

# ITINERARIO DE EMPRENDIMIENTO JUVENIL



Define tu idea





# Contenidos de este e-book

## INTRODUCCIÓN AL MODELO DE NEGOCIO

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

¿CÓMO DISEÑAR TU MODELO DE NEGOCIO?

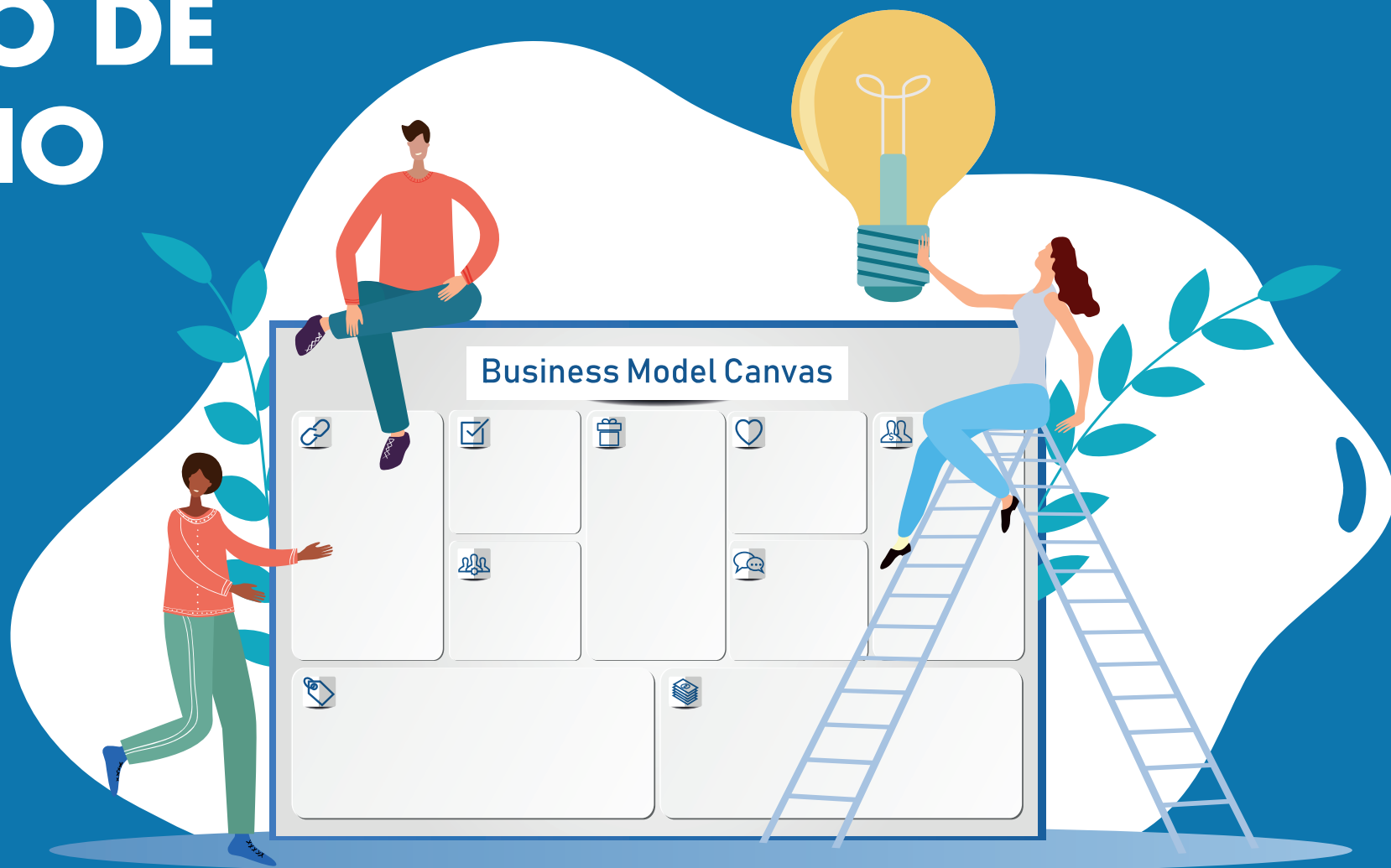
¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES ELEMENTOS?

## TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO

*También puedes visualizar los contenidos de este e-book en formato **píldora de vídeo**, o acceder a nuevos contenidos que te ayudarán profundizar en tu proyecto emprendedor, a través las **lecturas recomendadas**, haciendo click en cada uno de los hipervínculos marcados en color **verde** o **azul claro**, respectivamente*



# MÓDULO 5: MODELO DE NEGOCIO





Durante los primeros módulos hemos trabajado en cómo convertir una idea en productos y servicios que sean necesarios y deseables para un nicho de mercado. Ahora ha llegado el momento de dar el paso y crear un modelo de negocio que sea solvente y con el cual pueda dar el paso definitivo al emprendimiento.

El **modelo de negocio** de una empresa es la estructura que explica cómo, mediante un producto o servicio, una organización crea, entrega y recibe valor en las relaciones con su clientela, además de explicar la recompensa que recibe al completar este proceso.

Piensa en esta herramienta como el plano que te permite organizar tu negocio de manera muy concreta, partiendo de lo que le das a la clientela y lo que obtienes como ganancia. No obstante, no tiene que ver únicamente con la manera en que una marca genera ganancias con un producto. Este tipo de modelos en realidad hacen referencia a la fórmula que debemos seguir para asegurar el éxito de nuestro proyecto emprendedor, teniendo en cuenta **todos y cada uno de los eslabones que generen valor** en nuestra organización: los canales de venta, los recursos humanos, el conocimiento, la logística, las infraestructuras, los socios clave, etc.

Debido a la competitividad del mercado, cuando ofrecemos un bien o un servicio nos vemos abocados no solo a vender, sino a innovar con las soluciones que ponemos a disposición del público. Esto tiene como fin dejar claro el valor que nuestros productos tienen y los beneficios que su consumo conlleva para quienes los compran.



# ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?



Un modelo de negocio es una herramienta de análisis que te permitirá saber **quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener**. Definir tu modelo de negocio es conocer ADN de tu proyecto emprendedor.

De acuerdo con el libro de referencia **“Generación de modelos de negocio”** de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, un gran trabajo consensuado con muchos expertos y expertas en la materia, del cual hablaremos con detalle más adelante:

**Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.**

Los modelos que están funcionando son aquellos que son capaces de crear valor para la clientela, es decir, que tienen una propuesta de valor clara, que son capaces de llegar a la clientela, de diferenciarse, de establecer fuertes lazos con la clientela, de fidelizar y que son capaces de producirlos también de una manera especial.





¿Cómo se crea valor? Estando muy cerca de las personas usuarias. Estableciendo unas relaciones muy estrechas desde el principio para saber cuáles son sus necesidades o problemas que tienen.

Debes saber que una vez en el mercado puedes encontrar que tu modelo de negocio necesita modificarse. **«El modelo de negocio puede variar constantemente. De hecho, no cambiar de modelo de negocio o no hacer variaciones importantes es aterrador»**, advierte el experto en creación de empresas Guy Kawasaki.

Y aunque los cambios y la flexibilidad para hacerlos deben formar parte de tus habilidades en el emprendimiento, para evitar modificaciones vinculadas a una falta de planificación, **Kawasaki ofrece estos consejos a la hora de configurar tu modelo de negocio:**

### 1. Ponte como objetivo un nicho de mercado específico.

**«Cuanto más concreta sea la descripción de tu clientela, mejor. Muchas personas emprendedoras temen establecer un foco excesivamente limitado y específico porque saben que con ello no podrán dominar el mundo. Sin embargo, las empresas de mayor éxito empezaron poniéndose como objetivo alcanzar como máximo un par de mercados y crecieron luego adquiriendo un tamaño mayor a medida que fueron abordando nuevos mercados»**

**2. Mantén la sencillez.** **«Si no eres capaz de describir tu modelo de negocio en diez palabras o menos es que no tienes un modelo de negocio. Evita la jerga empresarial que esté de moda en el momento (estratégico, crítico, escalable...); no sirve para describir un modelo de negocio». Un ejemplo: ¿A qué se dedica eBay? «A cobrar el precio que aparece anunciado más una comisión. Fin de la discusión».**

**3. Copia a los demás.** **«El comercio lleva un montón de tiempo conviviendo con nosotros, de modo que a estas alturas ya deben de haberse inventado todos los modelos de negocio posibles. Podemos innovar en tecnología, marketing o distribución, pero tratar de inventar un nuevo modelo de negocio es una estrategia perdedora. Intenta relacionar tu modelo de negocio con algo que ya tenga éxito y todo el mundo entienda».**

**4. Sé expansivo.** **«Los modelos de negocio que intentan aumentar el tamaño del pastel en vez de hacerse con más pedacitos del mismo pastel son los que mejor funcionan habitualmente [sobre todo para las startups]. La clientela espera descubrir productos innovadores y frescos... no más de lo mismo».**





# ¿CÓMO DISEÑAR TU MODELO DE NEGOCIO?

Aunque existen muchas herramientas para desarrollar un modelo de negocio, una de las más útiles y que se sigue utilizando más de una década después de su creación es el **Business Model Canvas** presentado por de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio”, del que te hemos hablado antes.

El secreto del modelo canvas es que nos permite identificar **recursos, medios, objetivos y metas**. Es decir, que nos ayuda a conocer los aspectos más importantes del proyecto emprendedor para afrontar los retos y perseguir el éxito, con una caja de herramientas bien estructurada.

## **De una forma muy sencilla y visual este lienzo nos permite:**

**Identificar aspectos esenciales.** La característica principal del modelo canvas es que nos da una visión general del modelo de negocio. Así, las propiedades más importantes del proyecto emprendedor quedan reflejadas en un lienzo para optimizar objetivos y eliminar obstáculos.

**Presentar de forma general, estructurada, clara y concisa las características del negocio.** De esta forma, todo el equipo puede entender el modelo de negocio, aportar ideas y avanzar en la misma dirección.

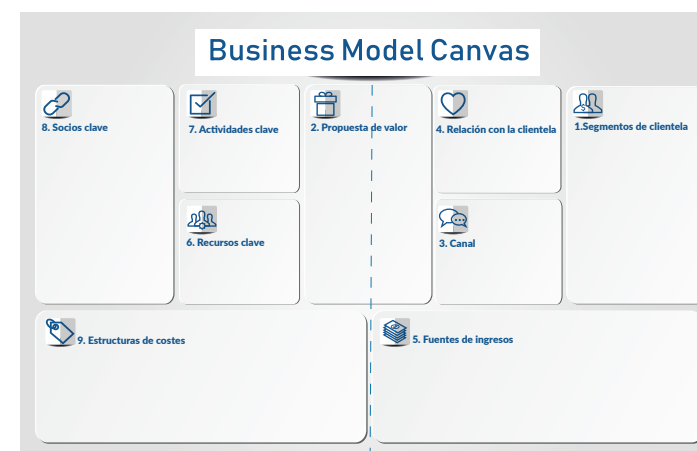




**Articular el plan de acción.** Aunque no sustituye a un plan de negocios detallado, es un paso previo para definir elementos más complejos en base a la acción y el desarrollo ágil.

**Inspirarnos para realizar lluvias de ideas.** Este lienzo nos ayuda a encontrar nuevos nichos de mercado y a presentar propuestas originales, creativas y diferentes dentro de la línea del negocio.

Y los bloques que están en el lado izquierdo del lienzo corresponden al hemisferio izquierdo de nuestro cerebro es decir al razonamiento.



Razonamiento

Creatividad

El modelo canvas es un gran lienzo con nueve divisiones que, agrupadas de diferentes formas, simplifican las cuatro grandes áreas de todo negocio: la clientela, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

A diferencia de como escribimos habitualmente no se complementa de izquierda a derecha tiene un orden muy específico que te indicaremos a continuación. La razón de esta división es que los bloques que están en el lado derecho del lienzo corresponden al hemisferio derecho de nuestro cerebro es decir a la creatividad.





# Business Model Canvas



8. Socios clave



7. Actividades clave



2. Propuesta de valor



4. Relación con la clientela



1. Segmentos de clientela



6. Recursos clave



3. Canal



9. Estructuras de costes



5. Fuentes de ingresos



**Veamos más en detalle cuáles son estos nueve principales elementos del modelo canvas:**

**1. Segmentos de clientela.** En este recuadro hay que definir el **público objetivo** del negocio: ¿quiénes y cómo es tu clientela? Esa es la pregunta básica a responder ya que, dependiendo del target al que te dirijas, tu negocio debería ser de una forma o de otra muy diferente. Si has trabajado en los módulos anteriores, esta es una pregunta que podrás contestar fácilmente, e incluso podrás diferenciar entre las usuarias y usuarios de tu producto servicio y quiénes pagarán por tu oferta; que, como hemos visto previamente no siempre es la misma persona.

**2. Propuesta de valor.** ¿Cuál es el valor diferencial que convierte a tu proyecto en algo único? ¿Qué tiene tu negocio que no tengan tu competencia más directa? Llámalo propuesta de valor, valor diferencial o ventaja competitiva... pero asegúrate de que tu aventura empresarial lo tiene, ya que serán precisamente estas características por las cuales la clientela esté dispuesta a pagar.

Las características de la propuesta de valor se pueden basar en una serie de criterios:

- *Novedad: cubrimos una necesidad o problema para el que todavía no existía un producto o servicio específico.*
- *Rendimiento: mejora del rendimiento sobre la oferta actual (mayor calidad, más velocidad...)*
- *Personalización: ofrecemos productos o servicios adaptados individualmente o incluso co-creados por el mismo usuario.*
- *Diseño: ofrecemos un diseño más cuidado o novedoso respecto a la oferta existente. Un caso típico sería Apple.*
- *Precio: podemos ofrecer soluciones low cost.*

**3. Canal.** En este apartado es necesario dejar establecido cuál o cuáles van a ser los canales a través de los que tu clientela podrá conocer y adquirir tus productos o servicios.

Los canales centran su actividad en 5 fases:

- *Notoriedad: cómo hacemos para que la gente nos conozca.*
- *Evaluación: cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor.*





- *Compra: cómo permitimos que la clientela compre nuestros servicios o productos (propia o de terceros, online o física etc)*
- *Entrega: cómo entregamos la propuesta de valor a nuestra clientela.*
- *Postventa: cómo proporcionamos servicios postventa a la clientela.*

**4. Relación con la clientela.** Está claro que toda empresa necesita comunicarse con su clientela de alguna forma u otra, especialmente en tiempos donde las redes sociales y el concepto de comunidad cobran mayor valor.

Ahora bien, de ti depende establecer ciertos parámetros como profundidad e inmediatez, pensando siempre que todos estos parámetros han de concordar con el mensaje de tu marca.

Algunos ejemplos son:

- *Asistencia personal: basada evidentemente en interacción entre personas, el cliente con un representante de la empresa.*
- *Self-service: no hay relación directa con la clientela, sino que ofrecemos todos los medios necesarios para que ésta puedan resolver los problemas por sí misma.*
- *Servicios automatizados: es una mezcla entre relación self-service con procesos automatizados.*

**5. Fuentes de ingresos.** El modelo canvas apuesta por un equilibrio entre lo que pide la persona consumidora y lo que ofrece tu proyecto emprendedor. De este equilibrio nace, al fin y al cabo, el precio al que has de vender tus productos o servicios... Ya que este precio marcará la mayor fuente de ingreso del negocio.

La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente.

La generación de estos ingresos puede ser de diferentes tipos:

- *Venta: es la más típica de las fuentes de ingresos. La compañía vende un producto a un cliente por el que recibirá un único pago.*
- *Pago por uso: se paga por el uso que se hace del servicio, mayor uso mayor pago.*
- *Suscripción: pago recurrente por usar un servicio.*

**6. Recursos clave.** Este bloque describe los **recursos** más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio. Estos recursos se pueden categorizar según los siguientes criterios:

- *Físicos: maquinarias, vehículos, edificios...*
- *Intelectuales: marcas, patentes, copyrights...*





- *Humanos: dependiendo del modelo de negocio pueden ser necesarios recursos humanos clave en un área determinada.*
- *Financieros: efectivo, líneas de crédito, stock options.*

**7. Actividades clave.** De forma similar a lo realizado con los recursos, también deberías definir unas actividades clave sin las que tu negocio no podría seguir operando: producción, resolución de problemas...

Estas actividades se pueden categorizar según los siguientes criterios:

- *Producción: diseño, desarrollo o entrega de un producto por ejemplo.*
- *Solución de problemas: para empresas que requieran de soluciones a problemas individuales de la clientela.*
- *Plataforma: si el modelo tiene como recurso clave el una plataforma necesitará una serie de actividades clave para su desarrollo o gestión.*

**8. Socios clave.** Puede que tu principal fuente de ingresos sea la venta de tu producto o servicio... Pero para avanzar y mejorar deberías establecer todo un conjunto de alianzas clave que ayuden a elevar el juego de tu empresa.

Existen 3 factores que nos llevan a buscar alianzas:

- *Optimización y economías de escala: las empresas no pueden proveerse de todo de forma interna, por lo que es necesario contar con proveedores para reducir costes.*
- *Reducción de riesgos: pueden ser necesarias alianzas estratégicas que nos permitan reducir la incertidumbre.*
- *Adquisición de recursos o actividades: las compañías no suelen tener todos los recursos necesarios ni pueden desarrollar todas las actividades de forma interna.*

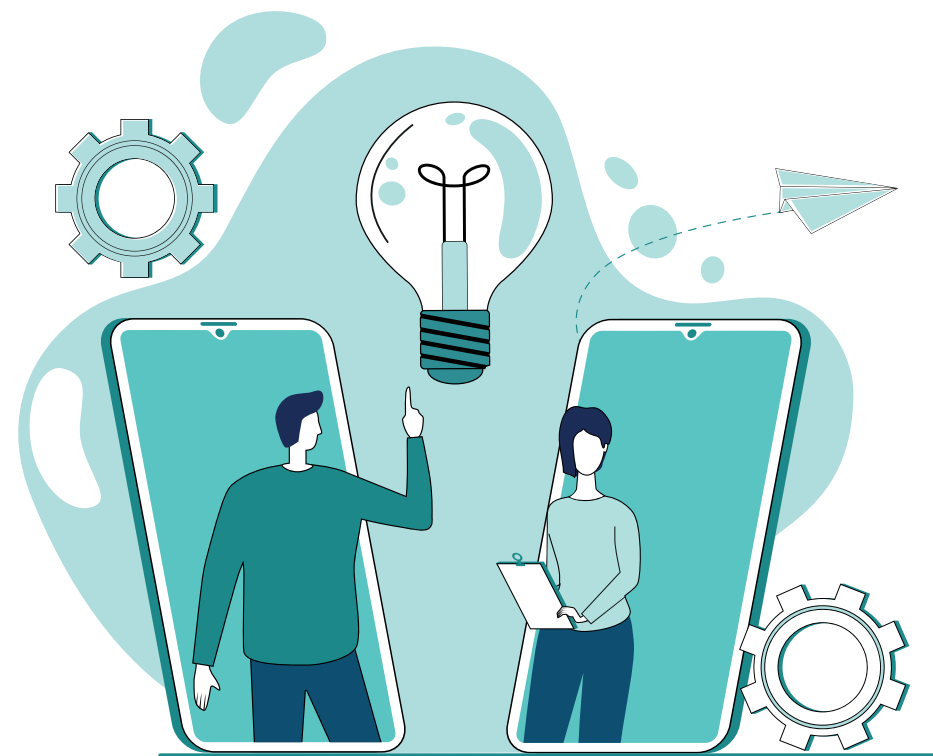
**9. Estructuras de costes.** La estructura de costes describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. A la hora de establecer la estructura de tus costes, puedes optar por dos opciones: por un lado, puedes intentar reducir el coste del producto usando herramientas como, por ejemplo, la automatización del proceso de producción; o, por otro lado, puedes crear un valor añadido que resulte valioso para el consumidor y por el cual está dispuesto a pagar.

En cualquier caso, debes asegurarte que en la relación entre ingresos generados y la estructura de costes, la balanza se incline a favor de los ingresos. De esta forma sabrás que tienes un proyecto rentable.



Dentro de la estructura de cosas deberás tener en cuenta.

- *Costes fijos: costes independientes al volumen de negocio.*
- *Costes variables: costes proporcionales al volumen de negocio.*
- *Economías de escala: crecimientos exponenciales de los ingresos reduciendo el coste por producto a mayor volumen.*



# TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO



Existen diferentes **tipos de modelos de negocio** destinados a diferentes proyectos empresariales. Algunos de los tipos básicos de modelos de negocio son:

## **Fabricante**

Un fabricante elabora productos terminados a partir de materias primas. Puede venderlo directamente a su clientela o venderlo a un intermediario, es decir, a otra empresa que finalmente lo vende al cliente.

## **Distribuidor**

Un distribuidor compra productos a los fabricantes y los revende a los minoristas o al público.

## **Minorista**

Un minorista vende directamente al público después de comprar los productos a un distribuidor o mayorista.

## **Franquicia**

Una franquicia puede ser un fabricante, distribuidor o minorista. En lugar de crear un nuevo producto, el franquiciado utiliza el modelo y la marca de la empresa matriz mientras le paga regalías.





## Tienda física

Tienda es un modelo de negocio tradicional en el que los minoristas, mayoristas y fabricantes tratan con la clientela cara a cara en una oficina, una tienda o una tienda que la empresa posee o alquila.

## Comercio electrónico

El modelo de negocio del comercio electrónico es una actualización del modelo de negocio tradicional de tienda. Se centra en vender productos mediante la creación de una tienda web en Internet.

## Modelo híbrido tienda física y comercio electrónico

Una empresa que tiene presencia tanto online como offline permite a la clientela recoger productos de las tiendas físicas mientras pueden realizar el pedido online. Este modelo le da flexibilidad al negocio ya que está presente online para los clientes que viven en áreas donde no tienen tiendas físicas.

## Low cost

En este modelo, el producto básico proporcionado a la clientela es muy sensible a los costos y, por lo tanto, tiene un precio lo más bajo posible. Por todos los demás servicios que lo acompañan, se cobra una determinada cantidad.

## Freemium

Este es uno de los modelos de negocio más comunes en Internet. Las empresas ofrecen servicios básicos a la clientela de forma gratuita mientras cobran una cierta prima por complementos adicionales. Entonces, habrá múltiples planes con varios beneficios para diferentes perfiles. Generalmente, el servicio básico viene con ciertas restricciones o limitaciones, como anuncios en la aplicación, restricciones de almacenamiento, etc., que los planes premium no tendrán.

## Suscripción

Si los costos de adquisición de la clientela son altos, este modelo de negocio podría ser la opción más adecuada. El modelo de negocio de suscripción te permite mantener a la clientela durante un contrato a largo plazo y obtener ingresos recurrentes de ella a través de compras repetidas.

## Agregador

Es un modelo desarrollado recientemente, donde la empresa tiene varios proveedores de servicios de un nicho y venden sus servicios bajo su propia marca. El dinero se gana como comisiones. Como por ejemplo Uber o Airbnb.





## Mercado online

Los mercados online agregan diferentes marcas vendedoras en una plataforma que luego compiten entre sí para brindar el mismo producto / servicio a precios competitivos. El mercado construye su marca sobre diferentes factores como la confianza, la entrega a domicilio gratuita y / o puntual, los vendedores de calidad, etc. y gana una comisión por cada venta realizada en su plataforma.

## Publicidad

Los modelos de negocios de publicidad están evolucionando aún más con el aumento de la demanda de productos y servicios gratuitos en Internet. Al igual que en épocas anteriores, estos modelos de negocio son populares entre los editores de medios como Youtube , Forbes, etc., donde la información se proporciona de forma gratuita pero está acompañada de anuncios que son pagados por patrocinadores.

## Licencias de datos / Venta de datos

Con la llegada de Internet, ha habido un aumento en la cantidad de datos generados sobre las actividades de los usuarios en Internet. Esto ha llevado al advenimiento de un nuevo modelo de negocio: el modelo de negocio de las licencias de datos. Muchas empresas venden o licencian

los datos de sus usuarios a terceros que luego los utilizan para análisis, publicidad y otros fines.

## Dropshipping

Es un tipo de modelo de negocio de comercio electrónico en el que la empresa no posee ningún producto o inventario, sino solo una tienda. El producto real es vendido por vendedores asociados que reciben el pedido tan pronto como la tienda recibe un pedido. Estos vendedores asociados entregan los productos directamente a la clientela.

## Crowdsourcing

Este modelo implica que las personas usuarias contribuyan al valor aportado. Este modelo de negocio a menudo se combina con otros modelos de negocio y de ingresos para crear una solución definitiva para el usuario y ganar dinero. Ejemplos de empresas que utilizan el modelo de negocio de crowdsourcing son Wikipedia , reCAPTCHA , Duolingo , etc.

## Comunidad de usuarios y usuarias

Impulsado por el efecto de red, este modelo de negocio implica otorgar acceso a una comunidad o una red a cambio de una tarifa de membresía.







## Plataforma Peer 2 Peer

Una economía P2P es una economía descentralizada basada en Internet en la que dos partes interactúan directamente entre sí para comprar o vender bienes o realizar una transacción sin la intervención de ningún tercero. Un catalizador P2P es una plataforma donde se encuentran estos perfiles de usuario y usuarias.

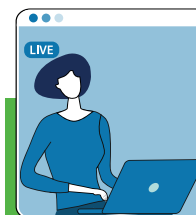
## Bajo demanda

Un modelo a pedido es un modelo en el que la producción de bienes y servicios se realiza una vez la clientela ha hecho la solicitud de un producto o servicio determinado.

Ten presente que el modelo de negocio **no es un documento estático** y que podrá y debe ir cambiando a medida que vayas obteniendo nuevos aprendizajes de tu clientela, así que no esperes más para empezar a dar forma a tu modelo de negocio. [Descarga la plantilla editable](#) o si lo prefieres puedes imprimirla y tener un gran lienzo con el cual dar forma a tu proyecto de emprendimiento.

Y aunque hemos llegado al fin de este itinerario de generación de ideas de negocio, recuerda que este es simplemente el primer paso que deberás dar para poner en marcha tu proyecto de emprendimiento.

**Como te hemos dicho, emprender implica valor, flexibilidad y resiliencia. Así que ánimo y a seguir trabajando**



Puedes aprender este contenido a través de este e-book o seguirlo en formato vídeo blog haciendo [click aquí](#)

