



TECNICATURA SUPERIOR EN

Desarrollo Web y Aplicaciones Móviles

Emprendedurismo

MÓDULO Gestión de la Innovación 4.0 y de la Transformación Digital

¿Tenés espíritu emprendedor?
Sí__ No__

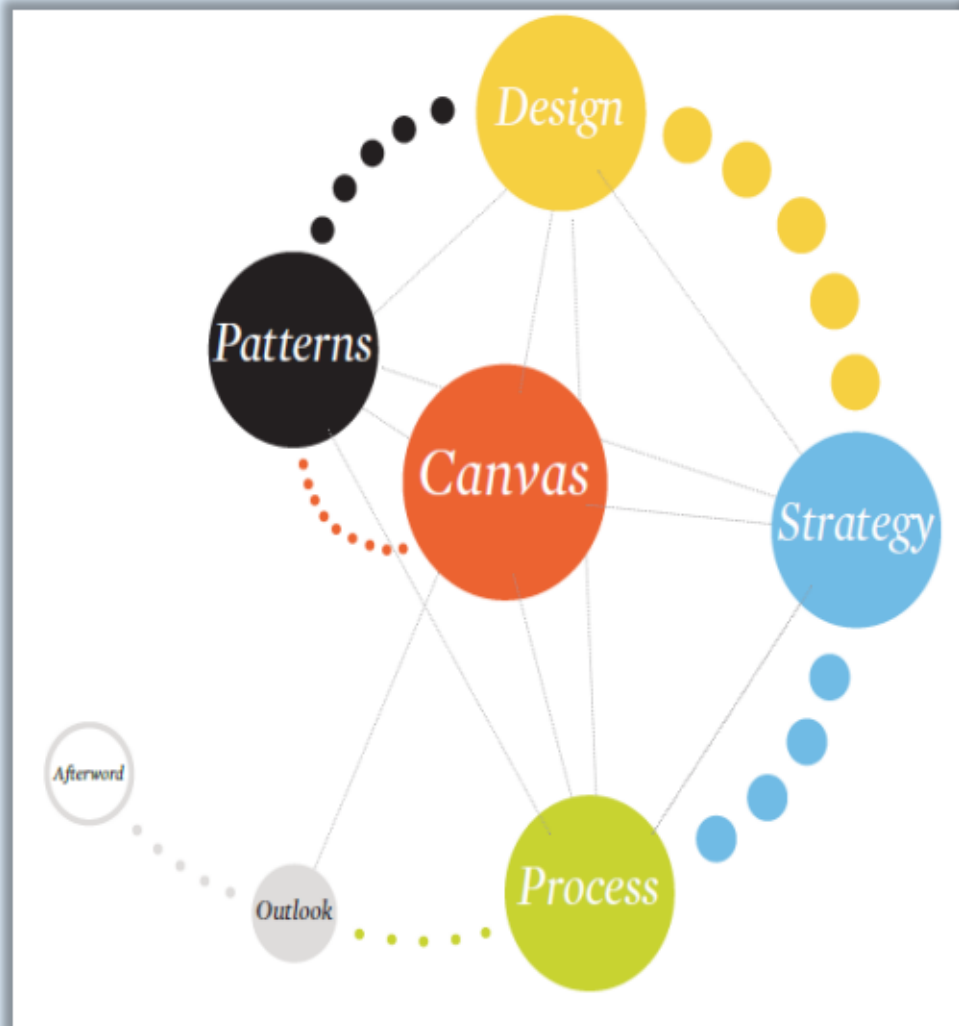
¿Estás pensando constantemente
en cómo crear valor y construir
nuevos negocios, o cómo mejorar
y transformar tu organización?
Sí__ No__

¿Estás intentando encontrar
formas innovadoras de hacer
negocios que reemplacen a
aquellas que han quedado
antiguas?
Sí__ No__

Si respondiste **“Sí”**
a alguna de
estas preguntas,
**BIENVENIDO A
NUESTRO
GRUPO!**



Business Model Generation
Alexander Osterwalder
e Yves Pigneur



- **Método CANVAS** para **esquematizar un modelo de negocio** (herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio)
- **Patrones del modelo de negocios**, basados en conceptos de los principales pensadores de negocios
- **Técnicas** para ayudar a diseñar modelos de negocios
- **Reinterpretar la estrategia** a través de una visión de modelo de negocio
- Un proceso genérico para ayudar a **diseñar modelos de negocio innovadores**

**Un modelo de negocio describe
las razones fundamentales
de cómo una organización
crea, obtiene y entrega valor.**

- Se necesita un concepto de modelo de negocios que todos entiendan
- El concepto debe ser simple, relevante y comprensible de manera intuitiva
- No debe sobre simplificar las complejidades existentes en el funcionamiento de las empresas
- El modelo puede ser utilizado para adaptar el negocio y crear nuevas alternativas estratégicas
- 9 “bloques de construcción” básicos



SC

1- Segmentos de clientes

Una organización atiende a uno o varios Segmentos de clientes.



PV

2- Propuestas de valor

Busca resolver problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con propuestas de valor.



C

3- Canales

Las propuestas de valor se entregan a los clientes a partir de la comunicación, distribución y canales de venta.



RCC

4- Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen a partir de cada Segmento de Clientes.



FI

5- Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos surgen a partir de propuestas de valor ofrecidas de manera exitosa a los clientes.



RC

6- Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proveer los elementos descriptos previamente...



AC

7- Actividades clave

... a través de la realización de ciertas Actividades clave.



ASC

8- Asociaciones clave

Algunas actividades son tercerizadas y algunos recursos son adquiridos fuera de la empresa.



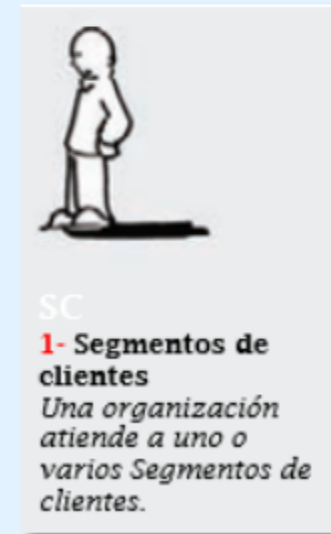
C\$

9- Estructura de costos

Los elementos del modelo de negocio dan lugar a la estructura de costos.

El bloque de Segmentos de Clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales una empresa busca servir.

- Las compañías pueden agrupar a sus clientes en diversos segmentos con necesidades, comportamientos y otros atributos que sean comunes.
- Una organización debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos atender y cuáles ignorar.
- Diferentes tipos de Segmentos de Clientes:
 - I. Mercados masivos
 - II. Mercados especializados (Nichos)
 - III. Segmentados
 - IV. Diversificados
 - V. Plataformas múltiples



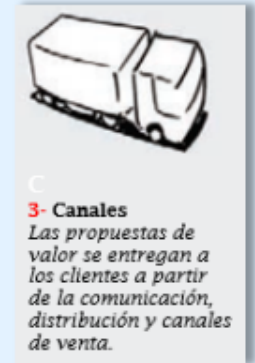
La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes eligen a una compañía por sobre otra. Resuelve el problema que posee el cliente o satisface una necesidad.

- Cada Propuesta de Valor consiste de un conjunto selecto de productos y/o servicios que apuntan a los requerimientos de un Segmento de Clientes específico.
- Es un conjunto o combinación de beneficios que una compañía ofrece a sus clientes. El valor puede ser cuantitativo (ej.: precio, rapidez del servicio) o cualitativo (ej.: diseño, experiencia del cliente).
- Los elementos de la siguiente lista (no exhaustiva) pueden contribuir a la creación de valor para el cliente:
 - I. Novedades (celulares, fondos de inversión éticos)
 - II. Rendimiento (mejorar un producto o servicio)
 - III. Personalización (adaptar los prod./serv. a necesidades específicas)
 - IV. Diseño (moda, productos electrónicos de consumo)
 - V. Precio (Tata – Nano)
 - VI. Reducción de costos (CRM)
 - VII. Accesibilidad (Net Jets – propiedad fraccionaria de aviones privados)



El bloque de los Canales describe cómo una compañía se comunica con los Segmentos de Clientes para brindar una Propuesta de Valor.

- La comunicación, la distribución y los canales de venta constituyen los puntos de contacto de la compañía con los clientes.
- Los Canales cumplen diversas funciones, incluyendo:
 - I. Brindar conocimiento sobre la empresa a los clientes
 - II. Ayudar a los clientes a evaluar la Propuesta de Valor
 - III. Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos
 - IV. Entregar una Propuesta de Valor a los clientes
 - V. Proveer soporte de posventa a los clientes
- Encontrar la combinación adecuada de Canales para satisfacer el modo en que los clientes desean ser alcanzados y poder entregarles una Propuesta de Valor.



Tipos de Canales			Fases de los Canales				
Propios	Directos	Fuerza de ventas	1. Consciencia ¿Cómo generar consciencia sobre los productos y servicios de nuestra compañía?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la Propuesta de Valor de nuestra organización?	3. Adquisición ¿Cómo permitimos que los clientes adquieran productos y servicios específicos?	4. Entrega ¿Cómo otorgamos la Propuesta de Valor a los clientes?	5. Posventa ¿Cómo brindamos soporte al cliente con posterioridad al momento de compra?
		Ventas Web					
Socios	Indirectos	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
		Mayorista					

El bloque de Relaciones con Clientes describe los tipos de relación que una compañía establece con Segmentos de Clientes específicos.

- Las relaciones pueden ser desde personales hasta automatizadas.
- Diferenciación de diversas categorías que pueden coexistir:
 - I. Asistencia personal (basada en la interacción humana)
 - II. Asistencia personal dedicada
 - III. Autoservicio (sin relación directa)
 - IV. Servicios automatizados (punto 3 con procesos automatizados)
 - V. Comunidades (de usuarios)
 - VI. Co-creación (co-crear valor con los clientes, ej.: Amazon invita a los clientes a escribir reseñas y opiniones y crear valor para otros lectores de e-books)



El bloque de Fuentes de Ingresos representa el efectivo que una compañía genera con cada Segmento de Clientes.

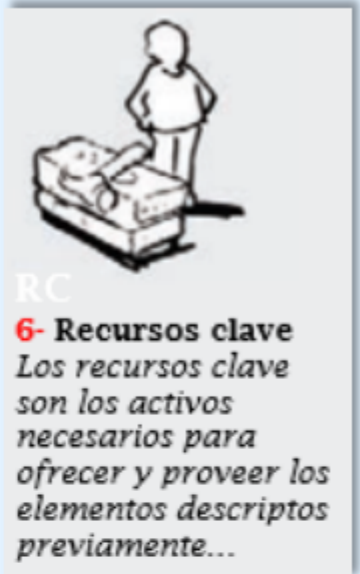
- ¿Por qué clase de valor están verdaderamente dispuestos a pagar nuestros clientes? Responder esta pregunta permite a la firma generar una o más fuentes de ingreso para cada Segmento de Clientes.
- Existen diversas formas de generar Fuentes de Ingresos:
 - I. Venta de activos (productos físicos)
 - II. Tarifas de uso (servicios)
 - III. Suscripciones (vender el acceso continuo a un servicio)
 - IV. Préstamos/Alquileres/Leasings (otorgar temporalmente el derecho a utilizar un activo)
 - V. Licencias (otorgar a los clientes el permiso para utilizar propiedad intelectual a cambio de un canon)
 - VI. Comisiones por intermediación
 - VII. Publicidad



FI
5- Fuentes de ingresos
Las fuentes de ingresos surgen a partir de propuestas de valor ofrecidas de manera exitosa a los clientes.

El bloque de Recursos Clave describe cuáles son los activos más relevantes para lograr que un modelo de negocios funcione.

- Estos recursos permiten que una empresa cree y ofrezca una Propuesta de Valor (que alcance mercados, mantenga relaciones con clientes y obtenga ingresos).
- Los Recursos Clave pueden ser:
 - I. Físicos (instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinarias, redes de distribución, etc.)
 - II. Intelectuales (marcas, conocimientos, patentes y derechos de autor, alianzas, bases de datos de clientes)
 - III. Humanos (las personas son especialmente importantes en ciertos modelos de negocios, ej.: industrias creativas o altamente dependientes del conocimiento)
 - IV. Financieros (efectivo, líneas de crédito, opciones de adquisición de acciones)



El bloque de Actividades Clave describe las acciones más importantes que una compañía debe realizar para que su modelo de negocios funcione.



AC

7- Actividades clave
*... a través de la
realización de
ciertas Actividades
clave.*

- Acciones más importantes que la empresa debe realizar para operar de manera exitosa.

- Las Actividades Clave pueden categorizarse de la siguiente forma:
 - I. Producción (diseño, elaboración y entrega del producto)
 - II. Resolución de problemas (encontrar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes)
 - III. Plataformas/Redes (plataformas de “matchmaking”, software, marcas)

El bloque de Asociaciones Clave incluye a la red de proveedores y socios que permiten que el modelo de negocios funcione.

- Las compañías forjan asociaciones por diversas razones, y dichas asociaciones se están convirtiendo en “piedras angulares” de varios modelos de negocio.
- 4 tipos diferentes de asociaciones:
 - I. Alianzas estratégicas entre no competidores
 - II. Cooperación: asociación estratégica entre competidores
 - III. Negocios conjuntos para desarrollar nuevos negocios
 - IV. Relación Cliente-Proveedor para asegurar la adquisición de insumos confiables
- 3 razones para crear una asociación:
 - I. Optimización y economías de escala
 - II. Reducción del riesgo y la incertidumbre
 - III. Adquisición de recursos y actividades específicos



ASC










8- Asociaciones clave
Algunas actividades son tercerizadas y algunos recursos son adquiridos fuera de la empresa.

La Estructura de Costos incluye a todos aquellos costos incurridos para operar el modelo de negocios.

- Crear y entregar valor, mantener las Relaciones con los Clientes y generar ingresos requiere incurrir en costos
- Las estructuras de bajo costo son más importantes para algunos modelos de negocio que para otros. Existen 2 clases de Estructuras de Costos: Impulsadas por los costos e impulsadas por el valor.
- **Impulsadas por los costos:** se enfocan en minimizar los costos tanto como sea factible. Este enfoque apunta a crear y mantener la estructura de costos más delgada posible.
- **Impulsadas por el valor:** algunas compañías se preocupan menos por las implicancias de los costos del diseño del modelo de negocios y, en cambio, se enfocan en la creación de valor.
- Las Estructuras de Costos pueden tener algunas de las siguientes características (costos fijos, costos variables, economías de escala, economías de alcance).

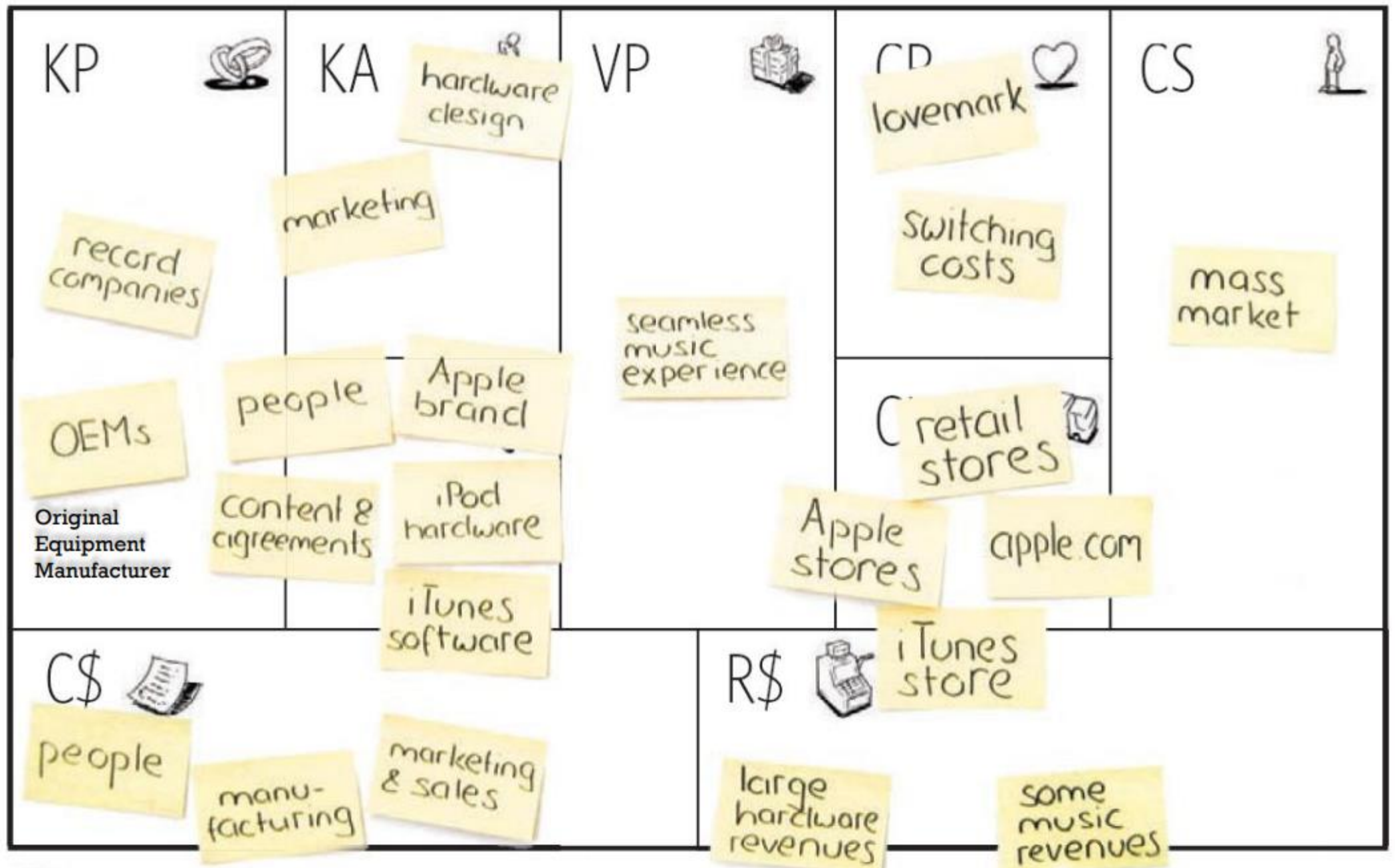


Esquema de Modelo de Negocio

Asociaciones clave 	Actividades clave 	Propuesta de valor 	Relaciones con clientes 	Segmentos de clientes 
	Recursos clave 		Canales 	
Estructura de costos 		Fuentes de ingresos 		

- ✓ **Rio** fue uno de los primeros reproductores MP3 en salir a la venta, en 1998, de la mano de la compañía Diamond Multimedia Systems creando un nuevo mercado.
- ✓ La Asociación de la Industria Discográfica estadounidense (RIAA, en sus siglas en inglés), veía la tecnología que permitía comprimir el sonido y llevarlo a cualquier parte en un pequeño dispositivo como una nueva vía para la piratería, por lo que presentó una demanda contra Diamond Multimedia. Las ventas de los productos de esta compañía fueron bloqueadas hasta que los tribunales desestimaron la acción legal de las discográficas, y poco después Rio fue vendida a la taiwanesa S3, que en 2003 vendió a su vez el negocio de reproductores digitales portátiles a su actual propietario, D&M holdings.
- ✓ **Problemas propios de los dispositivos de esta marca** -algunos compradores se quejaban recientemente de fallos en sus aparatos dotados de disco duro- **sumados al éxito de los reproductores de Apple**, fueron las causas de la desaparición de Río.
- ✓ 'Es duro hacer dinero en este negocio si no eres Apple', aseguraba tras conocer la noticia Steve Baker, un analista de la empresa NPD, en la cadena económica Bloomberg. Recientemente, Rio había sacado al mercado varios reproductores digitales con tecnología renovada, pero ninguno de los nuevos aparatos fue capaz de aumentar la cuota de mercado de la marca.
- ✓ Esta compañía japonesa, propietaria de marcas como Denon, Marantz o McIntosh, había anunciado que en septiembre del 2004 abandonaría el mercado de dispositivos portátiles para MP3 ante las pobres ventas de sus productos. "La decisión de cerrar el negocio de Rio sigue a la determinación de que este mercado no es suficientemente estratégico para los objetivos de la compañía", dijo D&M Holdings en un comunicado publicado en su página web

- En 2001 Apple lanzó su icónica marca iPod para denominar a su reproductor musical portátil.
- El dispositivo funcionaba en conjunto con el software iTunes, el cual permitió a los usuarios transferir música y otros contenidos desde el iPod a la computadora.
- El software también provee una conexión a la tienda online de Apple para que los usuarios puedan adquirir y descargar contenidos.
- Esta potencial combinación le dio a Apple la posición dominante y revolucionó la industria de la música. Sin embargo, Apple no fue la primera compañía en proveer un reproductor de música portátil (Rio Brand) ¿Pero entonces cómo obtuvo el liderazgo? Con un mejor modelo de negocio.
- Apple ofrecía una experiencia musical sin límites al combinar su diseño distintivo del iPod con el software y la tienda online de iTunes. **La propuesta de valor de Apple consistió en permitir que los clientes puedan fácilmente buscar, comprar y disfrutar la música digital.**
- Por otra parte, para hacer posible esta Propuesta de Valor, Apple debió negociar acuerdos con todas las principales compañías discográficas para lograr crear la mayor librería musical online.
- La paradoja? Apple obtuvo la mayor parte de sus ingresos relacionados a la música a través de la venta de iPods, mientras que la integración con la tienda musical online le permitía, sobre todo, protegerse de los competidores.





¡Muchas gracias!