

You're holding a handbook for visionaries, game changers,
and challengers striving to defy outmoded business models
and design tomorrow's enterprises. It's a book for the ...

Business Model Generation

WRITTEN BY

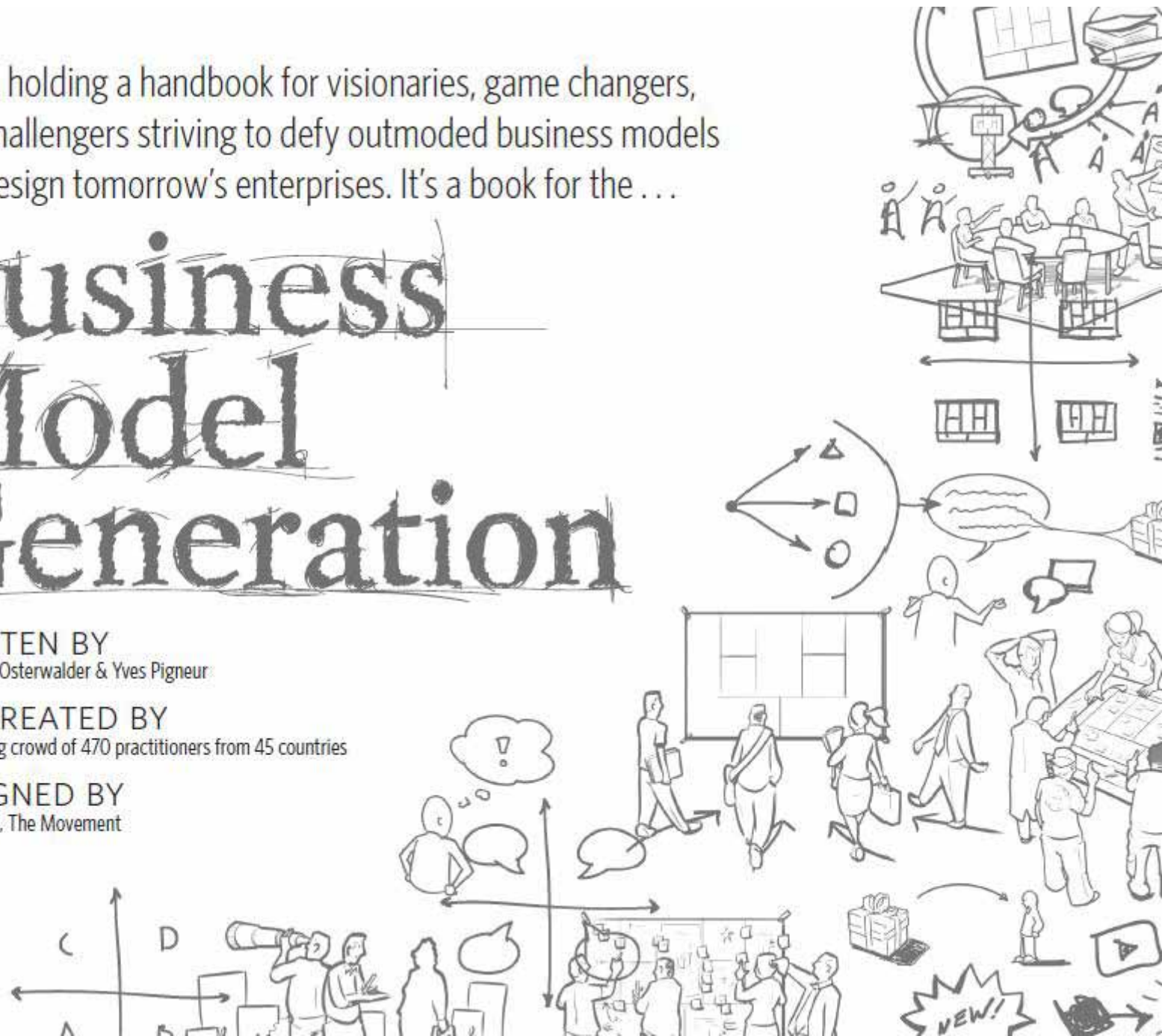
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

CO-CREATED BY

An amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries

DESIGNED BY

Alan Smith, The Movement



MODELO DE NEGOCIO

Idea de negocio
Concepto
Oportunidad
Creatividad

PLAN DE NEGOCIO

Informe escrito
Detalle técnico
Factibilidad
Detalles y más detalles!

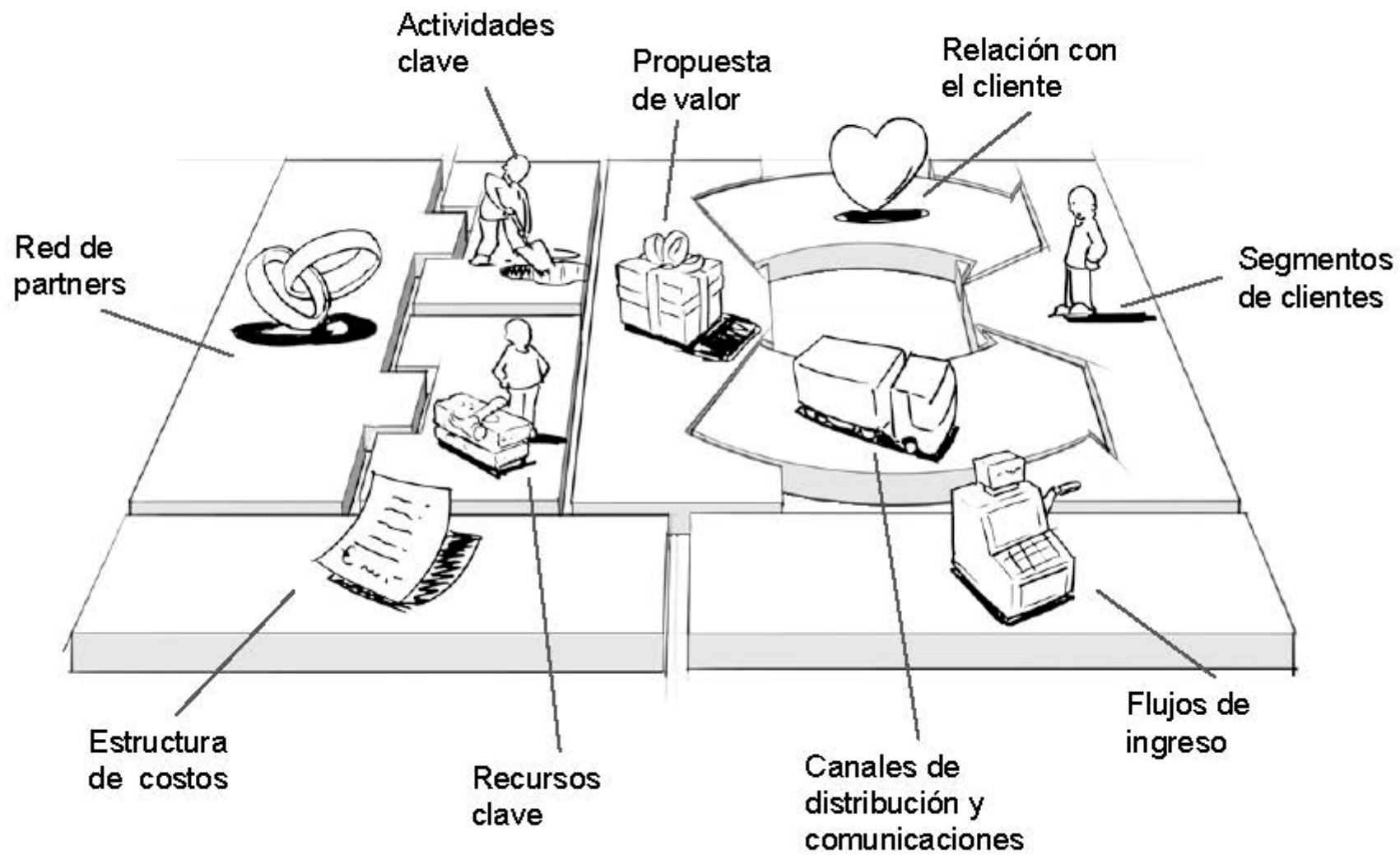
Un modelo de negocio describe la manera y da forma lógica, a como una organización intenta ganar dinero, a través de crear, distribuir y retener valor.

Un Modelo de Negocios debe contener los siguientes elementos:



¿Cómo?	Infraestructura operacional, recursos y red de aliados
¿Qué?	Productos y servicios ofrecidos
¿Quién?	Segmentos de clientes, medios de distribución y relación / experiencia
¿Cuanto?	Aspectos financieros del negocio
Flujos	Principales flujos de información, productos, servicios y dinero

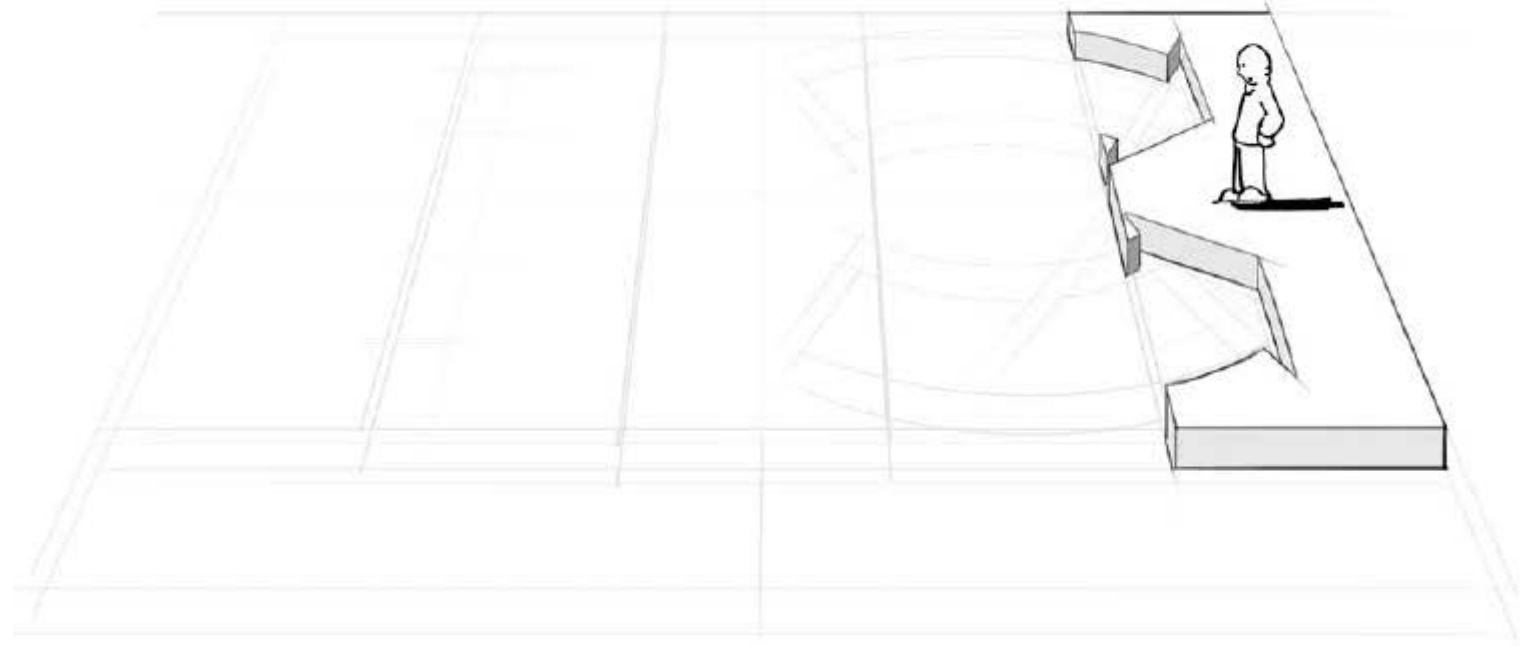
Fuente: Weill and Vitale (2001); Osterwalder, Lagha, and Pigneur (2002)



Segmento de clientes

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

Mercado masivo
Nicho de mercado
Segmentado
Diversificado
Plataforma múltiple



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

Descubrir necesidades no conocidas por el cliente

Necesidades
Latentes

Necesidades
Explícitas Insatisfechas

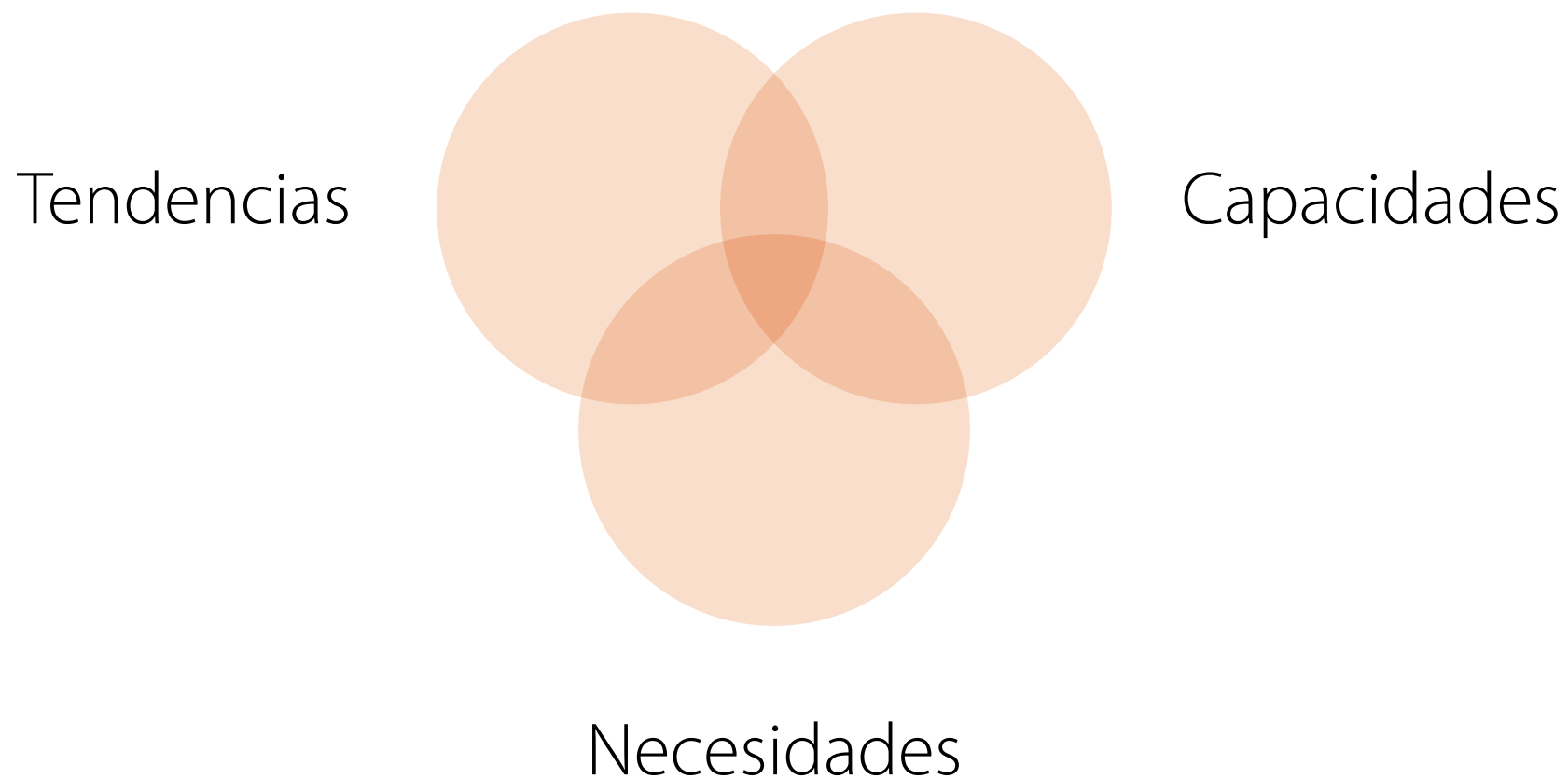
Necesidades
Explícitas
Satisfechas

Búsqueda de
nuevos negocios

“Nuestro plan es influenciar al consumidor con nuevos productos, ...en lugar de preguntarles qué productos necesitan...”
El consumidor ignora lo que son nuestras posibilidades”

Akio Morita, ex - CEO SONY

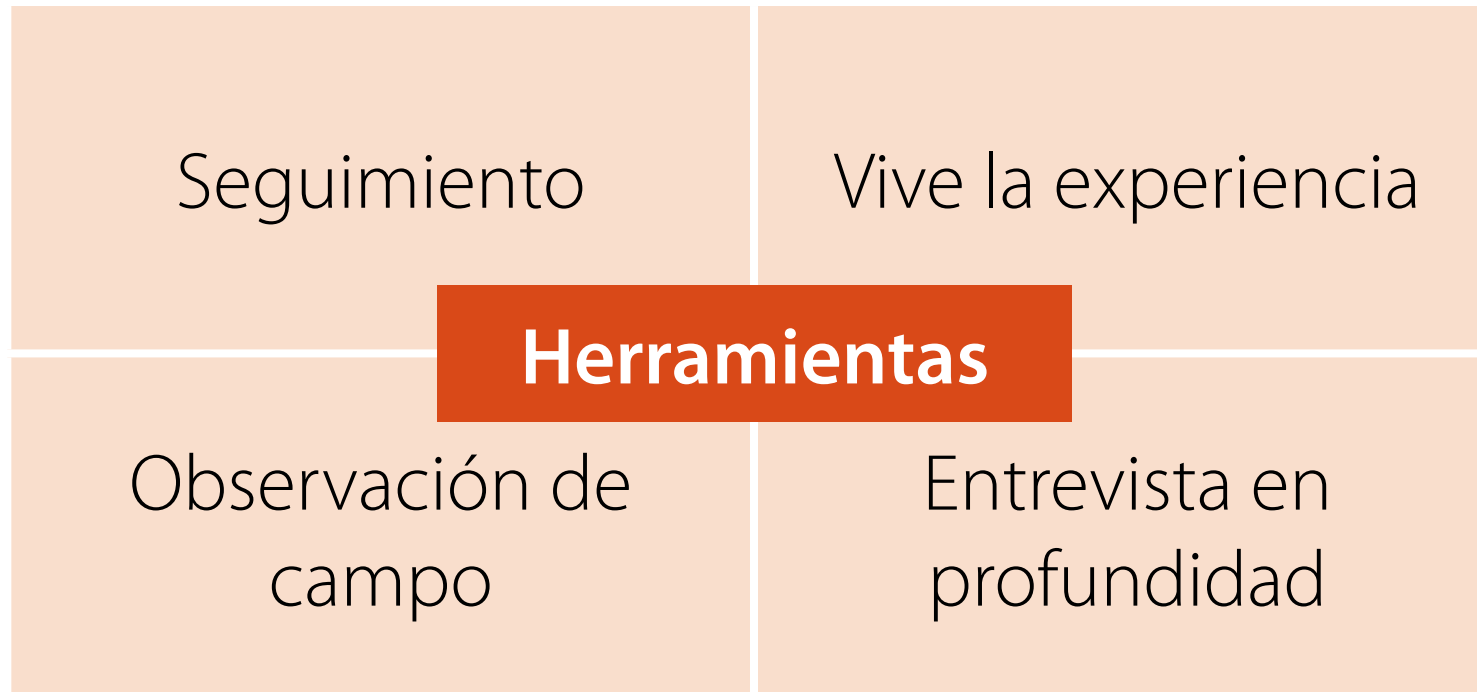
Focos de Innovación



La innovación comienza con una buena pregunta y una profunda observación de lo no evidente..

...entendiendo al consumidor en su contexto

La observación tiene por objetivo
descubrir problemas y necesidades del cliente



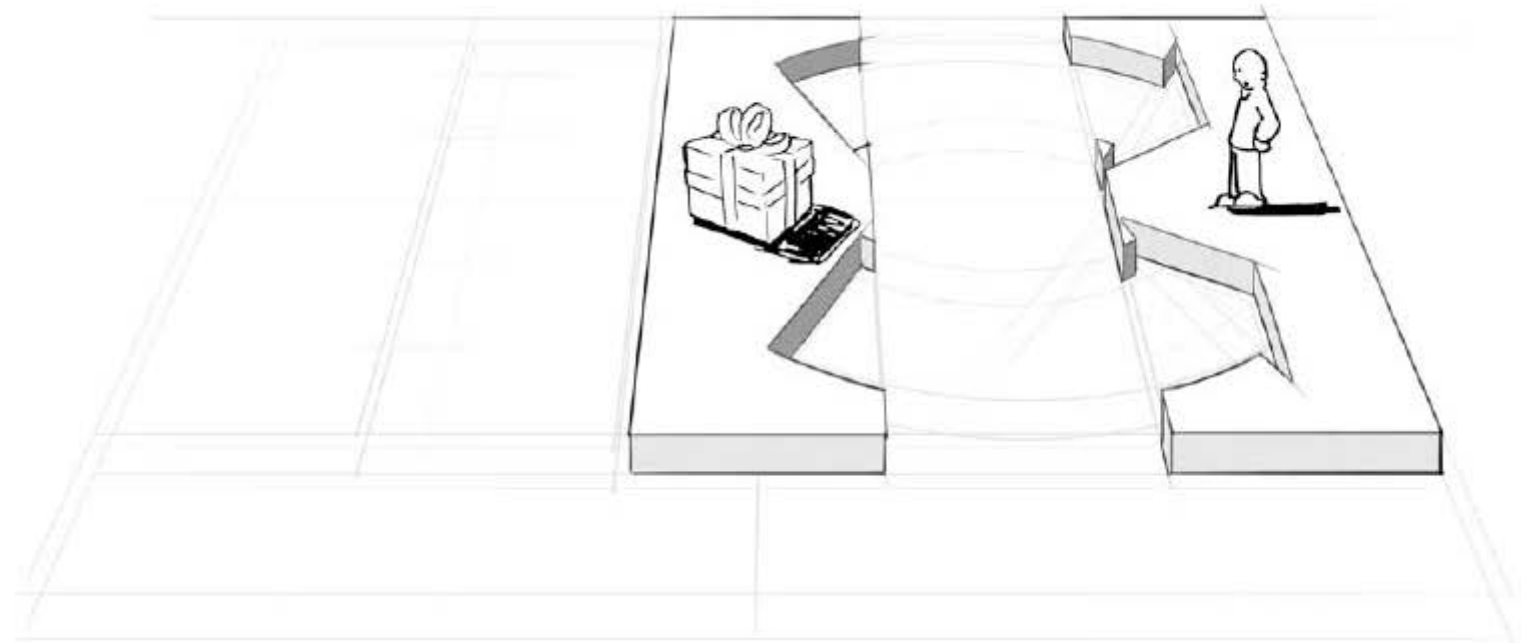
Mercado masivo	No distinguen entre segmentos, sus PV, canales y relacionamiento están orientados a una gran masa de consumidores con necesidades similares.
Nicho de mercado	Se especializan en un segmento específico, sus PV, canales y relacionamiento están diseñados según los requerimientos específicos del segmento.
Segmentado	Distinguen y atienden a varios segmentos, lo que implica la co-existencia de diferentes PV, canales, relacionamiento y modelos de ingreso.
Diversificado	Atienden a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes, aprovechan sus capacidades para entregar distintas PV a distintos segmentos.
Plataforma múltiple	Atienden a dos segmentos interdependientes, participando en la intermediación de transacciones entre dos segmentos.

Fuente: Alex Osterwalder

Propuesta de valor

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

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



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

La Propuesta de Valor (PV) es el principal factor de diferenciación que las empresas deben desarrollar

Principales conceptos relacionados con este componente

- La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo.
- La PV debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.
- La PV de la empresa es el resultado y materializa su estrategia de posicionamiento en el mercado
- Define la razón por qué el consumidor debería comprar el producto o servicio de la empresa
- Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades (explícitas y latentes)
- Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas independientes, dirigidas a distintos grupos de clientes

La Propuesta de Valor (PV) es el principal factor de diferenciación que las empresas deben desarrollar

**Desde las características, necesidades,
insights, motivaciones y deseos de los Clientes**

Beneficios para
los Clientes

+

Atributos del
Producto o
Servicio

**Valor para los distintos segmentos de
clientes y para la empresa**



1	Precio	Ofrecer el mismo valor por un precio menor para alcanzar clientes sensibles al precio
2	Novedad	PV que crean nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente
3	Accesibilidad	PV orientadas a servir a segmentos de clientes que anteriormente no tenían acceso a dicho producto o servicio
4	Conveniencia	Enfoque en “facilitar la vida” al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo
5	Marca / Status	Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia

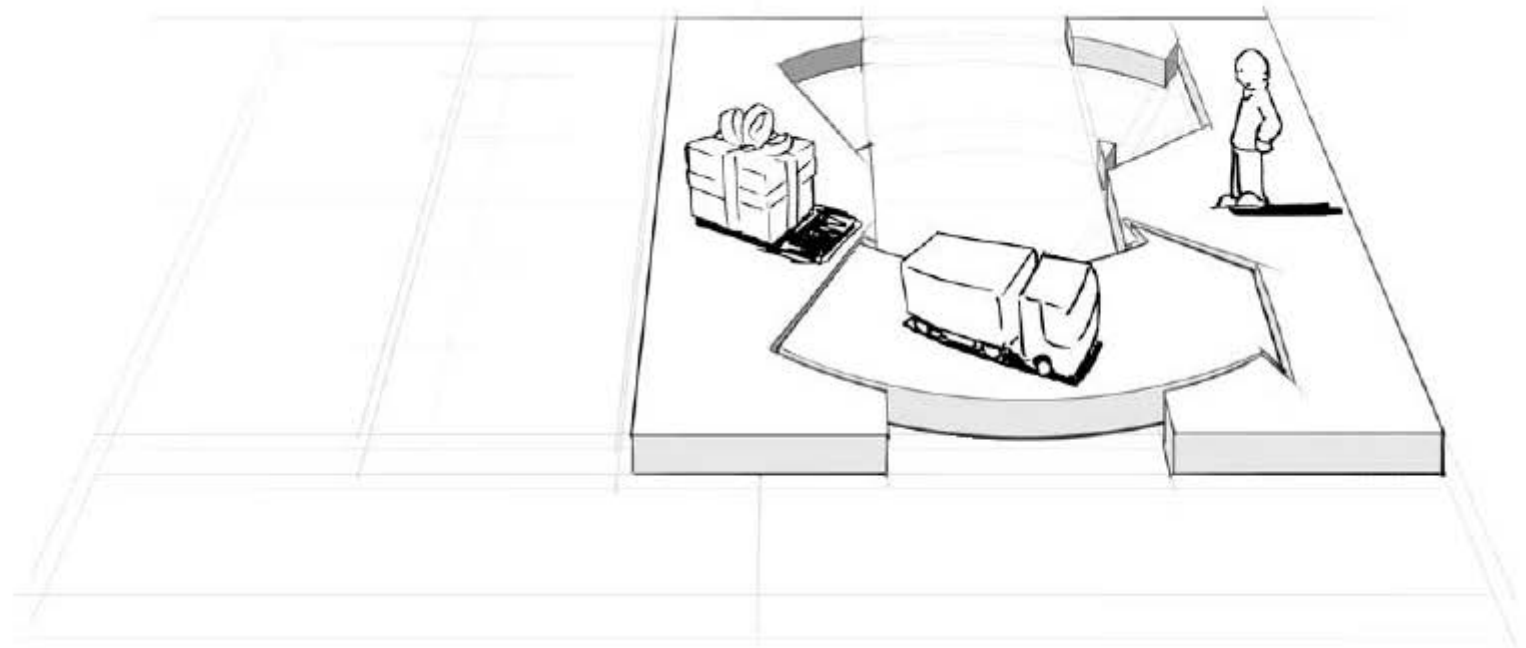
6	Desempeño	Garantizar desempeño superior a los productos de los competidores
7	Reducción de riesgo	Enfoque en minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio
8	Reducción de costos	PV aplicada en mercados B2B que busca ayudar a los clientes a minimizar los costos
9	Diseño	Enfatizar el diseño como elemento diferenciador de la oferta de la empresa
10	Customización	Permitir la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes

Canal de distribución

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

FASES

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



- ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
- ¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?
- ¿Cómo se integran nuestros canales?
- ¿Cuáles funcionan mejor?
- ¿Cuáles son los más rentables?
- ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

Existen distintos tipos de Canales, los cuales pueden ser usados con objetivos específicos.

Combinaciones de tipos y funciones de los Canales

Funciones de los Canales

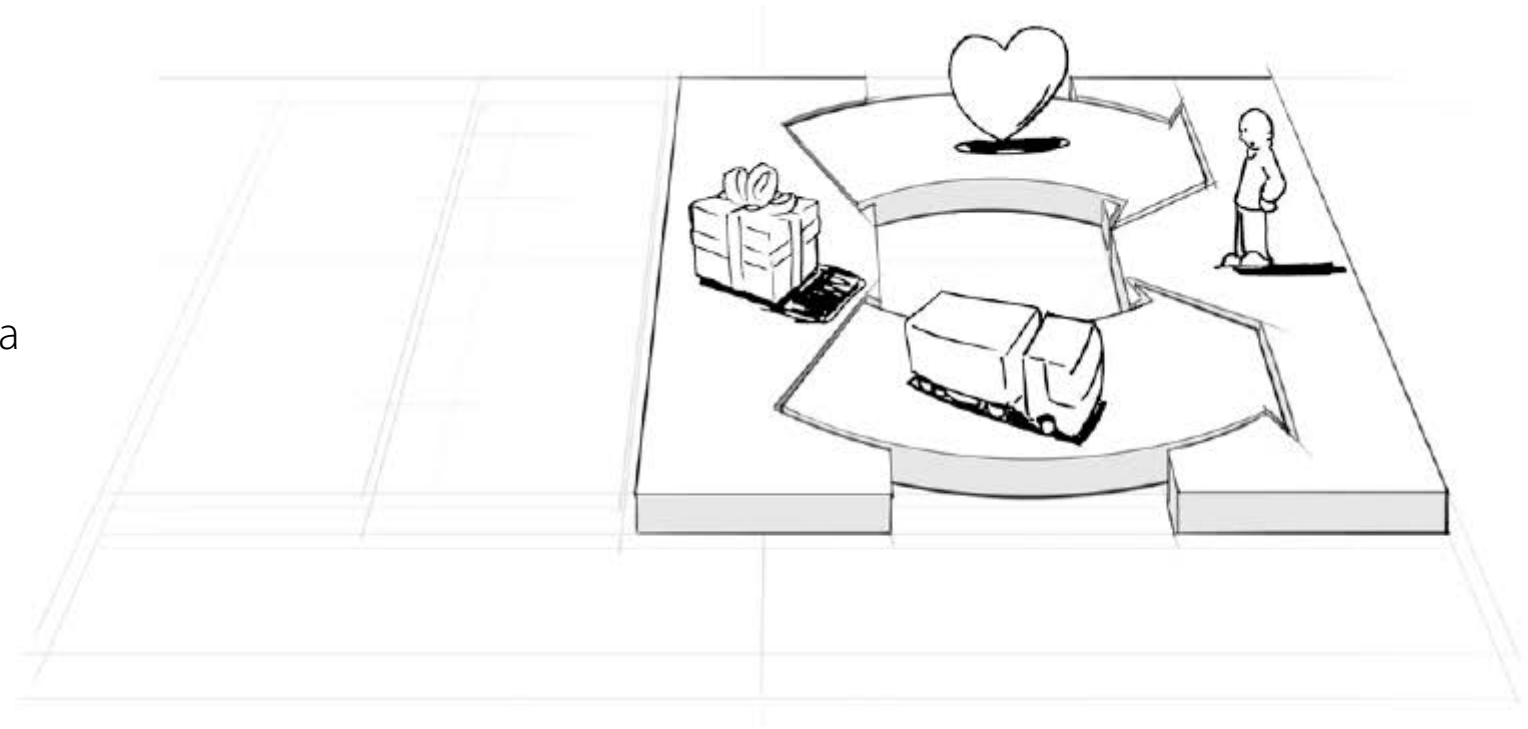
		1. Concientización	2. Evaluación	3. Venta	4. Entrega	5. Post-venta
Tipos de Canales	Propios Vs. de Terceros	¿Cómo posicionamos nuestra empresa y los productos y servicios que ofrecemos?	¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra empresa y nuestras Propuestas de Valor?	¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren nuestros productos o servicios?	¿De qué forma entregamos nuestros productos o servicios a los clientes?	¿Cómo atendemos a nuestros clientes más allá del momento de la compra?
	Directos Vs. Indirectos					
	Físicos Vs. Remotos					

Relación con los clientes

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

EJEMPLOS

- Asistencia personal
- Asistencia personal dedicada
- Auto-servicio
- Servicio automatizado
- Comunidades
- Co-creación



- ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos?
- ¿Qué relaciones hemos establecido?
- ¿Cuán costosas son?
- ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

- El relacionamiento que mantenemos con nuestros clientes puede variar desde relaciones personales hasta una relación automatizada de masa a través de correo o Internet.
- Posibles enfoques del relacionamiento
 - Captación de clientes
 - Retención de clientes
 - Aumento de ventas (profundización)
- El tipo de relacionamiento establecido tiene un fuerte impacto en la experiencia del consumidor

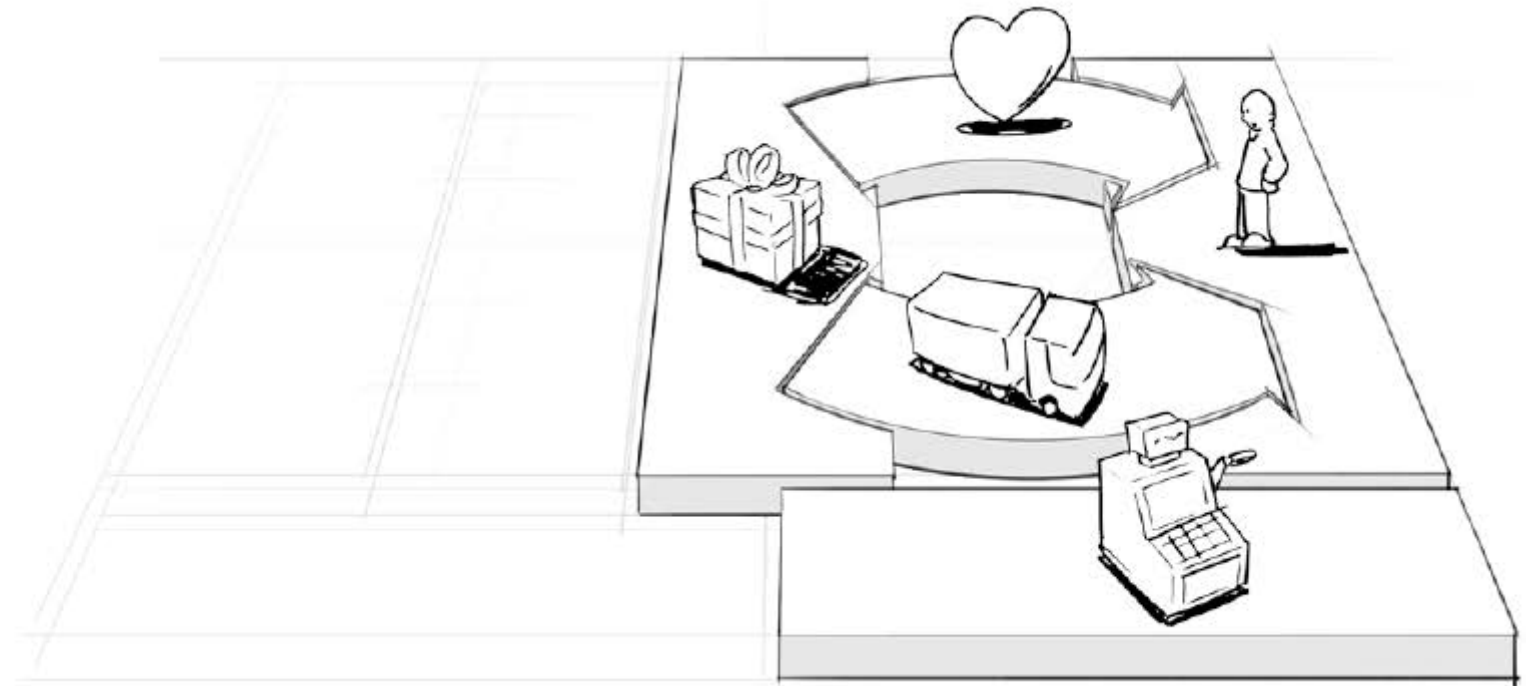
1	Asistencia personal	Relacionamiento basado en interacción humana, la cual puede ocurrir de forma presencial, o a través de call center, e-mail u otros medios
2	Asistencia personal dedicada	El cliente es atendido por un ejecutivo dedicado exclusivamente. Representa el mayor nivel de cercanía con el cliente y generalmente es de largo plazo
3	Self-service	La empresa ofrece todos los medios para que el cliente se atienda a si mismo. En estos casos, la empresa no mantiene una relación directa con el cliente
4	Self-service Automatizado	Nivel de self-service más sofisticado que implica la customización del servicio de acuerdo al perfil del cliente. Normalmente asociado a servicios online.
5	Comunidades	Comunidades que permiten un mayor nivel de involucramiento empresa -clientes, conocimiento de sus necesidades y expectativas
6	Co-creación	Co-creación con los clientes (open innovación)

Fuente de ingresos

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

TIPOS

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



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

Recursos clave

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

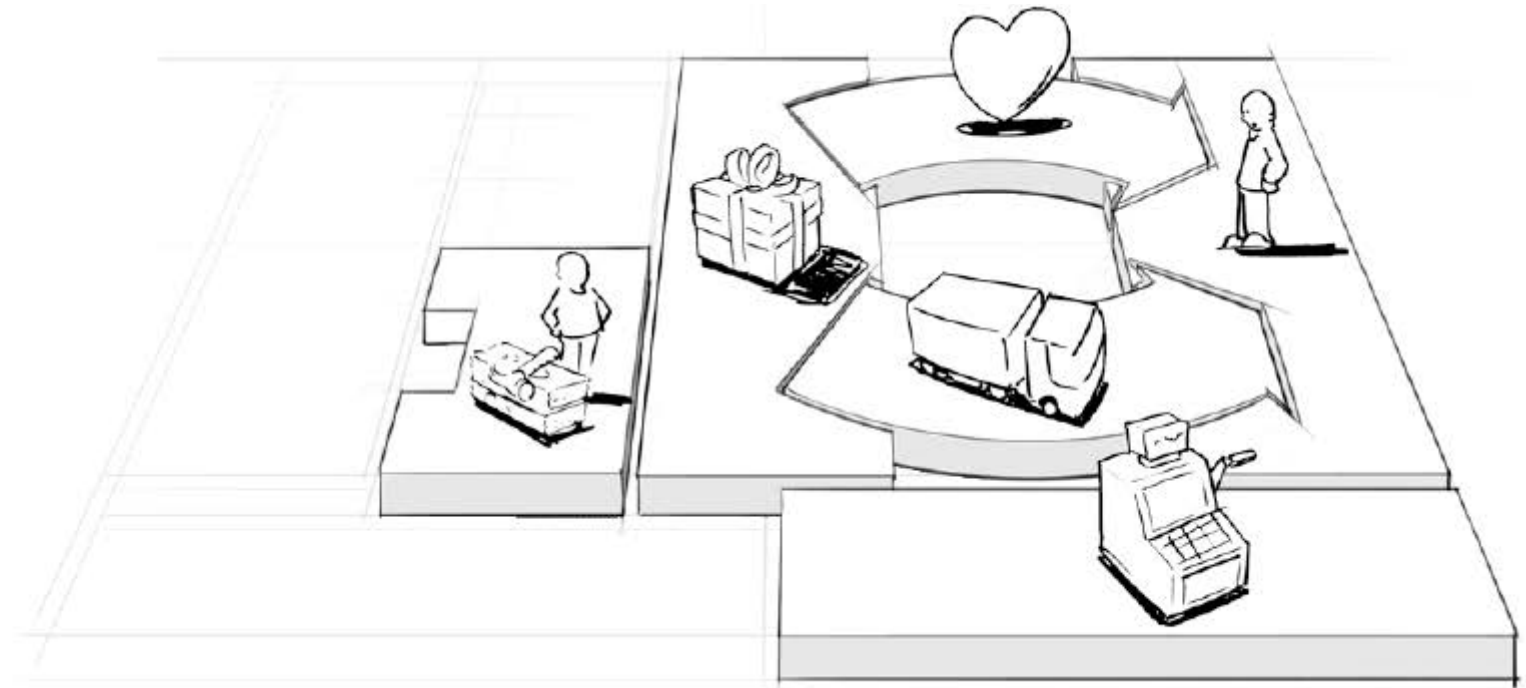
TIPOS DE RECURSOS

Físicos

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

Humanos

Financieros



¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?

¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?

¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingresos?

Actividades clave

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

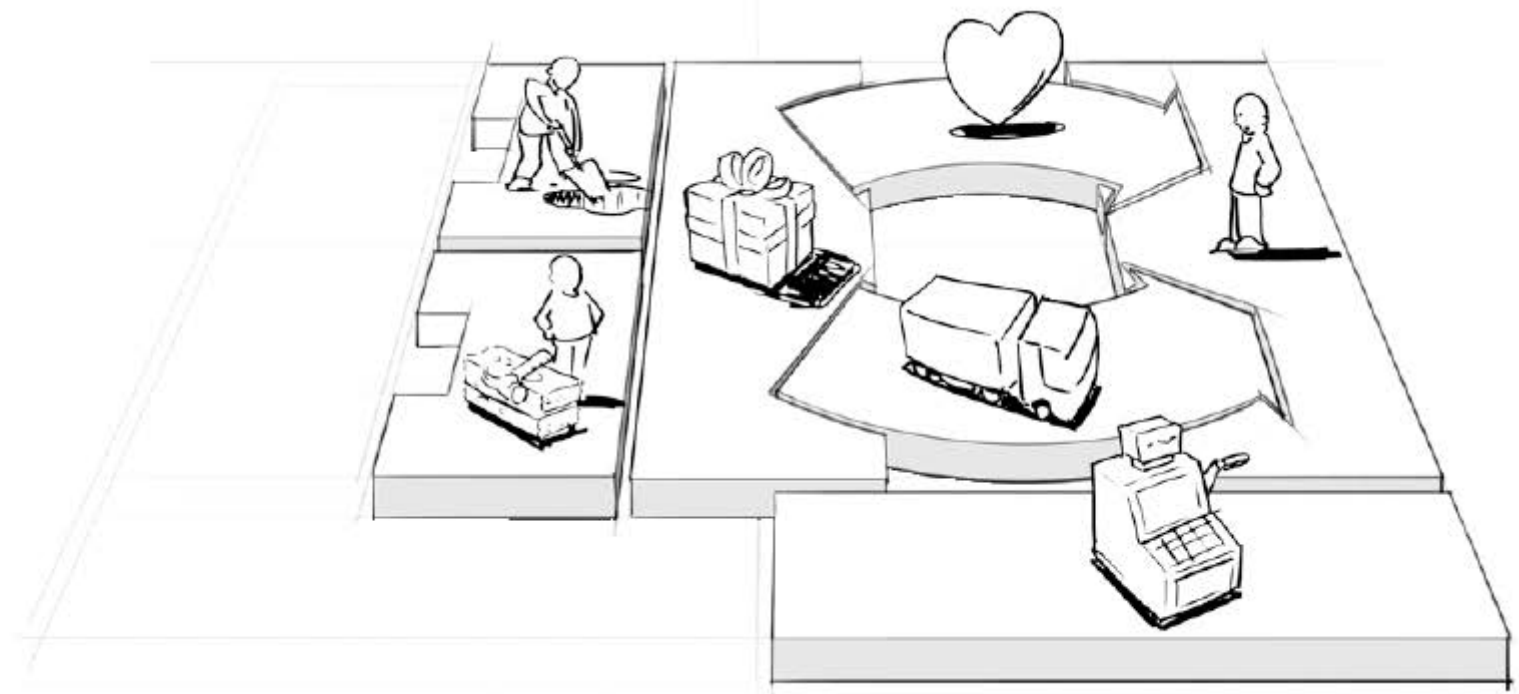
CATEGORIAS

Producción

Resolución de problemas

Plataforma/Redes

Co-creación



¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?

¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes?

¿Qué actividades clave requiere nuestros flujos de ingresos?

Alianzas clave

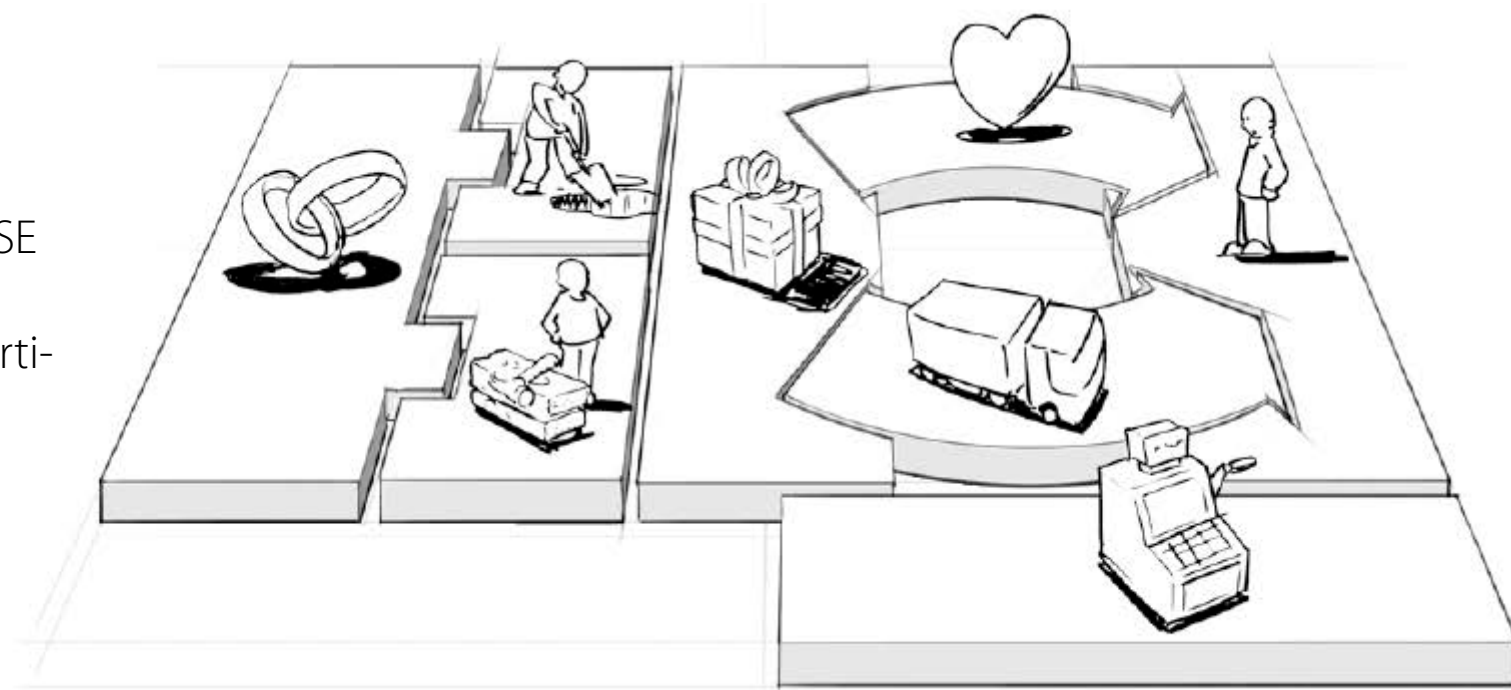
Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.

MOTIVACIONES PARA ALIARSE

Optimización y economía

Reducción de riesgos e incertidumbre

Adquisición de recursos o actividades determinadas



¿Quiénes son tus aliados clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Cuáles recursos clave adquirimos desde nuestros aliados?

¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados?

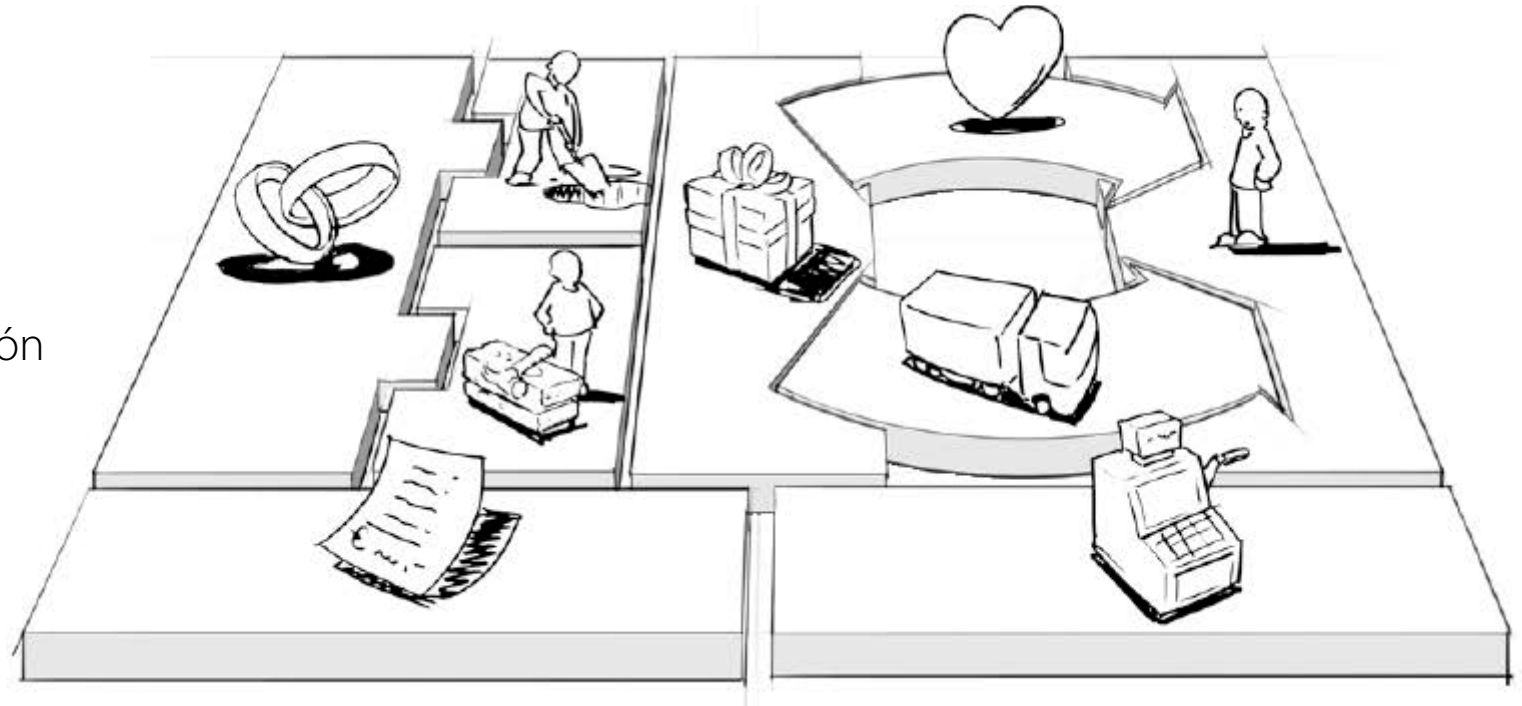
Estructura de costos

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

SI EL NEGOCIO ESTÁ:

Impulsado por los costos
(Bajos precios, automatización
máxima)

Impulsado por el valor
(creación valor, premium)

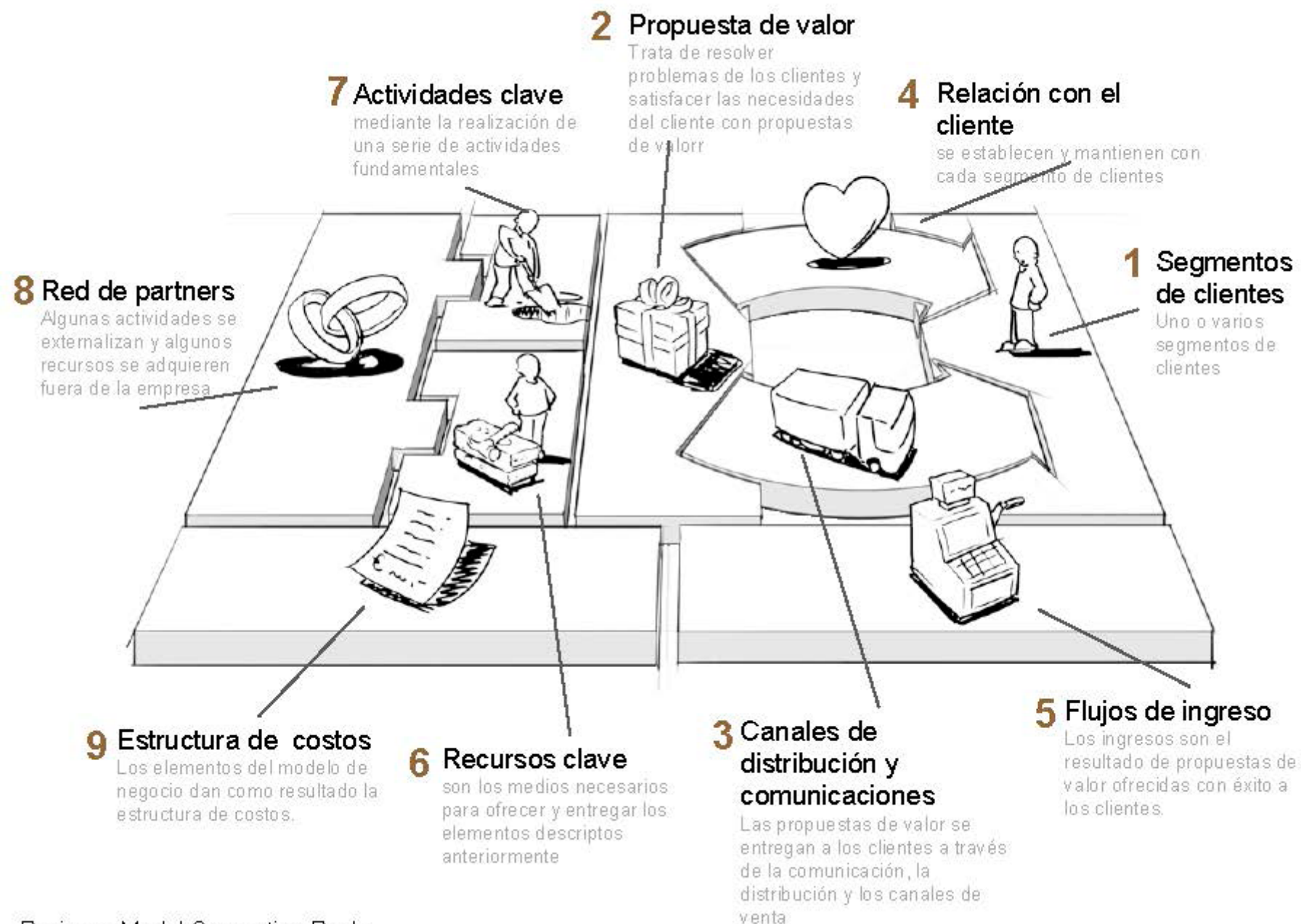


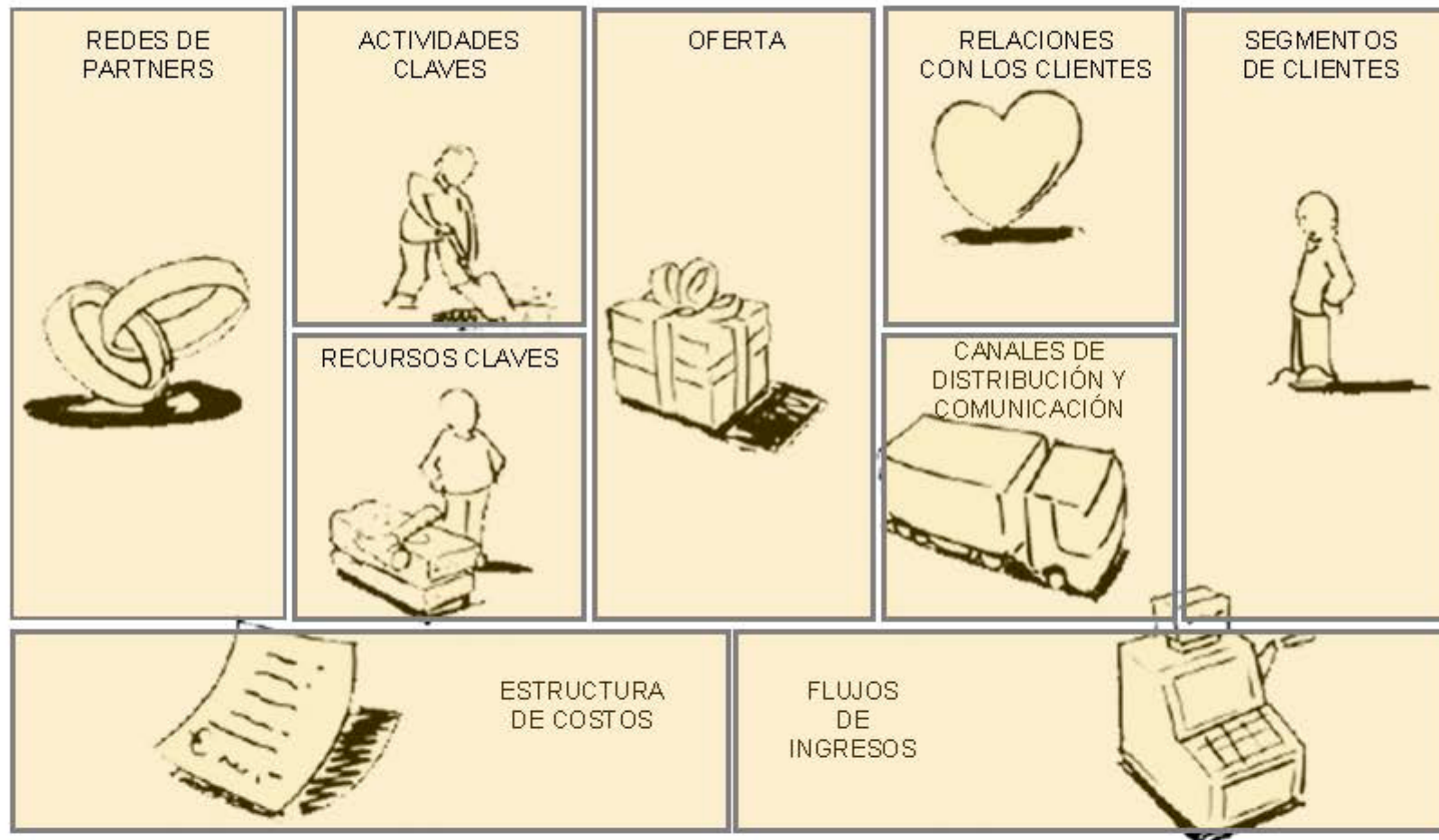
¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más costosos?

¿Cuáles son las actividades clave más costosas?







OBJETOS
Creados a partir
DE OBJETOS
MARGINALES

OBJETOS
VIEJOS SIN
RECONIFICAR
(VENTA)

CONOCIMIENTO
LIBRE

TALLER: ÁREA
de TRABAJO y
ASESORAMIENTO

DEFINIR VALOR
PROD Y MODO de
PAGO.

* CANALES de
CONTACTO
(teléfono, Email, Skype,
Etc.)
* DESARROLLO
del APOYO al PROD
(garantizando una
experiencia + de
valor y consumo)

COMUNICACIÓN

REDES de
REDES/WEB:

BASE de DATOS
DISTRIB. y PROVED
EVENTOS -
AD-HOC

1a ↔ 2a
Or flujos de ingresos

DIS VENTAS BROCHURE
REDES COMUNIC. CLIENTES
SOCIALES E-Mail
Necesario VENTA Tarjeta
LOGEJITO. de Negocios
NABLE. PRODUCTO Teléfono
TIPIFICAR RAPIDALL
USAR en PDF
FUNCIONA
CAPAC.

4 Áreas

Como

Que

Quienes

Dinero

Innovación desde el ¿Qué?

Ofrecer una nueva Propuesta de Valor

Introducir cambios significativos a la Propuesta de Valor actual

Crear múltiples Propuestas de Valor para distintos segmentos de clientes

- Partir de la observación de necesidades de los clientes para adaptar o crear una nueva PV
- Customizar la oferta y permitir que los clientes la configuren a su gusto
- Expandir la selección de productos y servicios
- Ofrecer servicios integrados que aumenten la fidelización
- Agregar o quitar atributos a la PV de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes

Más que una innovación en el producto, las innovaciones introducidas en el ¿Qué? implican una reestructuración significativa en los demás componentes del modelo que permitan entregar la propuesta de valor diseñada.

Innovación desde el ¿Quién?

Servir nuevos segmentos o nichos de consumidores

Explorar nuevos canales de distribución

Establecer nuevas formas de relacionamiento con clientes

- Redefinir o crear nuevos segmentos de consumidores
- Cambiar el tomador de decisiones en los segmentos actuales
- Permitir que los clientes accedan a la Propuesta de Valor a través de nuevos canales

Fuente: (Deloitte Research 2004)

Las innovaciones introducidas en el ¿Quién? normalmente nacen a partir de la identificación de necesidades de los clientes que no son servidas que implican cambios en los demás componentes del Modelo de Negocio

Innovación desde el ¿Cómo?

Desarrollar capacidades de la empresa

Articular la Red de Valor

Desarrollar estructura operacional

- Desarrollar las capacidades que son distintivas y buscar el control sobre la cadena de valor
- Optimizar operaciones con los proveedores
- Apalancarse en capacidades de aliados
- Aprovechar capacidades generadoras presentes en el core business

Fuente: (Deloitte Research 2004)

Las innovaciones en el ¿Cómo? son el principal factor de blindaje del Modelo de Negocios, que finalmente permiten su sustentabilidad en el tiempo

Innovación desde el ¿Cuánto?

Buscar nuevas fuentes de ingreso

Desarrollar nuevos mecanismos de Pricing

Reconfigurar estructura de costos

- Hacer trade-offs explícitos para reducir costos (ej. Aerolíneas low cost)
- Crear ventajas de costo estructurales
- Practicar el subsidio cruzado entre segmentos de clientes y propuestas de valor

El equilibrio entre la estructura de costos y ingresos es lo que determina la viabilidad y la sustentabilidad del Modelo de Negocios

9 Bloques

Actividades
Clave

Relación
con Clientes

Socios
Clave

Propuesta
de Valor

Segmentos
de Clientes

Recursos
Clave

Canales

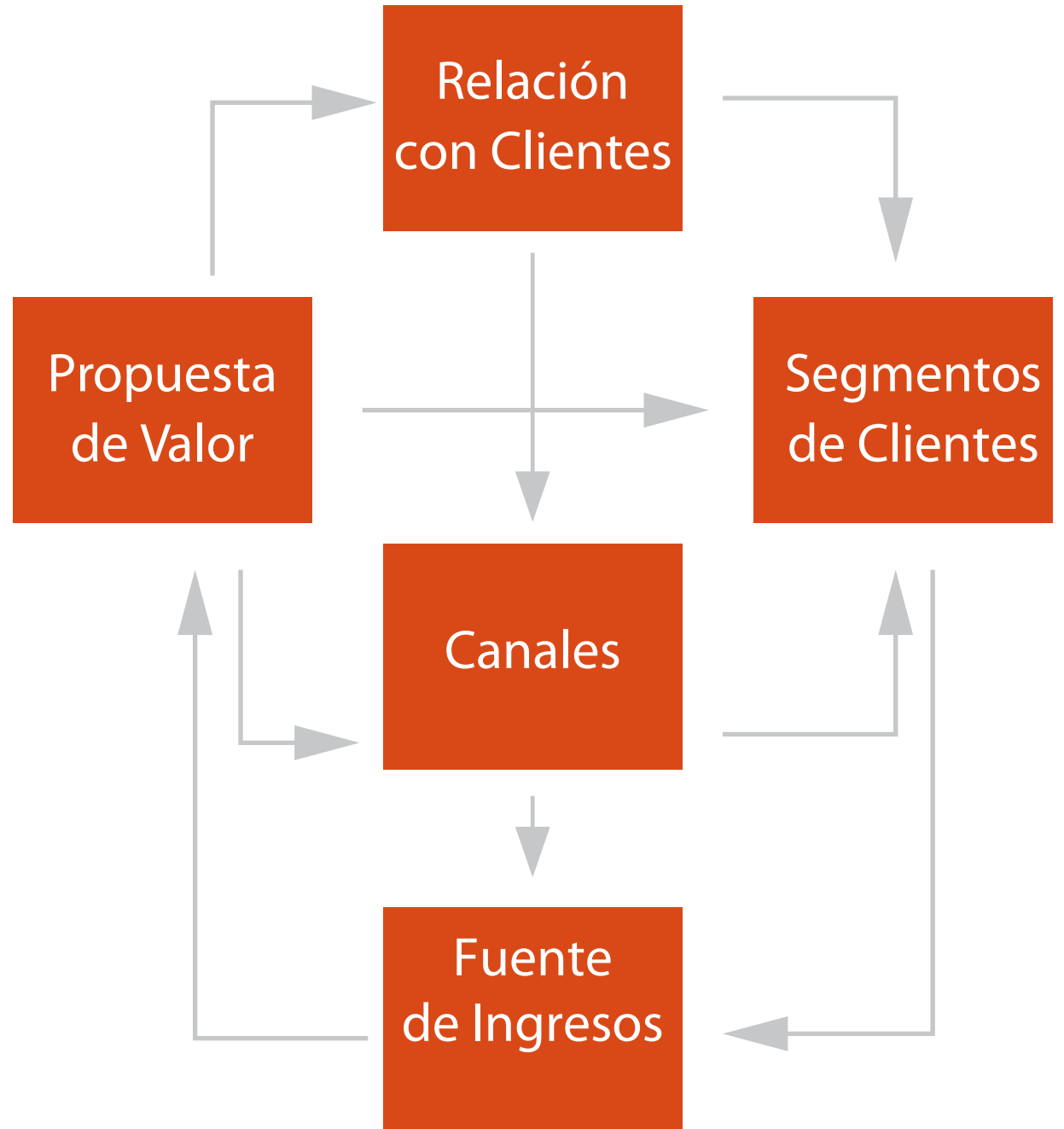
Estructura
de Costos

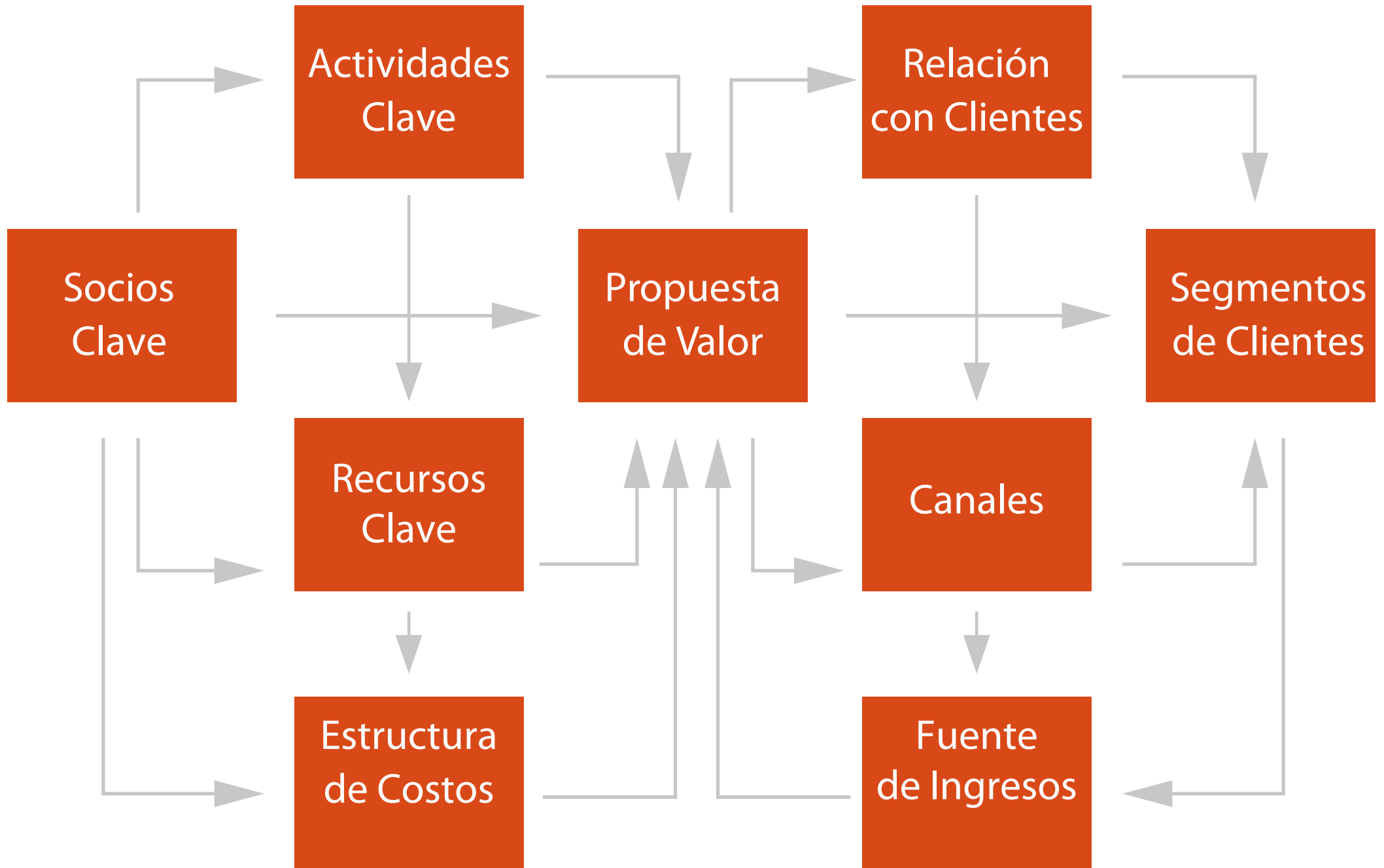
Fuente
de Ingresos

Propuesta
de Valor



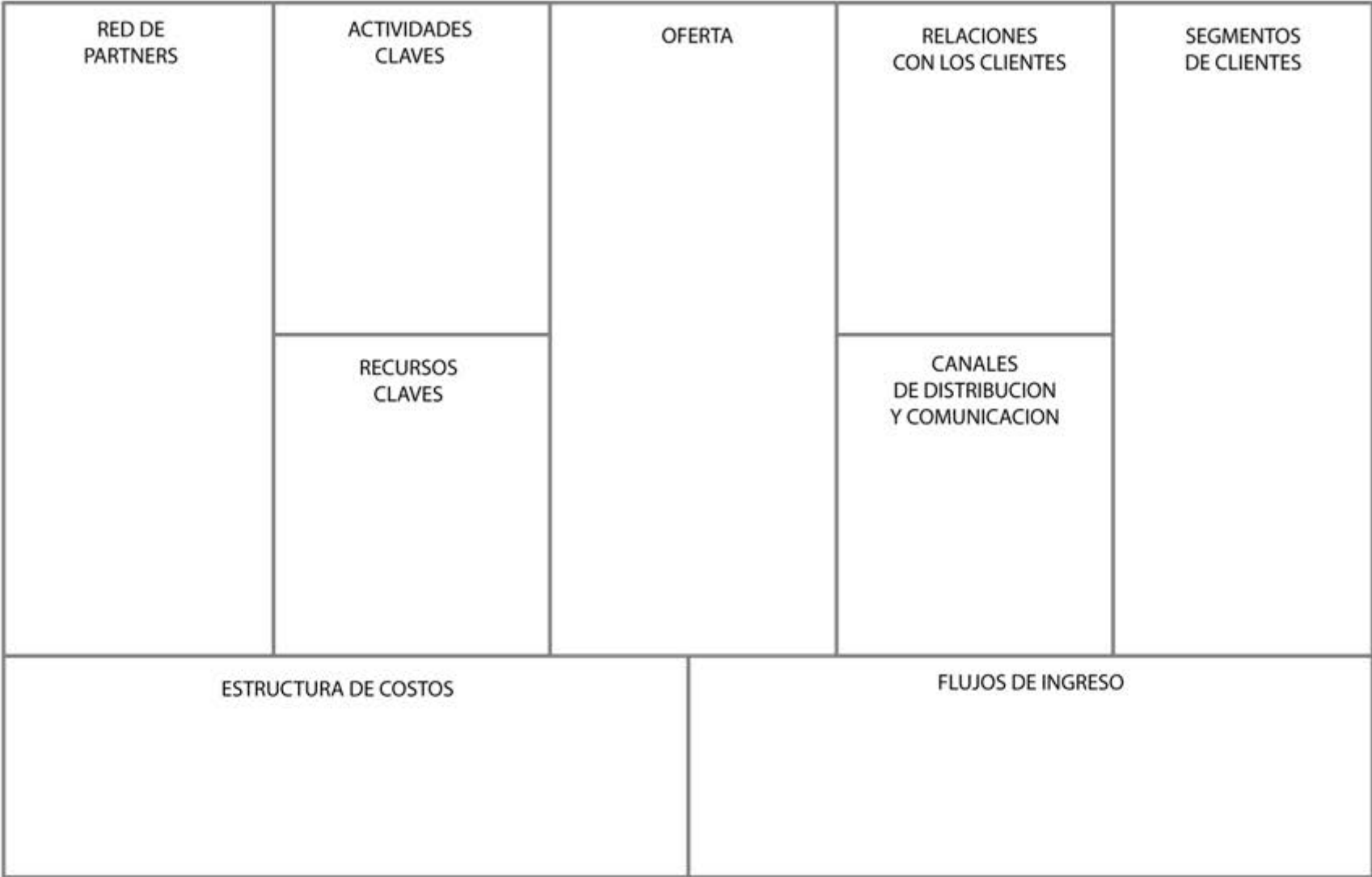
Segmentos
de Clientes

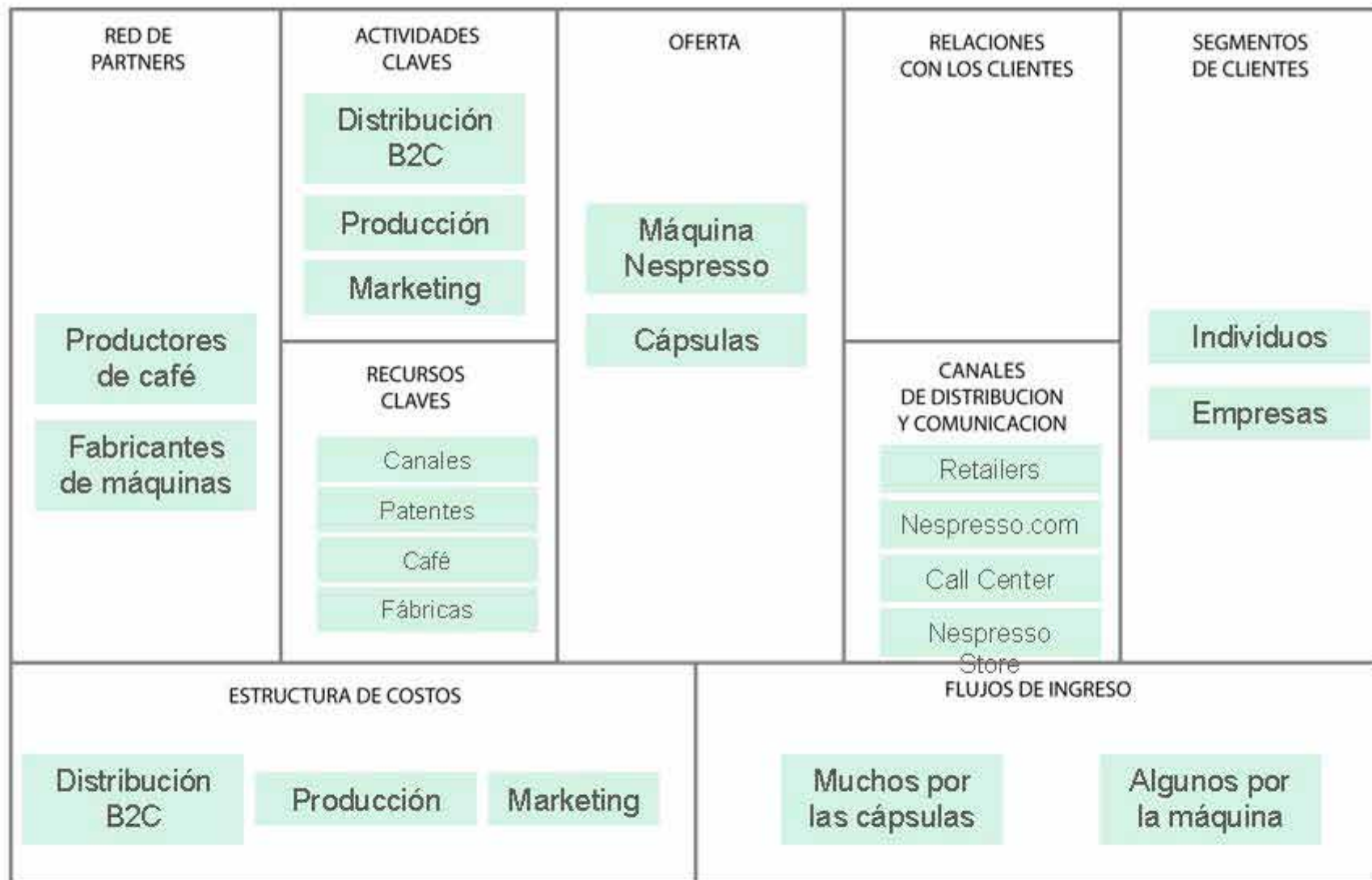






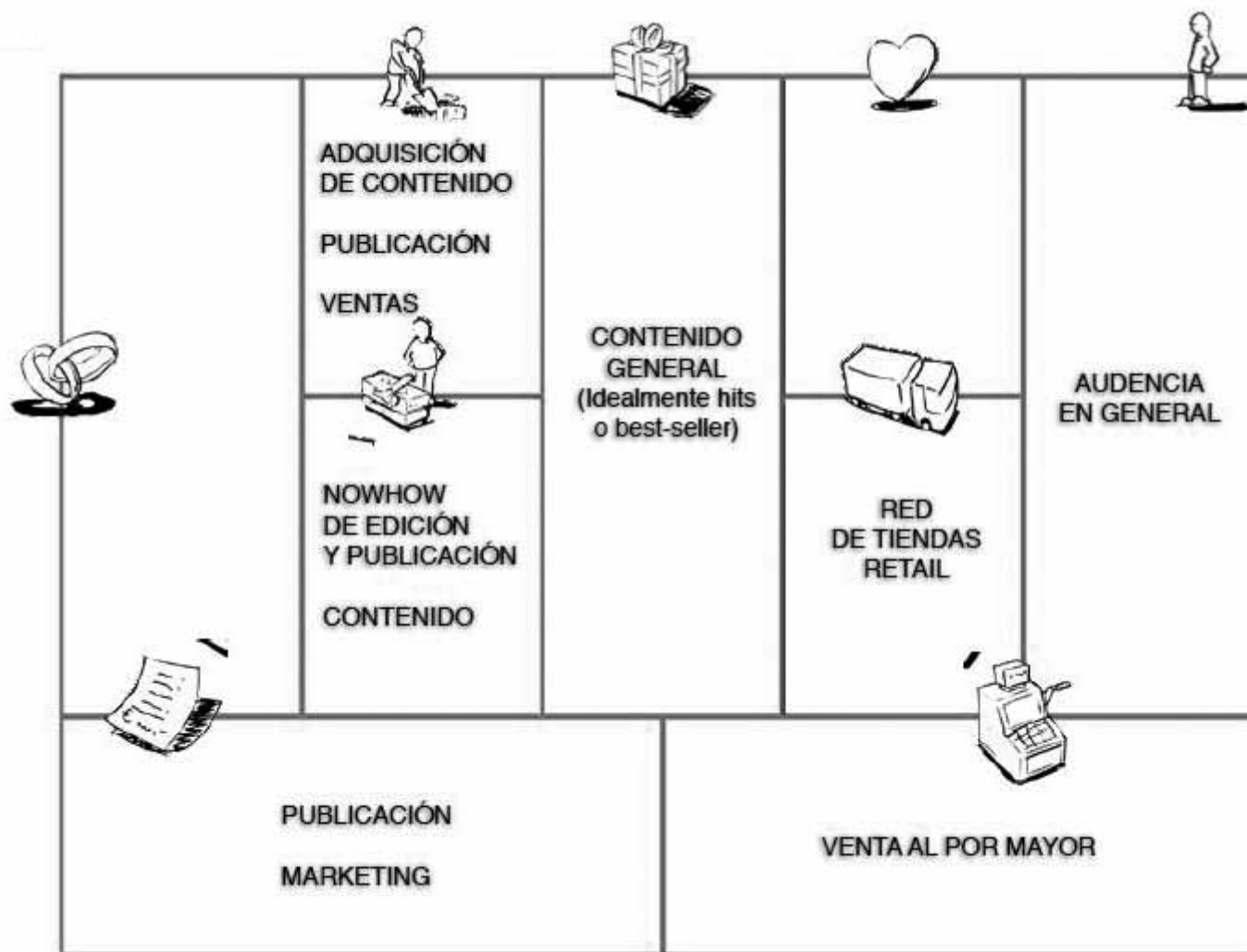
Cuál es el modelo de negocio de Nespresso?





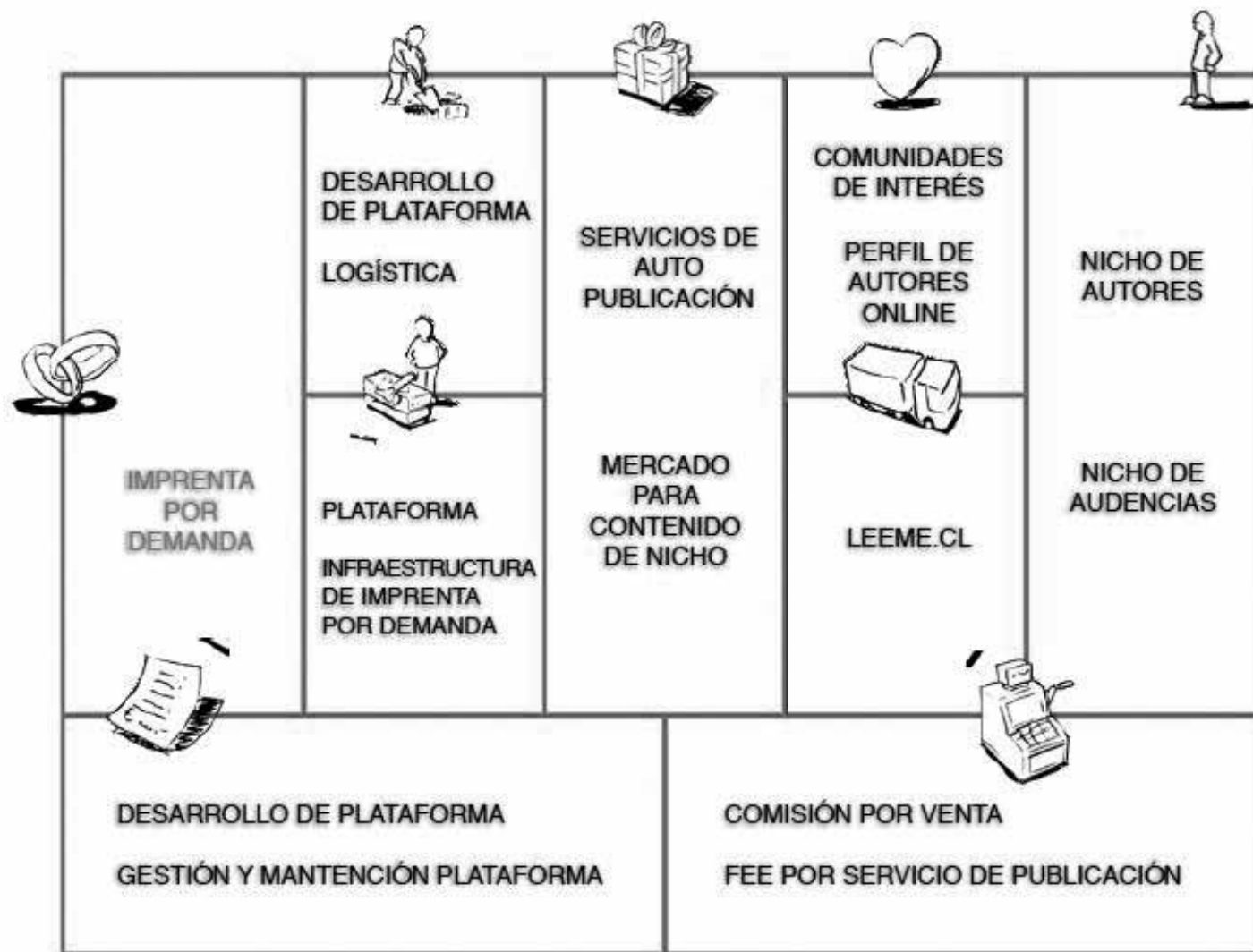
Canvas de Nespresso

Industria editorial



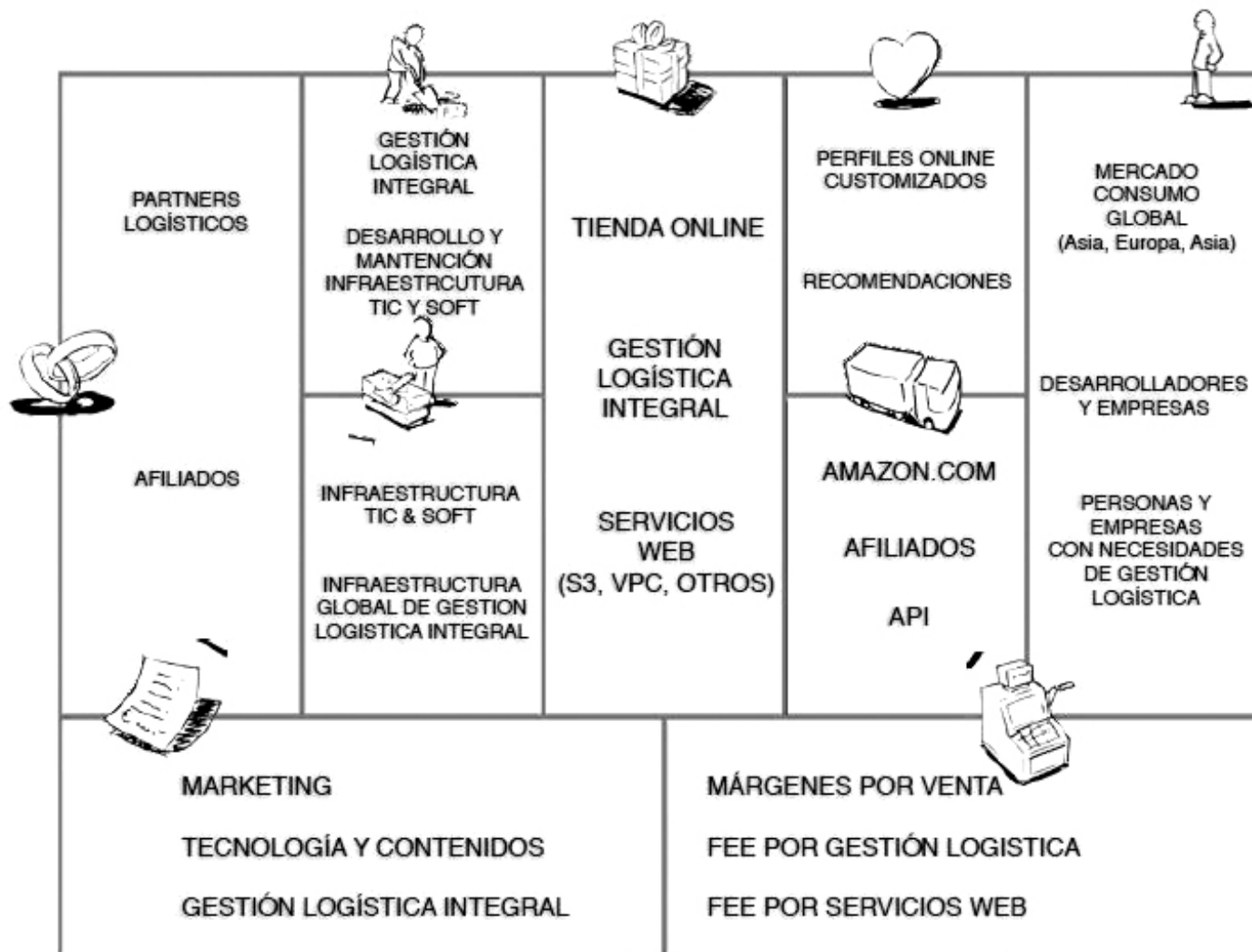
Modelo antiguo

Industria editorial



Nuevo modelo

Amazon





Nombre del Proyecto / autor / fecha

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: - Optimización y economía - Reducir riesgos e incertidumbre - Adquisición de recursos y actividades articulares	Actividades Clave Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos? Recursos Clave Que recursos clave requiere: - nuestra propuesta de valor? - nuestros canales? - nuestras relaciones con los clientes? - nuestras fuentes de ingreso? Tipos de recursos - Intelectuales (Marcas, patentes, datos) - Humanos - Financieros	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? - Novedad - Desempeño - Personalización - "Ayuda a hacer el trabajo" - Diseño - Marca/Status - Precio - Reducción de Costos - Reducción de Riesgos - Accesibilidad - Conveniencia / Usabilidad	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? Ejemplos: Asistencia Personal, Asistencia Personal Dedicada, Auto Servicio, Servicios Automatizados, Comunidades. Canales A través de que canales nuestros segmentos de clientes van a ser alcanzados? Cuales Funcionan Mejor? Cuales son los mas rentables? Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?	Segmentos De Clientes Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes mas importantes? - Mercado masivo - Nichos de mercado - Segmentado - Diversificado - Plataforma múltiple																					
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? Su negocio es mas: - Enfocado al costo (Estructura de costos conservadora, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización) - Enfocado al valor (Enfocado a la creación de valor, Propositiones de valor premium)		Fuente 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? <table border="0"> <tr> <td>Tipos:</td> <td>Precios fijo</td> <td>Precios dinámicos</td> </tr> <tr> <td>Venta de activo</td> <td>Lista de precios</td> <td>Negociación</td> </tr> <tr> <td>Cargo por uso</td> <td>Según características</td> <td>Gestión del rendimiento</td> </tr> <tr> <td>Cargo por suscripción</td> <td>Dependiendo del segmento</td> <td>Subastas</td> </tr> <tr> <td>Préstamo/Alquiler/Arrendamiento</td> <td>Dependiendo del volumen</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licenciamiento</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicidad</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Tipos:	Precios fijo	Precios dinámicos	Venta de activo	Lista de precios	Negociación	Cargo por uso	Según características	Gestión del rendimiento	Cargo por suscripción	Dependiendo del segmento	Subastas	Préstamo/Alquiler/Arrendamiento	Dependiendo del volumen		Licenciamiento			Publicidad		
Tipos:	Precios fijo	Precios dinámicos																							
Venta de activo	Lista de precios	Negociación																							
Cargo por uso	Según características	Gestión del rendimiento																							
Cargo por suscripción	Dependiendo del segmento	Subastas																							
Préstamo/Alquiler/Arrendamiento	Dependiendo del volumen																								
Licenciamiento																									
Publicidad																									

Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con Clientes 	Segmentos De Clientes 
	Recursos Clave 		Canales 	
Estructura De Costos 			Fuente De Ingresos 	