

Modelo de Negocio



- ¿Cuál es el objetivo de este taller?
- ¿Qué es ser emprendedor para ti?
- ¿Te consideras emprendedor?
- ¿Conoces a algún emprendedor?
- ¿Es lo mismo emprendedor que empresario?

El 95% de todo lo que existe
en este mundo en estos
momentos proviene de
antes del siglo XXI

Palabras de Rodolfo Carpentier refiriéndose a los “Modelos de Negocio”

Sólo el **5%** son
modelos de negocio
del **siglo XXI**

Palabras de Rodolfo Carpentier

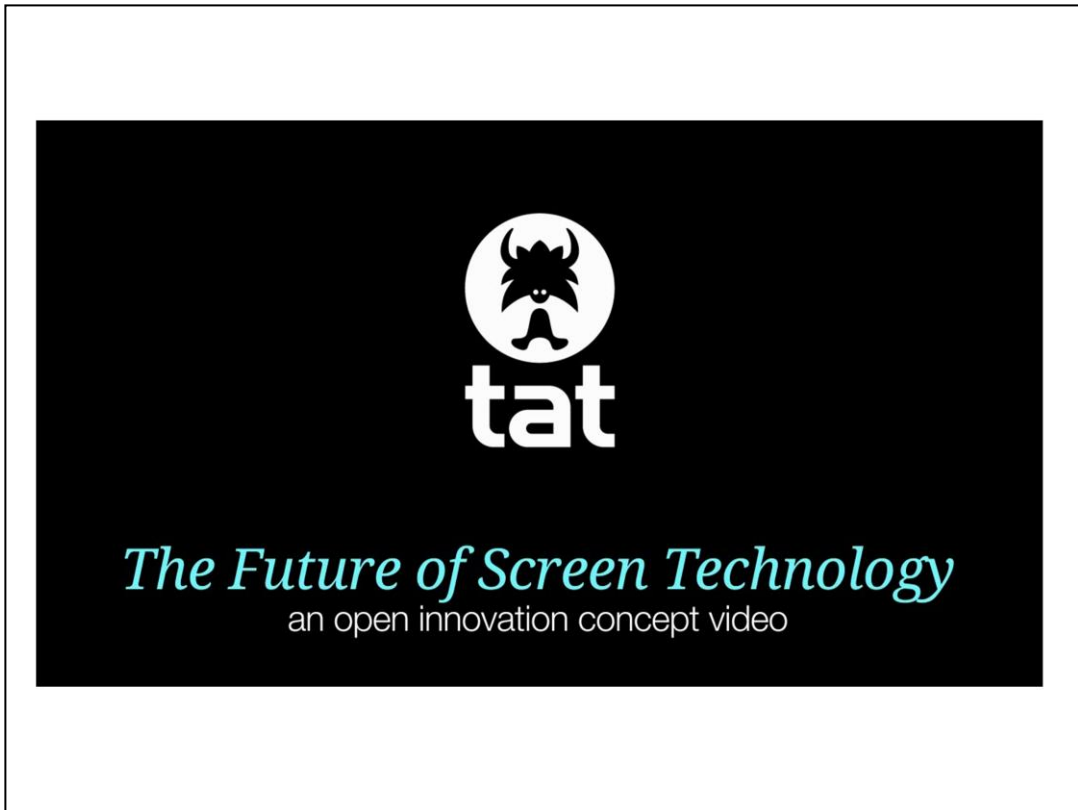
Significa que solamente el 5% de las actividades empresariales son novedosas, son cosas nuevas. El resto proviene de modelos antiguos

Los mercados están cambiando
desde siempre
y cada vez
sus **cambios** son más rápidos

Estamos ante un mundo cada vez más interconectado

Ante un sistema en red cada día más complejo y robusto

La dinámica del cambio y el caos de vivir en sistemas complejos influyen en nuestro modo de vivir, relacionarnos y hacer negocios.



VIDEO. Ejemplo de lo rápido que evolucionamos.. El video predice cómo será tecnológicamente el año 2014.. Pero vamos tan rápido.. Que todo eso Ya existe!
http://www.youtube.com/watch?v=g7_mOdi3O5E

El mundo está cambiando tan rápido, que ya no es el grande quien gana al pequeño, sino el rápido quien gana al lento

Rupert Murdoch





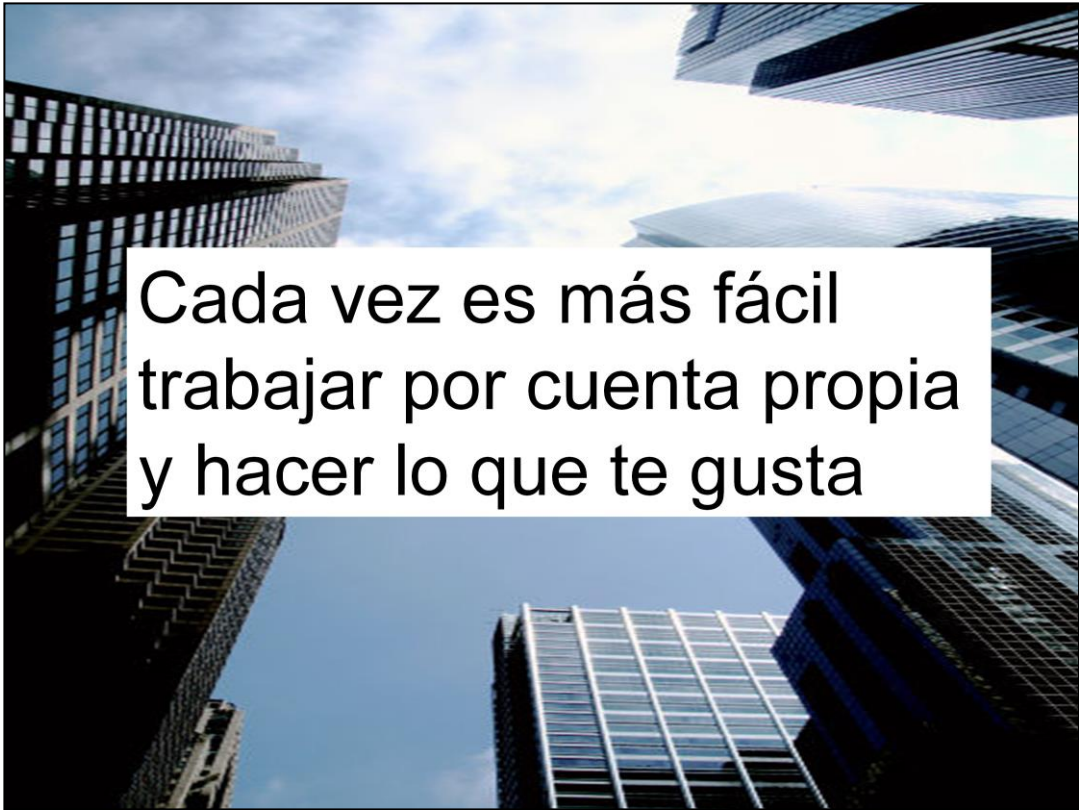
PANORAMA ACTUAL:

O no hay trabajo..

...O la gente que si que lo tiene no le gusta lo que hace

Palabras de Rodolfo Carpentier:

Diapositiva de reflexión



Cada vez es más fácil
trabajar por cuenta propia
y hacer lo que te gusta

Pero hay una buena noticia.. Y es que cada vez es más fácil trabajar por cuenta propia y hacer lo que te gusta

Carpentier afirma que no es necesario el dinero para convertir una idea en negocio: “Cada vez es más fácil emprender sin inversión. Solo la necesitas para un proyecto grande y global, que requiere capital porque debe ser todo muy acelerado”



¿Cómo? Montando tu propia empresa.

siglo XX



Este siglo tiene otras características... Era un entorno industrial donde la gente se movía en masa de miles .

CARACTERÍSTICAS S XX

- Más explotación
- Lo fundamental era el trabajo
- Medio Ambiente
- Desmotivación

Sin embargo el S. XXI: Creatividad y Productividad. A lo que se tiende es al ingenio y al talento

siglo XXI



Dejamos atrás rígidas estructuras de la era industrial y emergemos hacia estructuras abiertas de innovación, producción y convivencia.

Artículo publicado en "The Economist" el 10 de marzo de 2011:
<http://www.economist.com/node/18114327>

La imagen que aparece es un violín hecho con el concepto de tecnología **Aided Manufacturing** (implica el uso de computadores y tecnología de cómputo para ayudar en todas las fases de la manufactura de un producto) que es lo mismo que lo que hace 10 años se llamaba **prototyped** (el prototipado sobre madera) que en aquel entonces ya se pensaba que esta tecnología iba a cambiar la forma en la que se hacía la industria y como se producía.. Todo va a cambiar!

Ese violín hecho por una impresora está diseñado por un ordenador y le das a PRINT y de repente la impresora empieza hacer capas de un producto y te hace un violín terminado el cual un concertista es capaz de tocar una melodía..

Esto qué es lo que va a cambiar? Va a cambiar por completo la forma en el que la industria genera nuevos productos.



¡Todo ha cambiado!

No es que vaya a cambiar algo.. Es que todo ha cambiado! Lo que pasa es que el 97% de la población no se ha dado cuenta..

Hay miles de oportunidades

Hay miles de Modelos de Negocio...

Hoy en día un sinfín de modelos de negocio innovadores están surgiendo..de la misma forma que los viejos desaparecen o luchan por reinventarse.

Los tiempos están cambiando y las empresas deben replantearse continuamente su diseño de negocio, cambiando sus modelos al ritmo en que el valor cambia de un sector industrial a otro

¿Qué es un **Modelo de Negocio**?

Es un resumen de cómo una empresa va a servir a sus **clientes...**

- También llamado diseño de negocio o diseño empresarial
- Es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una empresa va a servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación
- Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una empresa, crea, desarrolla y captura valor.

...o cómo piensa generar ingresos y beneficios



-En un Modelo de Negocio, lo importante es definir cómo vas a resolver los problemas o satisfacer las necesidades de tus clientes. Y una vez tengas esto claro, deberás buscar la forma de monitorizar la idea. Es decir, cómo el emprendedor va a ser capaz de hacer dinero, de qué modo va a generar ingresos.

El Modelo de Negocio más viejo y básico es el del
tendero



-El modelo de negocio más viejo y básico es el del tendero. Este modelo consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio

Un poco de historia

- A principios siglo XX se introduce el modelo del cebo y el anzuelo: Gillette
- En los 50': McDonald's y Toyota.
- En los 60': Wal-Mart y los hipermercados.
- En los 70': Federal Express y Toys "R" Us;
- En los 80': Blockbuster, Home Depot, Intel, y Dell Computer;
- En los 90': Southwest Airlines, eBay, Amazon.com y Starbucks.

FALTA EXPLICAR EL MODELO DE NEGOCIO DE CADA UNA DE LAS MARCAS QUE SE MENCIONAN EN LA DIAPOSITIVA

Los modelos de negocio a principio del siglo XX eran bastante sencillos: *fabricabas algo /prestabas un servicio y lo vendías en directo*. Sin embargo, poco a poco se fueron creando **nuevas formas alternativas de generar ingresos**.

Entonces se introdujo el modelo del cebo y el anzuelo (también llamado el de las cuchillas y la maquinilla o el de los productos atados). Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo a pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados.

Ejemplo: **Gillette**: King Gillet consideró que, si era capaz de ofrecer buenas maquinillas de afeitar a un precio muy competitivo, los clientes estarían encantados de pagar las cuchillas (que requerirían recambios periódicos)

En los 50', aparecieron nuevos modelos de negocio de la mano de McDonald's, Toyota y Xerox

Ejemplo: **Xerox**: Cuando en 1959 Xerox introdujo su modelo 914, con características muy por encima de las fotocopadoras que se vendían entonces (y mucho más cara), decidió innovar en su modelo de negocio: En lugar de

vender cada máquina de la forma tradicional, las alquilaría cobrando 0.04\$ adicionales por cada copia a partir de las 2000 mensuales.

En los 60', los innovadores fueron Wal-Mart y los hipermercados.

En los 70' nacieron nuevos modelos de negocio introducidos por Federal Express y Toys "R" Us;

En los 80' por Blockbuster, Home Depot, Intel, y Dell Computer;

En los 90' por Southwest Airlines, eBay, Amazon.com y Starbucks.

La rápida evolución de Internet ha permitido el surgimiento de nuevos modelos de negocios



La rápida evolución de Internet ha permitido el surgimiento de nuevos modelos de negocios que se han ido superponiendo y cohabitando al mismo tiempo.

EJEMPLOS:

Ebay: Subasta electrónica

Spotify: Música

Youtube: Videos

Groupon: Descuentos

Atrapalo: Ocio

este año se han vendido 23.700 millones de euros alrededor de internet, lo que representa un 2,2% del PIB español, y se prevé que de aquí a 2015 sea el 5,1%.

Las empresas deben replantearse continuamente su diseño de negocio



Hoy en día, el éxito o fracaso de una empresa depende sobre todo de cómo se adapta su modelo de negocio a las prioridades de sus clientes.



Hoy en día, el éxito o fracaso de una empresa depende sobre todo de cómo se adapta su modelo de negocio a las prioridades de sus clientes.

Los modelos de negocio se reinventan!



Cada una de estas
innovaciones en
modelos de negocio
pueden proporcionar a
una empresa una
**ventaja
competitiva**

Ventaja competitiva es una ventaja que una empresa tiene respecto a otras empresa competidoras, valorada por el cliente

Para ser realmente efectiva, una **ventaja competitiva** debe ser: difícil de igualar, única, posible de mantener, Superior a la competencia, Aplicable a variadas situaciones del mercado

¿Cómo diseñar un Modelo de Negocio?

Un **Modelos de Negocio** debe responder a las siguientes cuestiones:

Cómo seleccionarás a tus clientes
Cómo defines y diferencias tus ofertas de producto/serv
Cómo consigues y conservas a los clientes
Cómo sales al mercado
Cómo defines las tareas que deben llevarse a cabo
Cómo configuras tus recursos
Cómo consigues el beneficio



Es importante que el Modelo de Negocio deje claro:

- Quién es el cliente
- Cuál es el valor para el cliente
- Cómo obtenemos dinero en este negocio?
- Con qué recursos cuento?

Componentes del **Modelo de Negocio**



-Para llevar a cabo este proceso de identificación, uno de los métodos utilizados es [The Business Model Canvas](#) basado en la metodología de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith y Patrick Van der Pijl de generación de modelo de negocio (*Business Model Generation*).

-The Business Model Canvas es el marco de trabajo, donde se **refleja todo el proceso de negocio** que esta detrás de la idea y donde se puede ver como actúan todas las partes que conforman la propuesta de negocio de la empresa. Los componentes del modelo de negocio son:

- > Clientes
- > Propuesta de valor
- > La relación con tu cliente
- > Canales de distribución y comunicación
- > Flujos de ingreso.
- > Actividades claves.
- > Recursos claves
- > Socios/Colaboradores
- > Estructura de costes.



- **Clientes.** Es necesario segmentar a los clientes para poder identificarlos.

Quiénes son mis clientes?

Cómo puedo agruparlos/diferenciarlos?

Cómo Segmentarlos?

- Geográfica
- Tipología de cliente

Define quien es tu cliente, segmenta a tu cliente de tal forma que puedas identificarlo de inmediato, que puedas venderle una propuesta de valor que no podrá rechazar. Deja los términos 2.0, quieres que tu cliente obtenga un resultado que le genere valor económico pero tiene que palparlo para que puedas experimentar un crecimiento. Los datos básicos que debes tener sobre tus clientes son:

Edad.

Dónde se encuentra físicamente.

Poder adquisitivo.

Lugares que frecuenta (donde te podrá encontrar).

Ocio (como se entretiene).

Métricas de valor (qué es valioso para él).

Algunos parámetros no aplican a todas las industrias, pero te ayudarán a definir mejor tu clientela. Recuerda que ellos son la razón de tu existencia, así que debes entender su *modelo de negocio*, no hay nada peor que un servicio que no se apegue a las necesidades del negocio de su cliente. El bolsillo de tu cliente dictamina que puedes ofrecerle, si llegas a crear un servicio que le aporte ganancias puedes crear un círculo "*virtuoso*" ya que incrementas las posibilidades de repetir la venta.



La relación con tu cliente. En este apartado es necesario identificar los factores que rigen la relación comercial.

Tipo de relación con los clientes?

Comunicación directa o indirecta?

Cliente ocasional o fidelización de clientes?

Aporta valor?

Diferenciación?

Participa en la empresa?

Algunos tipos de Comunicación:

Personal assistance

Dedicated personal assistance

Self-service

Automated services

Communities

Co-creation (youtube)

Una vez que estableces una relación comercial, identifica los factores que rigen la relación. No siempre serán los mismos y tu trabajo es conocer las tendencias del mercado. Además, conocer las necesidades en el proceso de negocio que estableces con tus clientes.

Hablamos del círculo "*virtuoso*" donde el uso continuo de tu servicio por parte del cliente le genera un beneficio sustancial que lo incentiva a seguirlo utilizando. No existe una fórmula para crear estos servicios. La interacción diaria con tus clientes es fundamental. Algunos ejemplos:

Asistencia por teléfono, mail o chat.

Las diferentes redes sociales a las que pertenece.

Newsletter.

Blog.

Cámaras de comercio.

Clubs o grupos de Industria.

Deberás retener al cliente después de un periodo de uso, para que continúe utilizando tu servicio y no el de la competencia. Ya que no estarás solo por mucho tiempo y es normal que empiecen a surgir competidores en tu espacio. Recuerda que debes estar siempre en mente de tu cliente.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN



Canales de distribución. Hay que definir los medios que se utilizarán para la promoción y distribución del producto o servicio

Canales de comunicación con mis clientes?

Canales propios/Colaboraciones?

Canales directos/indirectos?

Canales de distribución?

Mayoristas, Minoristas, Colaboradores..

Tiendas propias

Elementos que intervienen en el proceso de venta?

Vías de posicionamiento elegidas?

Comunicación

Promoción

Fuerza de ventas

¿Cómo llegar a tu cliente? debes contemplar las campañas de marketing, fidelización, evangelización o simplemente trata de promover tu marca. Cada una tiene un elemento en común: poner nuestro servicio como una opción en la mente de nuestros clientes. No importa si estamos reemplazando un servicio existente o estamos agregando valor a su proceso de negocio. Lo importante es identificar aquellas características de cada canal a los cuales tenemos acceso para llegar a nuestros clientes, y que estén dentro de las posibilidades de la empresa.

PROPUESTA DE VALOR



Propuesta de valor. Hay que dar a conocer al público los beneficios que obtendrán con el producto o servicio.

- Cuál es mi elemento diferencial o ventaja competitiva?
- Que necesidad satisfago o Qué problema resuelvo?
- Cómo puedo optimizar mi oferta a mi cliente?

Recuerda el cliente debe tener certeza de los beneficios que esta adquiriendo al utilizar tu producto o servicio.

Cuando el cliente no sabe que tiene una necesidad, no resulta sencillo mostrarle el beneficio que obtendrá al utilizar tu producto. Por ejemplo, los productos que son innovadores en la industria, requieren de un periodo de “*evangelización*” para que el cliente se de cuenta de su valor. Estudia los siguientes aspectos para tu propuesta de valor:

Cómo de latente es la necesidad.

Identificar el tipo de valor que generas.

En que fase de la cadena de negocio se incorpora tu servicio.

Eres un valor agregado post-venta o un factor diferenciador en tu cliente.

Qué alternativas hay en la industria.

ACTIVIDADES



Actividades claves. Es decir, identificar aquellas actividades imprescindibles para la empresa.

Actividades internas que se deban realizar en la empresa?

Técnicas (procesos de fabricación, puesta a punto de equipos, mantenimientos, conservación/reparación,...)

Comercial/Marketing

Gestión/Administración

Define qué actividades son vitales al momento de ejecutar los procesos internos de tu empresa. Las actividades esenciales se relacionan con: **la propuesta de valor, canales de distribución, relación con tus clientes, identificar tus clientes.**

No olvides que tu objetivo es crear un negocio que genere ganancias, para ello es indispensable desarrollar un esquema para monetizar el esfuerzo del equipo de trabajo.

RECURSOS



Recursos claves. Esta es una de las tareas más complicadas ya que exige la responsabilidad de asignar valor a los recursos.

Recursos internos que se necesitan para realizar las actividades de la empresa?

Material (Instalaciones, maquinaria, equipos procesos información, mobiliario,...)

Personal

Inmaterial (marcas, patentes, licencias, acuerdos know-how,..)

Debemos asignarle a cada actividad los recursos necesarios para ejecutar las actividades claves de nuestro modelo de negocio.

SOCIOS / COLABORADORES



Socios/Colaboradores. Consiste en identificar a los que serán los socios comerciales de la empresa.

Colaboradores fundamentales para la empresa?

Proveedores

Subcontratistas

Servicios externos (asesores contables, jurídicos, fiscales, técnicos,...)

Otros participantes en la actividad de la empresa?

En el proceso de creación de tu empresa, desarrollarás muchas relaciones comerciales, pero debes identificar los socios/ colaboradores que permiten optimizar las relaciones con tus clientes

INGRESOS



Flujos de ingreso. Identificar los ingresos que generarán tus productos o servicios

Líneas de negocio de la empresa o líneas de ingresos?

Qué actividades nos aportarán ingresos?

Que volúmenes de ingresos podemos esperar?

Que precios aplicaremos a cada línea de ingresos?

Por ejemplo, para las empresas en Internet, los flujos de ingreso suelen ser:

- Servicio Gestionado por la Empresa (consultora), se nos paga en base a un coste por hora-hombre.
- Software como servicio (SaaS), donde puede ser una cuota anual o mensual.
- Paquete de software, típico producto bajo licencia donde se tiene un pago único.
- Productos digitales, se ha extendido en las redes sociales y juegos online: por publicidad, descargas, aplicaciones..

Posibles vías de ingresos:

Ventas producto/servicio

Cuotas

Subscripciones

Leasing/renting

Licencia know-how

Intermediación

Publicidad

COSTES



Estructura de costes. Es necesario desarrollar una estructura para evaluar su crecimiento en el tiempo.

- Costes fijos de la empresa o costes de estructura?

Amortizaciones

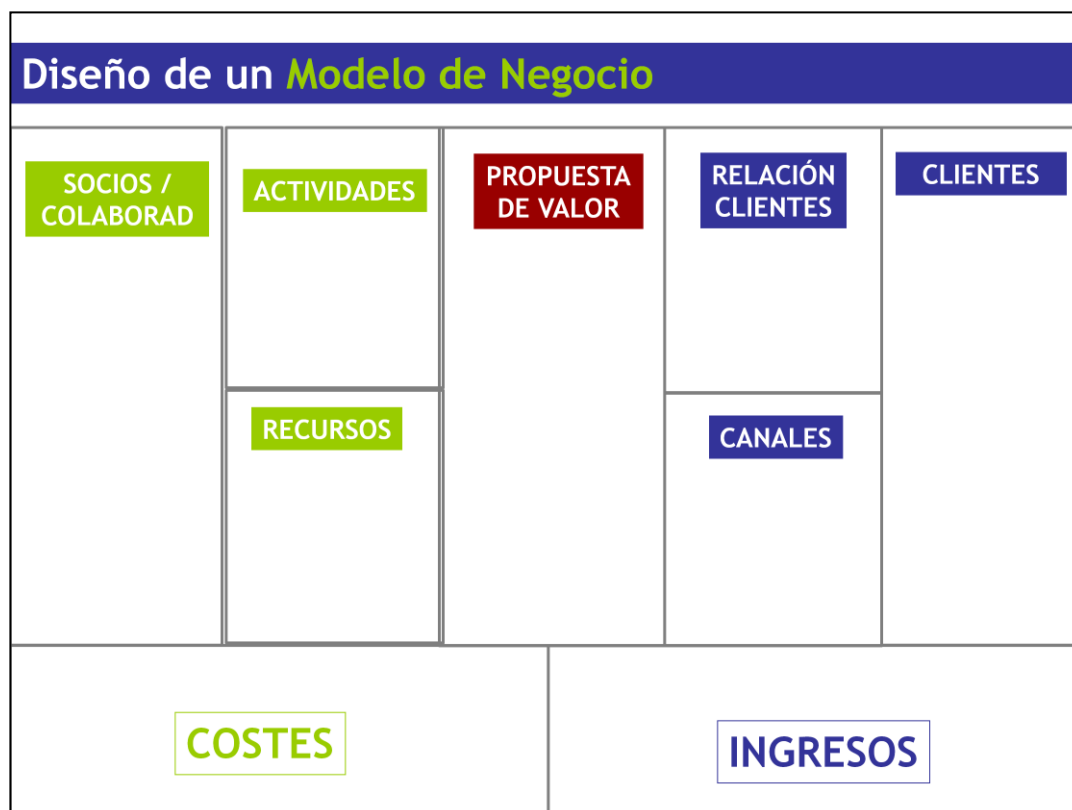
Costes de personal fijo

Costes de funcionamiento (alquiler, suministros, viajes, seguros, servicios externos,...)

Publicidad/Marketing

- Costes Variables

Como vas a estructurar tu empresa reflejará los costes que incurrirás durante todas las etapas de crecimiento de tu Startup, así mismo las actividades y los recursos clave tendrán un coste.



-Para llevar a cabo este proceso de identificación, uno de los métodos utilizados es [The Business Model Canvas](#) basado en la metodología de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith y Patrick Van der Pijl de generación de modelo de negocio (*Business Model Generation*).

-The Business Model Canvas es el marco de trabajo, donde se **refleja todo el proceso de negocio** que esta detrás de la idea y donde se puede ver como actúan todas las partes que conforman la propuesta de negocio de la empresa. Los componentes del modelo de negocio son:

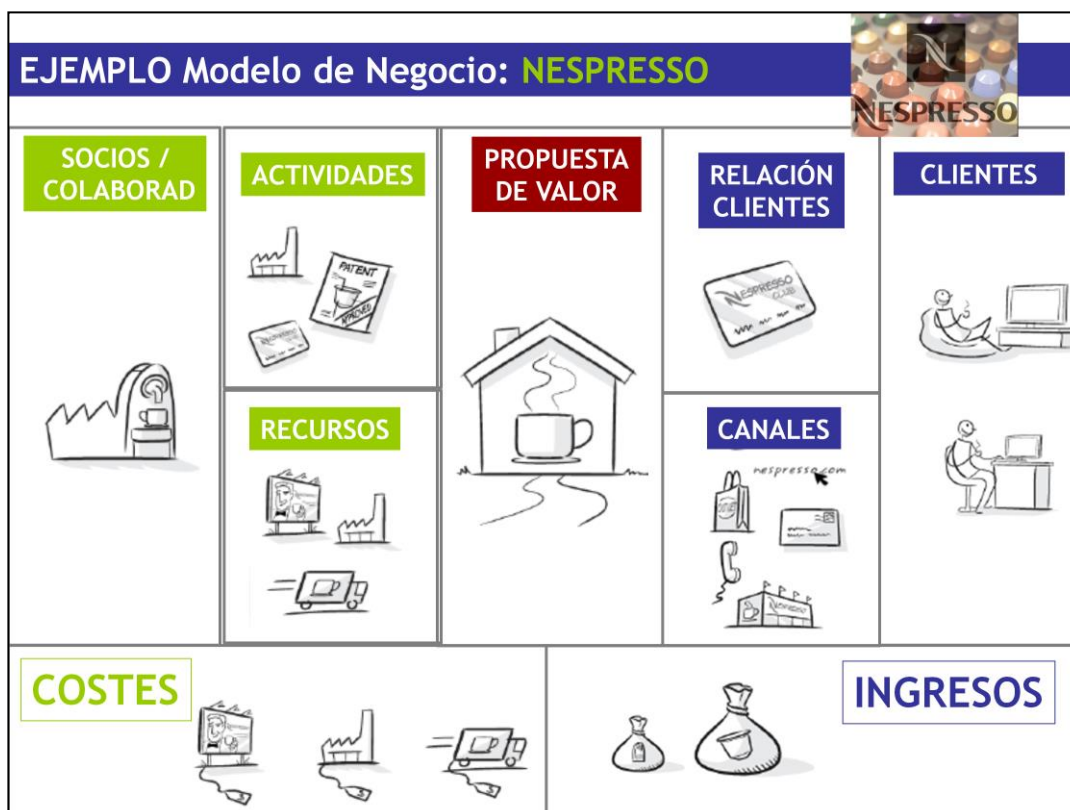
Diseño de un **Modelo de Negocio** 4 ÁREAS:

CÓMO

QUÉ

QUIÉN

€



Ejemplo: NESPRESSO

- > **Clientes:** Todos. Aquellos que tomen café en casa y aquellos que lo tomen en la oficina
- > **Propuesta de valor:** Ofrece la posibilidad de que cualquiera pueda tomarse una café de buena calidad y de cualquier sabor en su propio hogar o en la oficina.. (No hace falta ir a una cafetería para tomarse un buen café)
- > **La relación con tu cliente:** Club Nespresso
- > **Canales de distribución y comunicación:** Por Teléfono, tienda, página web, correo postal y electrónico..
- > **Flujos de ingreso:** La mayor parte de los ingresos proviene de las cápsulas (sólo un poco de las máquinas)
- > **Actividades claves:** Servicio al cliente y fabricación y venta de cápsulas
- > **Recursos claves:** Publicidad, Fabricación cápsulas y logística
- > **Socios/colaboradores:** Fabricantes de máquinas de café
- > **Estructura de costes:** Publicidad, Fabricación cápsulas y logística

Tipos de Modelos de Negocio

Esta sección describe 6 tipos de modelos de negocios diferentes con características, comportamientos y funcionamiento similares.

1. Long Tail



El modelo de negocio de larga cola (Long Tails) es simplemente *vender menos de más*.

Se centra en ofrecer una gran cantidad de productos nichos, los cuales se venden en menores volúmenes.

Requieren de bajo costo de inventario y de robustas plataformas productos de nicho disponible a los compradores interesados.

-Se basa en el hecho que en determinados negocios existen **recursos finitos** que obligan a la empresa/comercio a escoger vender únicamente los productos que se prevé obtendrán mejores ventas.

-Se llama "Larga Cola" al modelo en honor a la gráfica de distribución de ventas, en la que un conjunto pequeño de referencias acumula la mayor parte de las ventas (*bestsellers*), siendo el resto de referencias vendidas de forma más ocasional (*la cola*).

-Un ejemplo clásico de recurso finito es el **espacio de exposición y almacenamiento** en una tienda: El dueño, dado su espacio limitado, la llenará de las referencias que considere que serán más vendidas (normalmente las más populares para el gran público)... ¿pero que sucede cuando este recurso finito **disminuye de forma espectacular su coste**?

-La respuesta es que, en lugar de obtener beneficios únicamente de los artículos que más se venden, es posible conseguir ingresos vendiendo **muchas unidades de gran número de artículos que se venden poco**.

➤ Uno de los mejores ejemplos de un modelo de negocio basado en la larga cola es el del proveedor **Amazon y los libros electrónicos**: Por un lado Amazon ha dejado de almacenar físicamente una parte muy importante de su stock de libros. Para ello los ha **almacenado digitalmente** y, cuando un cliente solicita un ejemplar lo imprime bajo demanda (todo lo cual tiene que ver mucho por el interés de la compañía de potenciar los e-book). Por otro lado, las **tecnologías de recomendación** de Amazon son absolutamente magníficas: para un cliente que ha realizado varios pedidos, la probabilidad de que acierte recomendándole uno es muy alta... lo que hace que sea posible generar venta en productos de nicho al final de la larga cola.

2. Modelos de 2 (o varios) lados



También conocido como modelo de negocio de Plataformas Múltiples

Se trata de modelos de negocio en el que existen al menos 2 (aunque puede haber más) **grupos de clientes interdependientes entre sí** (lados).

- Este tipo de modelo de negocio nace del hecho que uno de los lados **sólo se beneficia si el otro está presente**, siendo por tanto el principal objetivo de la empresa facilitar la interacción entre ellos, actuando como intermediaria y potenciando el efecto de red al máximo.

- La premisa clave para que este planteamiento tenga éxito es que debe **atraer y crear valor a los dos lados por igual**. Si únicamente ofrece valor real a uno de los dos lados, el otro rápidamente decrece y deja de tener valor por sí mismo.

- Para ello, habitualmente uno de los lados es **subvencionado**, es decir, el servicio que recibe tiene un importante descuento (o es gratis) a costa del lado no subvencionado.

- Un buen ejemplo de éste tipo de modelo de negocio y de cómo un modelo de negocio puede hacer a un sector replantearse sus dogmas es el **periódico Metro** (y todos sus derivados): En él existe un lado subvencionado (*el gran público*) que recibe un producto gratuito diariamente. El lado que subvenciona son los anunciantes, que consideran atractivo el modelo **mientras exista una base suficientemente grande de miembros del otro lado** (*el gran público*).

- Otros ejemplos de modelos de negocio de dos lados incluyen a **Google** (*conecta anunciantes con usuarios de sus productos*), los fabricantes de consolas como **Nintendo Wii o PS3** (*conectan desarrolladores de videojuegos con clientes*), a fabricantes de **tarjetas de crédito** (*conectan a compradores con los comercios*) o incluso la prensa.

- Aunque no es un caso "puro" de modelo de negocio de varios lados, me pareció muy interesante el de la **operadora Safaricom**, descrito estupendamente en el imprescindible Gurusblog. Se trata de una operadora de Kenya que, además de operar como tal, detectó la necesidad de **servicios bancarios ágiles** para una gran parte del África rural... de forma que aprovechando su infraestructura y los móviles inventó un sistema para que la gente pueda pagar, cobrar y enviar dinero.

Más:

Estos modelos de negocios basados en plataformas múltiples, tienen como fin reunir a dos o más grupos interdependientes y distintos de clientes. Estas plataformas son de valor para un grupo determinado de personas sólo si los otros grupos de clientes también están presentes.

La plataforma crea valores, facilitando la interacción entre los diferentes grupos.

A su vez éstas plataformas se robustecen cuando se extiende atrayendo más usuarios, (efecto Red)

Ejemplo: Visa, Google, Ebay.

3. Freemium



- Se trata de una particularización del modelo de negocio de dos lados, en el que uno de los dos lados recibe de forma continua un servicio/producto completamente gratis. Para que esto pueda suceder, los clientes que no pagan deben ser subvencionados por otra base de clientes o incluso por otro lado del modelo de negocio.
- La [opción más popular](#), y a la que se acogen la mayoría de los servicios de Internet hoy en día pasa por ofrecer una **servicio básico (gratuito)** a la mayoría de usuarios mientras que una pequeña cantidad de ellos paga una cantidad por obtener un **servicio más completo (premium)**. Esto es posible únicamente si los servicios se basan en una plataforma que **agrega costes y hace muy barato el escalarlos** (dado que los ratios de usuarios que pagan vs. usuarios gratis suelen rondar el 1-2%)
- Dicho esto, existen varias formas adicionales de subvencionar a la base de usuarios gratuita, que pueden pasar por el uso de la **publicidad** (aunque suele ser mala elección, dado que se deja el único flujo de ingresos en manos de un tercero) o por la búsqueda de **otros canales de ingreso** (Bandas como Radiohead han experimentado con este concepto, publicando gratuitamente sus canciones y obteniendo beneficios en conciertos y merchandising)
 - Un ejemplo que ilustra perfectamente estos mercados (caso específico de un mercado de dos lados) lo podemos encontrar en nuestra juventud y las horas pasadas en alguna discoteca: Uno de los lados del mercado (las chicas, lado subvencionado) tenía acceso gratuito a la discoteca que era asumido principalmente por el otro lado (los chicos que pagaban entrada, en

espera de encontrar suficientes clientes del otro “lado”), así como por otra vía de ingresos adicional (las copas).

4. Cebo y anzuelo



Bait & Hook (Cebo y anzuelo)

- También llamado “*razor and blade*”, su popularización se la debe al fabricante de máquinas de afeitar Gillette. Se basa en la presencia de una **oferta inicial atractiva y muy barata** que fideliza al cliente con la marca, y que posteriormente alienta al cliente a **seguir comprando productos o servicios**. Cambia la obligación y complejidad de vender todos los meses nuevas unidades únicamente a disponer de unos ingresos recurrentes adicionales a las unidades vendidas... *a costa de asumir unas pérdidas iniciales*.
- En éste tipo de negocio es muy habitual que el vendedor al principio **pierda dinero** con el cliente, **creando los beneficios** con cada compra posterior.
- Además del ejemplo anterior, las **operadoras de telecomunicaciones** nos ofrecen otro muy didáctico: Cuando queremos cambiar de móvil nos dirigimos a una operadora, que nos hace una oferta muy atractiva (*cebo*, asumiendo el total o gran parte del coste del móvil) a cambio de un contrato de permanencia de 1 o varios años (*anzuelo*), que es donde genera los beneficios reales, derivados de tener un cliente atado.

5. Cloud Computing



Nube y SaaS (Software-as-a-Service)

- Aunque tecnológicamente no son en absoluto lo mismo, a nivel de planteamiento de negocio es muy similar al de “cebo y anzuelo”. La proposición de valor principal parte de la transformación de un producto en un servicio, y de un gasto fijo en uno variable. El cliente no tiene que adquirir un costoso software (*producto, coste fijo*), que deberá posteriormente instalar en un hardware adicional y pagar por una suscripción y soporte (*variable, periódico*), sino que paga por recibir un servicio mes a mes (o anualmente).
- Uno de los ejemplos más conocidos es el de [Salesforce](#): se trata de un software CRM (gestión de la relación con el cliente) en el que el usuario únicamente paga por acceder al software (*número de usuarios*) y por qué módulos requiere utilizar (*funcionalidades*), en lugar de pagar por un costoso CRM que deberá comprar, instalar y mantener. Otro estupendo ejemplo de como un modelo SaaS puede darle la vuelta a un mercado es el de Business Intelligence: Empresas como [LiteBi](#), han sido capaces de poner un completo software de BI al alcance de cualquier empresa sin importar su tamaño.

6. Crowdsourcing



12designer



6. Co-creación y Crowdsourcing

- El [crowdsourcing](#) es una aproximación diferente a la creación de valor, y se basa en involucrar a una gran multitud en la resolución de un problema o la prestación de un servicio a cambio de una recompensa.
- Existen múltiples formas de utilizar el crowdsourcing como base de un modelo de negocio, pero en mi opinión las más interesantes son:

Comunidades puras (desde [Wikipedia](#) o [iStockPhoto](#) a [Threadless](#)), donde la multitud realiza tareas típicamente realizadas por personal interno y cuyo modelo de negocio se ha construido en base a este planteamiento.

Concursos/Desafíos: Realmente es una particularización de un mercado de dos lados con unas gotas de crowdsourcing: Una serie de usuarios (lado empresarial) propone a la masa un problema, y el ganador del concurso (lado multitud) recibe el pago al resolverse el concurso. Un ejemplo clásico es el de subastas de diseño como [12Designer](#).

Ideágoras: Lugares donde las empresas pueden “alquilar” una multitud para resolver problemas de carácter científico o tecnológico a cambio de una recompensa, u obtener un feedback muy valioso de clientes o usuarios (es una materialización de la [Innovación Abierta](#)). Las más prestigiosas son [WorthIdea](#) (con presencia en España y unas

estupendas ideas), [Innocentive](#) y [NineSigma](#)

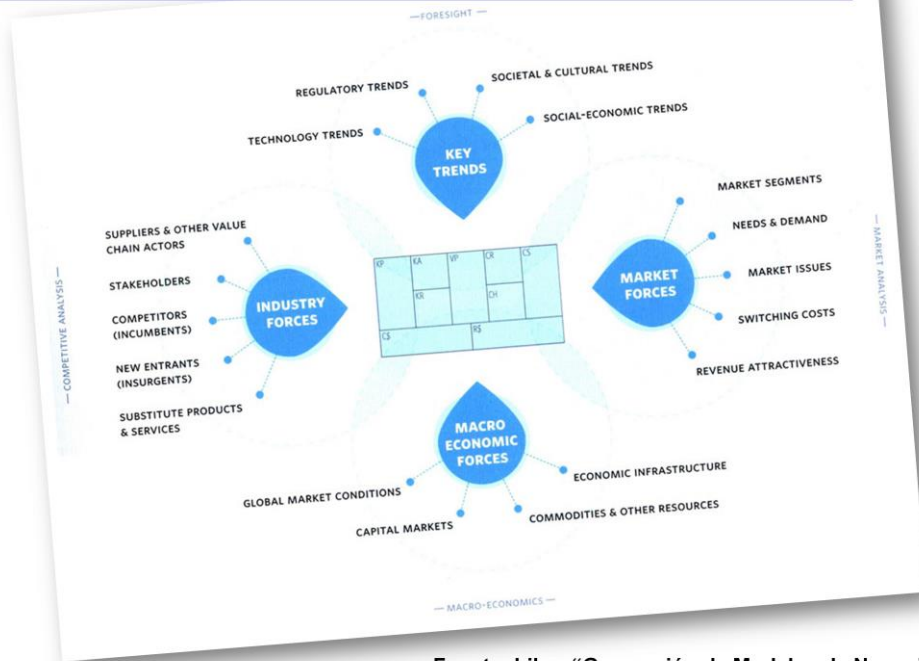
Hay muchos **otros tipos de modelos de negocio:** *Subastas, Low-cost, Afiliados, Add-on, aplicaciones móviles, Servicios/Consultoría, Distribución, Franquicias, Concursos, Suscripción, venta de productos virtuales..*

Estrategias

Para crear y gestionar modelos de negocios

Las siguientes páginas exploran tres áreas estratégicas: el entorno del modelo de negocio, la evaluación de modelos de negocio, una perspectiva de modelo de negocio basado en las estrategias del Blue Ocean y cómo manejar más de un modelo de negocio dentro de una empresa.

1. Evaluar el entorno

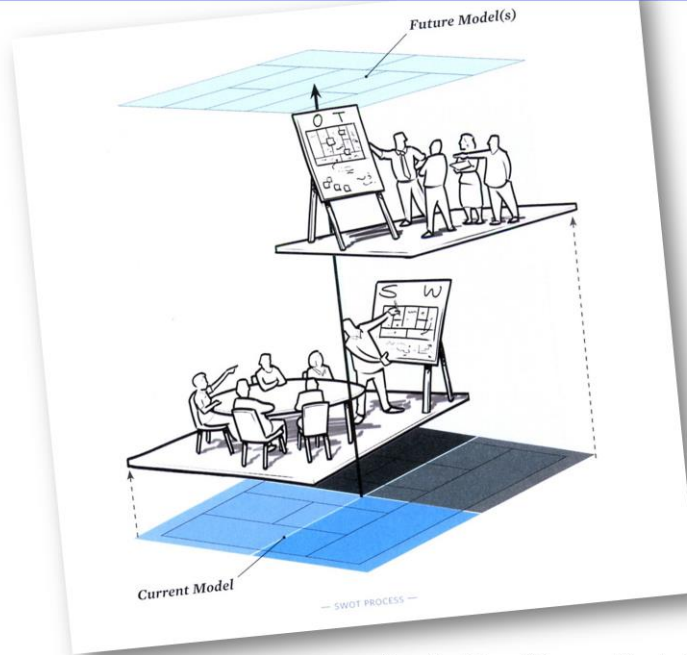


Fuente: Libro "Generación de Modelos de Negocio"

Evaluar el entorno del Modelo. El contexto, los conductores de diseño y limitaciones

modelo de negocio se diseñan y ejecutan en entornos específicos. El desarrollo de una buena comprensión de los entornos de la organización le ayuda a concebir más fuertes, los modelos de negocio más competitivo.

2. Analizar y Validar



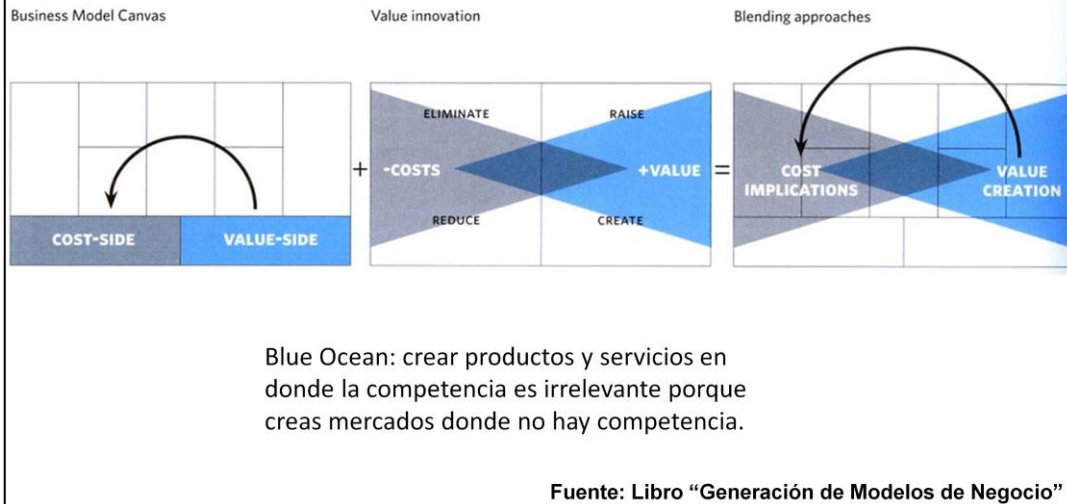
Fuente: Libro "Generación de Modelos de Negocio"

Analiza y valida continuamente tu modelo de negocio.

Mediante la ayuda de checklist, análisis DAFO, reanalizando una y otra vez las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este proceso ayuda a validar y/o modificar los 9 bloques de construcción de modelos de negocio.

3. Analizar las perspectivas del modelo de negocio a través de la estrategia "Blue Ocean"



Blue Ocean: crear productos y servicios en donde la competencia es irrelevante porque creas mercados donde no hay competencia.

Red Ocean: Las empresas tratan de sacar a sus competidores del mercado para obtener un porcentaje mayor de clientes. El espacio de maniobra es cada vez menor razón por la cual el océano se tiñe de color rojo sangre.



El entusiasmo, las ganas de emprender, una actitud positiva, y un **MODELO DE NEGOCIO** son necesarios...

...pero no suficientes

El entusiasmo, las ganas de emprender, una actitud positiva, y un **MODELO DE NEGOCIO** son necesarios...

Pero no son suficientes.



Es necesario un método.. Un Plan de Empresa

El Plan de Empresa

Instrumento que ayuda a **evaluar** un proyecto o idea empresarial

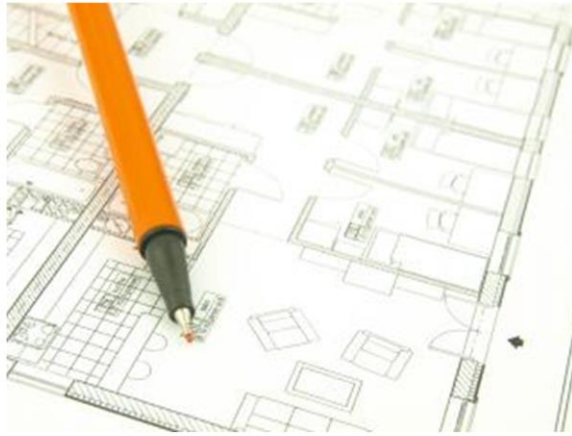


Documento donde se **describe** la idea de negocio, las estrategias y los recursos necesarios para llevarla a cabo

Extraordinariamente útil pues obliga a **analizar** todos los aspectos de una idea para convertirla en una empresa....¡o para descartarla!

-El Plan de Empresa es un documento en el que el emprendedor va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que pretende poner en marcha.

-Abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta en que se va a poner en marcha. Así pues, en el plan de empresa se define detalladamente la actividad que va a desarrollar la empresa, el mercado al que va a dirigirse, las estrategias de penetración en el mismo, la competencia, los objetivos y medios para lograr sus fines, los recursos financieros con los que va a contar y las fuentes para conseguirlos, instalaciones, equipos, personal, etc.

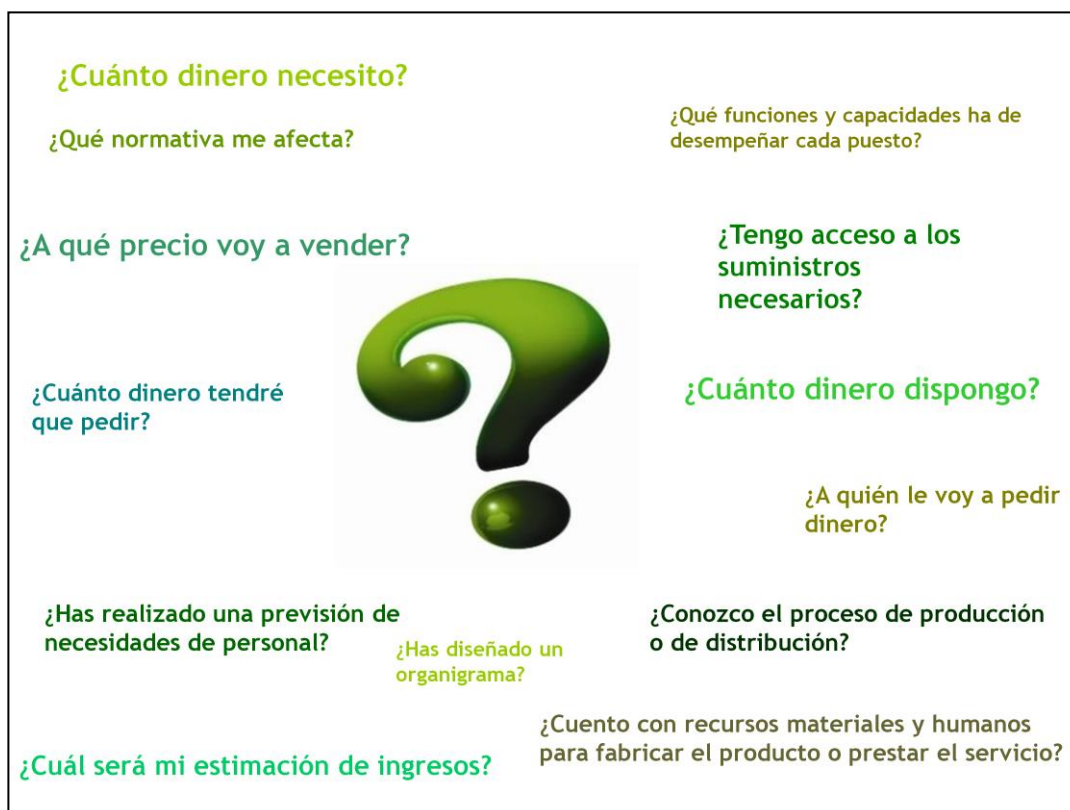


“Al igual que un constructor no comienza a construir sin su plano...”



...un emprendedor no debería montar una empresa sin su plan de empresa”.

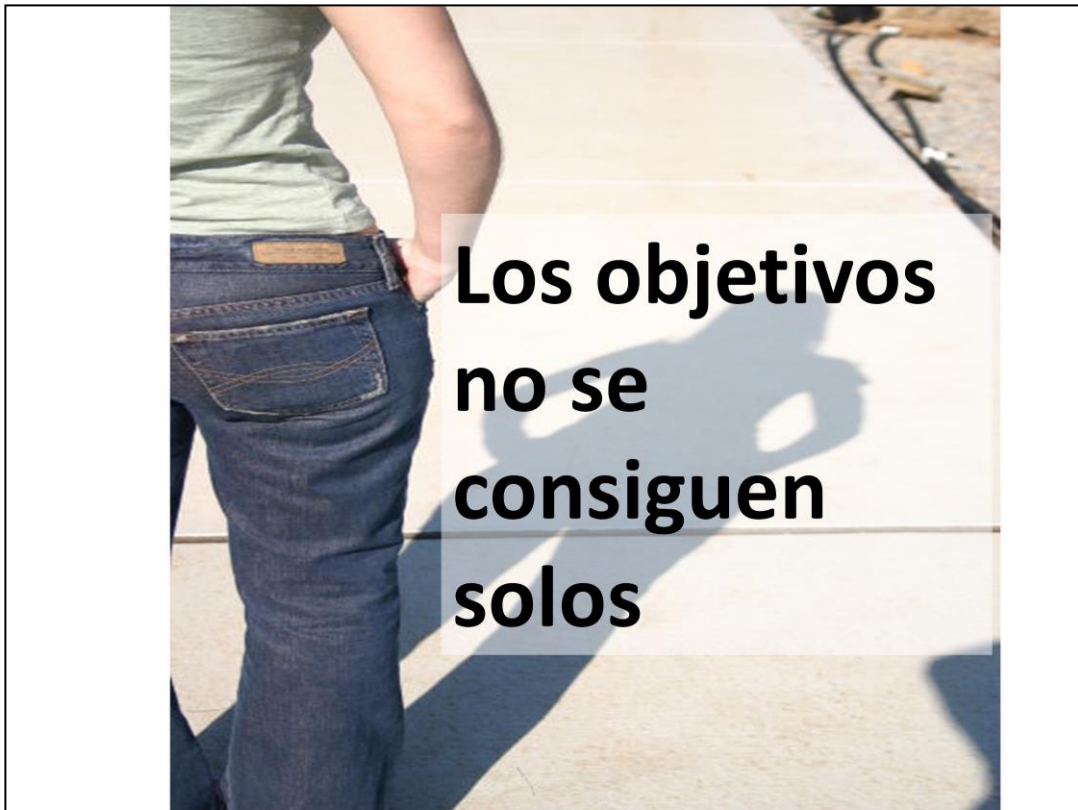
Por muy pequeña que sea la empresa que se desea establecer, las personas emprendedoras deben detenerse a realizar el plan de empresa, ya que ello les ayudará a definir con más rigor su proyecto, detectar aspectos que inicialmente podrían no haber pensado y, ante todo, comprobar su viabilidad.



No existe un modelo único para elaborar el Plan de Empresa. Cada emprendedor debe utilizar aquel modelo que se adapte más a su proyecto. Debe ser siempre la estructura la que se adapte a las necesidades y cuestiones que plantea el proyecto y no al revés.



El Plan de Empresa nos ayuda a marcar objetivos: Permite el correcto planteamiento de la idea de negocio.



Y a marcar la línea de acción para alcanzar esos objetivos: Permite desarrollar todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Partes de un Plan de Empresa

- 1. Introducción**
- 2. Plan de Marketing**
- 3. Plan de Producción**
- 4. Plan de Recursos humanos**
- 5. Plan Económico Financiero**
- 6. Estructura Jurídico legal**
- 7. Calendario de Ejecución del proyecto**
- 8. Resumen y valoración del Negocio**

There's not a single business model... there are really a lot of opportunities and a lot of options and we just have to discover all of them.

Tim O'Reilly

Conclusión

Mientras el mundo más se interconecta, más complejos son los negocios y emergen nuevas oportunidades para crear y capturar valor.





Plaza Emilio Sala, 1
03801 Alcoy (Alicante)
Tel.: 965 541 666 · Fax: 965 544 085
E-mail: informacion@ceei-alcoy.com
www.ceei-alcoy.com



Ginjols, 1 (esquina Avda. del Mar)
12003 Castellón
Tel.: 964 72 20 30 · Fax: 964 23 88 89
E-mail: ceei@ceei-castellon.com
www.ceei-castellon.com



Ronda de Vall d'Uixó, 125
Polígono Carrús. 03205 Elche (Alicante)
Tel.: 966 661 017 · Fax: 966 661 040
E-mail: ceei@ceei-elche.com
www.ceei-elche.com



Parc Tecnològic, Avda. Benjamín Franklin, 12
46980 Paterna (Valencia)
Tel.: 96 199 42 00 · Fax: 96 199 42 20
E-mail: informacion@ceei.net
www.ceei-valencia.com

www.emprenemjunts.es