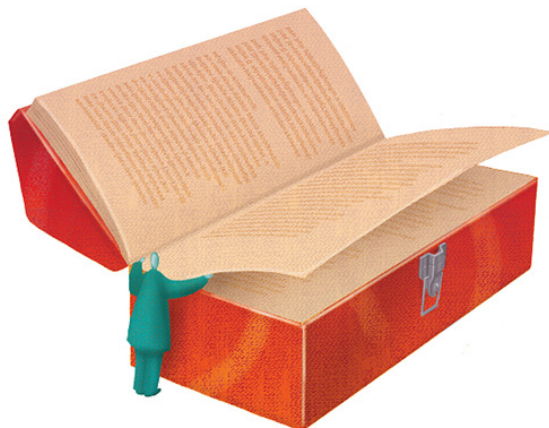


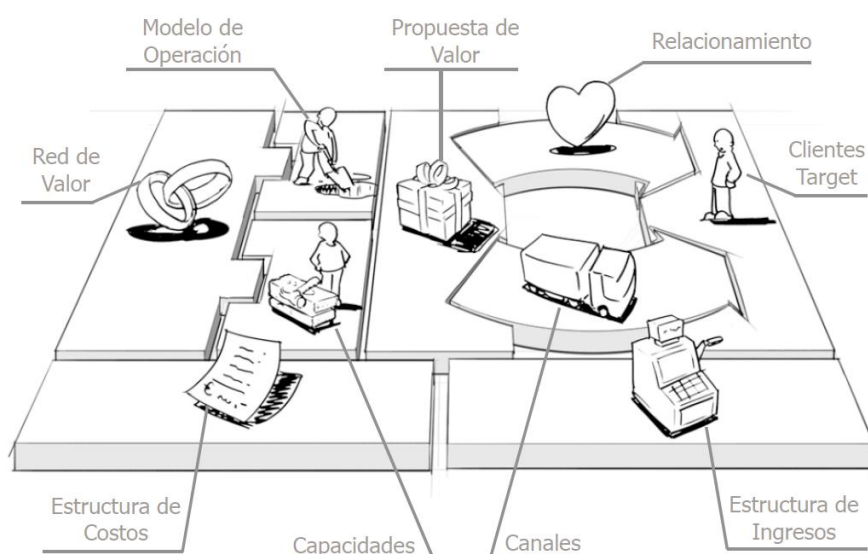
Clase: Creando el mapa de una empresa

A la hora de poner en marcha un negocio, hay que definir cuál será el modelo de negocios que se implementará. El diseño es una herramienta clave para la construcción de esta propuesta de valor.



Innovar en el modelo de negocios es una tarea prioritaria a la hora de mejorar la competitividad de las empresas. El diseño en este contexto tiene mucho que aportar y constituye una estrategia fundamental de ser considerada. La invitación es a entender el modelo de negocio actual con una mirada integral y a incorporar las herramientas metodológicas adecuadas para redefinirlo de manera que se constituya en el motor fundamental de la innovación.

Entenderemos por Modelo de Negocios la representación lógica de la forma como un negocio se desarrolla, permitiéndonos visualizar los componentes que nos permiten crear y capturar valor de forma sustentable y relevante para un grupo específico de consumidores.



Fuente: Business Model Generation: Alex Osterwalder

Este modelo, realizado por [Osterwalder](#) utiliza un “canvas” o diagrama que se divide en 9 bloques, cada una de estas divisiones se utilizan para entender las distintas variables y aspectos a considerar al momento de conceptualizar, definir, idear y prototipar las distintas áreas y categorías que contempla un nuevo negocio.

Es relevante destacar que todo modelo de negocios será una herramienta que aportará valor agregado a la empresa que haga uso de ellos, debido a que existirá un mayor conocimiento y visión de la organización. Y a través de un enfoque sistémico será capaz de abordar todos los aspectos relevantes para la compañía.

¿Qué ofrezco a mis clientes?

Antes de describir cada uno de los bloques que componen el canvas o diagrama, es importante mencionar que la base de este modelo se sostiene en distintas áreas de acción que responden a cuatro preguntas fundamentales que tienen que ver con lo que el negocio ofrece a sus clientes:



1. ¿Cómo?: Esta pregunta busca resolver los aspectos que tienen que ver con lo operacional, distribución de recursos, capacidades requeridas y red de Partners (socios estratégicos).

2. ¿Qué?: Aquí se busca dar respuesta a la propuesta de valor que podrá conectar con un grupo específico de consumidores, para los cuales nuestra oferta de producto, servicio, proceso o experiencia será capaz

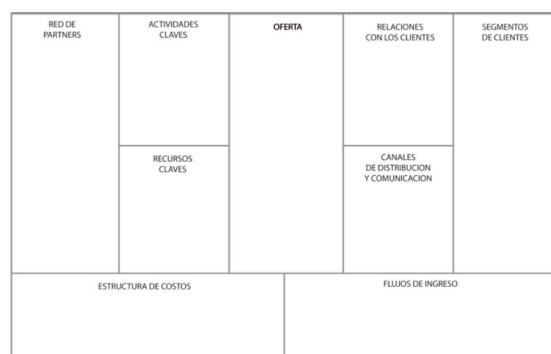
de satisfacer y conectar con una necesidad específica y relevante para este target objetivo.

3. ¿Quién?: Como ya hemos visto en módulos anteriores, sin lugar a dudas ésta es una de las áreas más importantes, y ciertamente son los espacios donde el diseño cobra gran relevancia. El responder a esta pregunta nos entregará el perfil de nuestros consumidores.

La idea es que responda a cómo serán nuestros segmentos y cuál será la relación que estableceremos con ellos, tanto en términos de distribución, comunicación y generación de vínculos.

-4. ¿Cuánto?: Este es el ámbito que busca responder los aspectos financieros de nuestro negocio.

Componentes del modelo de Negocios



Los componentes de este modelo explicado por bloques buscan responder a las siguientes áreas de especificidad o enfoques de un negocio.

Cada bloque se hace preguntas relevantes para poder visualizar con mayor claridad su objetivo:

1. Segmento de clientes: ¿Conocemos bien los clientes? ¿Podemos reorganizar los grupos? El objetivo es poder agrupar a nuestros consumidores

según características comunes que nos permitan hacer segmentaciones bien acotadas, de manera que podamos ser capaces de describir sus necesidades, motivaciones, características socio-demográficas y gustos.

Tener claro el perfil de nuestro cliente nos permitirá diseñar mejores y más conectadas ofertas de valor, asimismo nos permitirá evaluar potencial de crecimiento de cada grupo.

2. Oferta (Propuesta de Valor): Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con propuestas de valor, las preguntas relevantes para esta etapa son: ¿Los clientes consideran valiosa la oferta? ¿Pueden los competidores mejorar nuestra oferta en términos de precios y/o cantidad?

El objetivo de esta fase es poder definir el valor creado para cada tipo de cliente siendo capaces de describir los productos y servicios que se ofrecen a cada uno.

3. Canales de distribución y Comunicación: Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta y debemos responder: ¿Llegamos a los clientes de una forma directa? ¿Sabemos si los canales están bien diseñados? Para cada producto o servicio habrá que definir el canal de distribución adecuado para poder lograr éxito y efectividad de nuestro plan.

4. Relaciones con el consumidor: ¿Tenemos una estrategia? ¿Tenemos feedback de clientes? En este bloque se debe identificar los recursos relativos a la construcción de valor percibido, de modo de mantener el vínculo con los clientes.

En este bloque es donde el diseño tiene un rol indispensable en el modelo de negocio, ya que es una disciplina capaz de articular todos aquellos aspectos que en una dimensión más simbólica permiten llevar la oferta de valor a los diferentes segmentos de consumidores.

5. Flujos de ingresos: Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes. ¿El flujo actual es sostenible? ¿Está diversificado? Este bloque tiene como objetivo la identificación del aporte en dinero que se obtendrá de cada grupo. Además determina el tipo de entradas a saber: ventas, fees, comisiones, licencias. Esto permitirá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

6. Recursos claves: ¿Calidad? ¿Cantidad? son los medios necesarios para ofrecer y entregar todos los elementos descritos anteriormente. Es muy relevante también que luego que nos hagamos cargo de nuestros clientes, nos hagamos cargo también de nuestra empresa.

Luego de definir la mejor y más viable propuesta de valor relacionada al segmento de clientes estratégicos, canales de distribución, las relaciones con los clientes, y a los flujos de ingreso debemos ser capaces de saber cuáles son los recursos claves para entregar nuestra oferta. Esta operación se deberá repetir para cada propuesta de valor.

7. Actividades claves: ¿Somos eficientes? ¿Cuáles son nuestras actividades fundamentales? Utilizando la propuesta de valor a trabajar, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se deben definir las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. Esta operación se deberá repetir para cada propuesta de valor.

8. Red de Partners: Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa ¿Qué relaciones tenemos? ¿Somos dependientes de ellos? En este bloque debemos ser capaces de identificar y describir a nuestros proveedores, socios, y asociados con quienes trabajamos para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores?

9. Estructura de Costos: Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos. ¿Entendemos qué partes de la estructura tienen un mayor costo? ¿Qué tan ágil es la estructura? Aquí se deberán especificar todos los costos asociados a todas las áreas del negocio.

La construcción de un modelo de negocio desde esta perspectiva, nos permitirá tener un mapa de la empresa en una dimensión integrada, y al mismo tiempo nos dará espacio para entender que el modelo será modificable dependiendo de las variables implicadas.

Asimismo, es importante comprender que lo que funciona para una empresa no necesariamente funcionará para otra. Poder contar una historia, expresar visualmente una idea, realizar un prototipo y hacer tangible algo complejo, resulta la principal herramienta para explicar nuevos modelos de negocios. Inventar un producto o servicio no necesariamente es innovar en el modelo de negocios.

Entenderemos que este no es un documento estático, sino que es un proceso sistémico de trabajo. Una dinámica donde siempre se podrán hacer modificaciones o adaptaciones.

Las empresas que logran visualizar la globalidad de su modelo de negocio, son capaces de crear plataformas y espacios que les permiten gestionar innovaciones. Innovar en el modelo de negocio permite mejorar el modelo actual y desarrollar otros nuevos.

resumen...

- A la hora de poner en marcha un negocio, hay que definir cuál será el modelo de negocios que se implementará. El diseño es una herramienta clave para la construcción de esta propuesta de valor.
- Innovar en el modelo de negocios es una tarea prioritaria a la hora de mejorar la competitividad de las empresas. El diseño en este contexto tiene mucho que aportar y constituye una estrategia fundamental de ser considerada.
- El modelo de negocios que estudiaremos debe responder a cuatro preguntas fundamentales; cómo se llega a los clientes, qué se les ofrece, cómo la empresa se relaciona con ellos, y finalmente cómo gana dinero.
- Los componentes del modelo de negocios son; Segmento de clientes, oferta (Propuesta de Valor), canales de distribución y comunicación, relaciones con el consumidor, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de partners y estructura de costos.
- La construcción de un modelo de negocio desde esta perspectiva, nos permitirá tener un mapa de la empresa en una dimensión integrada, y al mismo tiempo nos dará espacio para entender que el modelo será modificable dependiendo de las variables implicadas.
- Es importante comprender que lo que funciona para una empresa no necesariamente funcionará para otra.
- Un Modelo de Negocios no es un documento estático, sino que es un proceso sistémico de trabajo. Una dinámica donde siempre se podrán hacer modificaciones o adaptaciones.