



PRINCIPIO DE MODELO DE NEGOCIO

¿CÓMO SENTAR LAS BASES DE UN MODELO DE NEGOCIO?

Hay veces en las que ganar dinero vendiendo un producto o servicio puede parecer bastante fácil. La gente lo necesita y yo lo ofrezco, negocio redondo. Pero para que una idea se haga realidad, se convierta en una startup, triunfe entre sus potenciales clientes y sea escalable en el tiempo se requiere, en realidad, de una planificación previa. Es lo que llamamos el modelo de negocio.

Hoy disponemos de muchísimas herramientas para crear uno bien definido que no deje nada al azar. Porque la propuesta de valor, los recursos de los que disponemos, la manera en que venderemos y cómo nos relacionamos con nuestros clientes son elementos que hay que desarrollar y dejar muy claros antes de lanzarse a crear.



USS CONECTA

USS CONECTA, El Viaje del Emprendedor es un **programa gratuito de formación y desarrollo de habilidades de negocios y tecnológicas, y construcción de redes** para fortalecer a emprendedores de la zona austral de nuestro país, en torno a las de las comunas de Puerto Montt, Osorno, Puerto Aysén y Coyhaique.

Busca apoyarlos en **crear, potenciar o reinventar sus negocios**, adaptándose a un mundo más tecnológico y digital, donde puedan desarrollar empresas de alto crecimiento, innovadoras,

con capacidad de ser competitivas y rentables, a través de un programa de apoyo que entregará conocimiento y herramientas digitales y también los ayudará a potenciar sus negocios.

Buscamos articular actores del ecosistema de las Regiones de Los Lagos y Aysén, poniendo a disposición de la comunidad un programa de apoyo al emprendimiento.

Participarán **emprendedores de diferentes industrias**, en etapas de desarrollo temprano – desde la idea hasta algunas primeras ventas que requieren estabilidad y escalamiento – apoyados por nuestra experiencia y profesionales expertos en metodologías de emprendimiento e innovación a través de un programa de aprendizaje de máxima calidad y una experiencia transformadora desde cursos planteados a través de la metodología de clase invertida, en el marco del Viaje del Emprendedor de Corfo.

Nuestra propuesta de valor considera además la **medición efectiva de la adquisición de estas competencias y herramientas** a través del trabajo que realizará el centro Data-i de la USS.

El material didáctico y contenidos de los cursos pertenecientes al Viaje del Emprendedor estarán desarrollados y disponibles abiertamente en una plataforma digital de USS CONECTA, acompañados además de recursos digitales de aprendizaje, desarrollados por DIE USS, que facilitan el conocimiento y uso de herramientas de innovación y emprendimiento.

Por último, a través de encuentros locales tipo Demo Day, y otros mecanismos digitales de interacción entre los participantes se generaran redes locales para conectar con el ecosistema de innovación y emprendimiento de la Región.

TABLA DE CONTENIDOS

¿CÓMO SENTAR LAS BASES DE	1
UN MODELO DE NEGOCIO?	1
1. ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?	4
2. BUSINESS MODEL CANVAS	4
¿Qué es el modelo Canvas?	4
¿Cómo crear mi propio modelo Canvas de manera correcta?	5
3. VARIACIONES DEL BUSINESS MODEL CANVAS	6
¿Qué es el Lean Canvas?	6

1. ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

En palabras sencillas, un modelo de negocio es la forma en que tu proyecto generará ingresos. Puede sonar elemental, pues todos quienes parten un emprendimiento lo hacen pensando en que su idea los llevará a ganar dinero. Sin embargo, generar un modelo de negocio robusto y eficaz no es una tarea tan simple como parece, pero por fortuna existen excelentes guías para delinearlos.

En un mundo donde todo parece haber sido inventado y cuesta encontrar ideas innovadoras, la clave para que un negocio prospere es que **sea capaz de crear valor para el cliente**. Para ello es necesario ponerse en sus zapatos, conocerlo a fondo, escucharlo, sentir y pensar como él, y dejar de lado cualquier tipo de suposición que no esté sustentada en hechos probados.

Para que un modelo de negocio genere los frutos esperados, hay que estar dispuesto a modificarlo cuantas veces sea necesario, pero siempre teniendo en mente un objetivo sencillo y claro.

2. BUSINESS MODEL CANVAS

¿Qué es el modelo Canvas?

En 2009, el suizo Alexander Osterwalder desarrolló uno de los métodos más utilizados por los emprendedores de todo el mundo para establecer sus modelos de negocio. Desde entonces, el Business Model Canvas se ha convertido en la guía para todos quienes tienen una idea o proyecto, ya sea dentro de una gran empresa o partiendo de cero.

Tal como lo indica su nombre, se trata de una plantilla con nueve cuadrículas en las que aparecen los aspectos básicos que todo negocio debe analizar para darles forma a las ideas y convertirlas en un buen método para generar ingresos.

Socios clave  ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Por qué son socios clave? ¿Qué nos aportan? ¿Qué necesitan de nosotros? ¿Qué ofrecemos a nuestros socios? ¿Qué valor agregamos a nuestra red de socios? Modelo de negocio para socios: ¿Qué valor agregamos a nuestros socios? ¿Qué necesitan de nosotros? ¿Qué ofrecemos a nuestros socios? ¿Qué valor agregamos a nuestra red de socios?	Actividades clave  ¿Qué actividades clave necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Qué actividades clave necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Qué actividades clave necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Qué actividades clave necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione? Recursos clave  ¿Qué recursos clave necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Qué recursos clave necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Qué recursos clave necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Qué recursos clave necesitamos para que nuestro modelo de negocio funcione?	Propuestas de valor  ¿Qué valor agregamos a nuestros clientes? ¿Qué valor agregamos a nuestros clientes? ¿Qué valor agregamos a nuestros clientes? ¿Qué valor agregamos a nuestros clientes?	Relaciones con clientes  ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? ¿Qué tipo de relaciones queremos establecer con nuestros clientes? Canales  ¿Por qué tipo de canales queremos vender nuestros productos o servicios? ¿Por qué tipo de canales queremos vender nuestros productos o servicios? ¿Por qué tipo de canales queremos vender nuestros productos o servicios? ¿Por qué tipo de canales queremos vender nuestros productos o servicios?	Segmentos de cliente  ¿Qué segmentos de clientes queremos servir? ¿Qué segmentos de clientes queremos servir? ¿Qué segmentos de clientes queremos servir? ¿Qué segmentos de clientes queremos servir?
Estructura de costes  ¿Cuáles son los canales más importantes para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Cuáles son los canales más importantes para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Cuáles son los canales más importantes para que nuestro modelo de negocio funcione? ¿Cuáles son los canales más importantes para que nuestro modelo de negocio funcione?		Fuentes de ingresos  ¿Por qué tipo de fuentes de ingresos queremos generar ingresos? ¿Por qué tipo de fuentes de ingresos queremos generar ingresos? ¿Por qué tipo de fuentes de ingresos queremos generar ingresos? ¿Por qué tipo de fuentes de ingresos queremos generar ingresos?		

Una de las maneras más comunes de utilizarlo es imprimirlo y rellenarlo con post-it, teniéndolo siempre a mano, para así ir haciendo las correcciones necesarias a medida que la idea va puliéndose.

¿Cómo crear mi propio modelo Canvas de manera correcta?

Si tienes una idea de negocio y quieres comenzar a delinearla, deberás conocer muy bien a qué se refiere cada uno de los nueve aspectos que contempla el modelo Canvas. Si bien puedes rellenarlo en el orden que quieras, te sugerimos hacerlo de esta forma:

1. **Segmento de clientes.** En el artículo anterior *Los primeros pasos de una startup: detección de oportunidades y desarrollo de clientes* te explicamos en qué consiste la segmentación de clientes. Al completar tu Canvas ten en consideración las siguientes preguntas:
 - ¿Para quién estoy creando valor?
 - ¿Quiénes son mis clientes más importantes?
2. **Propuesta de valor.** Es el eje central de cualquier modelo de negocio exitoso. Cuando ya casi todas las ideas han sido creadas, hay que centrarse en el elemento diferenciador de la tuya, pensando en tu ventaja competitiva frente a las demás empresas que hacen lo mismo que tú. Hazte preguntas como:
 - ¿Por qué el cliente va a preferir comprarme a mí en lugar de a mi competencia?
 - ¿Qué dolor estoy aliviando con mi producto o servicio?
 - ¿De qué manera estoy satisfaciendo las necesidades de cada segmento de clientes?
3. **Canales.** Es la manera a través de la cual llegarás con tu producto o servicio a tu cliente final. De nada sirve tener una idea espectacular si no puedes distribuirlo de forma adecuada. En esta etapa deberás responder las siguientes preguntas para establecer tu sistema de logística:
 - ¿Por qué canales quieren ser contactados mis segmentos de clientes?
 - ¿Qué canales funcionan mejor y son más eficientes en costos?
 - ¿De qué forma se integran los diferentes canales que utilizaré?
 - ¿Cómo integro estos canales con el día a día de mis clientes para llegar a ellos de mejor manera?
4. **Relaciones con los clientes.** Los clientes son la base de tu negocio y, si no los escuchas, será imposible satisfacer sus necesidades. Debes establecer de manera clara cómo te vas a relacionar con ellos, considerando que son el eje que mueve tu idea. Las siguientes preguntas te aclararán algunos aspectos de la relación:
 - ¿Qué tipo relación espera cada segmento de clientes que tengas con ellos?
 - ¿Cómo vas a mantener estas relaciones durante el tiempo?
 - ¿Cómo son las relaciones que ya has establecido?
 - ¿Cómo se integran las relaciones actuales con el resto del modelo de negocio?
 - ¿Qué costo monetario tienen estas relaciones? ¿Son rentables para el proyecto?
5. **Recursos clave.** Para poner en marcha una idea de negocio es necesario contar con recursos de todo tipo. En esta parte deberás tener claridad de los elementos que dispones actualmente y de los que necesitarás en el futuro, siempre teniendo al frente a los costos asociados. Te ayudará responder preguntas como:
 - ¿Qué recursos clave requiere llevar a cabo mi propuesta de valor?
 - ¿Dispongo actualmente de alguno de ellos?
 - ¿Qué costos implican los recursos requeridos?

6. Actividades clave. Son las acciones que debes llevar a cabo para hacer real tu propuesta de valor. Es importante que seas realista y tengas claridad de los recursos de los que dispones para realizar estas actividades. Ayúdate con las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades requiere mi propuesta de valor?
- ¿Qué actividades son necesarias para mis canales de distribución?
- ¿Qué actividades debo realizar para relacionarme con mis clientes?
- ¿Qué actividades tengo que considerar para mantener mis fuentes de ingreso?

7. Socios clave. Por mucho que comiences siendo tú mismo el encargado de llevar a cabo todas las actividades que hacen funcionar a tu startup, es importante que te rodees por aliados para simplificar los procesos, enfocándose cada uno en lo realmente necesario. Puedes completar esta casilla respondiendo estas preguntas:

- ¿Quiénes son mis socios clave?
- ¿Quiénes son mis proveedores actuales y cuáles me hacen falta?
- ¿Con qué recursos pueden aportar mis diferentes aliados?
- ¿Qué actividades clave desarrollan mis socios?

8. Estructura de costos. Para que tu negocio sea rentable, debes tener muy clara la estructura de costos que hace funcionar a tu proceso productivo, siempre buscando la manera de optimizarlo lo máximo posible. Si tienes claros tus costos, será más difícil que te salgas de los presupuestos establecidos. Para desarrollarla, responde estas preguntas:

- ¿Cuáles son los costos fundamentales que hacen funcionar a mi empresa?
- ¿Cuáles son los recursos más caros?
- ¿Qué actividades clave son las más caras?
- ¿Existen maneras de optimizar mis costos?

9. Fuentes de ingresos. Esta es, sin duda, una de las casillas más importantes para que tu modelo de negocio sea rentable. Con la estructura de costos clara, podrás definir más fácilmente la manera en que vas a monetizar tu idea, respondiendo a las siguientes preguntas guías:

- ¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes por el bien que les ofrecemos?
- ¿Cómo pagan hoy y cómo pagarán en el futuro por mi producto?
- ¿Cómo se divide mi estructura de costos actual y cuánto contribuye cada una a los ingresos totales?
- ¿Cuál es la principal línea de ingresos actual?

3. VARIACIONES DEL BUSINESS MODEL CANVAS

¿Qué es el Lean Canvas?

En artículos anteriores te explicamos cómo la metodología Lean StartUp puede ayudarte a optimizar los tiempos de desarrollo de tu idea de negocio, incluyendo al cliente en etapas tempranas de pivoteo, para así corregir lo que fuere necesario a tiempo en lugar de hacerlo una vez que el proyecto se lanza oficialmente al

mercado. Con esto en mente, el conocido emprendedor Ash Maurya adaptó el modelo Canvas tradicional, pues considera que éste se enfoca en empresas consolidadas más que en startups que se encuentran en sus etapas iniciales, trabajando siempre sobre la incertidumbre. De esta forma, y tomando como base la herramienta propuesta por Osterwalder, desarrolló el modelo Lean Canvas.

LIENZO LEAN CANVAS

PROBLEMA Problemas Top 3 (Alternativas)	SOLUCIÓN 3 Características del producto/servicio MÉTRICAS CLAVE Actividades Clave a Medir	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.	VENTAJA ESPECIAL Qué te hace especial/diferente CANALES Vía de acceso a clientes	SEGMENTO DE CLIENTES Segmento objetivo (Early adopters)
ESTRUCTURA DE COSTES Gastos		FLUJO DE INGRESOS Cómo vamos a ganar dinero		

Como verás, este lienzo es bastante similar al Business Model Canvas, pero con algunas adecuaciones en su parte superior. A continuación, te mostramos de forma detallada de qué se tratan las nuevas casillas de este modelo.

- **Segmento de clientes.** En este caso, Maurya propone establecer las características de los *early adopters*, es decir, de aquellos clientes que adquirirán tu producto o servicio mucho antes que la masa. Ellos están dispuestos a trabajar contigo desde el lanzamiento de tu mínimo producto viable, asumiendo los riesgos que esto puede significarles.
- **Problema.** En este punto debes declarar los dolores que identificaste en tus clientes y las alternativas existentes en el mercado para ayudar a aliviarlos.
- **Solución.** Con el problema puesto sobre la mesa, establecer una solución te será mucho más fácil. Allí es cuando debes especificar las tres principales características que tiene tu producto o servicio, que deben ir de la mano con tu propuesta de valor.
- **Proposición de valor única.** Habiendo establecido cuál es la ventaja que te hace especial para tu cliente y te diferencia del resto de la competencia, puedes crear una frase simple en la que expliques tu propuesta de valor y cómo ella ayudará a resolver el dolor de tus clientes.
- **Métricas clave.** Mientras más midas, mejor te irá. No es necesario que tengas métricas para todo, pero sí para ir controlando los flujos y parámetros clave para tu idea de negocio.

Una vez que hayas realizado este ejercicio, será hora de llevar la teoría a la práctica. Te sugerimos continuar trabajando con base en la metodología Lean StartUp, siempre de la mano de tu segmento de clientes.

Establece hipótesis, valídalas, pivotea, modifica si es necesario, vuelve a generar hipótesis y mantén vivo este flujo hasta que al fin hayas dado con un modelo de negocio que te ayude a sentar las bases para lanzar tu proyecto.