

# Business Model Canvas

***Oswaldo Quiroz Leyton.***

- *Ingeniero Comercial.Cs. Económicas. Universidad de Chile.*
- *Master of Business Administration. Loyola University.USA.*
- *Doctorando. Phd© Cs.Economicas . Universidad de Chile.*

**¿ Qué es?**

# **BUSINESS MODEL CANVAS**

**“ Un lenguaje compartido para describir,  
visualizar, evaluar y cambiar los modelos  
de negocios”**

# El Contexto:

## ¿Qué es Innovación?...

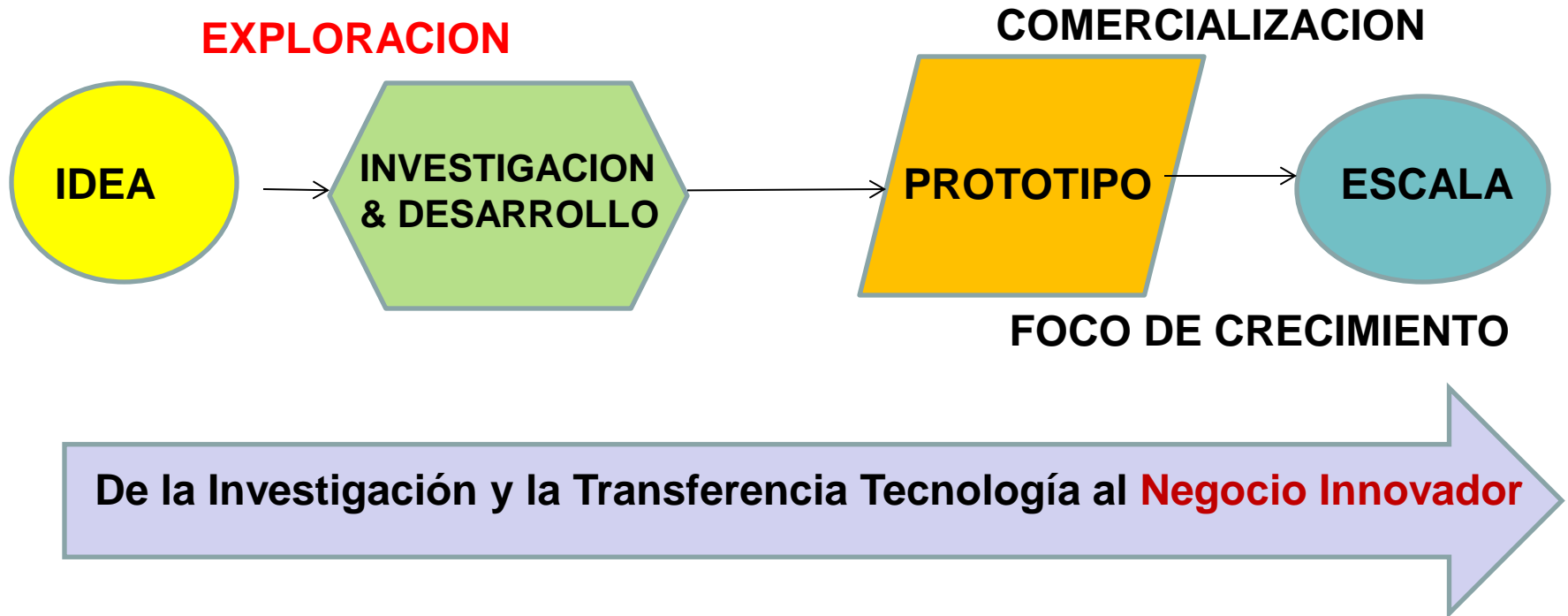


**INVENCION**

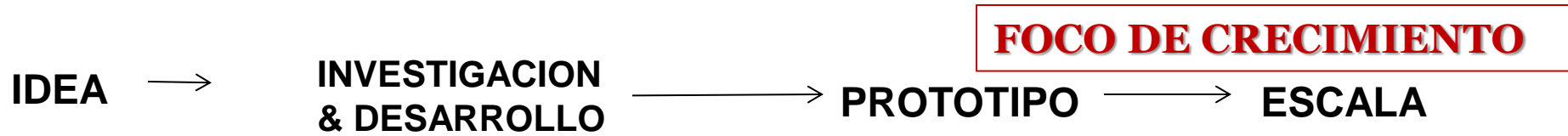
**PROCESO DE  
EMPREDIMIENTO**

**MERCADO**

# CONSTRUYENDO NEGOCIOS INNOVADORES



# EL PROCESO DE CREACION Y GESTION DE NEGOCIOS INNOVADORES



De la Investigación-> la Transferencia Tecnología -->Venta de la **Innovación**

# Gestión de la Innovación

Es un proceso...



*Identificar una  
oportunidad*

*Generar ideas*

*Evaluar ideas*

*Desarrollar  
prototipos*

*Implementar la  
innovación*

**9 piezas claves.**

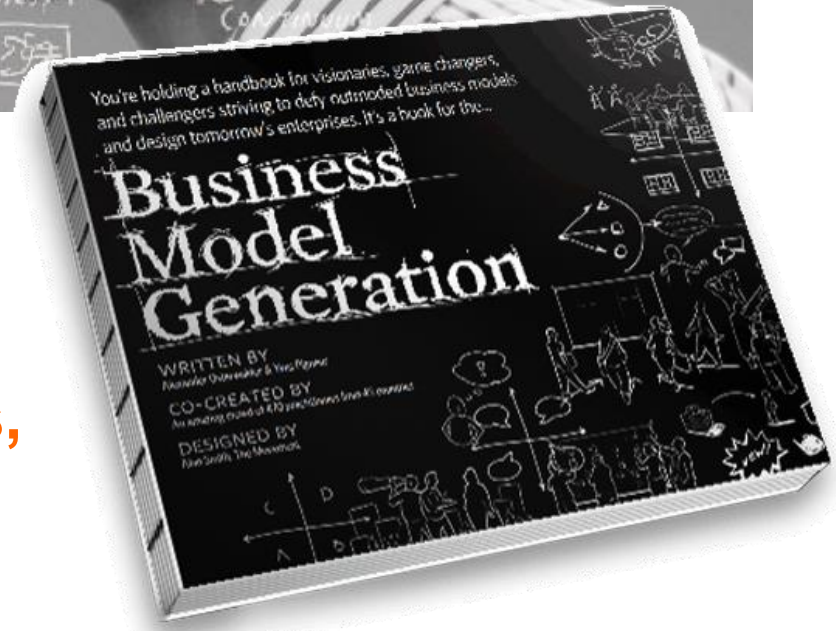
# **BUSINESS MODEL CANVAS**

**Autores: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.**

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)



**La metodología fue co-creada con 470 ejecutivos de empresas, intraemprendedores, emprendedores, inversores, consultores y diseñadores**





# Videos. Introducción

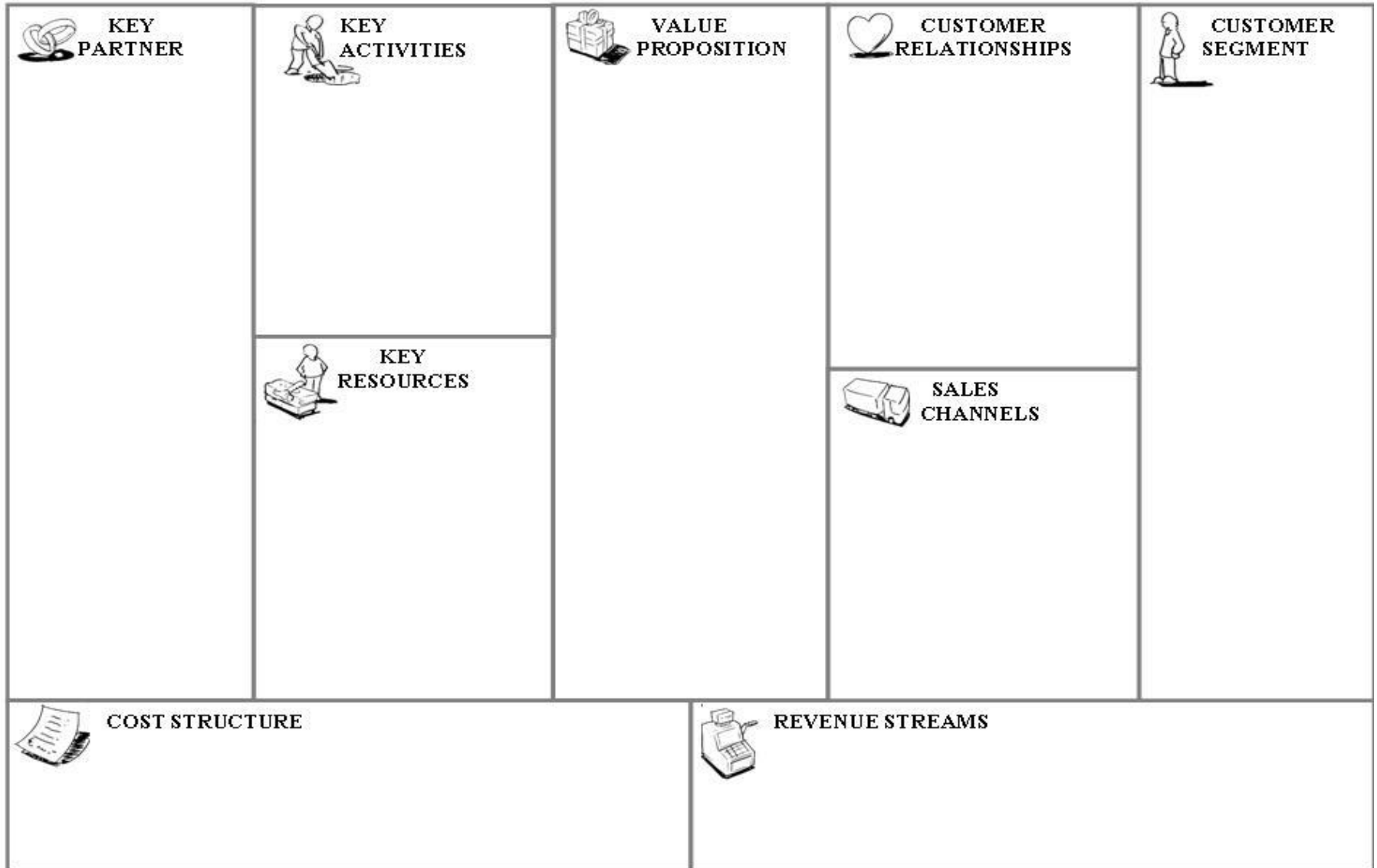
- [http://www.youtube.com/watch?v=OoshJr\\_cEgY](http://www.youtube.com/watch?v=OoshJr_cEgY)

# Que preguntas Responde?

<b>COMO ?</b>	<b>QUE ?</b>	<b>PARA QUIEN ?</b>
<b>SE GASTA</b>	<b>CUANTO ?</b>	<b>INGRESA</b>

# Instrumento Interactivo: 9 Piezas Claves

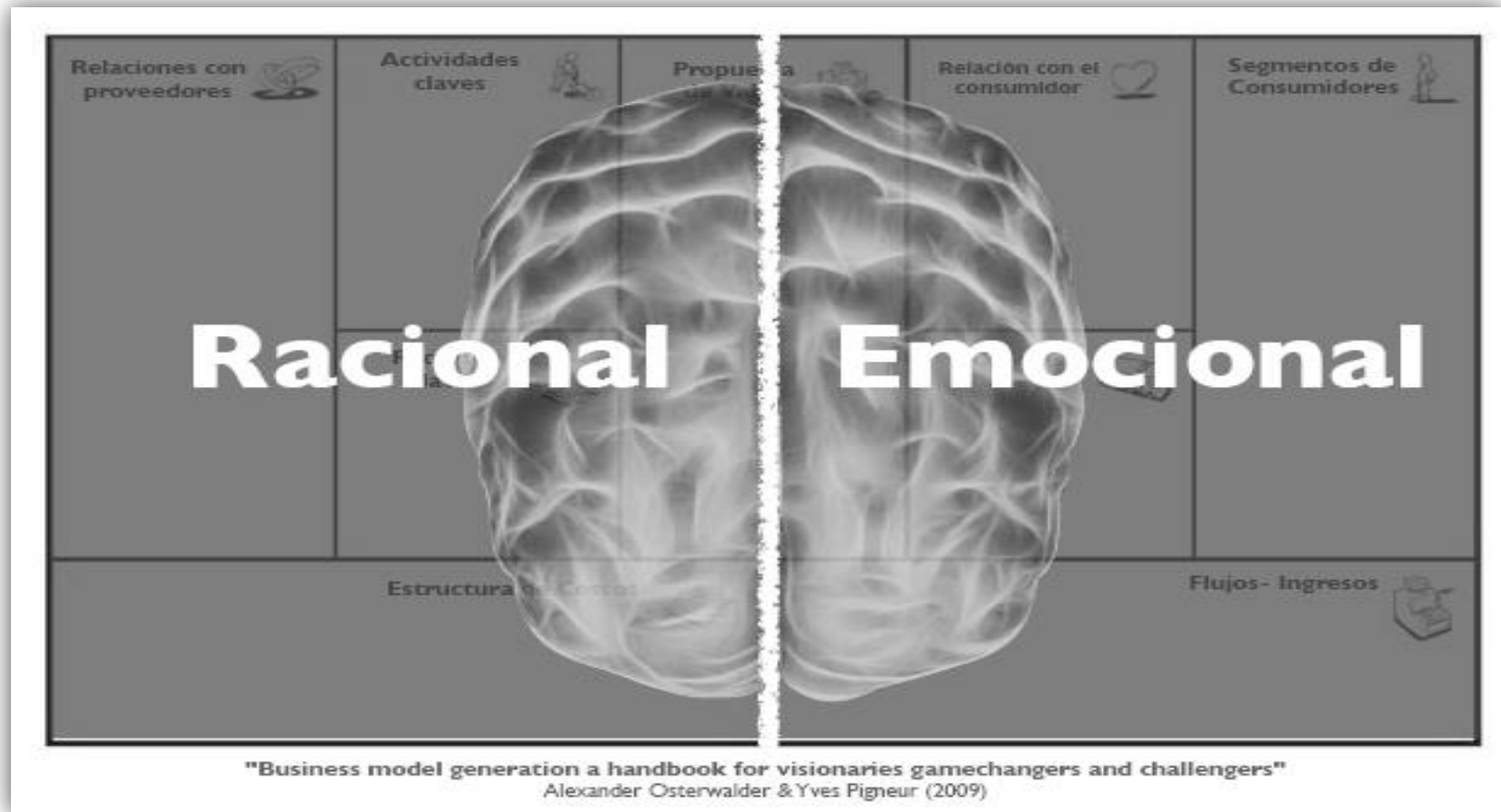
## Business Model Canvas





**“El Canvas considera la separación del modelo de negocios en 2 partes:**

- 1. Área Emocional que considera como crear y entregar valor al cliente.**
- 2. Área Racional que busca aprovechar y hacer un uso eficiente de los recursos disponibles.”**



# El funcionamiento Eficiente del Negocio

# Los Beneficios del Negocio para los clientes y la empresa

## Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

En:

Iteración

### 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?

**Objetivo:** por qué es necesario  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿qué consecuencias?  
**Actividad:** ¿cómo se realiza?

### Actividades Clave



Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?  
Nuestros canales?  
Nuestras relaciones con los clientes?  
Nuestras fuentes de ingresos?

**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?

### 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?

**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?  
**Actividad:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?

### Relación con Clientes



Que tipo de relación se 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?

**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?  
**Actividad:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?

### Segmentos De Clientes



Para quién estamos creando valor?  
Quiénes son nuestros clientes mas importantes?

**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?  
**Actividad:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?

### Recursos Clave



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?  
nuestros canales?  
nuestras relaciones con los clientes?  
nuestras fuentes de ingresos?

**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?  
**Actividad:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?

### Canales



A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?  
Como los estamos alcanzando ahora?  
Como están integrados nuestros canales?  
Cuales Funcionan Mejor?  
Cuales son los mas rentables?  
Como podemos integrarlos a las ruinas de nuestros clientes?

**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?  
**Actividad:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?

### 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?

**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?  
**Actividad:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?

**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?  
**Actividad:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?



### Fuente De Ingresos

Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?  
Actualmente por que se pagan?  
Como están pagando?  
Como prefieren pagar?  
Cuan to aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

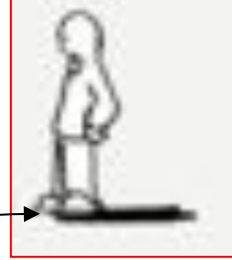
**Objetivo:** ¿cómo?  
**Beneficio:** ¿cómo?  
**Riesgo:** ¿cómo?  
**Actividad:** ¿cómo?  
**Canal:** ¿cómo?  
**Relación:** ¿cómo?  
**Segmento:** ¿cómo?



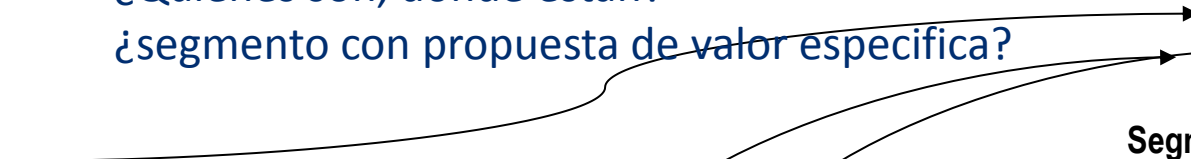


### Canales de Distribución y Comunicación

El **CLIENTE**: ¿Cuál es la identificación y segmentación del **cliente**?  
¿Quiénes son, donde están?  
¿segmento con propuesta de valor específica?



### Segmento de Mercado



¿Cuáles son los canales de distribución más usados por nuestros clientes?

¿Cuáles funcionan mejor?



### Relación con el Cliente

¿Que tipo de **relación con el cliente** potencia la propuesta de valor?

¿Qué tipo de Relación tiene cada segmento?

¿Esta integrada al resto del modelo?



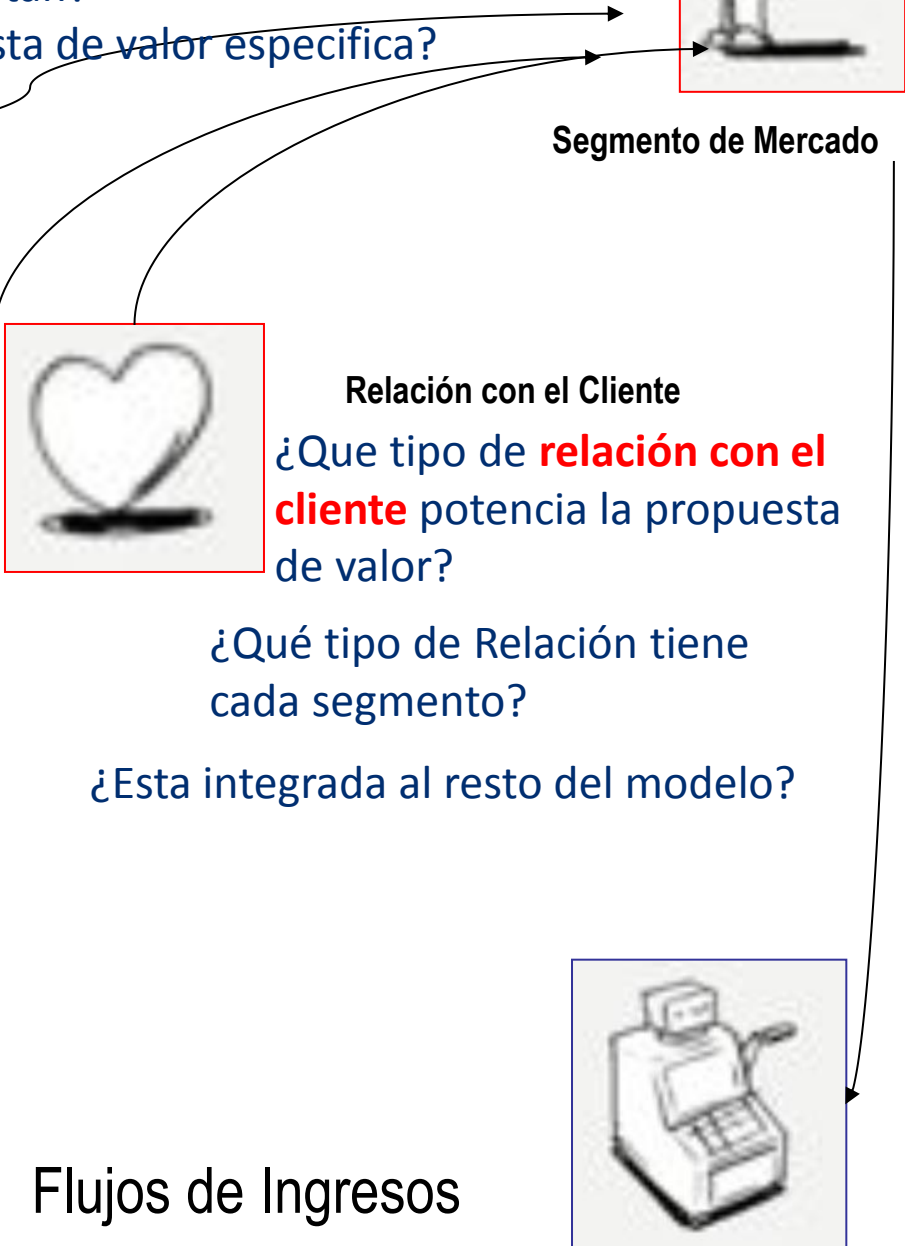
### Propuesta de Valor

¿Cuál es el **problema de los clientes** estamos solucionando?

¿Qué **necesidad** estamos satisfaciendo?

¿Que **BENEFICIOS** entregamos a los clientes?

### Flujos de Ingresos

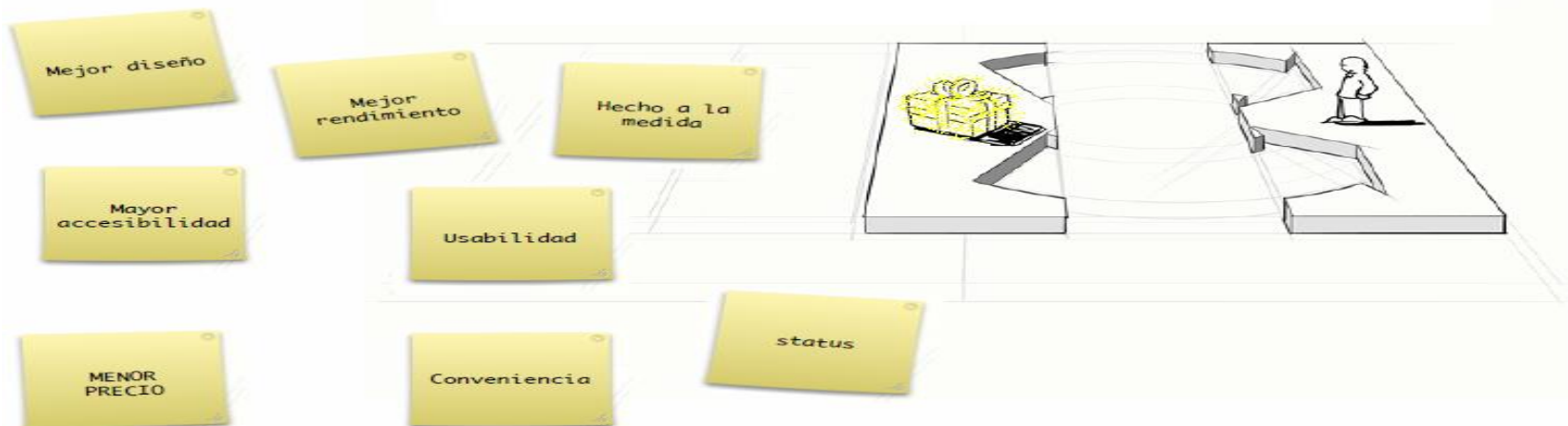


# Propuesta de Valor

- Conjunto de productos/ servicios que se proveen a un segmento específico de clientes.
- **Beneficios** que le ofrecemos al cliente.
- ¿Cuál de **los problemas** del cliente ayudamos a resolver?
- Es la razón por la cual los clientes se **cambian de proveedor**.

## ¿Existen necesidades que nadie está satisfaciendo?

1. - **Soluciones Novedosas:** Smart-phones. Satisfacen necesidades que antes los clientes no sabían que si las tenían
2. - **Desempeño:** Mejores productos, desempeños productivos, equipos mas rápidos, mayor almacenamiento, servicio expedito
3. - **Customization:** Productos/Servicios hechos como “trajes a la medida a clientes” específicos





# Propuesta de Valor. Atributos.....

- **Innovación** y servicios de alto valor (beneficios) para clientes.
- **Diseño:** Solo un diseño efectivo puede valorarse.
- **Conveniencia/Usabilidad:** Facilidad de uso, pe, riegos automáticos, libros por internet, aplicaciones para SmartPhones.
- Asegurar un trabajo terminado con Insumos y partes de alta calidad
  
- **Ahorros para el cliente:** Oferta precio-sensible con **velocidad de respuesta.** Oferta de libre uso.
- **Eficiencia:** Oferta que incrementa la productividad del cliente
- **Reducción de riesgos:** Compras con garantías de servicios, repuestos gratis, reducir el riesgo de comprar.
- **Accesibilidad:** Transporte expeditos, servicios personalizados

# Cliente: El Dolor + ¿Quién ve la Solución?



**UN  
ANTES**



- **¡ Anticipar que beneficios proporciona La solución Final !**



**UN  
DESPUES**



# Segmento de Clientes

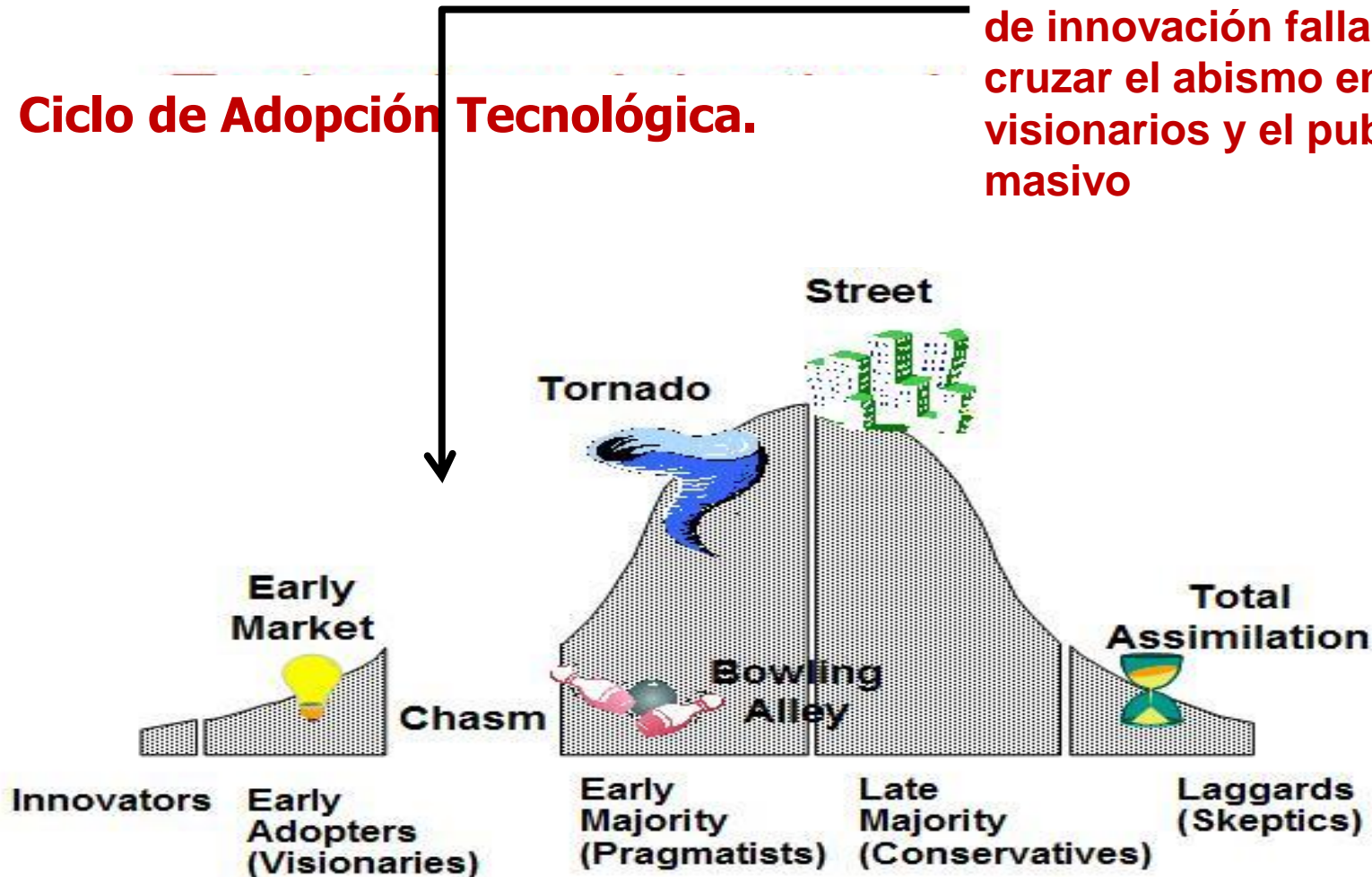
- El compromiso de clientes es el corazón de un negocio ii
  - a) Identificar :¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?,
  - b) ¿A quién le estoy creando valor? .
  - c) ¿Quiénes estarían dispuestos a pagar ?.
  - d) Identificar las Necesidades comunes,
  - e) Los patrones de compras, la frecuencia de consumo en el tiempo.
- Los Mercados.
  - i. Mercados masivos.  
Productos electrónicos
  - ii. Mercado Nichos: Proveer a consumidores específicos, o ventas a empresas B2B.
  - iii. Segmentos: por tramos de ingresos ; Edades, Genero (moda)
  - iv. Virtuales: Según necesidades y problemas.  
Servicios Cloud computing, almacenamiento on-line

# Marketing y Tecnologías.

## Cruzando el Abismo para crecimiento del negocio

La mayoría de los negocios de innovación fallan en cruzar el abismo entre los visionarios y el público masivo

### Ciclo de Adopción Tecnológica.



Source: Moore (2002), *Crossing the Chasm*; Wiefels (2002), *The Chasm Companion*.

# Cruzando el Abismo

- Para cruzar el abismo y escalar el negocio, la empresa debe identificar el segmento de clientes objetivos.
- Involucra Segmentación de mercado:
  - Caracterizar los Clientes,
  - Identificar quienes son,
  - Localización,
  - Ambiente de negocios,
  - Atributos específicos

# Ejemplo de fases en procesos de segmentación

- **Paso 1: Base de Datos.**
  - Identifique y desarrolle una **completa lista de potenciales segmentos de clientes objetivos** que necesitan la solución (producto y servicios).
- **Paso 2: Clientes Claves (el Dolor):**
  - estreche la búsqueda para **priorizar el producto mínimo que sea escalable, la mas prometedora alternativa**, en relación a clientes que permitan el **desarrollo de su negocio**.
- **Pase 3: Clientes Críticos (virus positivos)**
  - selección los mejores clientes, prospectos, que son clientes **referenciaciones** de los beneficios e impactos de su producto / servicios.
  - Los candidatos se categorizan como segmentos potenciales en función de la nuestra oferta, la solución.
- **Paso 4: Validaciones**
  - validar los supuestos del negocios, la viabilidad de su producto con clientes claves.

# Si vendo a empresas tengo mas de un cliente. Negocio B2B

1. INFLUYENTE TÉCNICO.
2. COACH.
3. COMPRADOR
4. CONSUMIDOR INTERNO.

# Venta a Empresas

<b>INFLUYENTE TECNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende como la solución se ajusta a la empresa</li><li>• Sabe: ¿Cómo se resuelve el problema/necesidad ?</li><li>• Es crítico tener pronto al influyente técnico de nuestro lado, que se <b>convierta en un defensor (no en la piedra de tope) para obtener la orden de compra.</b></li></ul>
<b>COACH</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Consejero.</b> Es la persona quien <b>desea ver que tenga éxito el cliente final.</b></li><li>• <b>(dentro de la empresa)</b> Provee retroalimentación respecto a la mejor manera que la solución puede funcionar en la empresa.</li></ul>
<b>COMPRADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su aprobación es necesaria la generar una orden de compra.</li><li>• Dependiendo de la empresa puede ser el gerente general, el directo de finanzas o un director clave (en B2C , la jefa del jefe).</li></ul>
<b>CONSUMIDOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la persona <b>quien tiene la necesidad</b> y desea tener la solución para mejorar su trabajo.</li></ul>



# Canales de Distribución

- a) Ayudan a facilitar la compra.
- b) Ventas, Distribución y entrega de la “proposición de valor” a los clientes
- c) Proveen apoyo de post-venta para satisfacción del cliente

## RESPONDEMOS

¿A través de cuales canales quieren los clientes ser alcanzados? .

¿Cómo llegamos hoy a nuestros clientes?

¿Qué tan integrados están nuestros canales de distribución y ventas?

¿Qué canales funcionan mejor? / ¿Cuál es el más eficiente?



# Canales de Distribución

Tipo de canales	Canales -Fases						
Propios	Directo	Fuerza ventas	1: Conocimiento	2. Evaluación	3. Compras	4. distribución/e ntrega	5.-post-venta
		Web-venta (Internet)	¿Como despertamos conciencia de nuestros productos/ Servicios?	¿Como ayudamos a comparar la proposición de valor de la empresa?	¿Como se facilita la compra del productos/servicios?	¿Como llega el producto al cliente?	¿Soportes a post-ventas, con respuestas oportunas
	Indirecto	Tiendas propias					
Asociados		Tiendas asociadas					
	mayoristas						

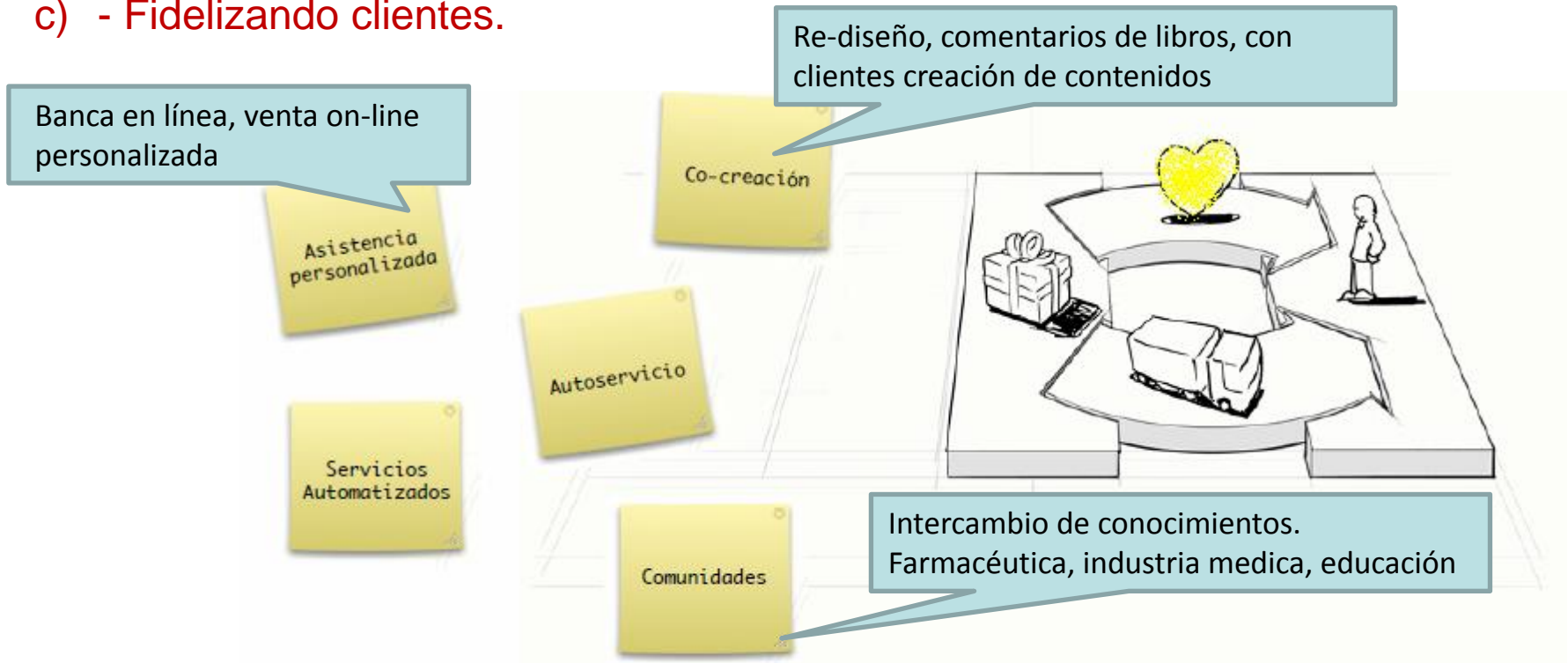
# Relación con el Cliente

Describe el tipo de vinculo en cada segmento de mercado.

¿Qué tan efectiva es cada relación?

¿Cómo se integran las relaciones con los clientes ?

- a) - Prospección y calificación de clientes. Un producto es nuevo requiere “enseñar el uso”.
- b) - Retención de clientes. Cuando el mercado se satura, se focaliza en retener clientes y aumentar las ventas promedio x clientes.
- c) - Fidelizando clientes.



# Flujo de Ingresos

Los clientes son el corazón del negocio y el flujo de ingresos, son las arterias.  
Respondemos:

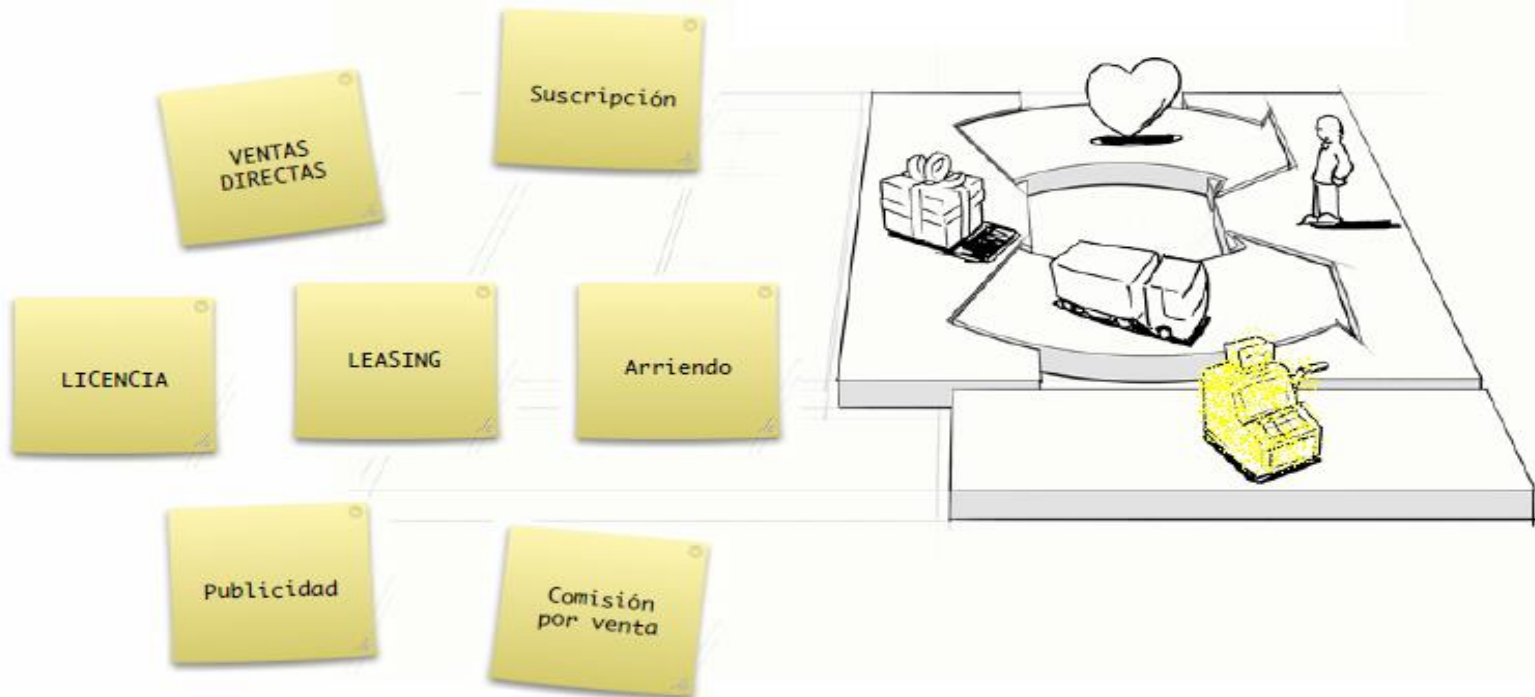
¿ como y con que frecuencia vamos a cobrar ? .

¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes?

¿Cuál es la política de precios y métodos de cobros? .

¿Qué alternativas de pago podríamos aplicar?

Diferentes mecanismos de precios:



# Flujo de Ingresos

## Mecanismos de Precios. (Muestra esencial)

**Precios fijos.  
Basados en Variables Estáticas**

**Precios dinámicos.  
Basados en condiciones de mercado**

**Lista de precios**

Precios por productos individuales

**Negociación**

Depende de las partes que negocian (contratos de venta, soluciones), Largo Plazo

**X características del producto**

Depende de atributos de producto, calidad

**A pedido**

Depende del inventario del cliente, o fase de compras

**X Segmento de clientes**

Depende del tipo de cliente

**Tiempo Real**

Basado en oferta y demanda del momento (acciones bursátiles)

**X Volumen**

En función de la cantidad comprada

**Licitaciones**

Sistema abierto de ofertas en el tiempo

# EFICIENCIA DEL NEGOCIO



¿Cuáles son los **Recurso Claves** que requiere mi Propuesta de Valor?,  
¿insumos de la producción?



¿Cuáles son los **Actividades Críticas** que requiere mi Propuesta de Valor?  
¿actividades claves para un desempeño de éxito? (procesos productivos, logísticas, calidad servicio, plataforma tecnológica)



**Propuesta de Valor**



¿Cual **aliado estratégico** aporta a la entrega de mi propuesta de valor?  
¿Quiénes son mis proveedores estratégicos?  
¿Qué aportan a mi modelo mis SC?

Estructura de Costos



¿Cuáles son **los costos** más importantes de mi modelo de negocio?  
¿Cuál de los **recursos mas incidentes**?

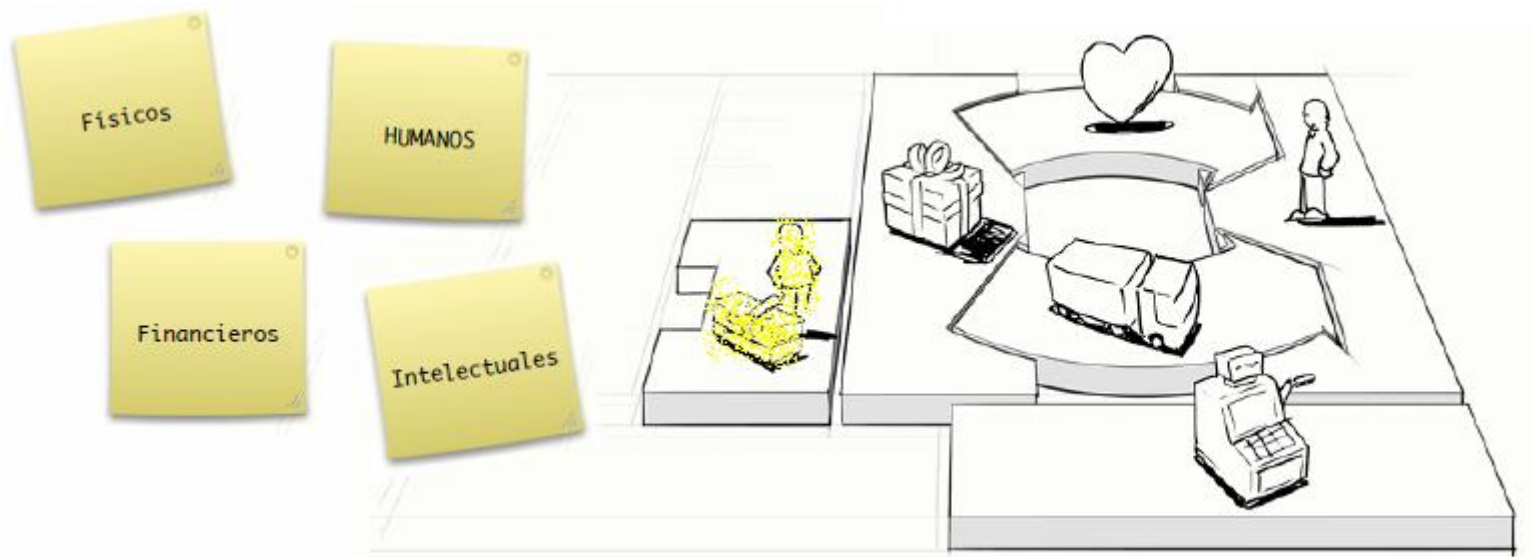
# Recursos Claves

Son insumos, recursos que se requieren para crear y ofrecer valor.

Respondemos:

1. ¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?
2. ¿Qué recursos claves requiere nuestros canales, relaciones, procesos productivos, calidad servicio, plataforma tecnológica?

- Recursos físicos intensivos: fabrica de ships, autos
- Recursos humanos intensivos, (conocimientos o mas personal que maquinarias)
- Recursos financieros. Empresas usan recursos financieros para contratar personal experto, o financiamiento a proveedores (plazos de pago)



# Actividades Claves

Son Las acciones que debe hacer una empresa para que el modelo de negocios funcione exitosamente. Por ejemplo:

- Desarrollo del software. Producción interna. Procesos productivos
- Gestión de equipos internos, sistemas de trabajo
- Resolución de problemas internos, climas laborales.
- Ambientes de colaboración

Actividades para resolver problemas, consultorías, venta de soluciones

Resolución de Problemas

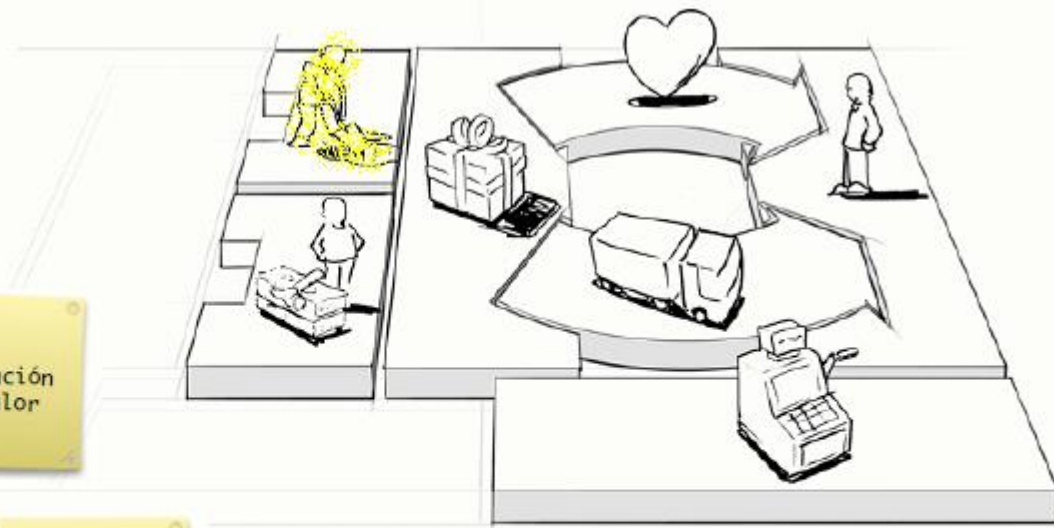
Plataformas

Agregación de Valor

Uso de plataformas para transar con clientes, proveedores, bancos

REDES

Mantenimiento

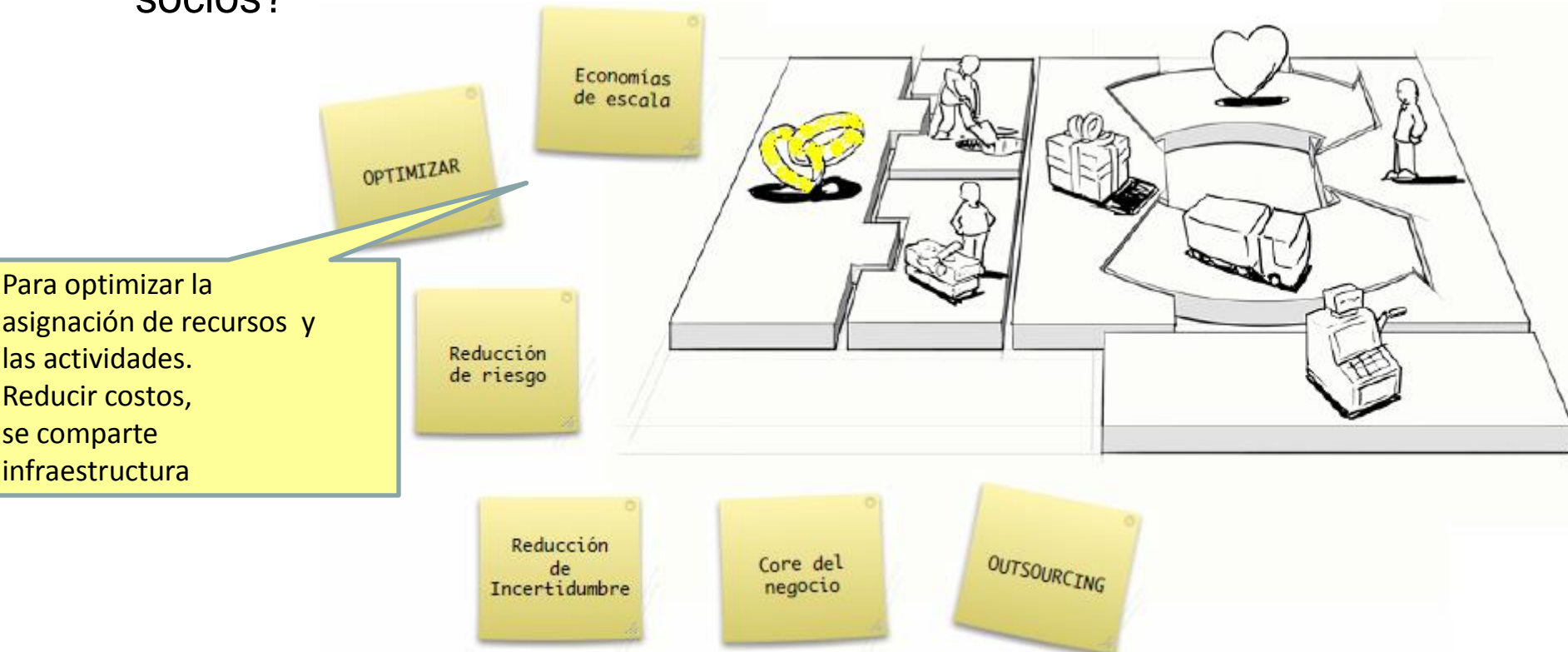




# Alianzas Estratégicas

- Se crean alianzas para incorporar capacidades que no podemos financiar, para reducir el riesgo y adquirir **recursos específicos, conocimientos, capacidades**, licencias, acceso a clientes.

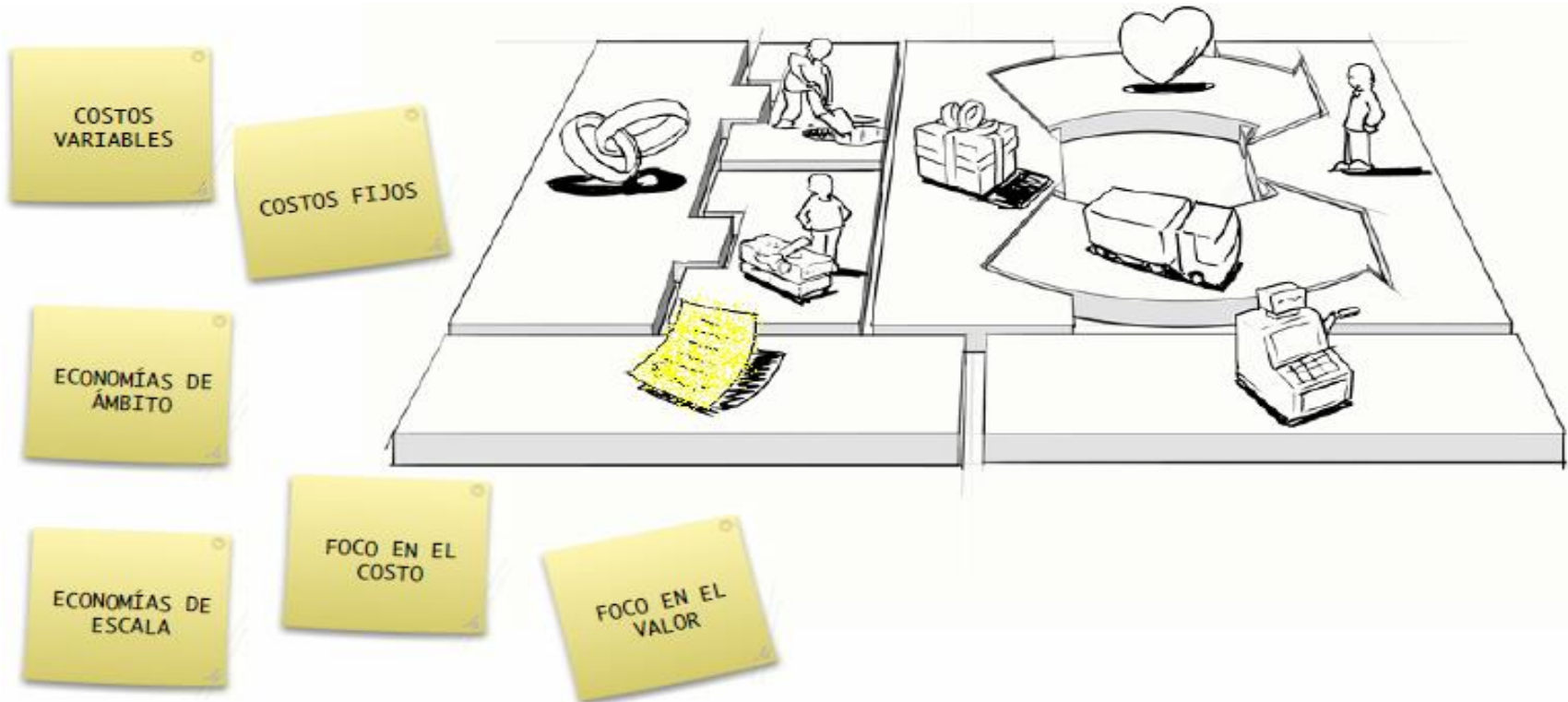
1. ¿Quiénes son nuestros socios claves? .
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?.
3. ¿Que recursos clave y actividades estamos obteniendo de nuestros socios?



# Estructura de Costos

Priorizando eficientemente:

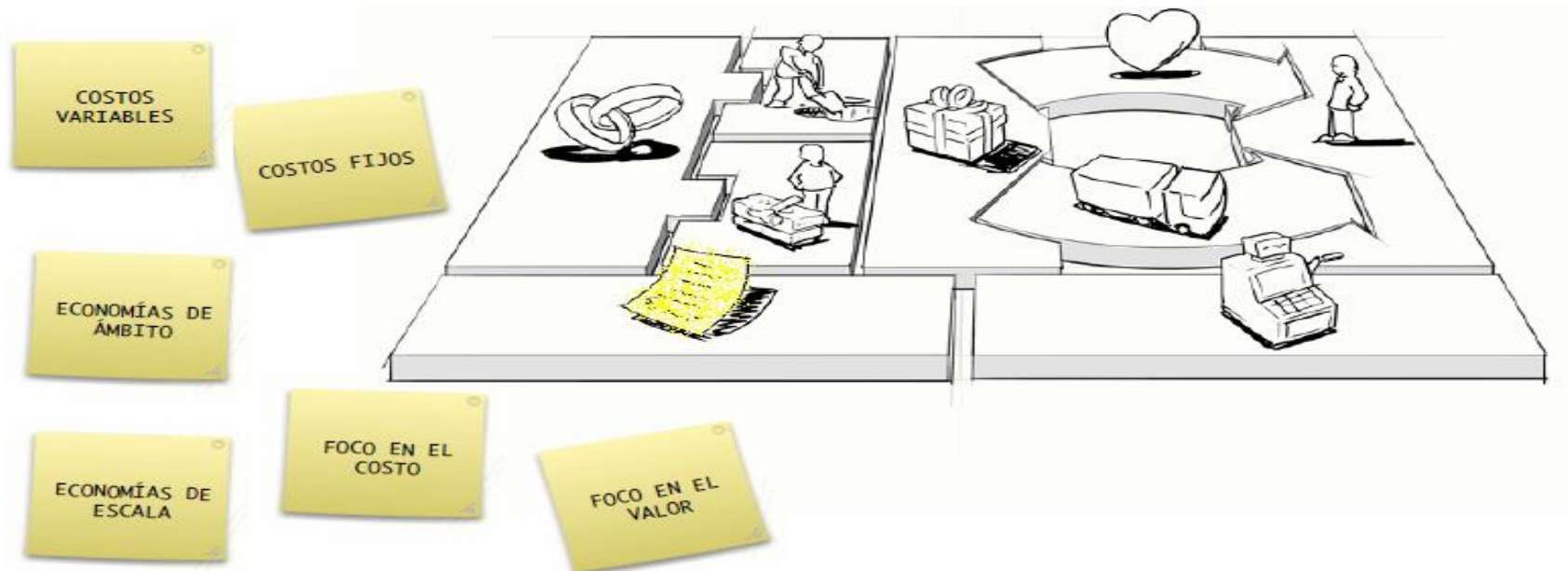
1. ¿Cuáles son los recursos internos o activos estratégicos?.
2. ¿Cuáles son los costos más importantes de esos recursos ?
3. ¿Cuáles son las actividades más costo-efectivas?
4. Pensemos en los Costos y rendimientos de esos insumos de la producción



# Estructura de Costos

Estructura de Costos:

- Direccionada por el valor creado: Servicios personalizados, exclusivos, focalizados
- Direccionados por Costos: Minimizando costos, máxima automatización, extensivo uso de externalización de recursos



# ***Business Model Canvas.***

**¿Cómo?**      **¿Qué?**      **¿A Quién?**

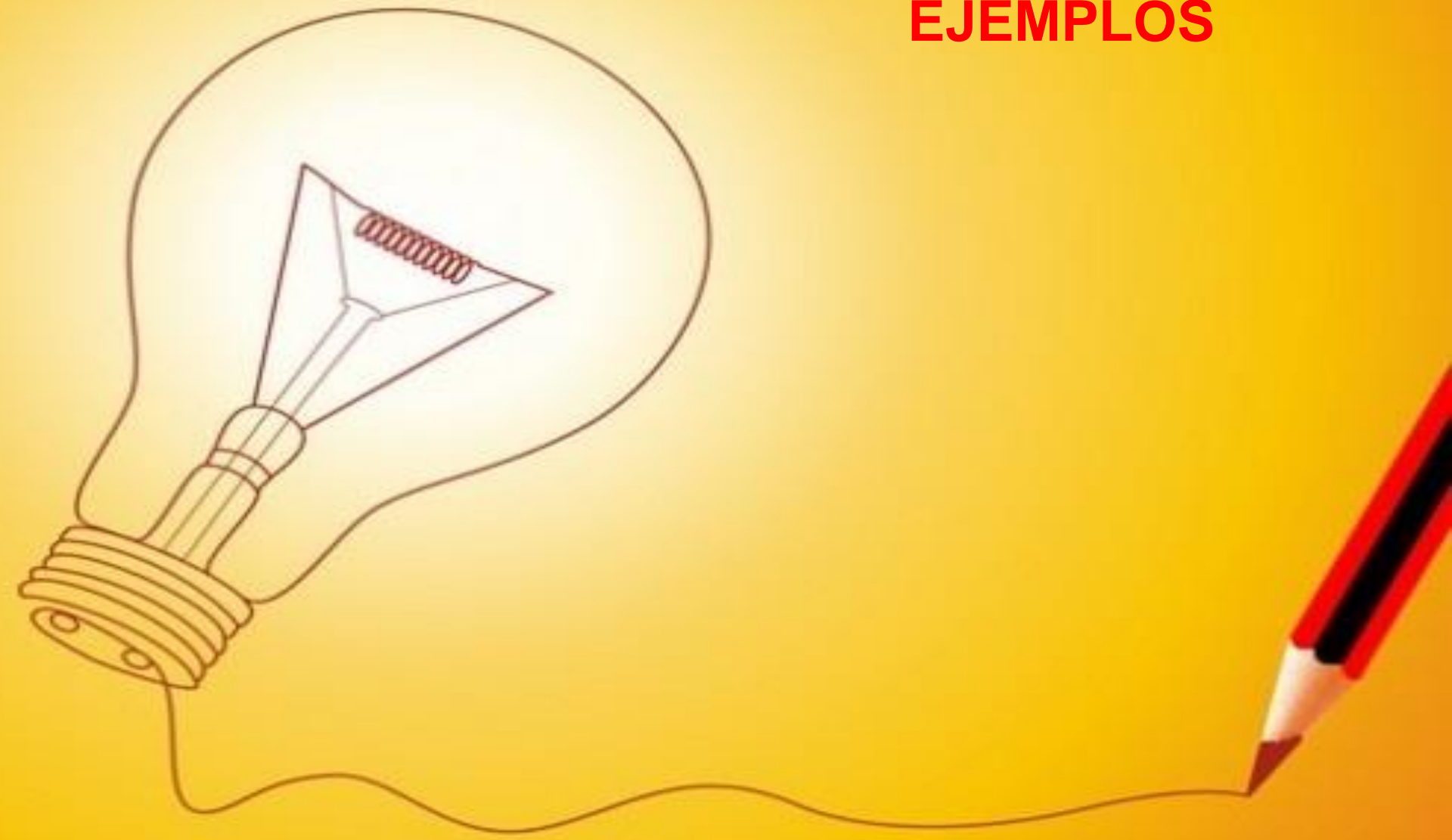


**¿Cuánto me cuesta?**

**¿Cuánto gano?**

**¿En que negocio estamos?**

# EJEMPLOS



# Videos-ejemplo de aplicación

<http://www.youtube.com/watch?v=z3Yev3cCVF4>





## Del aeromodelismo al Drone

# Modelo de Negocios de la 9 Piezas Claves

## Empresa SISAR Ltda.

<p><b>Red de Aliados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de servicios a la minería</li> <li>- Empresas de geología</li> <li>- Empresas de insumos tecnológicos</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la relación con los representantes</li> <li>- Búsqueda de Inversionistas</li> <li>- Generar nuevas demostraciones a clientes</li> <li>- RRHH capacitado</li> <li>- Inversionistas para KT</li> </ul>	<p><b>Oferta de Valor</b></p> <p><b>SERVICIO AEREO NO TRIPULADO</b></p>	<p><b>Relación con los Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercana y activa (pro medio de rep)</li> <li>- Ser una opción tecnológica</li> <li>- Escuchar sus necesidades</li> </ul>	<p><b>Clientes y Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas usuarias de servicios tripulados: Agroindustria / Ingeniería Vial / Productoras</li> <li>- Empresas prestadoras de servicios a la minería</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> <li>- Demostraciones</li> <li>- Nuevos equipos</li> </ul>	<p><b>Rec/hab claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo otras soluciones</li> <li>- Redacción de contratos de representación</li> <li>- Contar con más equipos</li> </ul>		<p><b>Canales de Com y Dist</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostraciones técnicas en terreno</li> <li>- 1er servicio a bajo costo</li> <li>- Web con demo</li> <li>- Fuerza de venta por representantes instalados en los segmentos</li> </ul>	



# Casa & Ideas

Actividades/procesos

Relación con clientes

<p>Alianzas</p> <p>¿Socios en China/India?</p>	<p>Diseño</p> <p>¿Gestión de inventarios?</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Diseño exclusivo: diseños propios, alta rotación</p> <p>Precio razonable</p>	<p>Descuentos de fidelización</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Familia</p> <p>Niños</p>
<p>Recursos</p> <p>Platafor</p> <p>Tiendas</p> <p>Staff diseño propio</p>		<p>Canal de distribución</p> <p>Tiendas propias</p>		
<p>Estructura de costos</p> <p>Administración y desarrollo de productos</p>			<p>Estructura de ingreso</p> <p>ventas</p>	

# TRABAJO EN GRUPOS

# Business Model Canvas

 KEY PARTNER


 KEY ACTIVITIES

Son Las acciones que debe hacer una empresa para que el modelo de negocios funcione exitosamente

 VALUE PROPOSITION

**Conjunto de productos/ servicios que se proveen a un segmento específico de clientes.**  
- Beneficios que le ofrecemos al cliente  
¿Cuál de los problemas del cliente ayudamos a resolver?. Soluciones

 CUSTOMER RELATIONSHIPS


 CUSTOMER SEGMENT

Identificar :¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?, ¿A quién le estoy creando valor? . ¿Quiénes estarían dispuestos a pagar ?. ¿A quién le estoy creando valor?

 KEY RESOURCES

 SALES CHANNELS

 COST STRUCTURE

 REVENUE STREAMS

## PLENARIO.

- **Presentación de Audiencia de Ideas Básicas del Business Model Canvas.**
- **Preguntas.**
- **Interacción de participantes en la Audiencia**

### RECUERDE:

**CANVAS** contempla la ejecución de **Proceso Iterativo**, no es estático.

Las hipótesis cambian según la dinámica del entorno en el tiempo.

**SUSTENTABILIDAD** ii

# **Business Model Canvas**

*Oswaldo Quiroz Leyton.*

*Oquirozl.oql@gmail.com*

*MUCHAS GRACIAS...*