

# 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.*

**9 piezas claves.**

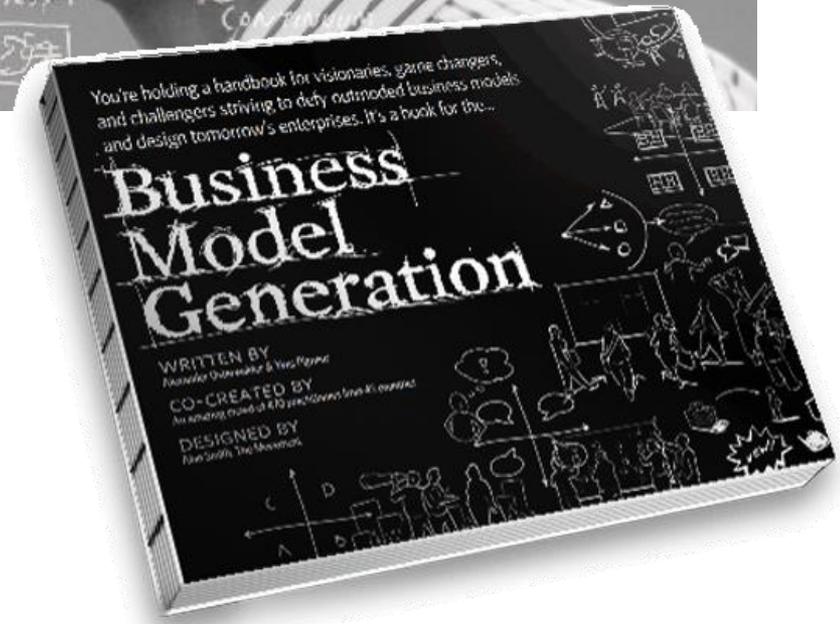
# **BUSINESS MODEL CANVAS**

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

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

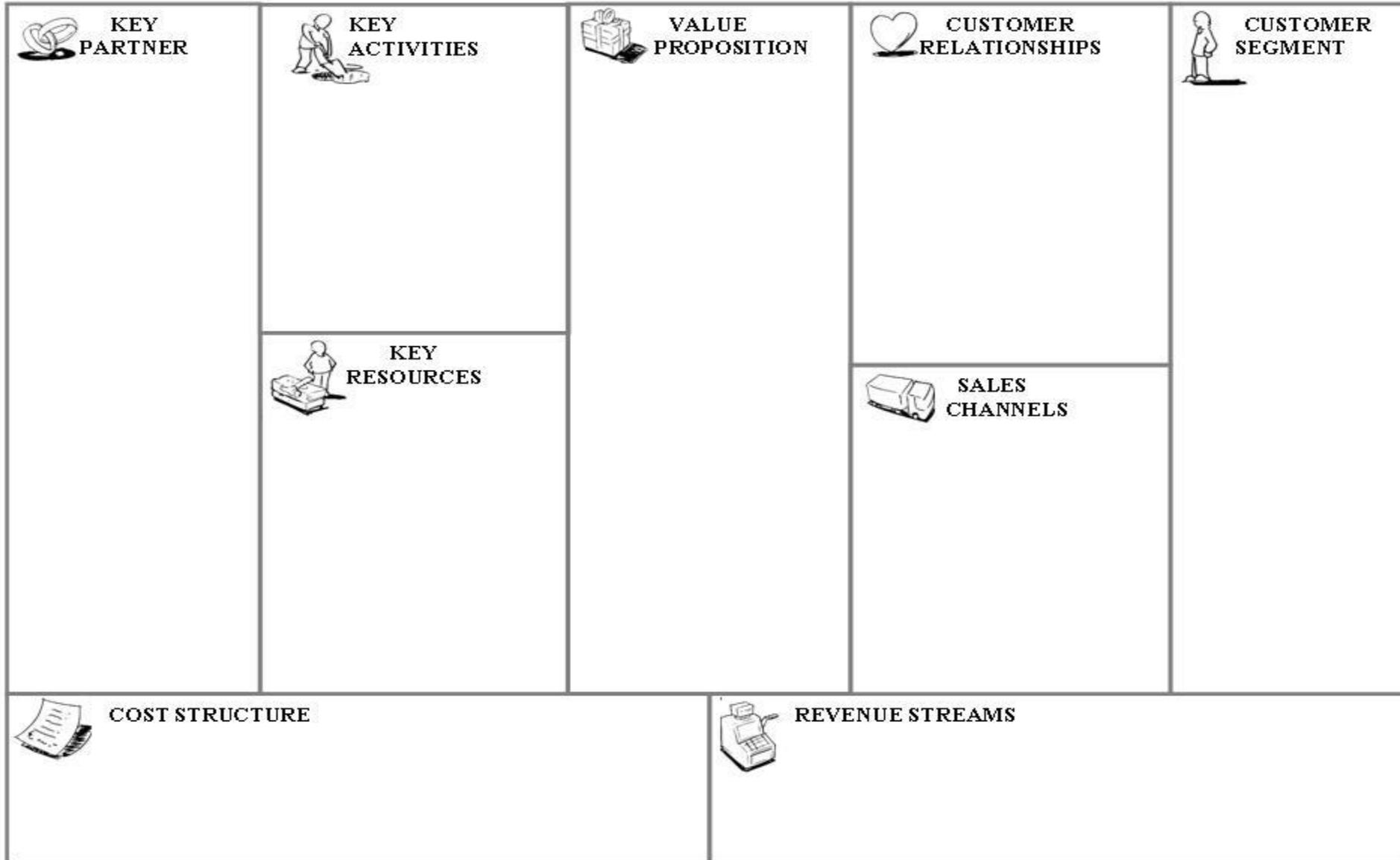


**La metodología fue co-creada con 470 ejecutivos de empresas, emprendedores, inversores, consultores y diseñadores**



# Instrumento Interactivo: 9 Piezas Claves

## Business Model Canvas



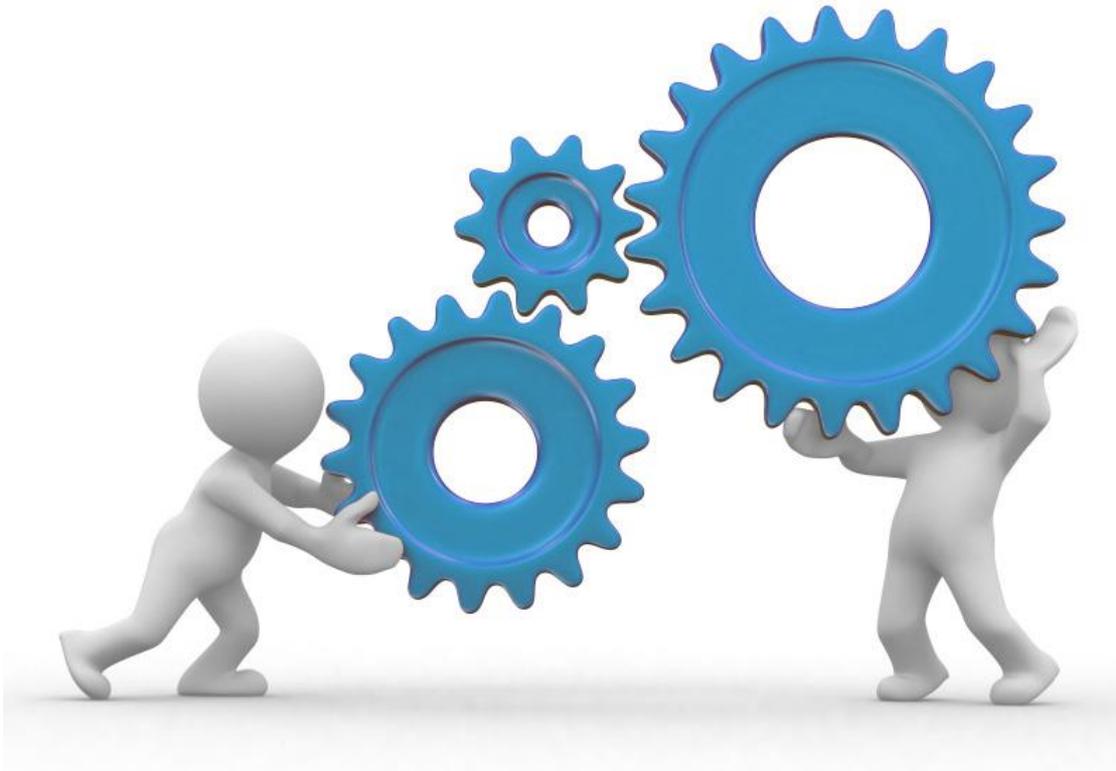
# ¿ Qué es BUSINESS MODEL CANVAS ?

- El modelo de Negocios Canvas **unifica todos los criterios** a considerar en un proyecto de forma sencilla y fácil de comenzar a trabajar.
- **No necesitas ser** un profesional de la evaluación de proyectos o un gerente para entenderlo y poder utilizarlo.
- Es **bastante intuitivo**. Entiendes los conceptos principales, y se puede trabajar inmediatamente.
- **Fácil representación gráfica** . Un esquema en el cual se pueden ir consolidando todos los datos obtenidos del negocio y las decisiones tomadas.
- **Simple de Entender !!**

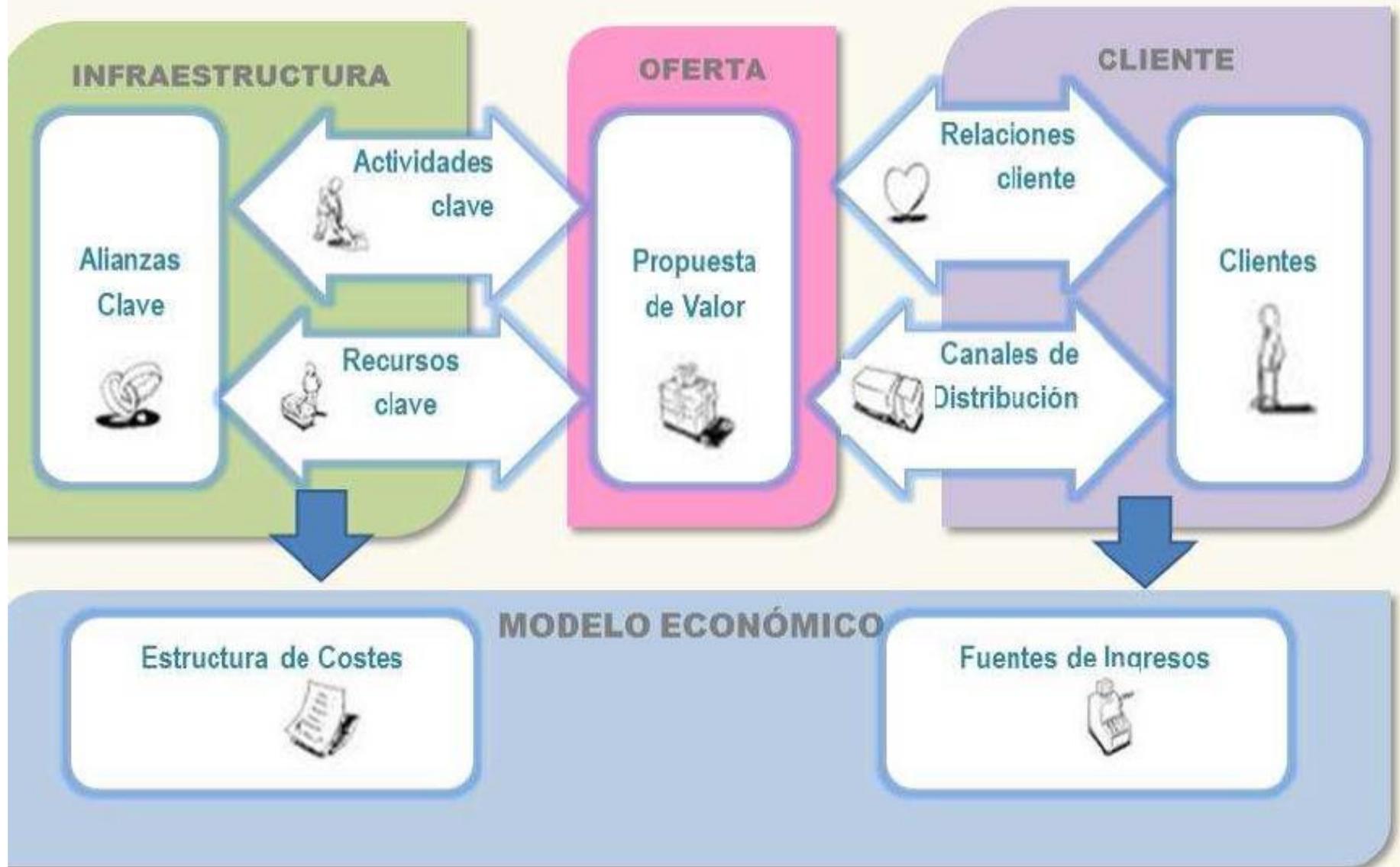
¿ Qué es?

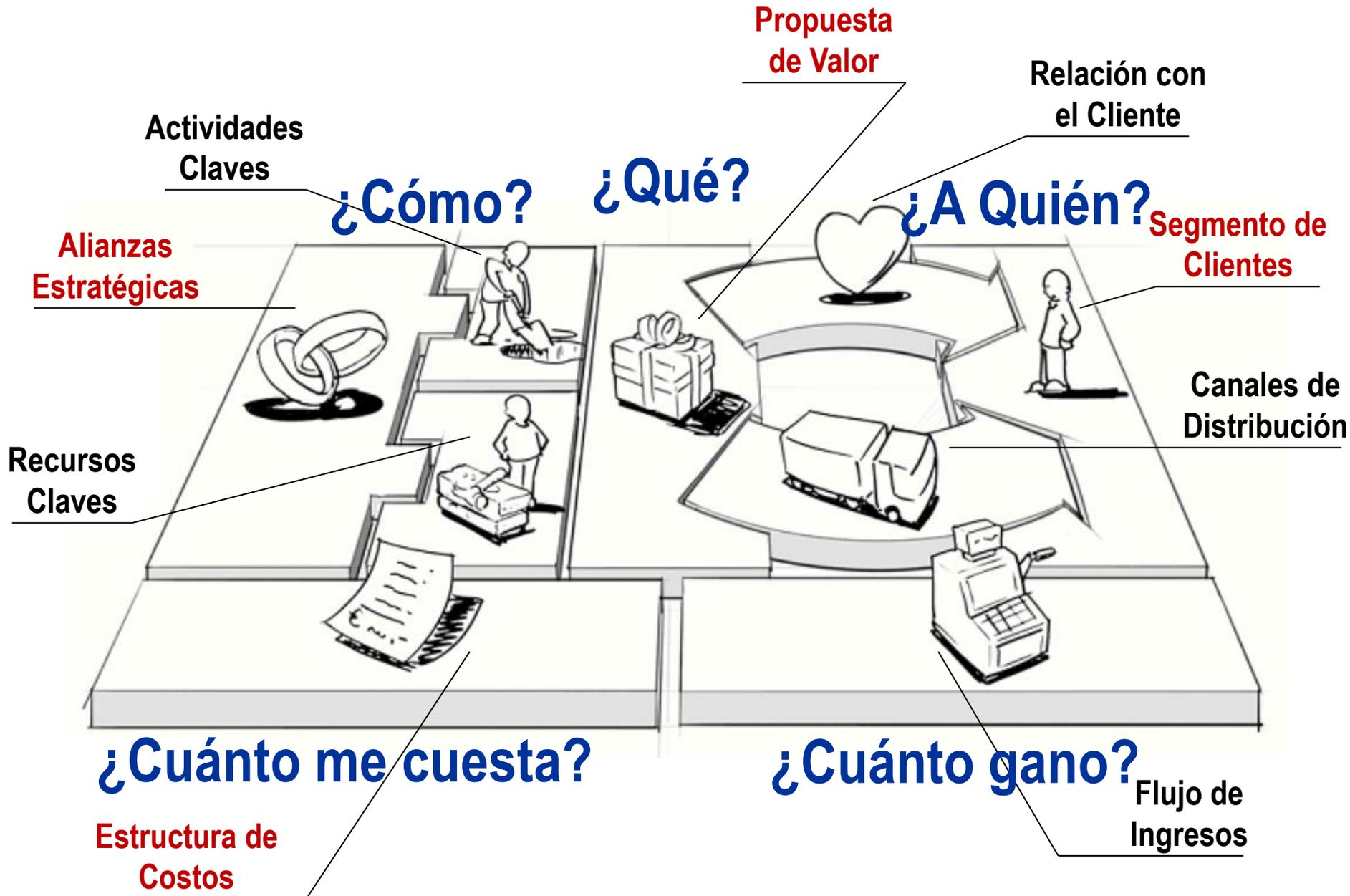
## **BUSINESS MODEL CANVAS**

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



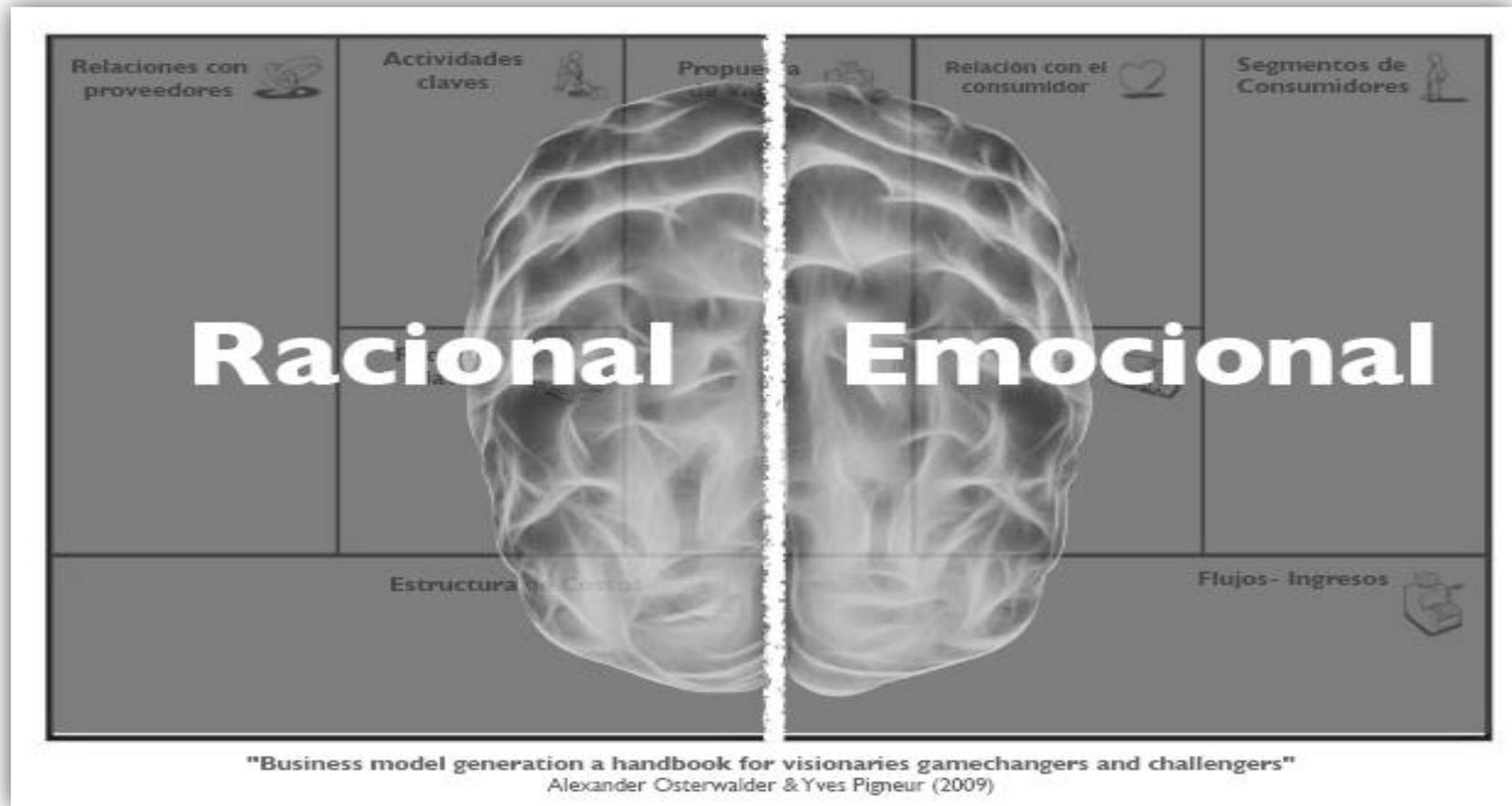
# Modelo de Negocio Canvas





**“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 clave  
**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 traves 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

¿Cuáles son los canales de distribución más usados por nuestros clientes?  
¿Cuáles funcionan mejor?. ¿costo-efectivo ?



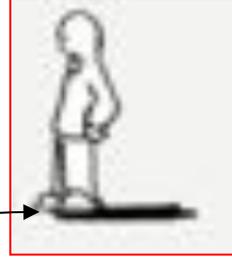
### Propuesta de Valor

¿Cuál es el problema de los clientes que estamos solucionando?  
¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

¿Que BENEFICIOS entregamos a los clientes?.  
¿Cuál es el producto mínimo viable?

## El CLIENTE: ¿Para quién creamos valor ?

¿Cuál es la identificación y segmentación del cliente?  
¿segmento prioritario?, ¿Arquetipos de clientes?



### Segmento de Mercado



### Relación con el Cliente

¿Cómo obtenemos, mantenemos y hacemos crecer a clientes?

¿Qué tipo de Relación tiene cada segmento? ¿es costosa?

¿Esta integrada al resto del modelo?

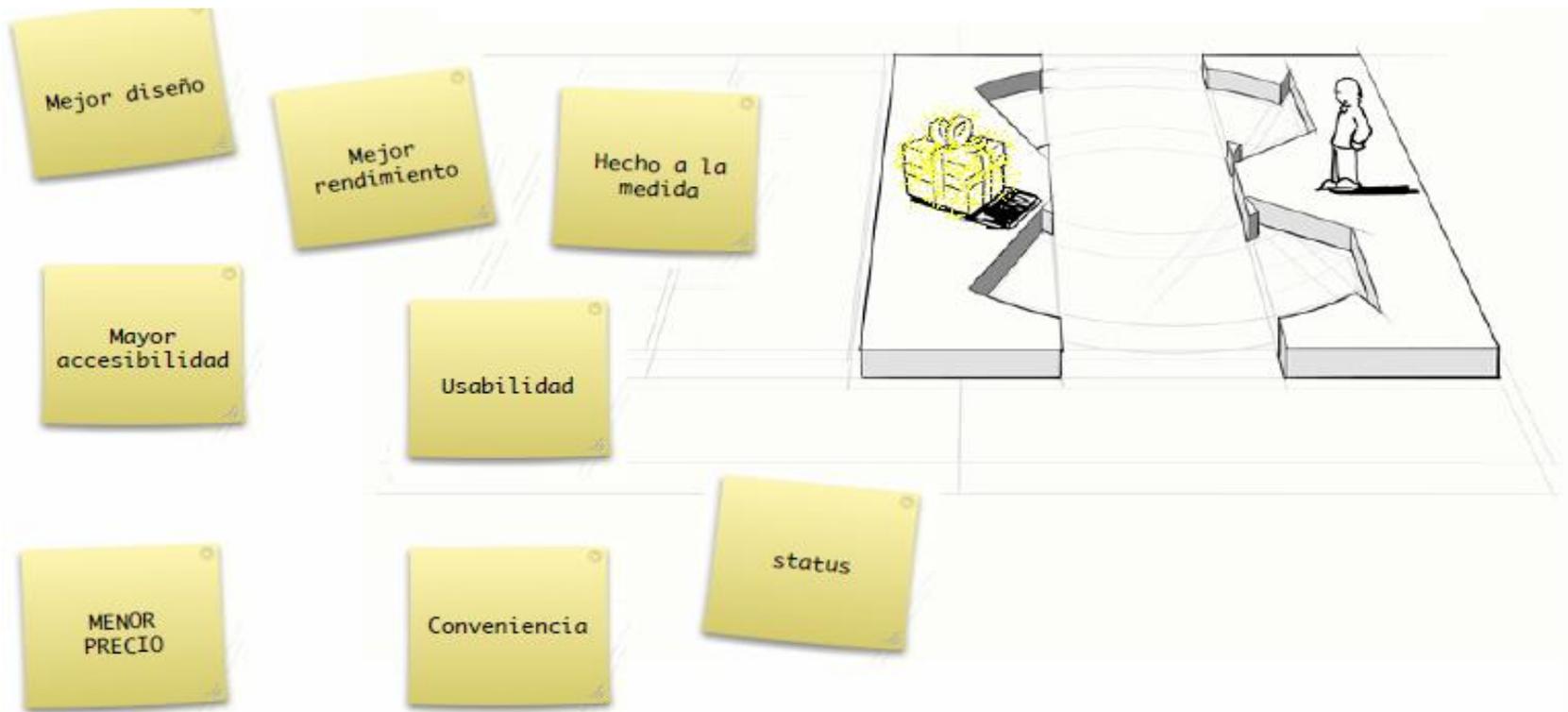
### Flujos de Ingresos.

- Disposición a pagar
- Tácticas de precios.



# Propuesta de Valor

- Qué necesidad satisface..
- Cuál es el beneficio especial que obtienen los clientes prefiriéndote a ti por sobre los demás.
- **Vamos a determinar cuál es la Oferta !! Algo que sea muy valorado..!!!**



# Tácticas en la Propuesta de Valor

- Sumar los **Beneficios** que le ofrecemos al cliente contenidos en los productos/servicios creados
- Podemos Definir propuestas de **valor para cada segmento de clientes** ayudamos a resolver
- Impactos en Razón por la cual los clientes se **escogen una empresa y no otra.**

# Atributos de la Propuesta de Valor

- 1. Soluciones Novedosas: (tecnologías)** los clientes adoptan una solución desconocida pero que mejora la vida ii
- 2. Desempeño:** Mejores productos, desempeños productivos, rapidez, mayor almacenamiento, servicio expedito, reducción de costos.
- 3. Customization , Personalizados:** Productos/Servicios hechos como “trajes a la medida a clientes” específicos
- 4. Diseños innovadores** y utiles.

# 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 ¡¡
- a) Identificar : ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?,



# 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 en cada segmento.
  - 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

# 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) Es la comunicación, distribución y Ventas
- b) Interfaz entre la empresa y clientes.
- c) Sirven para que Clientes conozca la empresa, evalúan propuesta.

## 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
<b>Propios</b>	<b>Directo</b>	<b>Fuerza ventas</b>
		<b>Web-venta (Internet)</b>
	<b>Indirecto</b>	<b>Tiendas propias</b>
<b>Tiendas asociadas</b>		
<b>mayoristas</b>		
<b>Asociados</b>		

# Relación con el Cliente

Describe el tipo de vínculo en cada segmento de mercado.

¿Qué tan efectiva es cada relación?

¿Cómo se integran las relaciones con los clientes ?

a) Pueden ser personalizadas o automatizadas.

b) Hay relaciones guiadas por distintas motivaciones: Adquirir clientes, retener clientes, aumentar las ventas”.

c) Ejemplos:

Banca en línea, venta on-line personalizada

Asistencia personalizada

Servicios Automatizados

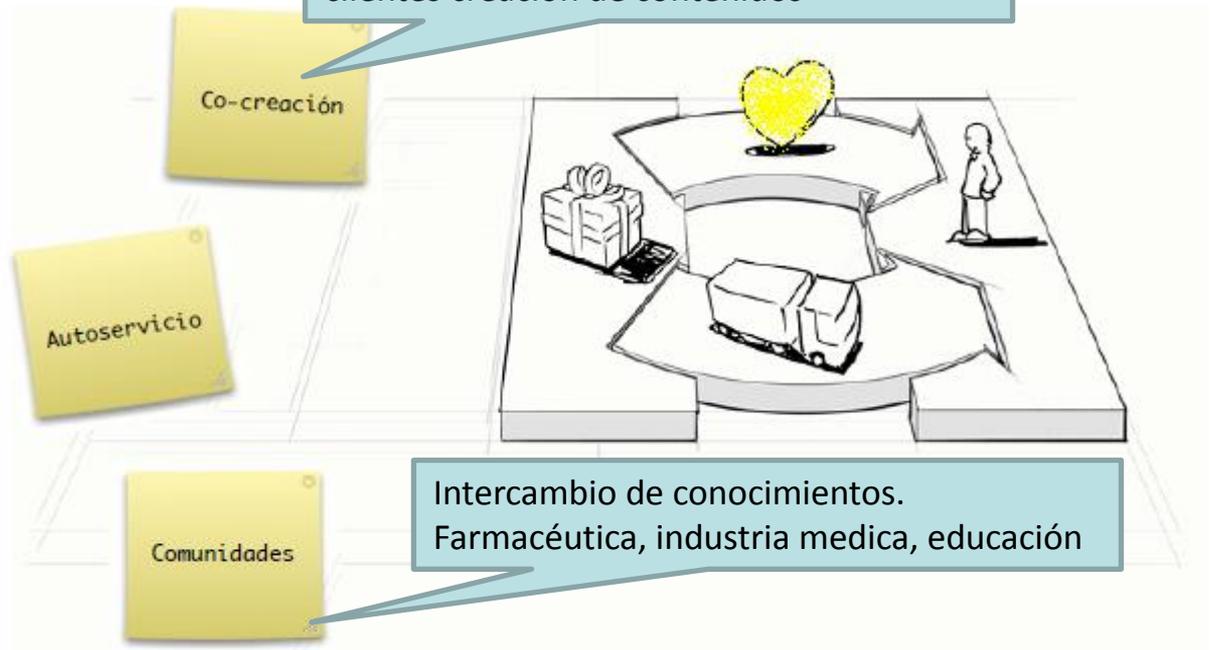
Autoservicio

Comunidades

Co-creación

Re-diseño, comentarios de libros, con clientes creación de contenidos

Intercambio de conocimientos.  
Farmacéutica, industria medica, educación



# Flujo de Ingresos

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

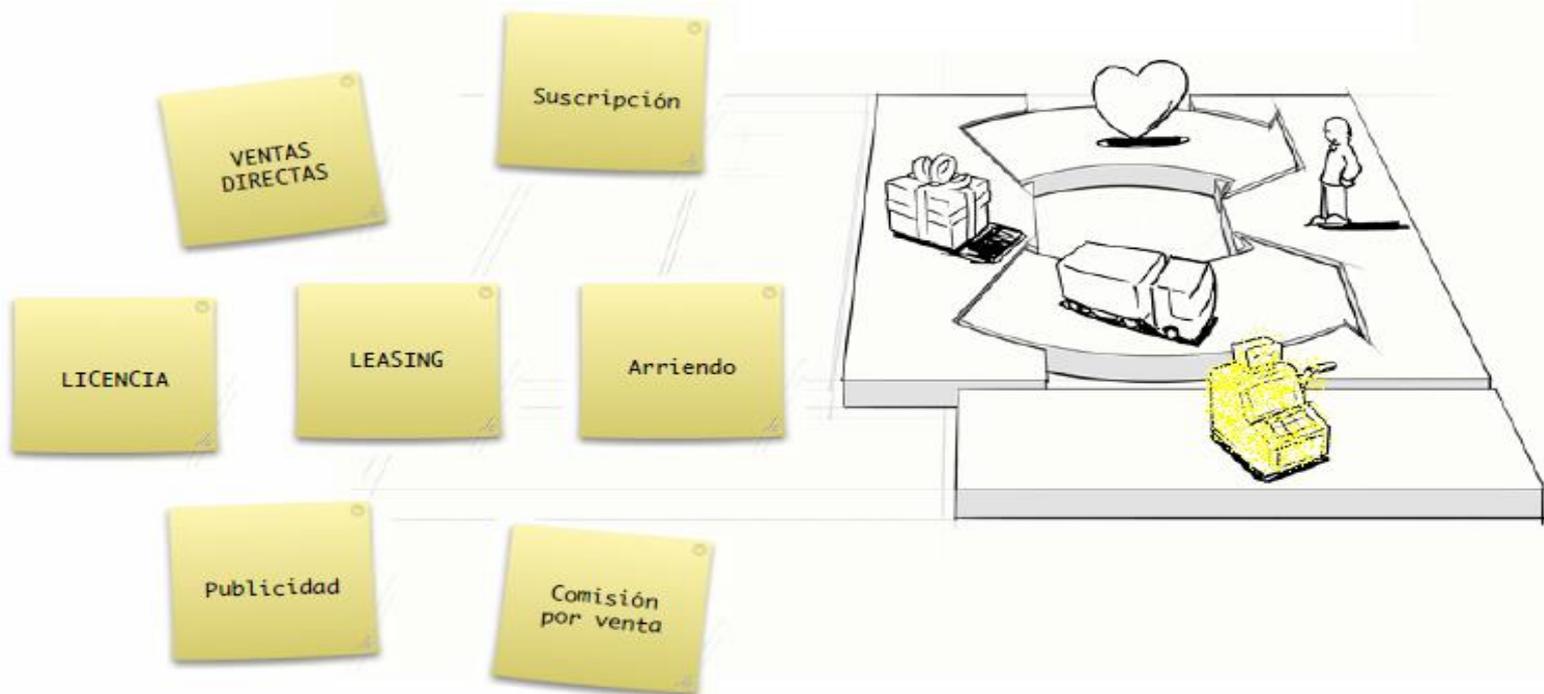
Respondemos:

¿ como y con que frecuencia vamos a cobrar ? .

¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes?

¿Qué alternativas de pago podríamos aplicar?

Diferentes mecanismos Ingresos: Ventas física de productos, cobros por uso, arriendos, cobros por licencias derecho de propiedad, cobros por intermediación, cobros por publicidad, tarifas en dos partes.



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



¿Cuáles son los **Recurso Claves** que requiere mi Propuesta de Valor?,  
¿insumos de la producción?  
¿servicio a clientes?  
¿red de atenciones?



**Propuesta de Valor**



¿Cual **aliado estratégico** aporta a la entrega de mi propuesta de valor?  
¿Quiénes son mis proveedores estratégicos?  
¿Qué capacidades nuevas aportan a mi negocio que yo no tengo?

Estructura de Costos



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

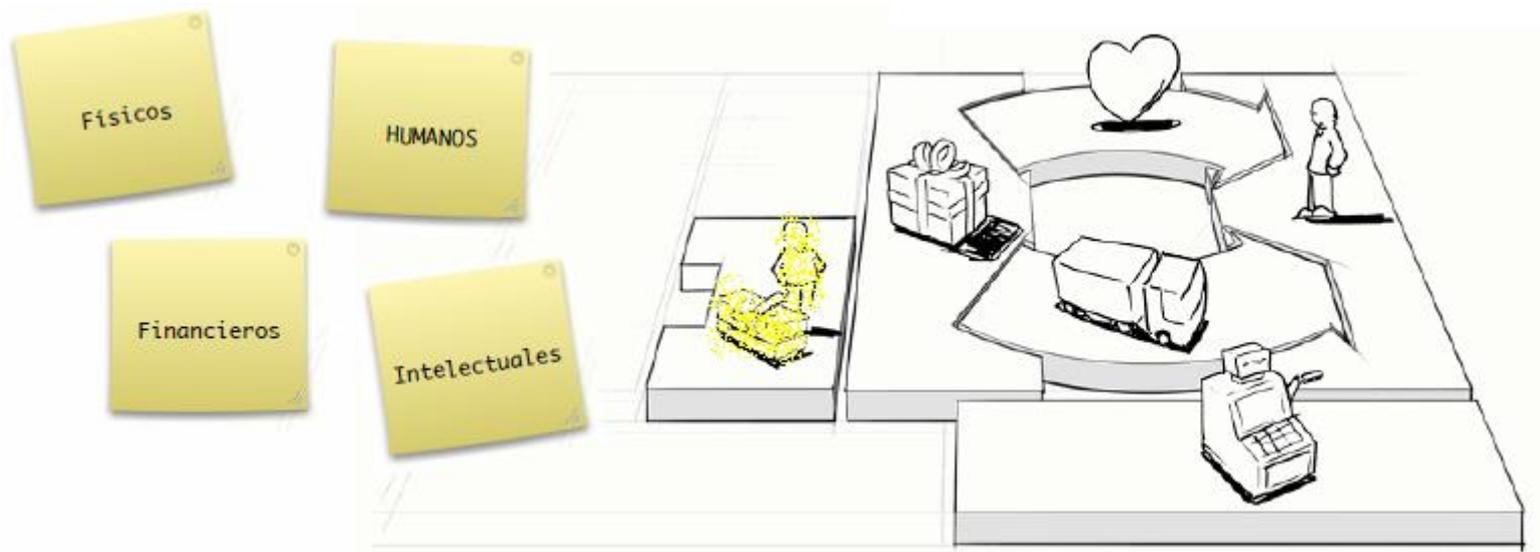
# Recursos Claves

Son insumos, recursos que se requieren para hacer funcionar el negocio. Permiten a la empresa producir o generar valor, llegar al cliente, mantener sus relaciones y obtener beneficios.

Respondemos:

1. ¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?

- 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, procesos que debe hacer una empresa para funcionar exitosamente.

Ej: **Manufacturas: resolver problemas, Producción interna. Procesos productivos**

- **Informáticas: Gestión de equipos internos, sistemas de trabajo**
- **Servicios a clientes.**
- **Asesorías a clientes, gestion del tiempo con clientes, atenciones**

Actividades para resolver problemas, consultorías, venta de soluciones

Resolución de Problemas

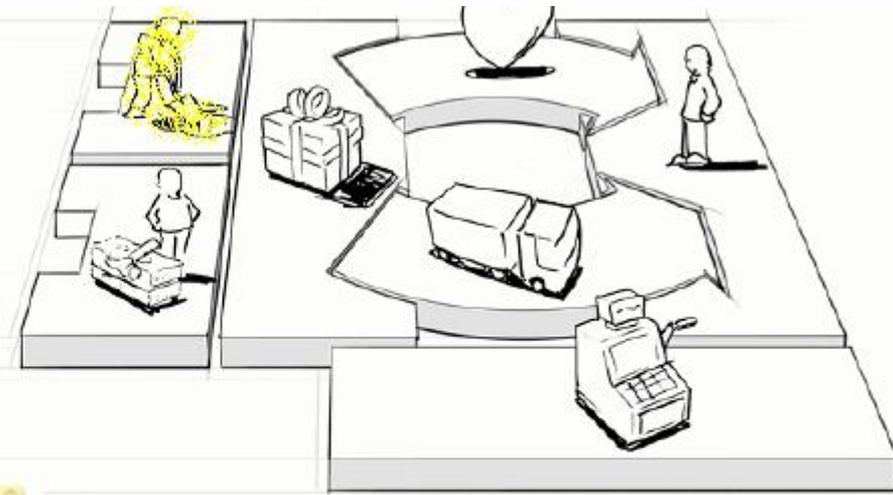
Plataformas

Agregación de Valor

Uso de plataformas para transar con clientes, proveedores, bancos

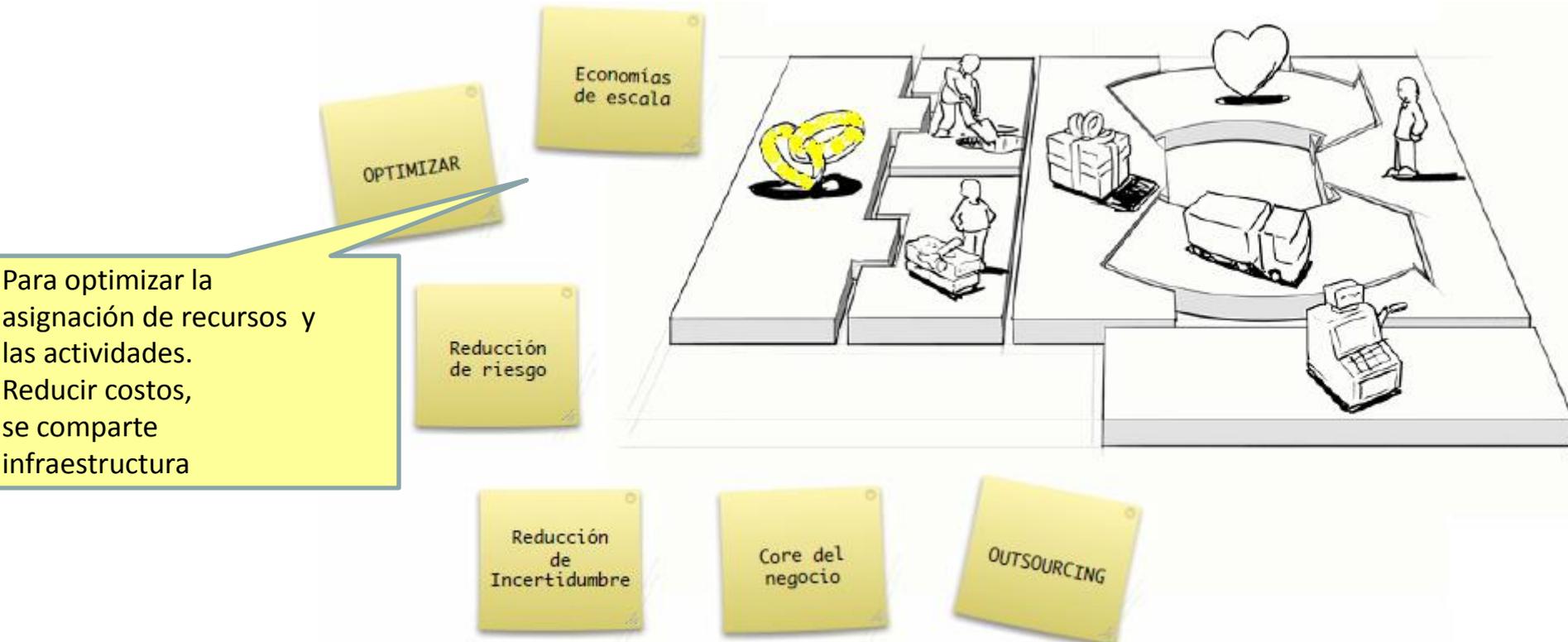
REDES

Mantenimiento



# Alianzas Estratégicas

- Representa red de proveedores y aliado que hacen funcionar el negocio.
  - 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 y proveedores claves?. ¿cual Red?
  2. ¿Que recursos y actividades estamos obteniendo de nuestros socios?

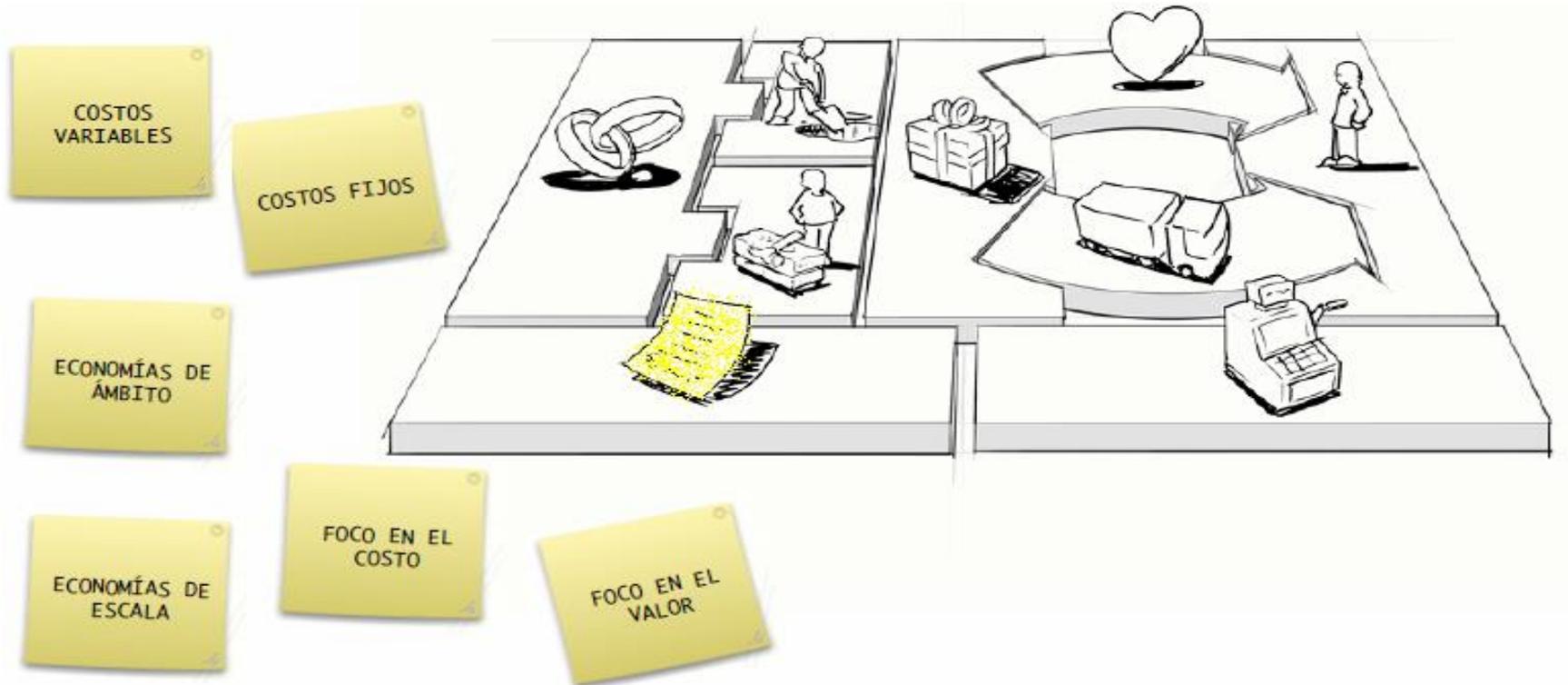


# Estructura de Costos

Representan los costos para hacer funcionar el negocio.

Financiando la creación del valor, entrega de la oferta, mantención de clientes:

1. ¿Cuáles son los costos más importantes de esos recursos ?
2. ¿Cuáles son las actividades más costo-efectivas?



# Ej. De Estructura de Costos

- Determinado por el valor creado: Servicios personalizados, exclusivos (hoteles)
- Determinado por Costos: máxima automatización, uso de externalización (3ros)

# ***Business Model Canvas.***

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

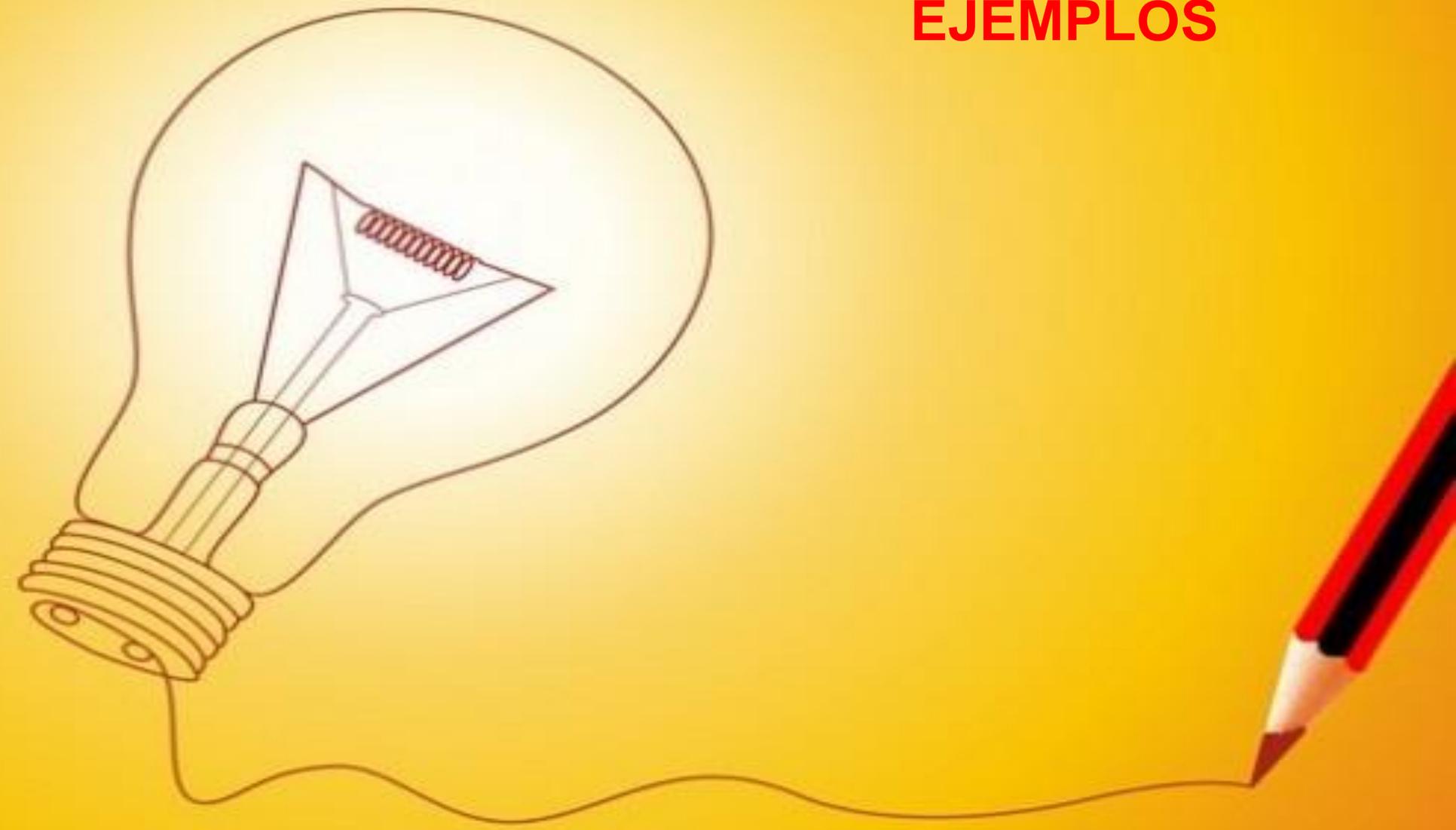


**¿Cuánto me cuesta?**

**¿Cuánto gano?**

**¿En que negocio estamos?**

# EJEMPLOS



# Videos-ejemplo de aplicación

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

# Empresa Transporte JM Ltda.

## Aliados claves

- Transportes autónomos
- Transportes livianos,
- Estacionamientos

## Actividades Claves

- Control de tráfico
- Mantenimientos
- Control de la flota
- Operaciones a domicilio (cliente final)

## Recursos claves

- Bodega (3500 mt2)
- 65 ud vehiculos transporte
- Informática
- Choferes
- Furgones
- oficinas

## Propuesta de Valor

**Transportes confiable de combustibles, servicios de almacenaje y entrega a domicilio**

## Relación con los Clientes

- Cercana y directa

## Canales Distribución

- Fuerza de venta por representantes
- Agencias

## Clientes

- Distribuidores de Petróleos y bencinas
- Empresas que necesitan almacenajes

## Estructura de Costos

- Personal
- Bodegas
- logística de distribución, flota, horas de conducción,
- Gastos en \$ x Kilometros

## Flujos de Ingresos

- Pago por servicios entrega a domicilio , distancia Kms)
- Pago por metros cuadrados de almacenaje
- Pago por carga volumen transportado



Arturo Alvarez Cea.  
Gerente General.

**SISAR** LTDA.  
SISTEMAS DE INFORMACIONES Y SERVICIOS

## Del aeromodelismo al Drone

# 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>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>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>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>	<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>Flujos de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago por servicios (Horas de vuelo)</li> <li>- Pago por área sobrevolada</li> </ul>		

# 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.*