Fecha: 8-5-2024
Autor: Ángel Minondo Urzainqui
Empresa: UNED Tudela
Edición: 1

Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS

¿Qué es?

El modelo de negocio describe los fundamentos mediante los cuales una organización realiza elecciones estratégicas para la creación, captura y distribución de valor, a través de la entrega de productos y/o servicios a sus clientes, obteniendo una rentabilidad, tanto para la propia organización como para la sociedad donde opera (ref. Shafer, Smith y Linder). Se suele denominar también diseño de negocio o diseño empresarial.

Con frecuencia surge tratando de responder a la pregunta ¿Qué formas existen para obtener beneficios sostenibles y escalables en mi sector?

Conlleva una representación teórica, sistémica, visual y simplificada de la lógica fundamental del negocio y por ello, es una herramienta competitiva de análisis y diseño, posterior a la identificación de la oportunidad e idea inicial de negocio y previa al plan de negocio, planificación estratégica y diseño del sistema de gestión.

Todas las organizaciones tienen un modelo de negocio subyacente y aunque tradicionalmente han sido bastante homogéneos, actualmente se están diversificando mucho por la aparición de nuevas variables socioeconómicas como el mercado global, sobreoferta, tecnología, internet, redes sociales, evolución sociocultural, innovación o competitividad.

"Históricamente las empresas han ido aprendiendo a gestionar la producción, los costes, la venta, la calidad, las personas, y en el actual entorno incierto están aprendiendo a gestionar su modelo de negocio y la innovación" (ref. C. Bezos. Value Creation)

¿Para qué sirve?

En tiempos de cambios y/o crisis, es importante consolidar, perfeccionar e innovar los elementos básicos del negocio. Una representación cualitativa del modelo de negocio ayuda a diseñar y/o innovar de forma sencilla y rápida un modelo de negocio sin entrar en un nivel operativo o cuantitativo ya que permite:

- Establecer qué valor se entrega a los clientes y qué valor puede generar la empresa con ese intercambio (beneficio mutuo)

- Identificar las principales variables que pueden sostener el éxito del negocio y ver la coherencia que existe entre ellas

- Integrar las principales elecciones y consecuencias que condicionan la estrategia y rentabilidad (interdependencia de variables)

- Impulsar las ventajas competitivas de la empresa con formatos más difíciles de copiar por la competencia

- Construir un lenguaje común para entender el negocio, realizar análisis de la competencia y afrontar la innovación

Una empresa que pretenda sobrevivir y crecer de forma sostenible, se debe construir sobre un modelo de negocio sólido. Es importante actualizarlo periódicamente para integrar los cambios en las prioridades de los clientes, de las propuestas de la competencia, de las

tendencias del entorno y de la propia empresa.

Hay que valorar su utilidad y sus limitaciones ya que un modelo no explica toda la realidad. "*El modelo de negocio ayuda a representar visualmente y de manera ordenada, las principales variables que intervienen en el planteamiento de un negocio, conectando elecciones estratégicas con las consecuencias derivadas de estas. Cuanto más sencillo y claro es el modelo de negocio más útil es. Esta representación es la mejor imagen que el analista es capaz de hacer de la realidad del modelo de negocio pero no es el modelo de negocio completo sino sólo su representación ya que "el mapa no es el territorio*" (ref. IESE)

Explicación

El éxito de un negocio se basa en tener clientes que paguen por algo que necesitan o les interesa, que los ingresos superen los costes de funcionamiento, que esta transacción sea sostenible y que aporte valor a ambas partes (saber, hacer, vender, ganar).

Por tanto un modelo de negocio desarrolla una idea original de negocio a partir de cuatro elementos:

- Un producto o servicio que cubra una necesidad o expectativa y aporte valor (QUE). Saber.....

- La capacidad de hacer y/o disponer de ese producto o servicio (COMO). Hacer.....

- Un mercado interesado y la capacidad de hacerle llegar el producto o servicio (PARA QUIEN). Vender.....

- La habilidad de hacer todo lo anterior de forma rentable y sostenible (CON QUÉ). Ganar.....

Los cuatro elementos son los mismos en todos los modelos de negocio, pero no todos los modelos de negocio son iguales).

REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (METODO CANVAS)

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) consideran que "un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.

The Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalder y colaboradores, es un método de análisis y comprensión del modelo de negocio (http://www.youtube.com/watch?v=jMxHApgcmoU&feature=related). Consiste en dividir el proyecto de negocio en nueve módulos que tratan de explicar cómo puede ser capaz de generar ingresos y valor.

Parten de la idea de la existencia de una **propuesta de valor** (1), la cual debe ser comunicada a los potenciales **segmentos de clientes** (2) a través de **canales de distribución** específicos (3). Esto conllevará establecer **relaciones con los clientes** (4) para conseguir y rentabilizar **fuentes de ingresos** (5). Todo ello hace necesaria la disponibilidad de **recursos** (6) y realización de determinadas **actividades clave** (7). Además será necesario establecer relaciones con alguna red de **contactos externos** (8) y controlar el **coste de toda la estructura** (9).

Estos módulos son abordados de forma individual y analizando las relaciones entre ellos. El Lienzo puede trabajarse en una superficie amplia para que los equipos puedan debatir cada módulo utilizando post-its, anotaciones o dibujos. La participación de diferentes personas e incluso clientes puede enriquecer el proceso.

Tomando como referencia los comentarios de Osterwalder se puede trabajar en varias fases sucesivas. Aquí ponemos como ejemplo: **Descripción, Evaluación y mejora e Innovación competitiva** con el fin de visualizar progresivamente la representación óptima del modelo de negocio. "*La clave consiste en realizar las preguntas adecuadas*" (ref. META Branding). A partir de ello ya se puede **planificar el cambio y llevarlo a cabo**.

-En la fase de "Descripción" se pueden especificar los elementos propios de cada módulo contestando a preguntas básicamente

descriptivas. Se pueden agrupar las posibles respuestas y sintetizarlas en frases que las representen de forma clara, sencilla y visual. Al finalizar se comprueba su relación con los objetivos finales del negocio y la coherencia entre los distintos módulos. Estas elecciones son el embrión del modelo de negocio.

Algunos expertos realizan análisis complementarios conectando de manera bidireccional elecciones (ej. estructuras, inversiones, pautas) con sus consecuencias (temporales o acumulativas), estableciendo flujos causa efecto e identificando círculos virtuosos, que son diferenciadores competitivos, dinamizadores estratégicos y, por tanto, una de las características fundamentales de los buenos modelos de negocio (ref. Casadesús -Masanell).

-Terminada la fase descriptiva se puede realizar una "evaluación y mejora" del modelo de negocio a través de preguntas más prospectivas, complementarias a las anteriores. Algunos analistas generan pequeñas matrices DAFO con las respuestas más representativas que se van identificando con el fin de garantizar su sostenibilidad ante las amenazas del entorno y su capacidad de escalabilidad y desarrollo ante las oportunidades del entorno.

-Para finalizar se puede realizar también la fase de "Innovación competitiva". Aquí son útiles las preguntas más imaginativas cuya respuesta nos proporcione nuevas ideas que pueden relacionarse con cualquiera de los módulos del modelo. La comprobación final de esta fase se puede centrar en la posibilidad de reinvención que tiene el modelo de negocio en cualquiera de sus módulos. El acierto de la innovación en el modelo de negocio consiste en identificar dónde y cómo realizar cambios que aporten valor a los clientes y a la Organización, minimizando los riesgos inherentes a la transformación.

Pueden coexistir tantos modelos de negocio como propuestas significativas de valor genere la empresa. Las empresas deberían replantearse periódicamente su diseño de negocio adaptándolo a las prioridades de los clientes en un entorno dinámico, complejo, global, competitivo y con acceso a recursos limitados. Esto nos lleva a concebir el modelo de negocio como una herramienta dinámica, con reflexiones y ajustes periódicos con el fin de innovar y mejorar su estatus competitivo.

ANÁLISIS DE LOS NUEVE MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO (MÉTODO CANVAS)

El valor de este método radica en la idoneidad, adecuación y oportunidad de las preguntas que se plantean en cada fase de análisis. En todos los módulos se pueden utilizar herramientas complementarias, si se considera necesario para afinar en su abordaje.

Se presentan a continuación, a modo de ejemplo, algunas preguntas que se han utilizado en los distintos módulos y fases:

1. PROPUESTA DE VALOR: Hace referencia al producto o servicio por el que los clientes están dispuestos a pagar (valor = Percepción de beneficio de prestaciones y feeling / precio, esfuerzo y riesgo) y que te hace diferente de la competencia. Expresa la elección de la empresa para establecer un vínculo psicológico transaccional y valorado por los clientes (recibo - pago - gano).

Es preciso definir el valor que puede satisfacer las necesidades y expectativas de cada propuesta de valor y cada segmento de clientes, describiendo los principales productos y servicios para cada uno de ellos. Pueden coexistir varias propuestas de valor para un mismo cliente.

Es importante que la propuesta de valor sea sencilla, fácilmente entendible y recordable, con objeto de posicionarla en la mente del Cliente. ¿Con qué valor queremos que nos asocie el cliente? Suele estar vinculada a características que los clientes aprecian especialmente como novedad, rendimiento, precio, diseño, marca, seguridad, personalización, que no están bien desarrolladas por la oferta actualmente existente.

1.a.- Descripción:

Por ejemplo, reflexionando desde el punto de vista del cliente:

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?

¿Qué problema estamos ayudando a resolver?

¿Qué soluciones estamos aportado?

¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a cada cliente?

¿Qué características tiene mi producto o servicio para cada segmento de clientes?

¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?

1.b.- Evaluación y mejora:

Podemos profundizar en el valor diferencial de la propuesta desde el punto de vista de los clientes preguntando por ejemplo:

¿Los clientes consideran valiosa la oferta?

¿Qué oportunidades tiene en el mercado?

¿Qué me hace especial respecto a la competencia?

¿Cómo usa el cliente el producto o servicio?

¿Pueden los competidores mejorar nuestra oferta en términos de precios, cantidad o valor?

¿Qué más les puede interesar a los clientes?

¿Cuál es nuestra especialidad?

¿Podría llegar a desarrollarse una marca registrada?

¿Puede promover alguna actividad en el entorno?

1.c.- Innovación competitiva:

Podemos pensar nuevas propuestas de valor incorporando diferentes puntos de vista y preguntando, por ejemplo:

¿Existen otras necesidades por satisfacer?

¿Conocemos las expectativas futuras de los clientes?

¿Sabemos los últimos avances de las fuentes de conocimiento?

¿Conocemos la evolución de la competencia?

¿Existen productos o servicios sustitutivos?

¿Se están generando nuevas tendencias en el sector?

¿Existen organizaciones que podrían desarrollar el valor que aportamos actualmente?

1. **SEGMENTOS DE CLIENTES:** Es importante establecer un perfil de los clientes y definir su comportamiento de compra para poder ofrecerles productos o servicios que sintonicen con ellos. Los segmentos son los clientes agrupados por características comunes que, por ello, tienen necesidades específicas de ellos y diferentes de otros segmentos de clientes.

Habría que dividir el mercado en segmentos de clientes con características similares (ej. ubicación, edad, estilo de vida, cultura, actividad, etc...), y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, deseos, gustos, etc. y tener alguna estadística actualizada. Si el modelo va dirigido a varios segmentos de clientes es necesario hacer el análisis para cada segmento.

Se puede apreciar que el traslado de un servicio generalista a diferentes nichos específicos de clientes conlleva realizar adaptaciones especiales de la propuesta de valor. Como dice Osterwalder, aquí se pueden usar otras herramientas complementarias como el mapa de empatía, metodología Lean o Customer Development Process.

2.a Descripción

Por ejemplo, teniendo en cuenta el mercado actual:

¿Para quién estamos creando la propuesta de valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

¿Podemos clasificarlos en grupos homogéneos?

2.a Evaluación y mejora:

Podemos profundizar en el conocimiento de los clientes actuales y futuros preguntando, por ejemplo:

¿Conocemos bien a los clientes?

¿Cuántos pueden ser mis clientes?

¿Hay posibilidad de crecimiento en algún segmento de clientes?

¿Realizamos mejoras para los clientes a partir de sus opiniones?

¿Cuáles son los clientes más rentables?

2.c Innovación competitiva

Podemos avanzar en la forma de identificar a los clientes preguntando, por ejemplo:

¿Están evolucionando las características de los clientes?

¿La competencia atiende a otros clientes?

¿Podríamos atender otros segmentos de clientes?

¿Existen clientes emergentes para un futuro cercano?

Estos primeros dos módulos generan la base del modelo de negocio.

3. **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**: Es conveniente identificar, para cada producto o servicio, el canal de comunicación y distribución más adecuado, valorando su eficacia y eficiencia. Los canales hacen referencia a los puntos de contacto con los clientes y se relacionan con las actividades de difusión, recogida de opinión, venta, entrega y postventa. Suelen ser diversos y complementarios (ej. locales de venta, web, medios de comunicación, actividades informativas, publicaciones, Internet, contacto directo, visitas comerciales, grupos de dinamización, etc...)

3.a Descripción:

Por ejemplo, observando los puntos de contacto con los clientes:

¿A través de que canales prefiere se atendido cada segmento de clientes?

¿Cómo lo estamos haciendo ahora?

¿Cómo están relacionados nuestros canales?

¿Cómo podemos integrarlos en las actividades habituales de los clientes?

Los canales están relacionados con la experiencia del cliente con nuestra organización. Por ello son más que un mero trámite informativo o administrativo y es importante que faciliten experiencias positivas.

3.b Evaluación y mejora:

Podemos profundizar en la comprensión de las mejores posibilidades de distribución peguntando, por ejemplo:

¿Qué canales funcionan mejor?

¿Llegamos a los clientes de una forma directa?

¿Sabemos si los canales están bien diseñados?

¿Llegan a todos los clientes?

¿Están satisfechos con los canales existentes?

¿Refuerzan la relación con el cliente?

¿Están optimizados sus costes?

¿El sistema de ventas facilita tener una cuota de mercado significativa?

¿Tenemos una buena imagen de marca?

3.d Innovación competitiva:

Podemos indagar en las posibilidades de optimización de los canales preguntando, por ejemplo:

¿Hay canales alternativos que pueden ser interesantes?

¿Se pueden usar los canales complementarios o nuevos canales TICs?

¿La competencia utiliza canales diferentes?

¿Se puede trabajar sin intermediarios?

¿Qué hacer para convencerles mejor del valor de mi producto / servicio?

4. RELACIONES CON LOS CLIENTES:. Se identifican los modos para mantenernos en contacto los nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo.

4.a Descripción:

Por ejemplo:

¿Qué tipo de relación esperan los segmentos mantener con nosotros?

¿Qué relaciones hemos establecido?

¿Qué coste tiene el tipo de relaciones con los clientes?

¿Cómo se integran con el resto del negocio?

4.b Evaluación y mejora:

Podemos profundizar en relación al vínculo que facilite la fidelización de los clientes peguntando, por ejemplo:

¿La relación actual promueve la transparencia con los clientes?

¿Los clientes tienen la información y orientación que necesitan?

¿Tenemos feedback de los clientes?

¿Se realizan mejoras a partir de sus opiniones?

¿Participan los clientes en alguna actividad relevante?

¿Se resuelven sus quejas, sugerencias o reclamaciones?

4.c Innovación competitiva:

Podemos explorar nuevas formas de relación con los clientes preguntando, por ejemplo:

¿Existen en el mercado otras formas de relación exitosas?

¿Qué tipo de relación cultivan los mejores competidores?

¿Qué tipo de relación fidelizaría más a los clientes clave?

¿Tenemos alguna relación que permite anticipar las expectativas de los clientes?

5. FUENTES DE INGRESOS: Es importante identificar los ingresos que provienen de cada segmento de clientes, y el sistema de pago (ej. puntuales como venta, comisión, servicio único, o periódicos como suscripción, licencia, alquiler, etc.). con el fin de tener una visión global de qué segmentos son los de mayor rentabilidad. En una empresa pueden coexistir diferentes tipos de fuentes de ingresos.

5.a Descripción:

Por ejemplo:

¿Actualmente cómo paga cada segmento de clientes?

¿Cómo prefieren pagar?

¿Es eficaz la forma de pago?

¿Cuánto aporta cada fuente de ingreso a los ingresos generales?

¿Tenemos dependencia excesiva de alguna fuente de ingresos?

5.b Evaluación y mejora:

Podemos profundizar en la idoneidad de las fuentes de ingresos peguntando, por ejemplo:

¿Cual es la mecánica para lograr beneficios?

¿La estrategia coste – precio es rentable?

¿Qué margen se puede obtener?

¿Es sostenible el flujo actual de ingresos?

¿Está diversificado?

5.c Innovación competitiva:

Podemos explorar otras formas de generar ingresos preguntando, por ejemplo:

¿Hay diferentes formas de generar ingresos?

¿Se pueden generar más ingresos?

¿Los clientes pagan por un producto similar, sustituto a otros competidores?

¿Por qué valor están dispuestos a pagar más cada segmento de clientes?

¿En el mercado existen otras fuentes de ingresos?

¿Qué fuentes de ingresos tienen los mejores competidores?

Después de haber trabajado con los clientes y el mercado externo, nos centramos internamente en la empresa.

6. **RECURSOS Y PERSONAS CLAVE**: son las personas, medios intelectuales, tecnológicos y físicos sin los cuales no hay negocio.

Podemos relacionar todas las propuestas de valor con los módulos anteriores para determinar cuáles son los recursos claves necesarios para entregar nuestros productos o servicios.

6.a Descripción

Por ejemplo:

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Y nuestros canales de distribución?

¿Y nuestras relaciones con los clientes?

¿Y nuestras fuentes de ingresos?

¿Y nuestras actividades clave?

¿Qué personas son necesarias para todo lo anterior?

6.b Evaluación y mejora:

Podemos profundizar en la capacidad de nuestros principales recursos preguntando, por ejemplo

¿Su calidad es adecuada?

¿Su cantidad es suficiente?

¿Están disponibles a tiempo?

¿Su coste es adecuado?

¿Se cuenta con tecnología y equipos avanzados?

¿Se tiene acceso a conocimiento diferenciado y especializado?

¿Los recursos son amortizables?

¿Hay que buscar algún recurso clave en el exterior?

¿Disponemos de las personas con talento idóneo?

¿Disponemos / aplicamos un sistema de evaluación y mejora del desempeño por competencias? ¿Disponemos / aplicamos criterios de reconocimiento alineado con la estrategia?

6.c Innovación competitiva:

Podemos tener en cuenta nuevos recursos aplicables preguntando, por ejemplo:

¿Se pueden rentabilizar mejor los recursos disponibles?

¿Se pueden aprovechar recursos para desarrollar otros negocios?

¿Se puede incrementar el valor de la marca?

¿Utiliza nuevos recursos la competencia?

¿El sector evoluciona en el uso de nuevas formas de recursos o tecnología?

¿Qué están desarrollando las fuentes de innovación del sector o de sectores relacionados?

¿En qué están dispuestos a invertir los accionistas?

¿Se puede desarrollar el talento innovador de las personas?

7. **ACTIVIDADES CLAVE**: Son las actividades necesarias para dispone y entregar nuestra oferta de productos o servicios. Pueden estar relacionadas, por ejemplo, con los principales procesos directivos, operativos y de apoyo. Se pueden utilizar herramientas complementarias como el mapa de procesos.

Se pueden tener en cuenta los puntos anteriormente descritos (ej. canales de distribución, relaciones con los clientes. Es preciso llevar a cabo esta reflexión en cada propuesta de valor identificada. Se pueden utilizar herramientas complementarias como el diseño de mapas de procesos.

7.a Descripción:

Por ejemplo:

¿Qué actividades clave se requieren para disponer la propuesta de valor?

¿Y para entregarla?

¿Y nuestros canales?

¿Y nuestras fuentes de ingresos?

¿Cuáles son los factores críticos del negocio para lograr buenos resultados?

7.b Evaluación y mejora:

Podemos profundizar sobre la eficacia y eficiencia de las principales actividades preguntando, por ejemplo:

¿Son eficientes las actividades?

¿Tienen una productividad adecuada?

¿Qué operaciones se pueden sistematizar?

¿Se cuidan los factores críticos de éxito?

¿Se controlan los riesgos críticos?

¿Se definen los objetivos?

¿Se miden las actuaciones y los resultados?

¿Sería oportuno subcontratar o delegar alguna actividad?

7.c Innovación competitiva:

Podemos vislumbrar posibilidades de desarrollo futuro preguntando, por ejemplo:

¿Existen ventajas competitivas en algún proceso clave?

¿Pueden variar los factores críticos del negocio en el futuro?

¿Conocemos las mejores prácticas del sector?

¿En que actividades se ha especializado competencia?

8. **RED DE CONTACTOS**: Hace referencia a las organizaciones más importantes con quienes trabajamos para que la empresa funcione. Pueden contemplarse diferentes formas de relación como alianzas, proveedores, colaboradores, entidades o redes de conocimiento,

Las Alianzas son los socios que necesitamos para optimizar recursos, redistribuir riesgos, adquirir bienes o servicios. A los proveedores les compramos productos o servicios.

Los modelos de negocio no exis¬ten aisladamente. Su efectividad depende, en gran parte, de su acertada interacción con otras organizaciones con las que co-crea valor. (ref. IESE)

8.a Descripción

Por ejemplo:

¿Quienes son los aliados clave?

¿Quienes son los proveedores clave?

¿Quiénes son los colaboradores clave?

¿Nos relacionamos con alguna entidad o red de conocimiento?

¿Quiénes son las fuentes de conocimiento innovador?

¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros contactos?

¿Qué actividades clave llevan ellos a cabo?

8.b Evaluación y mejora:

Podemos profundizar sobe la relevancia de las aportaciones de los contactos preguntando, por ejemplo:

¿Por qué son tan importantes para nosotros?

¿Existen buenas condiciones para mantener la relación?

¿Somos dependientes de ellos? ¿Podemos reemplazarlos?

¿Se pueden convertir en competidores?

¿Qué pueden los partners hacer mejor o con un coste menor?

¿Aportan valor al negocio?

8.c Innovación competitiva:

Podemos buscar nuevas posibilidades para el futuro preguntando, por ejemplo:

¿Qué factores nos pueden hacer más interesantes para nuestros contactos?

¿Dónde están los recursos más innovadores para el desarrollo de nuestro negocio?

¿Conocemos las redes de conocimiento más avanzadas para nuestro sector?

¿Cuál es el principal socio de la competencia?

9. COSTE DE LA ESTRUCTURA: Identificamos los costes más relevantes en la operativa del negocio con el fin de calcular el precio de venta en el mercado y valorar su viabilidad.

Para describir los costes del negocio se puede comenzar con los más altos y relacionarlos con los módulos anteriormente analizados. Es importante tener en cuenta todas las variables que suponen un desembolso económico estable (ej. instalaciones, equipos, materiales, producción, difusión, distribución, administración, plantilla, ...). Valorar la incidencia en el negocio de los costes variables debido a posibles variaciones en la demanda.

9.a Descripción:

Po ejemplo:

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

¿Qué parte de la estructura tiene mayor coste?

¿Qué actividades son las que tienen mayor coste?

9.b Evaluación y mejora:

Podemos profundizar sobre la eficiencia de la carga y distribución de costes preguntando, por ejemplo:

¿Son necesarios todos los gastos?

¿Cuál es la relación coste - beneficio?

¿Es la estructura de costes lo más ligera posible?

¿Existe un adecuado control de costes?

¿La dinámica de costes permite solvencia económica?

9.c Innovación competitiva:

Podemos valora ideas de futuro preguntando, por ejemplo:

¿Pueden reducirse costes externalizando algunas acciones específicas?

¿Qué estructura de costes utilizan los mejores competidores?

¿Se pueden compartir costes con otras entidades?

¿Conocemos nuevos sistemas para optimizar los costes?

Existen desarrollos especiales para organizaciones con modelos de negocios complejos como la de "varios lados" o la de "segmentación por componentes de negocio".

ALGUNAS PRESENTACIONES DE INTERÉS:

Se pueden ver algunas presentaciones accesibles en la red en el momento de elaboración de la ficha (las fuentes originales pueden haber cambiado su contenido o acceso posteriormente)

-Algunos artículos sobre modelos de negocio (ref. blog de Miguel Macías)

http://advenio.es/ -Algunos aspectos clave para los modelos de negocio (ref. blog de Javier Megías)

http://www.contunegocio.es/gestion/las-3-claves-de-un-modelo-de-negocio/ -Empezando con el modelo de negocio (ref. Borja Prieto)

http://empresaagil.com/business_model_canvas - Uso práctico del Canvas (ref. J. Sastre)

http://www.slideshare.net/javi08/innovar-en-modelos-de-negocio-3

-Innovar en modelos de negocios. (ref. Jesús Álvarez)

http://www.authorstream.com/Presentation/alvarezval-1442172-modelo-negocio/ -Vídeos sobre generación de modelos de negocio

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=QoAOzMTLP5s -Diferentes formas de representar un modelo de negocios (ref. blog de Xavier Camps)

http://thejazzmusician-xavier.blogspot.com.es/2012/03/4-modos-de-representar-un-modelo-de.html-Dinámica competitiva en modelos de negocio (ref. Ramón Casasesus)

http://redalyc.uaemex.mx/pdf/433/43300401.pdf -Mapa dinámico de modelos de negocio (ref. Joan E. Ricart)

http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf -Otra herramienta de representación de modelo de negocio (ref. blog de Javier Megías)

http://javiermegias.com/blog/2012/03/herramientas-business-model-toolbox-modelo-de-negocio/ -Ejemplos de tipos de modelos de negocio (ref. emprendedores.es)

http://www.emprendedores.es/empresa/estrategia/modelo-Comentario del libro "Bussines Model Generation" de Alexander Osterwalder, Yves Pigneaur (ref. Guipuzkoa activa) http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2012/05/20/especiales/varios/el-manual-de-la-empresa-moderna

ALGUNAS HERRAMIENTAS DE MODELOS DE NEGOCIO

Existen distintas formas o herramientas en la actualidad para hacer un modelo de negocio:

-Hemos visto una de las más utilizadas que es modelo CANVAS http://www.businessmodelalchemist.com/tools que se puede ver también, por ejemplo en http://advenio.es/crea-tu-business-model-canvas-con-google-docs/ o en http://www.businessmodelgeneration.com/toolbox o también en http://bytesandchips.net/2012/04/09/business-model-canvas-para-google-docs-en-espanol/

-En este blog se hace referencia a tres herramientas para el uso de Canvas (ref. blog Negocios digitales) http://negociosysoftware.blogspot.com.es/2012/07/herramientas-para-crear-tu-modelo-de.html

-Existen metodologías lean como Lean Startup o Customer Development que permiten testear repetidamente nuestro modelo de negocio para ir perfeccionando el modelo de negocio. Para comprobar nuestras ideas sobre las variables producto, mercado, rentabilidad se puede utilizar de forma complementaria productos viables mínimos, MVP (ref. emprenderalia)

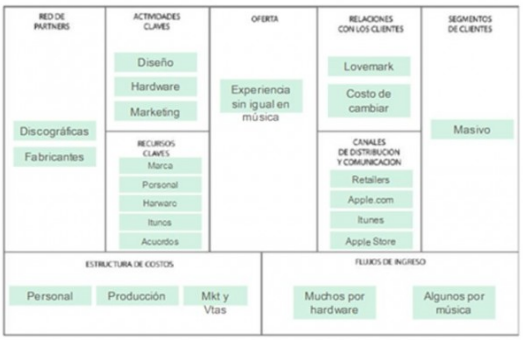
-Podemos ver herramientas de simulación de negocio para algunos sectores específicos en http://www.ipyme.org/es-es/Herramientasemprendedor/Paginas/Simula.aspx

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

Ejemplos prácticos

Hay que señalar que algunas reflexiones sobre el modelo de negocio han llevado a desarrollar empresas de alto nivel de éxito en su momento e incluso a modificar el concepto de negocio en sectores enteros.

Se pueden ver algunos ejemplos prácticos accesibles en la red en el momento de elaboración de la ficha (las fuentes originales pueden haber cambiado su contenido o acceso posteriormente)



Ejemplo didáctico de modelo de negocio Ryanair (ref. RAPS on line University)

-Presentación con ejemplos sencillos de Editorial y Amazon

http://trujillosoft.blogspot.com.es/2010/12/generador-de-modelos-de-negocio.html-Ejemplo esquemático de modelo de negocio en INDITEX

http://www.slideshare.net/giselledellamea/modelo-de-negocio-grupo-inditex-zara -Ejemplo formativo de Canvas de fábrica de calzado

http://conveniosenaudea.files.wordpress.com/2011/11/canvas_expresiones_infantiles_ejemplo.pdf-Ejemplo sencillo de modelo de

negocio en ARMO, zapatos armables intercambiables

http://www.slideshare.net/OpenCity/canvas-ejemplo -Ejemplo esquemático de modelo de negocio en Nexpresso

http://emprendecapital.es/blog/2012/04/business-model-canvas-visual-thinking-aplicado-a-los-negocios/ - Algunos nuevos modelos de negocio de éxito

http://www.invintia.com/pdf/Como_Innovar_modelo_de_negocio.pdf

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Detectar oportunidades de negocio	Análisis de mercado, lista de oportunidades de negocio
E	Planificar diseño del modelo de negocio	Idea de negocio, Misión y Visión de negocio
D	Reflexión descriptiva inicial del modelo de negocio	Lienzo de CANVAS,
E	Evaluación competitiva del modelo de negocio	DAFO, Test de competitividad
R	Identificación de mejoras e innovaciones	Mapa de innovaciones potenciales

Cuestiones clave para autoevaluar Puede valorar la idoneidad de su práctica (máxima = 150)

¿Están claramente definidos los productos y/o servicios que podemos ofrecer al mercado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Están correctamente identificados los segmentos de clientes para esos productos y/o servicios?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han analizado y descrito las necesidades y expectativas de cada segmento de clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Está bien seleccionada la propuesta de valor para cada segmento de clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han encontrado los canales de información y difusión más efectivos para cada propuesta de valor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han valorado las posibles fuentes de Ingresos propias del tipo de negocio que se está diseñando?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha establecido el tipo de relación con los clientes que más facilita su satisfacción y fidelidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han concretado las actividades más relevantes para desarrollar el negocio?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se tiene en cuenta cuales son los principales recursos y personas que se necesitan para llevar a cabo las actividades?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se tienen en cuenta todos los costes propios de la estructura del negocio diseñado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han identificado los factores críticos de éxito y riesgo en relación con el mercado y la competencia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe coherencia entre los distintos elementos identificados en el modelo de negocio?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han generado círculos virtuosos específicos que retroalimentan la competitividad del negocio?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El modelo de negocio es capaz de defenderse de las amenazas externas que se puedan presentar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El modelo de negocio tiene posibilidades de ser escalable?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: Ángel Minondo Urzainqui	Cargo: Subdirector técnico Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela"
	Empresa/organización: UNED Tudela	
	Actividad: Formación Universitaria	Contacto: www.unedtudela.es