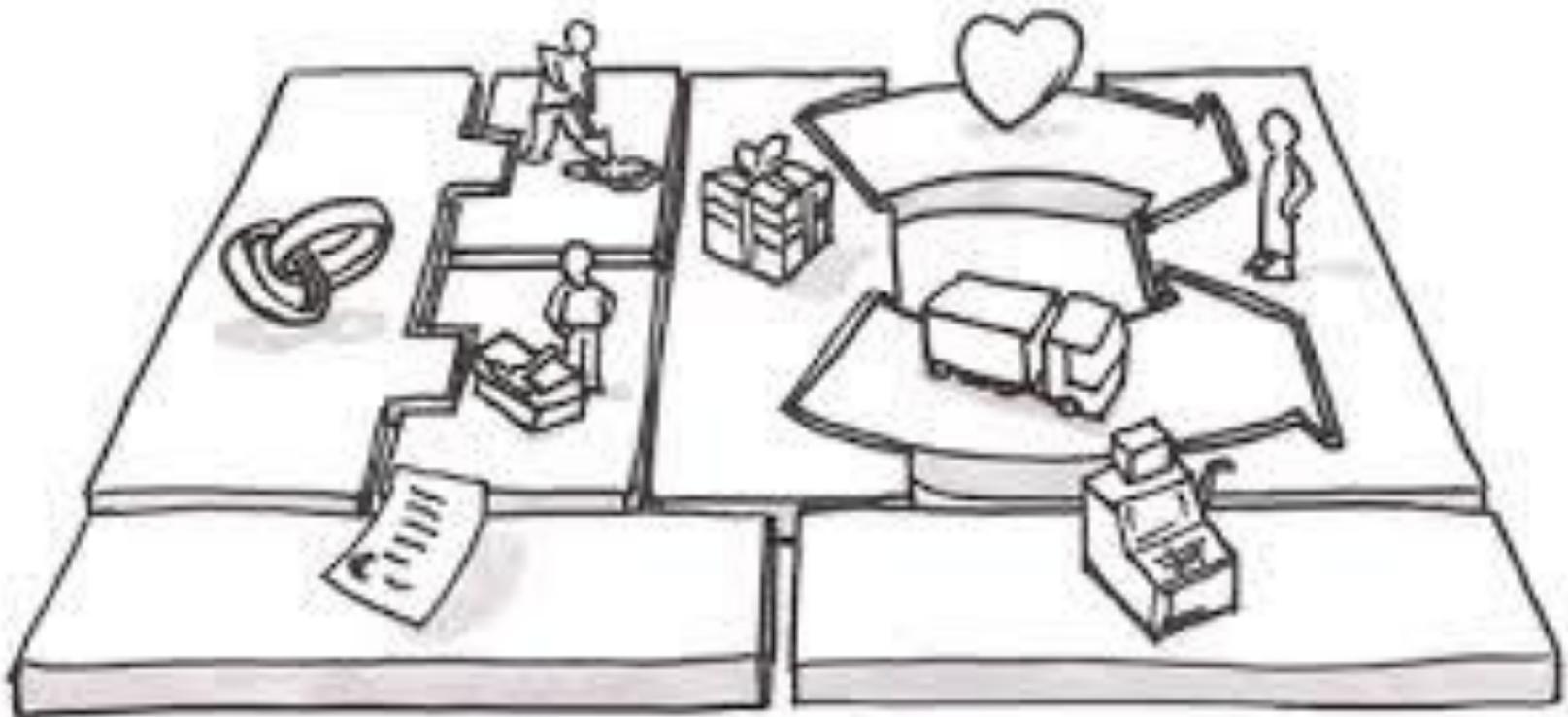


# diseña tu modelo de negocio



# 1

# introducción



2

**ningún plan de negocio  
sobrevive al primer  
cliente**



Ningún plan de negocios **sobrevive al primer contacto con el cliente”**

(Steve Blank)



**“Los emprendimientos operan bajo condiciones de extrema incertidumbre”**

**(Eric Ries).**



**Pregunta...!**

## Principales causas del fracaso en emprendimientos\*

**-52% Modelo de Negocio**

•29% Motivos Financieros

-19% Otros

3

Haz continuos  
**experimentos** para  
**validar** tu hipótesis



4

acuerda tu **tipo de**  
**mercado**  
lo cambia todo



# Tipos de Mercados

## Existente

Clientes: Los conocemos

Competencia: Muchos

Riesgos: No tener marca, no valor

## Resegmentado

Clientes: Los conocemos

Competencia: Si Pocos = Ok!!

Riesgos: La diferencia no tiene valor

## Nuevos

Clientes: No conocemos

Competencia: : No existe

Riesgos: : Evangelizar

## Clon

Clientes: Los conocemos

Competencia: : No existe

Riesgos: : Adaptación local

## Las tácticas diseñadas para un tipo de mercado no pueden ser usadas en otros mercados.

- Dentro de un **mercado nuevo** será difícil **captar los primeros clientes, los llamados early adopters.**
- En un **mercado ya existente** debemos trabajar para mejorar lo que ya hay, **¿cómo nos diferenciamos?**
- En el **mercado re-segmentado** como buscamos y nos dirigimos a **nichos** específicos de clientes
- En el **mercado clon** debemos saber cómo **adaptar** el producto que traemos al país o industria destino.

# Mercado nuevo



# ejemplo de mercado resegmentado



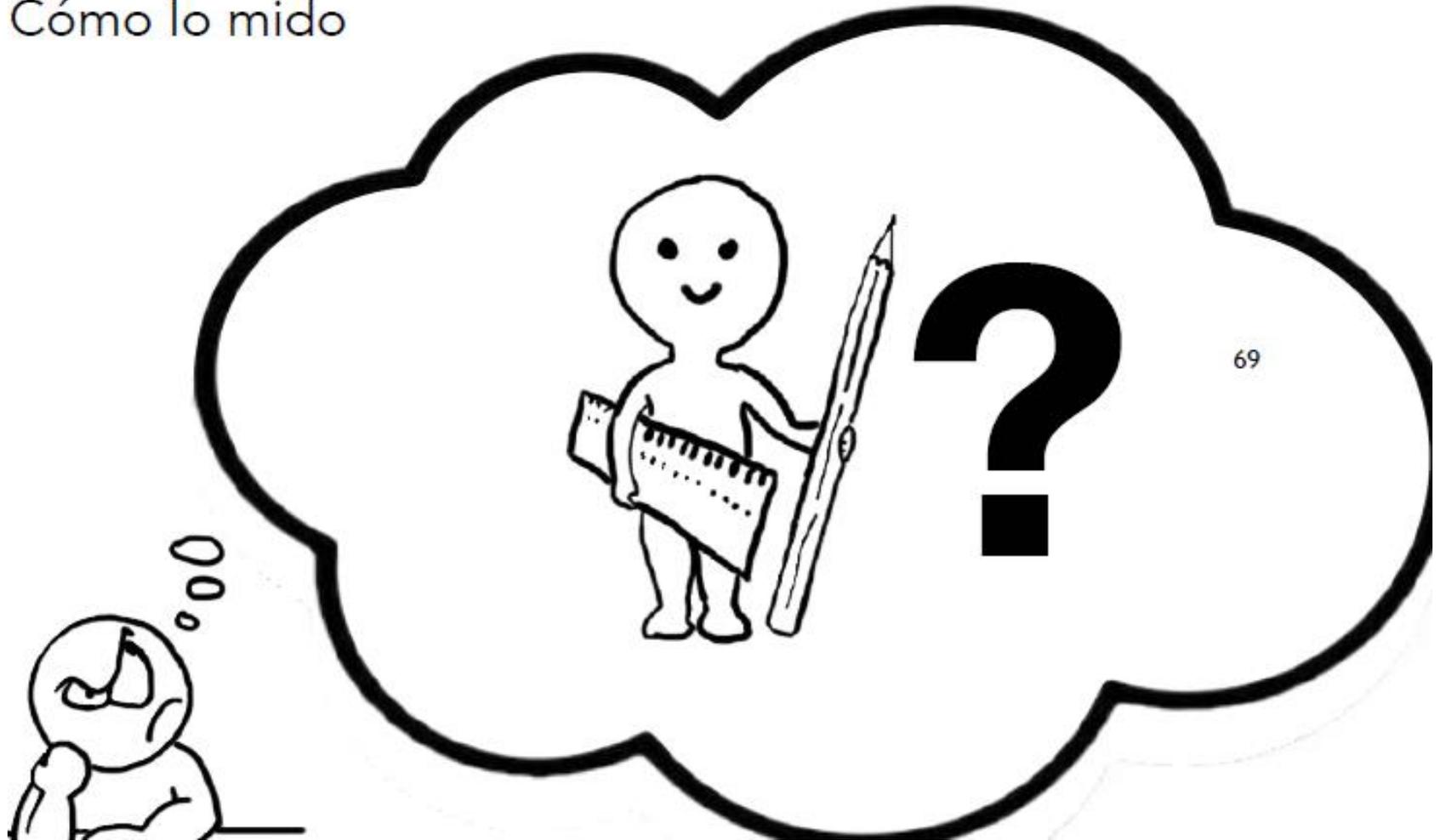
# 5

Las **métricas** de una startup son **diferentes** a las de una compañía



# utilizaremos métricas

Cómo lo mido



6

**Toma decisiones  
rápidas en tiempo y  
ritmo**



# Velocidad

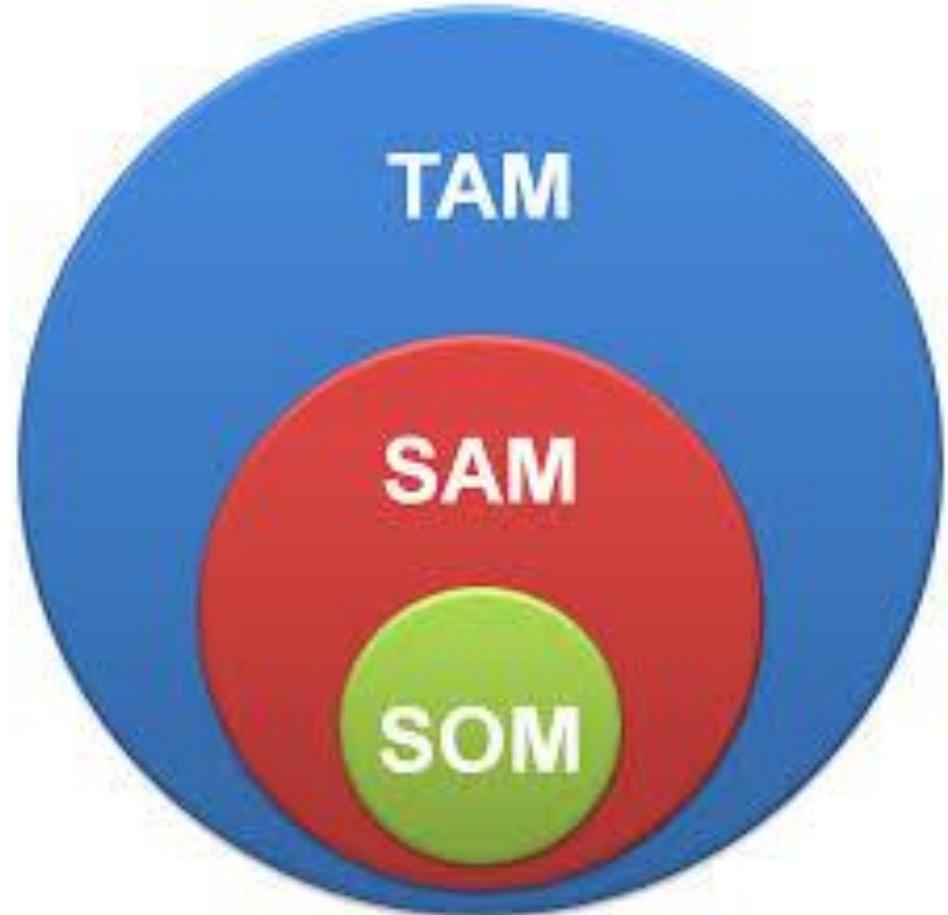
Si bien dos de los recursos más importantes son el dinero y el tiempo, la metodología Lean se centra en la optimización del recurso más escaso dentro de una empresa:  
**el tiempo.**

“Las startups que triunfan son aquellas que **iteran** las suficientes veces antes de quedarse sin recursos”

Eric Ries

# Tamaño de mercado

7



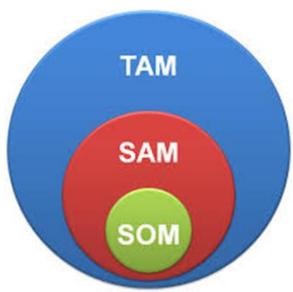
# Tipos de emprendedores

los que crean pequeñas compañías, en las que su tamaño de mercado es pequeño. (p.e. restaurante, su tamaño de mercado siempre estará limitado por el aforo del local).



los visionarios, capaces de crear grandes compañías (negocios escalables). (p.e. se puede hacer un restaurante escalable franquiciándolo McDonald's).





# tamaños de mercado a estudiar

- **TAM – Total Addressable Market** (Mercado total o direccionable): hace referencia al tamaño total de nuestro universo. Estimar este dato nos proporciona un indicador del **tamaño de la oportunidad**.
- **SAM – Serviceable Available Market** (Mercado disponible): total de mercado que somos capaces de servir a través del **canal** elegido. **Estimar el potencial de crecimiento de la empresa**.
- **SOM – Serviceable Obtainable Market** (Mercado objetivo): mercado que podemos conseguir en el corto y medio plazo. Son muy importantes: **nuestros primeros clientes**.



# pasos a dar

1. Formular la idea de negocio.
2. Analizar el entorno.
3. Diseñar el modelo de negocio.
4. Diseñar patrones de modelos de negocio, que nos ayudarán a inspirarnos. Técnicas de creatividad para ayudarte a explorar tu modelo de negocio.
5. Analizar los modelos de negocio.

# Fórmulas para ideas de negocio

# 10



# Objetivo

En esta sesión tienes que redactar tu idea de negocio, describiéndolo de forma sencilla.

## **fórmulas para buscar oportunidades de negocio o mejorarlos**

- 1. Céntrate en resolver **problemas** importantes.**
- 2. Detecta **oportunidades** sociológicas, tecnológicas o legislativas.**
- 3. Analiza tu **competencia**. Encontrarás clientes descontentos que te darán idea sobre nuevas oportunidades.**
- 4. Explora las **oportunidades** que tienes a tu alrededor.**
- 5. **Innovación abierta**. Busca ideas de otros.**
- 6. **Hibridación**. Mezcla conceptos muy diferentes para encontrar nuevas oportunidades.**
- 7. Ver **tendencias** de mercado.**

# Introducción al Lienzo de Modelo de Negocio

1 1

# ¿qué es un MN?

un modelo de negocios es la "forma de hacer negocios",  
mediante la cual una empresa genera ingresos

..de manera rentable, recurrente y escalable



# ¿qué es un MN?

un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura **valor**.



**El lienzo no es un  
método, es una  
herramienta que se  
utiliza a través de un  
proceso denominado  
desarrollo de clientes**

# El Modelo de Negocio más viejo y básico es el del **tendero**



# el tendero

- Negocios pequeños y locales
- Total interacción con los clientes
- Relación con los clientes uno a uno
- Nuevos clientes vía “boca en boca”



# El primer supermercado de la historia



**Saunders 1881**



**1916**

# La venta on-line

buy-v!p  
we love brands



Mi cesta: Vacía

CAMPAÑAS ACTUALES

TIENDAS PERMANENTES

OUTLET

¡Invita a un amigo y gana 8€!

Estás en: **Campañas Actuales**

40770 socios conectados

## CORTEFIEL

Hasta el martes 1 a las 23h

[Ir a la tienda](#)



## CORTEFIEL

Hasta el martes 1 a las 23h

[Ir a la tienda](#)



## RAY-BAN

Hasta el martes 1 a las 23h

[Ir a la tienda](#)



INVITA A TUS AMIGOS A BUYVIP  
Y LLÉVATE 8€ POR CADA UNO

8€  
de regalo



*Nueva Temporada*

**PRIMAVERA VERANO 2012**



Gastos de envío gratis | Entrega en 72 h.

# Un poco de **historia**

A principios siglo XX se introduce el modelo del cebo y el anzuelo (productos atados): Gillette.

- En los 50' : McDonald's y Toyota.
- En los 60' : Xerox, los hipermercados.
- En los 70' : Toys "R" Us;
- En los 80' : Blockbuster y Dell Computer;
- En los 90' : eBay, Amazon.com y Starbucks.
- En el 00' : Nexpresso.

La rápida evolución de Internet ha permitido el surgimiento de nuevos modelos de negocios



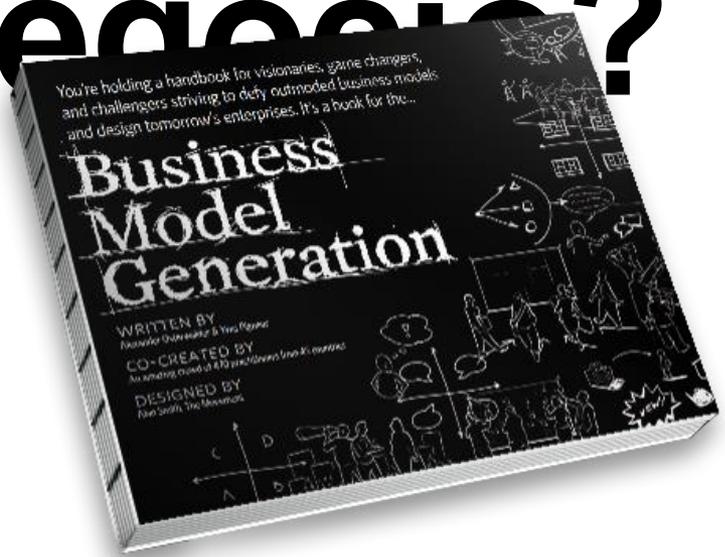
**La herramienta**



# Como diseñar el

# modelo de negocio?

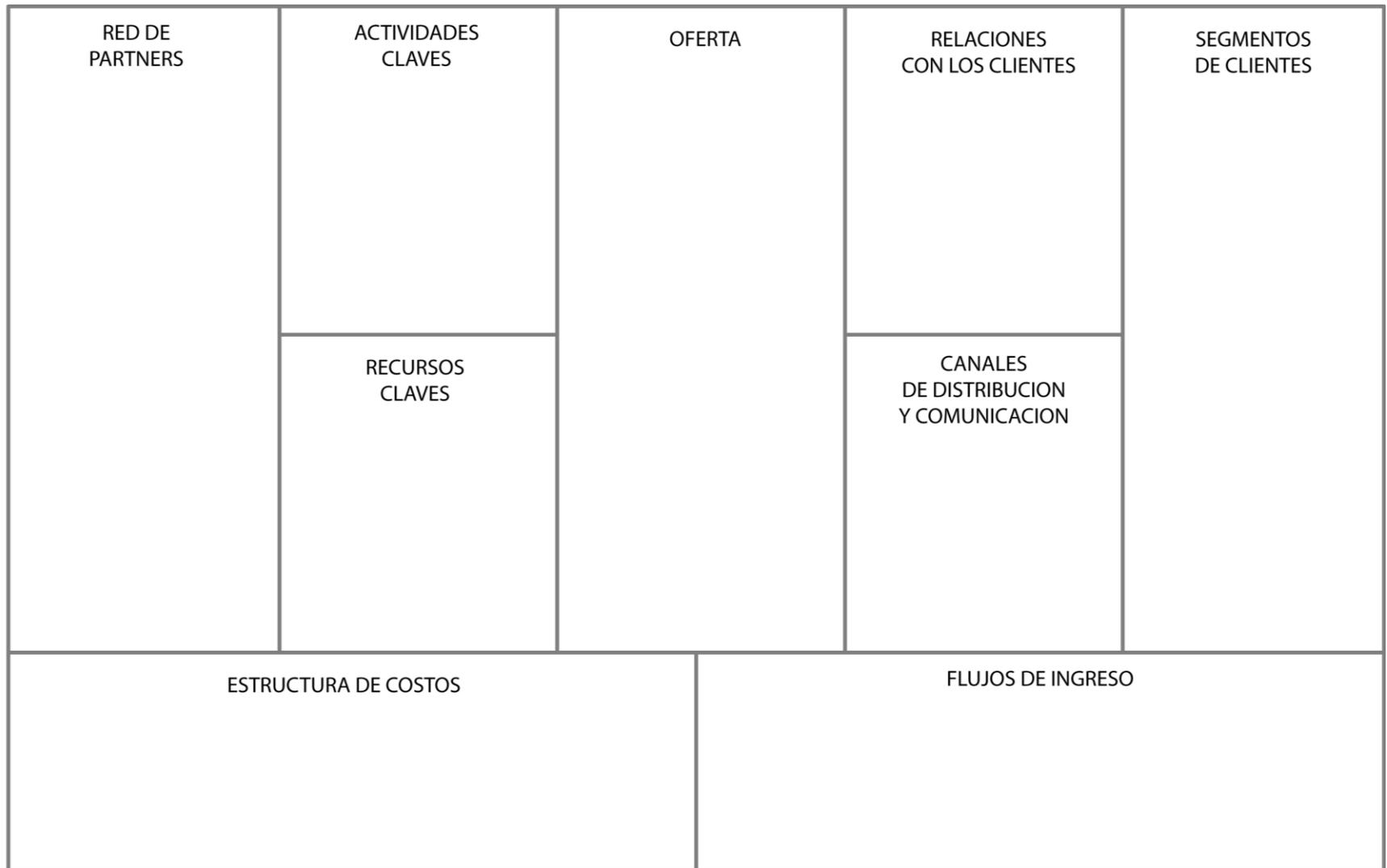
El método de lienzo de Alex Osterwalder



# 9

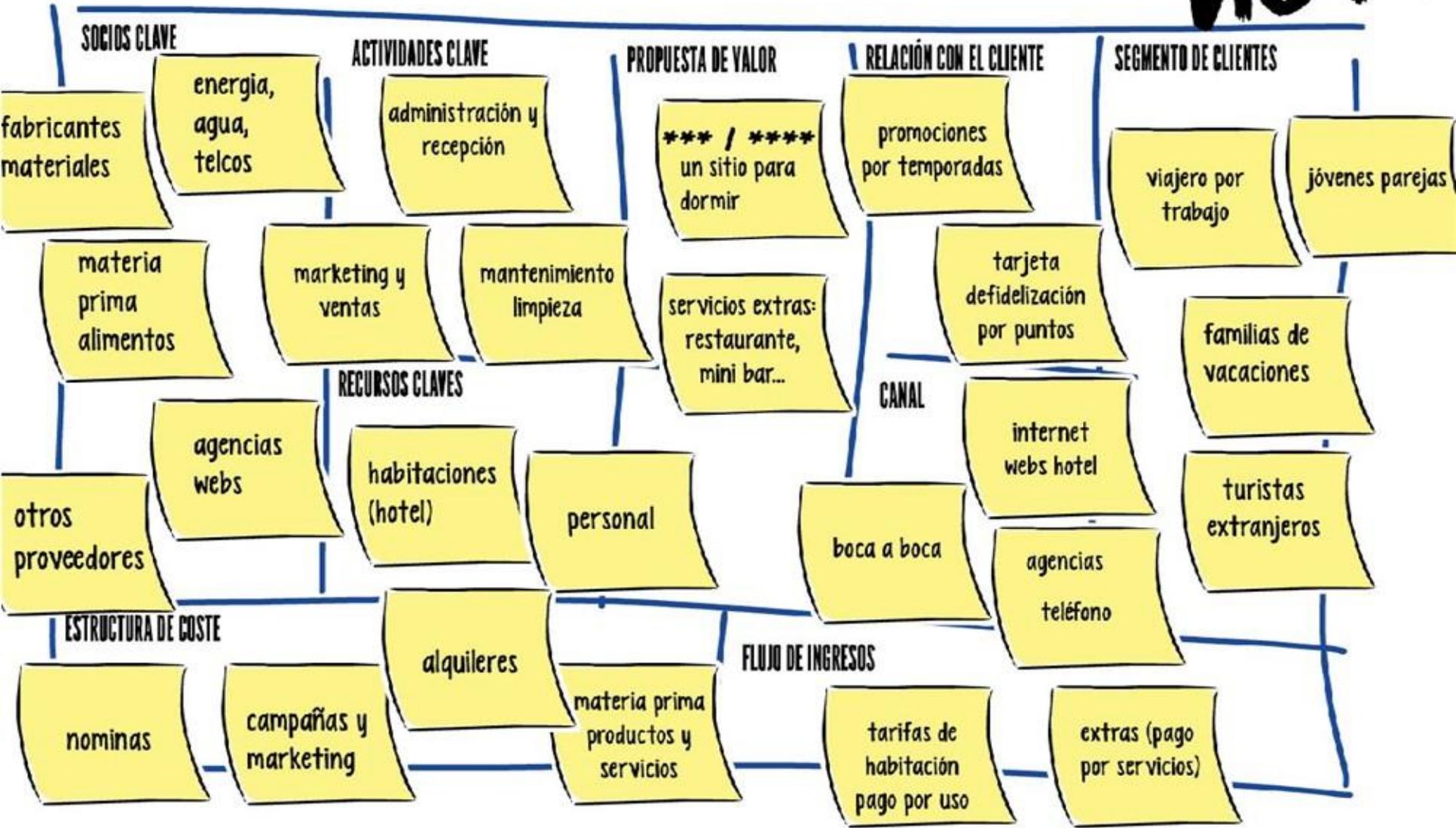
## Bloques de construcción





Vamos a seguir un orden de construcción lógico que tiene que ver con el proceso de desarrollo de clientes

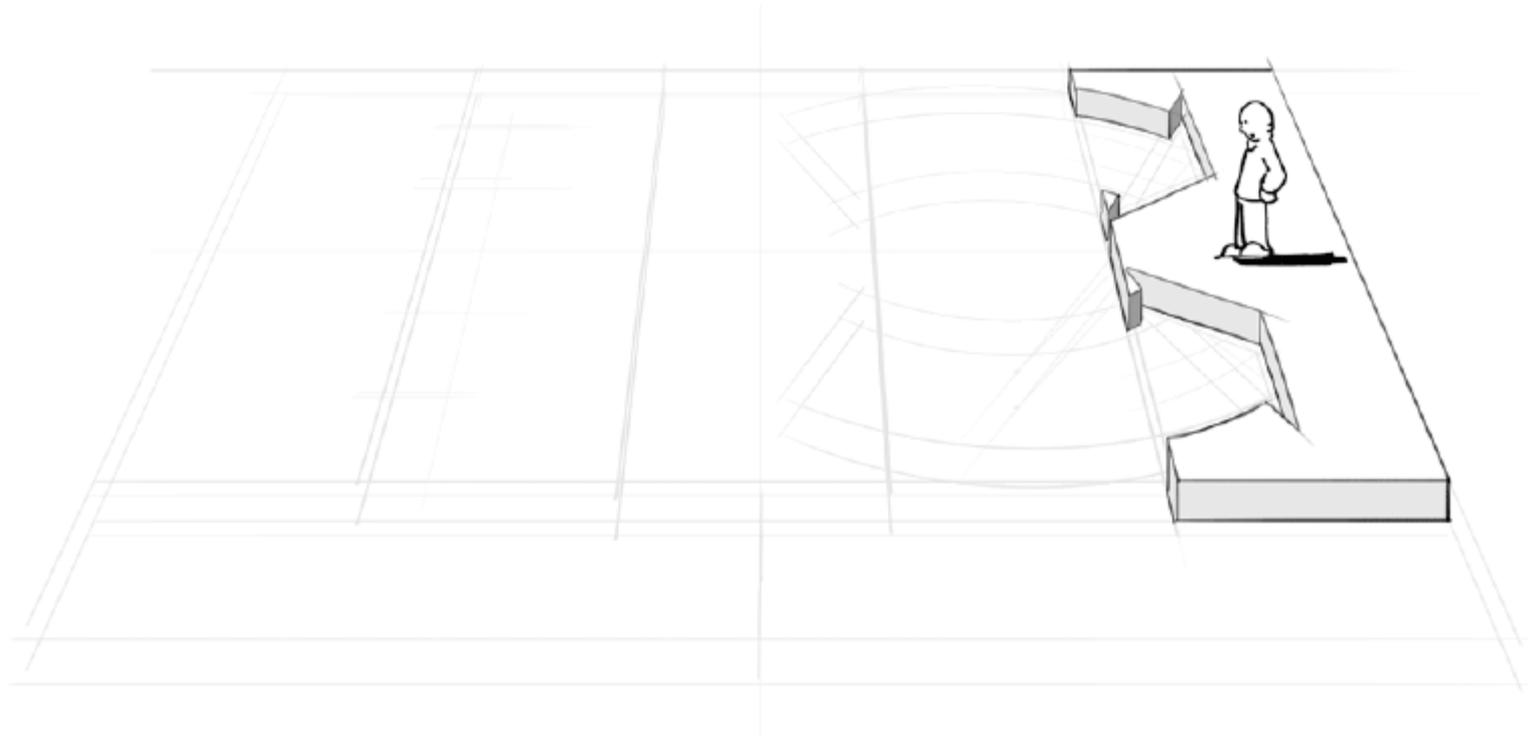
# hotel



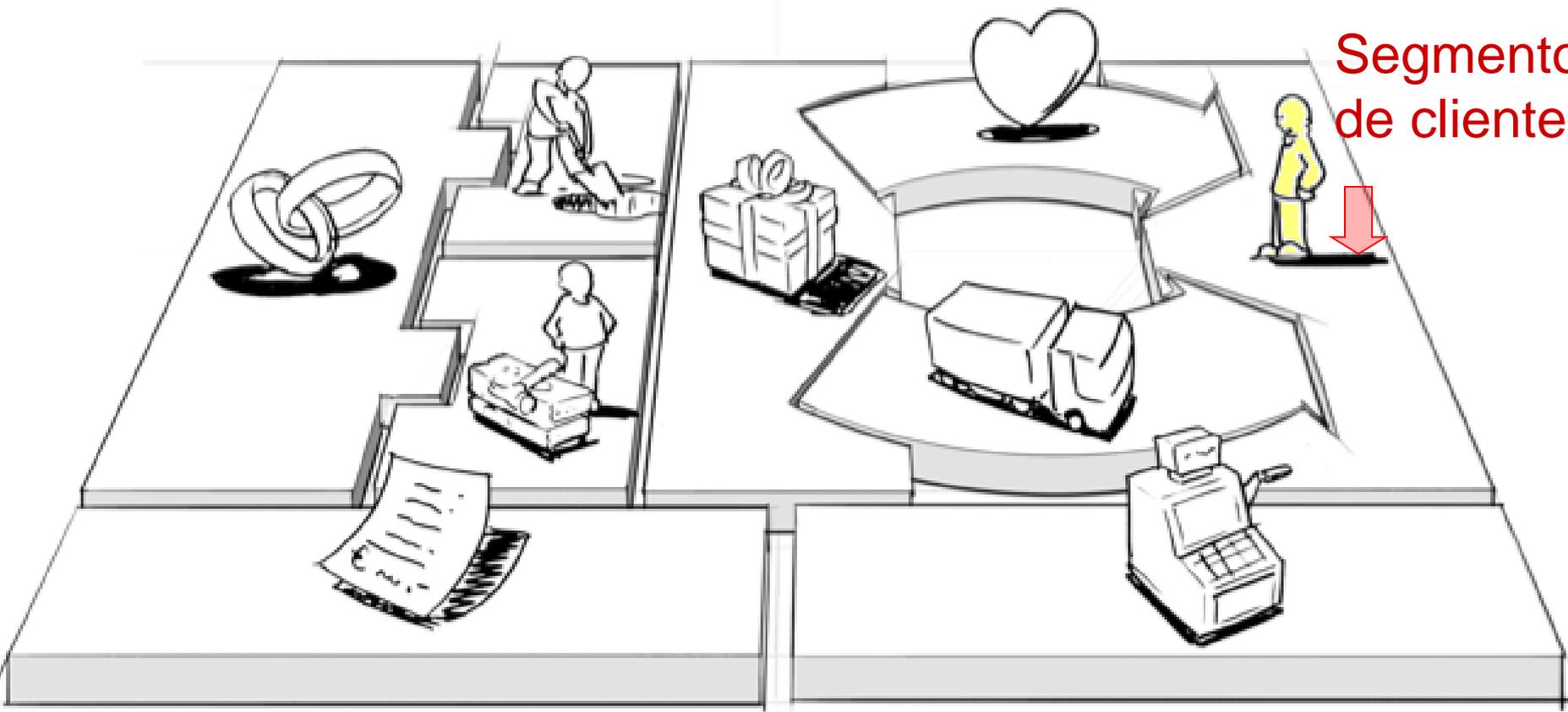
# SEGMENTO DE CLIENTES



# Segmentos de clientes



Segmento de clientes



Para quién creamos  
valor?

Quiénes son nuestros  
clientes más  
importantes?

# Segmentos de Clientes

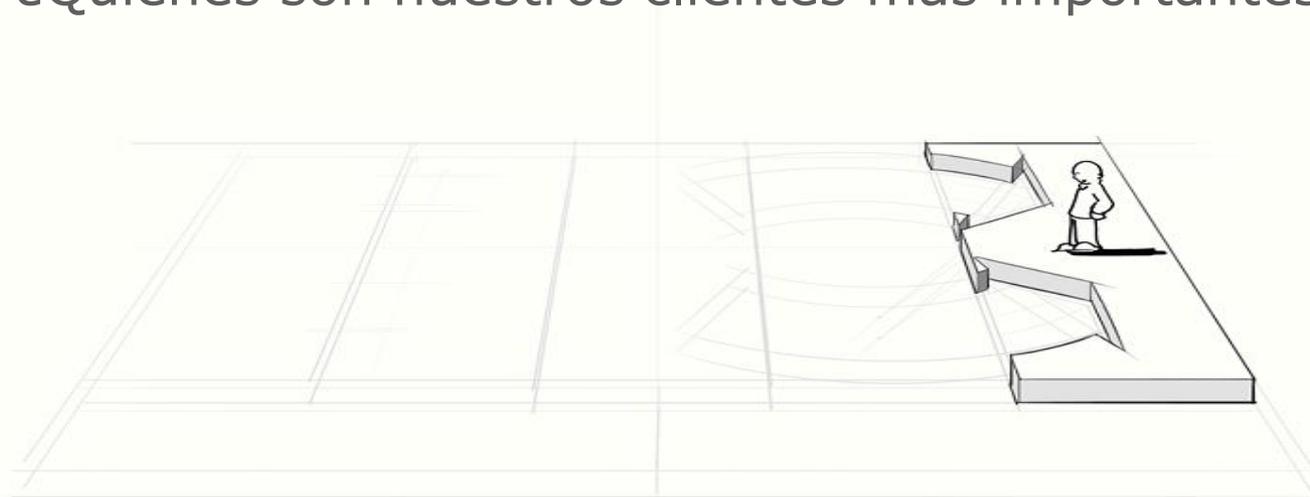
¿A quiénes les estoy creando valor?  
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Plataformas  
de  
Multiservicio

MERCADOS  
MASIVOS

NICHOS

SEGMENTOS  
DIVERSIFICADOS



# ¿quién es nuestro cliente?

1º. Define claramente cuál es el **arquetipo de tu cliente**

- Edad.
- Dónde se encuentra físicamente.
- Poder adquisitivo.
- Lugares que frecuenta (donde te podrá encontrar).
- Ocio (como se entretiene).
- Métricas de valor (qué es valioso para él).

2º. ¿cual es el tamaño del mercado **TAM**?

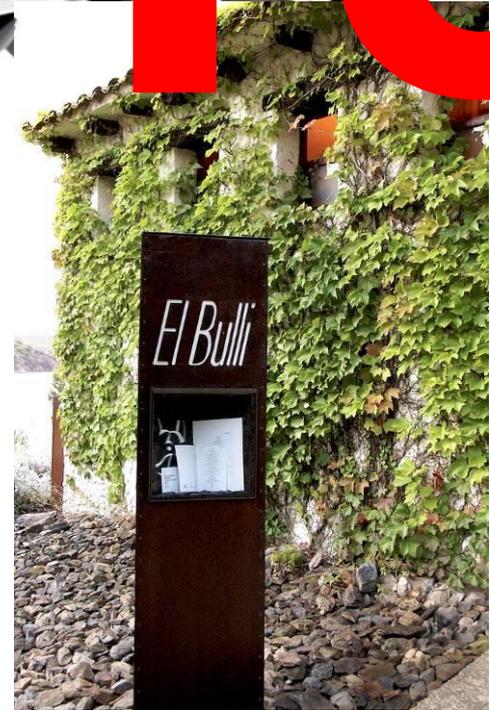
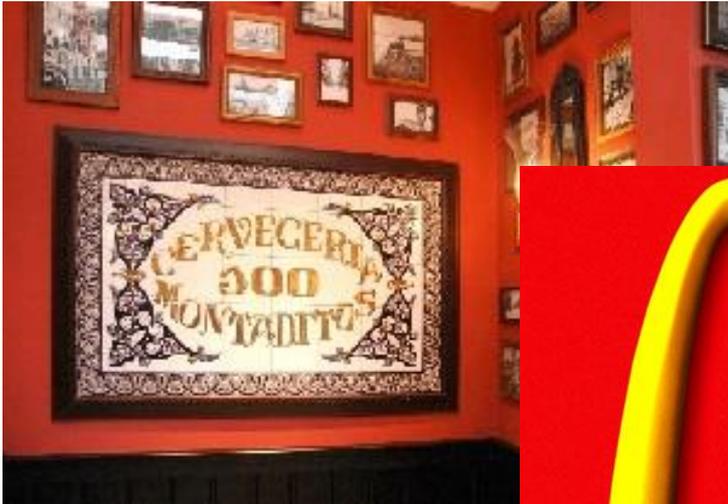
3º. ¿qué **problema** plantea este cliente?

# Definición de perfil

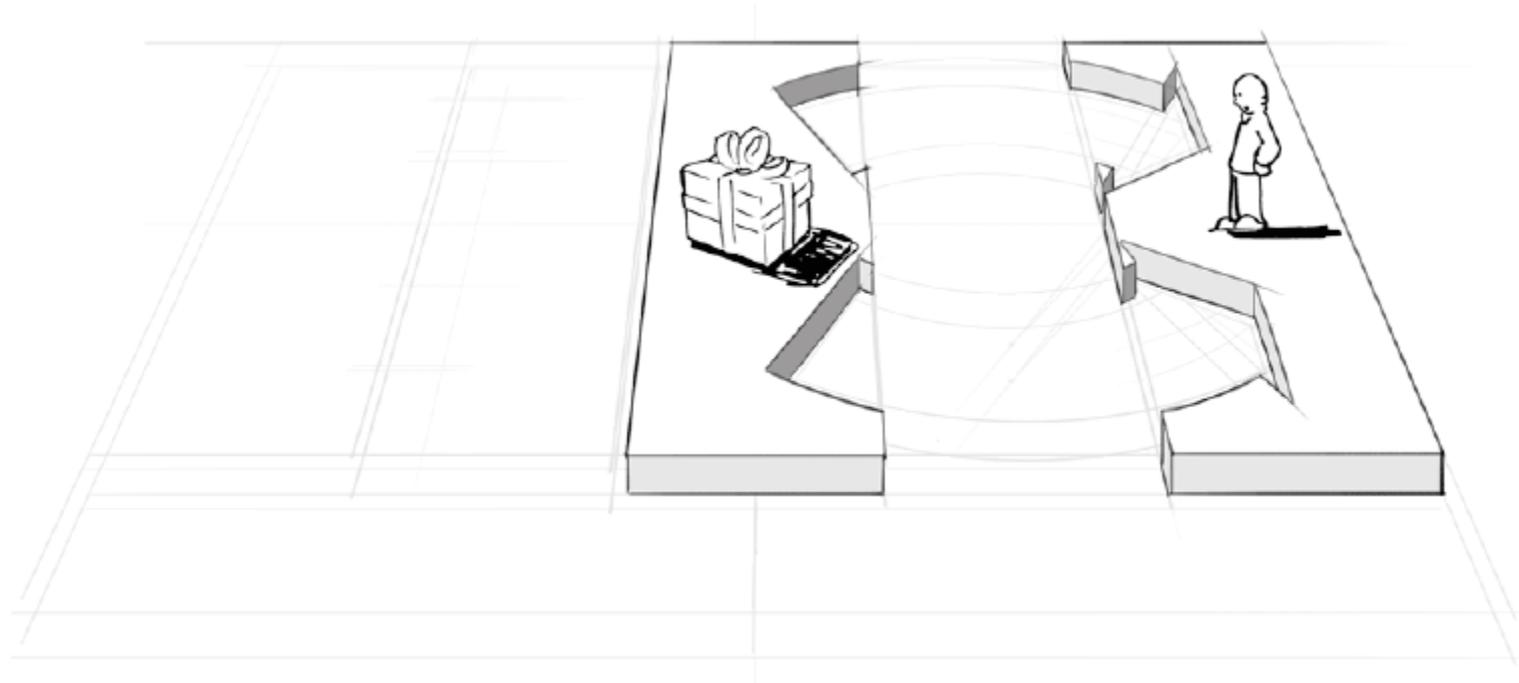
- Nombre:  
Margarita M.
- Edad:  
35
- Otra información:  
Madre de 1 hijo  
Casada  
Trabaja todo el día  
Preocupada por el  
bienestar de su familia.

# PROPUESTA DE VALOR

**RYANAIR**

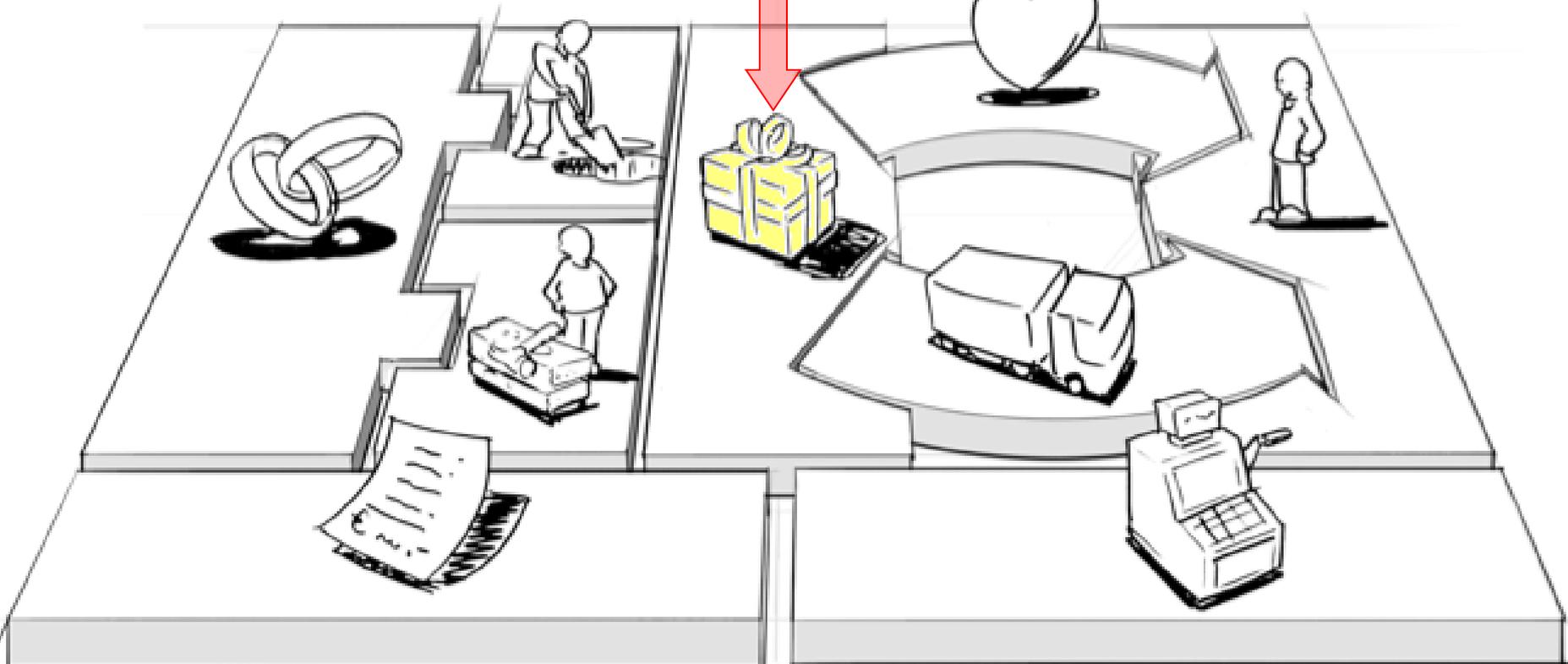


# Propuestas de valor



**Al cliente no le interesa nada tu producto sólo le interesa su problema o necesidad y cómo vas a resolverlo.**

# Propuestas de valor



**determinar por qué nos van a comprar**

Qué **valor** entregamos a  
nuestros clientes? Qué  
**problema** de nuestros clientes  
ayudamos a resolver?

Qué **necesidad**  
satisfacemos?

# Propuesta de Valor

¿Qué valor entregamos al cliente? Elemento diferencial

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?

¿Qué paquetes de producto/servicio estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

Mejor diseño

Mejor rendimiento

Hecho a la medida

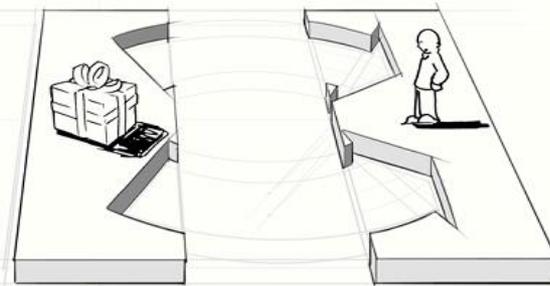
Mayor accesibilidad

Usabilidad

MENOR  
PRECIO

Conveniencia

status



# tarea

1. en el primer postit que utilices describe **en que consiste** tu producto o servicio.
2. después describe **que ventajas presenta** mi producto o servicio, por qué le gusta a mi cliente. Utiliza un postit por ventaja.
3. describe **la razón por la cual te van a comprar**, el valor que aportamos a nuestro cliente con nuestro producto o servicio.



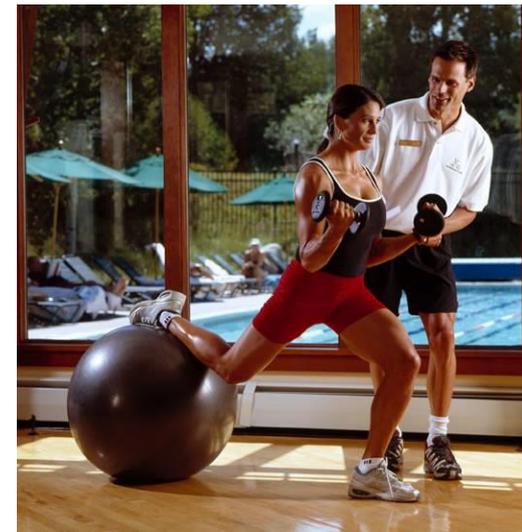
# RELACIÓN CON TUS CLIENTES



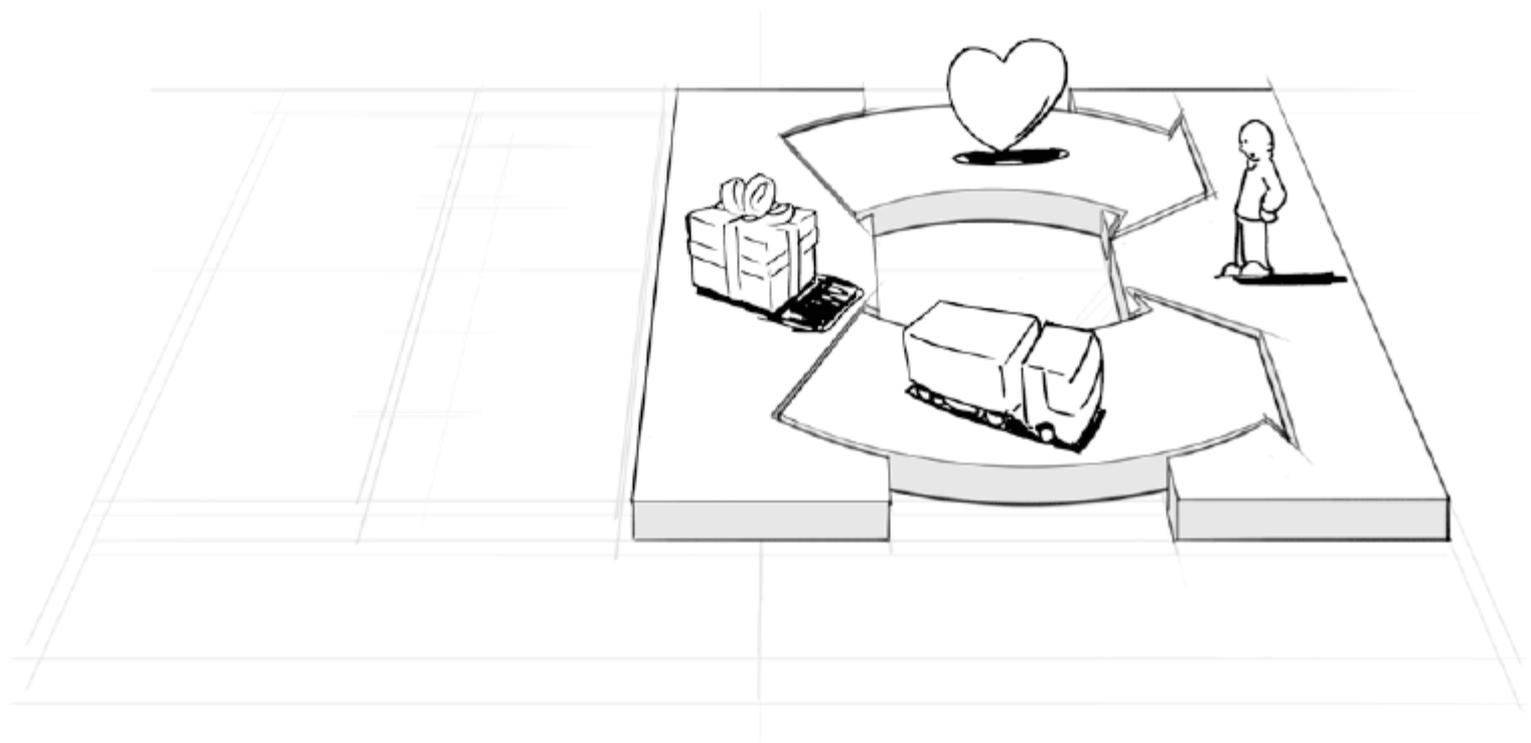
facebook®



You Tube  
Broadcast Yourself

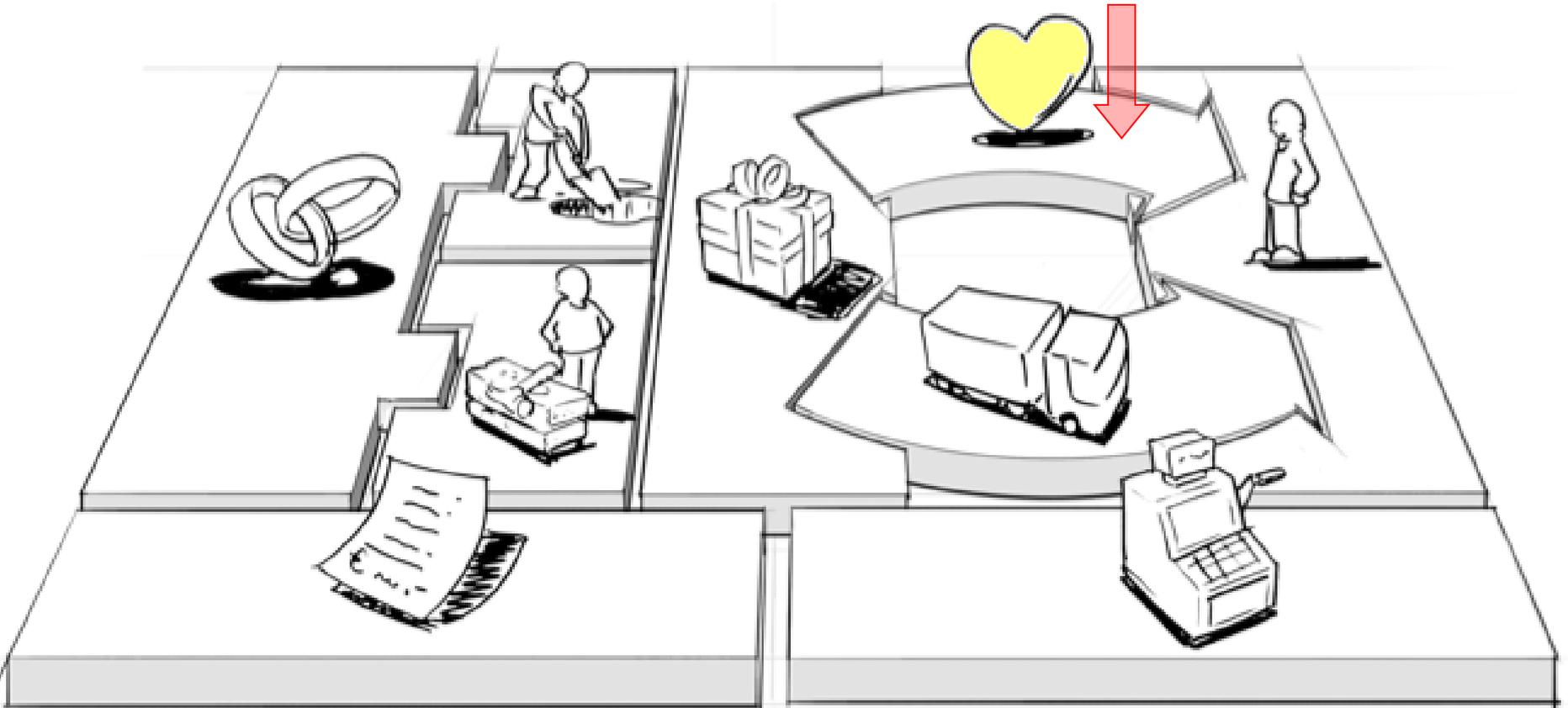


# Relación con el cliente



**sin clientes no tienes nada**

## Relación con los clientes



*Qué tipo de relación espera nuestro cliente que mantengamos con él?*



En que  
puedo  
ayudarle?

*Atención personal*

# *Atención personal dedicada*

**No importa quien más fuerte, importa quien más listo**





*Autoservicio*  
Autoservicio



*Atención Automática*  
Atención Automática

*Todos para uno . . .*



*Comunidades*

# Relación con el Cliente

¿Qué tipo de relaciones construimos con nuestros clientes?

¿Cuáles ya están establecidas?

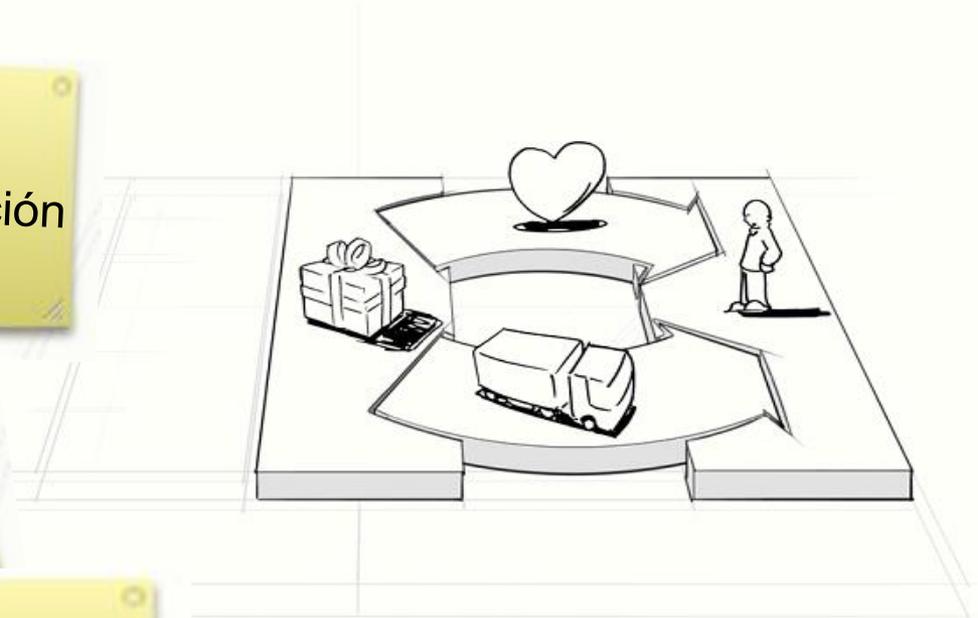
Asistencia  
personalizada

Co-creación

Autoservicio

Servicios  
Automatizados

Comunidades



# relación con los clientes

1. captarlos

2. retenerlos

3. hacerlos crecer

**tarea**

**¿Cuáles son las primeras actividades para captar a vuestros clientes?**

**Plantea tres o cuatro tipos de relaciones**

Fuerza  
de  
ventas

WEB

Tiendas  
propias

Tiendas  
socios

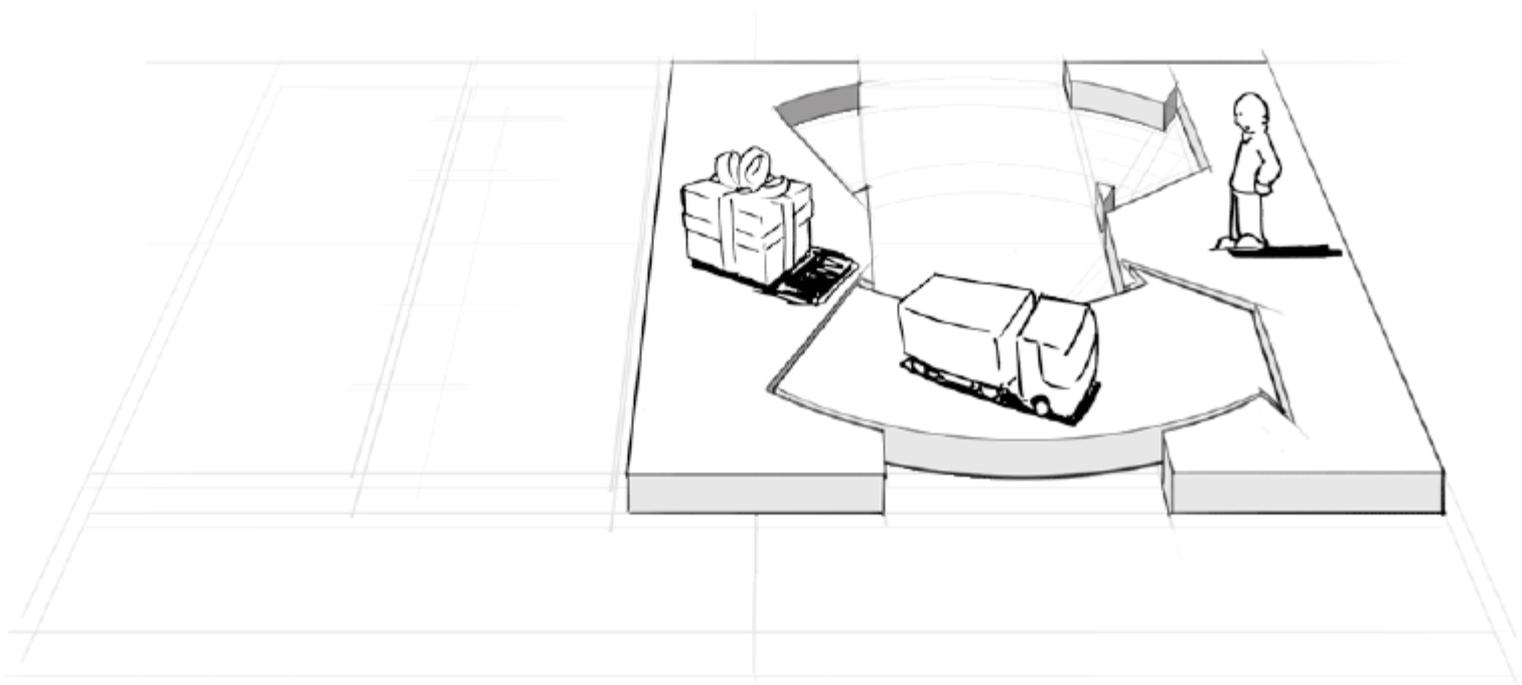
Mayoristas

15

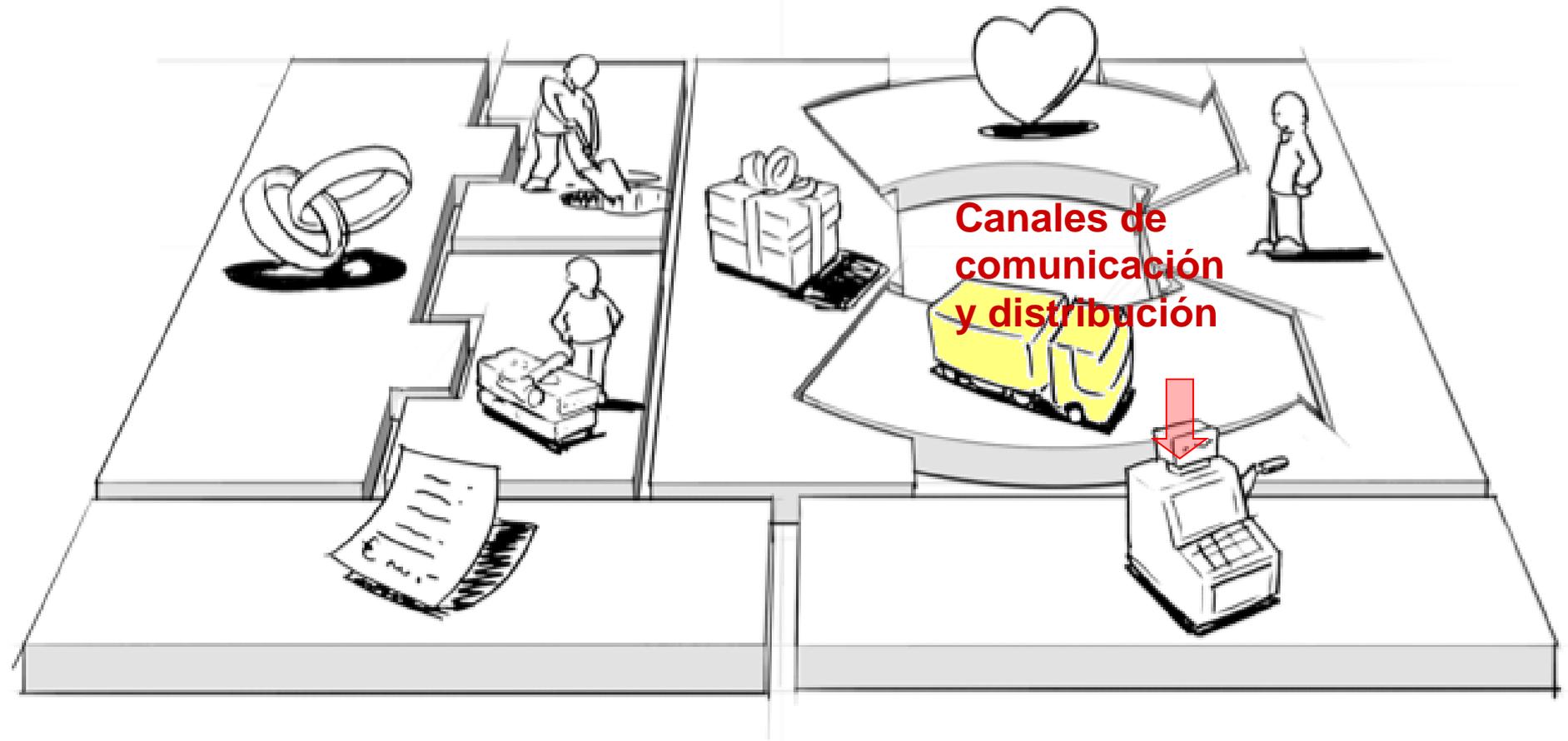


CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

# Canales de distribución y comunicación



A través de que canales quieren nuestros clientes ser **alcanzados**?



Cómo integramos los canales con la **rutina** del cliente?

# Canales de Distribución

¿A través de qué canales estamos llegando a nuestros segmentos de clientes?

¿Son canales eficientes?

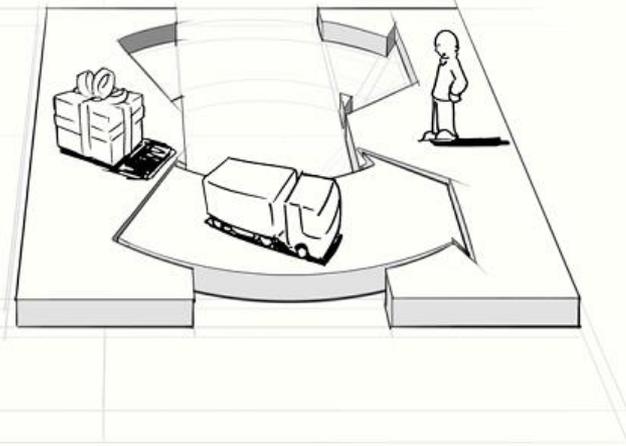
Fuerza de  
ventas

Ventas  
por  
Internet

Mayoristas

Tiendas  
propias

Tiendas de  
aliados

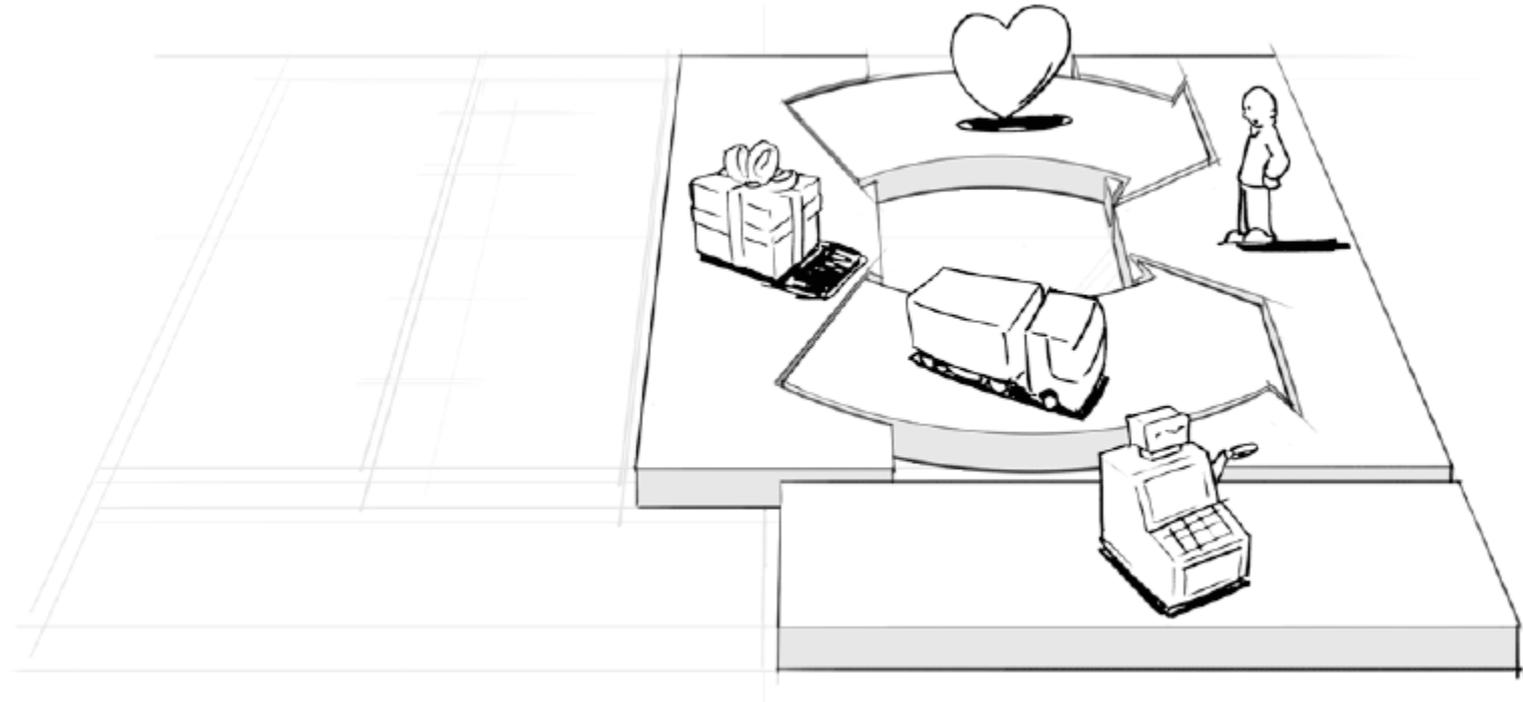


# tarea

1. no todos los negocios son rentables en función de qué canal utilices.
2. Se descriptivo, y **no utilices más de uno o dos canales**, ya que tienen un coste y éste es muy grande.



# Flujos de ingreso



**Porqué** propuesta de valor están dispuestos a pagar mis clientes?



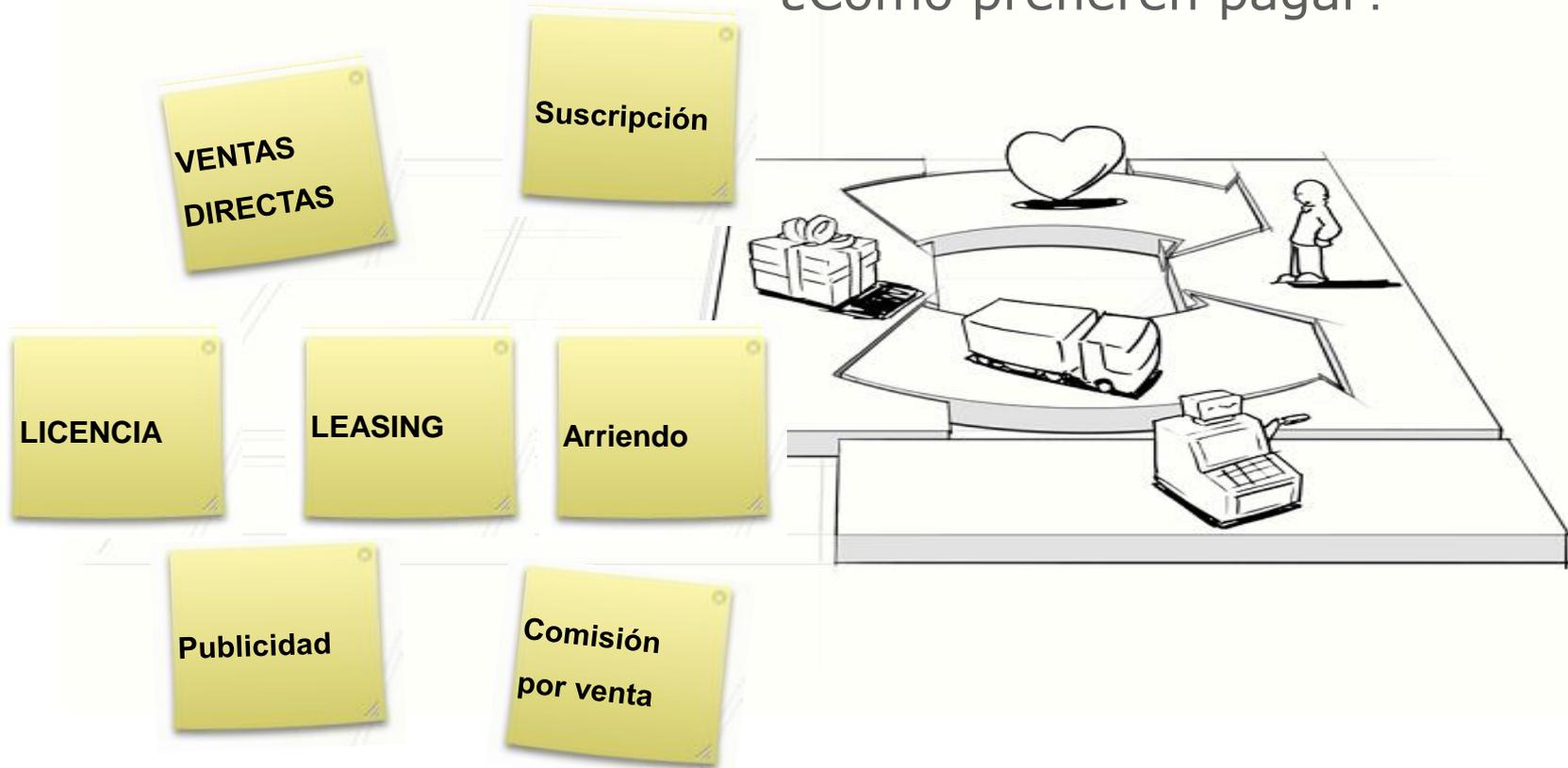
**¿Cómo prefieren pagar?**

# Modelo de Ingresos

¿Por qué valor generado estarán pagando mis clientes?

¿Con qué frecuencia y montos?

¿Cómo prefieren pagar?

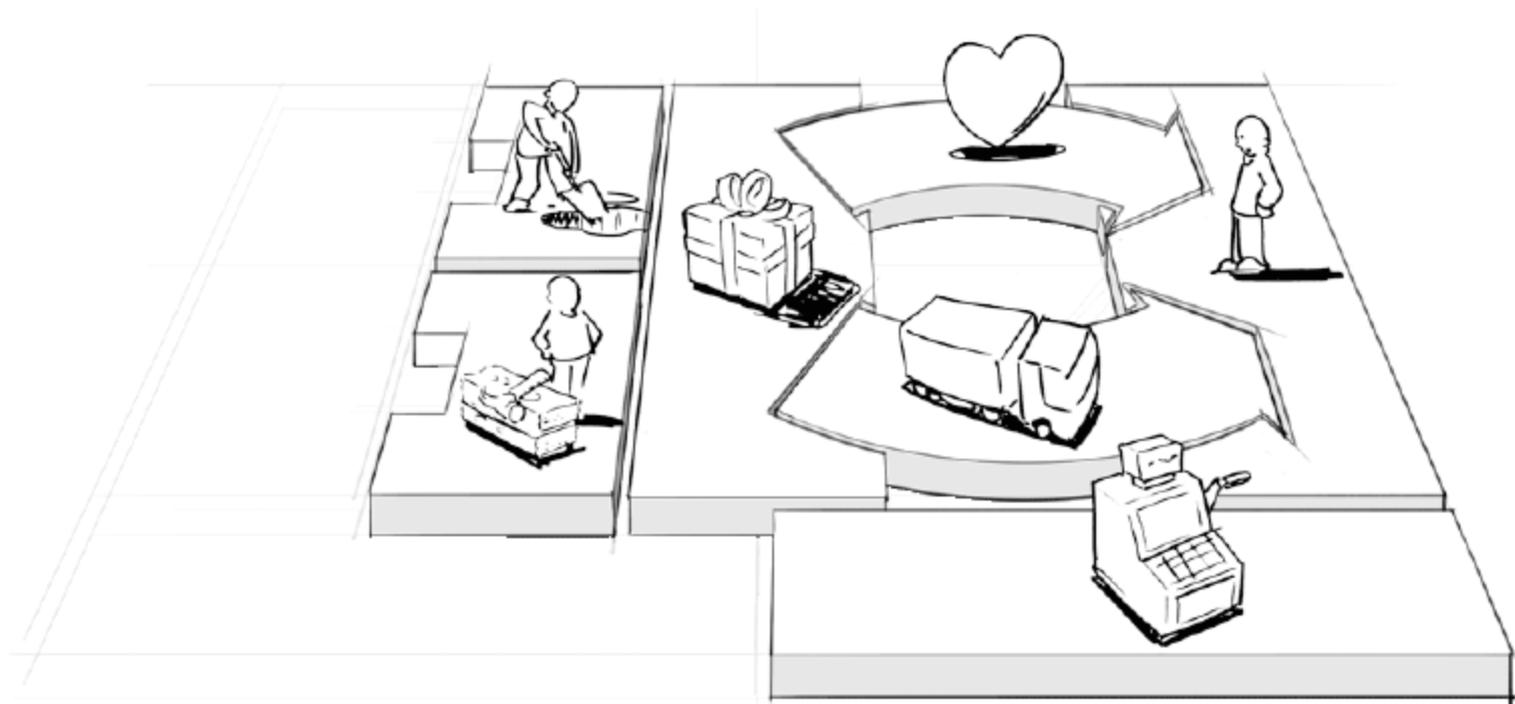


# ACTIVIDADES CLAVE

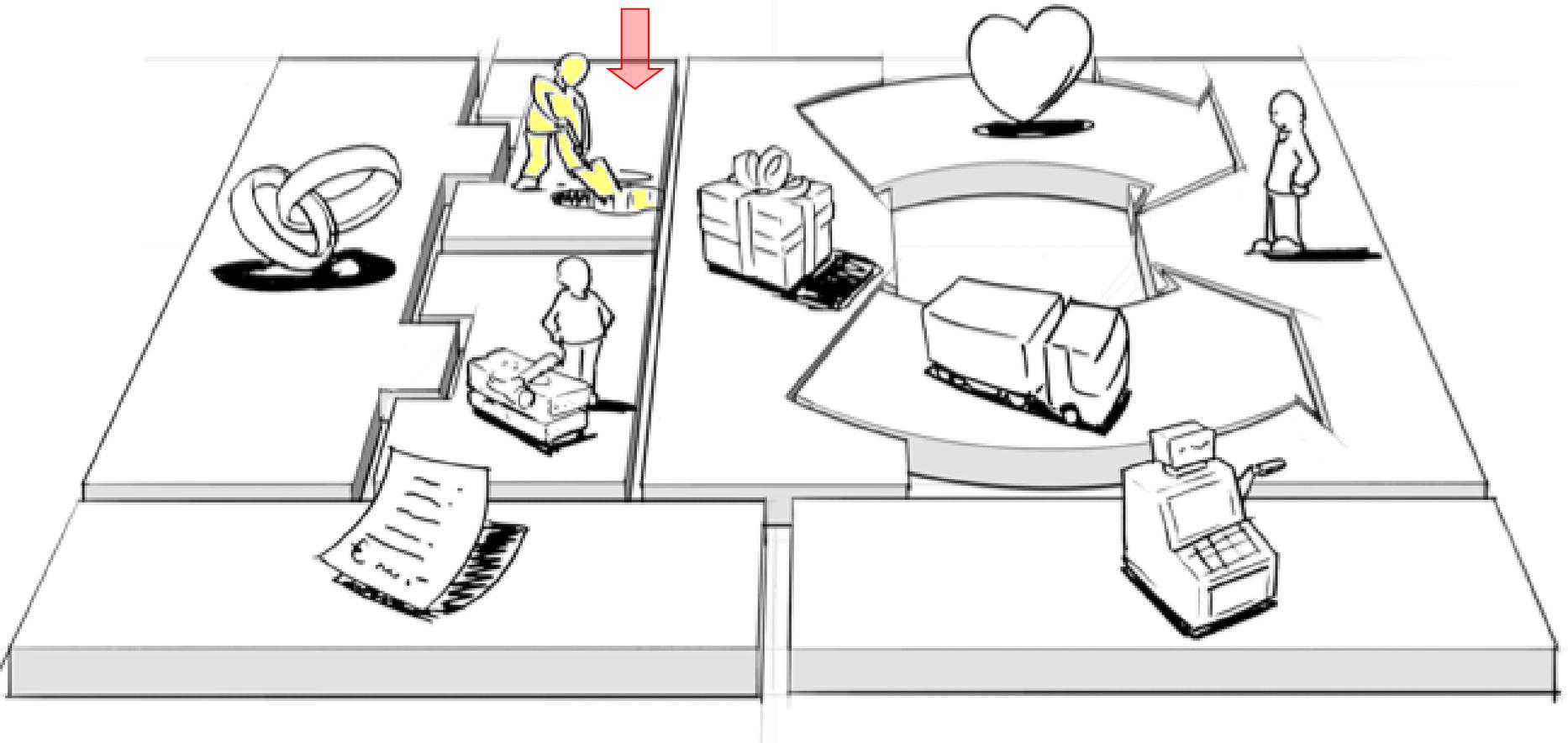
17



# Actividades clave

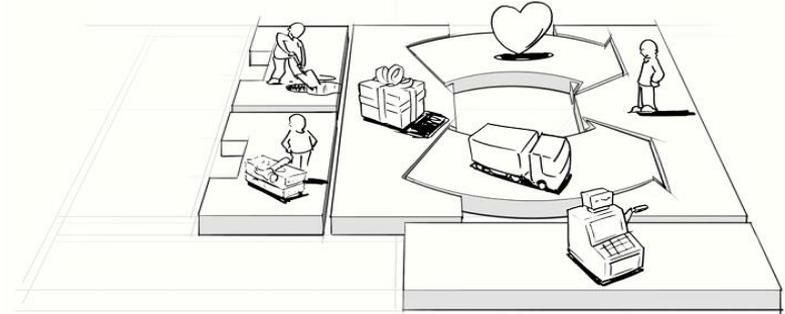


# Actividades clave



Qué **actividades** clave requiere

- nuestra propuesta de valor?
- nuestros canales de distribución?
- nuestra relación con el cliente?
- nuestro modelo de ingresos



## Actividades internas que se deban realizar en la empresa?

Resolución  
de  
Problemas

Plataformas

Agregación  
de Valor

REDES

Mantenimiento

- Técnicas (procesos de fabricación, puesta a punto de equipos, mantenimientos, conservación/reparación,...)
- Comercial/Marketing
- Gestión/Administración

## **No olvides**

**Esto lo tienes que describir  
con verbos, con acciones.**

**Pero no describas todas, solo  
las claves, es decir, las que si  
elimino el modelo de negocio  
no funcionaría.**

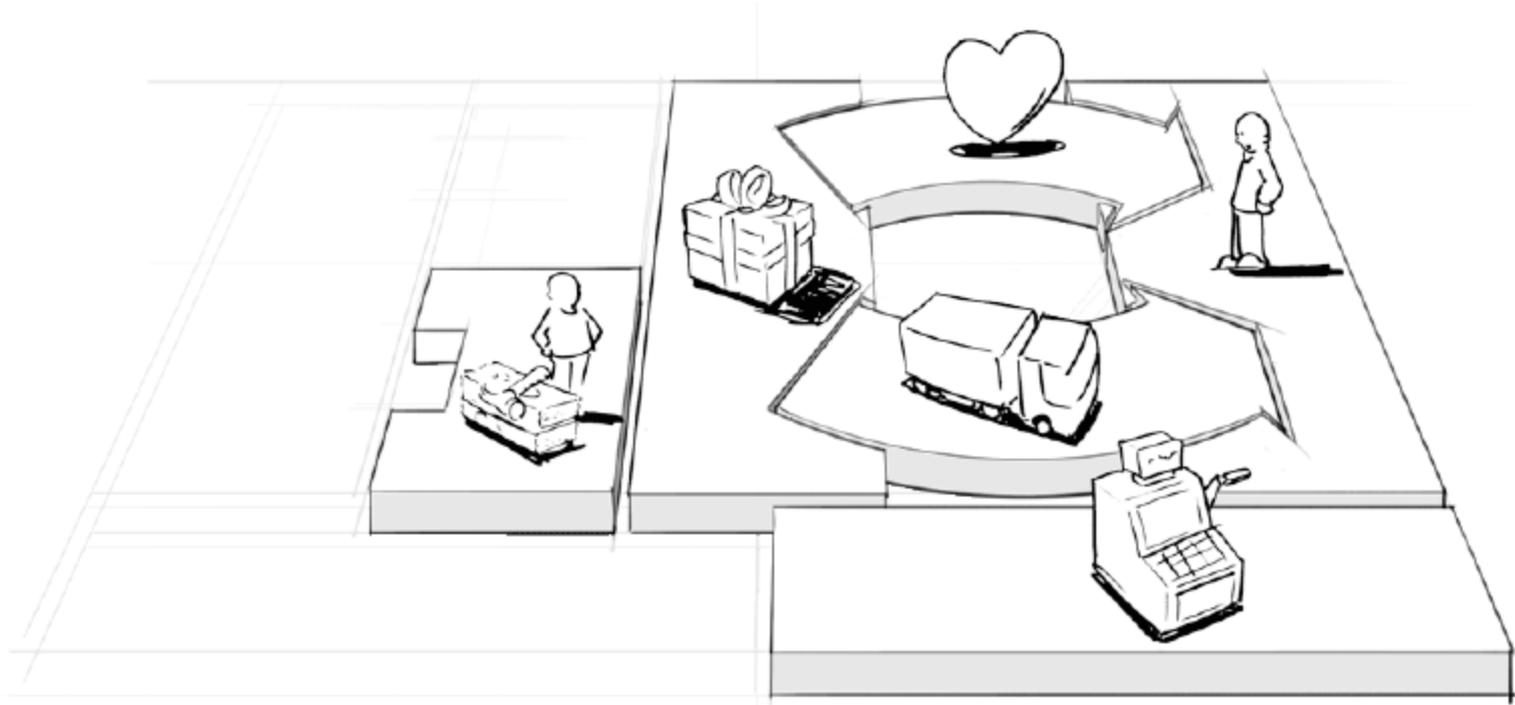
# RECURSOS CLAVE



18



# Recursos clave



**Recursos  
clave**



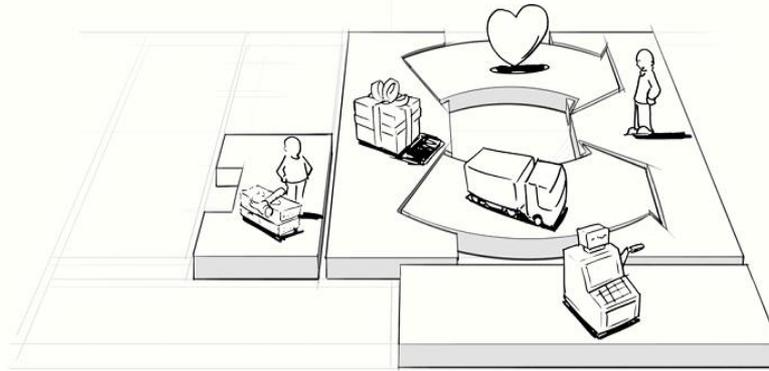
**Qué recursos clave requiere  
nuestra propuesta de valor?**

**nuestros canales de  
distribución?**

**nuestra relación con el  
cliente?**

**Nuestro modelo de ingresos?**

Físicos



HUMANOS

Financieros

Intelectuales

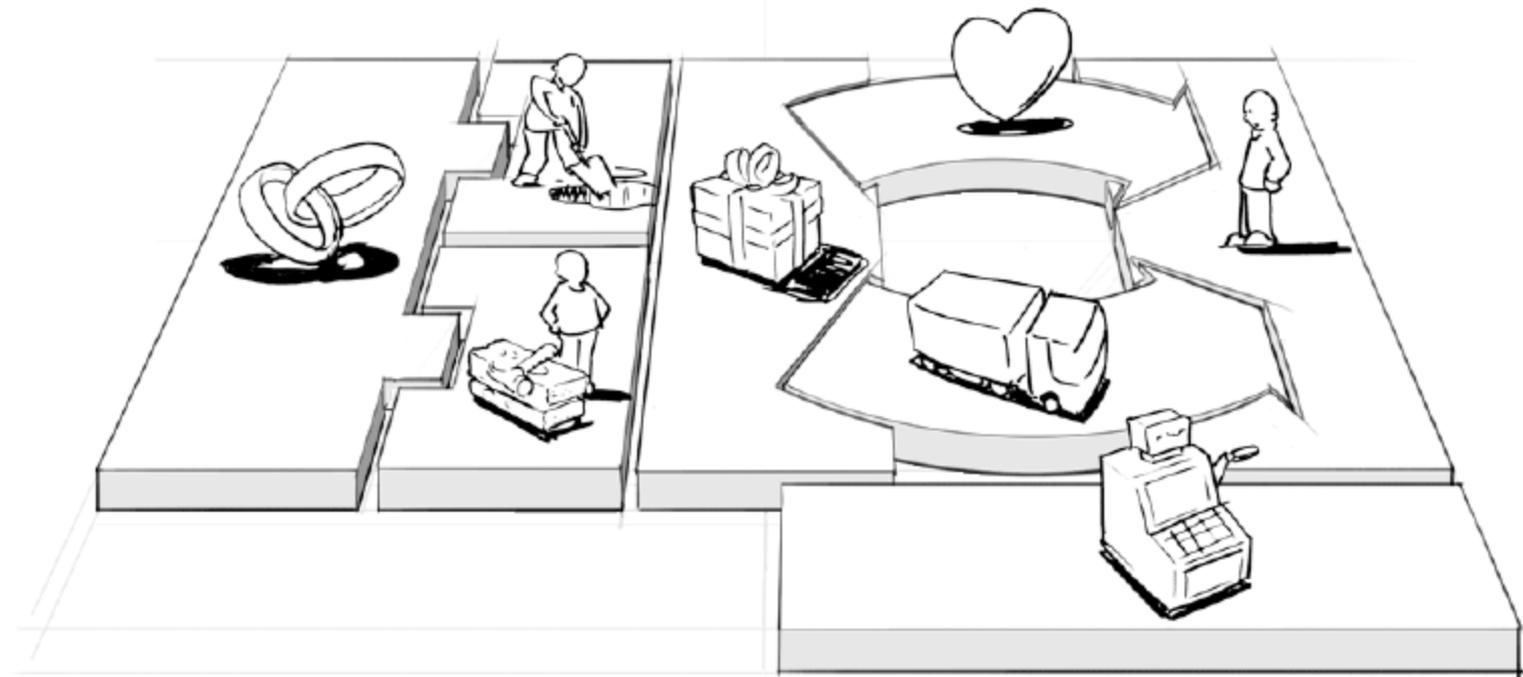
- **Recursos internos que se necesitan para realizar las actividades de la empresa?**
- **Material (Instalaciones, maquinaria, equipos procesos información, mobiliario,...)**
- **Personal**
- **Inmaterial (marcas, patentes, licencias, acuerdos know-how,..)**

# SOCIOS / COLABORADORES

19

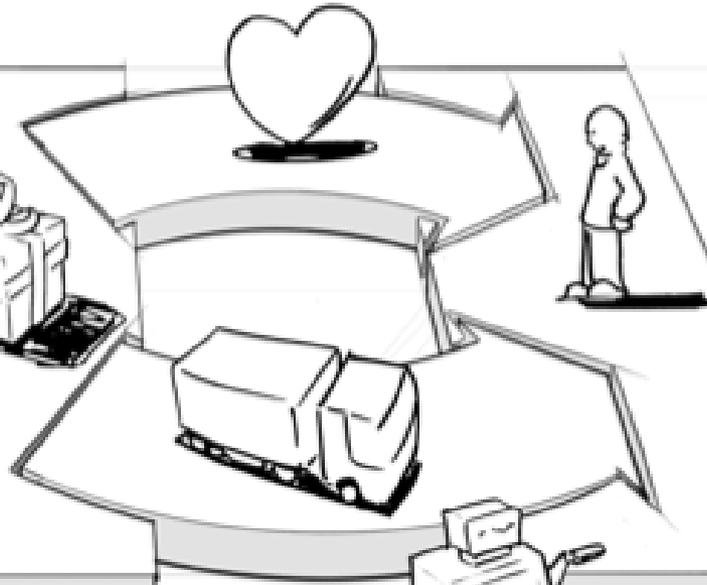
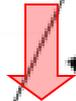


# Red de Partners (socios estratégicos)



En cada bloque de tu modelo de negocio, puedes requerir diferentes socios clave

Alianzas  
clave



Quiénes son nuestros **socios clave**?

Quiénes son nuestros proveedores clave?

Que recursos clave adquirimos de nuestros socios?

Qué actividades clave desarrollan nuestros socios?

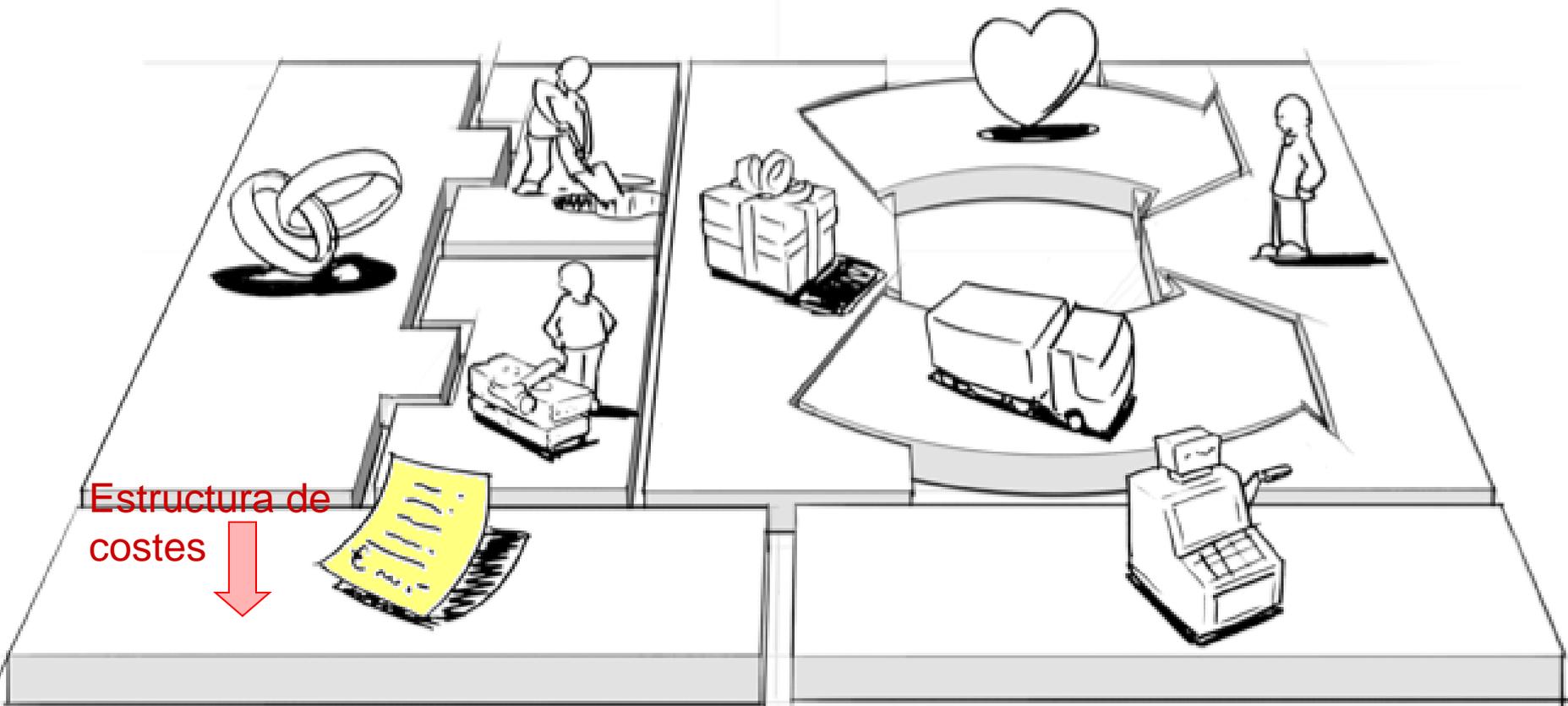
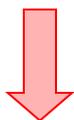
# COSTES



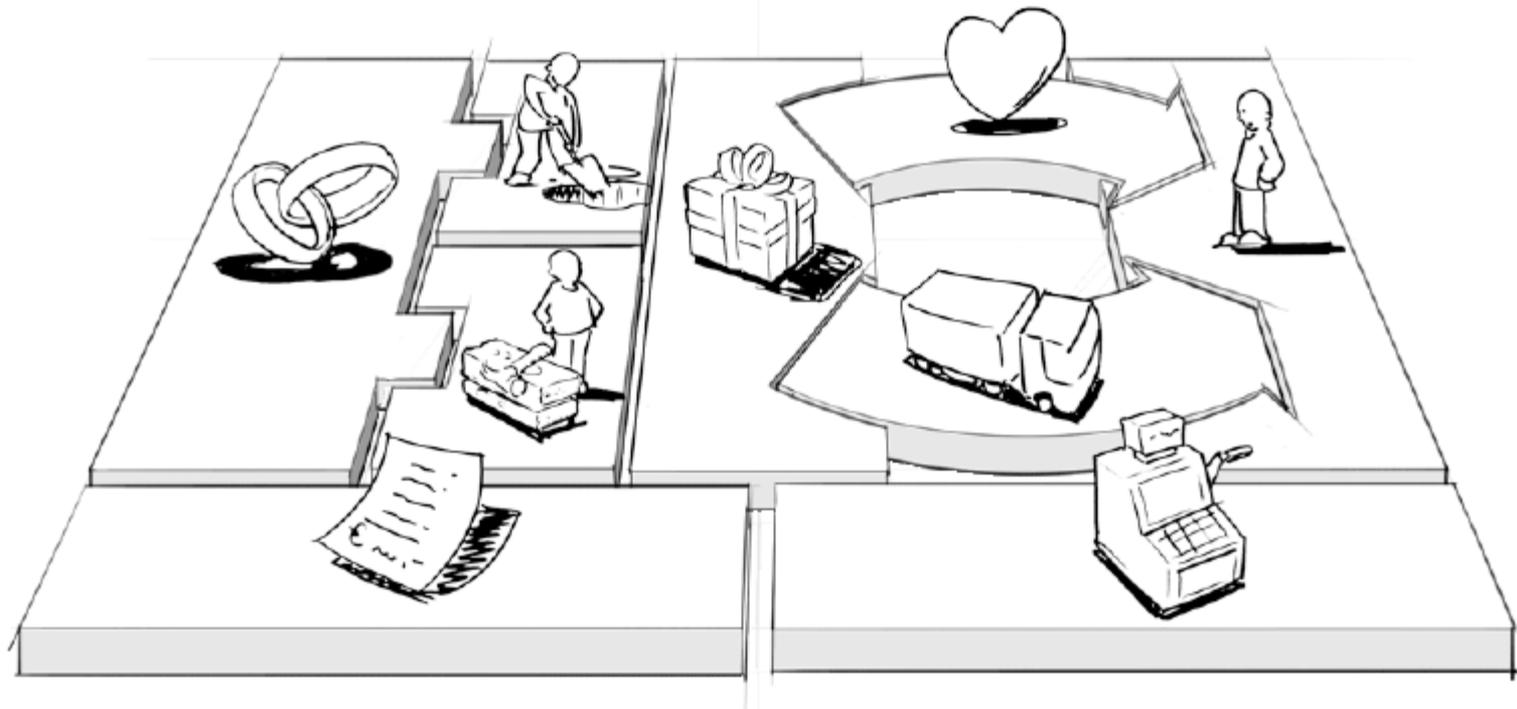
20



Estructura de  
costes



# Estructura de costes



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

Qué recursos clave son los más costosos?

Qué actividades clave son las más costosas?

COSTOS  
VARIABLES

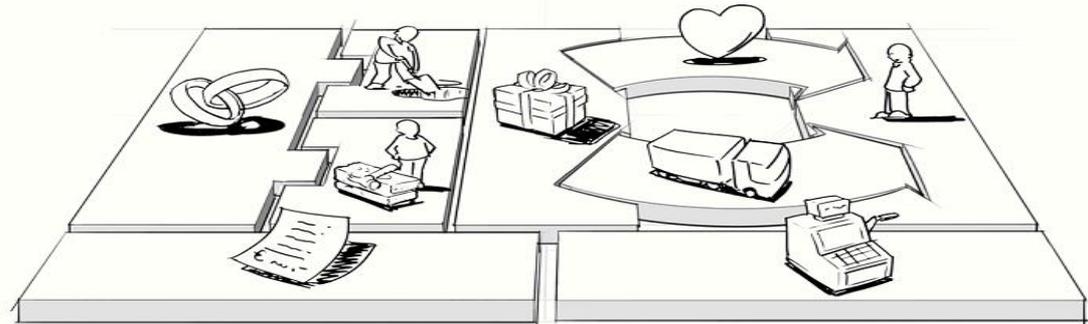
ECONOMÍAS  
DE  
ÁMBITO

ECONOMÍAS DE  
ESCALA

COSTOS FIJOS

FOCO EN EL  
COSTO

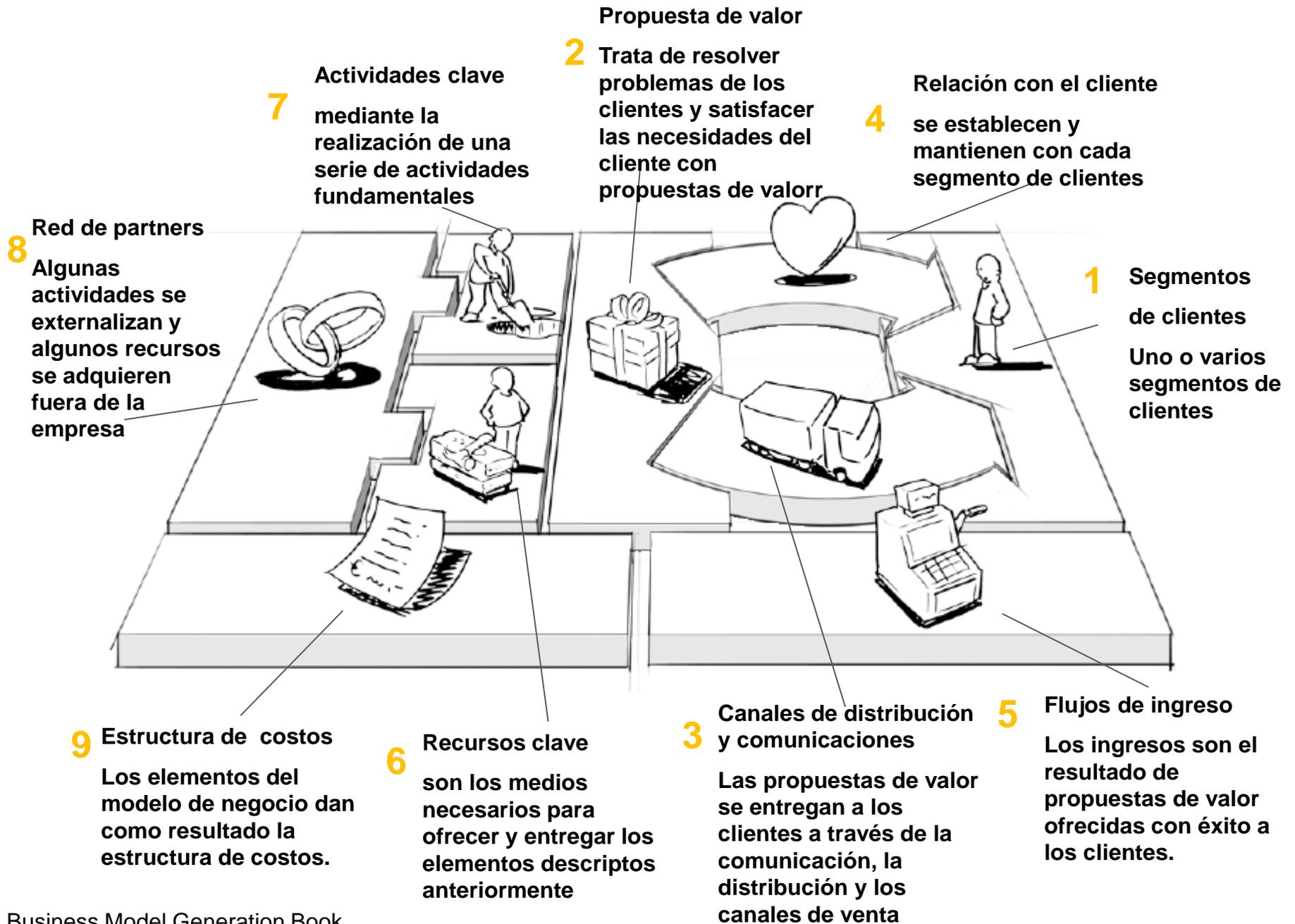
FOCO EN EL  
VALOR



# ejemplos modelos negocio

# 21

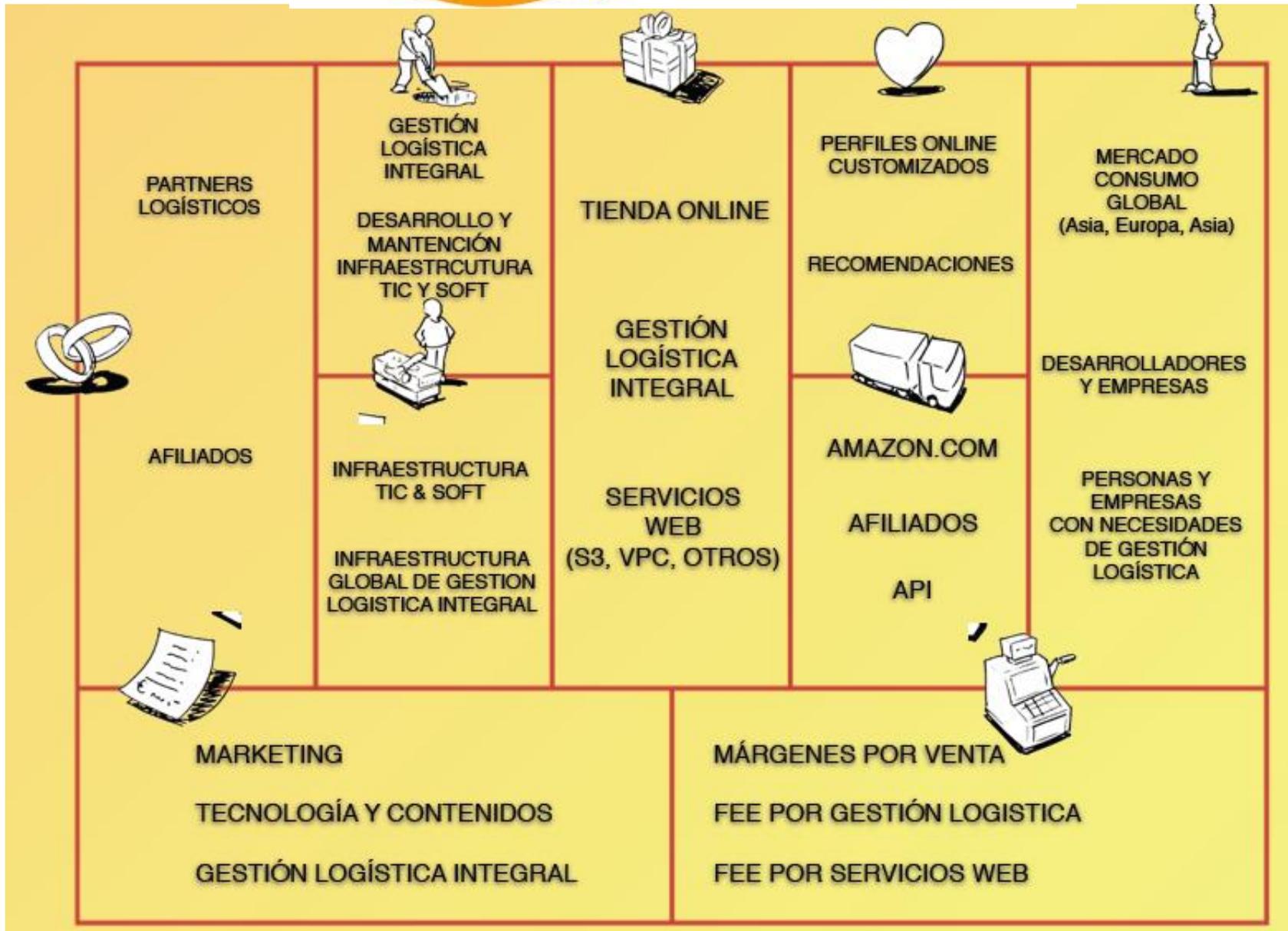




# Business Model Nespresso



# amazon.com<sup>®</sup>



# Ejemplo comparado

LA INDUSTRIA EDITORIAL: ANTIGUO MODELO | NUEVO MODELO



EJEMPLO COMPARADO

# Industria Editorial

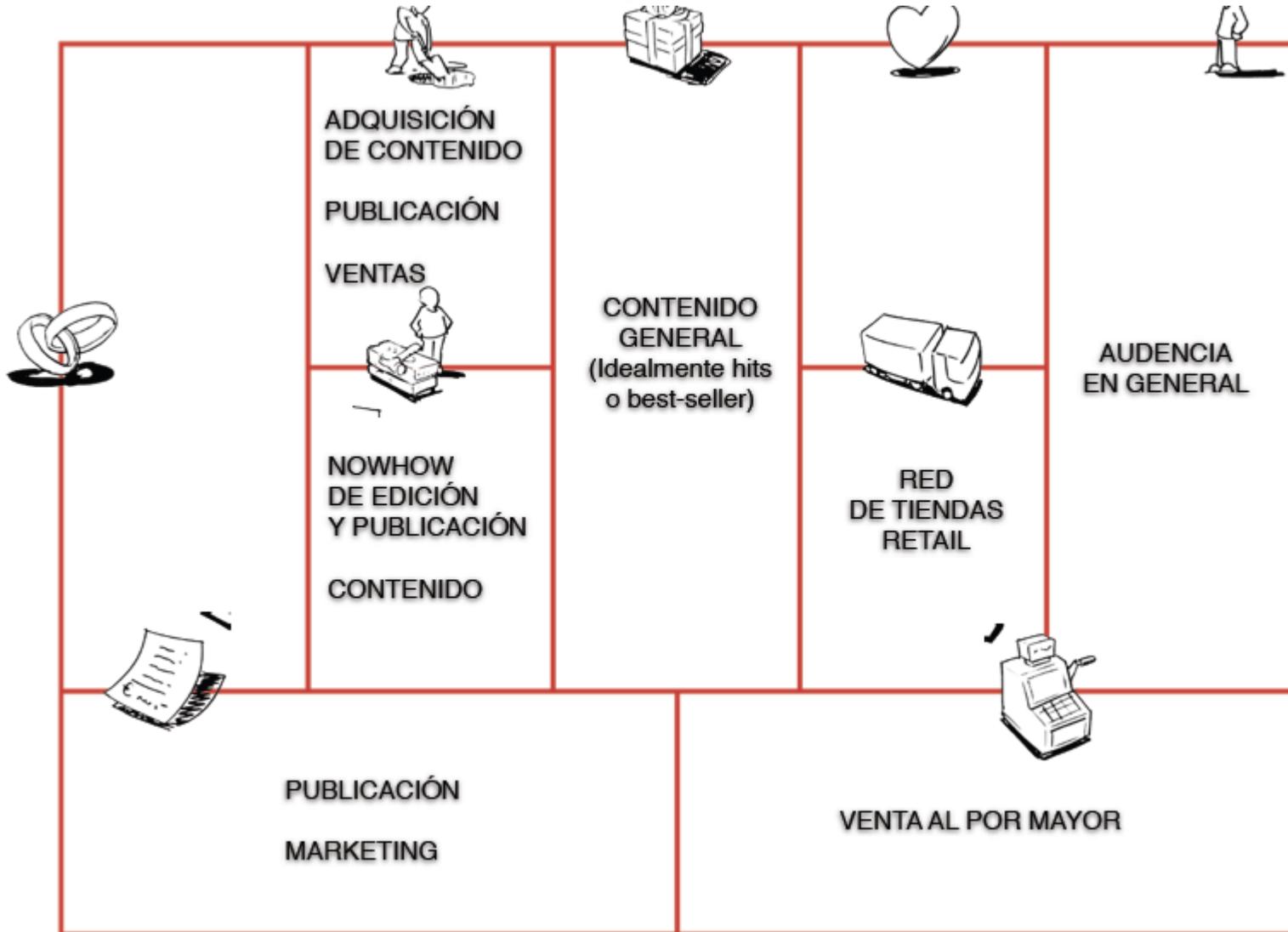
Antiguo Modelo



EJEMPLO COMPARADO

# Industria Editorial

Antiguo Modelo



EJEMPLO COMPARADO

# Industria Editorial

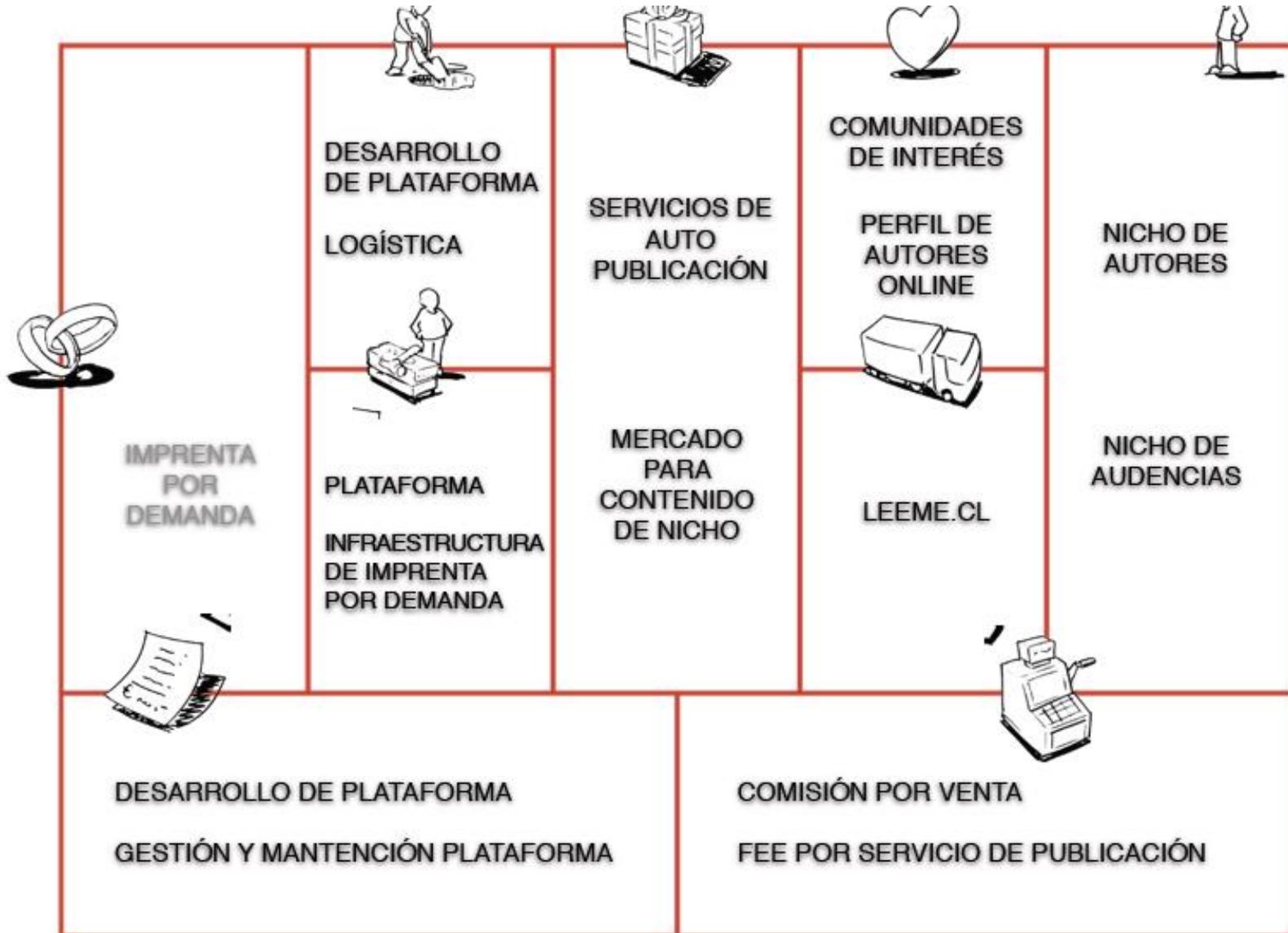
Nuevo Modelo



# EJEMPLO COMPARADO

# Industria Editorial

## Nuevo Modelo

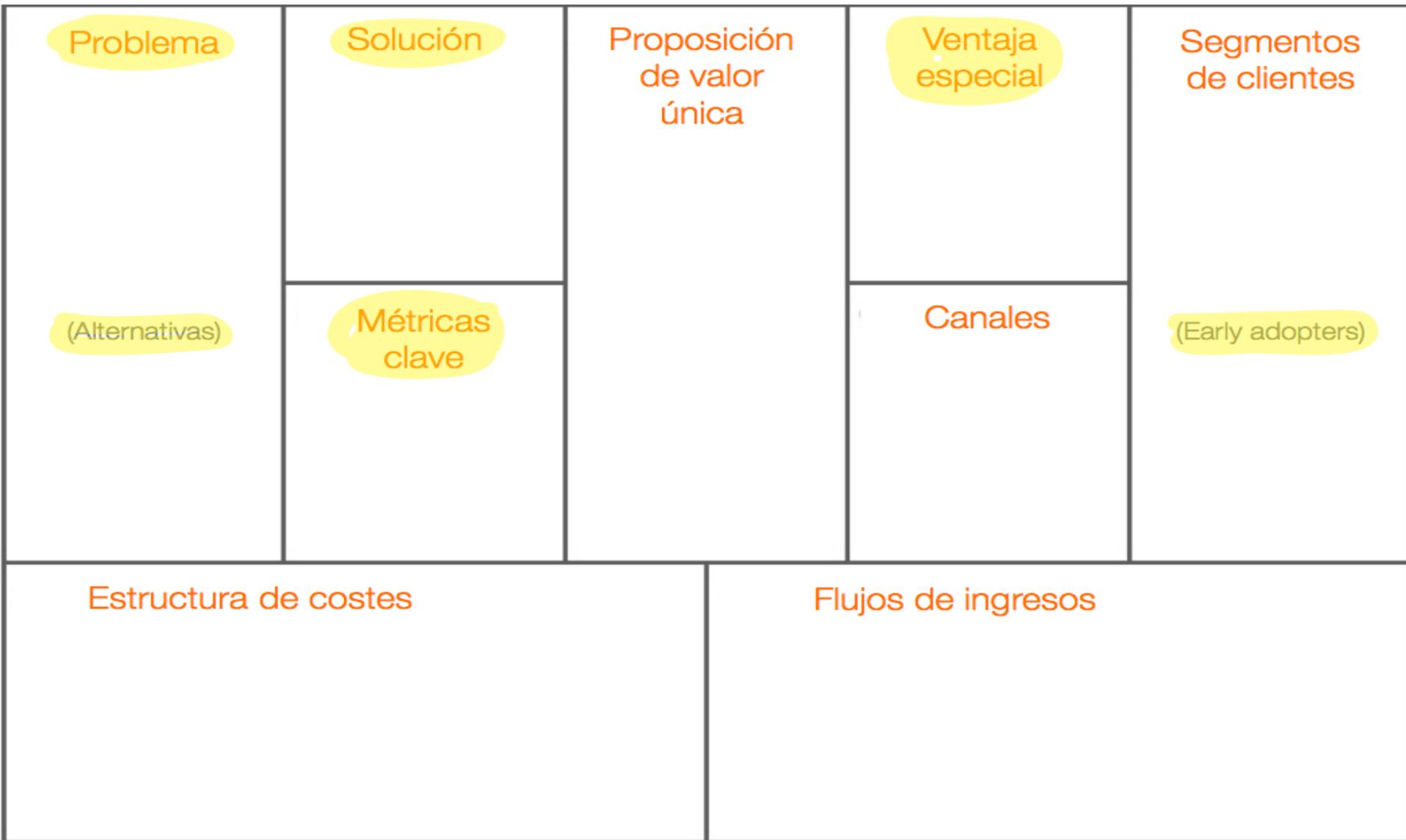


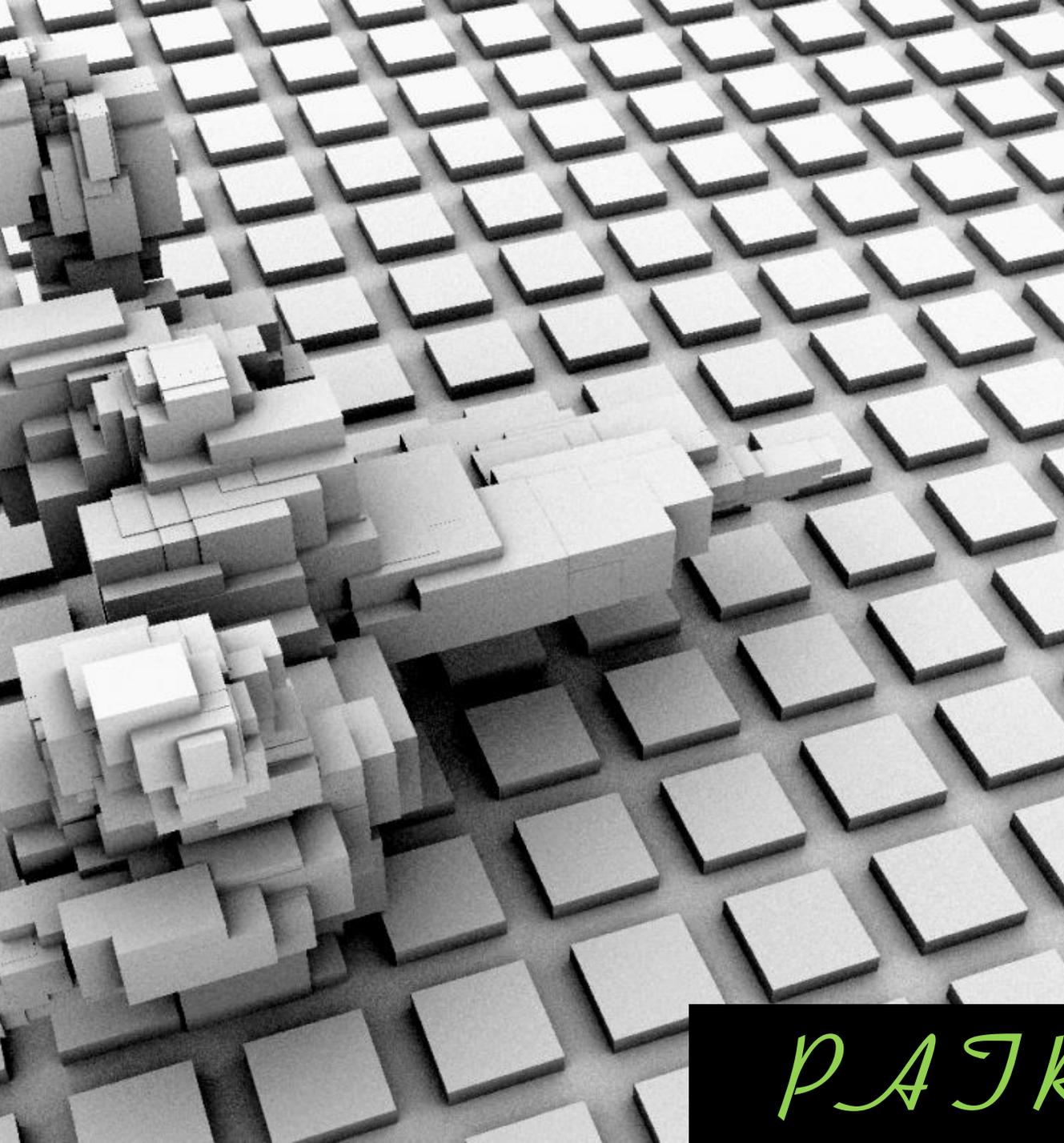
A man in a light blue shirt is speaking at a podium. He is wearing a headset microphone and holding a small black device in his hands. The background is a dark, textured wall.

“La vida es muy corta para hacer **algo que nadie quiere**”  
(Ash Maurya)

H

lean canvas





*modelos de negocios*

*con características,*

*comportamientos,*

*Funcionamiento y*

*Diseño similares*

*Que nos puede inspirar*

**22**

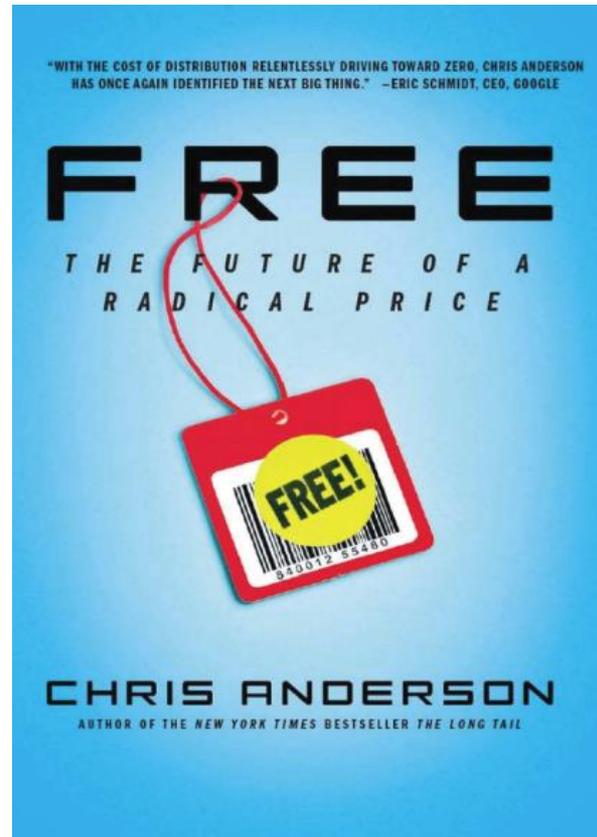
*PAJRONES*

# patrones de modelos

Hay varios patrones de modelos de negocio, pero hablaremos de 4 tipos:

- **Free**, se basa en como hacer dinero de lo gratis.
- **Long tail**, basado en vender menos pero de más productos.
- **Multiplataforma**, requiere de un segmento de clientes para que exista otro segmento de clientes.
- **Mobile**, basado en diferentes mecánicas de negocio del mundo móvil.

# tu modelo es free?



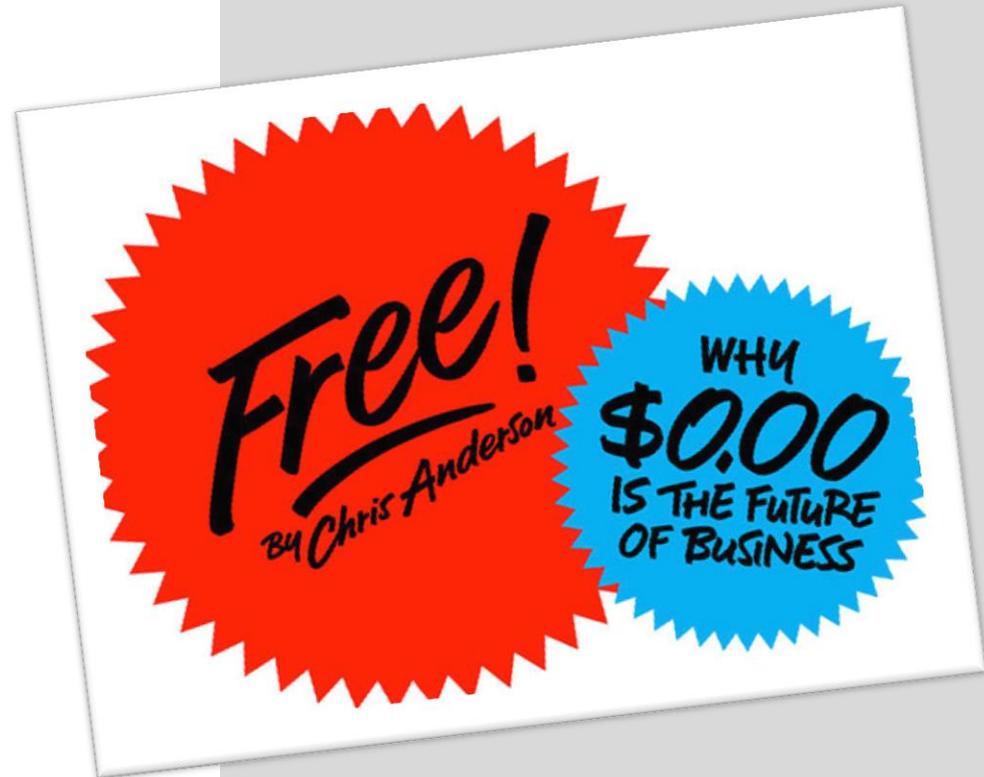
"Gratis, el futuro de un precio radical" <http://goo.gl/CL3Uhb>

# Gratis

Los modelos de negocios "Gratis" están basados en que un segmento importante de clientes pueden beneficiarse del producto o servicio de manera gratuita continuamente.

**lo gratis lo utilizamos como estrategia para monetizar el modelo**

Diferentes modelos hacen posible la oferta gratuita, y los clientes que no pagan son financiados por un menor segmento de clientes.



**...ya no quiero pagar por esto**

# publicidad y sponsors



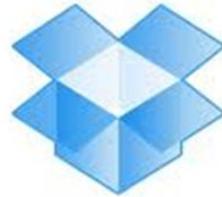
# Cebo y anzuelo



***...o pruébelo por 30 días gratis!!!!***

# Freemium

flickr<sup>TM</sup>

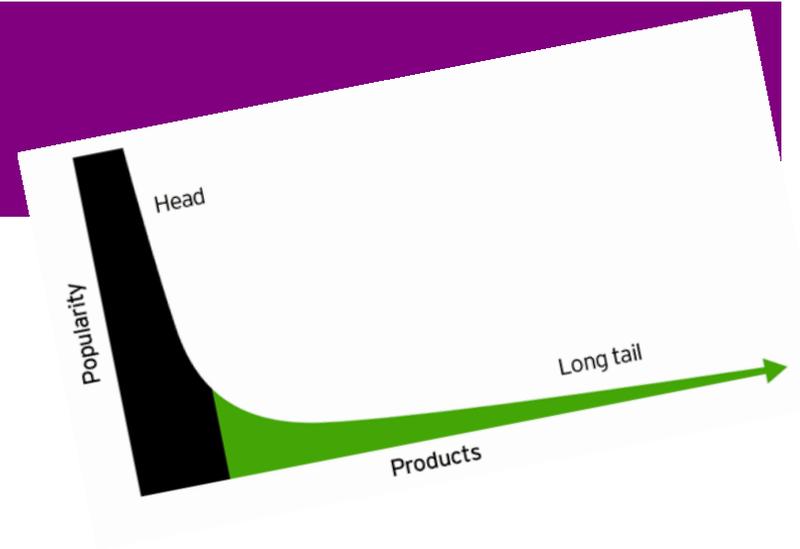


Dropbox



# Long Tail

amazon.com.



***Vender menos de más***

***...bajando los costos de distribución***

# LEGO designer

LEGO DIGITAL DESIGNER

DOWNLOAD GALLERY SUPPORT

## LEGO DIGITAL DESIGNER GALLERY

PUBLIC GALLERY MY GALLERY

**SEARCH GALLERY**

Creation Name

Username

Category  
Atlantis

Sort by  
Votes

Category 'Atlantis'

 the bridge o... Download	 BC-304 Download	 Crab-vehicle... Download	 tank 2 Download	 Tiger2 Download
 Just big boat Download	 Titanic On T... Download	 tank Download	 RB161 Download	 Fiddler Download

Page: 1 2 3 4 5 6 7

LEGO Home Products Games **Create & Share** Shop

Change Region Search

LEGO Sign Up Sign In

## Create & Share

HERO RECON TEAM

PROGRESS

NUMBER OF HEROES BUILT: 2/5

### Galleries

Share your creative genius and see what other LEGO fans are building

SEE MORE



### Message Boards

Catch the latest buzz and chime in on the LEGO Message Boards

SEE MORE



### My LEGO Network

Join the fun and build your own page

SEE MORE



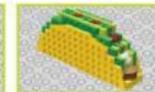
### LEGO® Design byME

Build and share your favorite models. See what others have made!

SEE MORE



by VITALIYOGEL



by pegasunited2

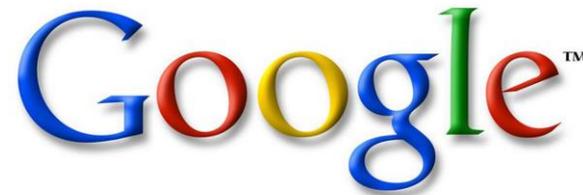
### LEGO® Club

Sign up for the FREE LEGO Club Magazine

SEE MORE



# Modelos de plataformas múltiples



***... hay que dejarlos contentos a todos***

# definición del modelo

- **consisten en modelos de negocio** donde, para que uno de los segmentos de clientes reciba valor **debe existir otro segmento** de clientes que le aporte valor,
- **operan sobre segmentos interdependientes** que se benefician mutuamente del efecto red

# características del modelo

efecto de red

el tamaño importa !



cuanto más segmento de clientes mejor

# modelo móviles



# definición del modelo

- **No es un verdadero patrón pero hace referencia a los negocios que existen alrededor del mundo del móvil y del tablet.**
- **Es un mercado en pleno crecimiento, que abre grandes oportunidades a diferentes tipos de modelos de negocio.**

# 8 mecánicas de modelo

1. Publicidad
2. Servicios adicionales
3. M-commerce
4. Afiliación o por comisión
5. Compra dentro de la app
6. Modelos para hacer marcas
7. Pago por descarga
8. Captura de usuarios