

DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

CAMPUS EMPRENDEDOR DE VERANO DE LA UEX

DR. D. ANTONIO FERNÁNDEZ PORTILLO

antoniofp@unex.es

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

- ES EL MECANISMO POR EL CUAL UNA EMPRESA BUSCA GENERAR INGRESOS
- ES CÓMO UNA COMPAÑÍA PLANIFICA Y ENTREGA VALOR A SUS CLIENTES
- IMPLICA LOS CONCEPTOS DE ESTRATEGIA Y DE IMPLEMENTACIÓN

¿CÓMO DISEÑAR MODELOS DE NEGOCIO EN UN MUNDO CAMBIANTE?

- “LAS GRANDES EMPRESAS CRECEN CON UN MODELO DE NEGOCIO QUE LAS HIZO GRANDES; SIN EMBARGO, MUCHOS DE ESTOS MODELOS DE NEGOCIOS ESTÁN CADUCANDO. LAS EMPRESAS DE DISTINTOS SECTORES INDUSTRIALES SABEN QUE DEBEN CREAR ALGO NUEVO, PERO EL ERROR MÁS FRECUENTE ES UTILIZAR LA MISMA MENTALIDAD QUE APLICARON PARA CREAR SU NEGOCIO.”

ALEX OSTEWALER

¿POR QUÉ DEBEMOS INNOVAR EN NUESTRO MODELO DE NEGOCIO?

- PORQUE NUESTRO ENTORNO ESTÁ EN UN MUNDO QUE CAMBIA CONSTANTEMENTE
- ANTES EL MODELO DE NEGOCIO DURABA MUCHOS AÑOS
- AHORA EN MUY POCO TIEMPO PUEDE QUEDARSE OBSOLETO Y SACARNOS DEL MERCADO

¿QUIÉN HUBIERA PENSADO QUE NOKIA PERDIERA SU IMPERIO?

- NOKIA ERA LÍDER DEL MERCADO CON MÁS DE UN 30% DE CUOTA Y FACTURABA 30.000M€
- NOKIA LLEGO PRÁCTICAMENTE A DESAPARECER
- ¿DÓNDE ESTÁN AHORA?
- SU SITUACIÓN SERÍA MUY DISTINTA SI SU MODELO DE NEGOCIO SE HUBIERA ADAPTADO A LOS CAMBIOS

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

- FORMA PARTE DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
- ES VITAL ESTRUCTURAR ESTE TIPO DE RECURSOS PARA CONOCER EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA
- NOS PERMITE CONOCER LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA MISMA
- EL 80% DE LAS INNOVACIONES FRACASAN, POR ELLO ES IMPORTANTE PROBAR SU FUNCIONAMIENTO, MINIMIZANDO COSTES Y RIEGOS INNECESARIOS
- ES NECESARIO TESTAR EL MODELO DE NEGOCIO DE FORMA ÁGIL PARA PODER CORREGIRLO

“CONSTRUIMOS PARA PENSAR Y NO PENSAMOS QUÉ CONSTRUIR”

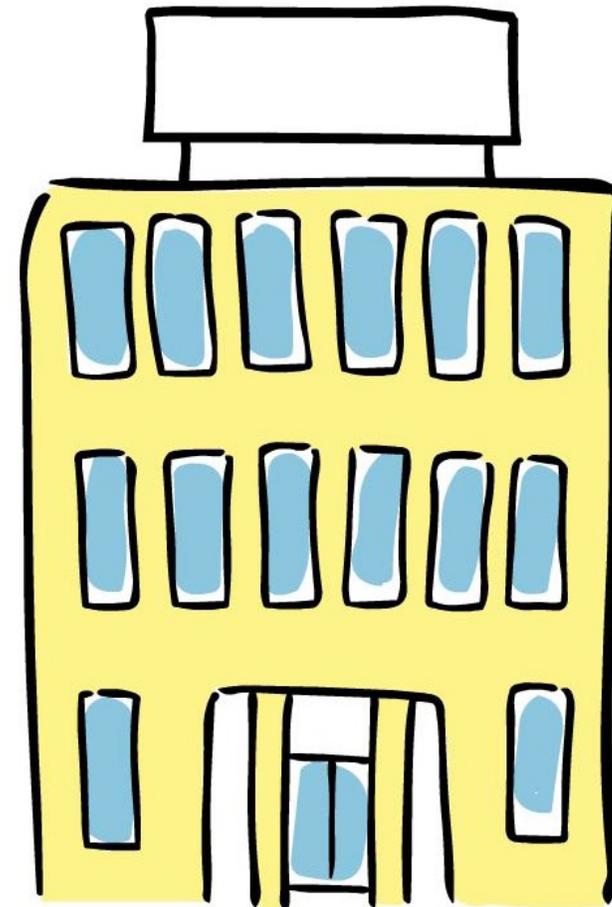
TIM BROWN

busca un modelo de
negocio escalable



VS

ejecuta un modelo
de negocio conocido



¿CONOCÉIS EL CASO DE **IRIDIUM**?



8. RESULTADO 13 DE AGOSTO DE 1999 SE DECLARA EN BANCARROTA



Globalsat Bundle Iridium 9575 + 200 Minutos Latinoamérica

SKU: GS-IRID-BD-9575-200

Iridium

\$1,495.00 ~~\$1,617.00~~

Comprar

Globalsat Bundle Iridium 9575 + 200 Minutos

Latinoamérica incluye:

- Servicios de voz y datos, mensajes de texto.
- Cargador para vehículo
- Cable de datos USB
- Cubierta protectora
- CD-ROM con software
- Data-ready: ¡No necesita paquete de datos!
- Listo para Audífonos/Manos libres.
- Batería: hasta 30 horas de tiempo de espera, 4 horas de tiempo de conversación.
- Antena magnética para vehículo con 5 metros de cable
- (via base opcional para Vehículo y Oficina)

Activación gratuita, y una Tarjeta SIM prepagada por

<https://www.globalsat.us/>

¿QUÉ VAMOS A VER HOY?

- LEAN START-UP

- EL MODELO DE CANVAS

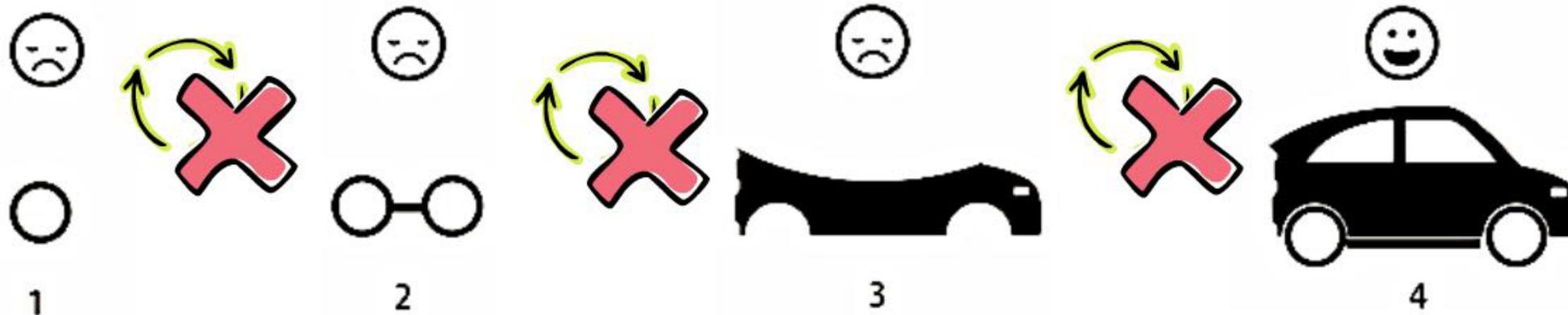
- LEAN CANVAS

¿QUÉ ES LEAN STARTUP?

- ES UNA MANERA DE ABORDAR EL LANZAMIENTO DE NEGOCIOS Y PRODUCTOS QUE SE BASA EN APRENDIZAJE VALIDADO, LA EXPERIMENTACIÓN CIENTÍFICA E ITERACIÓN CON EL CLIENTE.
- ESTA METODOLOGÍA PROVIENE DE LA FUSIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO Y LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE SOFTWARE ÁGIL

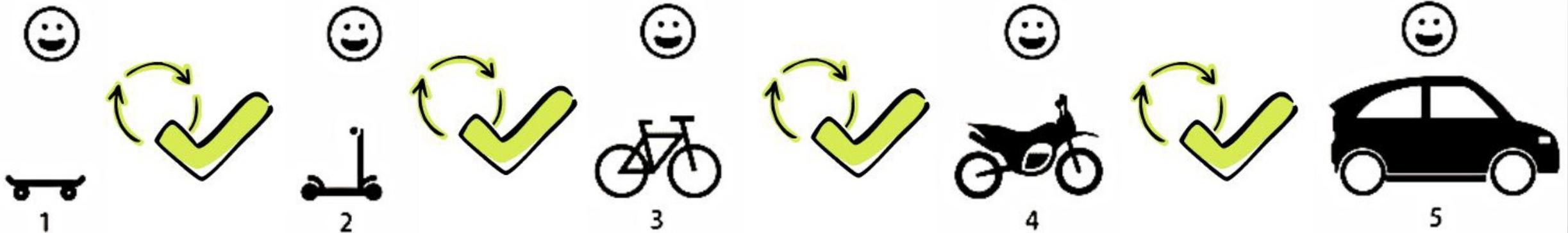
¿DE DONDE VENIMOS?

desarrollo en cascada

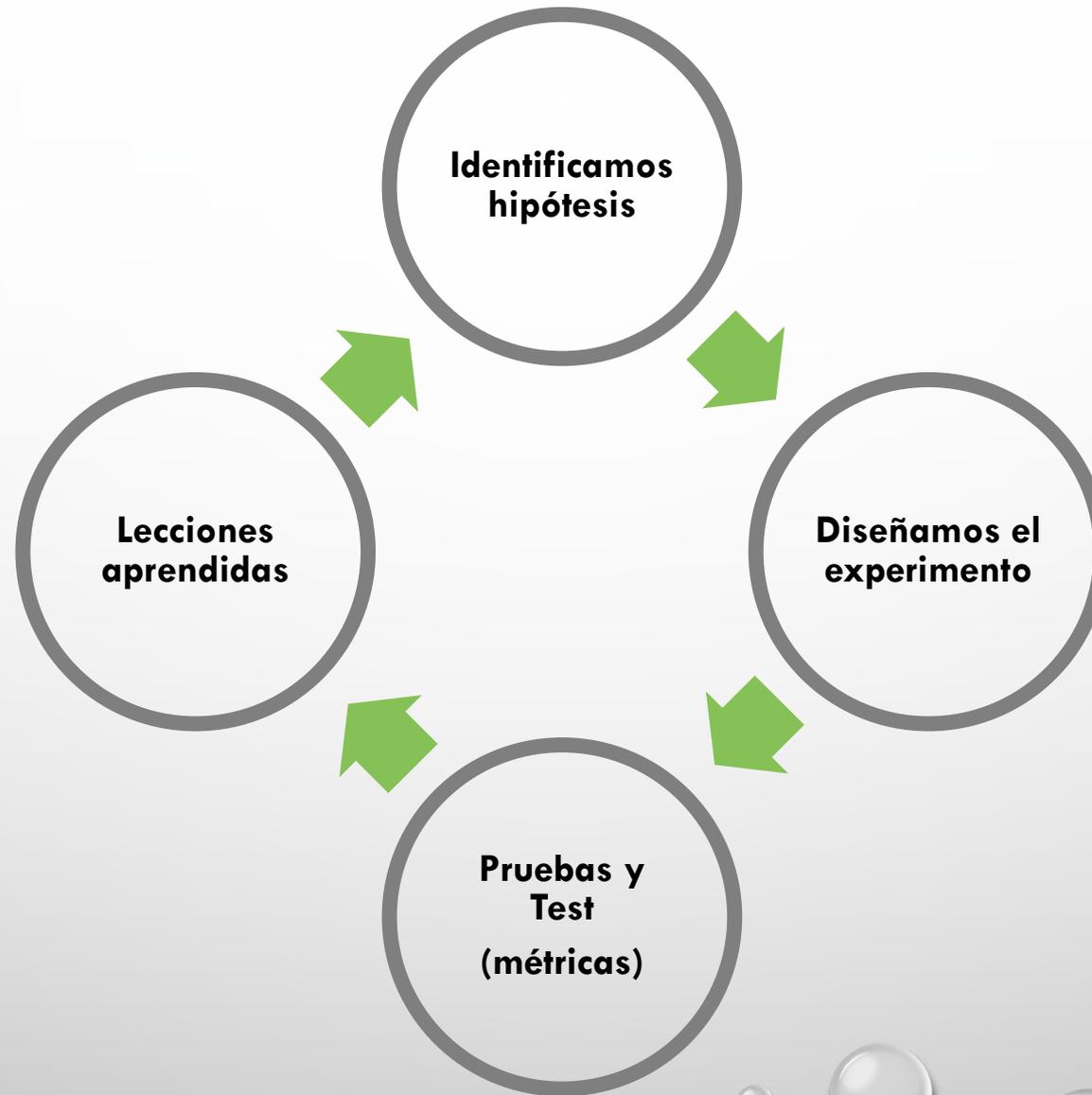


¿ Y A DONDE PRETENDEMOS IR?

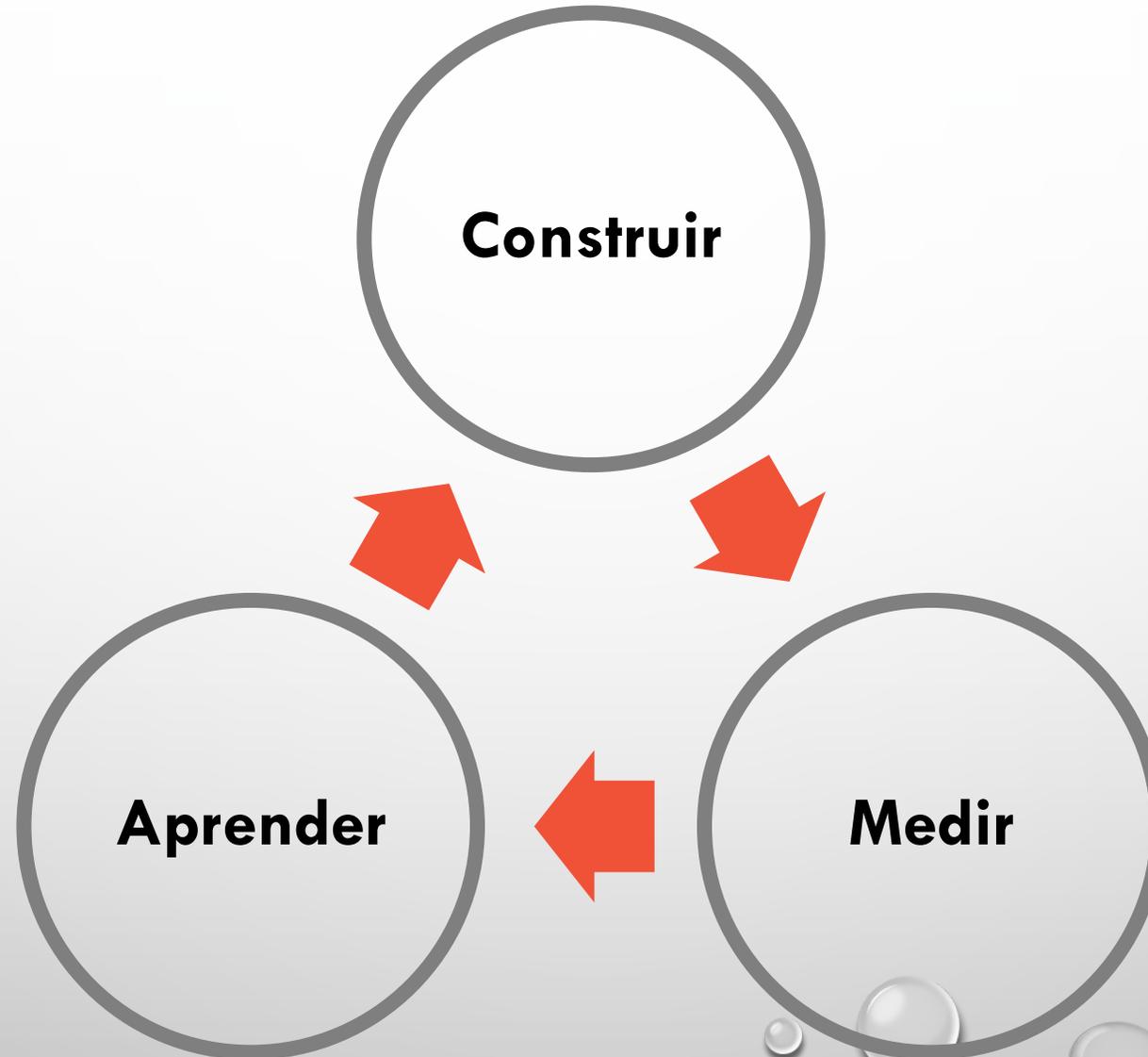
desarrollo ágil



PARA ELLO VAMOS A UTILIZAR EL MÉTODO CIENTÍFICO



¿CÓMO LO VAMOS A HACER?



LLUVIA DE IDEAS

- VAMOS A CONSTRUIR HIPÓTESIS
- LAS VAMOS A FILTRAR
- LAS VAMOS A CONTRASTAR EN LA CALLE
- APRENDEMOS DE LOS RESULTADOS
- VUELTA A EMPEZAR
- EJERCICIO:
 - LISTAR 5 UTILIDADES PARA UN LÁPIZ
 - EN PAREJAS 10 QUE NO TUVIERAIS ANTES
 - ENTRE TODOS 20

ITEMS A TENER EN CUENTA



1. NO HAY HECHOS DENTRO DE LA OFICINA, SAL A LA **CALLE A BUSCARLOS**
2. TRABAJA EN **EQUIPO**, A LARGO PLAZO ES LO MEJOR
3. **EQUIVOCARSE** FORMA PARTE DEL PROCESO DE BÚSQUEDA DEL MODELO DE NEGOCIO
4. HAZ CONTINUAS **ITERACIONES**
5. NINGÚN **PLAN DE NEGOCIO** SOBREVIVE SIN **MODIFICACIONES** AL PRIMER CLIENTE
6. HAZ **CONTINUOS EXPERIMENTOS** PARA **VALIDAR** LAS **HIPÓTESIS**
7. RECUERDA QUE CADA **MERCADO** ES **DIFERENTE**
8. LAS **MÉTRICAS** EN METODOLOGÍAS ÁGILES SON **DIFERENTES**
9. LAS **DECISIONES** DEBEN SER **RÁPIDAS**, EN TIEMPO Y EN FORMA
10. LA **PASIÓN** ES MUY IMPORTANTE
11. GASTA POCO DURANTE LA **FASE DE DISEÑO**, PERO UNA VEZ CONSEGUIDO, ES EL MOMENTO DE ECHAR TODA LA CARNE EN EL ASADOR!!!!
12. COMUNICA Y COMPARTE EL CONOCIMIENTO VALIDADO. EL **FEEDBACK** ES TU MEJOR **ALIADO!!!**

(ELABORADO A PARTIR DE BLANK, 2011)

MODELO DE CANVAS

MODELO DE CANVAS

- ES UNA HERRAMIENTA QUE NOS AYUDA A DISEÑAR E INNOVAR EN NUESTROS MODELOS DE NEGOCIO
- DESCRIBE DE MANERA LÓGICA LA FORMA EN LA QUE LA EMPRESA CREA, ENTREGA Y CAPTURA EL VALOR
- NOS PERMITE OBSERVAR Y COMPRENDER A NUESTRO CLIENTE
- IDEAR TANTOS MODELOS DE NEGOCIO COMO NOS SEA POSIBLE Y TESTARLOS
- SELECCIONAR LOS MODELOS DE NEGOCIO MÁS ADECUADOS PARA NUESTRA EMPRESA

MODELO DE CANVAS

ESTÁ DIVIDIDO EN 4 ÁREAS Y 9 BLOQUES



MODELO DE CANVAS



- **QUIÉN:** EN ESTA PARTE ENCONTRAMOS TODO LO RELACIONADO CON EL CLIENTE. ¿QUIÉN ES MI CLIENTE?
- **QUÉ:** ES LA PARTE LA CENTRAL, DONDE ENCONTRAMOS LA PROPUESTA DE VALOR. ¿QUÉ ES LO QUE VAMOS A OFRECER A NUESTROS CLIENTES? ¿POR QUÉ ME VAN A ELEGIR A MI?
- **CÓMO:** AQUÍ MOSTRAMOS NUESTROS RECURSOS Y CAPACIDADES. AQUELLAS, CON LAS QUE CONTAMOS PARA ENTREGAR VALOR AL CLIENTE.
- **CUÁNTO:** EN LA PARTE INFERIOR, ENCONTRAMOS LOS FLUJOS ECONÓMICOS.

MODELO DE CANVAS



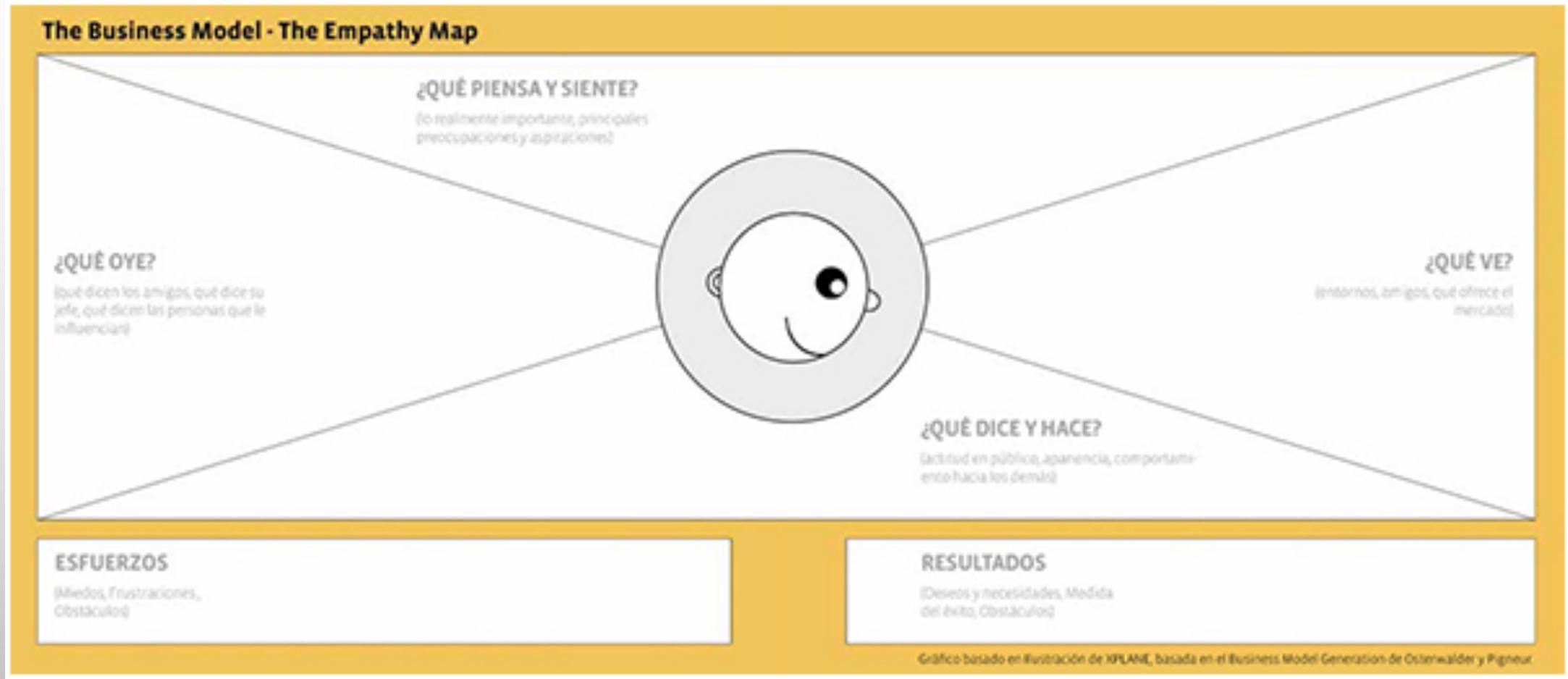
1. EL CLIENTE ES EL CENTRO DE NUESTRO MODELO
2. DESCRIBE LA PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE
3. DEFINE COMO SE VA A GESTIONAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE
4. CÓMO LLEGA NUESTRO PROD/SERV AL CLIENTE
5. CÓMO MONETIZAMOS NUESTRO MODELO DE NEGOCIO
6. RECURSOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA
7. ACTIVIDADES CLAVES PARA LA OPERACIÓN EMPRESARIAL
8. CON QUIÉN VAMOS A LLEVAR ACUERDOS PARA EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DE LA EMPRESA
9. COSTES FIJOS Y VARIABLES, PARA DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO ESCALABLE

TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

- **DESAGREGADO**, ESTÁ DIVIDIDO EN TRES TIPOS:
 - **RELACIÓN CON LOS CLIENTES:** CENTRADO EN LA CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES.
 - **INNOVACIÓN DE PRODUCTOS:** SE CENTRA EN DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.
 - **GESTIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS:** EL DESARROLLOS Y GESTIÓN DE ESTÁS SON CLAVES PARA LA EMPRESA.
- **THE LONG TAIL:** CONSISTE EN OFRECER UNA AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS.
- **PLATAFORMAS MULTILATERALES:** PROD/SERV PAGADOS CON PUBLICIDAD.
- **GRATIS:** ENCONTRAMOS DOS CASOS, EL FREEMIUM Y EL DE CEBO O ANZUELO.
- **ABIERTO:** CREAM O CAPTAN VALOR MEDIANTE LA COLABORACIÓN DE SOCIOS EXTERNOS.

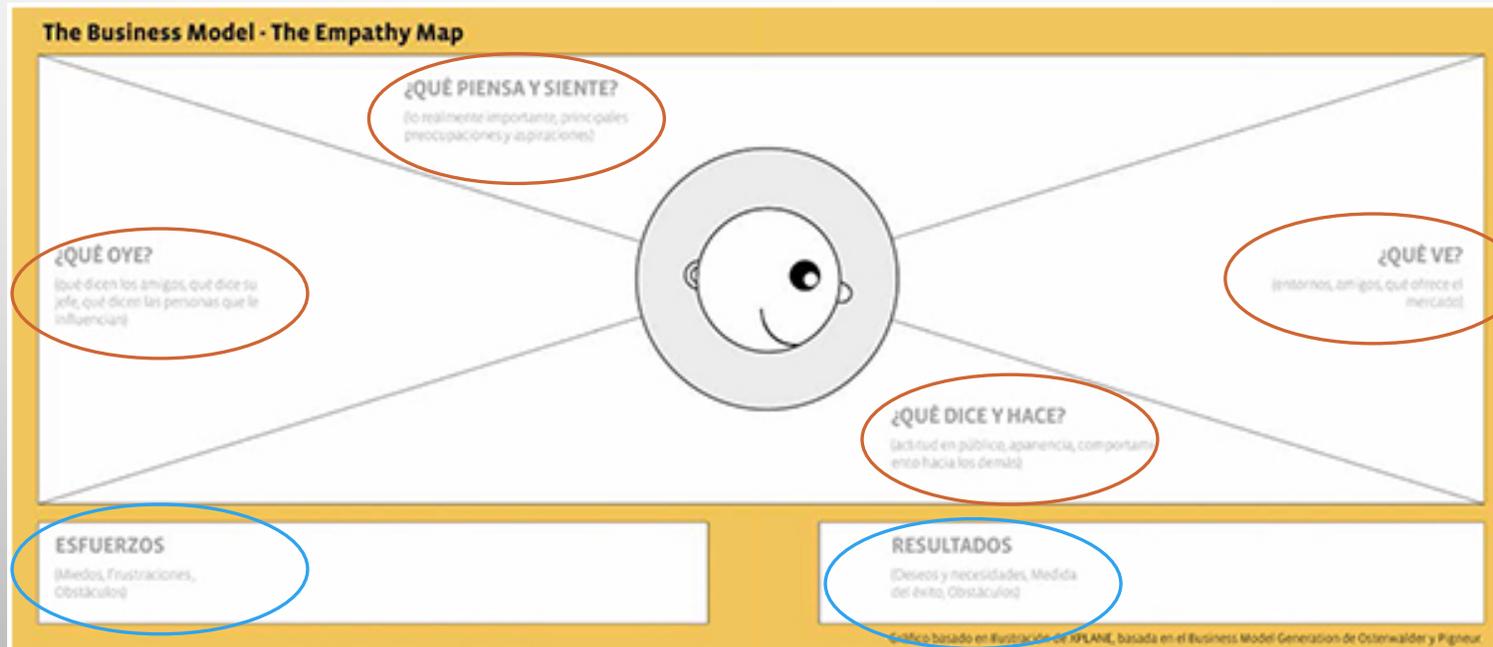
EL MAPA DE EMPATÍA DEL CLIENTE

- EL OBJETIVO ES QUE EL CLIENTE ESTÉ SATISFECHO CON NUESTROS PROD/SERV Y EN COMO SE LO HACEMOS LLEGAR.



MAPA DE EMPATÍA

- SE DIVIDE EN 6 PARTES:
 - LOS 4 PRIMEROS SE REFIEREN AL ANÁLISIS COMPLETO DEL CLIENTE:
 - ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?
 - ¿QUÉ VE?
 - ¿QUÉ DICE Y HACE?
 - ¿QUÉ OYE?
 - LOS DOS INFERIORES SE REFIEREN A NUESTRO MODELO DE NEGOCIO
 - ESFUERZOS: QUÉ PROBLEMA EXISTE CON NUESTRO MODELO DE NEGOCIO
 - RESULTADOS: QUÉ GANA NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

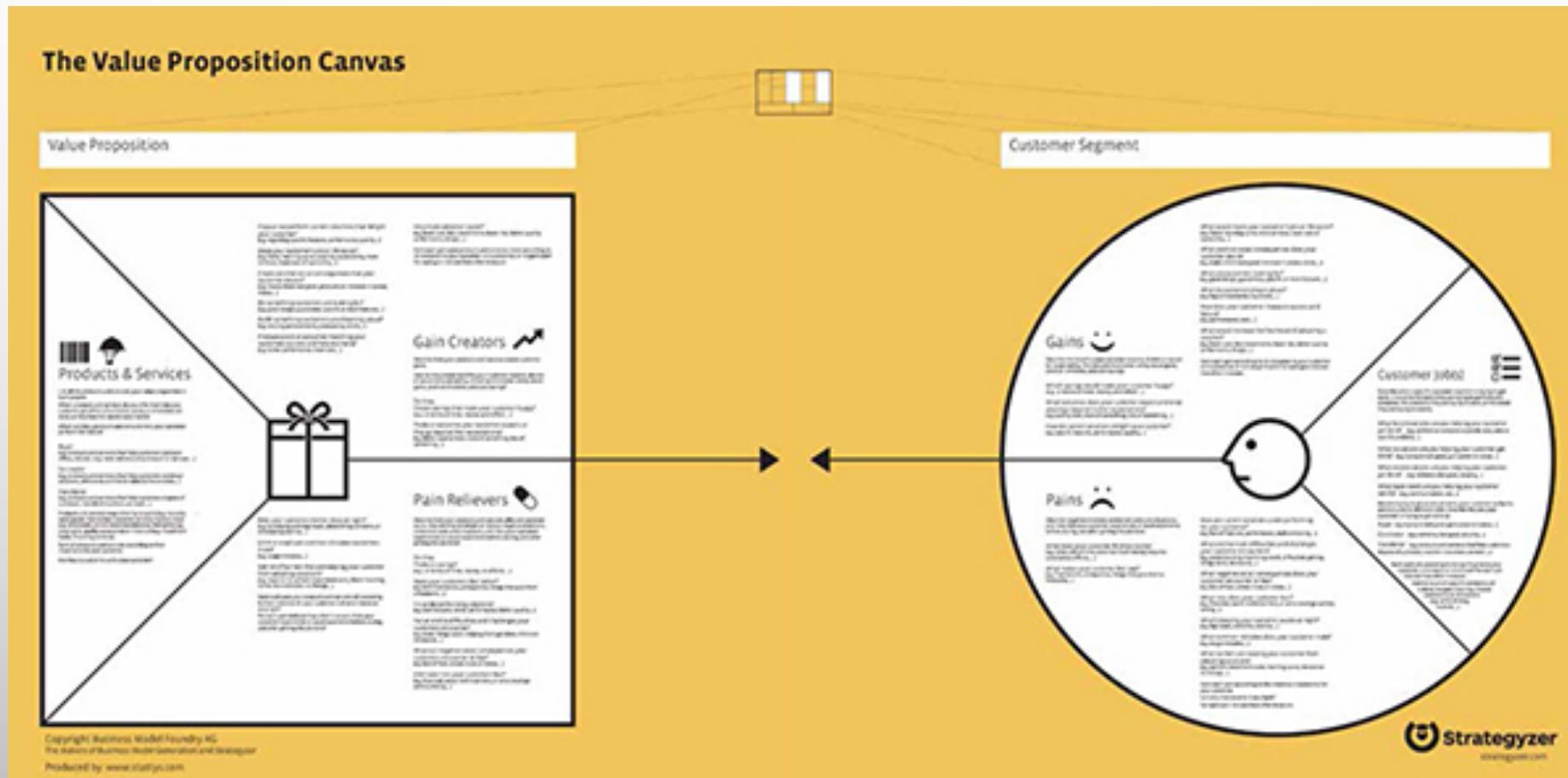


MAPA DE EMPATÍA

- CUANDO DEMOS RESPUESTA A ESTAS PREGUNTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE NUESTRO CLIENTE, PODREMOS RESPONDER A ESTAS PREGUNTAS:
 - ¿QUÉ SERVICIOS NECESITA NUESTRO CLIENTE?
 - ¿CÓMO LE PUEDO AYUDAR?
 - ¿QUÉ QUIERE OBTENER EL CLIENTE DE NOSOTROS? ¿CÓMO LE PODEMOS AYUDAR?
 - ¿CÓMO QUIERE EL CLIENTE QUE LO TRATE? ¿CÓMO QUIERE QUE NOS RELACIONEMOS CON EL?
 - ¿NO ADAPTAMOS A LA VIDA DEL CLIENTE PARA DARLE COBERTURA COMO EL QUIERE O NECESITA?
 - ¿QUÉ LE ATRAE HACIA NOSOTROS? ¿CÓMO PODEMOS MOTIVAR A QUE PAGUE POR NOSOTROS?

CANVAS PARA LA PROPUESTA DE VALOR

- NOS AYUDARÁ A DEFINIR DE FORMA CLARA CUALES SON NUESTRA VENTAJAS COMPETITIVAS.



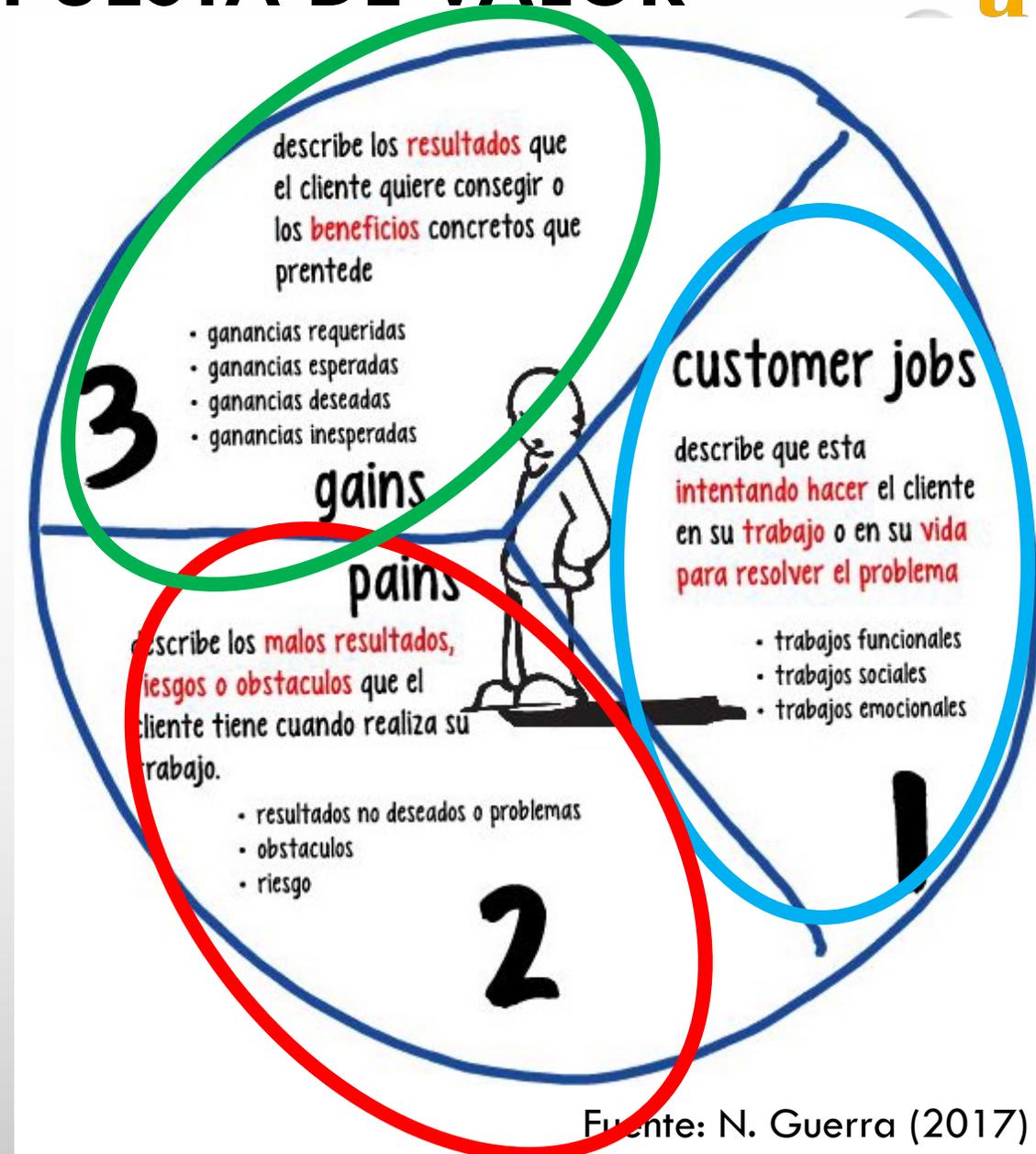
CANVAS PARA LA PROPUESTA DE VALOR



- **SE DIVIDE EN DOS PARTES:**

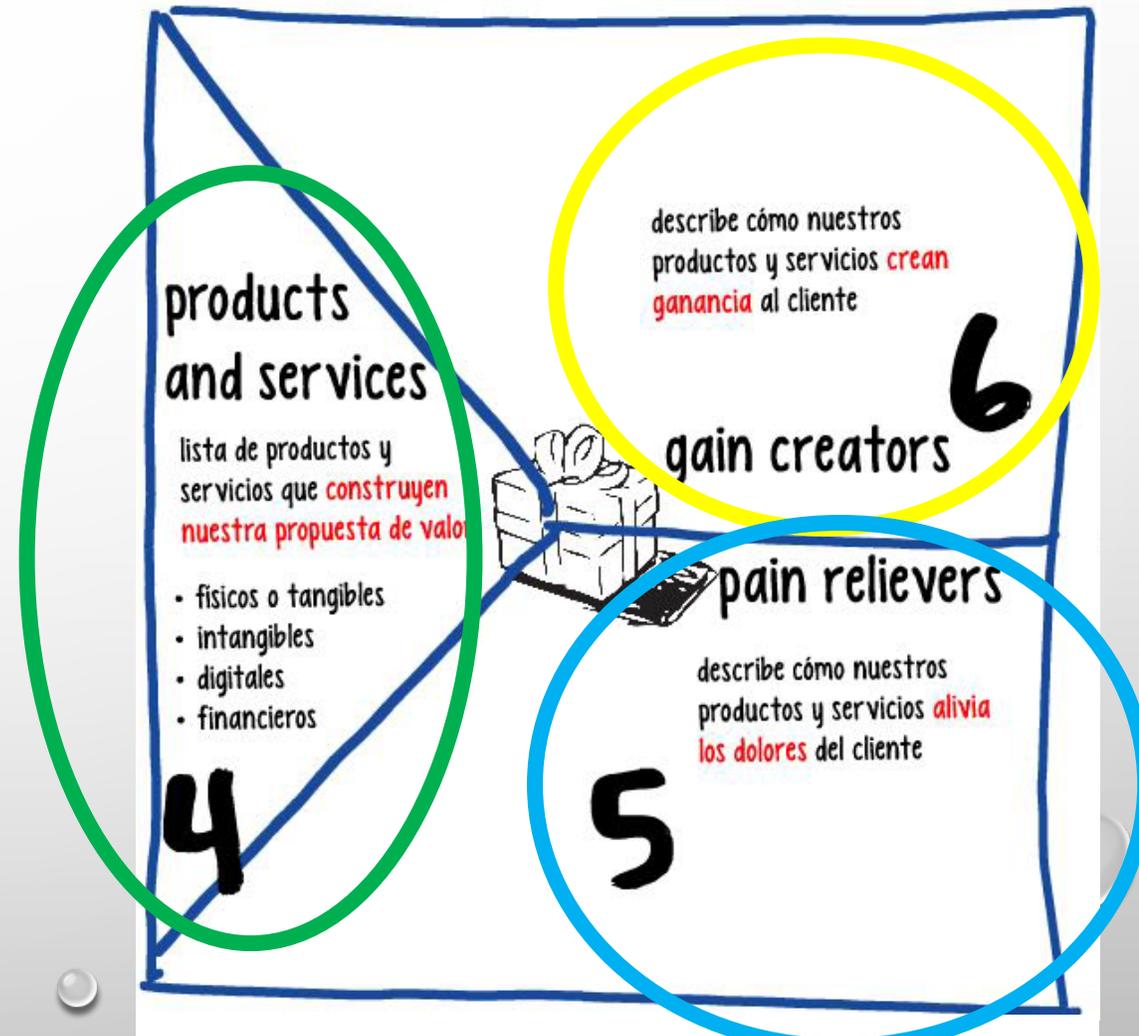
- PARTE DERECHA, FORMADA POR LA **COMPRENSIÓN** DE LAS **NECESIDADES DEL CLIENTE:**

1. **CUSTOMER JOBS:** SON LAS ACTIVIDADES QUE SE RELACIONAN CON EL PROD/SERV Y QUE YA REALIZAS.
2. **PAINS (MOLESTIAS):** MOLESTIAS Y PAGOS INNECESARIOS QUE EXPERIMENTA NUESTRO CLIENTE.
3. **GAINS:** BENEFICIOS QUE ESPERAN OBTENER NUESTROS CLIENTES.



CANVAS PARA LA PROPUESTA DE VALOR

- PARTE IZQUIERDA, FORMADA POR EL DISEÑO DEL PROD/SERV:
 4. **PRODUCTS & SERVICES (PRODUCTOS Y SERVICIOS):** QUÉ OFRECES EXACTAMENTE A TU CLIENTE PARA AYUDARLE
 5. **PAIN RELIEVERS (ANALGÉSICOS):** CÓMO RESUELVES LOS PROBLEMAS O NECESIDADES DEL CLIENTE
 6. **GAIN CREATORS (VITAMINAS):** CUALES SON TUS PROPUESTAS DE VALOR AÑADIDO. QUÉ APORTAS AL CLIENTE



MVP

EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE ES UN EXPERIMENTO QUE PERMITE A LA EMPRESA RECOLECTAR,
CON EL MENOR ESFUERZO POSIBLE, LA MÁXIMA CANTIDAD DE CONOCIMIENTO VALIDADO
SOBRE SUS POTENCIALES CLIENTES

MVP

- OBJETIVOS:
 - NO TIRAR EL TIEMPO NI EL DINERO A LA BASURA
 - VER QUÉ FUNCIONA Y QUÉ NO
 - HACER COSAS QUE LOS CLIENTES NECESITAN

RECOMENDACIONES SOBRE EL MVP

- EL PRIMERO HABRÍA QUE HACERLO CON MENOS DE 100€ Y EN MENOS DE UN DÍA

- ¿CÓMO?

- PRODUCTOS

- PAPEL Y CARTÓN
 - IMPRESORAS 3D
 - LEGO
 - POWER POINT – PHOTOSHOP – DESING



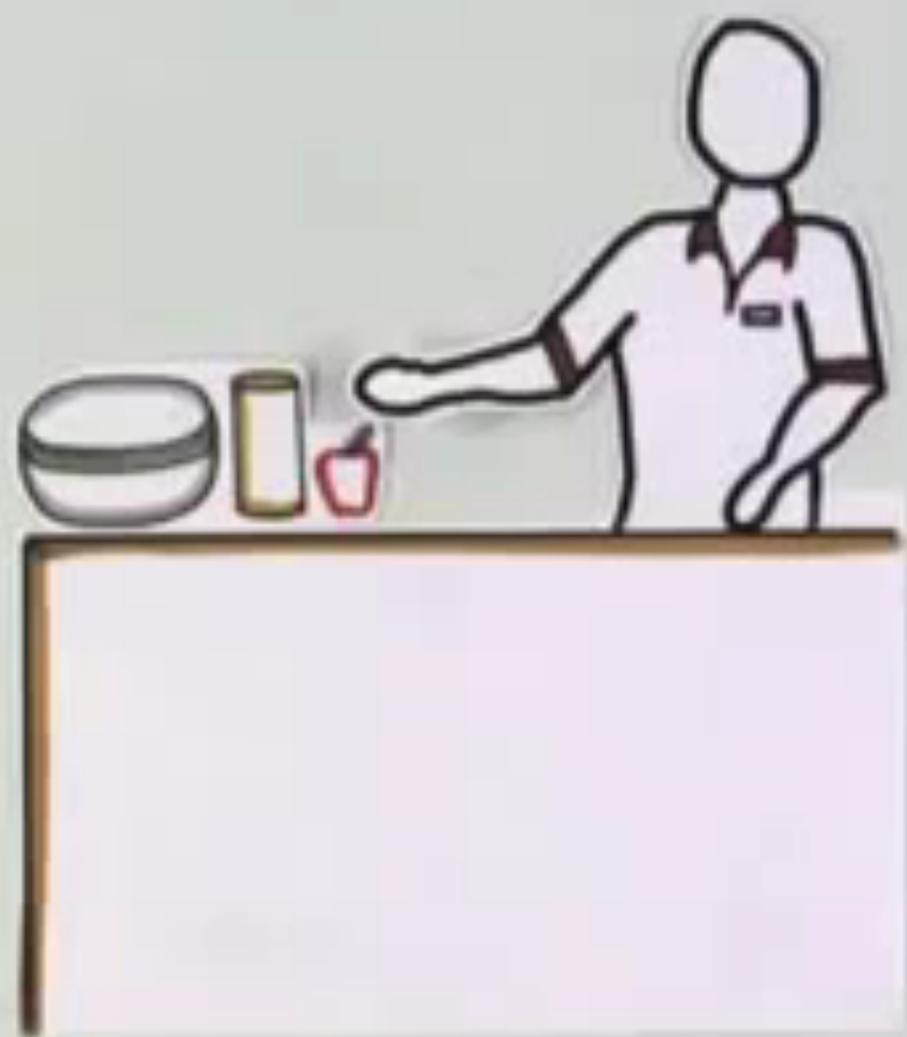
- SERVICIOS

- STORYBOARD
 - VIDEO
 - PICTOGRAFÍA

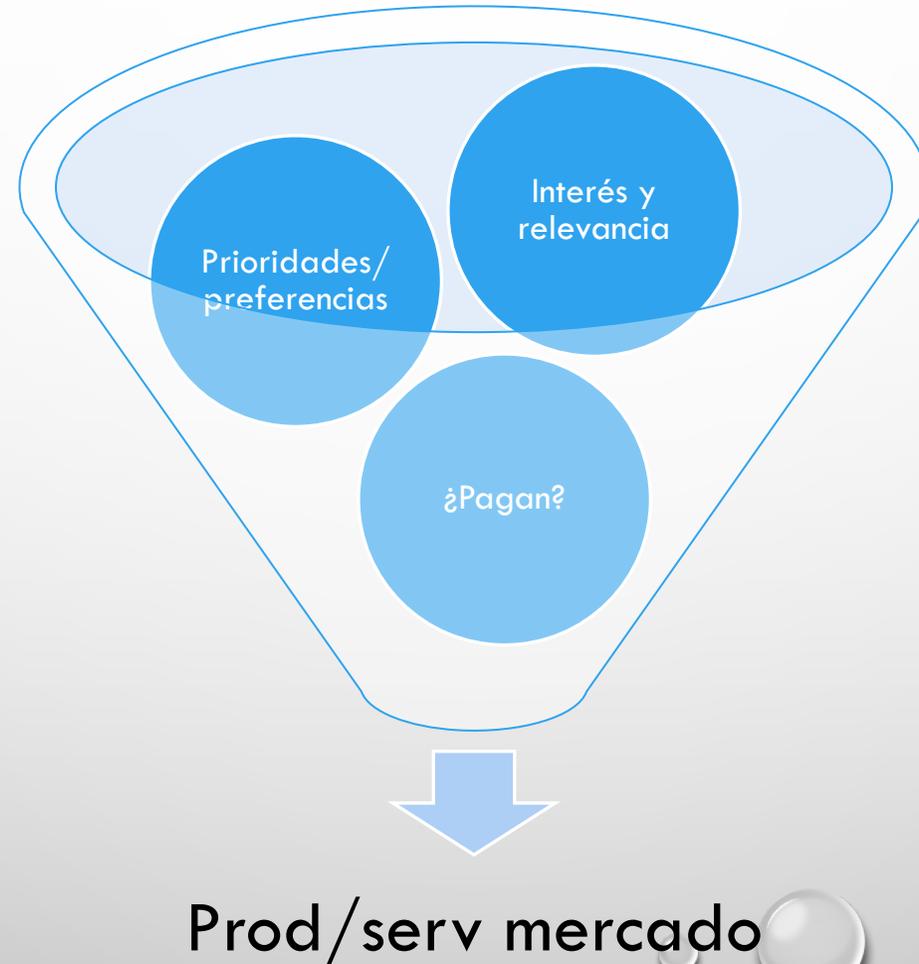


FORMAS DE TESTAR O EXPERIMENTAR

- LANDING PAGE
 - BUFFER
- MAGO DE OZ
 - ZAPPOS
- TEST A/B
 - COMPARA DOS PRODUCTOS O SERVICIOS SIMILARES Y COMPRUEBA CUAL TIENE MÁS ACOGIDA
- CROWDFUNDING
 - CAPTA A POTENCIALES CLIENTES
- TEST HUMO
 - [DROPBOX](#)
- TEST DEL CONSERJE
 - EMPIEZA A MANO Y SI LA GENTE PAGA, LUEGO LO DESARROLLAS



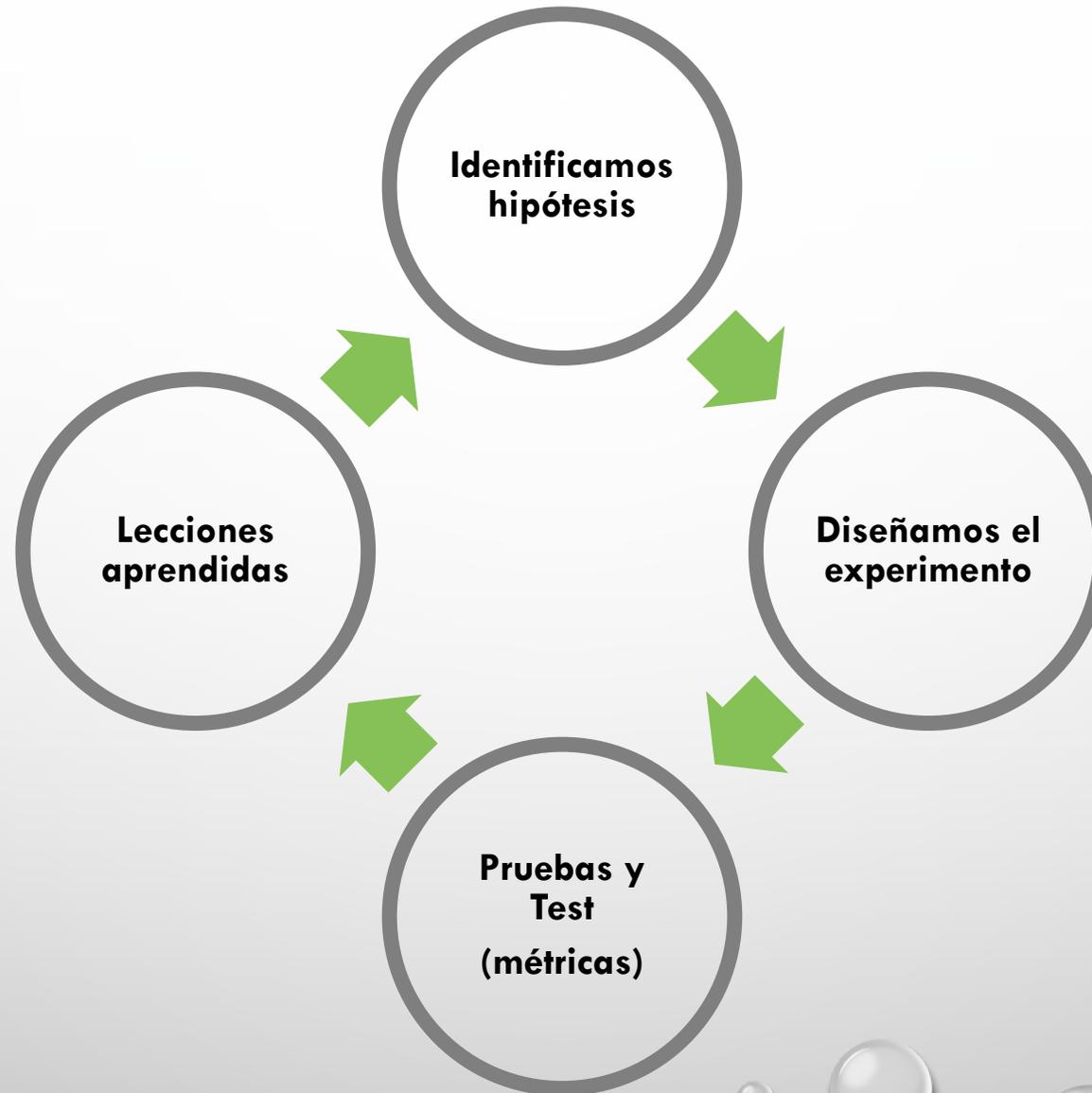
CON LOS EXPERIMENTOS PUEDES PROBAR



RECOMENDACIONES

- IDENTIFICA DE FORMA ADECUADA LO QUE ES VIABLE PARA EL CLIENTE
- SI ALGO NO FUNCIONA, NUNCA ES CULPA DEL CLIENTE
- NO VALE CUALQUIER CLIENTE, BUSCA A LOS ESARLY ADAPTERS
- ITERA SOBRE PRODUCTOS TENIENDO EN CUENTA EL FEEDBACK, SI NO ESTO NO FUNCIONA
- RECOGE MÉTRICAS ADECUADAS PARA CONOCER LOS AVANCES

EN DEFINITIVA



HERRAMIENTAS

- CANVAS:
 - [HTTPS://LEANSTACK.COM/IS-ONE-PAGE-BUSINESS-MODEL](https://leanstack.com/is-one-page-business-model)
 - [HTTPS://CANVANIZER.COM/](https://canvanizer.com/)
 - [HTTP://WWW.BEVATOR.COM/](http://www.bevator.com/)
 - [HTTPS://STRATEGYZER.COM/CANVAS/BUSINESS-MODEL-CANVAS](https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas)
- CANVAS PROPUESTA DE VALOR:
 - [HTTPS://STRATEGYZER.COM/CANVAS/VALUE-PROPOSITION-CANVAS](https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas)
- MAPA DE EMPATÍA
 - [HTTPS://ESCUELAFORMACIONUPM.FILES.WORDPRESS.COM/2013/02/EMPATHY-MAP-POSTER.PDF](https://escuelaformacionupm.files.wordpress.com/2013/02/empathy-map-poster.pdf)

DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

CAMPUS EMPRENDEDOR DE VERANO DE LA UEX

DR. D. ANTONIO FERNÁNDEZ PORTILLO

ANTONIOFP@UNEX.ES