



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIÁN

DIRECCIÓN DE
INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN

EMPRENDE USS 2021

Taller Modelo de Negocios

SEBASTIÁN ARIAS



1. ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIOS?

En palabras sencillas, un modelo de negocio es la forma en que tu proyecto generará ingresos. Puede sonar elemental, pues todos quienes parten un emprendimiento lo hacen pensando en que su idea los llevará a ganar dinero. Sin embargo, generar un modelo de negocio robusto y eficaz no es una tarea tan simple como parece, pero por fortuna existen excelentes guías para delinearlos.

En un mundo donde todo parece haber sido inventado y cuesta encontrar ideas innovadoras, la clave para que un negocio prospere es que **sea capaz de crear valor para el cliente**. Para ello es necesario ponerse en sus zapatos, conocerlo a fondo, escucharlo, sentir y pensar como él, y dejar de lado cualquier tipo de suposición que no esté sustentada en hechos probados.

Para que un modelo de negocio genere los frutos esperados, hay que estar dispuesto a modificarlo cuantas veces sea necesario, pero siempre teniendo en mente un objetivo sencillo y claro.

Conoce la importancia de un modelo de negocio y cómo desarrollarlo de forma sencilla utilizando una plantilla o un Canvas. InnovaKit USS

2. BUSINESS MODEL CANVAS

2.1. ¿Qué es el modelo Canvas?

En 2009, el suizo Alexander Osterwalder desarrolló uno de los métodos más utilizados por los emprendedores de todo el mundo para establecer sus modelos de negocio. Desde entonces, el Business Model Canvas se ha convertido en la guía para todos quienes tienen una idea o proyecto, ya sea dentro de una gran empresa o partiendo de cero.

Tal como lo indica su nombre, se trata de una plantilla con nueve cuadrículas en las que aparecen los aspectos básicos que todo negocio debe analizar para darles forma a las ideas y convertirlas en un buen método para generar ingresos.

<p>Socios clave</p>  <p>¿quiénes son nuestros socios clave? ¿quiénes son nuestros proveedores clave? ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios? ¿qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>motivaciones para asociarse: complementar y especializar reducir el riesgo de fracaso beneficiarse de los recursos y habilidades propias de cada uno</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? (nuestros canales de distribución) (nuestras relaciones con clientes) (nuestros flujos de ingresos)</p> <p>características: ¿qué tipo de actividades? ¿cómo se ejecutan? ¿cómo se miden? ¿cómo se controlan? ¿cómo se mejoran?</p>	<p>Propuestas de valor</p>  <p>¿qué valor está agregando al cliente? ¿qué tipo de problemas de nuestros clientes vamos a ayudar a resolver? ¿qué requisitos de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>características: ¿cómo se crea? ¿cómo se entrega? ¿cómo se mide? ¿cómo se controla? ¿cómo se mejora?</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>¿qué tipo de relación es esta que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿cómo vamos a establecerla? ¿cómo vamos a mantenerla con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿cómo la mediremos?</p> <p>ejemplos: ¿cómo se crea? ¿cómo se entrega? ¿cómo se mide? ¿cómo se controla? ¿cómo se mejora?</p>	<p>Segmentos de cliente</p>  <p>¿para qué clientes estamos creando valor? ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>características: ¿cómo se crean? ¿cómo se entregan? ¿cómo se miden? ¿cómo se controlan? ¿cómo se mejoran?</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>¿cuáles son los costes más importantes relacionados a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p>en la respuesta más: ¿cómo se crean? ¿cómo se entregan? ¿cómo se miden? ¿cómo se controlan? ¿cómo se mejoran?</p> <p>características de ejemplo: ¿cómo se crean? ¿cómo se entregan? ¿cómo se miden? ¿cómo se controlan? ¿cómo se mejoran?</p>	<p>Recursos clave</p>  <p>¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿cuáles son canales de distribución? ¿relaciones con clientes? ¿flujos de ingresos?</p> <p>tipos de recursos: ¿cómo se crean? ¿cómo se entregan? ¿cómo se miden? ¿cómo se controlan? ¿cómo se mejoran?</p>	<p>Propuestas de valor</p>  <p>¿qué valor está agregando al cliente? ¿qué tipo de problemas de nuestros clientes vamos a ayudar a resolver? ¿qué requisitos de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>características: ¿cómo se crea? ¿cómo se entrega? ¿cómo se mide? ¿cómo se controla? ¿cómo se mejora?</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>¿qué tipo de relación es esta que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿cómo vamos a establecerla? ¿cómo vamos a mantenerla con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿cómo la mediremos?</p> <p>ejemplos: ¿cómo se crea? ¿cómo se entrega? ¿cómo se mide? ¿cómo se controla? ¿cómo se mejora?</p>	<p>Segmentos de cliente</p>  <p>¿para qué clientes estamos creando valor? ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>características: ¿cómo se crean? ¿cómo se entregan? ¿cómo se miden? ¿cómo se controlan? ¿cómo se mejoran?</p>
		<p>Fuentes de ingresos</p>  <p>¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿cómo se pagan actualmente? ¿cómo se los pagamos ahora? ¿cómo se los pagamos en el futuro?</p> <p>tipos: ¿cómo se crean? ¿cómo se entregan? ¿cómo se miden? ¿cómo se controlan? ¿cómo se mejoran?</p> <p>características: ¿cómo se crean? ¿cómo se entregan? ¿cómo se miden? ¿cómo se controlan? ¿cómo se mejoran?</p>		

Una de las maneras más comunes de utilizarlo es imprimirlo y rellenarlo con post-it, teniéndolo siempre a mano, para así ir haciendo las correcciones necesarias a medida que la idea va puliéndose.

2.2. ¿Cómo crear mi propio modelo Canvas de manera correcta?

Si tienes una idea de negocio y quieres comenzar a delinearla, deberás conocer muy bien a qué se refiere cada uno de los nueve aspectos que contempla el modelo Canvas. Si bien puedes rellenarlo en el orden que quieras, te sugerimos hacerlo de esta forma:

1. Segmento de clientes. En el artículo anterior Los primeros pasos de una startup: detección de oportunidades y desarrollo de clientes te explicamos en qué consiste la segmentación de clientes. Al completar tu Canvas ten en consideración las siguientes preguntas:

- ¿Para quién estoy creando valor?
- ¿Quiénes son mis clientes más importantes?

2. Propuesta de valor. Es el eje central de cualquier modelo de negocio exitoso. Cuando ya casi todas las ideas han sido creadas, hay que centrarse en el elemento diferenciador de la tuya, pensando en tu ventaja competitiva frente a las demás empresas que hacen lo mismo que tú. Hazte preguntas como:

- *¿Por qué el cliente va a preferir comprarme a mí en lugar de a mi competencia?*
- *¿Qué dolor estoy aliviando con mi producto o servicio?*
- *¿De qué manera estoy satisfaciendo las necesidades de cada segmento de clientes?*

3. Es la manera a través de la cual llegarás con tu producto o servicio a tu cliente final. De nada sirve tener una idea espectacular si no puedes distribuirlo de forma adecuada. En esta etapa deberás responder las siguientes preguntas para establecer tu sistema de logística:

- *¿Por qué canales quieren ser contactados mis segmentos de clientes?*
- *¿Qué canales funcionan mejor y son más eficientes en costos?*
- *¿De qué forma se integran los diferentes canales que utilizaré?*
- *¿Cómo integro estos canales con el día a día de mis clientes para llegar a ellos de mejor manera?*

4. Relaciones con los clientes. Los clientes son la base de tu negocio y, si no los escuchas, será imposible satisfacer sus necesidades. Debes establecer de manera clara cómo te vas a relacionar con ellos, considerando que son el eje que mueve tu idea. Las siguientes preguntas te aclararán algunos aspectos de la relación:

- *¿Qué tipo relación espera cada segmento de clientes que tengas con ellos?*
- *¿Cómo vas a mantener estas relaciones durante el tiempo?*
- *¿Cómo son las relaciones que ya has establecido?*
- *¿Cómo se integran las relaciones actuales con el resto del modelo de negocio?*
- *¿Qué costo monetario tienen estas relaciones? ¿Son rentables para el proyecto?*

5. Recursos clave. Para poner en marcha una idea de negocio es necesario contar con recursos de todo tipo. En esta parte deberás tener claridad de los elementos que dispones actualmente y de los que necesitarás en el futuro, siempre teniendo al frente a los costos asociados. Te ayudará responder preguntas como:

- *¿Qué recursos clave requiere llevar a cabo mi propuesta de valor?*

- *¿Dispongo actualmente de alguno de ellos?*
- *¿Qué costos implican los recursos requeridos?*

6. Actividades clave. Son las acciones que debes llevar a cabo para hacer real tu propuesta de valor. Es importante que seas realista y tengas claridad de los recursos de los que dispones para realizar estas actividades. Ayúdate con las siguientes preguntas:

- *¿Qué actividades requiere mi propuesta de valor?*
- *¿Qué actividades son necesarias para mis canales de distribución?*
- *¿Qué actividades debo realizar para relacionarme con mis clientes?*
- *¿Qué actividades tengo que considerar para mantener mis fuentes de ingreso?*

7. Socios clave. Por mucho que comiences siendo tú mismo el encargado de llevar a cabo todas las actividades que hacen funcionar a tu startup, es importante que te rodees por aliados para simplificar los procesos, enfocándose cada uno en lo realmente necesario. Puedes completar esta casilla respondiendo estas preguntas:

- *¿Quiénes con mis socios clave?*
- *¿Quiénes son mis proveedores actuales y cuáles me hacen falta?*
- *¿Con qué recursos pueden aportar mis diferentes aliados?*
- *¿Qué actividades clave desarrollan mis socios?*

8. Estructura de costos. Para que tu negocio sea rentable, debes tener muy clara la estructura de costos que hace funcionar a tu proceso productivo, siempre buscando la manera de optimizarlo lo máximo posible. Si tienes claros tus costos, será más difícil que te salgas de los presupuestos establecidos. Para desarrollarla, responde estas preguntas:

- *¿Cuáles son los costos fundamentales que hacen funcionar a mi empresa?*
- *¿Cuáles son los recursos más caros?*
- *¿Qué actividades clave son las más caras?*
- *¿Existen maneras de optimizar mis costos?*

9. Fuentes de ingreso. Esta es, sin duda, una de las casillas más importantes para que tu modelo de negocio sea rentable. Con la estructura de costos clara, podrás definir más fácilmente la manera en que vas a monetizar tu idea,

respondiendo a las siguientes preguntas guías:

- *¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes por el bien que les ofrecemos?*
- *¿Cómo pagan hoy y cómo pagarán en el futuro por mi producto?*
- *¿Cómo se divide mi estructura de costos actual y cuánto contribuye cada una a los ingresos totales?*
- *¿Cuál es la principal línea de ingresos actual?*

3. VARIACIONES DEL BUSINESS MODEL CANVAS

3.1. ¿Qué es el Lean Canvas?

En artículos anteriores te explicamos cómo la metodología Lean StartUp puede ayudarte a optimizar los tiempos de desarrollo de tu idea de negocio, incluyendo al cliente en etapas tempranas de pivoteo, para así corregir lo que fuere necesario a tiempo en lugar de hacerlo una vez que el proyecto se lanza oficialmente al mercado.

Con esto en mente, el conocido emprendedor Ash Maurya adaptó el modelo Canvas tradicional, pues considera que éste se enfoca en empresas consolidadas más que en startups que se encuentran en sus etapas iniciales, trabajando siempre sobre la incertidumbre. De esta forma, y tomando como base la herramienta propuesta por Osterwalder, desarrolló el modelo Lean Canvas.

LIENZO LEAN CANVAS

<p>PROBLEMA</p> <p>Problemas Top 3</p> <p>(Alternativas)</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>3 Características del producto/servicio</p> <p>METRICAS CLAVE</p> <p>Actividades Clave a Medir</p>	<p>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</p> <p>Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <p>Qué te hace especial/diferente</p> <p>CANALES</p> <p>Vía de acceso a clientes</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Segmento objetivo</p> <p>(Early adopters)</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Gastos</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Cómo vamos a ganar dinero</p>		

Como verás, este lienzo es bastante similar al Business Model Canvas, pero con algunas adecuaciones en su parte superior. A continuación, te mostramos de forma detallada de qué se tratan las nuevas casillas de este modelo.

> **Segmento de clientes.** En este caso, Maurya propone establecer las características de los early adopters, es decir, de aquellos clientes que adquirirán tu producto o servicio mucho antes que la masa. Ellos están dispuestos a trabajar contigo desde el lanzamiento de tu mínimo producto viable, asumiendo los riesgos que esto puede significarles. En este punto debes declarar los dolores que identificaste en tus clientes y las alternativas existentes en el mercado para ayudar a aliviarlos.

> **Solución.** Con el problema puesto sobre la mesa, establecer una solución te será mucho más fácil. Allí es cuando debes especificar las tres principales características que tiene tu producto o servicio, que deben ir de la mano con tu propuesta de valor.

> **Proposición de valor única.** Habiendo establecido cuál es la ventaja que te hace especial para tu cliente y te diferencia del resto de la competencia, puedes crear una frase simple en la que expliques tu propuesta de valor y cómo ella ayudará a resolver el dolor de tus clientes.

> **Métricas clave.** Mientras más midas, mejor te irá. No es necesario que tengas métricas para todo, pero sí para ir controlando los flujos y parámetros clave para tu idea de negocio.

Una vez que hayas realizado este ejercicio, será hora de llevar la teoría a la práctica. Te sugerimos continuar trabajando con base en la metodología Lean StartUp, siempre de la mano de tu segmento de clientes.

Establece hipótesis, válidalas, pivotea, modifica si es necesario, vuelve a generar hipótesis y mantén vivo este flujo hasta que al fin hayas dado con un modelo de negocio que te ayude a sentar las bases para lanzar tu proyecto.

INNOVAKIT

La Dirección de Innovación y Emprendimiento USS ha desarrollado InnovaKit y lo pone a disposición de los emprendedores de Emprende USS.

InnovaKit es un conjunto de herramientas que permiten navegar por las diferentes etapas del proceso de innovación y emprendimiento con instrucciones claras y precisas. Este kit de documentos está dirigido a estudiantes, profesores y emprendedores, con el objetivo que puedan aplicar dicho proceso con cada una de sus etapas de forma óptima para el desarrollo de sus diferentes ideas, proyectos o clases. Las herramientas están ordenadas en base a las etapas del proceso de innovación: **Conocer, Definir, Idear, Prototipar** y **Validar**.

En este curso, te recomendamos conocer y utilizar las siguientes herramientas de las etapas **VALIDAR** y **DEFINIR**:

- > ***InnovaKit - Validar: Modelo de Negocios***
- > ***InnovaKit - Definir: Definición de Usuario***