

MÓDULO

Cómo construir un negocio sostenible: Cree su plan de negocio

DESCRIPCIÓN BREVE

Este módulo introduce el concepto de model business canvas, que puede ayudarle a diseñar su empresa. Esto puede ayudarle a definir tu negocio con claridad, para que pueda explicarlo a los socios comerciales y financiadores: ¿Cuál es su producto principal? ¿Cómo está organizado? ¿Quiénes son sus socios comerciales? ¿Cuáles son sus canales de distribución?

CONTENIDO

Definir su modelo de negocio

Cuando se crea una nueva empresa, es importante tener un modelo de negocio claro. ¿Cuál es su idea general de negocio? ¿Cuáles son sus actividades clave en el negocio? ¿Cómo crear valor para sus clientes? ¿Cómo generar beneficios? Estas preguntas deben aclararse antes de iniciar su negocio. Esto no quiere decir que las respuestas no puedan modificarse y desarrollarse en fases posteriores, pero al menos se necesitan algunas respuestas preliminares.

Este módulo le ayudará a hacerlo con la ayuda de los nueve bloques de construcción del model business canvas de Osterwalder (Osterwalder, 2010). Esta herramienta puede ayudarle a producir una imagen clara de su negocio en una hoja y ayudarle a definir mejor su negocio tanto para usted mismo, como para los posibles socios, bancos y las posibles instituciones de financiación.

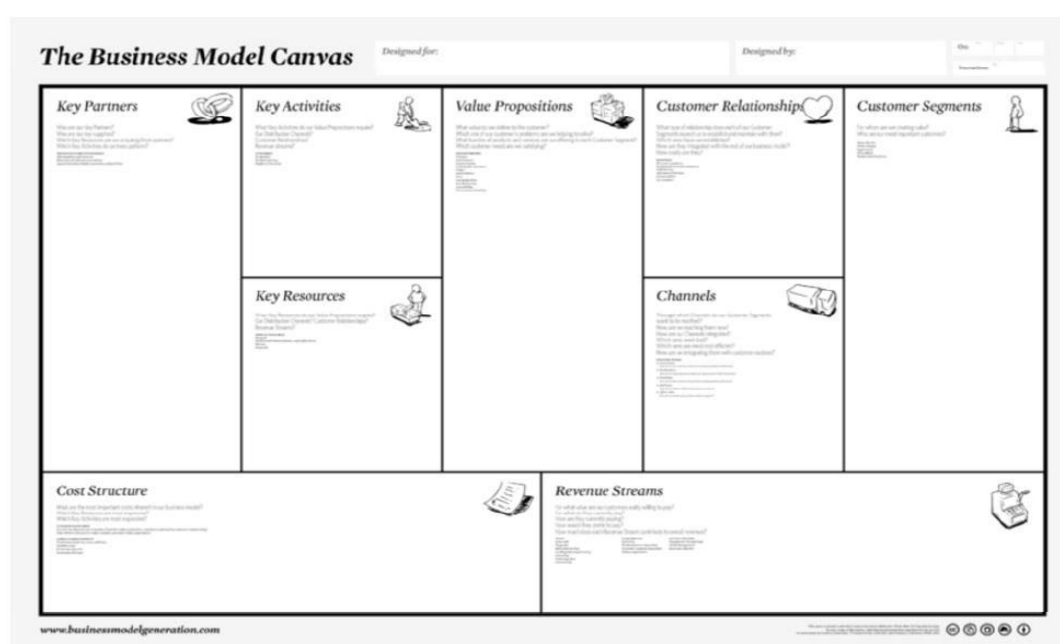


El Model Business Canvas

Osterwalder ha creado un esquema basado en nueve bloques de construcción representados sobre el modelo de negocio. Estos son:

1. Propuesta de valor para el cliente
2. Segmentos de clientes
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Flujos de ingresos
6. Recursos clave
7. Socios clave
8. Actividades clave
9. Estructura de costes.

Si es capaz de describir cada uno de estos nueve elementos, tendrá una imagen clara de su empresa. La idea es tenerlo todo en una sola hoja para que le permita obtener una buena visión general de todos los elementos de su negocio.



Fuente: Business Model Canvas: nine business model building blocks, Osterwalder, Pigneur & al. 2010

El esquema incluye el cliente o el lado de la demanda, así como el lado de la oferta. El lado de la demanda se representa en el lado derecho e incluye los segmentos de clientes, las relaciones con los clientes y los canales. El lado de la oferta se representa en el lado izquierdo e incluye los socios clave, las actividades clave y los recursos clave. La propuesta de valor se representa en el centro, pero normalmente se considera que pertenece al lado de la demanda. En la parte inferior encontramos los factores financieros: Estructura de costes (en función de la oferta) y flujos de ingresos (en función de la demanda).

La **propuesta de valor para el cliente** es un factor clave para cualquier modelo de negocio. Describe el valor de su producto o servicio para el cliente y explica por qué el cliente elegirá su producto en lugar de acudir a sus competidores. Aquí debe explicar por qué su producto es mejor que cualquier otra alternativa existente en el mercado. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Otras pueden ser similares a las ofertas existentes en el mercado, pero con nuevas características y atributos añadidos.

En el campo de los segmentos de clientes debe especificar quiénes son sus clientes potenciales. El segmento de clientes puede definirse según la ubicación (local, regional, nacional o global), según el grupo de edad, el grupo de ingresos o las características psicográficas.

El bloque de construcción de **canales** describe cómo se comunicará y llegará a los segmentos de clientes definidos anteriormente. Los canales son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel importante en la experiencia del cliente. Esto incluye los canales de marketing, así como los canales para la entrega de productos o servicios. La comunicación con los clientes incluye la concienciación de los clientes sobre los productos y servicios de la empresa, y la posibilidad de que estos nos den su opinión sobre la propuesta de valor.

Los canales incluyen también los canales a través de los cuales el cliente puede comprar productos y servicios específicos y la entrega de una propuesta de valor a los clientes. Ejemplos de canales pueden ser la World Wide Web o un lugar físico con una ubicación específica.

La prestación de servicios de posventa también se incluye en este bloque de construcción.

La relación con el cliente incluye la relación con los clientes en todas las fases de la transacción:

- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Impulsar las ventas (up-selling)

La relación con los clientes puede ser personal o automatizada. Es importante especificar si su empresa quiere centrarse en únicos clientes o en clientes que pueden realizar varias transacciones repetidas a lo largo del tiempo. Para determinados modelos de negocio, la relación con el cliente constituye una parte importante de la propuesta de valor percibida por el cliente.

Los flujos de ingresos denotan las corrientes de ingresos de la empresa. Los ingresos se generan a través de los pagos de los clientes. Estos pagos pueden generarse a través de la compra de productos o servicios específicos, pero son posibles otros modelos de pago. Se han creado nuevos modelos de negocio innovadores mediante la creación de nuevas formas de generar ingresos a partir de productos o servicios ya existentes en el mercado.

Los recursos clave describen los activos más importantes que necesita para crear y hacer funcionar su empresa. Puede haber muchos diferentes tipos de activos clave. En casi cualquier tipo de negocio, los medios financieros serán un activo clave. Sin embargo, los recursos clave suelen incluir también habilidades particulares, derechos de propiedad intelectual o patentes. El acceso a mano de obra barata con las habilidades adecuadas también puede ser un recurso clave.

Los socios clave incluyen a los proveedores, así como a otras personas de las que depende para llevar a cabo sus operaciones comerciales. En algunos casos, los socios clave pueden incluir también a los competidores. La forma de colaborar con los socios clave y su fuerza relativa en relación con ellos puede ser importante para sus posibilidades de mantener un negocio rentable. Los socios clave pueden ayudarle a introducirse en nuevos mercados, pero también pueden reducir sus beneficios mediante precios desleales.

Las actividades clave incluyen las operaciones fundamentales para que su modelo de negocio funcione. Los tipos y la organización de las actividades clave difieren sustancialmente de una empresa a otra. En una empresa de producción de ladrillos y cemento, las actividades clave pueden incluir las operaciones rutinarias estándar, como la actividad más importante. En otras empresas, la atención al cliente o la investigación y el desarrollo estarán en el punto de mira. La organización y la estructura de la empresa deben reflejar los diferentes tipos de actividades clave.

La **estructura de costes** incluye todos los costes derivados de las operaciones de la empresa. Esto incluye los costes de las actividades clave, así como los costes de los suministros, las relaciones con los clientes, los canales de entrega, etc. Un aspecto importante de los costes es si tienen que ser cubiertos por adelantado y si dependen de la magnitud.

Un aspecto clave de la creación de un negocio viable es analizar la relación entre los diferentes bloques de desarrollo. La ventaja del canvas business model es que proporciona una visión general de todos los elementos del modelo de negocio en una sola hoja.

Ejemplo: Modelo de negocio para una cafetería

Anna quiere montar su propia cafetería, en la que pueda servir café a sus amigos, ya que este grupo objetivo es un poco limitado, lo amplía para el resto de los consumidores de café de la ciudad. Por lo tanto, creará una tienda que sirva café a sus amigos y a otros consumidores de café que pasen por allí.



La propuesta de valor es ofrecer una experiencia de café única, en la que la gente pueda probar nuevos tipos de café. Para ello necesita tener una tienda dentro del centro urbano, donde pueda servir el café. La relación con el cliente es de personalización masiva, ya que el servicio ofrecido es similar para todos los clientes. Por lo tanto, los recursos clave necesarios son una tienda, molinillos de café y, tal vez, Wi-Fi para atraer a más clientes. Las actividades clave serán encontrar y pedir el café adecuado y servirlo a los clientes en la tienda. Los socios clave serán los distribuidores de café, el propietario del terreno (al que se le puede alquilar la tienda) y quizás un distribuidor de alimentos, si se va a servir comida. Las principales partidas de

costes serán el café, la comida, el alquiler, la mano de obra y los gastos generales. Los ingresos provendrán de la venta de café y comida.

Ejemplo de lienzo de modelo de negocio para una cafetería

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuestas de valor</i>	<i>Relación con el cliente</i>	<i>Segmentos de clientes</i>
Distribuidores de café exótico	Operar la tienda	Una experiencia cafetera única	Personalización masiva	Bebedores de café
Propietario del terreno	Encuentre y pida cafés únicos	Amplia selección de variedades de café		
Distribuidor de alimentos y bebidas	<i>Recursos clave</i> Molinillos de café Ubicaciones únicas en ciudades urbanas Wi-Fi		<i>Canales</i> Boutique en el centro de la ciudad	
<i>Estructura de costes</i> Granos de café Alimentos Alquiler por ubicación Trabajo		<i>Flujos de ingresos</i> Tazas de café únicas Alimentos		

Diferentes tipos de modelos de negocio genéricos

Anna desarrolla su modelo de negocio en torno a la experiencia única que ofrece a los consumidores de café. A partir de ahí, se desarrollan todos los demás factores para ofrecer la propuesta de valor al grupo de clientes seleccionado.

Sin embargo, un modelo de negocio también puede girar en torno a cualquier otro conjunto de componentes. Los operadores de telefonía móvil son un ejemplo de cómo se han creado nuevos modelos de negocio a través de formas alternativas de crear flujos de ingresos mediante el uso de nuevos modelos de precios. Algunos operadores crearon un nuevo negocio ofreciendo un nuevo esquema de precios sin cargo de suscripción, en el que el cargo por minuto tenía que pagarse por adelantado. Más tarde, otros ofrecieron servicios de tarifa plana, en los que todos los costes debían ser cubiertos por la suscripción.

Los nuevos modelos de negocio pueden iniciarse también desde el lado de la oferta. Se puede disponer de un determinado recurso clave, por ejemplo, una patente o una ubicación física, y la tarea consistirá entonces en averiguar cómo se puede desarrollar este recurso para convertirlo en un negocio viable. A continuación se muestran otros ejemplos:

Ejemplos de epicentros para el desarrollo de modelos de negocio

Impulsado por los recursos	Cómo aprovechar un determinado recurso o competencia
Impulsado por el servicio	Cómo comercializar un nuevo producto o servicio
Orientación al cliente	Aprovechar una determinada necesidad del cliente
Impulsado por las finanzas	Introducir nuevas formas de pago o de financiación de los productos/servicios existentes
Impulsado por el canal	Utilizar un canal de venta y entrega específico, por ejemplo, online.

DIRECTRICES/CONSEJOS

- Empiece con una idea de negocio. No es necesario que su idea sea completamente nueva, siempre que aborde una necesidad en un mercado específico.
- Identifique sus recursos: cuáles son sus recursos en términos de conocimientos, habilidades, redes y medios financieros. ¿Cómo encajan con tu idea de negocio y cómo puedes aplicarlos para que tu empresa sea rentable?
- Establezca sus procesos empresariales: debe tener una idea de las actividades necesarias para que su modelo de negocio funcione. Decida si cada proceso debe llevarse a cabo dentro de la empresa o subcontratarse a un socio comercial.
- Decida qué tipo de socios comerciales necesita. ¿Cuánto va a depender de otros socios comerciales? ¿Tiene los socios adecuados en su red?
- Establezca una coherencia entre los nueve bloques - No se limite a rellenar los nueve bloques uno por uno. Asegúrese de que están fuertemente relacionados y se apoyan mutuamente.
- Deje espacio para la innovación: no vea su plan de negocio como un documento estático. Revíselo a menudo y aplique cambios si es necesario.

RECURSOS/INSTRUMENTOS EXTERNOS

<https://www.speedytemplate.com/forms/business-model-template-3.pdf> - Generación de modelos de negocio

<https://www.strategyzer.com/expertise/business-models> - ¿Qué es un modelo de negocio?

<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> - ¿Qué es un modelo de negocio?

<https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-strategy/what-are-some-examples-of-a-business-model> - ¿Qué son los modelos de negocio?

<https://www.youtube.com/watch?v=s-TWYN6F6LU> - Elaboración de un business model canvas

<http://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>

<https://www.youtube.com/watch?v=ZFQ7N-vWDSM> - WEBINAR: Introducción a la innovación del modelo de negocio

<https://www.youtube.com/watch?v=0X4XOdnL1Bs> - Cómo desarrollar un nuevo modelo de negocio en 1 hora o menos

https://www.youtube.com/watch?v=DL6myRFdC_g - Los 9 modelos de negocio más exitosos de la actualidad