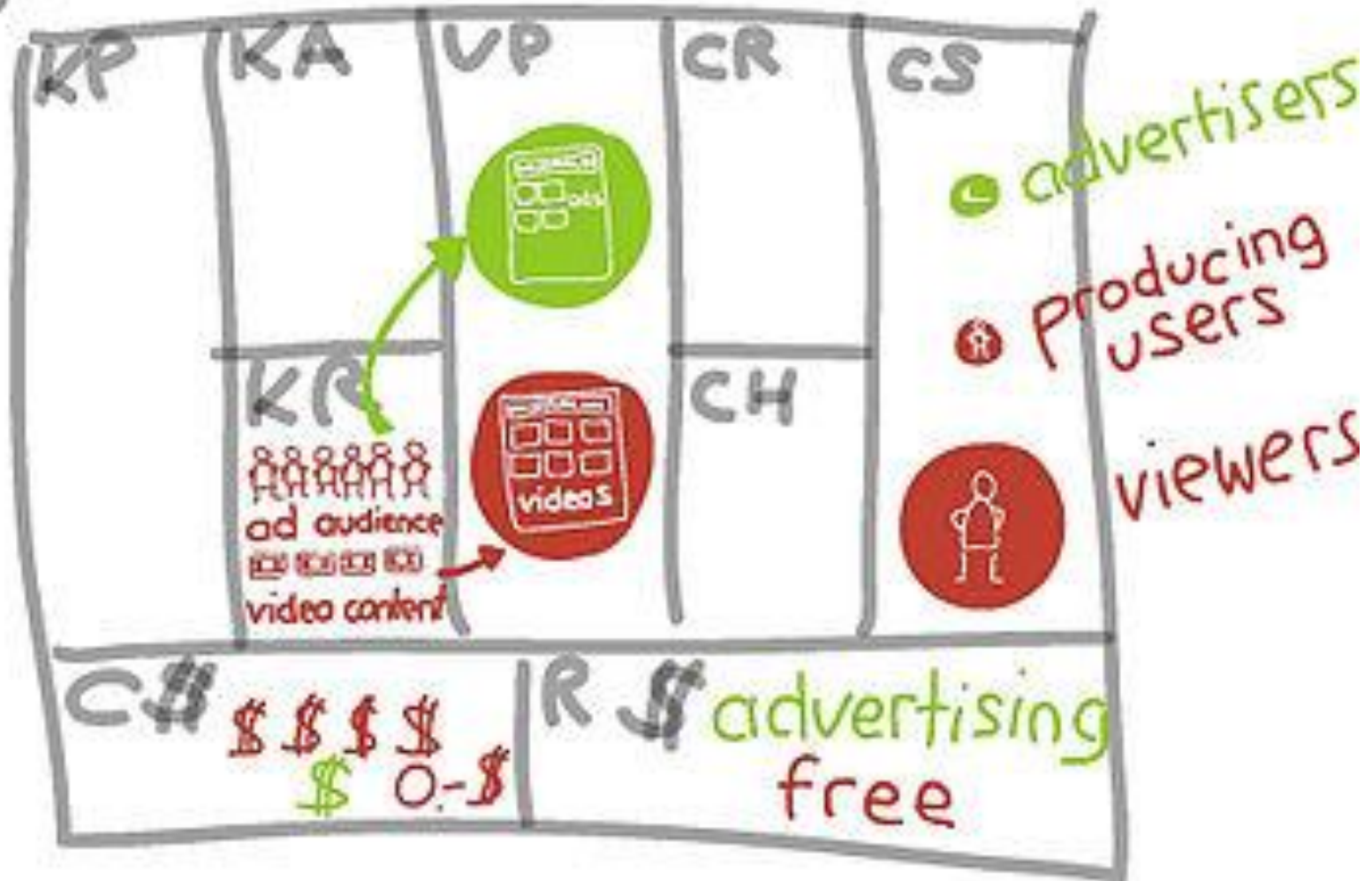
No se olvide de incluir información específica sobre su oferta y sobre aquello que le diferencia de la competencia.

Nuestros productos y servicios

Podría incluir una lista con viñetas de productos, de servicios o de los beneficios principales que supone trabajar con su compañía. O simplemente resumir los puntos más destacados en un par de párrafos muy concisos.

Sabemos que podría estar hablando largo y tendido sobre las maravillas de su empresa. (Y no le culpamos por ello, ¡lo

youtube



Uno de los objetivos fundamentales cuando desarrollamos un negocio es agregar valor a nuestra idea empresarial.

Cuando un emprendedor se plantea por primera vez una idea de negocio, no resulta fácil trasladar inicialmente el proyecto que flota en su cabeza a una realidad tangible, que pueda ser rentable a corto o medio plazo.

Desde hace años, las diferentes escuelas de negocio enseñan estrategias que puedan asegurar que nuestra iniciativa llegue a ser un éxito.

Este cometido choca en ocasiones con la realidad. Y es que los diferentes modelos de negocio existentes no siempre representan las soluciones perfectas para nuestra propuesta empresarial.

¿Existirá alguna metodología *casi* perfecta, que pueda superar los inconvenientes de las propuestas anteriores?

En 2008, cuando nadie esperaba una respuesta a esta pregunta, nació lo que luego se conocería como modelo Canvas.

La metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, está consolidándose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio

En este eBook resumimos de forma sencilla los aspectos básicos de este modelo lo que le ayudará a determinar las ideas básicas para crear su empresa.

Trataremos los siguientes aspectos:

1. Generando la idea de negocio
2. Definiendo los clientes potenciales
3. Diseñando la Propuesta de Valor
4. Determinando las vías de comunicación y comercialización con nuestros clientes
5. Y después que tenemos clientes: cómo fidelizarlos?
6. Ahora toca organizar la empresa: definiendo las actividades clave
7. Precizando los recursos necesarios
8. Buscando las alianzas estratégicas necesarias
9. Definiendo la estructura de costes.
10. Determinando cuáles serán nuestros ingresos y la viabilidad del proyecto

1. Generando la idea de negocio



¿Cómo encuentran los emprendedores más activos sus ideas de negocio? Con pequeñas vueltas de tuerca a actividades y productos tradicionales, buscando soluciones a problemas cotidianos, adaptando ideas de fuera... Aunque parezca que todo está inventado y existe mucha competencia siempre hay espacio para la innovación y la generación de nuevas ideas de negocio.

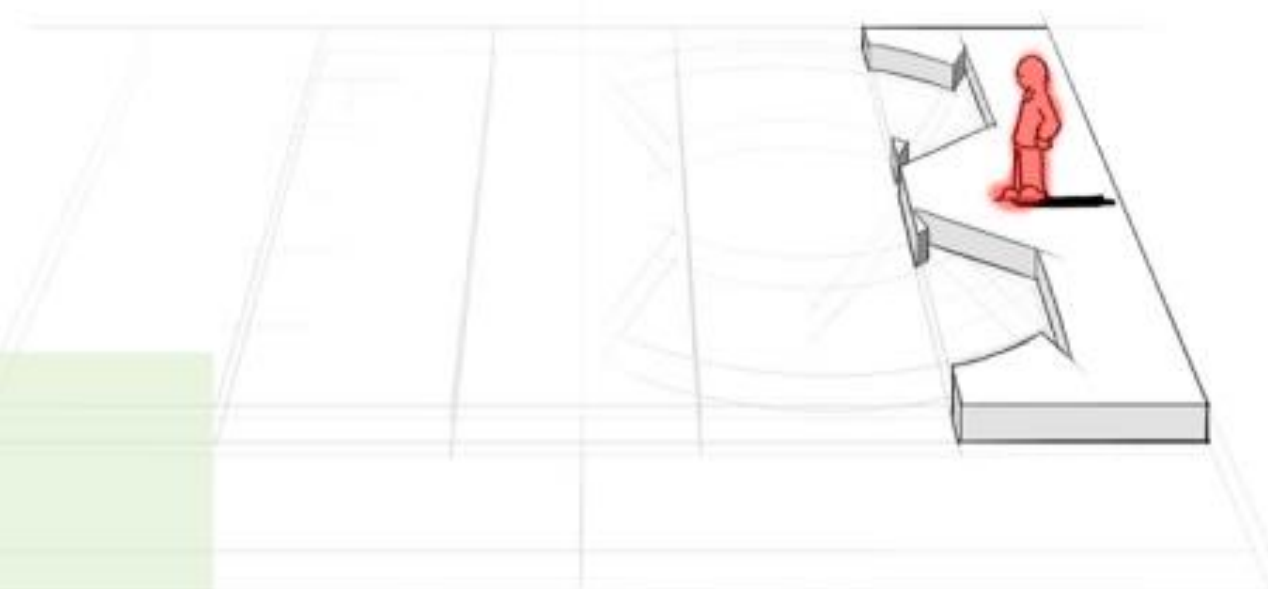
Entre las principales vías para encontrar nuevos espacios y oportunidades de negocio están:

- Creando nuevas necesidades y usos para productos existentes.
- Eligiendo un nuevo público objetivo
- Cambiando el momento del consumo
- Hiperespecialízate
- Genera experiencias diferentes
- Redefine tu espacio
- Traslada el lugar de la compra
- Sustituye atributos
- Mejora la usabilidad
- Invierte la razón de uso de un producto o servicio
- Busca nuevos usos a productos existentes
- Inspírate en los métodos tradicionales
- Altera el orden de utilización
- Innova en el canal
- Cambia la forma de comunicarte con tu público
- Transforma la estrategia de precios
- Conoce las tendencias y cambios que se están produciendo
- Adapta ideas de otros sectores

- Distribuye productos de otros
- Detecta debilidades del mercado
- Adelántate a lo que está por llegar
- Adapta ideas de afuera
- Da soluciones a necesidades no cubiertas
- Rompe los moldes
- Pon en marcha métodos de co-creación con tus clientes



2. Definiendo los clientes potenciales



*Mercado masivo
Nicho de mercado
Segmentado
Diversificado
Plataforma múltiple*

Define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial.

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

Como no podría ser de otra forma el modelo canvas parte de definir al cliente potencial y sus necesidades lo que determinará el bloque 1.

La segmentación de mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones como una empresa para alcanzar y servir. Los grupos de clientes que representan los segmentos se clasifican en:

- Las necesidades que requieren y justifican una oferta distinta
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relaciones
- La rentabilidad
- La cantidad que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Los diferentes tipos de segmentos de clientes son:

Mercado de masas

Los modelos de negocios centrados en los mercados de masas no distinguen entre los distintos segmentos de clientes. Las propuestas de valor, canales de distribución, y relaciones con los clientes se centran en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas muy similares. Este tipo de modelo de negocios se encuentra comúnmente en el sector de la electrónica.

Nicho de mercado

Los modelos de negocios dirigidos a nichos de mercado atienden segmentos muy específicos y especializados del cliente. El valor las proposiciones, canales de distribución, y las relaciones con el cliente son adaptadas a las necesidades específicas de un nicho de mercado. Estos modelos de negocios se encuentran frecuentemente en las relaciones proveedor-comprador.

Segmentación

Algunos modelos de negocios distinguen segmentos de mercado con sus diferentes necesidades y problemas. Ambos segmentos tienen similitudes pero necesidades y problemas diferentes.

Diversificación

Una organización con una diversidad en clientes tiene dos segmentos con diferentes necesidades y problemas. Por ejemplo, en 2006, Amazon decidió diversificarse al por menor con la venta de "Cloud Computing": un servicio en línea con espacio de almacenamiento y utilización de "on-demand".

Plataformas de múltiples caras

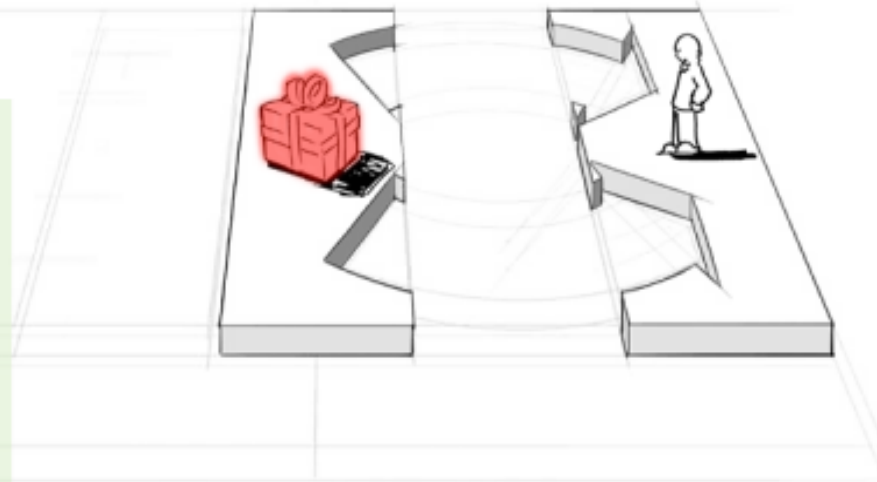
Algunas organizaciones tienen dos o más segmentos interdependientes de clientes. Por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito necesita una gran base de datos de los titulares de tarjeta de crédito y otra de los comerciantes que aceptan estas tarjetas crédito.



3. Diseñando la Propuesta de Valor

CARACTERÍSTICAS
 Novedad
 Desempeño
 Personalización
 "Hace el trabajo"
 Diseño
 Marca/Estatus
 Precio
 Reducción de costos
 Reducción de riesgos
 Accesibilidad
 Conveniencia/Usabilidad

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



- ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?
- ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?
- ¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

Las propuestas de valor describen el paquete de productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes.

Se responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor ofrecen a los clientes?
- ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver?
- ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una mezcla de distintos elementos que atienden a las necesidades de ese segmento.

Los valores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

El contenido debe contener lo siguiente:

Innovación

Algunas propuestas de valor satisfacen un conjunto totalmente nuevo de necesidades que los clientes ya no percibían porque no había ofertas similares. Esto es en parte por la tecnología relacionada y la inclusión de la innovación en los procesos. Los celulares, por ejemplo, crean toda una nueva industria en torno a las telecomunicaciones móviles.

Funcionamiento

Mejorar el funcionamiento del producto o servicio ha sido tradicionalmente una forma común de crear valor. El sector de las computadoras se ha basado tradicionalmente en este factor al traer las máquinas más poderosas en el mercado. En los últimos años las computadoras son cada vez más rápidas, con más espacio de almacenamiento en disco duro, etc. que han significado un crecimiento en la demanda del cliente.

Personalización

La adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes o segmentos de cliente crean un gran valor. En los últimos años, el concepto de **personalización** en masa ha adquirido gran importancia. Este enfoque permite a los productos y servicios ser personalizados al mismo tiempo del aprovechamiento de economías de escala.

"Conseguir el trabajo hecho"

El valor puede ser creado simplemente por ayudar a un cliente para obtener determinados puestos de trabajo. Es mejor conocido como "job to be done"

Diseño

El diseño es un elemento importante, pero difícil de medir. Un producto puede destacar por un diseño superior. En las industrias de la electrónica de consumo y la moda, el diseño puede ser una parte muy importante de la propuesta de valor.

Marca/status

Los clientes pueden encontrar valor en el simple hecho de usar y exhibir una marca específica. Por ejemplo, el uso de una bolsa Louis Vuitton significa riqueza.

Precio

Ofreciendo similares a un precio inferior es una manera común para satisfacer las necesidades de segmentos de clientes sensibles al precio.

Reducción de costes

Ayudar a los clientes a reducir los costos es una forma importante de crear valor.

Reducción del riesgo

Los clientes valoran la reducción de los riesgos a la hora de incurrir en la compra de un producto o servicio. Para un comprador de autos usados, la garantía de servicio de un año reduce el riesgo de reparaciones posteriores a la compra.

Accesibilidad

La fabricación de productos y servicios disponibles para los clientes que anteriormente no tenían acceso a ellas es otra manera de crear valor. Esto puede deberse a la innovación del modelo de negocio, nuevas tecnologías, o una combinación de ambos.

Conveniencia / usabilidad

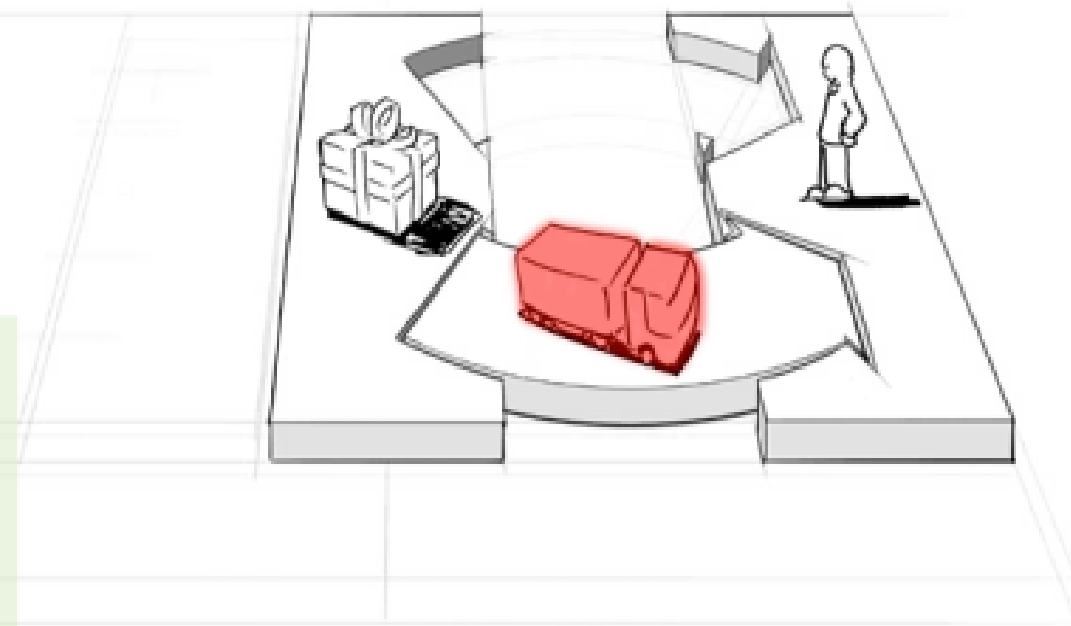
Hacer las cosas más conveniente o más fácil de usar puede crear un valor sustancial. Con el iPod y iTunes, Apple ofrece a los clientes la comodidad en la búsqueda de compra, descarga y escucha de música digital. Actualmente, esta empresa domina ese mercado.

4. Determinando las vías de comunicación y comercialización con nuestros clientes

FASES

1. Concientización
2. Evaluación
3. Venta
4. Entrega
5. Post-venta

Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.



¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?

¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?

¿Cómo se integran nuestros canales?

¿Cuáles funcionan mejor?

¿Cuáles son los más rentables?

¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

Describe la manera en la que la compañía se llega a comunicar con los segmentos del cliente y la forma en la que entrega una propuesta de valor a la misma.

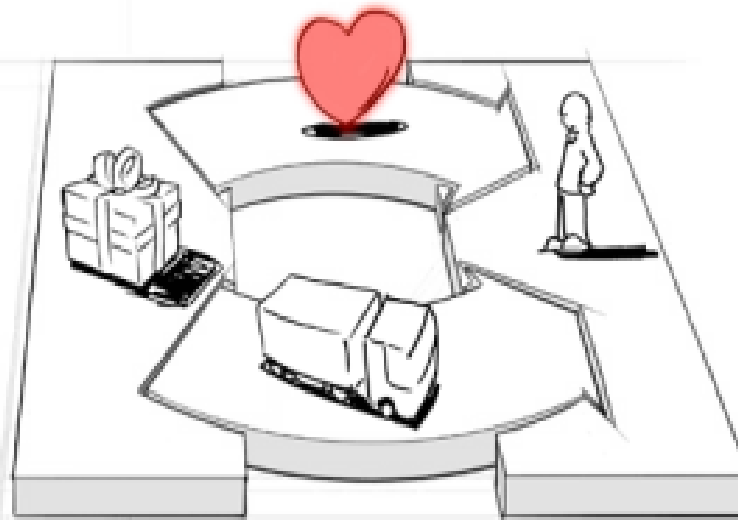
Las interfaces principales entre la empresa y los clientes son la comunicación, la distribución y las ventas.

Depende la empresa, la elección del canal de ventas que prefiera, ya sea directa o indirecta (por medio de distribuidores, detallistas, agentes, entre otros). Al elegirla, el canal pasará por diversas etapas para alcanzar la rentabilidad del mismo, en donde incluye una etapa de conciencia, evaluación, compra, entrega y servicio post-venta.

Lograr establecer una adecuada comunicación con los clientes es vital para tu negocio



5. Y después que
tenemos clientes:
cómo fidelizarlos?



EJEMPLOS

Asistencia personal
Asistencia personal dedicada
Auto-servicio
Servicio automatizado
Comunidades

Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos

¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?

¿Qué relaciones hemos establecido?

¿Cuán costosas son?

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

Describe los tipos de relaciones que una compañía establece con los segmentos específicos del cliente. Una compañía debe aclarar el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de cliente. Las relaciones pueden variar desde nivel personal hasta una automatizada. Las relaciones con el cliente pueden ser dirigidas a través de las siguientes motivaciones:

- La adquisición de clientes
- La retención de clientes
- Aumento de las ventas (Ventas verticales)

Se puede distinguir entre diversas categorías de Relaciones con el cliente, que pueden coexistir en una relación de compañía con un particular segmento de cliente:

Asistencia personal

Esta relación está basada en interacción humana.

El cliente puede comunicarse con un representante real del cliente para obtener ayuda durante el proceso de venta o incluso después de haberse realizado, lográndose a través de centros de atención al cliente, por correo electrónico u otros medios.

Asistencia personal dedicada

Esta relación involucra el dedicar un cliente representativo para un cliente de manera individual.

Esto representa el tipo de relación más profunda e íntima, la cual normalmente se desarrolla a través de un largo periodo de tiempo.

Auto servicio

En este tipo de relación, una compañía no mantiene una relación directa con los clientes. La compañía provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden de forma autónoma.

Servicios automatizados

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de auto servicio del cliente con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea brindan a los clientes el acceso a servicios personalizados, que reconoce a los clientes de manera individual, sus características e información relacionada con órdenes y transacciones.

En su mejor momento, los servicios automatizados pueden estimular una relación más personal.

Comunidades

Cada vez más, las compañías están utilizando comunidades de usuarios para llegar a involucrarse con clientes, o clientes potenciales, facilitando conexiones entre los miembros de la comunidad.

Muchas compañías mantienen comunidades en línea que permite a los usuarios intercambiar conocimiento y resolver los problemas de cada uno.

Las comunidades también ayudan a las compañías a entender mejor a sus clientes.

Co creación

Más compañías están yendo más allá de la tradicional relación cliente – proveedor para co-crear valor con los clientes.

Algunas compañías atraen a los clientes para ayudar en el diseño de productos nuevos e innovadores.

Otras compañías como por ejemplo, YouTube, solicitan a sus clientes crear contenido para consumo público.



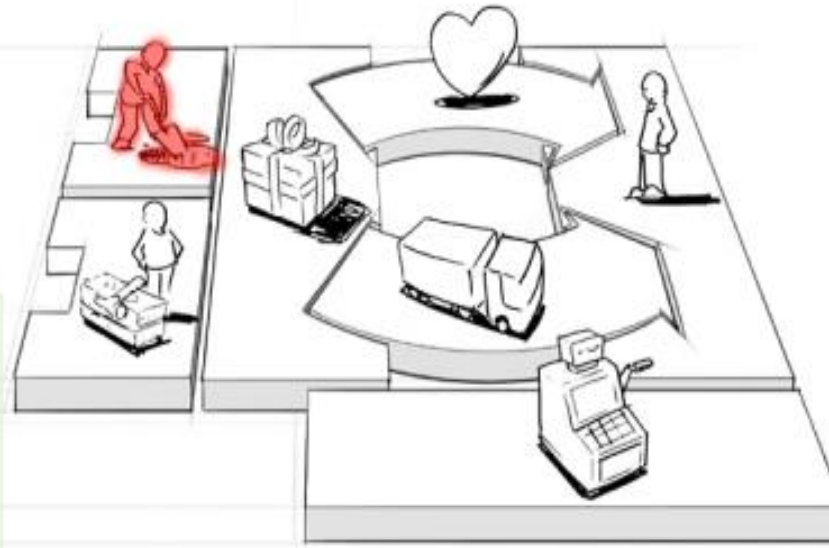
[Osterwalder, 2007]

6. Ahora toca organizar la empresa definiendo las actividades clave

CATEGORIAS

Producción
Resolución de problemas
Plataforma/Redes
Co-creación

Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio.



¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?
¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes?
¿Qué actividades clave requiere nuestros flujos de ingresos?

Actividades clave

Osterwalder define las actividades clave como “las más importantes para que el modelo de negocio funcione.”

Existen tres tipos de actividades clave:

Producción

Aquellas actividades cuyo resultado sea un producto, incluyendo la manufactura y el diseño.

Solución de problemas

Las actividades que buscan como resultado soluciones a las necesidades del consumidor.

Red/Plataforma

Este tipo incluye las actividades que mantienen o desarrollan una plataforma de servicios, como una página web, software o una red de distribución.

7. Precisando los recursos necesarios

TIPOS DE RECURSOS

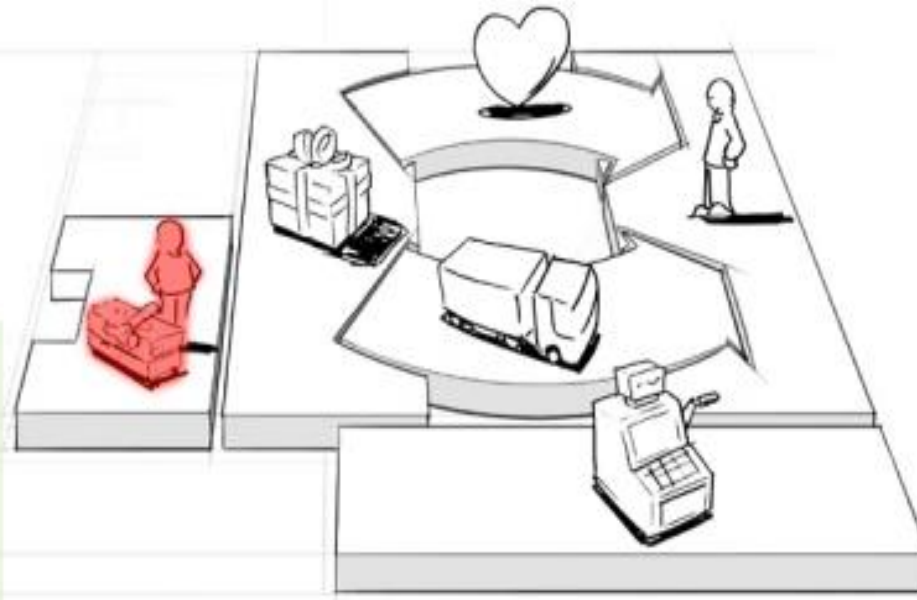
Físicos

Intelectuales (patente de
marcas, derechos de autor,
información)

Humanos

Financieros

Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.



- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?
- ¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?
- ¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingresos?

Recursos clave

Los recursos clave son aquellos que “permiten a una empresa la creación y oferta de una propuesta de valor.”¹

Estos recursos se relacionan directamente con las actividades clave pues son los primeros aquellos que se transforman, a través de las actividades, en las propuestas de valor de la empresa.

En el modelo de negocio de Osterwalder, los recursos clave se clasifican en las siguientes categorías:

Físicos

Los recursos físicos incluyen edificios, vehículos, materiales, aparatos, redes de distribución, entre otros.

Intelectuales

En esta categoría pertenecen recursos como marcas, **patentes** y conocimiento técnico o práctico. En la Sociedad de la Información, este tipo de recursos es cada vez más importante para las empresas.

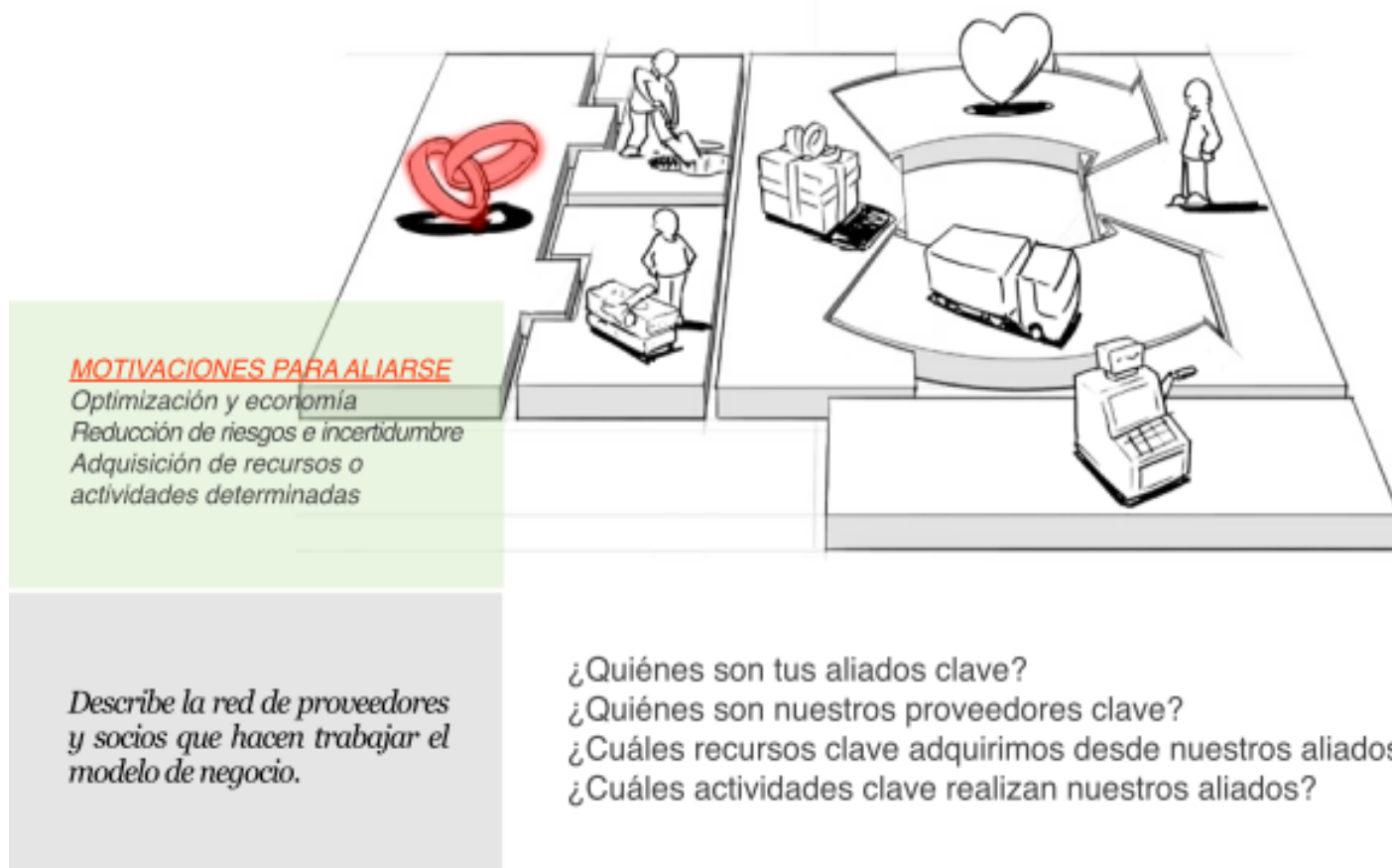
Humanos

Es el capital humano de una empresa. Para empresas cuyo modelo de negocio se basa en las habilidades o conocimientos de sus empleados, este recurso es el más importante.

Financieros

Se incluyen recursos como fluidez económica, capital financiero, opciones de bolsa, etc.

8. Buscando las alianzas estratégicas necesarias



Alianzas clave

En este bloque se incluyen las redes de alianzas que hacen que el modelo de negocio funcione.

De acuerdo a Osterwalder hay cuatro tipos de alianzas:

Alianzas entre no competidores

Empresas cuyos modelos de negocio no compiten por el mismo mercado o recursos y de cuya cooperación pueden surgir beneficios para ambas.

Cooperación entre competidores

Empresas buscando el mismo mercado negocian y coordinan acciones para obtener el mayor beneficio posible para ambas.

Empresa conjunta (Joint venture) para la creación de nuevos negocios

Dos o más socios participan de manera colectiva en la creación de una nueva empresa.

Relaciones entre comprador y distribuidor

Por medio de esta alianza una empresa asegura la adquisición de los recursos que necesita.

9. Definiendo la estructura de costes.

SI EL NEGOCIO ESTÁ:

*Impulsado por los costos
(Bajos precios, automatización
máxima, outsourcing)
Impulsado por el valor
(creación valor, premium)*

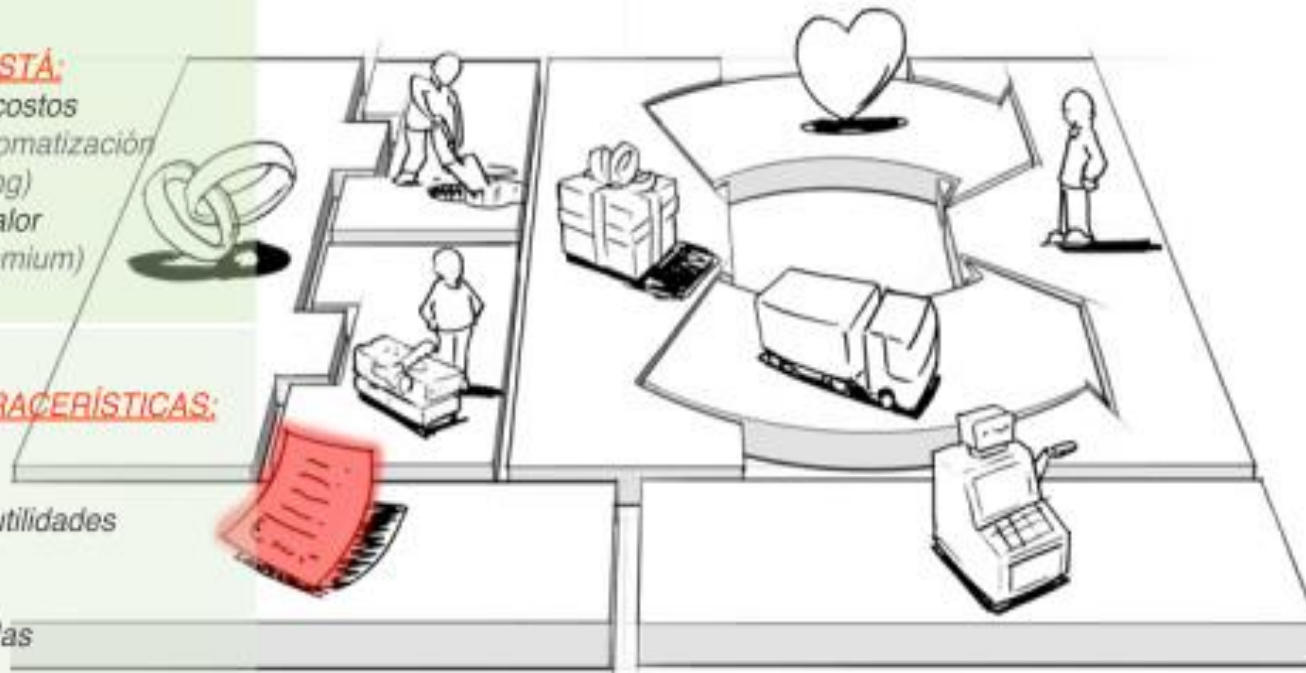
EJEMPLO DE CARACTERÍSTICAS:

Costos fijos

Salarios, arriendo, utilidades

Costos variables

Economía de escalas



*Describe todos los costos
incurridos para operar un
modelo de negocio.*

¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más costosos?

¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Estructura de costos

La estructura de costos se refiere a todos los costos importantes efectuados que permiten llevar a cabo un modelo de negocio.

Existen 4 tipos de costos:

Costos fijos

Los costos siempre son los mismos sin importar la cantidad de producción de bienes y servicios, tales como sueldos, renta.

Costo variable

Los costos dependen de la cantidad de bienes y servicios producidos.

Economías de escala

Adquieren una gran ventaja en los costos debido a la expansión de su producción.

Economías de alcance

Tienen ventaja en los costos por tener un mayor alcance de operaciones.

10. Determinando cuáles serán
nuestros ingresos y la
viabilidad del proyecto

TIPOS

Venta de activos
Fee por tasa de uso
Fee por suscripción
Arriendo/Leasing

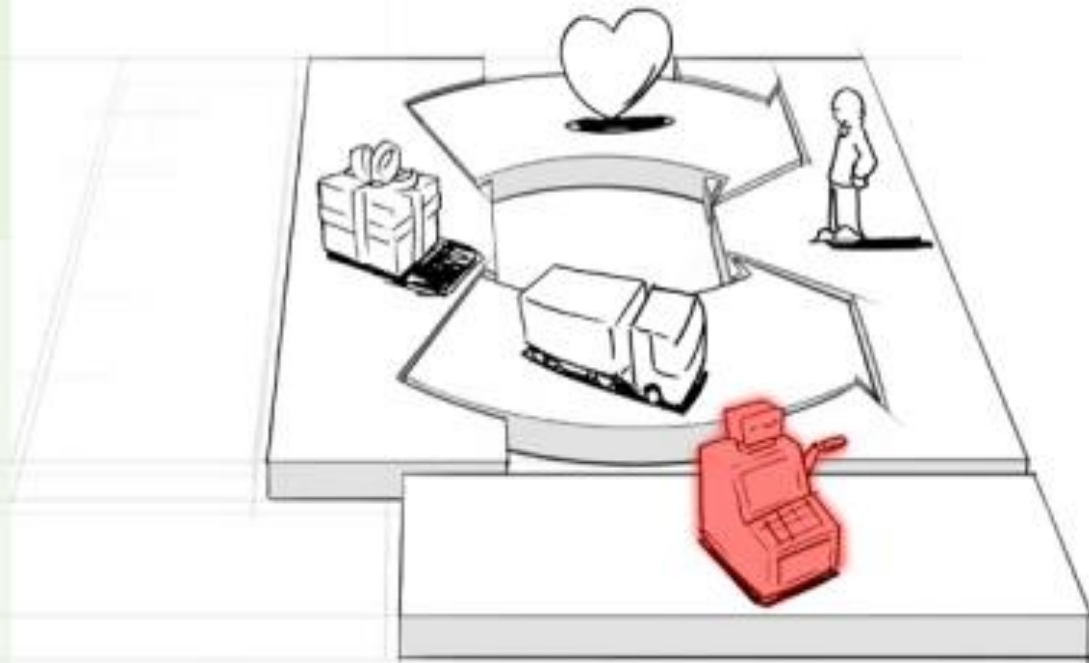
Precios Fijos

Lista de precios
Según características del producto
Según segmento de clientes
Según el volumen

Precios dinámicos

Negociación
Gestión del rendimiento
Subastas - Licitaciones

Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).



- ¿Por cual valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?
- ¿Actualmente porque se paga?
- ¿Cómo están pagando?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Fuente de ingresos

La fuente de ingresos constituye principalmente el dinero en efectivo de una empresa a través de cada segmento de clientes en el cual, la ganancia es el resultado de la resta de los ingresos y gastos.

Formas de generar una fuente de ingresos:

Venta de activos

A través de los ingresos corrientes, los cuales se obtienen a partir de la venta de derechos de propiedad de un producto físico.

Manejo de tarifa

Los ingresos son obtenidos por el uso de algún servicio en específico, por ejemplo; en los servicios de telefonía se cobran los minutos utilizados en cada llamada, así que cuanto más se usa un servicio, la cantidad que pagará el cliente será mayor.

Suscripciones

Mediante la venta del acceso continuo a un servicio, se obtiene la fuente de ingresos, un claro ejemplo son los gimnasios, los cuales ofrecen suscripciones ya sea mensuales o anuales a sus miembros.

Préstamos, alquiler, arrendamiento financiero

Es una fuente de ingresos temporal ya que el sólo se utiliza el activo durante un periodo determinado a cambio de una cuota. Por ejemplo: la renta de vehículos, en la cual el prestatario tiene el beneficio de no tener gastos por un tiempo limitado como los tiene el propietario.

Licencias

La forma en la que obtienen ingresos principalmente los medios de comunicación es al otorgar un permiso por utilizar la propiedad intelectual protegida a cambio de derechos de licencia, así no es necesario producir o comercializar algún producto o servicio.

Honorarios

A partir de servicios **intermediarios** se pueden obtener ingresos, como es el caso de los agentes de ventas que ganan una comisión cada vez que realizan una venta.

Publicidad

Al realizar publicidad de algún producto, marca o servicio

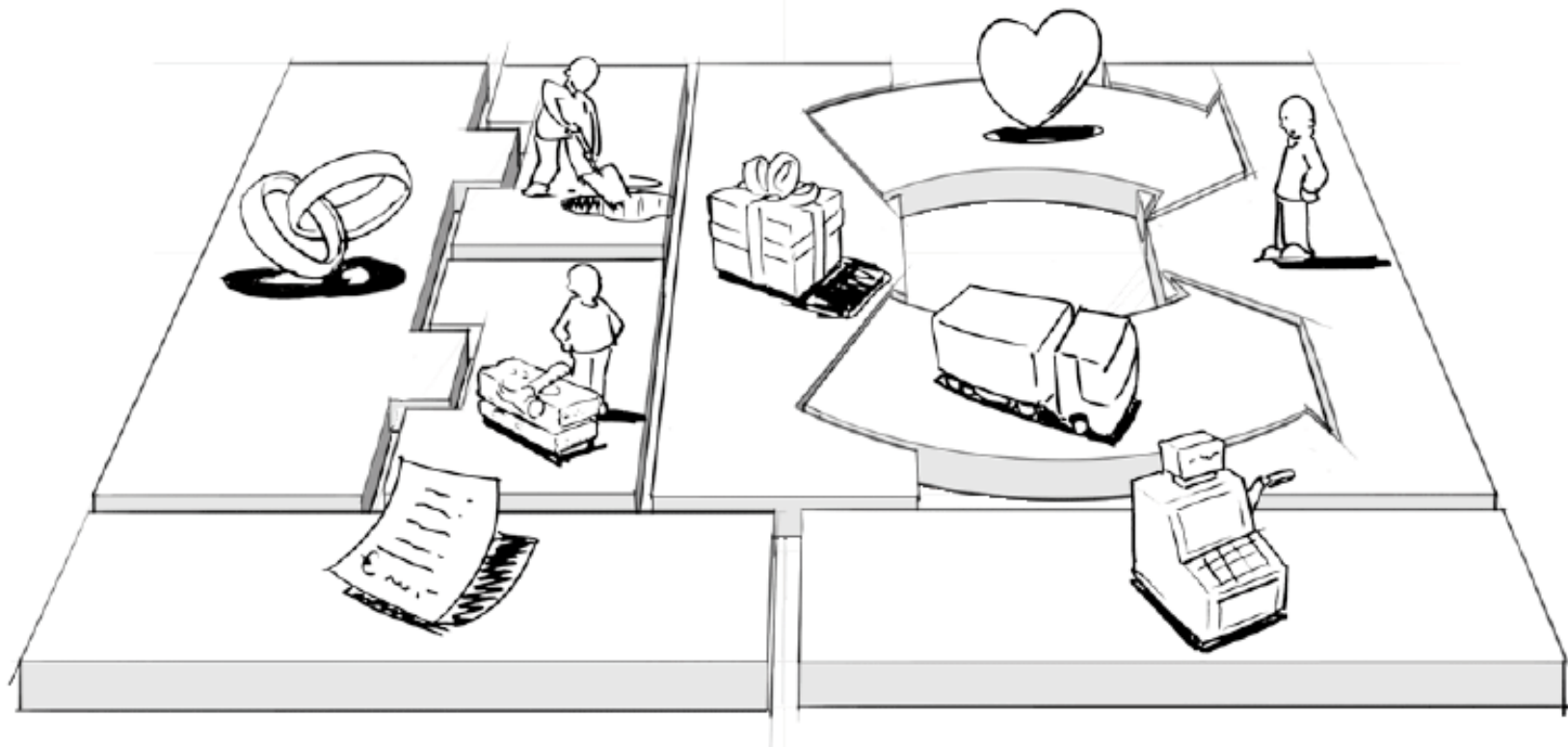
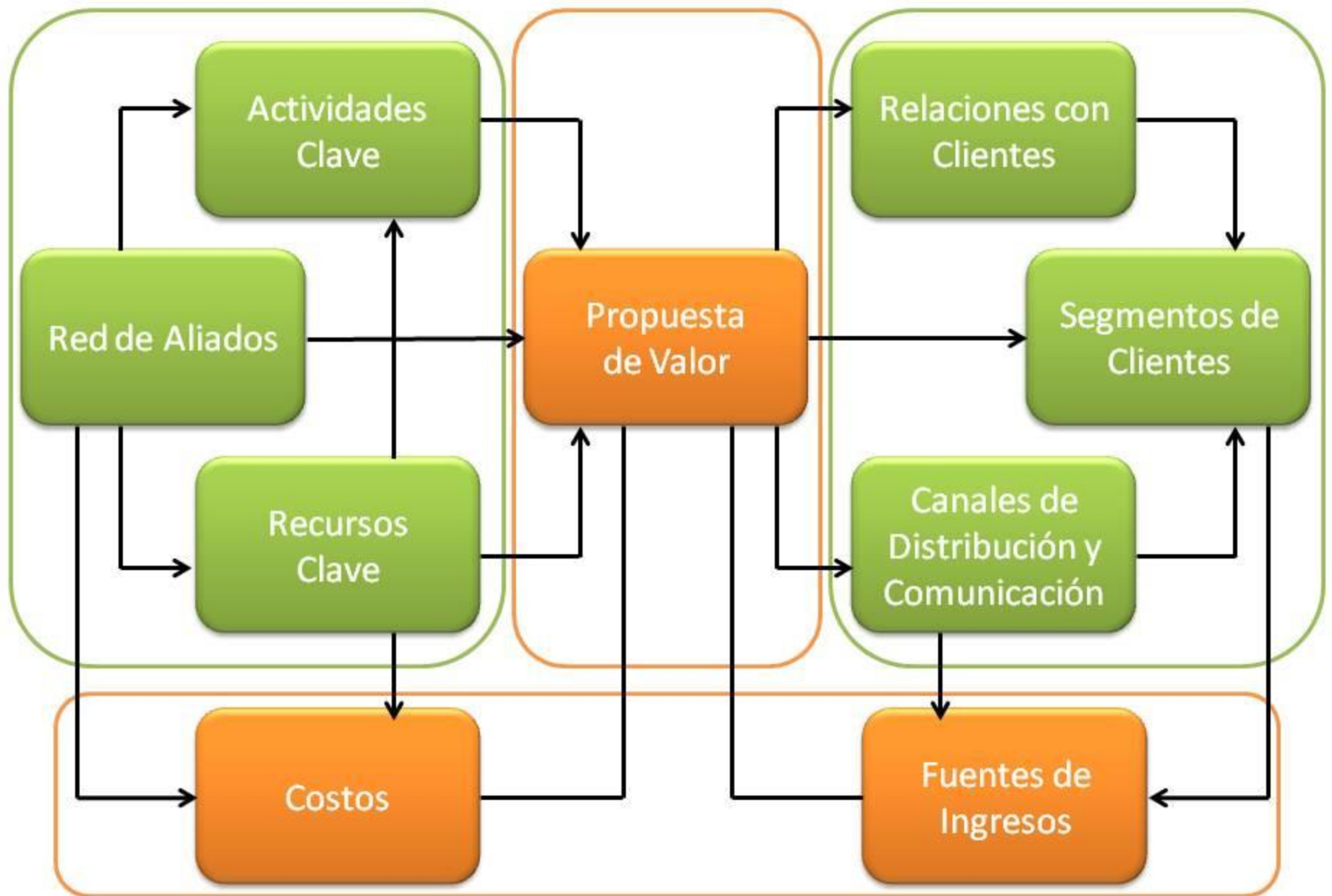


Diagrama de Modelo de Negocios Propuesto por Osterwalder



Gracias por su atención! Para cualquier duda o solicitud estamos a su disposición en

[cursos@sercompetitivos.com](mailto: cursos@sercompetitivos.com)

