

# Modelo de negocios en los agronegocios

**Facilitador: Pablo Luis Saravia Tasayco**

# Generación de modelos de negocio

La metodología escrita por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (conocido también como Canvas) parte de la idea de la **existencia de una propuesta de valor**, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes.

Esto conllevará la **necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones** con agentes externos e internos.



Consta de 9 módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Se divide en 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.



## Socios clave

8



¿Quiénes son nuestros socios clave?  
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?  
¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?  
¿Qué actividades clave realizan los socios?

Motivaciones para los socios:

1. Optimización y economía de escala
2. Reducción de riesgo e incertidumbre
3. Compra de determinados recursos y actividades.

## Actividades clave

7



¿Qué actividades clave requieren nuestras propuesta de valor?  
¿Qué canales de distribución?  
¿Qué relaciones con clientes?  
¿Qué fuentes de ingresos?

Categorías

1. Producción
2. Resolución de problemas
3. Plataforma / red

## Recursos clave

6



¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?  
¿Qué canales de distribución?  
¿Qué relaciones con clientes?  
¿Qué fuentes de ingresos?

Tipos de recursos:

1. Físico
2. Intelectual (patentes de marca, copyrights, datos)
3. Humanas
4. Económicos-financieros

## Propuestas de valor

2



¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?  
¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?  
¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?  
¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Características:

1. Novedad
2. Mejora de rendimiento
3. Personalización
4. "hacer el trabajo"
5. Diseño
6. Marca / Status
7. Precio
8. Reducción de costo
9. Reducción de riesgos
10. Accesibilidad
11. Conveniencia / utilidad

## Relaciones con clientes

4



¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?  
¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?  
¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?  
¿Cuánto cuestan?

Ejemplos:

1. Asistencia personal
2. Asistencia personal exclusiva
3. Autoservicio
4. Servicios automatizados
5. Comunidades
6. Creación colectiva

## Canales

3



¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?  
¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?  
¿Cómo están integrados nuestros canales?  
¿Cuáles funcionan mejor?  
¿Cuáles son más rentables?  
¿Cómo los integramos con las rutinas de cliente?

Fases del canal:

1. ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
2. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
3. ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?
4. ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?
5. ¿Cómo proporcionamos soporte post-venta a los clientes?

## Segmentos de cliente

1



¿Para quién estamos creando valor?  
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Características

1. Mercado de masa
2. Mercado de nicho
3. Mercado segmentado
4. Mercado diversificado
5. Plataforma multilaterales o mercados multilaterales

## Estructura de costes

9



¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?  
¿Cuáles son los recursos clave son los más caros?  
¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Es tu negocio más:

Basado en coste (estructura de coste más escueta, propuesta de valor de precio bajo, máxima automatización, outsourcing extensivo).  
Basado en valor (centrado en la creación de valor, propuesta de valor Premium).

Características:

1. Costes fijos (salarios, rentas, utilidades).
2. Costes variables
3. Economías de escala
4. Economía de alcances

## Fuentes de ingresos

5



¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?  
¿Por qué pagan actualmente?  
¿Cómo están pagando actualmente?  
¿Cómo les gustaría pagar?  
¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?

Tipos

1. Venta de activos
2. Pago por uso
3. Cuota de suscripción
4. Préstamos / alquiler / leasing
5. Concesión de licencias
6. Servicios de intermediación










7. Publicidad

Precio fijo










1. Lista de precios fija
2. Dependiente de la funcionalidad del producto
3. Dependiente de segmento de mercado
4. Dependiente del volumen

Precio dinámico

1. Negociación (regateo)
2. Gestión de la rentabilidad (inventario)
3. Mercado en tiempo real
4. Subastas

<div><div>Socios clave</div><div>8</div><div></div></div> <div><p>Es importante realizar alianzas estratégicas entre empresas, joint ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione.</p><p>¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?</p></div>	<div><div>Actividades clave</div><div>7</div><div></div></div> <div><p>Es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.</p></div> <div><div>Recursos clave</div><div>6</div><div></div></div> <div><p>Utilizar los datos claves de la empresa, seleccionar la propuesta de valor y relacionarlo con los clientes, los canales de distribución, la interacción con los consumidores y los flujos de ingreso. Conocer cuáles son los recursos clave para que la empresa tenga la capacidad de entregar su propuesta de valor.</p></div>	<div><div>Propuestas de valor</div><div>2</div><div></div></div> <div><p>El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno.</p><p>Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio.</p><p>Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio</p></div>	<div><div>Relaciones con clientes</div><div>4</div><div></div></div> <div><p>Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes.</p><p>Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.</p></div> <div><div>Canales</div><div>3</div><div></div></div> <div><p>Como se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.</p></div>	<div><div>Segmentos de cliente</div><div>1</div><div></div></div> <div><p>El propósito es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc.</p><p>Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.</p></div>
<div><div>Estructura de costes</div><div>9</div><div></div></div> <div><p>Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, I&amp;D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.</p></div>		<div><div>Fuentes de ingresos</div><div>5</div><div></div></div> <div><p>Aquí se tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.</p></div>		

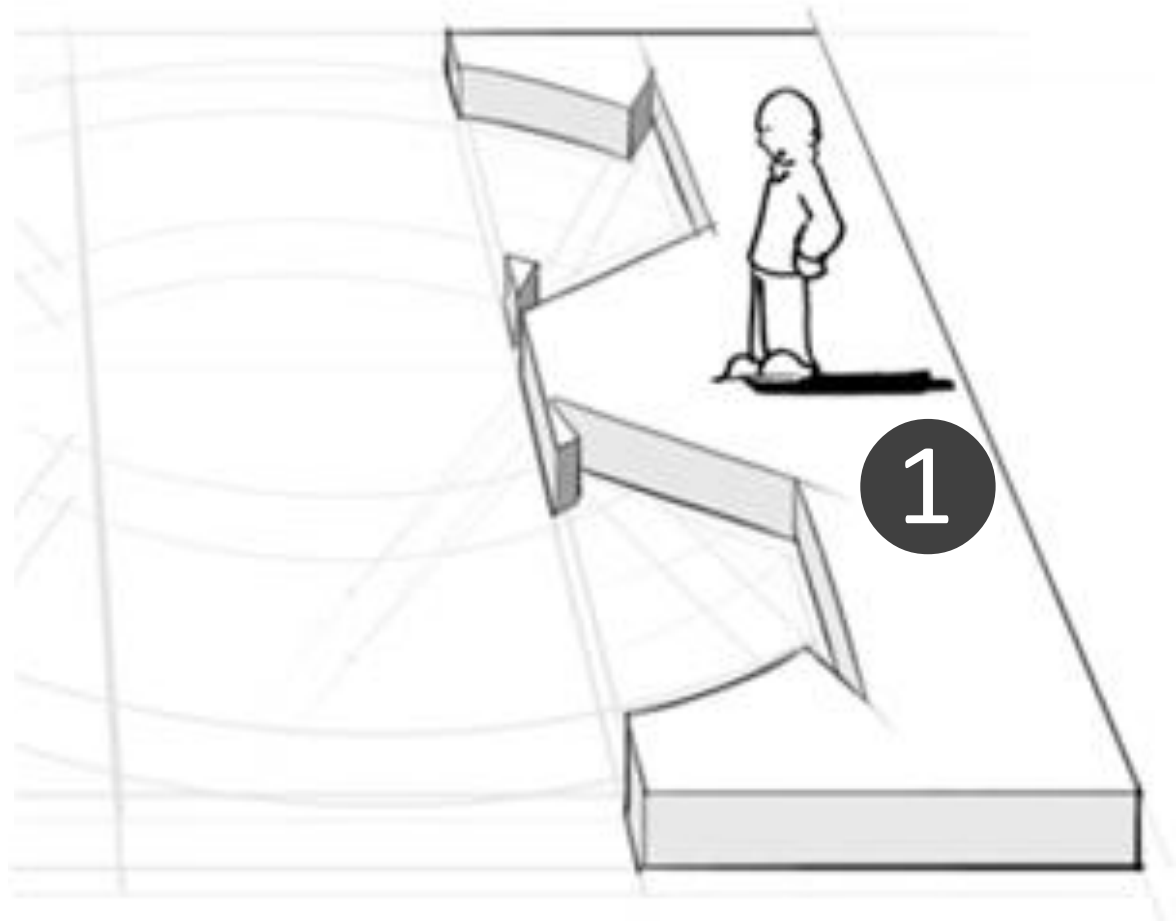
## Lienzo de Modelo de Negocios

<p>Asociaciones Clave</p>  <p>8</p>	<p>Actividades Clave</p>  <p>7</p>	<p>Propuesta de Valor</p>  <p>2</p>	<p>Relaciones con Clientes</p>  <p>4</p>	<p>Segmentos de Mercado</p>  <p>1</p>
	<p>Recursos Clave</p>  <p>6</p>		<p>Canales</p>  <p>3</p>	
<p>Estructura de Costes</p>  <p>9</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p>  <p>5</p>		

Traducido por: **denissejimenez.com**

# Actividad 1: Segmento de clientes

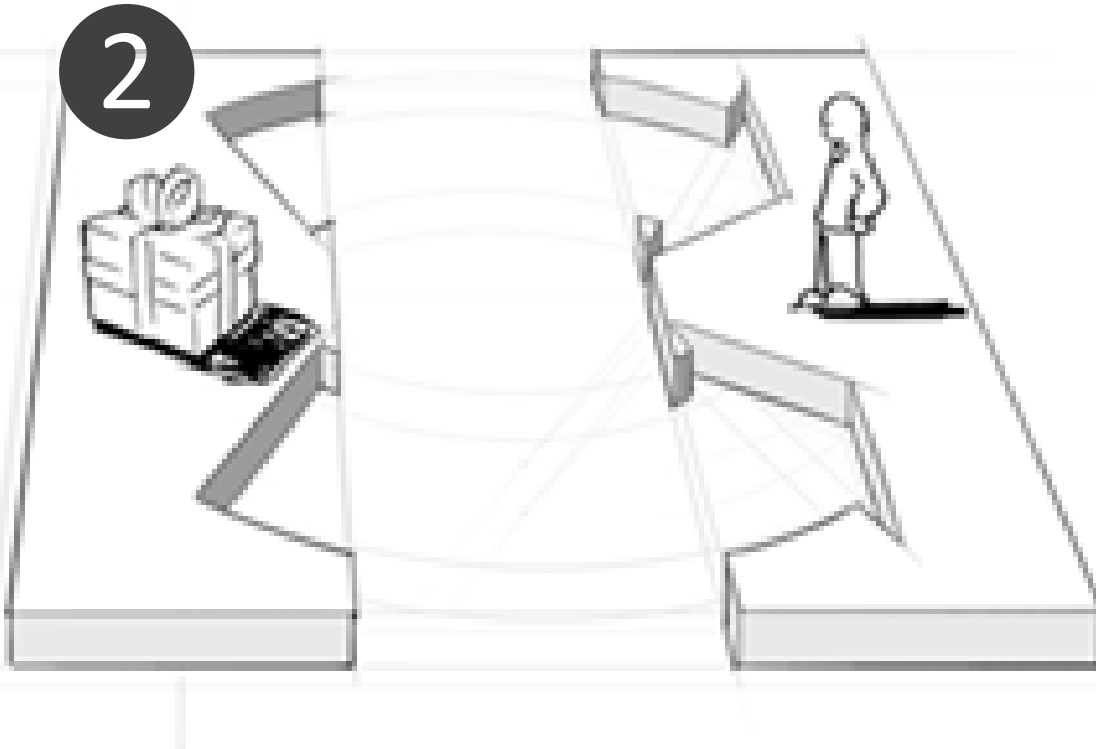
Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuales son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran publico, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?



Elaborado en base a <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

# Actividad 2: Propuesta de valor

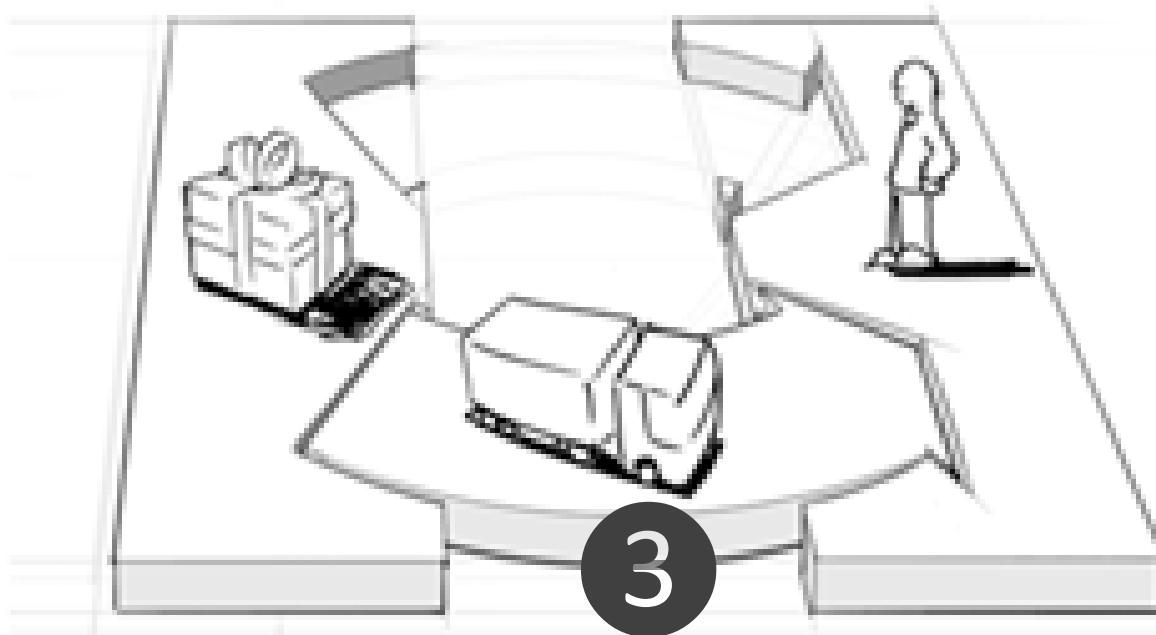
La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. También habla de nuestra estrategia competitiva... ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño?



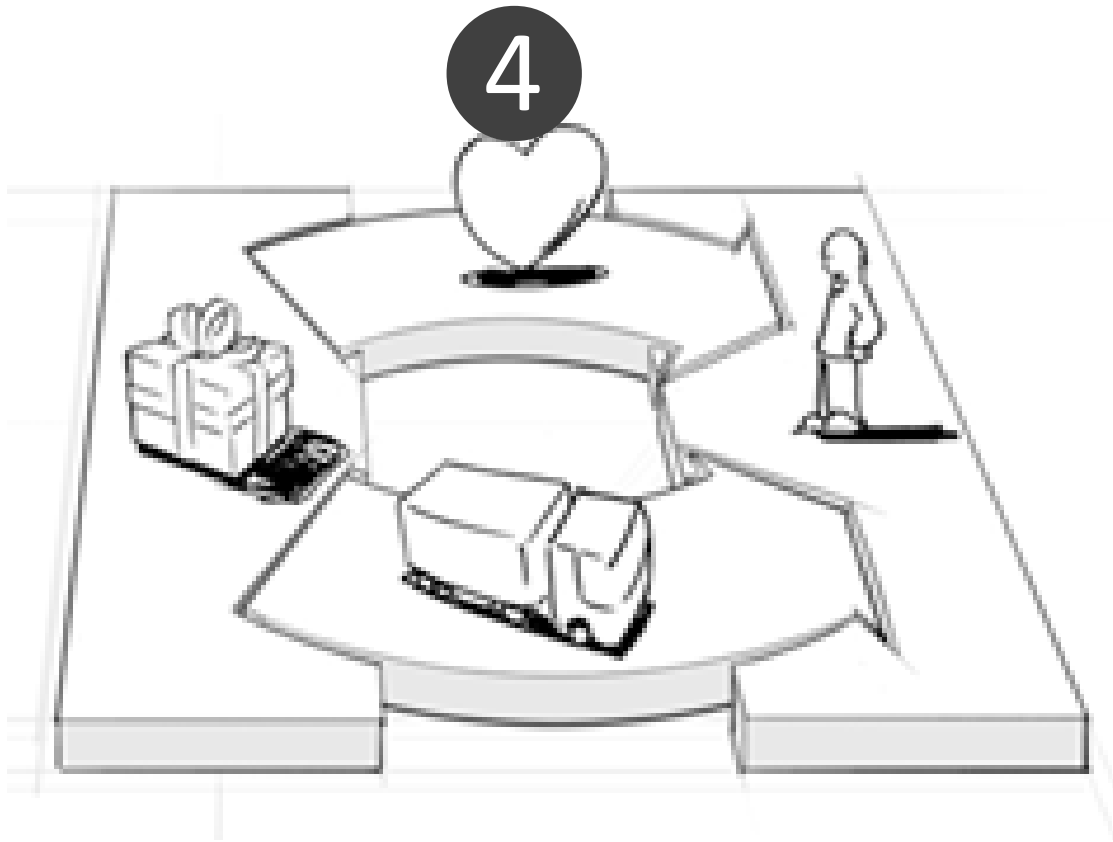


# Actividad 3: Canal de comercialización

En éste bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?. El canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en éste punto conformaremos una experiencia de cliente u otra....



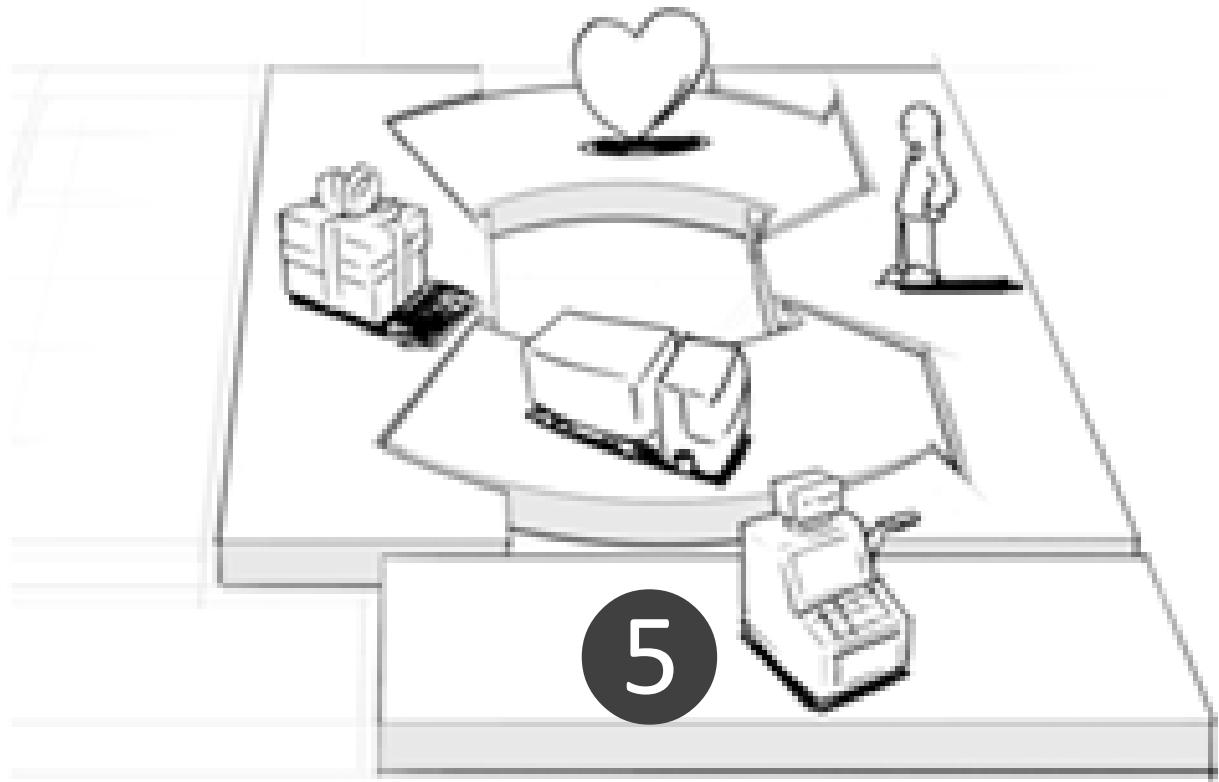
# Actividad 4: Relación con el cliente



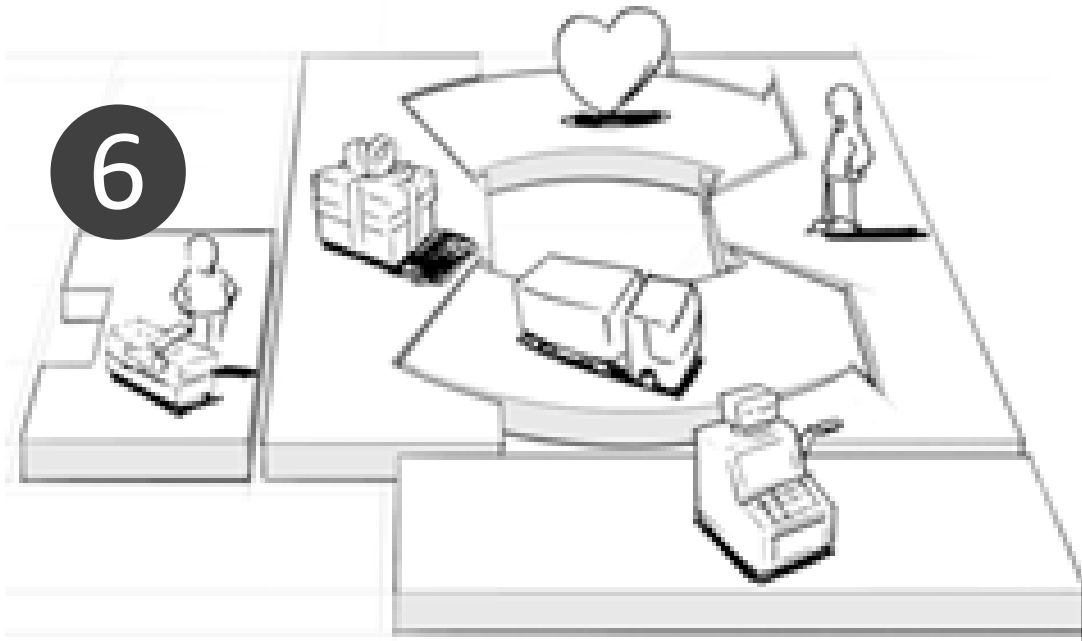
Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar: ¿que relación mantendremos con nuestros clientes? ¿que va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño de servicios (service design es una metodología básica)

# Actividad 5: Flujo de ingresos

Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde solemos optar casi siempre por la venta directa... existe muchas formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, etc



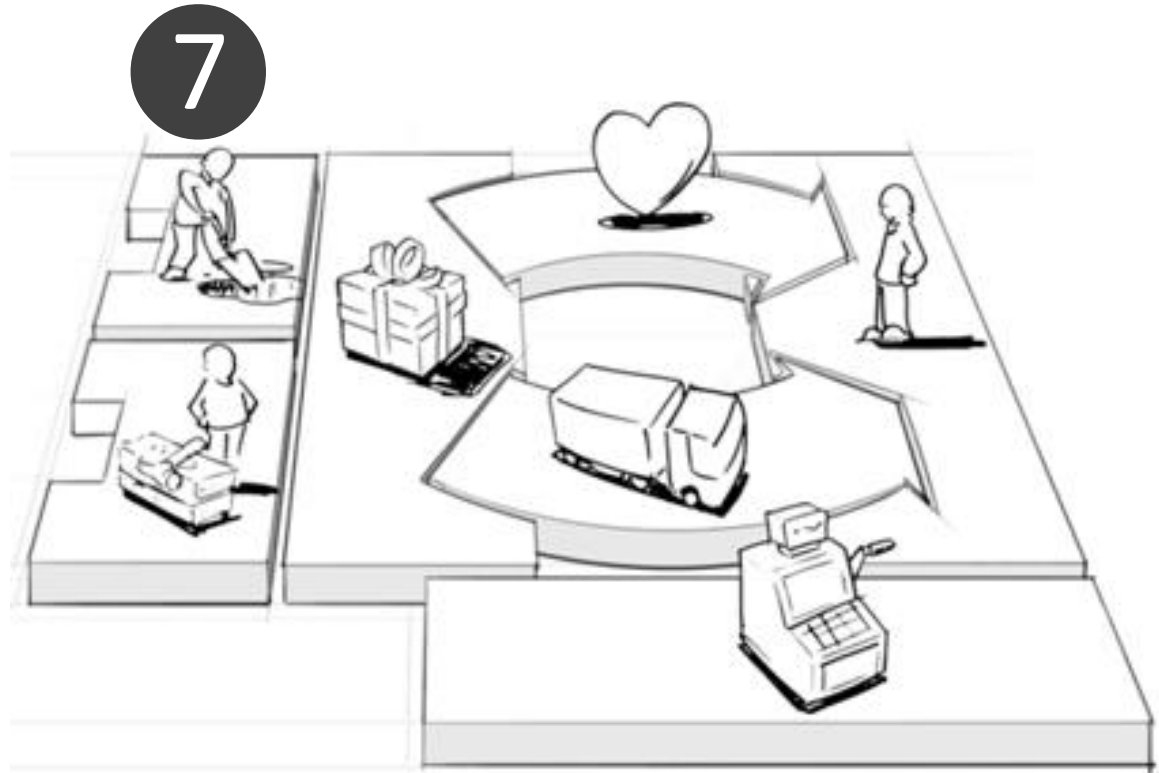
# Actividad 6: Recursos clave



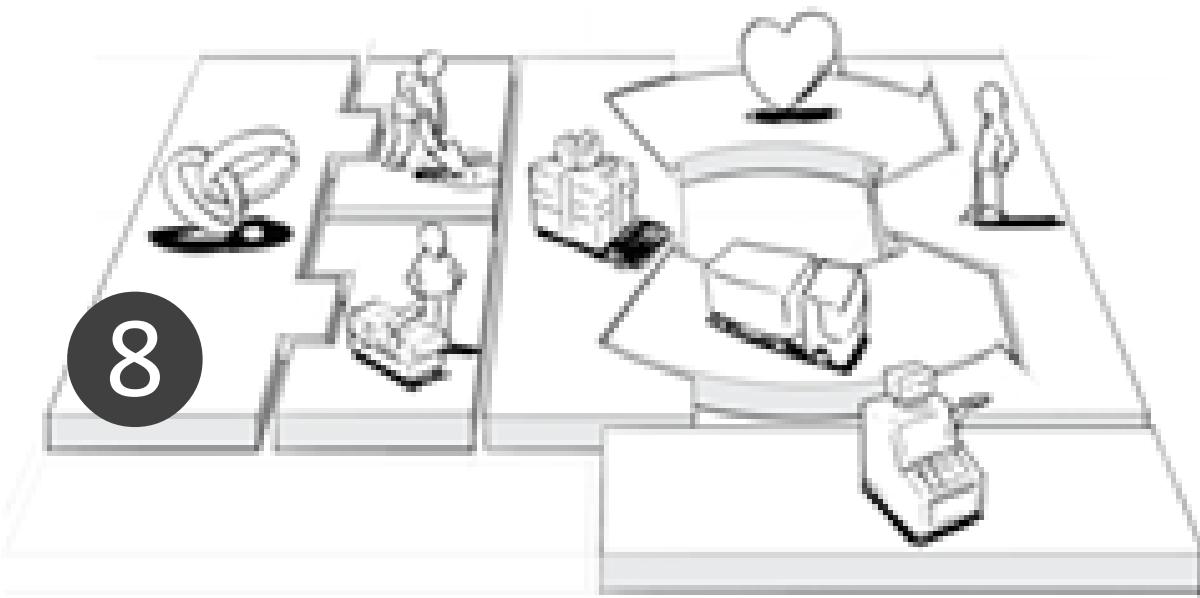
Para llevar nuestra propuesta al mercado (cuya estrategia describimos en el lado derecho del modelo de negocio) debemos realizar una serie de actividades (lado izquierdo). Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad

# Actividad 7: Actividad clave

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing...etc). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor via una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

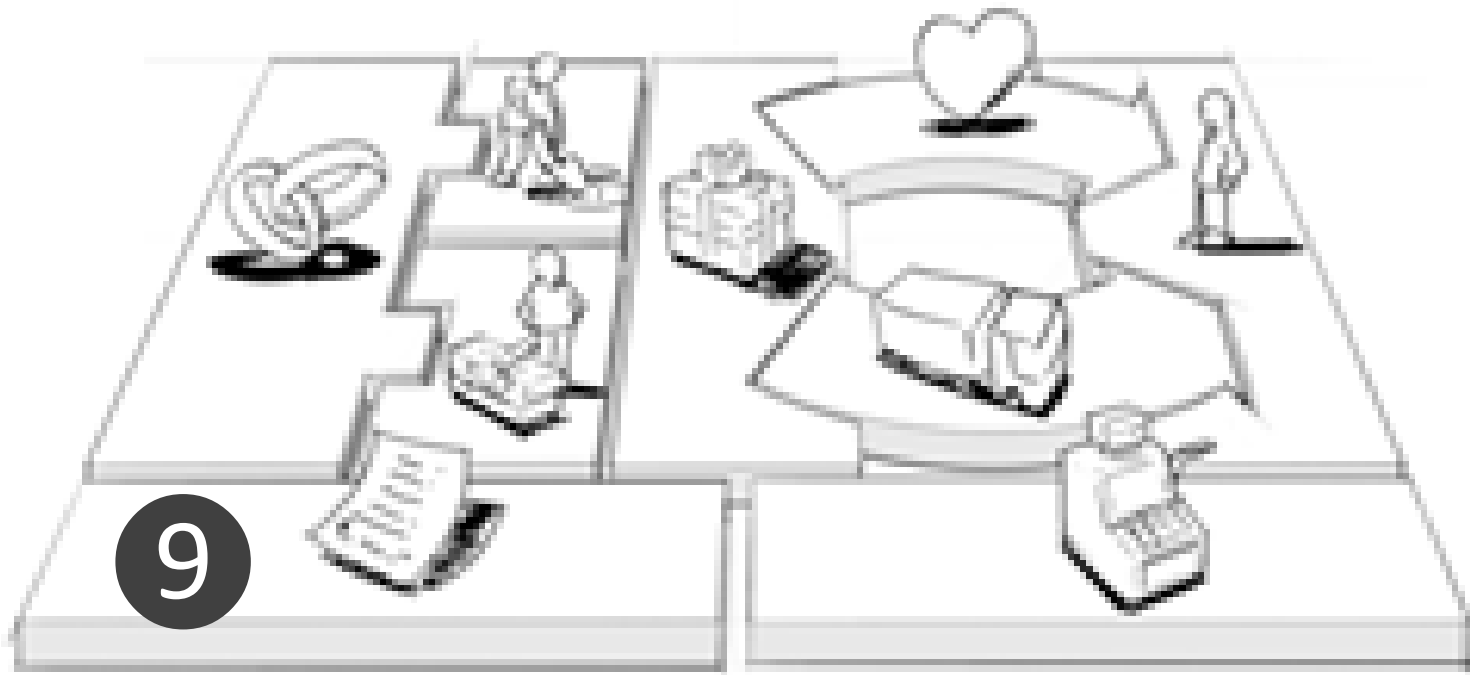


# Actividad 8: Socios clave



En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

# Actividad 9: Estructura de costos



En éste caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable... sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.