

HERRAMIENTAS PARA ELABORAR EL MODELO DE NEGOCIO

Sumario

1. *Introducción*
2. *¿Qué es un modelo de negocio?*
3. *¿Qué es el modelo CANVAS?*
4. *Los 9 módulos del modelo CANVAS*
5. *Iniciar el proceso para construir nuestro modelo de negocio*
6. *Webgrafía*

1. Introducció

A la hora de emprender los expertos coinciden en que hay que elaborar un buen Plan de Empresa que recoja de forma ordenada todos aquellos elementos necesarios que deben evaluarse para decidir, o no, llevar adelante un proyecto empresarial. Este documento que recoge por escrito las reflexiones de las personas emprendedoras entorno su propuesta empresarial es sólo una de las herramientas que hay que contemplar antes de emprender.

Como se suele decir, "el papel lo aguanta todo" y, por tanto, hay que usar todas las herramientas que estén a nuestro alcance para asegurarnos de que la aventura emprendedora salga el máximo de estudiada, reflexionada, verificada y planificada. Algunos expertos aseguran que más allá del plan de empresa, es casi más imprescindible construir el Modelo de Negocio que recoja la forma como el proyecto empresarial hará viable las propuestas de valor que ofrece a los diferentes clientes.

2. ¿Qué es un modelo de negocio?

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa busca crea, proporciona y capta valor. El diseño del negocio es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende servir a los clientes y cómo generar ingresos. Incluye, pues, los aspectos principales del negocio y ordena para que posteriormente podamos planificar la estratégica e implementación.



Un modelo de negocio debe contemplar las siguientes cuestiones:

- Como se seleccionarán los clientes
- Como definimos y diferenciamos las ofertas de producto / servicio
- Como creamos utilidad para los clientes
- Como conseguimos y conservamos los clientes
- Como salimos al mercado: publicidad y distribución
- Como definimos las tareas a realizar
- Como configuramos los recursos
- Como conseguimos los ingresos y el beneficio

Construir un modelo de negocio aporta valor añadido a cualquier empresa o proyecto empresarial; proporcionando un mayor conocimiento y visión de la organización a través de un enfoque sistémico que engloba todos los aspectos de ésta y de sus actividades.

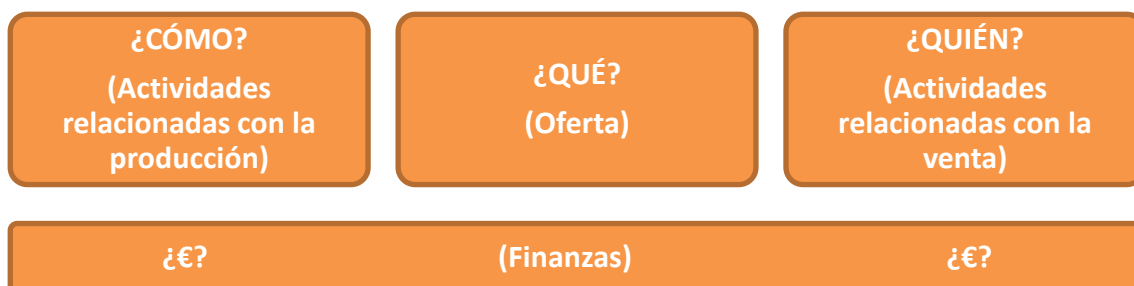


Es importante hacer el ejercicio de proyectar el negocio por ejemplo a 5 o 10 años. Cuál es nuestro sueño? Hay que prever dónde queremos llegar, definir los objetivos a medio-largo plazo. Todos los elementos del modelo de negocio deben girar en torno conseguir los objetivos planteados.

3. ¿Qué es el Modelo CANVAS?

El CANVAS es una herramienta para confeccionar modelos de negocio propuesta por [Alexander Osterwalder](#)¹ donde describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia de éste, por lo que es de vital importancia conocer en profundidad cómo opera la empresa y al mismo tiempo sus fortalezas y debilidades. El modelo CANVAS es una herramienta que nos debe permitir confeccionar nuestro propio modelo de negocio y ayudarnos a validar su viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa o proyecto empresarial.

El modelo en cuestión se basa en un diagrama denominado CANVAS, el cual parte de 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas principales que configuran la primera armadura del modelo de negocio del proyecto empresarial:



Ante todo, debemos tener claro cuál es nuestra propuesta de valor (¿QUÉ?), A qué clientes la dirigimos (¿QUIÉN?) Y qué tenemos para hacerlo (¿CÓMO?). Finalmente, esbozaremos los recursos económicos que obtendremos los clientes y los gastos que nos supondrá elaborar la propuesta de valor.

4. Los 9 módulos del modelo CANVAS

El modelo CANVAS cumplido lo conforman nueve bloques que desarrollan las cuestiones planteadas inicialmente y que nos ayudará a validar la forma de hacer viable el proyecto empresarial. Podemos enfocar nuestro modelo de negocio empezando por cualquiera de estos bloques, lo que consideramos más adecuado. No necesariamente hay que empezamos torno al producto o servicio.

¹ La reproducción o interpretación de parte de la obra de Alexander Osterwalder en relación al modelo Canvas está autorizada por la licencia de Creative Commons: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

Los bloques son:

1. **Segmentos de clientes:** los diferentes grupos de personas o entidades a las que dirigimos las propuestas de valor. Para quien creamos valor? Nos dirigimos a uno o a diferentes segmentos? (Mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado ...)
2. **Propuestas de valor:** el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmentos de mercado específicos. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. ¿Qué problema ayudamos a solucionar? ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes? Hay que plantearlo desde la perspectiva de "qué quiere comprar nuestro cliente" versus "qué vendemos".
3. **Canales de comunicación, distribución y venta:** la forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor.
4. **Relación con los clientes:** los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes, que establecen y mantienen de forma independiente para cada segmento. En función de cada cliente, adaptaremos el discurso.
5. **Ingresos:** se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa.
6. **Recursos y capacidades clave:** los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidas las personas de la empresa y sus capacidades.
7. **Actividades clave:** las acciones necesarias que deben llevarse a cabo. Habrá que saber si contamos con las capacidades necesarias (y recursos clave) para llevar a cabo estas actividades.
8. **Alianzas clave:** las alianzas, los socios, incluso los proveedores que necesitamos para el éxito del modelo de negocio. Quizá algunas actividades se pueden externalizar y / o determinados recursos se pueden adquirir fuera de la empresa.
9. **Gastos:** toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes tiene unos costes asociados. ¿Cuál es la estructura de costes?

CÓMO?		QUÉ?	QUIÉN?	
Alianzas clave	Actividades clave	Propuestas de Valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos y capacidades clave		Canales de comunicación, distribución y venta	
Gastos		€	Ingresos	

5. Iniciar el proceso para construir nuestro modelo de negocio

Para construir nuestro propio modelo de negocio basado en la metodología del CANVAS lo podemos hacer de diferentes maneras. No obstante es recomendable:

- Hacerlo con todas las personas del equipo promotor de la empresa o del proyecto empresarial. Cuanto más perspectivas diferentes, más rico puede ser el proceso. Con más abanico de ideas y visiones tenemos más opciones para llegar a una fórmula de éxito.
- Colgar un mural, o póster, con el esquema de los 9 bloques del modelo CANVAS que nos dé juego para diseñar y rediseñar sin limitaciones.
- Utilizar el método del brainstorming (lluvia de ideas) entre todos los partícipes en el proceso, con total libertad y respeto por las diferentes ideas que vayan surgiendo. Lo importante es producir primero, luego ya haremos la elección.
- Dibujar, esbozar distintas posibilidades, distintos modelos de negocio siguiendo el esquema CANVAS y valorar posteriormente su viabilidad.
- Dedicarle el tiempo necesario. Plantear el modelo de negocio no es una cuestión accesoria o trivial del proyecto empresarial, sino que se trata precisamente de la definición de este, el más importante aparte del espíritu emprendedor!

6. Webgrafia

- Portal web de Alex Osterwalder. [Enlace](#)
- Business Model Generation. CANVAS. [Enlace](#)
- ACC1Ó: agencia de apoyo a la innovación y la internacionalización de la empresa catalana. Sesiones 360 ° Modelo de negocio. [Enlace](#)
- Departamento de Empresa y Empleo. Papeles de Economía Industrial. Modelos de negocio: por una nueva organización industrial. [Enlace](#)
- El ANILLA: el portal de la competitividad. Guía práctica de modelos de negocio de referencia. [Enlace](#)

El Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya velará por asegurar la exactitud y fidelidad de esta información y de los datos contenidos en los informes.

Estos informes se publican para proporcionar información general. El Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya no aceptará bajo ninguna circunstancia ninguna responsabilidad por pérdidas, daños o perjuicios o de otras decisiones empresariales basadas en datos o informaciones que se puedan extraer de este informe.