

5 Finalidade

O Plan de Emprendemento no Sistema Educativo de Galicia, **eduemprende**, constitúese como o marco de fomento do espírito emprendedor no sistema educativo de Galicia, e establece a estratexia de fomento da cultura emprendedora que a Consellería de Educación e Ordenación Universitaria lle transmitirá á comunidade educativa. Para isto, contará coa colaboración e o apoio da Consellería de Economía e Industria, a través do Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (CEEI de Galicia, SA -Bic Galicia-).

O obxectivo global deste plan é lograr un avance sensible na cultura do emprendemento no noso alumnado e propor instrumentos que permitan coñecer os logros alcanzados.



“CRE@, ACELER@ E INVERT@ en nuevos modelos de negocio utilizando METODOLOGÍAS como design thinking, customer development y lean startup para ayudar a EMPRENDEDORES, STARTUPS y CORPORACIONES a aprovechar la INNOVACIÓN como eje de la TRANSFORMACIÓN DIGITAL”



Vinculado al emprendimiento desde el 2005 como socio Fundador en Knowledge Investors (Aceleradores de Innovacion). Desde donde promovimos la Vindeira Venture Academy (programa de pre-aceleración para preparación del pitch a inversores) el programa de aceleración de ViaVigo, miembro del comité organizador del evento anual de Laconnetwork desde su fundación.

Mi perfil Builder he creado compañías en Lancetalent.com, Xebook (plataforma de préstamo de libro electrónico), Bitoceans research, Mercado Flotante entre otras, soy fundador de la aceleradora Conector Galicia donde participamos en 20 startups.

Mi perfil Ponente participo habitualmente como ponente en escuelas de emprendedores como Yuzz, Iniciativa emprendedora, Akademia Bankinter, Fundación Repsol y colaboro asiduamente en eventos de generación de ecosistema emprendedor (Alhambra Ventures, Bventures, Startup pirates, startups weekend, 3DS, startup weekend next...), actualmente gestionamos el programa de pre-emprendimiento de la EOI y la diputación de Ourense, Cow_Ourense.

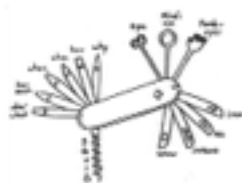
Mi perfil inversor soy miembro de la junta de nuevas iniciativas del circulo de empresarios encargándonos de RedInvest (red de Business Angels del Circulo de empresarios de Galicia) donde ademas de analista soy co-organizador del foro de inversores INVIERTA, participo en Gainza Investments.”

.....

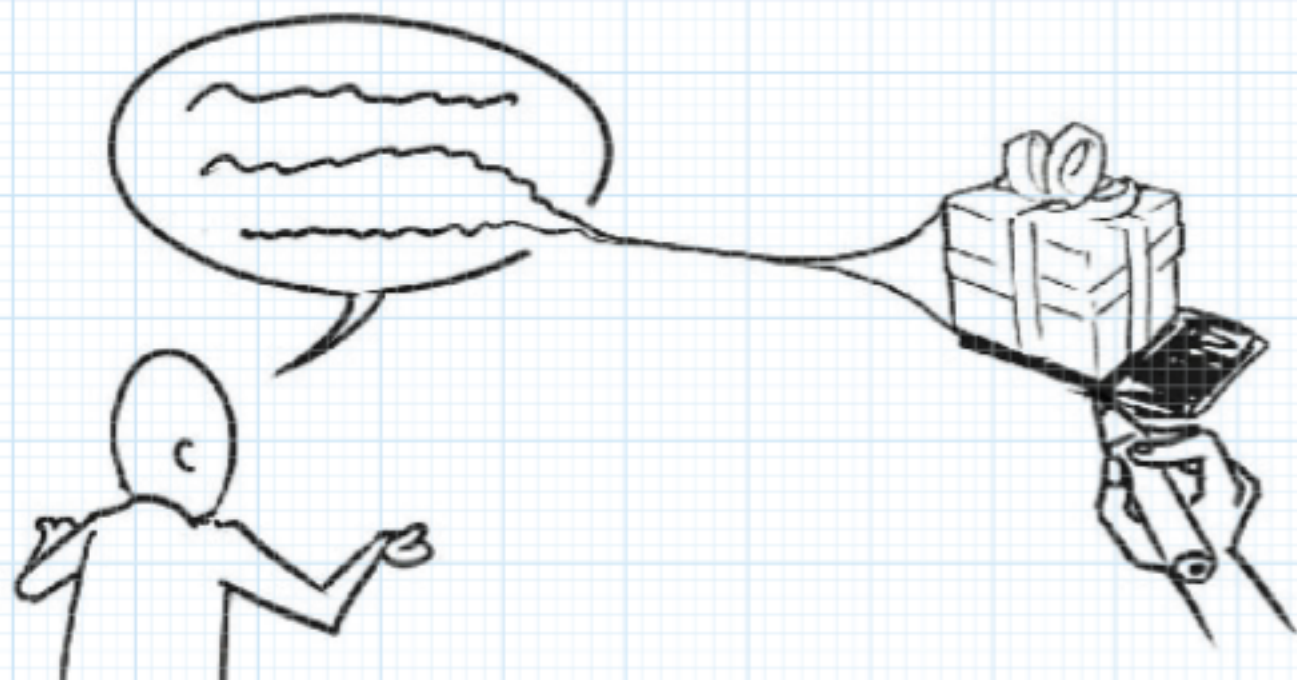
1. Fundamentos del Design thinking: de la idea al Modelo de Negocio

visual thinking

Significa que debemos expresarnos usando herramientas visuales como:
fotos, bocetos, diagramas, post-it para la construcción de
conceptos y discusión de significados.

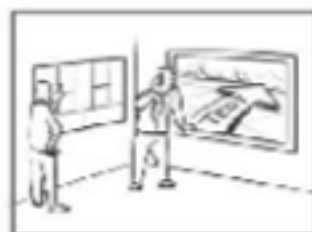
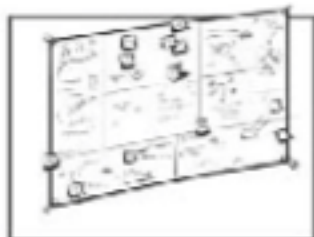


Visualización con dibujos



Constitución de un equipo heterogéneo





DIBUJO EN UNA SERVILETA

ESBOZA Y DA FORMA A UNA IDEA INDEFINIDA

DIBUJA UN SENCILLO LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO. DESCRIBE LA IDEA SÓLO CON ELEMENTOS CLAVE.

- *Esboza la idea.*
- *Incluye la propuesta de valor.*
- *Incluye las principales fuentes de ingresos.*

LIENZO ELABORADO

INVESTIGA QUÉ HACE FALTA PARA QUE LA IDEA FUNCIONE

CREA UN LIENZO MÁS ELABORADO PARA INVESTIGAR CUÁLES SON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE EL MODELO DE NEGOCIO FUNCIONE.

- *Desarrolla un lienzo completo.*
- *Reflexiona sobre la lógica empresarial.*
- *Valora el potencial del mercado.*
- *Comprende las relaciones entre los módulos.*
- *Haz una comprobación rápida de los hechos.*

PLAN DE NEGOCIO

ESTUDIA LA VIABILIDAD DE LA IDEA

CONVIERTE EL LIENZO DETALLADO EN UNA HOJA DE CÁLCULO PARA CALCULAR EL POTENCIAL DE BENEFICIOS.

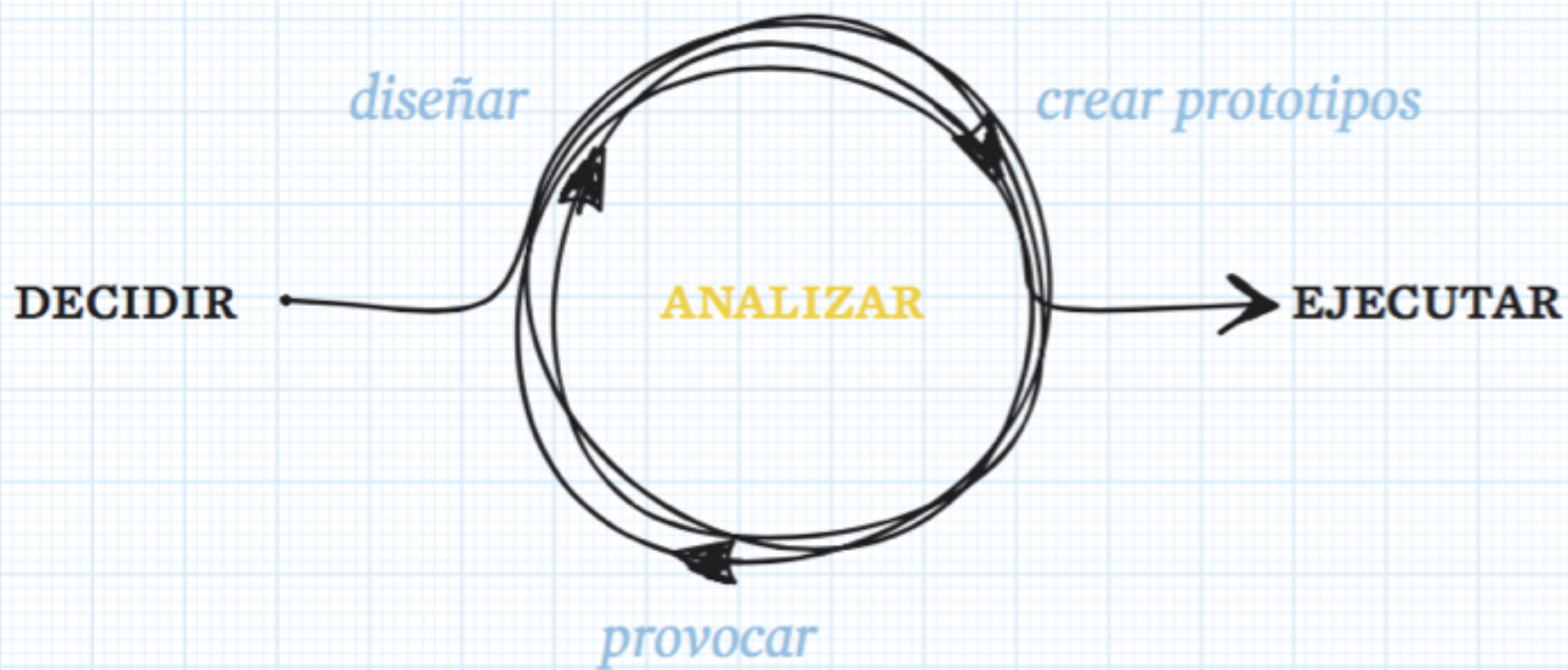
- *Crea un lienzo completo.*
- *Incluye datos clave.*
- *Calcula los costes e ingresos.*
- *Calcula los beneficios potenciales.*
- *Estudia varios escenarios relacionados con las finanzas y basados en diferentes ideas preconcebidas.*

PRUEBA DE CAMPO

INVESTIGA LA ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES Y LA FACTIBILIDAD

HAS OPTADO POR UN MODELO DE NEGOCIO NUEVO Y AHORA QUIERES COMPROBAR ALGUNOS ASPECTOS.

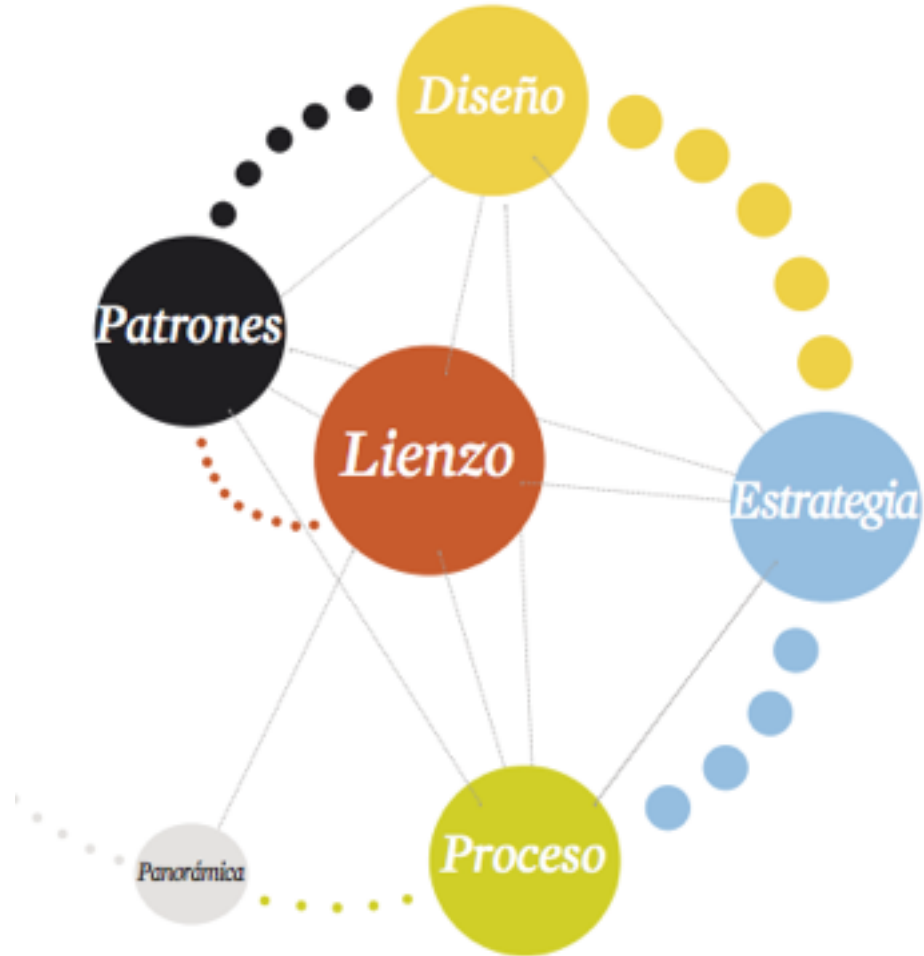
- *Prepara un plan de negocio justificado para el nuevo modelo.*
- *Incluye clientes actuales o futuros en la prueba de campo.*
- *Comprueba la propuesta de valor, los canales, los mecanismos de fijación de precios y otros elementos del mercado.*





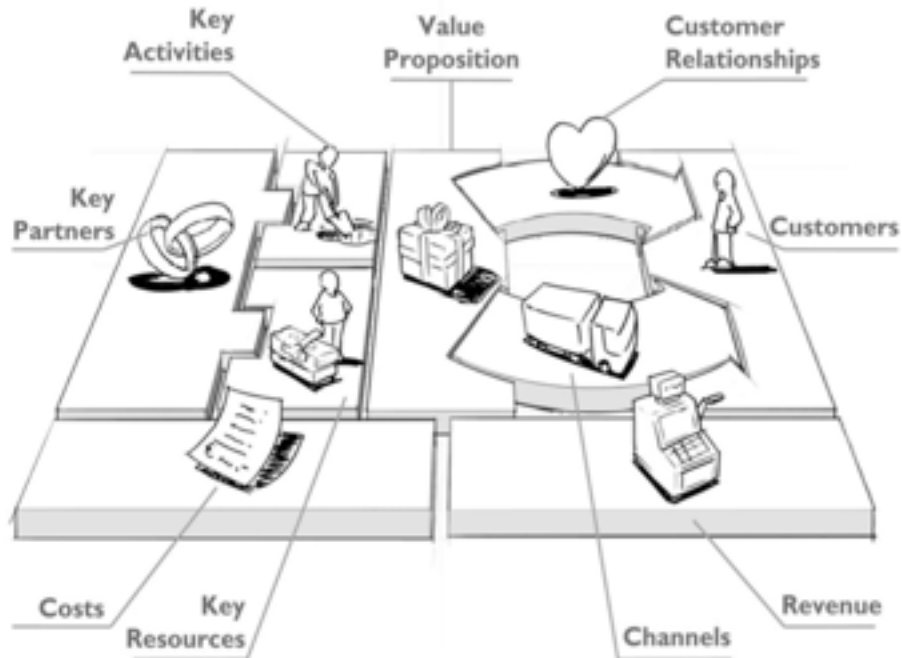
LA PASIÓN
POR LO QUE HACES
TE HARÁ VER QUE TUS
LÍMITES
SON
MENTALES

4. Creación de orgullo



BMC

Un modelo se puede dividir en **9 módulos** básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos



BMC

9³

=729 modelos de negocio posibles con que sólo haya 3 opciones para cada sección del canvas

lienzo de los modelos de negocio

Socios claves  quiénes son los aliados estratégicos? quiénes nos apoyan con recursos y actividades claves? qué actividades se pueden hacer de manera externa a mayor calidad y mejor precio?	actividades clave qué actividades claves tiene tu propuesta de valor? canales? relaciones con tus clientes? ingresos? 	propuesta de valor qué valor entregas a tu cliente? qué servicios o productos ofreces a tu cliente? cuáles son aquellas cosas por las que tu cliente paga? qué necesidad o problema solucionamos? qué diferencia tiene tu propuesta con las de otros? 	relación con los clientes qué tipo de relación tienes con tus clientes? qué estrategia de relación con tus clientes? cómo se integra esta relación en tu organización? ¿cómo perciben el valor? ¿cómo gestionas el servicio al cliente? ¿cómo manejas las quejas? 	Segmento de clientes quiénes son nuestros clientes? puedes describir los distintos tipos de clientes a los que te enfocas? qué diferencias entre los segmentos de mercado? 
recursos clave qué recursos requieren tu propuesta de valor? canal? relación? ingresos?  recursos tecnológicos recursos humanos recursos financieros	canal de distribución cómo llega a tus clientes y cómo los convences? a través de cuáles canales interactúan con tus clientes? 	estructura de costes cómo es nuestra estructura de costes? cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo? recursos, actividades?  costes fijos costes variables economía de escala	ingresos cómo es la estructura de nuestros ingresos? cómo ganamos dinero? qué tipo de ingresos? 	canal de distribución cómo llega a tus clientes y cómo los convences? a través de cuáles canales interactúan con tus clientes? 

Segmento de clientes

**quiénes son nuestro clientes?
puedes describir los distintos
tipos de clientes a los que te
enfocas?
que difieren los segmentos de
mercado?**

mercado masivo
nichos de mercado
segmentos
diversificado
plataforma multiple

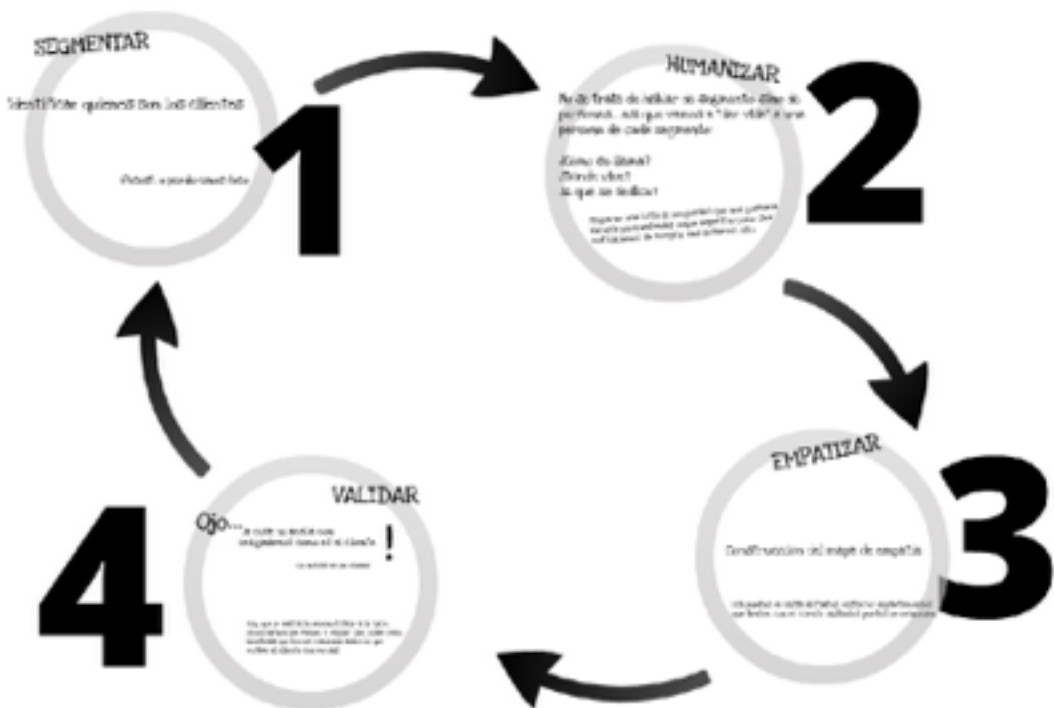


- ¿Para quién creamos valor?
- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
- ¿Qué problema de nuestro cliente ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

.....

Mapas de Empatía y Diseño de Propuestas de Valor

El objetivo último es no sólo entender mejor a nuestro cliente, sino poder ajustar nuestra **Propuesta de Valor** a las aspiraciones, frustraciones y necesidades reales del cliente.



SEGMENTAR

Identificar quienes son los clientes

¡Pocos!.. o perderemos foco

1



HUMANIZAR

No se trata de hablar de segmento, sino de personas... así que vamos a "dar vida" a una persona de cada segmento:

¿Cómo se llama?

¿Dónde vive?

¿A qué se dedica?

Preparar una lista de preguntas que nos gustaría hacerle para entender mejor aspectos como sus motivaciones de compra, sus criterios, etc.

2



EMPATIZAR

Construcción del mapa de empatía

usa puntos de vista distintos, distintos departamentos
que traten con el cliente, distintos puntos de relación...

4

VALIDAR

Ojo... la cosa no acaba con
imaginarnos cómo es el cliente.



Con hipótesis, así que validad

Hay que ir más allá: debemos salir a la calle,
enfocarnos las manos y validar que todas esas
hipótesis que hemos realizado sobre lo que
motiva al cliente son verdad.



1

¿QUÉ VE?

DESCRIBE QUÉ VE EL CLIENTE EN SU ENTORNO

- ¿Qué aspecto tiene?
- ¿Qué lo rodea?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)?
- ¿A qué problemas se enfrenta?

2

¿QUÉ OYE?

DESCRIBE CÓMO AFECTA EL ENTORNO AL CLIENTE

- ¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge?
- ¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye?
- ¿Qué canales multimedia le influyen?

3

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EN REALIDAD?

INTENTA AVERIGUAR QUÉ PASA EN LA MENTE DEL CLIENTE

- ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?
- Imagina sus emociones. ¿Qué lo conmueve?
- ¿Qué le quita el sueño?
- Intenta describir sus sueños y aspiraciones.

4

¿QUÉ DICE Y HACE?

IMAGINA QUÉ DIRÍA O CÓMO SE COMPORTARÍA EL CLIENTE EN PÚBLICO

- ¿Cuál es su actitud?
- ¿Qué podría estar contando a los demás?
- Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.

5

¿QUÉ ESFUERZOS HACE EL CLIENTE?

- ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?
- ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?
- ¿Qué riesgos teme asumir?

6

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE EL CLIENTE?

- ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?
- ¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?
- Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

Qué ve: cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado...

Qué dice y hace: cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene...

Qué oye: qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información...

Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.

A partir de estas cuatro se obtienen otras dos:

Cuáles son los esfuerzos que realiza: a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá...

Cuáles son los resultados, los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales; cómo mide el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos...

CLIENTE: viajero por trabajo



In a Nutshell: *Passionate, early users of new technology or products who understand its value before mainstream markets. Acquiring early adopters is important to jumpstart product adoption.*

Geoffrey Moore, in his 1992 book *Crossing the Chasm* adapted and popularized the concept of the "Technology Life Cycle Adoption Curve," whereby technology is adopted in five phases categorized by the type of buyer:



Figure 2: Moore's Revised Technology Adoption Life Cycle Curve

-
- | | | | | |
|---|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Innovators – aggressively pursue new technology, often out of pure interest in technology. | <ul style="list-style-type: none">• Early adopters – are the first to pursue technology for its intrinsic benefits. | <ul style="list-style-type: none">• Early majority – rely on benefits of new technology, but will wait for others to work out the kinks. | <ul style="list-style-type: none">• Late majority – not interested in technology per se; waits for established leader to emerge, buys de facto standard. | <ul style="list-style-type: none">• Laggards – don't want anything to do with technology; uses technology when it's without knowledge of its existence. |
|---|--|---|---|--|
-

Innovators: The Technology Enthusiasts

Classically, the first people to adopt any new technology are those who appreciate the technology for its own sake.

Early Adopters: The Visionaries

Visionaries are that rare breed of people who have the insight to match an emerging technology to a strategic opportunity, the temperament to translate that insight into a high-visibility, high-risk project, and the charisma to get the rest of their organization to buy into that project.

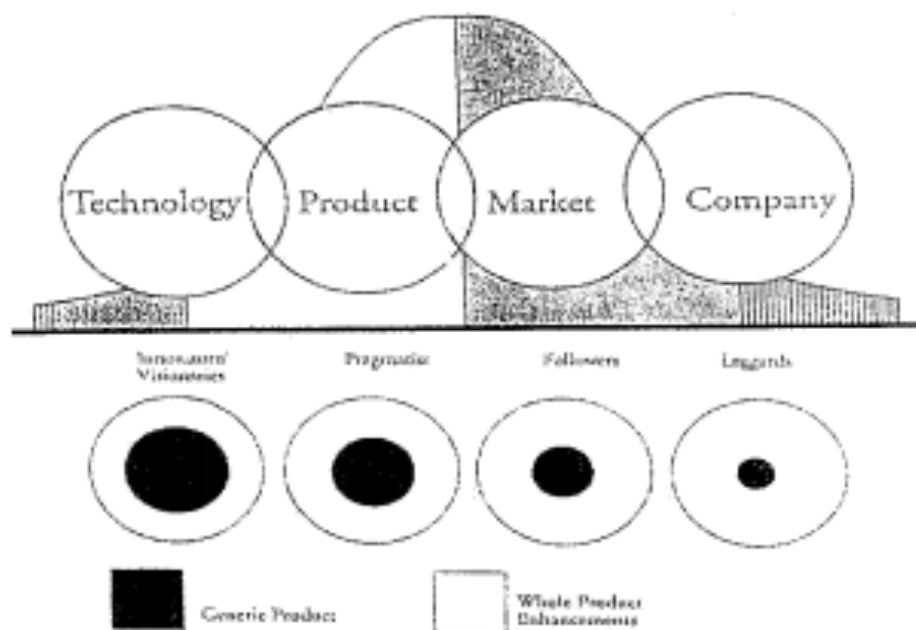
Early Majority: The Pragmatists

When pragmatists buy, they care about the company they are buying from, the quality of the product they are buying, the infrastructure of supporting products and system interfaces, and the reliability of the service they are going to get. In other words, they are planning on living with this decision personally for a long time to come.

Technology Adoption Life Cycle



Copyright © Geoffrey A. Moore, 2005, from the book "DEALING WITH DARWIN"



propuesta de valor

qué valor entregas a tu cliente?
qué servicios o productos ofreces a tu cliente?
cuáles son aquellas cosas por las que tu cliente paga?
qué necesidad o problema solucionamos?
qué diferencia tiene tu propuesta con las de otros?



novedad
personalización
ayuda a hacer el trabajo
diseño
marca
status social
precio
reducción de costes
reducción de riesgos
usabilidad

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
¿Qué producto o servicio ofrecemos a cada segmento de mercado?

Novedad, Mejora del rendimiento, Personalización, «El trabajo, hecho» , Marca/estatus, Precio, Diseño, Reducción de costes, Reducción de riesgos, Accesibilidad , Comodidad/utilidad

2. Modelo de negocio

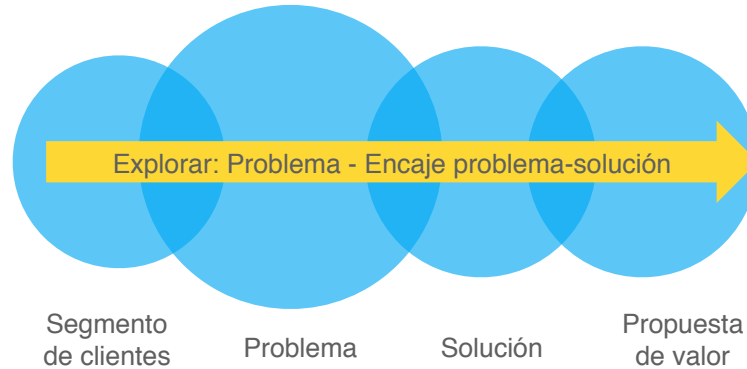
Inquietud: solucionar problemas

Adecuación del problema y la solución o *Problem Solution Fit*

Encaje problema-solución.

Empezar a ejecutar.

Validar en base a experimentación.



UPV

Literalmente:

Propuesta de Valor Única (única=diferencial respecto de los competidores) en una frase

- | | | | | |
|--|-----|--|-----|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Necesidad perentoria• Beneficio directo percibible• Problema fácilmente percibible• Motivador de compra | $+$ | En qué tiempo se
soluciona el problema
o Satisface el beneficio | $+$ | Cómo se salvan las
objeciones
imaginables por parte
del cliente |
|--|-----|--|-----|---|

Domino's Pizza

Hot fresh pizza delivered to your door in 30 min or it's free.

Etapa 1. Definición declaración Zen.

Mi idea es...

... un {producto/servicio descripción} para {target} que {valor principal} permitiendo {beneficios principales} a diferencia de los existentes}.

- Define el producto o servicio: Que es tu producto en pocas palabras?
- Define tu consumidor target: Aunque creas que engloba a muchos trata de definir consumidores o empresas concretas. Mejor empezar con uno definido e ir ampliándolo.
- Define el valor clave: Piensa desde el punto de vista del usuario, no tiene porque ser una funcionalidad o un beneficio.
- Define el beneficio más importante de tu producto: Que es lo que ofreces que es novedoso y útil?
- Nombra dos alternativas más similares a tu idea: Que ofrecen tus competidores para suplir esta demanda?

UPV

- Sé diferente pero asegúrate de que tu diferencia le Importa (valor) a alguien.
- Busca los early adopters.
- Céntrate en los beneficios percibibles (valor percibido y motivadores de compra), no en las características de tu producto o solución

La ecuación de valor



La ecuación de valor

$$\textit{Precio} < \textit{Valor} - \textit{Fricción}$$


INTERPRETACIÓN:

LA FRICCIÓN RESTA ATRACTIVO
O VALOR A OJOS DEL CLIENTE

canal de distribución

**cómo llega a tus clientes y
cómo los conquista?
a través de cuáles canales
interactúas con tus clientes?**

		telecomunicación	entrevistas	tiempo	valoración	interacción
proceso	inicio	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal
	fin	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal
datos	inicio	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal
	fin	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal	se crea el canal



¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

¿Qué canales tienen mejores resultados?

¿Cuáles son más rentables?

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

información			evaluación	compra	entrega	postventa	
propio	directo	equipo de ventas	cómo damos a conocer nuestros servicios?	cómo les ayudamos a evaluar nuestra propuesta?	cómo va a poder comprar?	cómo le entregamos la propuesta de valor al cliente?	qué servicios de atención postventa ofrecemos?
		ventas por internet					
Socio	indirecto	tiendas propias					
		tiendas con socios					
		mayoristas					

relación con los clientes

qué tipo de relación tienes
con tus clientes?

qué estrategia de relación
con tus clientes?

cómo se integra esta relación
en tu organización?

asistencia personalizada

gestor de cuentas

autoservicio

automatizada

comunidades



¿Qué tipo de relación esperan los diferentes
segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

¿Cuál es su coste?

¿Cómo se integran en nuestro Modelo de Negocio?

ingreSoS

cómo es la estructura de nuestros ingresos?
cómo ganamos dinero?
qué tipo de ingresos?

venta de activo
por uso
por suscripción
alquiler
licencia
publicidad

...



- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

actividades clave

**qué actividades claves tiene tu
propuesta de valor? canales?
relaciones con tus clientes?
ingresos?**



**¿Qué actividades clave requieren nuestras
propuestas de valor, canales de distribución,
relaciones con clientes y fuentes de ingresos?**

recursos clave

**qué recursos requiere tu propuesta de
valor? canal? relación? ingresos?**



físicos
intelectuales
humanos
financieros

¿Qué recursos clave requieren nuestras
propuestas de valor, canales de distribución,
relaciones con clientes y fuentes de
ingresos?

Socios claves



**quiénes son los aliados
estratégicos?**

**quiénes nos apoyan con recursos y
actividades claves?**

**qué actividades se pueden hacer de
manera externa a mayor calidad y
mejor precio?**

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas

competidoras.

3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios

4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los

suministros.

Optimización y economía de escala

Reducción de riesgos e incertidumbre

Compra de determinados recursos y actividades

estructura de costes

**cómo es nuestra estructura de costes?
cuáles son los costes más importantes de
nuestro modelo? recursos, actividades?**

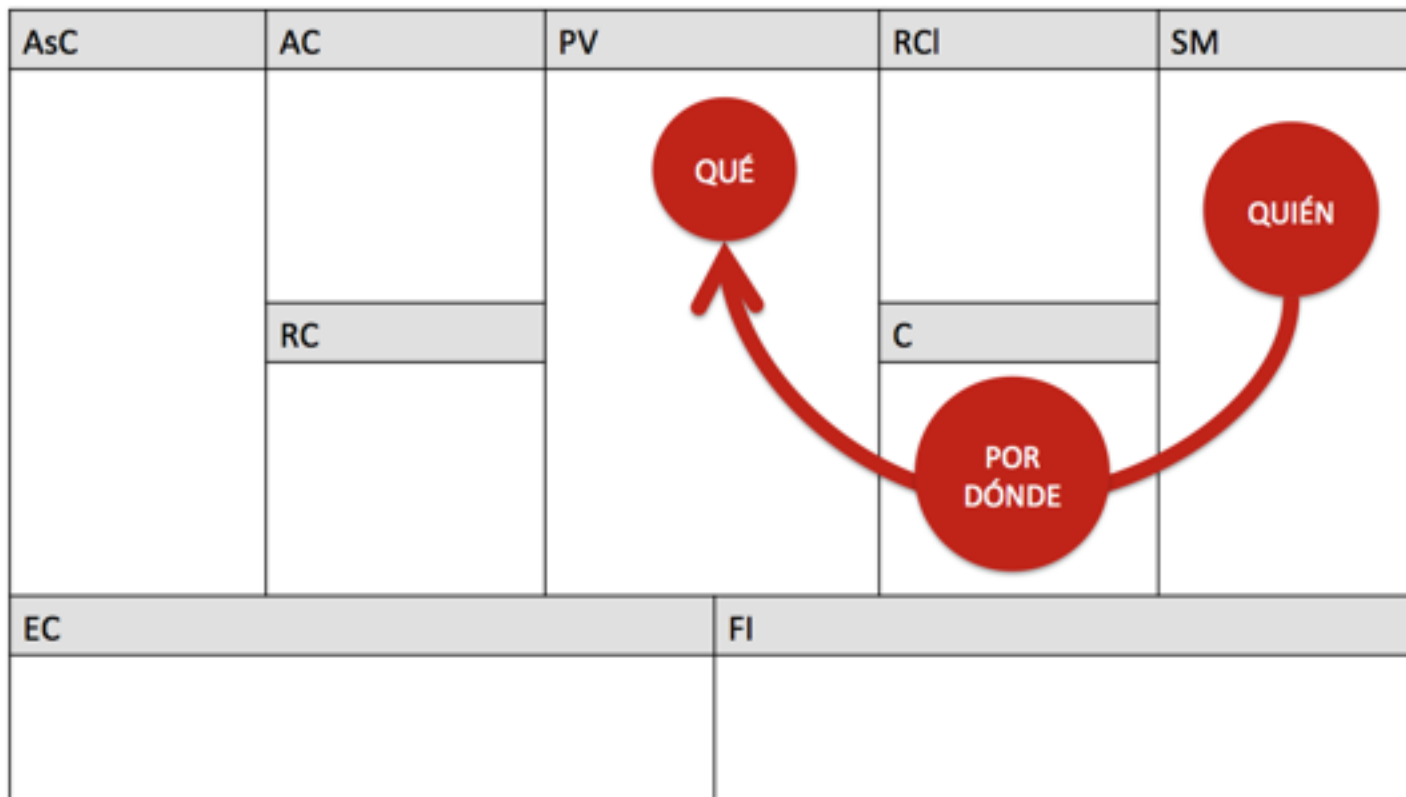
enfoque a
→ costes
→ valor

costes fijos
costes variables
economía de escala



- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

A través de que canales lo ofrecemos



Cuánto y cómo ingresamos

AsC	AC	PV	RCI	SM
	RC		C	
EC		FI		

QUIÉN

CUÁNTO
CÓMO

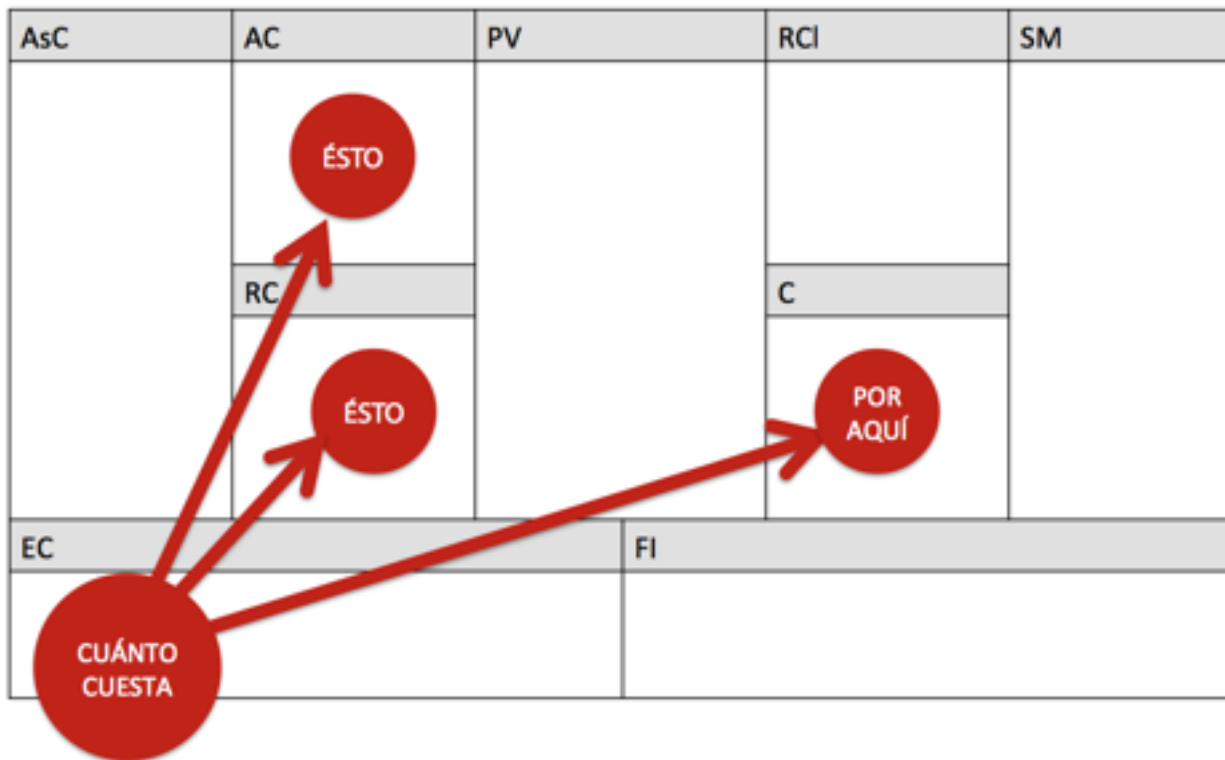
Quién nos ayuda a crear valor y en qué procesos

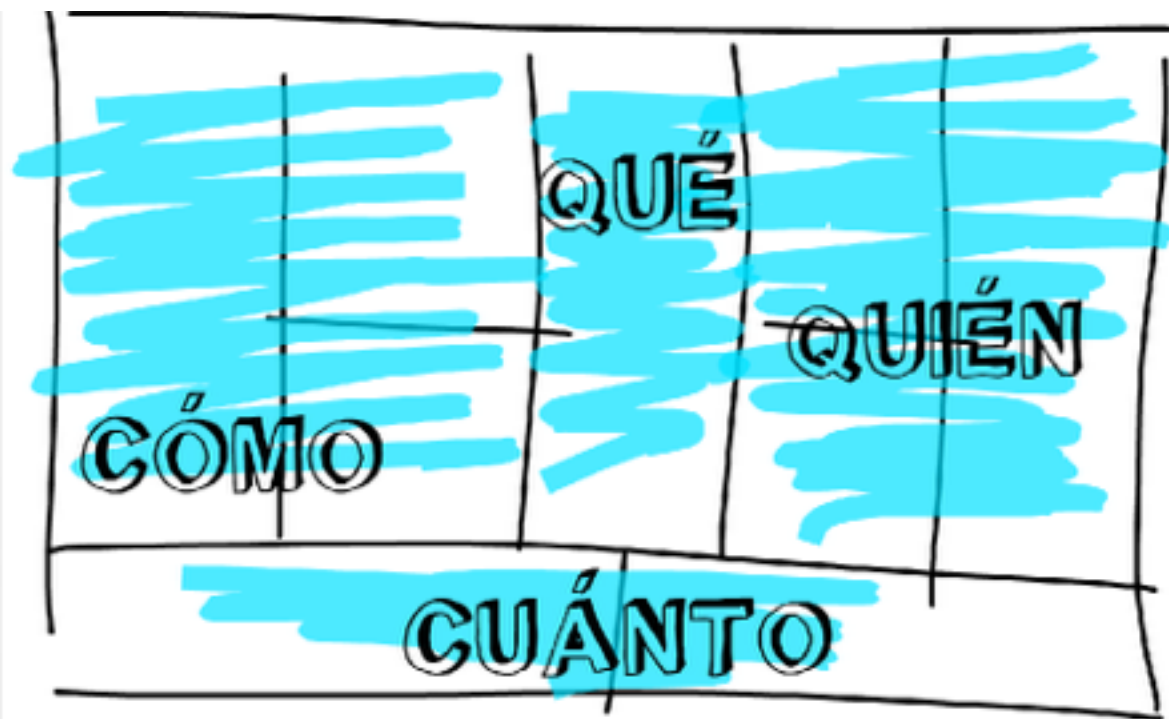
AsC	AC	PV	RCI	SM
QUIÉN ➔ QUÉ				
	RC		C	
EC		FI		

Qué recursos son cruciales y para qué

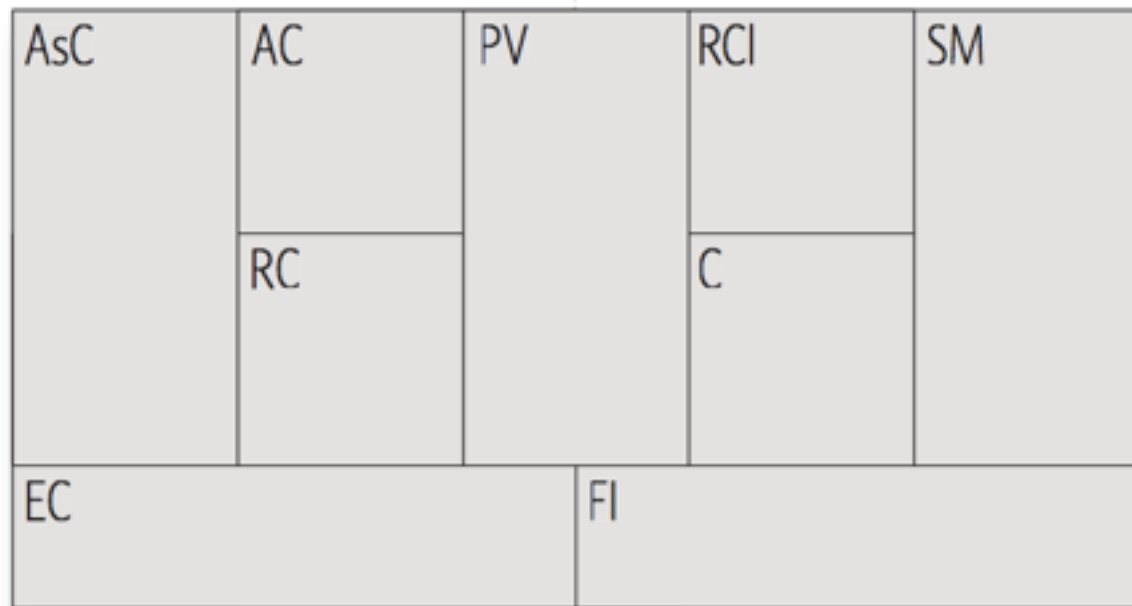
AsC	AC	PV	RCI	SM	
					
	RC		C		
					
EC		FI			

Qué estructura de costes





IZQUIERDA DEL LIENZO
eficiencia



DERECHA DEL LIENZO
valor

¿Y
SI...?

... las personas que compran muebles recogiesen los diferentes componentes, embalados en cajas planas, en un gran almacén y montasen los productos ellos mismos en sus casas? Lo que ahora es habitual, era impensable hasta que **IKEA** introdujo el concepto en la década de 1960.

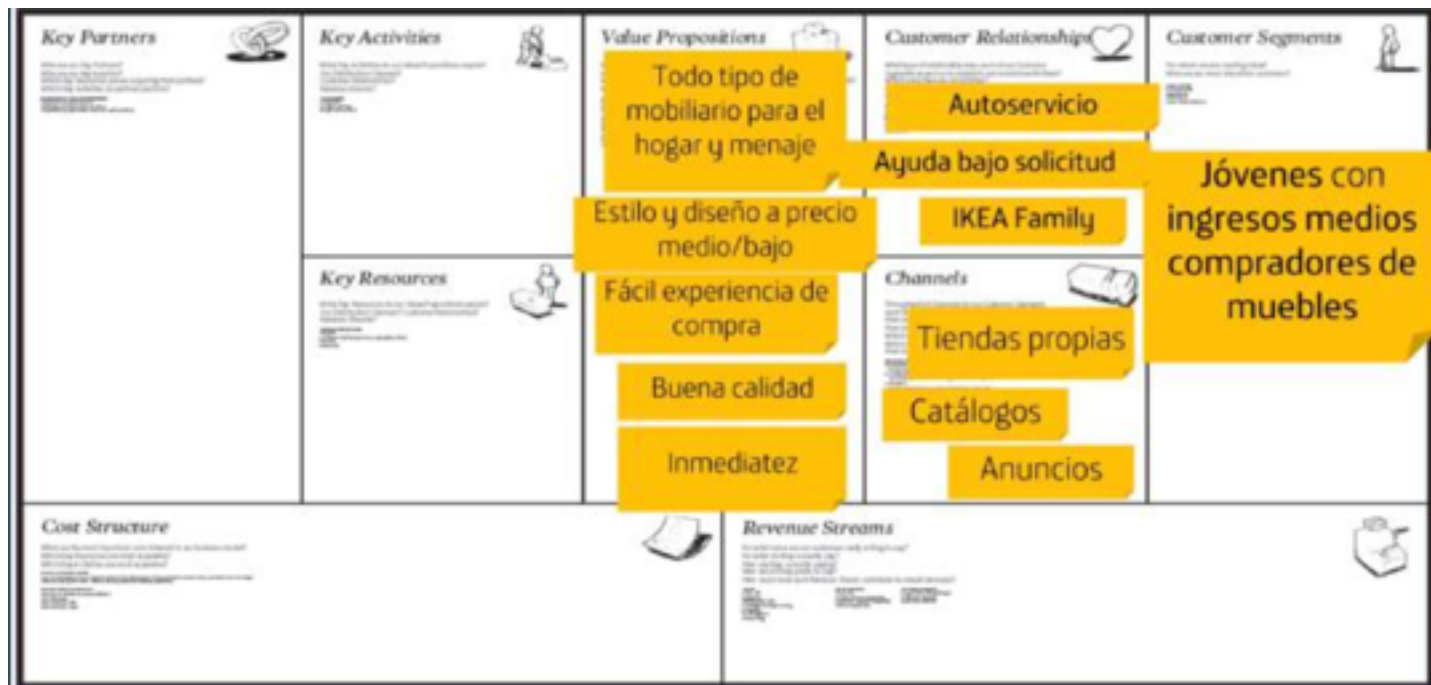
IKEA



IKEA



IKEA



IKEA



IKEA



IKEA



IKEA



IKEA



Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

En:
Iteración:

Socios Clave  Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Que actividades realizan nuestros socios clave? Objetivos para socios clave: - Reducir el riesgo de interrupción - Aumentar el margen de ganancias operativas	Actividades Clave  Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos? Objetivos: - Reducir el costo - Aumentar el margen de ganancias operativas	Propuesta de Valor  Que valor estamos entregando a los clientes? Cual problema estamos ayudando a resolver? Cual necesidad estamos satisfaciendo? Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? Objetivos: - Reducir el costo - Aumentar el margen de ganancias operativas	Relación con Clientes  Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Que relaciones hemos establecido? Cuan costosas son? Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? Objetivos: - Reducir el costo - Aumentar el margen de ganancias operativas
	Recursos Clave  Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras fuentes de ingreso? Objetivos: - Reducir el costo - Aumentar el margen de ganancias operativas		Canales  A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Como los estamos alcanzando ahora? Como están integrados nuestros canales? Cuales Funcionan Mejor? Cuales son los mas rentables? Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes? Objetivos: - Reducir el costo - Aumentar el margen de ganancias operativas
Estructura De Costos Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio? Cuales recursos clave son los mas costosos? Cuales actividades clave son las mas costosas? Objetivos: - Reducir el costo - Aumentar el margen de ganancias operativas	Fuente De Ingresos  Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por que se paga? Como están pagando? Como prefieren pagar? Cuan to aporte cada fuente de ingresos a los ingresos generales? Objetivos: - Reducir el costo - Aumentar el margen de ganancias operativas		

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

En:

Iteración

Socios Clave



Quiénes son nuestros socios clave?
Quiénes son nuestros proveedores clave?
Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
Que actividades realizan nuestros socios clave?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Actividades Clave



Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestras relaciones con los clientes?
Nuestras fuentes de ingresos?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Recursos Clave



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
nuestras relaciones con los clientes?
nuestras fuentes de ingreso?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Relación con Clientes



Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?
Que relaciones hemos establecido?
Cuan costosas son?
Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Canales



A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
Como los estamos alcanzando ahora?
Como están integrados nuestros canales?
Cuales Funcionan Mejor?
Cuales son los mas rentables?
Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

- Clientes
- Tiempo de espera mínimo.
- Precios menores a las tarifas regulares de taxis.
- Transporte sin usar efectivo.
- Visualización del ETA y rastreo del taxi en el mapa.

- Fuente de ingreso adicional.
- Horarios flexibles de trabajo y trabajo a medio tiempo.
- Procedimiento de pago fácil.
- Se les paga a los conductores solo por estar en línea sin necesidad de tener una solicitud.

Estructura De Costos

Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?
Cuales recursos clave son los mas costosos?
Cuales actividades clave son las mas costosas?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Fuentes De Ingresos

Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?
Actualmente por que se paga?
Como están pagando?
Como prefieren pagar?
Cuanto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Indicaciones para realizar cambios:
Reservar: Marginal y centralizado
Eliminar: Reservar y centralizado
Agregar: Marginal y centralizado

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

En:

Iteración

Socios Clave



Quiénes son nuestros socios clave?
Quiénes son nuestros proveedores clave?
Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
Que actividades realizan nuestros socios clave?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Actividades Clave



Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestros canales?
Nuestras relaciones con los clientes?
Nuestras fuentes de ingresos?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Recursos Clave



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestros canales?
Nuestras relaciones con los clientes?
Nuestras fuentes de ingresos?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Estructura De Costos

Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?
Cuales recursos clave son los mas costosos?
Cuales actividades clave son las mas costosas?

Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Indicaciones para realizar cambios:
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Clientes

- Tiempo de espera mínimo.
- Precios menores a las tarifas regulares de taxis.
- Transporte sin usar efectivo.
- Visualización del ETA y rastreo del taxi en el mapa.

Fuente de ingreso adicional.

- Horarios flexibles de trabajo y trabajo a medio tiempo.
- Procedimiento de pago fácil.
- Se les paga a los conductores solo por estar en línea sin necesidad de tener una solicitud.

Relación con Clientes



Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?
Que relaciones hemos establecido?
Cuan costosas son?
Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Canales



A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
Como los estamos alcanzando ahora?

- Web.
- Aplicación móvil para Android.
- Aplicación móvil para iOS

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

Fuentes De Ingresos

Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?
Actualmente por que se paga?
Como están pagando?
Como prefieren pagar?
Cuan aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Indicaciones para realizar cambios:
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Indicaciones para realizar cambios:
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Indicaciones para realizar cambios:
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.
Reservados los derechos de autor.

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

En:

Iteración

Socios Clave



Quiénes son nuestros socios clave?
Quiénes son nuestros proveedores clave?
Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
Que actividades realizan nuestros socios clave?

Indicaciones para realizar diagrama:
Reservar espacio para socios clave.
Reservar espacio para proveedores clave.
Reservar espacio para recursos clave.
Reservar espacio para actividades clave.

Actividades Clave



Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestros canales?
Nuestras relaciones con los clientes?
Nuestras fuentes de ingresos?

Indicaciones para realizar diagrama:
Reservar espacio para actividades clave.
Reservar espacio para canales clave.
Reservar espacio para relaciones con los clientes clave.
Reservar espacio para fuentes de ingresos clave.

Recursos Clave



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestros canales?
Nuestras relaciones con los clientes?
Nuestras fuentes de ingresos?

Indicaciones para realizar diagrama:
Reservar espacio para recursos clave.
Reservar espacio para canales clave.
Reservar espacio para relaciones con los clientes clave.
Reservar espacio para fuentes de ingresos clave.

Estructura De Costos

Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?
Cuales recursos clave son los mas costosos?
Cuales actividades clave son las mas costosas?

Reservar espacio para costos.
Reservar espacio para recursos clave.
Reservar espacio para actividades clave.
Reservar espacio para fuentes de ingresos clave.

Indicaciones para realizar diagrama:
Reservar espacio para costos.
Reservar espacio para recursos clave.
Reservar espacio para actividades clave.
Reservar espacio para fuentes de ingresos clave.

Clientes

- Tiempo de espera mínimo.
- Precios menores a las tarifas regulares de taxis.
- Transporte sin usar efectivo.
- Visualización del ETA y rastreo del taxi en el mapa.

Fuente de ingreso adicional.

- Horarios flexibles de trabajo y trabajo a medio tiempo.
- Procedimiento de pago fácil.
- Se les paga a los conductores solo por estar en línea sin necesidad de tener una solicitud.

Relación con Clientes



Que tipo de relación quieres que establezcan.

- Servicio al cliente.
- Sistema de reseñas, calificaciones y retroalimentación.

Canales



A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
Como los estamos alcanzando ahora?

- Web.
- Aplicación móvil para Android.
- Aplicación móvil para iOS

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

Fuentes De Ingresos

Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?
Actualmente por que se paga?
Como están pagando?
Como prefieren pagar?
Cuanto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Indicaciones para realizar diagrama:
Reservar espacio para fuentes de ingresos.
Reservar espacio para canales clave.
Reservar espacio para relaciones con los clientes clave.
Reservar espacio para fuentes de ingresos clave.



Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para

Diseñado por:

En:

Iteration

Socios Clave



Quienes son nuestros socios clave?
Quienes son nuestros proveedores clave?
Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
Que actividades realizan nuestros socios clave?

*motivaciones para realizar alianzas:
Optimización y economía
Reducir riesgos e incertidumbre
Aceleración de recursos e actividades verticales*

Actividades Clave



Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestros canales?
Nuestras relaciones con los clientes?
Nuestras fuentes de ingresos?

categorias:
Productos
Situación de problema:
Plataforma / Red

Recursos Clave



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
nuestros canales?
nuestras relaciones con los clientes?
nuestras fuentes de ingreso?

Tipos de recursos
Físicos
 Inteligentes (libros, patentes, derechos de autor) datos
 Materiales

Estructura De Costos

Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?
Cuales recursos clave son los mas costosos?
Cuales actividades clave son las mas costosas?

Se rogăm să ne trimite:
 Efectuând **un contopuneri** de conturi conservatorii, propuneri de **valori de lași cede**, **indicare automatizată**, **mutări automatizate**,
 Efectuând **un contopuneri** de conturi conservatorii, propuneri de **valori de lași cede**, **indicare automatizată**, **mutări automatizate**

Ejemplo de caracterización:
 Ciudad No (Patencia, rentas, Uribarrio)
 Ciudad Variada
 Economías de escala
 Economías de alcance

www.businessmodelgeneration.com

Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya.

joseingemecanico@gmail.com

Medellin, Colombia

Clientes

- Tiempo de espera mínimo.
- Precios menores a las tarifas regulares de taxis.
- Transporte sin usar efectivo.
- Visualización del ETA y rastreo del taxi en el mapa.

Fuente de ingreso adicional.

- Horarios flexibles de trabajo y trabajo a medio tiempo.
- Procedimiento de pago fácil.
- Se les paga a los conductores solo por estar en línea sin necesidad de tener una solicitud.

Relación con Clientes



Que tipo de relación espera que establezcamos

- Servicio al cliente.
- Sistema de reseñas, calificaciones y retroalimentación.

Canales



A traves de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
Como los estamos alcanzando ahora?

- Web.
- Aplicación móvil para Android.
- Aplicación móvil para iOS

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

Factores de Ingresos

- Transporte en base a kilómetros.
- Fijación de precios escalada.
- UBER X, UBER Taxi, UBER Black, UBER SUV, etc.
- UBER Carga, UBER Transporte compartido.

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

En:

Iteración

Socios Clave



Quiénes son nuestros socios clave?
Quiénes son nuestros proveedores clave?
Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
Que actividades realizan nuestros socios clave?

Definiciones para socios clave:
- Proveedores de servicios
- Proveedores de insumos
- Proveedores de canales
- Proveedores de recursos humanos

Actividades Clave



Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestros canales?
Nuestras relaciones con los clientes?
Nuestras fuentes de ingresos?

Definiciones para actividades clave:
- Actividades de producción
- Actividades de canales
- Actividades de recursos humanos

Recursos Clave



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestros canales?

- Plataforma tecnológica.
- Conductores.

Relación con Clientes



Que tipo de relación desea que establezcamos.

- Servicio al cliente.
- Sistema de reseñas, calificaciones y retroalimentación.

Canales



A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
Como los estamos alcanzando ahora?

- Web.
- Aplicación móvil para Android.
- Aplicación móvil para iOS

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

- Clientes
- Tiempo de espera mínimo.
- Precios menores a las tarifas regulares de taxis.
- Transporte sin usar efectivo.
- Visualización del ETA y rastreo del taxi en el mapa.

- Fuente de ingreso adicional.
- Horarios flexibles de trabajo y trabajo a medio tiempo.
- Procedimiento de pago fácil.
- Se les paga a los conductores solo por estar en línea sin necesidad de tener una solicitud.

Estructura De Costos

Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?
Cuales recursos clave son los mas costosos?
Cuales actividades clave son las mas costosas?

Se refiere a los costos de producción de un producto o servicio, pero no incluye los costos de distribución, venta o servicio al cliente.

Definiciones de estructura de costos:
- Costos de producción
- Costos de distribución
- Costos de venta
- Costos de servicio al cliente

Fuentes De Ingresos

Definiciones de fuentes de ingresos:
- Ingresos de venta
- Ingresos de licencia
- Ingresos de servicio
- Ingresos de suscripción

- Transporte en base a kilómetros.
- Fijación de precios escalada.
- UBER X, UBER Taxi, UBER Black, UBER SUV, etc.
- UBER Carga, UBER Transporte compartido.



Quiénes son nuestros socios clave?
Quiénes son nuestros proveedores clave?
Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
Que actividades realizan nuestros socios clave?

medicaciones para realizar alianzas:
Químicas y economía
Redes de agua e instituciones

Desarrollo de productos.

- Adquisición de clientes.
- Contratar conductores.
- Administrar los pagos de los conductores.
- Servicio al cliente.

Recursos Clave

Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
nuestros canales?



- Plataforma tecnológica.
- Conductores.

Estructura De Costos

Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?
Cuales recursos clave son los mas costosos?
Cuales actividades clave son las mas costosas?

Se negocia en:
 Entidad o institución de crédito concurrida, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización, mucho software
 Entidad o valor ofrecido al cliente de valor. Presentación de valor con el

Ejemplos de características:
 Cactus de Jilisco (Jilisco, México, CDMX)
 Cactus Varadero
 Esqueletos de escudo
 Esqueletos de alfileres

Relación con Clientes



Que tipo de relación espera que establezcamos

- Servicio al cliente.
- Sistema de reseñas, calificaciones y retroalimentación.

Canales



A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
Como los estamos alcanzando ahora?

- Web.
- Aplicación móvil para Android.
- Aplicación móvil para iOS

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

Factores de Ingresos



- Transporte en base a kilómetros.
- Fijación de precios escalada.
- UBER X, UBER Taxi, UBER Black, UBER SUV, etc.
- UBER Carga, UBER Transporte compartido.



Lienzo De Modelo De Negocios

Socios Clave



Quiénes son nuestros socios clave?
Quiénes son nuestros proveedores clave?
Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
Que actividades realizan nuestros socios clave?

motivaciones para realizar alianzas:
Optimizando y economizando
Reducir riesgos e incertidumbre

- Conductores con sus vehículos.
- Medios de pagos.

Desarrollo de productos.

- Adquisición de clientes.
- Contratar conductores.
- Administrar los pagos de los conductores.
- Servicio al cliente.

Recursos Clave



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
nuestros canales?

- Plataforma tecnológica.
- Conductores.

Clientes

- Tiempo de espera mínimo.
- Precios menores a las tarifas regulares de taxis.
- Transporte sin usar efectivo.
- Visualización del ETA y rastreo del taxi en el mapa.

Fuente de ingreso adicional.

- Horarios flexibles de trabajo y trabajo a medio tiempo.
- Procedimiento de pago fácil.
- Se les paga a los conductores solo por estar en línea sin necesidad de tener una solicitud.

Relación con Clientes



Que tipo de relación espera que establezcamos

- Servicio al cliente.
- Sistema de reseñas, calificaciones y retroalimentación.

Canales



A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
Como los estamos alcanzando ahora?

- Web.
- Aplicación móvil para Android.
- Aplicación móvil para iOS

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

Estructura De Costos

Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?
Cuales recursos clave son los mas costosos?
Cuales actividades clave son las mas costosas?

Se răspunde în mm:
 Efectuând *al* calculul mediei de valori conservatoare, propoziția de valor *de* la jo *ce* este, indicăm autorizațiile, muchi subțiri
 Efectuând *al* calculul mediei de valori conservatoare, propoziția de valori conservatoare de valori conservatoare

Ejemplos de característicos:
 Costos fijos (salarios, rentas, utilidades)
 Costos Variables
Economías de escala
 Economías de alcance

www.businessmodelgeneration.com

Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya.
joseinngemecanico@gmail.com

Medellin, Colombia

Fuentes de Ingresos

- Transporte en base a kilómetros.
- Fijación de precios escalada.
- UBER X, UBER Taxi, UBER Black, UBER SUV, etc.
- UBER Carga, UBER Transporte compartido.

Este trabajo está licenciado bajo [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).
Para ver una copia de la licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

© 2000 WILEY-LISS, A JOINTLY OWNED COMPANY, 371 BROAD STREET, SUITE 200, SAN FRANCISCO, CALIFORNIA



Lienzo De Modelo De Negocios

Socios Clave



Quiénes son nuestros socios clave?
Quiénes son nuestros proveedores clave?
Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?
Que actividades realizan nuestros socios clave?

Indicaciones para realizar el canvas:
Reservar espacio para:
Actividades clave a desarrollar
Actividades de apoyo a desarrollar

- Conductores con sus vehículos.
- Medios de pagos.

Desarrollo de productos.

- Adquisición de clientes.
- Contratar conductores.
- Administrar los pagos de los conductores.
- Servicio al cliente.

Recursos Clave



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
Nuestros canales?

- Plataforma tecnológica.
- Conductores.

Clientes

- Tiempo de espera mínimo.
- Precios menores a las tarifas regulares de taxis.
- Transporte sin usar efectivo.
- Visualización del ETA y rastreo del taxi en el mapa.

Fuente de ingreso adicional.

- Horarios flexibles de trabajo y trabajo a medio tiempo.
- Procedimiento de pago fácil.
- Se les paga a los conductores solo por estar en línea sin necesidad de tener una solicitud.

Relación con Clientes



Que tipo de relación queremos que establezcamos?

- Servicio al cliente.
- Sistema de reseñas, calificaciones y retroalimentación.

Canales



A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
Como los estamos alcanzando ahora?

- Web.
- Aplicación móvil para Android.
- Aplicación móvil para iOS

Usuarios

- Aquellos que no deseen conducir por cuenta propia a una fiesta o una función.
- Personas que deseen viajar con estilo y ser tratados como VIP.
- Aquellos que deseen un taxi de costo eficiente a su disposición.

Conductores

- Personas que tengan un vehículo y deseen ganar dinero.
- Aquellos que deseen ser llamados socios en lugar de chofer.

Estructura De Costos

Infraestructura tecnológica.

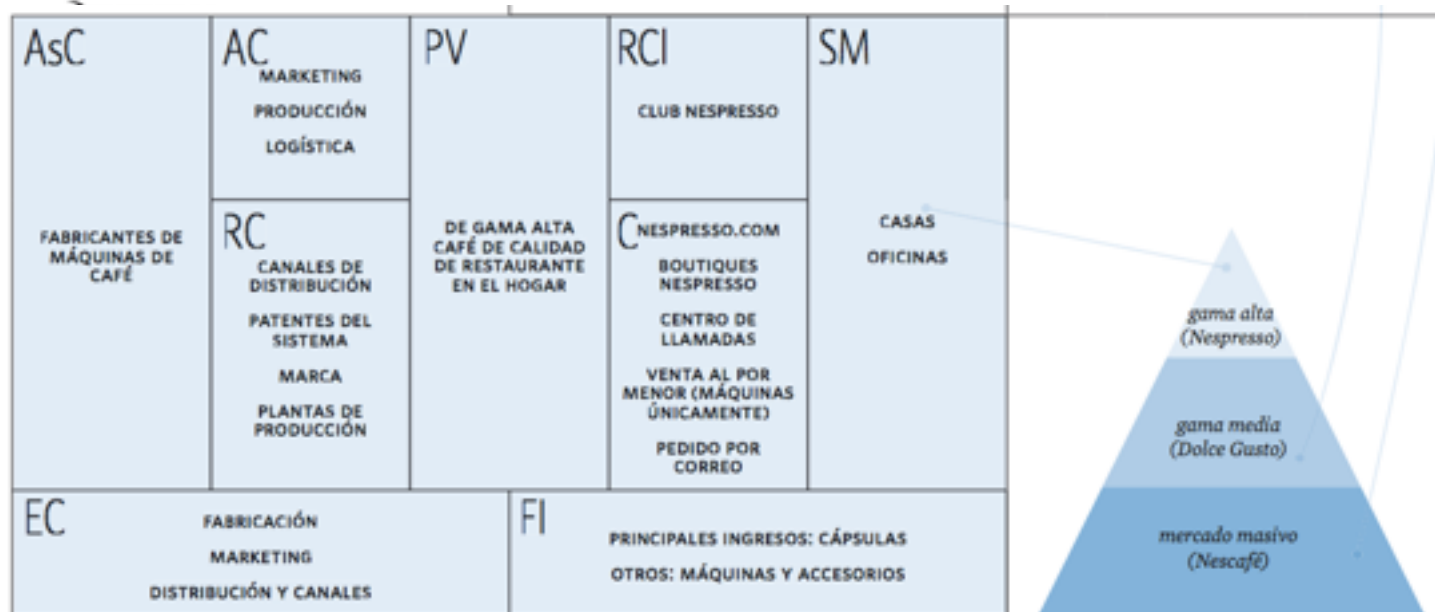
- Salarios a empleados permanentes.
- Eventos de lanzamiento y gastos de mercadeo.

Puntos De Ingresos

- Transporte en base a kilómetros.
- Fijación de precios escalada.
- UBER X, UBER Taxi, UBER Black, UBER SUV, etc.
- UBER Carga, UBER Transporte compartido.

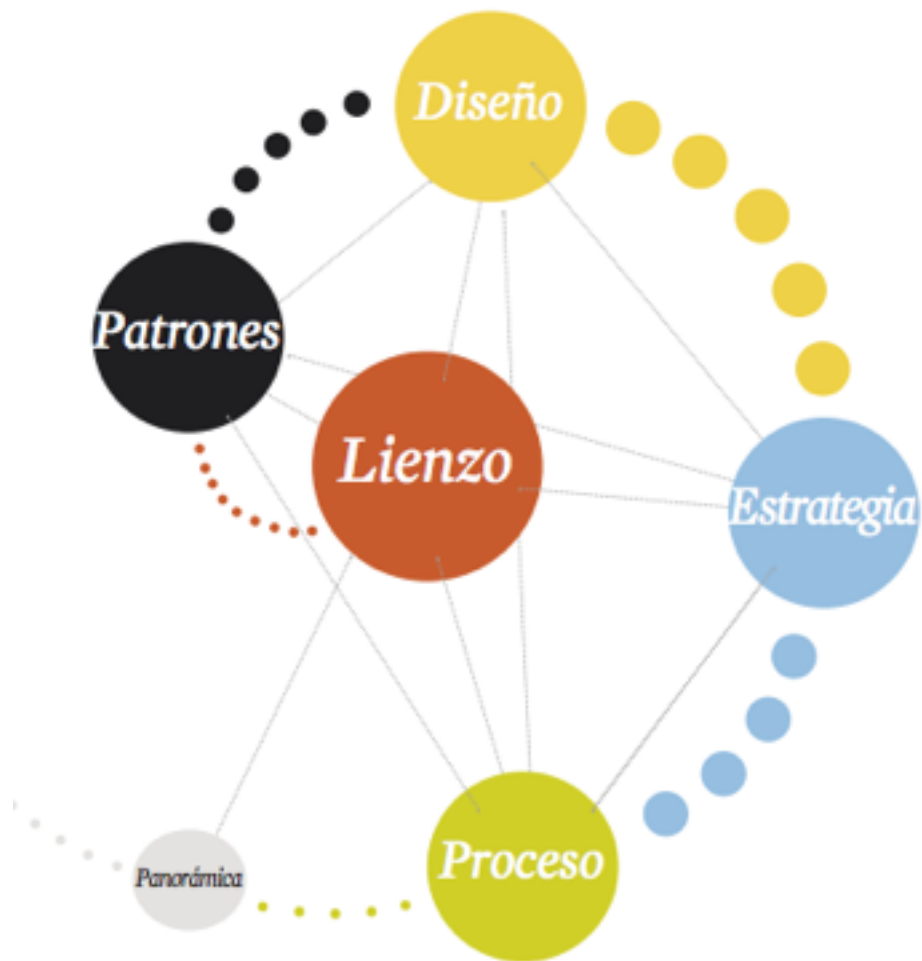
Modelo Canvas de Amazon





EL MODELO DE ÉXITO DE NESPRESSO





*«En arquitectura, “patrón”
se refiere al concepto
de captar ideas de diseño
arquitectónico como
descripciones arquetípicas
y reutilizables.»*

Christopher Alexander, arquitecto

Desagregación de modelos de negocio

Definición: patrón n.º 1

El concepto de empresa «desagregada» sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. • Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales. • Los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renunciias no deseadas.

TRES TIPOS PRINCIPALES DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con clientes	Gestión de infraestructuras
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo.	Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas.	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Se centra en los empleados. Se mira a los talentos creativos.	Orientación a servicios. «El cliente es lo primero.»	Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

Gestión de infraestructuras



Innovación de productos



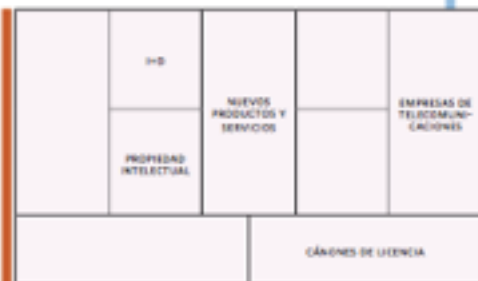
Fabricantes de equipos

Las empresas de telecomunicaciones, como France Telecom, KPN o Vodafone, han externalizado la explotación y el mantenimiento de algunas de sus redes a fabricantes de equipos como Nokia Siemens Networks, Alcatel-Lucent y Ericsson. Los fabricantes de equipos pueden explotar las redes a un coste inferior, ya que trabajan con varias empresas de telecomunicaciones a la vez y, por lo tanto, se benefician de la economía de escala.



Empresa de telecomunicaciones desagregada

La desagregación de la infraestructura permite a una empresa de telecomunicaciones poner toda su atención en la creación de marca y la segmentación de clientes y servicios. Las relaciones con los clientes son su activo más importante, alrededor del cual gira su actividad empresarial. Al concentrarse en los clientes y aumentar la cuota de gasto de los suscriptores actuales, la empresa puede aprovechar las inversiones que realizó a lo largo de los años para captar y fidelizar clientes. Una de las primeras empresas de telecomunicaciones que llevó a cabo una desagregación estratégica fue Bharti Airtel, que ahora se encuentra entre las principales empresas de la India. Bharti Airtel subcontrató sus operaciones de red a Ericsson y Nokia Siemens Networks, y la infraestructura de TI a IBM, lo que le permitió dedicarse a su competencia clave: establecer relaciones con clientes.



Proveedores de contenidos

Para la innovación de productos y servicios, las empresas de telecomunicaciones desagregadas pueden recurrir a empresas creativas más pequeñas. La innovación requiere talento creativo, una cualidad que las empresas pequeñas y dinámicas tienen más capacidad para atraer. Las empresas de telecomunicaciones colaboran con otras empresas que garantizan un suministro constante de nuevas tecnologías, servicios y contenido multimedia, como mapas, juegos, vídeo y música. Es el caso de Mobily (Austria) y TAT (Suiza). Mobily se concentra en soluciones de servicios basados en localización para teléfonos inteligentes (desarrolló una conocida guía de viajes para móviles) y TAT se centra en la creación de interfaces de usuario avanzadas para móviles.

La larga cola

Definición: patrón n.º 2

El principio de los *MODELOS DE NEGOCIO DE LARGA COLA (long tail)* es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. • El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. • Los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

N.º de ventas

EL
20 %

de las empresas
destacadas se centran en un
número reducido de productos que tienen
un volumen de ventas elevado

Oliv
Anders
en su
el concepto
de largo tail (largo
cola) para describir
un cambio en las empre-
sas multimedia, que pasaron
de vender grandes cantidades de
un número reducido de títulos a vender
una amplia gama de productos especializados
que, por separado, tienen un volumen de ventas
relativamente bajo. Anderson explicó cómo muchas
ventas esporádicas pueden generar un total de ingresos
equivalente, o incluso superior, al total de ingresos obte-
nido con títulos de ventas.

Anderson cree que este fenómeno de la industria
multimedia se desarrollará a causa de tres factores
académicos:

1. Democratización de las herramientas de producción
la bajada de los precios de la tecnología permitió que
los usuarios individuales accedieran a herramientas que
hace tan años atrás tenían precios elevados. Ahora

millones de
aficionados pueden
grabar música, realizar cortos
y diseñar software sencillo con resultados
profesionales.

2. Democratización de la distribución Internet ha conver-
tido la distribución de contenido digital en un producto
básico y ha reducido drásticamente los costes de inventa-
rio, las comunicaciones y las transacciones, abriendo así
nuevos mercados para los productos especializados.

3. Bajada de los costes de búsqueda para coordinar la
oferta y la demanda al venderlo desde que plantea la
venta de contenido especializado es encontrar compo-
nentes que pueden estar interesados. Los potentes motor-
es de búsqueda y recomendación, las calificaciones de

LA LARSA COLA se centra en una gran cantidad de productos que tienen un volumen de ventas reducido

los usuarios y las comunidades de interés han facilitado
esta tarea enormemente.

La investigación de Anderson versa principalmente
sobre la industria multimedia. Éste explicó, por ejemplo,
cómo el videoclub en línea Netflix empezó a alquilar

muchas películas de cine especializado. Cada una de
estas películas tiene un índice de alquiler relativamente
bajo, pero el total de ingresos generado por el amplio
catálogo de películas de Netflix está al mismo nivel que
el de los grandes títulos de taquilla.

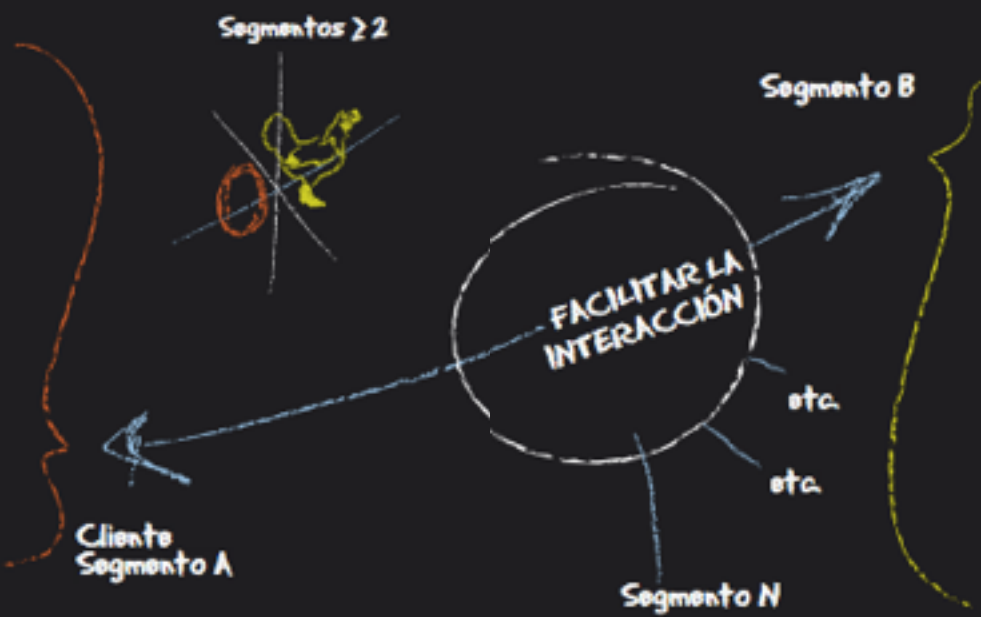
Anderson demostró que el concepto de largo cola
se aplica también fuera de la industria multimedia. El
dado del año de subastas en línea eBay se basa en un
ejército de vendedores que venden y compran pequeñas
cantidades de artículos diversos.

N.º de productos

Plataformas multilaterales

Definición: patrón n.º 3

Las *PLATAFORMAS MULTILATERALES* reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. • Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. • La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. • El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red».





GRATIS como modelo de negocio

Definición: patrón n.º 4

GRATIS • En el modelo de negocio *GRATIS*, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita.

• Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. • Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financian los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento.

¿(Cómo) puedes hacerlo gratis?



key partners

Microsoft



telecom companies



hardware manufacturers



payment providers

key activities

software development



complaint management



key resources

developers



software



skype brand

value proposition

messaging and files



skype out

skype to skype

skype number



video conference



skype connect



conference calls



license to produce skype hardware



skype connect



skype connect



skype connect

customer relationships



payment of skype credits



skype subscription



skype software download



personalized self service

channels



skype.com & skype apps

skype manager manage skype in your business



skype hardware

revenue streams



credits and subscriptions



basic services are free!



skype hardware

client segments

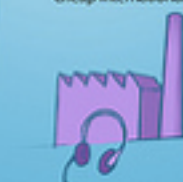
global internet users who want to make a call (via the internet)



skype out users



companies that want to make cheap international calls



hardware manufacturers

cost structure



software development

marketing

complaint management

partner fees

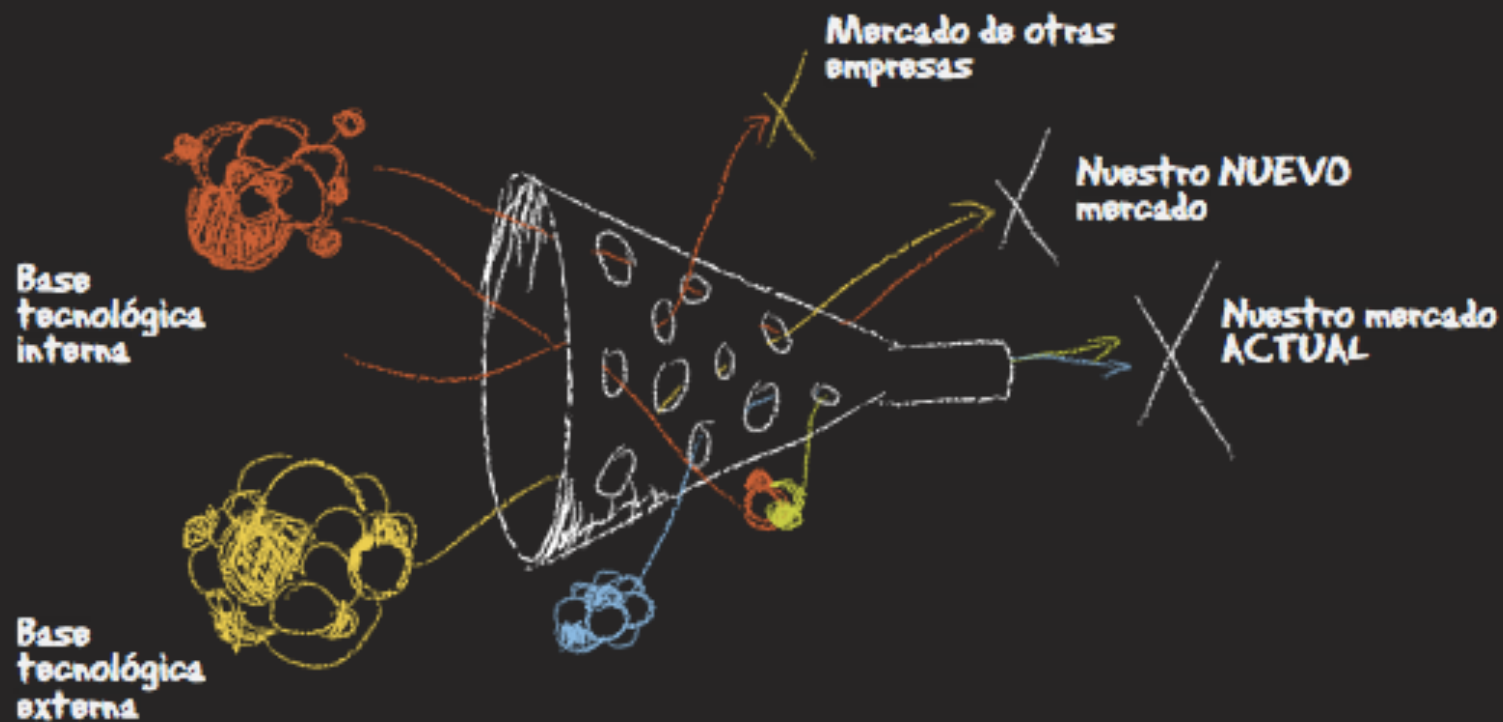
telecom costs (skype out)

Modelos de negocio abiertos

Definición: patrón n.º 5

Los *MODELOS DE NEGOCIO ABIERTOS* se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos.

- Esto puede hacerse «de fuera adentro», aprovechando las ideas externas de la empresa o «de dentro afuera», proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa.





ECOMMERCE

AVG TICKET
CAC
COGS
REP



MARKETPLACE

GMV
CAC - TAC
TAKE RATE
REP



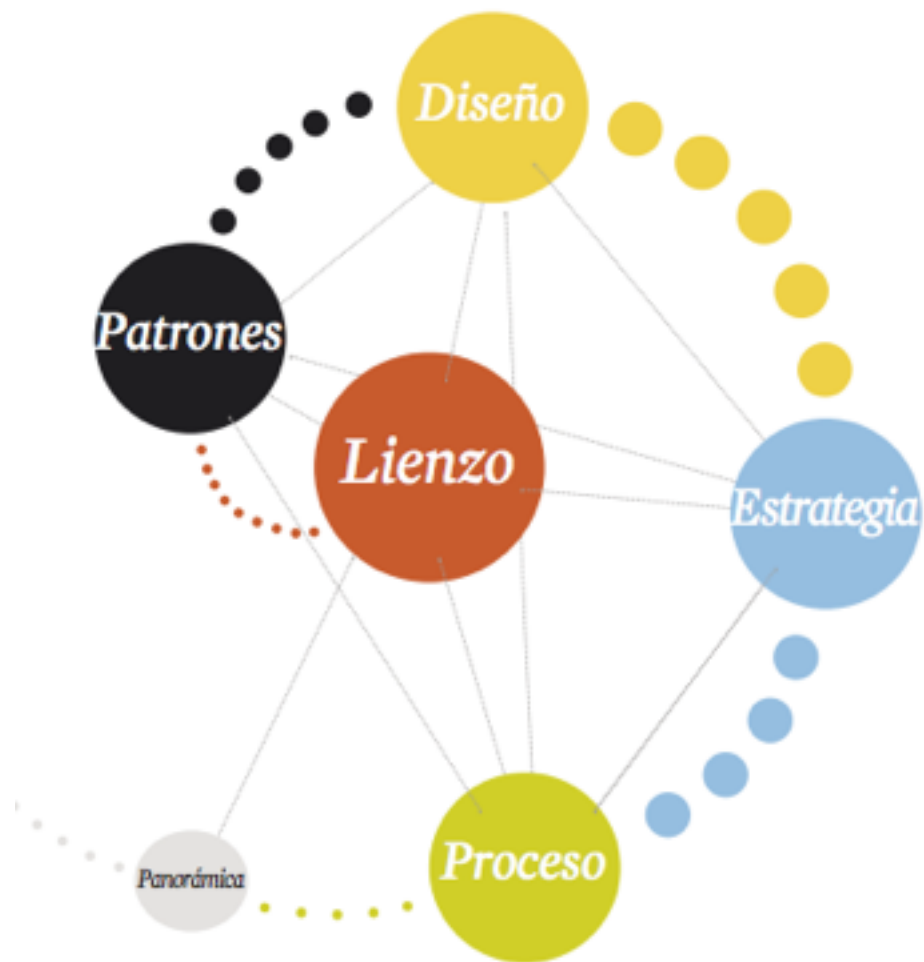
SAAS - SUSCRIPCIÓN

MRR
CAC
CHURN RATE
CLTV



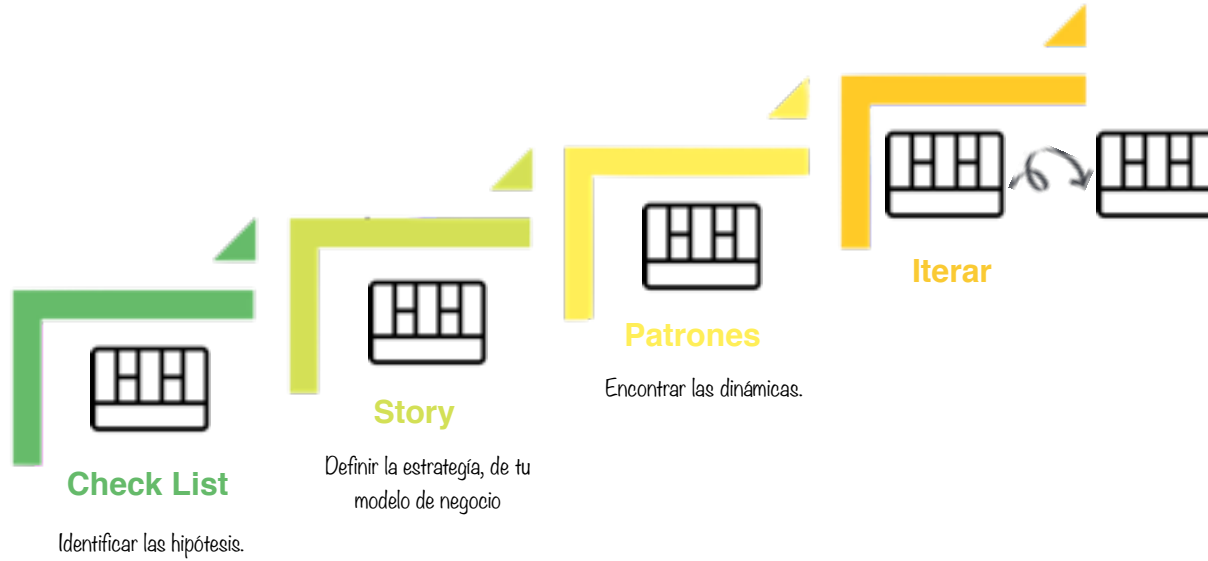
MOBILE APP

APP IN A PURCHASE
PUBLI
DOWLOADS
...



«Los empresarios no pueden limitarse a comprender mejor a los diseñadores, sino que deben trabajar como diseñadores.»

Roger Martin, decano de la Rotman School of
Management



1

ESQUEMATIZA EL MODELO DE NEGOCIO

- Para empezar, escribe un esquema sencillo del modelo de negocio.
- Escribe los diferentes elementos del modelo de negocio en una nota autoadhesiva.
- El esquema se puede hacer de forma individual o en grupo.

2

DIBUJA LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

- Coge las notas autoadhesivas, de una en una, y sustitúyelas por un dibujo que refleje su contenido.
- Dibuja imágenes sencillas y omite los detalles.
- La calidad del dibujo no tiene importancia, siempre que el mensaje esté claro.

3

DEFINE EL GUIÓN

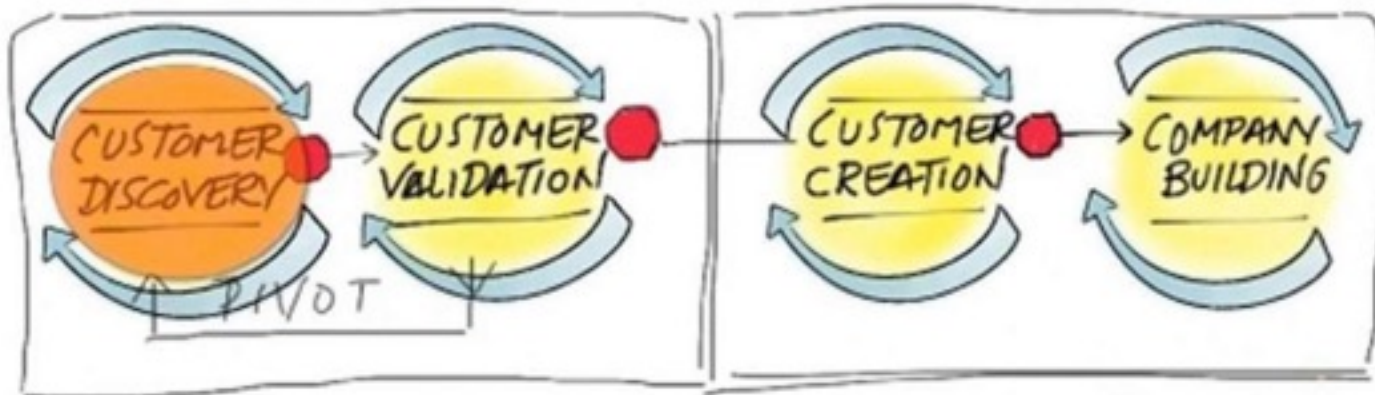
- Ordena las notas autoadhesivas en la secuencia que desees contar la historia.
- Prueba diferentes posibilidades. Por ejemplo, puedes empezar por los segmentos de mercado o por la propuesta de valor.
- Básicamente, cualquier punto de partida es válido si permite contar la historia con eficacia.

4

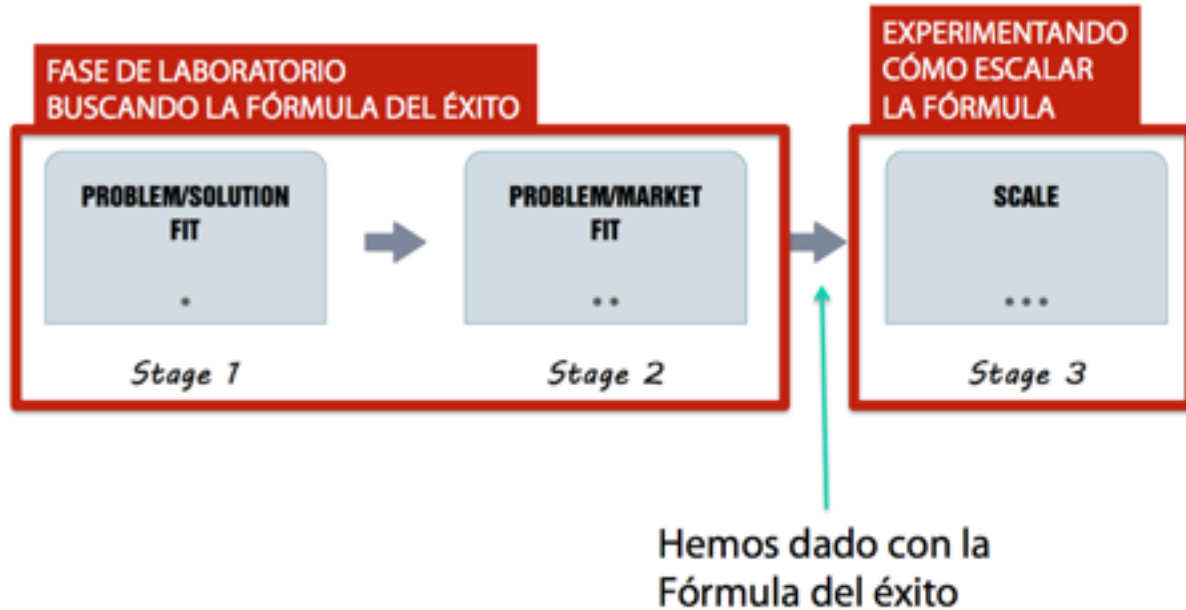
CUENTA LA HISTORIA

- Muestra, de una en una, las imágenes dibujadas en las notas autoadhesivas para contar la historia del modelo de negocio.

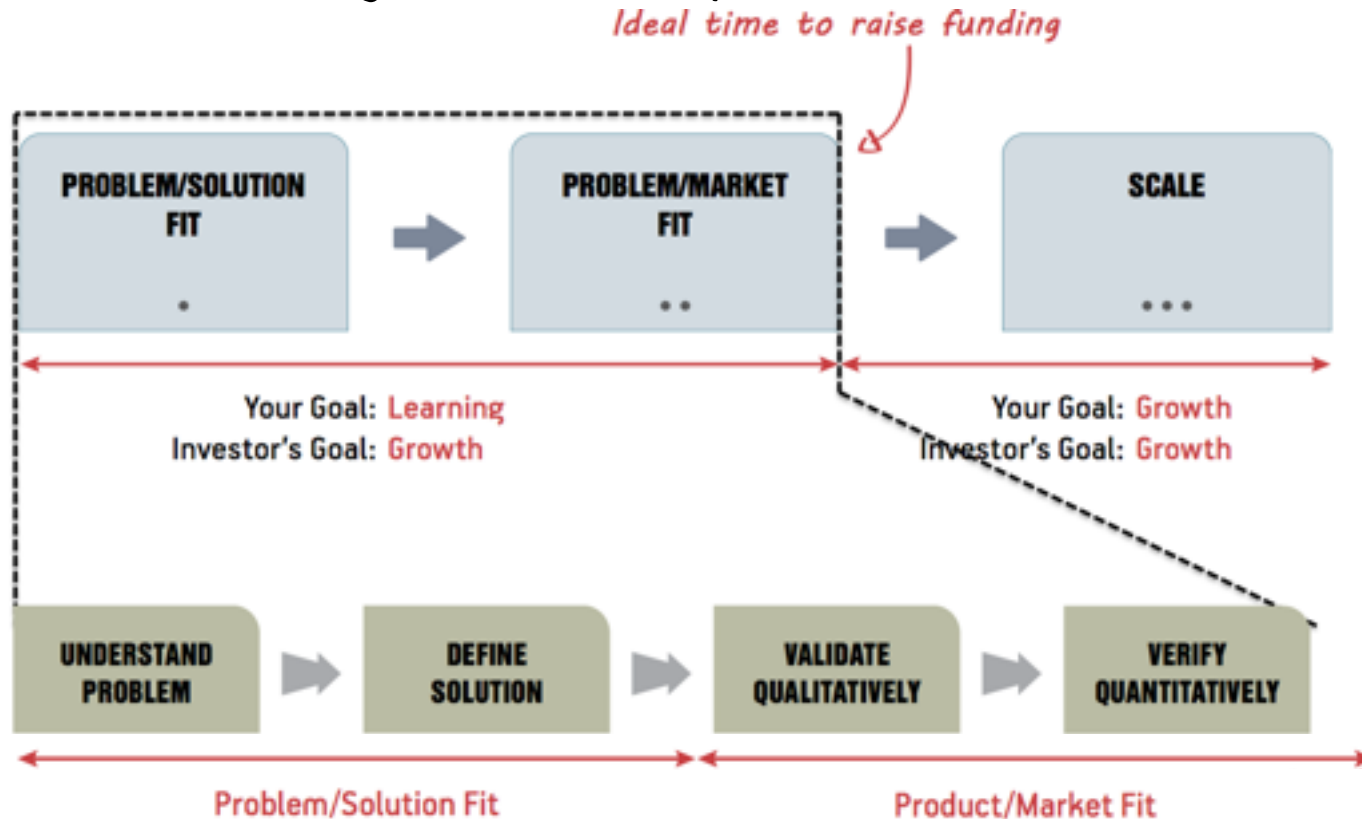
Nota: según el contexto y tus preferencias personales, quizá sea preferible que utilices un PowerPoint o un Keynote. No obstante, la presentación de diapositivas probablemente no tendrá el mismo impacto positivo que el método de las notas autoadhesivas.



¿Ciclo de vida StartUp?



Plan de trabajo lean startup



Plan de trabajo lean startup

CREAR UN CANVAS

- Identificar segmentos
- Brainstorming paquete valor
- Crear propuesta de valor por segmento
- Identificar canales
- Estimar CAC por canal
- Estimar LTV por canal
- Proponer fuentes de ingresos
- Proponer un pricing
- Completar BMC

IDENTIFICAR HIPÓTESIS DE NEGOCIO

DEFINIR EXPRIMENTOS

Plan de trabajo lean startup

CREAR
UN CANVAS

IDENTIFICAR
HIPÓTESIS DE NEGOCIO

DEFINIR
EXPRIMENTOS

Brainstorming de hipótesis:

Para cada elemento de la PV

Para cada *feature* de la solución

Para cada canal

Para cada fuente de ingresos

Para los partners

Para el precio

Para los elementos de coste dudosos

Ordenar las hipótesis de mayor a menor
riesgo financiero

Mayor riesgo → Se comprueba en
experimentos más tempranos

Como se crean buenas hipótesis

- A partir de riesgo
 - Para cada idea del modelo de negocio identifica riesgos, suposiciones que puedan demostrarse falsas y lo echen por tierra
- A partir de problemas
 - Para cada problema que tiene el cliente busca una solución concreta que lo resuelva (y que puedas realizar)
- A partir de “yo creo que...”
 - Enuncia tus creencias y suposiciones sobre el modelo de negocio y conviértelas directamente en hipótesis

Ejemplo – Hipótesis a partir de riesgos

- Modelo de negocio

– Ofrecer taquillas securizadas para entregas de pedidos de tiendas on- line. Las taquillas se situarán en 2m2 de cualquier tienda a pie de calle. El dueño de la tienda recibe un 30% de nuestros honorarios, que son de 4€/pedido entregado.

- Qué puede fallar

– Que los dueños de tiendas no quieran meter otra marca dentro – Que a los dueños de tiendas 1,2€/pedido le parezca poco.

- Hipótesis

– Los retailers nos cederán los 2m2 gustosamente

Ejemplo - Hipótesis a partir de riesgos

- Tests

- Entrevistarme con 10 retailers de diversos sectores y sondear su interés en participar
- Instalar 3 taquillas en 3 retailers que acepten probar durante 1-2 meses y verificar luego su interés

- Métricas

- Tasa de aceptación = $\text{Interesados} / \text{Entrevistados}$
- Tasa de continuidad = $\text{Retailers que continúan} / \text{Retailers que probaron}$

Ejemplo – Hipótesis a partir de problemas

- Modelo de negocio

- Ofrecer un marketplace on-line que relaciona a proveedores de agricultura ecológica (sector primario) con consumidores

- Problema

- Disponibilidad limitada: sólo hay producto cuando es temporada

- Hipótesis

- Los consumidores aceptarán esta limitación
- La escasez (no artificial) del producto incrementa el valor percibido por los consumidores

Ejemplo – Hipótesis a partir de problemas

• Tests

- Entrevistarme con 10 consumidores interesados en compra desintermediada a productor y sondear su preocupación por la disponibilidad y qué hacen cuando no hay producto disponible
- Ofrecer una reserva on-line de suministro periódico. A los que se registren mostrarles on-line información gráfica sobre los meses en que habrá producción y ofrecerles un botón para cancelar la reserva

• Métricas

- Tasa de aceptación = $\text{Aceptantes} / \text{Entrevistados}$
- Tasa de cancelación = $\text{Cancelaciones} / \text{Registros}$

Ejemplo – Hipótesis a partir de “yo creo”

- Modelo de negocio

- Fabricar palas de pádel premium, fundamentando la diferenciación en el diseño, los materiales y la innovación de producto

- Yo creo que...

- Se puede crear un posicionamiento premium para la marca sin hacer inversión temprana en I+D
- Si asocio la marca con jugadores de primer nivel la gente la considerará premium implícitamente

- Hipótesis

- Crear un naming y diseño estético siguiendo los patrones de diseñadores industriales de productos de lujo permitirá vender a precio primado

Ejemplo – Hipótesis a partir de “yo creo”

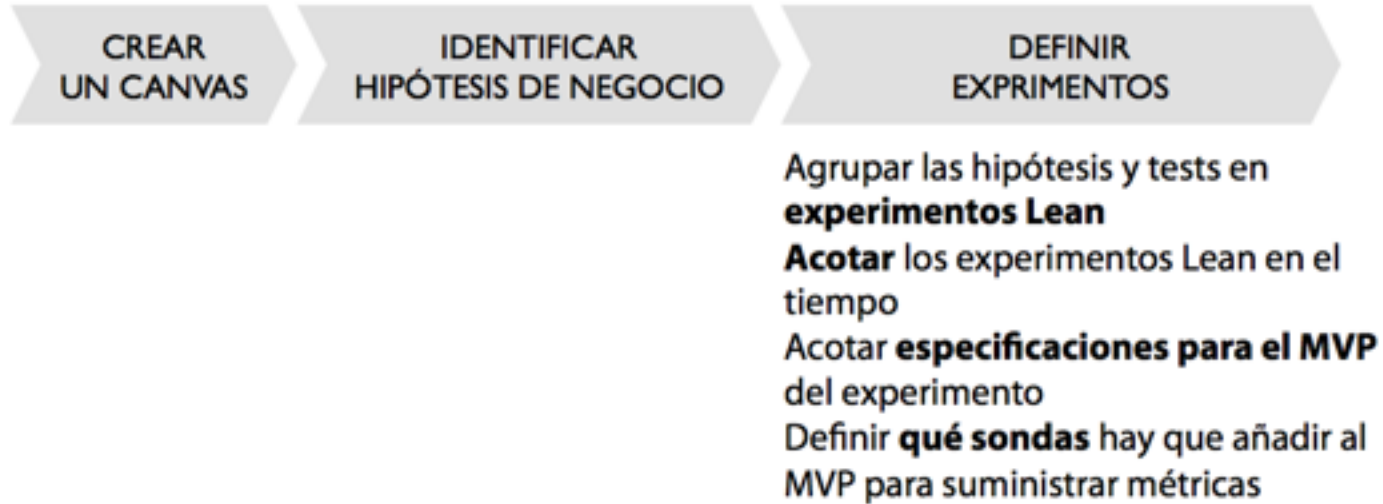
- Tests

- Crear un modelo 3D e infografía de la pala, anunciarla bajo una marca ficticia en Google y medir el interés en registros
- Crear marca y diseño, externalizar pequeña producción en China y verificar interés en torneo

- Métricas

- Tasa de registro = $\text{Registros} / \text{Visitantes a la web}$ – $\text{Ventas} / \text{torneo}$

Plan de trabajo lean startup



Tipos de MVP ordenados por coste

- SmokeTest
- Concierge (conserje)
- Mock-up (maqueta)
- Mago de Oz
- Piecemeal

MVP Smoke test

1. Se crea una landing page para reclutar usuarios (early adopters)
2. Se les promete acceso prioritario cuando el producto esté acabado
3. Se comprueba así el interés por el producto y la viabilidad del proyecto
4. Se crea el producto si hay interés o se pivota la propuesta de valor

MVP Smoke test con video

1. Se crea un vídeo que explica la propuesta de valor al tiempo que promociona la marca
2. El vídeo conduce a un smoke test

Caso dropbox

- Crearon 3 vídeos explicando cómo iba a funcionar Dropbox
- Call-To-Action: formulario de enrolamiento para una beta del producto
- Así pudieron validar que había demanda para su idea antes de construir siquiera un prototipo
- Rechazaron una oferta de compra de Steve Jobs

MVP Concierge

1. Se buscan early adopters
2. Se les ofrecen los beneficios supuestos del producto o servicio
3. No se construye ni producto ni front-end
4. Se simula manualmente el funcionamiento interno del producto o servicio, mediante personas
5. Se establece el mayor número de comunicaciones posibles con clientes para aprender de ellos
6. Se extraen las lecciones aprendidas
7. Se crea el producto habiendo evitado inversiones equivocadas
8. Alternativamente se pivota el modelo si se ha visto que las hipótesis eran un completo error.

MVP Mock-up

- Se crea una versión aparentemente completa del producto
- Algunos procesos (los más costosos) no se desarrollan pero sí se genera un resultado tipo
- Se pide a los early adopters testers que evalúen el producto y generen comentarios y valoraciones

MVP Mago de oz

1. Se crea un front-end o cascarón (flintstoning)
2. Los procesos tras el front-end se realizan manualmente, por personas
3. Se aprende todo lo posible del paquete de valor del cliente
4. Se crea el producto habiendo evitado inversiones equivocadas
5. Alternativamente se pivota el modelo si se ha visto que las hipótesis eran un completo error.

MVP Mago de oz- caso Zappos

- Inicialmente trabajó con zapaterías locales
- Pidió permiso a los dueños para fotografiar los zapatos
- Actuó como un dropshipper
- Cuando entraba un pedido:
 - Iba a la zapatería personalmente
 - Recogía los zapatos
 - Los enviaba por courier al cliente
- Así pudo entender cómo trasladar la experiencia de compra física al mundo on-line

MVP Piecemeal

1. Es una mezcla entre Mago de Oz y Concierge
2. Como Mago de Oz se crea un front-end pero con herramientas de terceros, sin desarrollo propio

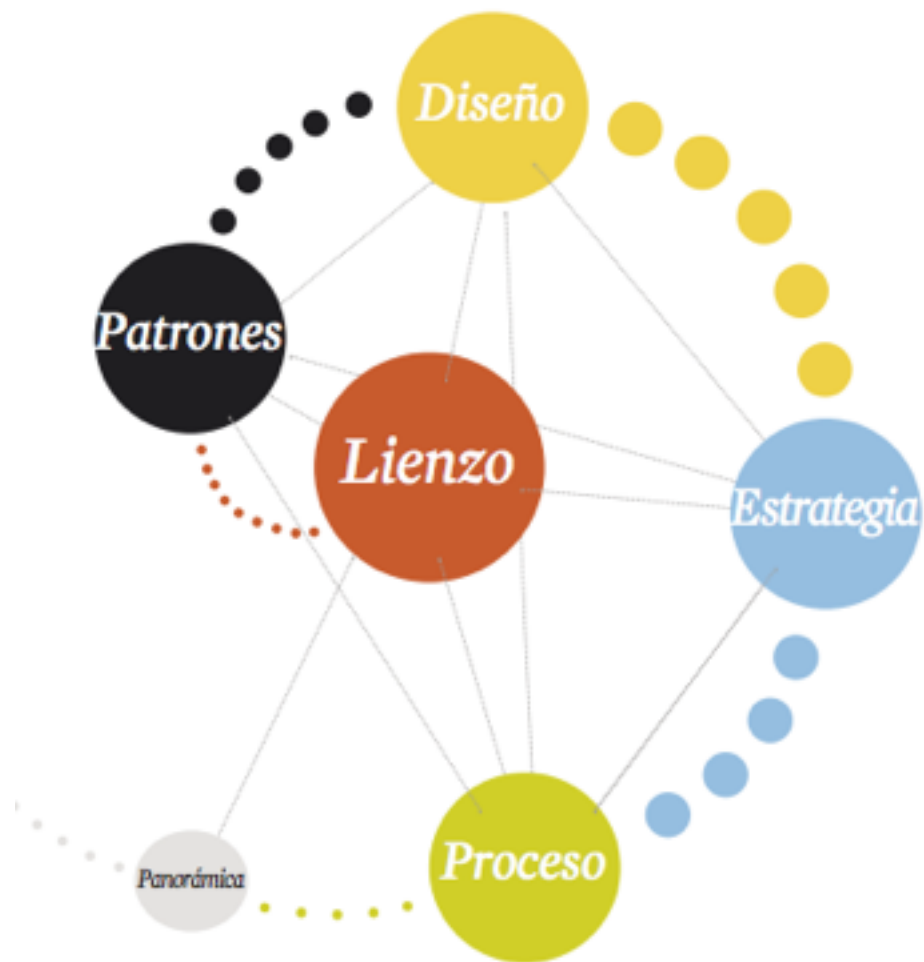
MVP Piecemeal- casogroupon

- Comenzaron con un blog en Wordpress y una hoja de estilo que reflejaba la imagen de marca
- Con FileMaker generaban cupones manualmente en formato PDF y los enviaban manualmente

por correo electrónico

- Así pudieron validar que había demanda para su idea antes de construir un prototipo funcional

serio



*«No hay un único modelo
de negocio...*

*Las oportunidades y
opciones son innumerables,
sólo tenemos que
descubrirlas.»*

Tim O'Reilly, director ejecutivo, O'Reilly

¿Qué es una StartUp?

Startup

Un experimento social que tiene por objetivo encontrar una fórmula de éxito que le permita ser sostenible y escalable.

(Fórmula de éxito = Modelo de negocio)

Empresa

Un máquina de fotocopiar una o más fórmulas de éxito

A man with short grey hair, glasses, and a beard is speaking into a small yellow microphone. He is wearing a white shirt and a brown jacket. He is holding a small black object in his right hand. The background is blurred, showing what appears to be a stage or presentation area.

“Organización **temporal** de personas orientadas a la
búsqueda de un **modelo** de negocio **recurrente** y
escalable”

¿Objetivos de una StartUp?

Nivel 1: validar su fórmula del éxito (modelo de negocio)

Nivel 2: aprender (inferir de los clientes)

Estrategia

200 Entorno del modelo de negocio

212 Evaluación de modelos de negocio

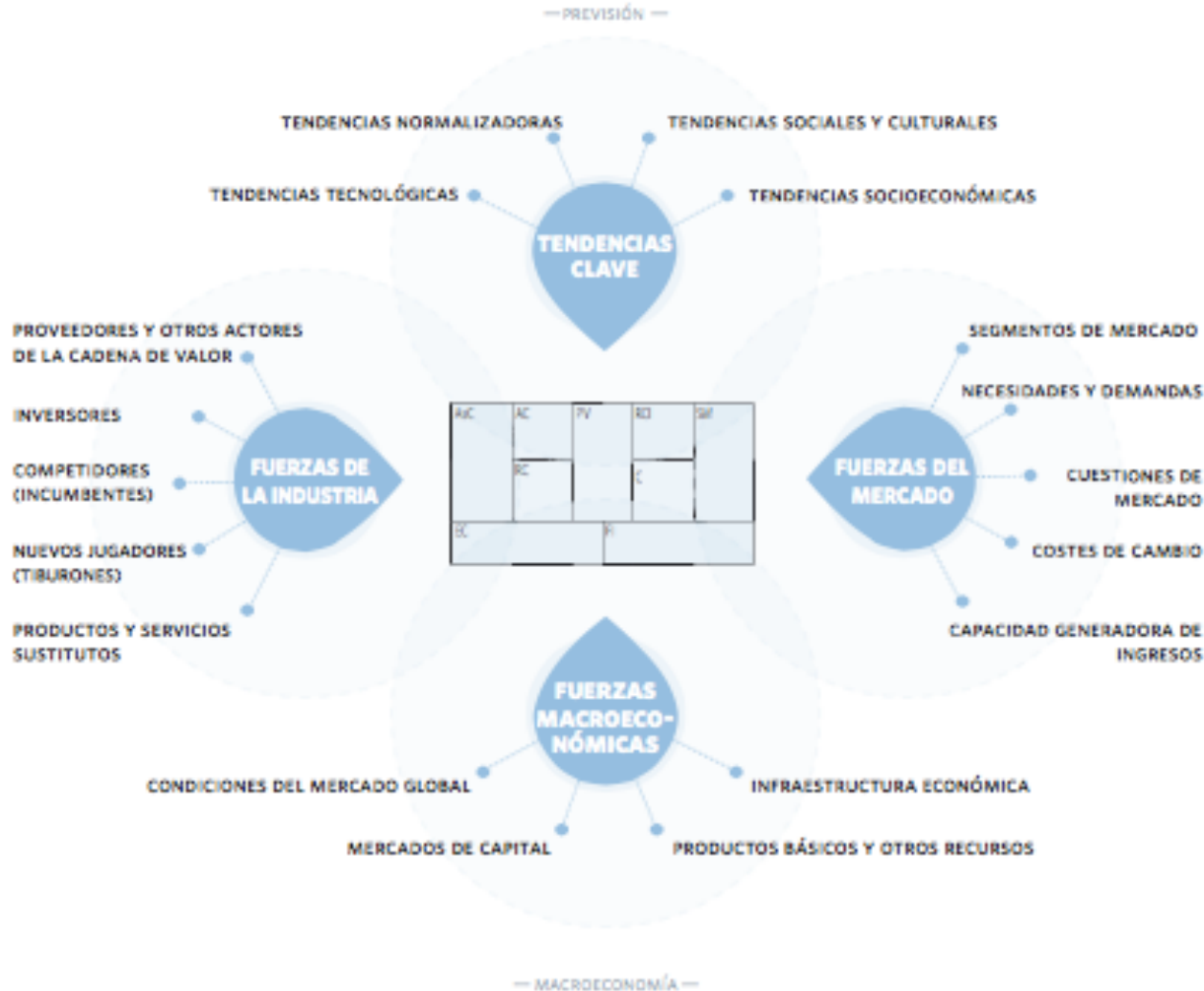
226 Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul

232 Gestión de varios modelos de negocio



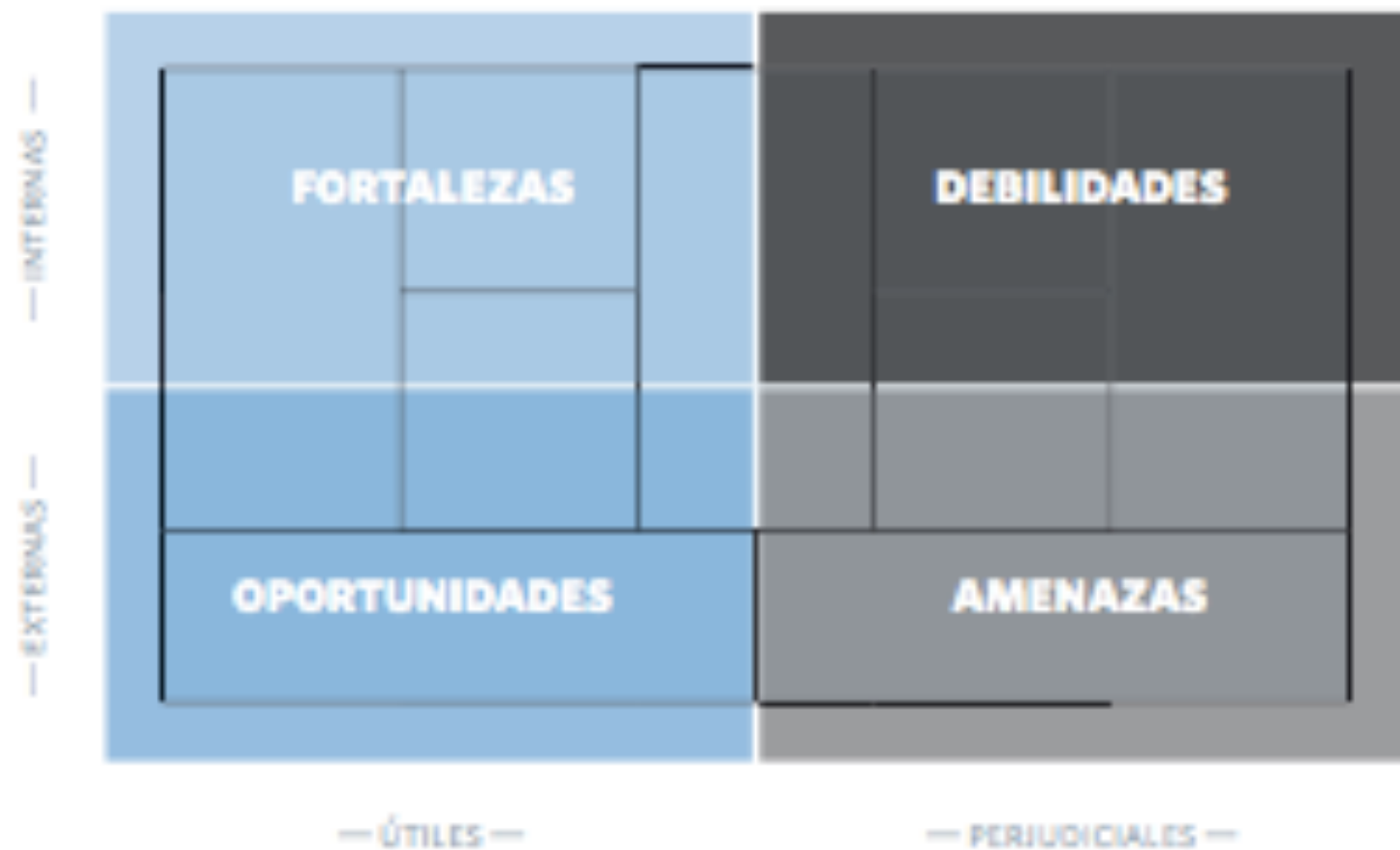
4.1







En tu empresa, ¿cuáles son las ...



Evaluación de la propuesta de valor



IMPORTANCIA PARA MÍ M. R. 1-10

Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes

5 4 3 2 1

1 2 3 4 5

Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia

Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red

5 4 3 2 1

1 2 3 4 5

Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red

Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios

5 4 3 2 1

1 2 3 4 5

No hay sinergias entre nuestros productos y servicios

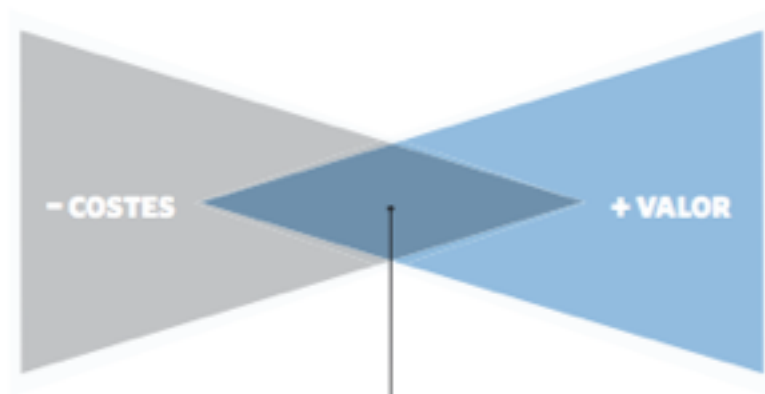
Nuestros clientes están muy satisfechos

5 4 3 2 1

1 2 3 4 5

Recibimos quejas con frecuencia



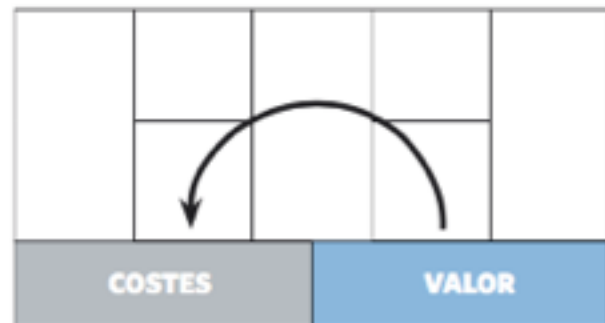


— INNOVACIÓN EN VALOR —

ELIMINAR	AUMENTAR
DE LAS VARIABLES CON UNA GRAN COMPETENCIA EN EL SECTOR, ¿CUÁLES PUEDES ELIMINAR?	¿QUÉ VARIABLES SE DEBEN AUMENTAR MUY POR ENCIMA DE LA NORMA DEL SECTOR?
REDUCIR	CREAR
¿QUÉ VARIABLES SE DEBEN REDUCIR MUY POR DEBAJO DE LA NORMA DEL SECTOR?	¿QUÉ VARIABLES, QUE EL SECTOR NO HAYA OFRECIDO NUNCA, SE DEBEN CREAR?

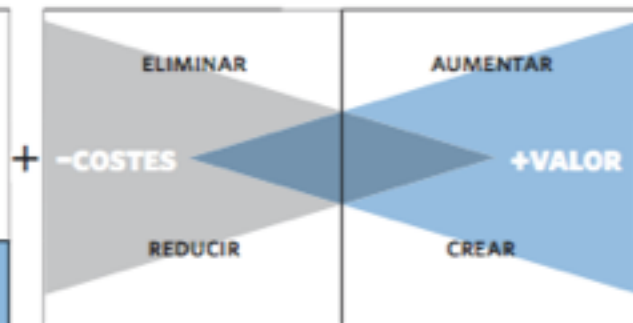
—ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES—

Lienzo de modelo de negocio



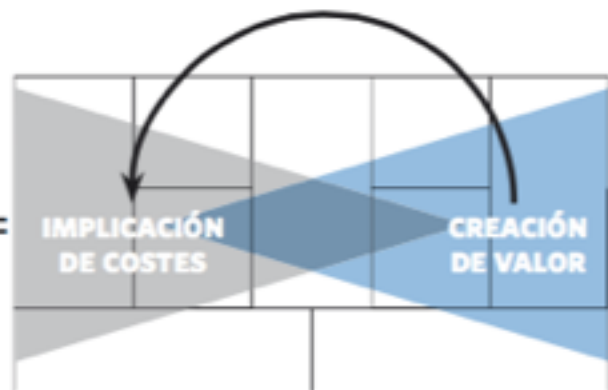
El lienzo de modelo de negocio se divide en dos partes: la derecha, centrada en el valor y los clientes, y la izquierda, basada en el coste y la infraestructura (pág. 49). La modificación de los elementos situados a la derecha tiene ciertas implicaciones para los elementos del lado izquierdo. Por ejemplo, la adición o eliminación de elementos de los módulos Propuesta de valor, Canales o Relaciones con clientes, tiene una repercusión inmediata sobre los módulos Recursos, Actividades, Asociaciones y Costes.

Innovación en valor

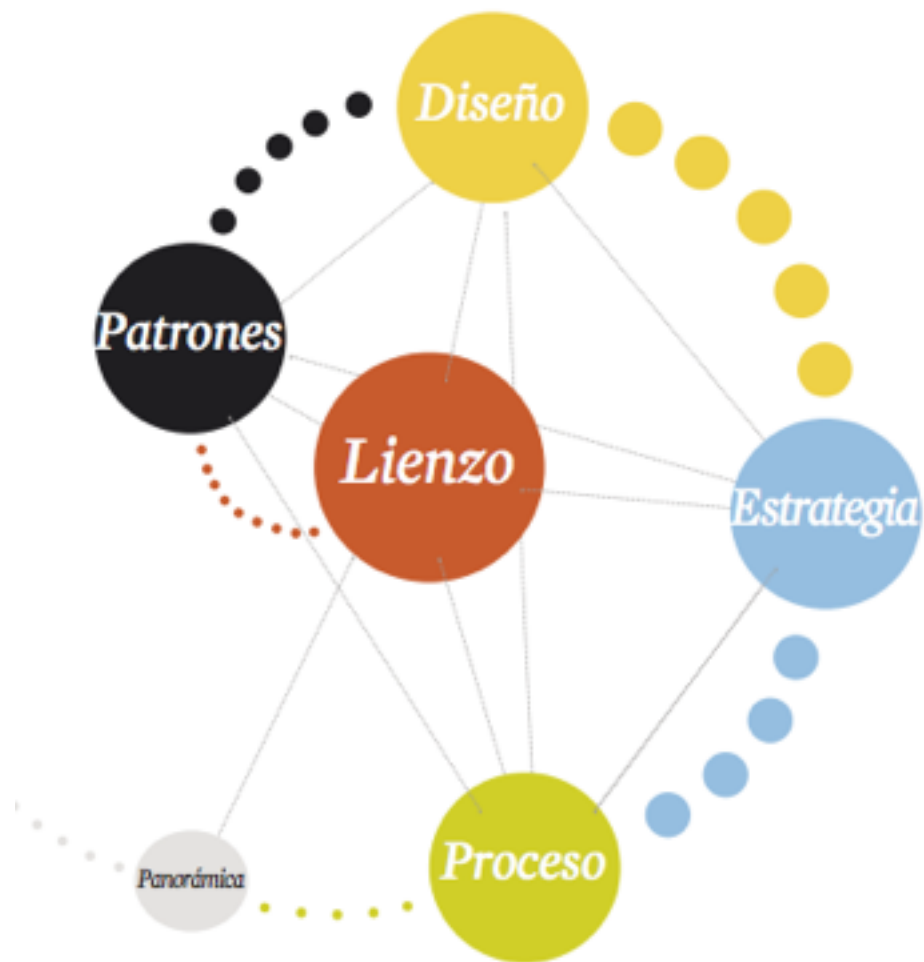


La estrategia del océano azul consiste en aumentar el valor y reducir los costes de forma simultánea. Para ello, es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero. El primer objetivo es la reducción de costes mediante la disminución o la eliminación de los componentes o servicios menos valiosos; el segundo, la mejora o creación de componentes y servicios de alto valor que no aumenten demasiado la base de costes.

Combinación de ambos métodos



La combinación de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio te permite analizar de forma sistemática el grado de innovación de un modelo de negocio. Puedes plantear las preguntas del esquema de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir, aumentar) con relación a cada uno de los módulos del modelo de negocio e, inmediatamente, identificar sus implicaciones para los demás componentes del modelo (por ejemplo, cómo afectan a los costes los cambios realizados en el valor y viceversa).





Movilización

Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito

Preparación del escenario



Comprensión

Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio

Inmersión



Diseño

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado

Análisis



Aplicación

Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio

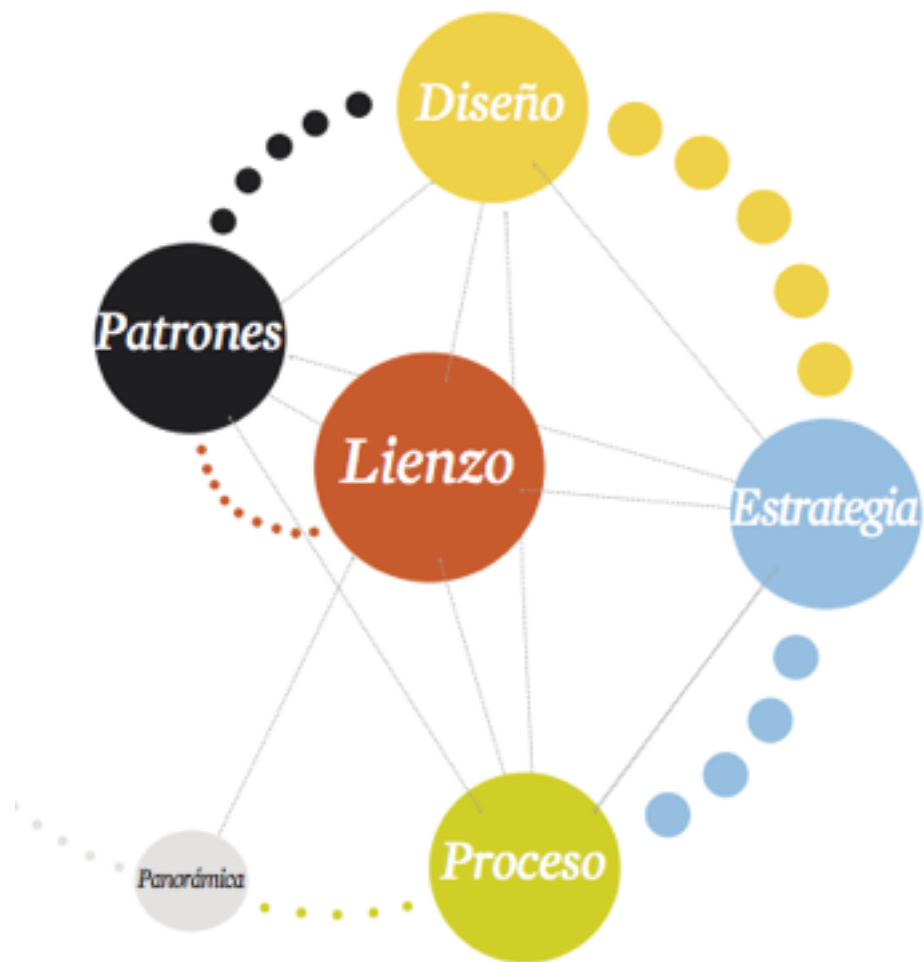
Ejecución



Gestión

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado

Evolución



*Visión
general*



hojas de cálculo financieras

análisis ambiental

plan de aplicación

análisis DAFO y de incertidumbre

PLAN DE NEGOCIO

RESUMEN EJECUTIVO

EL EQUIPO

- Perfil de dirección
- Por qué somos un equipo ganador

EL MODELO DE NEGOCIO

- Visión, misión y valores
- Cómo funciona nuestro modelo de negocio
- Propuesta de valor
- Mercados objetivo
- Plan de marketing
- Recursos y actividades clave

ANÁLISIS FINANCIERO

- Análisis del punto de equilibrio
- Casos hipotéticos de ventas y pronósticos
- Gasto de capital
- Costes de explotación
- Requisitos de financiación

ENTORNO EXTERNO

- Economía
- Análisis del mercado y tendencias clave
- Análisis de la competencia
- Ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio

PLAN DE APLICACIÓN

- Proyectos
- Objetivos
- Plan

ANÁLISIS DE RIESGOS

- Factores limitantes y obstáculos
- Factores clave del éxito
- Riesgos específicos y contramedidas

CONCLUSIÓN

ANEXO

