



Modelo de negocios:

¿CÓMO DISEÑARLOS?



Modelo de negocios: ¿Cómo diseñarlos?



Modelo de negocios:

¿CÓMO DISEÑARLOS?

MENDOZA FARRO, Tula

Modelo de negocios: ¿Cómo diseñarlos? / Tula Mendoza Farro, Alicia Tello Berenstein. -- Huancayo: Universidad Continental, Fondo Editorial, 2019.

ISBN 978-612-4443-10-7

ISBN electrónico 978-612-4443-

1. Administración de empresas 2. Administración estratégica 3. Modelos de negocios
658.1 (SCDD)

Datos de catalogación Universidad Continental

Es una publicación de Universidad Continental

Modelo de negocios: ¿Cómo diseñarlos?

Tula Mendoza Farro, Alicia Tello Berenstein

Primera edición e-book

Huancayo, noviembre de 2019

Disponible a texto completo en <https://repositorio.continental.edu.pe/>

© Autoras

© Universidad Continental SAC

Av. San Carlos 1980, Huancayo, Perú

Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7863

Correo electrónico: fondoeditorial@continental.edu.pe

www.ucontinental.edu.pe

ISBN electrónico 978-612-4443-11-4

Cuidado de edición

Jullisa del Pilar Falla Aguirre

Diseño de cubierta y diagramación

Yesenia Mandujano Gonzales

El contenido de esta obra es responsabilidad exclusiva de sus autoras. No refleja necesariamente la opinión de la Universidad Continental.



Modelo de negocios: ¿cómo diseñarlos? se publica bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú. Compartir bajo la misma licencia. Se autoriza su reproducción, siempre que se cite la fuente y sin ánimo de lucro.

ÍNDICE

Presentación	9
<hr/>	
1. Business Model Canvas	11
Los porqués del Business Model Canvas	13
<hr/>	
2. Casos prácticos	21
A. Caso Nespresso	23
B. Caso Skype	33
<hr/>	
3. Ejercicios	41
Caso 1. La Tarumba, un exitoso emprendimiento peruano de puro arte	43
Caso 2. El fenómeno Tostao'	47
Caso 3. Airbnb y su modelo de negocio. Caso Airbnb	51
Caso 4. ¿Qué es Qempo y por qué fue elegida mejor start-up e-commerce?	54
<hr/>	
4. Autoevaluación	57
<hr/>	
5. Bibliografía	63

PRESENTACIÓN

El Centro de Emprendimiento de la Universidad Continental es consciente de la necesidad de desarrollar las habilidades personales de los jóvenes, en los distintos niveles educativos, con el fin de que conviertan cada una de las dificultades que se les presente en oportunidades de crecimiento.

Es así que, en su afán por incentivar el espíritu emprendedor en el Perú, presenta *Modelo de negocios: ¿Cómo diseñarlos?*, manual cuyo objetivo es orientarlos en el proceso de su idea de negocios, mediante el Lienzo de Modelo de Negocio o Business Model Canvas.

A través de este documento, los jóvenes podrán entender la importancia que tiene el entorno (externo e interno) de la empresa para que su emprendimiento sea exitoso. Asimismo, podrán analizar casos de empresas exitosas desde la perspectiva del modelo Canvas y aplicar sus conocimientos, completando los nueve elementos del lienzo en ejercicios prácticos.

Además, encontrarán material complementario a este manual y muchos más ejemplos en el Portafolio de inversiones del Centro de Emprendimiento (<https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/portafolio-de-inversiones/>) y podrán afianzar sus conocimientos con el curso virtual de modelo de negocios, que también lo encontrarán en nuestra página web: <https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/entrepreneur-mooc/>

¡Iniciemos, pues, esta aventura que nos conducirá por cada uno de los nueve elementos del Business Canvas!



1

BUSINESS MODEL CANVAS

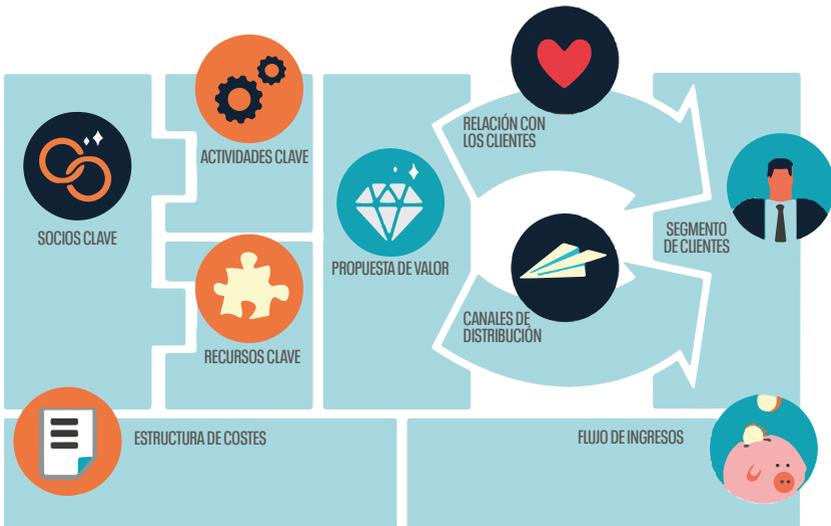
LOS PORQUÉS DEL BUSINESS MODEL CANVAS

El **Business Model Canvas** es una herramienta diseñada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur. Fue presentada al mundo emprendedor en *Business Model Generation*, un libro fundamental para los emprendedores, que posteriormente fue traducido al castellano como *Generación de modelos de negocio* (Junta de Extremadura, 2017, p. 20).

El lienzo de modelo de negocio o Business Model Canvas es una técnica eficaz para visualizar el funcionamiento de las empresas, ya que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio.

Se divide en nueve módulos, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado, al entorno. Se compone de los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda del lienzo, en cambio, se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costes.

Lienzo de Modelo de Negocios (Business Model Canvas)



Fuente: Innokabi (2019). Lienzo o canvas de modelo de negocios de Osterwalder. Recuperado de <http://portalvirtualemplo.us.es/tu-idea-en-9-claves-business-model-canvas/>

Para hacer un canvas, **primero se rellenan los módulos del lienzo de la parte derecha** (Junta de Extremadura, 2017, p. 24). Se comienza por la parte derecha porque, antes que nada, es necesario conocer y analizar el entorno en el que actúa o va a operar tu empresa, identificando tu segmento de clientes, qué es lo que les vas a ofrecer, cómo vas a llegar a ellos, qué relación vas a mantener con ellos y finalmente cómo van a pagarte.

Analicemos, pues, cada uno de los componentes del Business Model Canvas, a los que acabamos de hacer referencia.

A. Componentes del Business Canvas Model



1. Segmento de clientes

Para identificar tu segmento de clientes, primero necesitas determinar tu nicho de mercado. Para ello, debes preguntarte **para quién creas valor**. Por ejemplo: los padres de chicos de hasta 10 años de edad tienen necesidades específicas.

Este bloque puede ser analizado, con el empleo de lienzos de trabajo específicos. Entre los cuales encontramos el lienzo de propuesta de valor, el lienzo de persona o los conocidos mapas de empatía.



2. Propuesta de valor

Para identificar la propuesta de valor, necesitas preguntarte **qué problemas vas ayudar a resolver a tus clientes.**

La propuesta de valor ofrece una solución a los problemas de los clientes y satisface sus necesidades (tanto explícitas como latentes). Comunica aquello que la empresa espera hacer mejor que la competencia o de un modo diferente.

Factores a considerar para formular la propuesta de valor

1. **Novedad:** La propuesta de valor crea nuevos mercados cuando satisface necesidades que los clientes no habían identificado antes de manera explícita.
2. **Calidad:** Este factor se orienta a entregar un nivel de calidad superior al de los competidores.
3. **Conveniencia:** Se enfoca en facilitar la vida del cliente.
4. **Marca / Estatus:** Los productos están asociados a una tendencia, moda o grupo social.
5. **Desempeño:** A través del producto, se garantiza un desempeño superior al de los competidores.
6. **Reducción de riesgos:** Se enfoca en minimizar el riesgo en que incurre el cliente al adquirir el producto o servicio.
7. **Reducción de costes:** En caso de que la propuesta de valor se aplique en mercados B2B (negocios que atienden negocios), se orienta a ayudar a que los clientes minimicen sus costos.
8. **Diseño:** Enfatiza el diseño como el elemento que diferencia la oferta de la empresa.
9. **Customización:** Este factor permite adaptar la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes.

Veamos algunos ejemplos de propuesta de valor

Propuesta de valor de Oxxo: La cadena de tiendas de 24 horas de Oxxo es la séptima cadena de este tipo de servicio más grande en América Latina. Vende desde bebidas y refrescos hasta telefonía y servicios. Y transmite, precisamente, que **puedes contar con ellos para cualquier cosa y a cualquier hora.**



Propuesta de valor de Zara: Esta marca, mundialmente conocida, ofrece ropa de calidad a un precio asequible. Su estrategia se basa en captar las tendencias del mercado y adaptar sus diseños a ellas con la rapidez de una empresa pequeña. Destaca por la gestión de sus stocks, su política de envío de productos y, sobre todo, porque no invierte en publicidad.

¿Conoces otros ejemplos, en tu localidad, de propuesta de valor?



3. Canales

Es necesario que identifiques cuál va a ser el medio por el cuál vas a hacer llegar tu propuesta de valor a tu segmento de clientes objetivo. ¿Qué medios consideras más adecuados para llegar a tus clientes? Tiendas propias, modelo de franquicia, ventas online...



4. Relación con los clientes

Necesitas decidir sobre cuál va a ser la relación que vas a entablar con tus clientes. Pregúntate dónde iniciará esta relación y dónde terminará. Por ejemplo, imagina que adquieres una cafetera eléctrica, en este caso, la relación de la tienda contigo ha iniciado cuando compraste el producto y terminará cuando recibas la asistencia técnica y el servicio posventa.



5. Flujo de ingresos

¿Has pensado claramente cómo vas a ganar dinero? Primero haz una lista de todas las opciones que se te ocurran. Luego, prueba cómo y cuánto está dispuesto a pagar tu cliente objetivo. Por ejemplo, has notado que tus clientes buscan adquirir conocimientos tecnológicos para aplicarlos a sus empresas. Como no tienen tiempo, prefieren manuales tecnológicos y empresariales, cuyos contenidos sean fáciles de comprender. Con ello, resuelven su problema y se actualizan para que sus empresas sean exitosas.

¿Cómo vas a ofrecer esos manuales a tus clientes? Has investigado que prefieren suscribirse a entregas semanales. Entonces, ya encontraste la respuesta. Tus fuentes de ingresos serán la venta semanal por suscripción de publicaciones tecnológicas y empresariales.

Hasta acá, hemos terminado con la parte derecha del lienzo. Los componentes que se encuentran a la izquierda del lienzo corresponden al entorno interno de tu empresa.

En este ámbito, es necesario que adaptes los bloques de tu empresa para aportar la propuesta de valor que has identificado, del mejor modo posible. Para ello, necesitas centrarte en las actividades fundamentales de tu empresa, generar alianzas con los aliados requeridos, determinar cuáles son los recursos que necesitas y a cuánto ascienden tus costos.

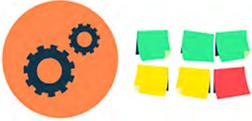
Continuemos, pues, revisando estos últimos cuatro componentes.



6. Recursos clave

En este punto, la pregunta que tienes que hacerte es: ¿Cuáles son los recursos fundamentales para que tu empresa ofrezca su propuesta de valor? Los recursos que necesites pueden ser físicos, económicos,

humanos o intelectuales. Entonces, este bloque es crucial porque lo que ofrezcas depende fundamentalmente de lo que apliques o uses para lograrlo. Por ejemplo, si ofreces diversión sana y saludable para niños de 3 a 6 años, a través de juguetes hipoalergénicos y ambientalmente amigables, qué recursos serán necesarios para llevar tu propuesta al mercado?



7. Actividades clave

Si acabas de preguntarte acerca de los recursos que requieres para materializar la propuesta de valor que deseas ofrecer a tus clientes, otra pregunta fundamental son: ¿A través de qué actividades va a ser posible materializar aquello que has diseñado en función a las necesidades y requerimientos de tus clientes?, ¿cuáles son las actividades fundamentales para tu empresa? Es importante tener claro este bloque porque es aquello a lo que se dedicará tu empresa. Todo lo demás que aporte menos valor puedes subcontratarlo. Por ejemplo, si estamos hablando de diversión sana y saludable para niños de 3 a 6 años, con el uso de juguetes hipoalergénicos y ambientalmente amigables, qué actividades serán requeridas para que los niños accedan a tus juguetes y disfruten de jugar con ellos.



8. Asociaciones clave

Siguiendo con el ejemplo, si vas a ofrecer diversión sana y saludable para niños de 3 a 6 años a través de los juguetes hipoalergénicos, debes determinar con quiénes necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento de tu modelo de negocios y qué tipo de alianzas estratégicas y proveedores necesitas para asegurar la calidad de tu propuesta, su originalidad y tu nivel de rentabilidad.



9. Estructura de costos

Una vez que has considerado las actividades claves, los recursos requeridos y las asociaciones fundamentales para que ofrezcas tu propuesta de valor a tus clientes, necesitas pensar acerca de los costes en los que va a incurrir tu empresa para el desarrollo de dichas actividades.

Por ejemplo, si hablamos de los juguetes hipoalergénicos para niños de 3 a 6 años, necesitarás personal, equipo especializado y maquinaria, insumos; también tendrás que pensar en un local para diseñar y producir los juguetes (planta de producción), lo cual estará vinculado a los costos relacionados con luz, agua, teléfono... Además, tendrás que incluir los costos relacionados con el marketing y la distribución.



Fuente: <http://portalvirtualemplo.us.es/tu-idea-en-9-claves-business-model-canvas/>



2

CASOS PRÁCTICOS

APLIQUEMOS LO APRENDIDO

Ya conocemos el lienzo del modelo Business Canvas, sus elementos y la manera cómo debemos llenarlo, entonces estamos ya listos para practicar, aplicándolo a algunos casos emblemáticos. Es así que, desarrollaremos cada uno de estos casos, desarrollando cada uno sus componentes. ¿Estamos listos?



A. Caso Nespresso

Lectura extraída de *El Comercio* (28 junio 2018). Caso Nespresso: 5 acciones que hicieron para destacar en el mercado. Sección Negocios. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/caso-nespresso-como-destacar-en-cima-competencia-noticia-1993465>

En el año 2006, cuando **George Clooney** apareció en el primer anuncio de **Nespresso**, no solo popularizó la provocadora frase «What else?», sino que también se hicieron famosas las innovadoras cápsulas de café premium de Nestlé, que se convirtieron desde entonces en el producto estrella de la compañía. Solo entre los años 2006 y 2010 las ventas de los cartuchos y cafeteras de **Nespresso** se dispararon de US\$ 1.159 millones a US\$ 2.998 millones. Un éxito que la empresa pudo disfrutar con relativa calma, ya que en el camino aparecieron decenas de marcas con productos alternativos, cuyas cápsulas eran compatibles con el sistema Nespresso, pero muchísimo más baratas y con una presencia agresiva en el canal de distribución de los supermercados, teniendo en cuenta que Nespresso solo se encontraba en exclusivas tiendas.



La compañía se enfrentaba a una encrucijada. Mientras enfrentaba a la competencia, luchaba también contra la expiración de algunas de sus patentes. En el 2012, vencieron aquellas patentes relacionadas a sus cápsulas, lo que facilitó el ingreso de otros jugadores al rubro. Fue entonces que el CEO de Nespresso, **Richard Girardot**, tomó decisiones atrevidas, pero que sirvieron para mantener su ventaja competitiva en el sector del café premium. Estas han sido analizadas minuciosamente en el estudio «**Nespresso: What next?**», realizado por los profesores Jamie Anderson (Antwerp Management School), Nader Tvassoli (London Business School) y el investigador Mark Collins. El reporte revela cómo Nespresso desplegó una serie de acciones para contrarrestar el esfuerzo de la competencia y mantener su supremacía.

Entre sus decisiones, la firma, además de enfrentar legalmente a otros fabricantes para que no produzcan cápsulas compatibles con su sistema, lanzó una nueva línea de sofisticadas máquinas de café, que incluían molinillos, y se reforzó la estrategia alrededor de Club Nespresso, para fortalecer su relación con los amantes de la marca. Paralelamente, Nestlé lanzó Nescafé Dolce Gusto, una marca de café en cápsulas más masiva, con miras a enfrentarse a la competencia de nivel medio. Según los autores de la investigación, los estudiantes de MBA especializados en gestión estratégica, innovación y marketing, encontraron claves interesantes para saber cómo responderle a la competencia de bajo costo.

El Club de Nesspreso

Bajo ese enfoque estratégico de exclusividad, sumaron más de 10 millones de membresías en el mundo. Un factor clave del enfoque de exclusividad fue su llegada a través de canales sofisticados. Mientras que las máquinas están disponibles a través de una red de



minoristas, las cápsulas solo se pueden comprar por la plataforma de e-commerce, una red de más de 200 boutiques de alta gama y 100 centros de atención al cliente. La marca enfatiza que ofrece un estilo de vida completo con sus productos. Así, los consumidores consideran que por comprar los productos Nespresso pertenecen a una exclusiva red de conocedores de café, promoviendo un sentido de pertenencia a un grupo de élite de clientes, entre los que están George Clooney, justificando los precios considerablemente más altos que el promedio del mercado.

Según los autores del estudio «Nespresso: What next?», el Club Nespresso representa el corazón de la gestión de las relaciones con los clientes, a quienes se les ofrece una amplia gama de servicios que les permiten hacer pedidos, recibir noticias de la empresa y solicitar asesoramiento de expertos en café.

Además, el Club Nespresso sirve al mismo tiempo como base de datos para permitirle a la empresa llevar una relación más personalizada con cada consumidor. Como para ser socio se deben registrar los datos personales, desde el modelo de la máquina hasta hábitos de consumo, Nespresso está en la capacidad de ofrecer servicios personalizados a segmentos y compartir información a un nivel individualizado.

Nespresso también involucra a los clientes comunicándoles que pertenecen a una red exclusiva. Y, a través de eventos especiales, como torneos deportivos, catas de café y clases de cocina, Nespresso busca generar la sensación de que solo personas excepcionales llegan a sumarse al club. De esta forma, dicen los investigadores, los clientes terminan emocionalmente más conectados que con el resto de marcas convencionales. «Este enfoque de ser parte de una gran familia».

Lecciones de Nespresso

Nespresso ha transformado un mercado de productos básicos abierto, de máquinas de café y granos de café, en una red cerrada, a partir de máquinas sofisticadas y una estrategia que se ha caracterizado por involucrar a los mismos consumidores, quienes obtenían beneficios por pertenecer a la red. Entre las principales lecciones que podemos sacar de este caso, podemos sacar cinco conclusiones.

1. **Exclusividad:** La sensación de pertenecer a un perfil exclusivo de consumidores no se debe terminar en la adquisición del producto o de la experiencia. Nespresso mantuvo la relación con sus consumidores, gracias a la creación de un club.
2. **Conocimiento:** Para pertenecer a la red bastaba no solo con adquirir las máquinas o las cápsulas de café, era obligatorio registrar datos personales para acceder a los diferentes beneficios. De esa manera Nespresso pudo segmentar mejor a su público.
3. **Intangibles:** Si bien es importante ofrecer un producto de primera calidad, en el caso del café, de sabor y aroma incomparable, la estrategia de la marca se basó en ofrecer experiencias únicas como catas de café.
4. **Segmentación:** Las historias que giran alrededor de una marca hacen que esta se conecte con el consumidor. Por eso, Nespresso puede tener competencia, que compita por precio y distribución, pero esta no podrá acceder a ese público tan sofisticado.
5. **Fans:** Al igual que Apple, que exige utilizar un sistema operativo incompatible con la mayoría de aplicaciones que no sean las nativas, Nespresso exige utilizar determinadas máquinas y cápsulas. Pero, a cambio, ofrece acceder a un estilo de vida exclusivo.

Si la estrategia Blue Ocean (Océano Azul) dice que es difícil ingresar a un mar rojo, en el que los tiburones se enfrentan por las pocas presas del mar, por lo que mejor es entrar a un mar azul, con pocos competidores, a partir de la creación de productos únicos o innovadores, Nespresso revela que es posible crear áreas azules en mercados maduros y altamente competitivos.

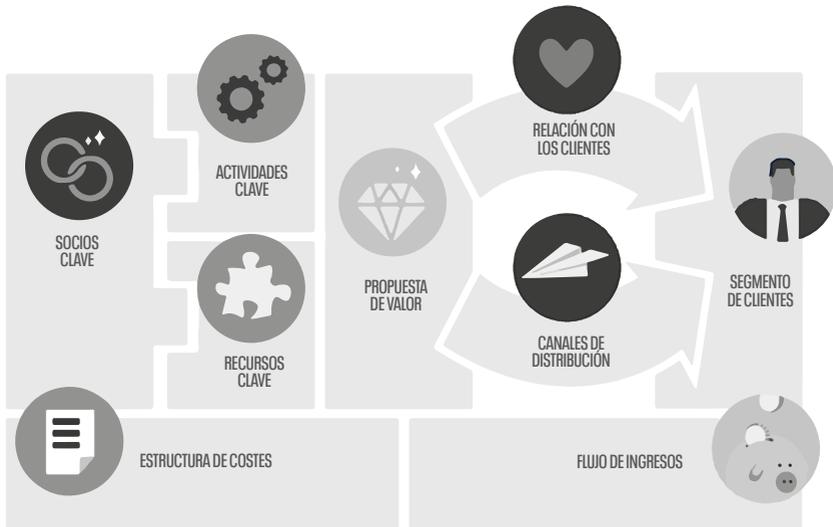
La clave: ir más allá del producto, desarrollando una estrecha relación con los consumidores, a quienes les llegaba una tarjeta de bienvenida al Club Nespresso, firmada por el mismo CEO de la compañía, tras registrar sus datos.

¿Quiénes están dispuestos a ir más allá de vender productos u ofrecer servicios? Como en una relación, eso exige esfuerzo.



Análisis del Business Canvas en el caso Nespresso

Después de leer detenidamente este caso, analicemos el Business Canvas que le corresponde e identifiquemos cada uno de sus componentes. No olvidemos que comenzamos por aquellos ubicados en el lado derecho del lienzo, los cuales corresponden al entorno en el cual opera la empresa. En este caso, analizaremos su segmento de clientes, la relación con los clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución y las fuentes de ingresos.



1. ¿Quién es el cliente de Nespresso?

El segmento de clientes de Nespresso son las **familias de nivel adquisitivo medio-alto y alto**, así como los **usuarios de empresa y oficinas**. No olvidemos que, en las empresas y oficinas, todos buscan consumir un café rico, que no necesite mucho tiempo de elaboración, ensuciar diversos utensilios ni seguir un proceso complejo.



Familias de clase medio-alta y alta.
Usuarios de oficinas y empresas

2. ¿Cuál es su propuesta de valor?

Nespresso ofrece el mejor café que puedas tomar en tu casa. Un café espresso de alta calidad que puede prepararse en casa de manera sencilla.



Café espresso de alta calidad que puede prepararse en casa.

3. ¿Cómo se relaciona Nespresso con los clientes?

La relación de la empresa *Nespresso* con sus clientes se gestiona mediante el *Club Nespresso*, de esta manera, no sólo fideliza y premia periódicamente a sus clientes, sino que, además, les avisa de manera automática cuándo se debe hacer una limpieza de su cafetera.



4. ¿Qué canales de distribución y comunicación emplea Nespresso?

¿De qué manera Nespresso llega hacia sus clientes y les lleva su propuesta? La empresa cuenta con una página web y correo electrónico para que sus clientes puedan enterarse de sus beneficios, saber más acerca de la compañía y conectarse con ellos. Asimismo, cuenta con tiendas físicas, sus productos se ofrecen en supermercados y cuentan con una central telefónica (Call center).



Supermercados (retailers), página web, central telefónica, tiendas físicas

5. ¿Cuáles son los flujos de ingreso de Nespresso?

Antes de analizar los flujos de ingreso de Nespresso, analicemos los diversos modelos de negocios, tanto tradicionales como más novedosos, que existen (Junta de Extremadura, 2012, p. 66).



Venta de cápsulas, venta de máquinas, modelo de ingresos: cebo y anzuelo.

A. Modelos de ingresos tradicionales

Cuando hablamos de modelos de ingresos tradicionales, tenemos que considerar el **pago por la venta de unidades** de un producto, el **pago por el uso de un servicio determinado** (caso del servicio de Internet), la **cuota por suscripción** que se emplea; por ejemplo, cuando nos suscribimos a un diario para que lo lleven diariamente a nuestra casa o cuando pagamos mensualmente las cuotas de un club o de un gimnasio.

También tenemos la **tarifa por el uso exclusivo** de un producto; por ejemplo, cuando se alquila un automóvil exclusivo de estreno o un vestido de novia también de estreno; el **pago por la licencia para usar una propiedad intelectual** o cuando se paga por la licencia de uso para un antivirus o de un paquete informático. Y podemos considerar, también, el **pago por mediación, como** cuando pagamos a una inmobiliaria para que venda nuestra casa.

B. Modelos de ingresos novedosos

En este grupo, podemos considerar el **modelo de monetización mediante patrocinio o publicidad**. ¿En qué consiste? Supongamos que tenemos un blog y llegamos a diez millones de visitas. Si es así, entonces llamaremos la atención de alguna empresa que estará interesada en patronizar nuestro blog.

Otro modelo de ingresos novedoso es el conocido como **estrategia del cebo y anzuelo**. Supongamos que nos ofrecen un celular a S/ 9 soles, con un plan mensual fijo. ¿Es el único pago que vamos a hacer? Por supuesto que no. Tendremos que pagar el monto correspondiente al plan mensual. Supongamos que la cantidad asciende a S/ 190 soles. En este caso, el celular como equipo no funcionará sin el plan telefónico adquirido. Es decir, se ha aplicado la estrategia de cebo y anzuelo: se adquirió una parte del producto/servicio a un precio muy bajo, pero se tiene que pagar por la otra parte, una tarifa medio-alta.

Una siguiente alternativa es el **modelo freemium**, que consiste en ofrecer a los clientes una versión de un producto o servi-

cio totalmente gratuita y, al mismo tiempo, la versión completa o más completa del mismo producto o servicio. Para que esta fórmula funcione, se requiere que el costo de producción de la versión gratuita sea cero o muy cercana a cero, y que el precio al cual se venda el servicio de pago, junto con el número de clientes al cual se pueda llegar con el producto, ofrezca un margen de ingresos atractiva (Junta de Extremadura, 2012, p. 67) .

Cuando se elige este modelo de ingresos, las preguntas claves para evaluar su rentabilidad son: ¿cuántos clientes del servicio gratuito se pasan a la versión pagada?, ¿en cuánto tiempo promedio lo hacen?

Un ejemplo de este modelo de negocio lo encontramos con la versión gratuita de Spotify para móviles, que permite al usuario escuchar sus listas de un mínimo de cinco canciones o las interpretaciones de un mismo artista, con ciertas restricciones, una calidad estándar y con publicidad. Como los usuarios quieren gozar de un número ilimitado de horas de música de cualquier género, sin publicidad y con calidad extrema, se pasan a la versión pagada (Spotify Premium).

El siguiente modelo se conoce como **Modelo de cola larga**. Este modelo consiste en vender una cartera de productos muy variada, aunque cada uno de los productos se venda pocas veces. Por ejemplo, el Corte Inglés vende por volúmenes y ofrece moda para hombres y mujeres (calzado, accesorios, prendas de vestir), libros, electrónica y productos informáticos. Sus ingresos no se deben a la venta de pocos productos.

Puede ser que algunos de sus productos se vendan pocas veces, pero, dado que vende una gama muy amplia de artículos, se garantiza su rentabilidad.

Como se puede apreciar, la gama de modelos de ingreso que se puede elegir es muy amplia. Por ello, para seleccionar el modelo de ingresos más adecuado para un negocio, es necesario establecer claramente cuál es la propuesta de valor y a qué tipo de cliente se dirige esta propuesta (Junta de Extremadura, 2012, p. 69).

Además, hay que determinar cuáles son las fuentes e ingreso, de qué manera se ganará dinero, qué precio está dispuesto a pagar el cliente y qué sistemas de pago se va a poner a disposición de quienes quieran comprar el producto o servicio.

Siguiendo con el caso Nespresso, las fuentes de ingreso están en la venta de cápsulas de café (flujo de ingresos principal) y de máquinas (flujo secundario). En cuanto al modelo de ingresos elegido, este es el de cebo y anzuelo. Si bien las cápsulas de café valen en promedio S/ 32,00, se requiere el surtidor para estas cápsulas, cuyo precio es, en promedio, S/ 359.

Llenamos, entonces, este componente del Business Canvas. Una vez que completamos la parte derecha del Business Canvas de Nespresso, comenzamos con la parte izquierda, que corresponde al entorno interno de la empresa. Es así que continuaremos con las actividades claves, los recursos claves, los socios claves y la estructura de costos.

6. ¿Cuáles son las actividades clave de Nespresso?

En ese punto, queremos saber qué debe hacer Nespresso para entregar valor a sus clientes, qué actividades debe poner en marcha.

Si ofrece cápsulas de muy buen café a sus clientes, sus actividades clave se orientan a la fabricación de las cápsulas, al envío (ya que la logística está a cargo de la misma empresa) y marketing para gestionar su Nespresso Club (a través del cual fideliza a sus clientes). Veamos, cómo llenaríamos este componente en el lienzo.



Fabricación de cápsulas, logística, marketing.

7. ¿Cuáles son los recursos clave de Nespresso?

Cuando nos referimos a los recursos clave, estamos hablando de aquellos medios que emplea Nespresso para asegurar su actividad económica y, por supuesto, su propuesta de valor. Entonces... qué necesita Nespresso para asegurar su actividad económica. Re-

quiere las cápsulas de café, obviamente, los canales de distribución, su marca, formatos de publicidad y las patentes.

En el lienzo, los recursos clave se aprecian de la siguiente manera.

8. ¿Y qué podemos decir acerca de los socios clave de Nespresso?

Una empresa puede tener distintos tipos de socios, lo importante es que estos socios aporten los recursos valiosos, requeridos por la empresa y que, además, sean confiables y competitivos.

Dado que Nespresso ofrece cápsulas de café y maquinarias dispensadoras para estas cápsulas de café, sus socios clave son productores de café y fabricantes de las mencionadas máquinas dispensadoras.

Entonces, completemos los socios clave en el Business Canvas.



Cápsulas, canales de distribución, marca, patentes



Productores de café, fabricantes de máquinas





B. El caso Skype

Adaptación de Gómez, S. (2017). Caso Skype: Las claves de la gestión. Instituto de Marketing Ágil. Recuperado de <https://www.institutodemarketingagil.com/single-post/2017/12/12/Caso-Skype-Las-claves-de-gesti%C3%B3n>

Este servicio ha permitido unir familias que se encontraban dispersas. Esta innovadora empresa de comunicaciones ha logrado comunicar a personas de todo el mundo, a través de una plataforma (desarrollada en 2003 por el danés Janus Friis y el sueco Niklas Zennström), que permite comunicarse mediante texto, voz y vídeo sobre Internet (VoIP), en tiempo real. En otras palabras, esta interesante plataforma permite ver a la persona con quien se habla, en tiempo real.

El 29 de agosto de 2003, se realiza la presentación en sociedad de **Skype Beta**, plataforma con la cual se inicia la telefonía P2P. En aquel entonces, esta aplicación permitía realizar llamadas de voz de computadora a computadora. Posteriormente, Skype introdujo las llamadas a teléfonos fijos, previo pago.

Dos años después, aparece la versión 2, que introduce por primera vez las videollamadas y un nuevo diseño en la interfaz más simplificado.

En septiembre de 2005 eBay compra Skype por 2.500 millones de dólares. Durante los siguientes años se sucedieron varias versiones, aunque los resultados económicos de la compañía no fueron demasiado buenos.

Las siguientes versiones de Skype (Skype 3.1 y sucesivas) permitieron que esta aplicación fuera más social. Ya no solo permitía hablar con las personas más cercanas, sino conocer gente nueva a través de la red.



En mayo de 2006, la empresa lanza al mercado los skypecats, un servicio que permitía crear conversaciones de voz con hasta 100 personas, aunque sólo se mantuvo en el mercado un par de años.

Tres años después, llega «Skype faint find», una red de empresas y directorio de usuarios, que permitía localizar a personas en función de su localidad, edad, región, sexo e idioma.

La tensión con eBay hizo que, en el 2008, se retirarán los fundadores de Skype. Al año siguiente, aparece una nueva versión, que permitía compartir pantalla. Asimismo, Skype se asocia con Boingo para ofrecer conexión WiFi, mediante sus puntos de acceso. Ello desembocaría en «SkypeAccess» y «Skype WiFi».

En los siguientes años (2010 y 2011), Skype da el salto a Aios iOS y Android, que permitían realizar videollamadas por WiFi. Asimismo, el 2011 Microsoft adquiere la compañía por 8.500 millones de dólares.

Un año después, cuando Messenger desaparece, Skype se queda como el único servicio de mensajería de Microsoft. Y, hoy en día, es mucho más que un servicio de mensajería, es una plataforma que brinda servicios de voz a particulares y empresas de todo el mundo. Además, cursa un tercio de las llamadas internacionales que se realizan en el planeta, ha sustentado las videollamadas de Facebook y tiene una media de 300 millones de usuarios activos al mes, que, diariamente, cursan comunicaciones en la plataforma, en un equivalente de más de dos mil millones de minutos.

Hasta el momento, Skype ha establecido alianzas estratégicas con operadores de telefonía móvil, fabricantes de dispositivos (Nokia, Ericsson y Apple) y fabricantes de equipos (Avaya y IBM). Nuevas alianzas en dichas categorías, así como con proveedores de telecomunicación o integradores de sistemas, permitieron a la compañía incrementar su base de clientes y sus flujos de ingresos.



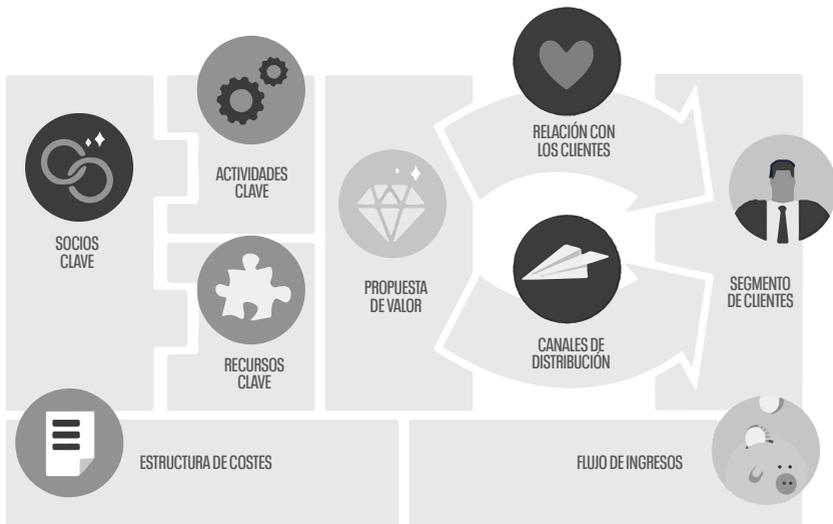
La compañía ha sabido manejar la experiencia de usuario, con la integración de servicios de voz y vídeo en canales sociales y portales de empresa para enriquecer la experiencia de uso, creando un nuevo mercado con su integración en Facebook. Asimismo, con su oferta en llamadas de voz, ha logrado desplazar a los actores tradicionales del sector, pero de la misma manera, un nuevo actor puede emerger y dinamitar el negocio clave de Skype.

Por el momento, es importante reconocer que Skype ha sabido humanizar la tecnología y ha roto el factor distancia.



Análisis del Business Canvas en el caso Skype

Después de leer detenidamente este caso, analicemos el Business Canvas que le corresponde e identifiquemos cada uno de sus componentes. No olvidemos que comenzamos por aquellos ubicados en el lado derecho del lienzo, los cuales corresponden al entorno en el cual opera la empresa. Es decir, analizaremos su segmento de clientes, la relación con los clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución y comunicación y las fuentes de ingresos.



1. ¿Quién es el cliente de Skype?

El segmento de clientes de Skype está conformado por **personas** que buscan comunicarse por teléfono o videollamada, gratuitamente o a un precio módico, con familiares o amigos que están lejos e, incluso, quieren conocer nuevas personas. También, por internautas y empresas que utilizan Skype para contactar clientes o nuevos prospectos. En el lienzo este componente queda así



Internautas, empresas, personas que buscan comunicarse por teléfono a distancia.

2. ¿Cuál es su propuesta de valor?

Skype ofrece videollamadas gratuitas o llamadas telefónicas a larga distancia módicas. En el lienzo, entonces, llenaremos ese componente de la siguiente manera:



Videollamadas gratuitas. Llamadas telefónicas a distancia módicas

3. ¿Cómo se relaciona Skype con sus clientes?

Dado que hablamos de una plataforma, la relación de Skype con sus clientes es automatizada. Entonces, en el lienzo, la relación con los clientes queda de la siguiente manera.



Automatizada

4. ¿Qué canales de distribución y comunicación emplea Skype?

¿De qué manera Skype llega hacia sus clientes y les lleva su propuesta? Obviamente, a través del mismo software (Skype) y de Internet. Veamos, en el lienzo:



Skype, Internet

5. ¿Cuáles son los flujos de ingreso de Skype?

Recordemos que gran parte de los servicios de Skype son gratuitos, por lo que su negocio es exitoso. Sin embargo, una parte de esas llamadas a fijos y móviles tienen un costo por minuto bastante reducido, lo que provoca que quien utilice los servicios gratuitos de Skype frecuentemente no tenga inconvenientes en utilizar los servicios de pago, ya que está contento con el producto.

Finalmente, no olvidemos que, aprovechando este tipo de servicios (de comunicación), Skype también vende equipos de telecomunicaciones, teléfonos específicos para el servicio y softwares para centrales telefónicas que utilizan Skype.

Entonces, en el lienzo, este aspecto queda del siguiente modo



SkypeoIt (servicios pagados),
Equipos de comunicaciones, Modelo
freemium

Dado que ya hemos completado la parte derecha del Business Canvas de Skype, ahora comenzamos con el lado izquierdo, que corresponde al entorno interno de la empresa. Entonces, ahora le toca el turno a las actividades clave, los recursos clave, los socios clave y la estructura de costos.

6. ¿Cuáles son las actividades clave de Skype?

Si no se contara con el software, no se podrían hacer videollamadas ni llamadas a larga distancia a través de este servicio. Además, es necesario mantener la calidad de las llamadas y la gestión de los clientes; por lo tanto, las actividades clave son el desarrollo del software, el control de calidad del servicio y la gestión de clientes.



Desarrollo del software, control
de calidad del servicio, gestión de
clientes

7. ¿Cuáles son los recursos clave de Skype?

Dado que Skype nos permite hacer llamadas a bajo costo y videollamadas gratuitas. (y también pagadas), aquí la pregunta que surge es qué recursos son necesarios para que la propuesta de valor de esta plataforma funcione. Entonces, para garantizar la calidad de sus servicios, Skype cuenta con la plataforma, oficinas implementadas con todos los servicios, personal especializado que está a cargo de controlar la calidad de los servicios que brinda, y, por supuesto, desarrolladores de software. En el lienzo, los recursos clave se ven de la siguiente manera:



Desarrolladores de software, personal especializado, plataforma Skype, oficinas

8. ¿Y qué podemos decir acerca de los socios clave de Skype?

Dado el servicio que brinda la plataforma, sus socios clave son los proveedores de telecomunicaciones, los proveedores de pagos (caso de los bancos) y sus socios de distribución. Entonces, ya podemos llenar este elemento en el lienzo.



Proveedores telecomunicaciones. Proveedores de pagos. Socios distribuidores.

9. ¿Y cuál es la estructura de costos de Skype?

Con todo los elementos que hemos ido completando en el lienzo, sabemos que Skype es una plataforma que ofrece el servicio de llamadas y videollamadas (gratuitas y pagadas) a personas y empresas que buscan conectarse con familiares, amigos, clientes e, incluso, conocer gente nueva.

Sabemos, además, que tiene servicios complementarios, ya que también ofrece equipos de comunicaciones para poder emplear su software.

Entonces, cuál será su estructura de costes. Según los servicios que brinda, esta estructura tomará en cuenta lo siguiente:

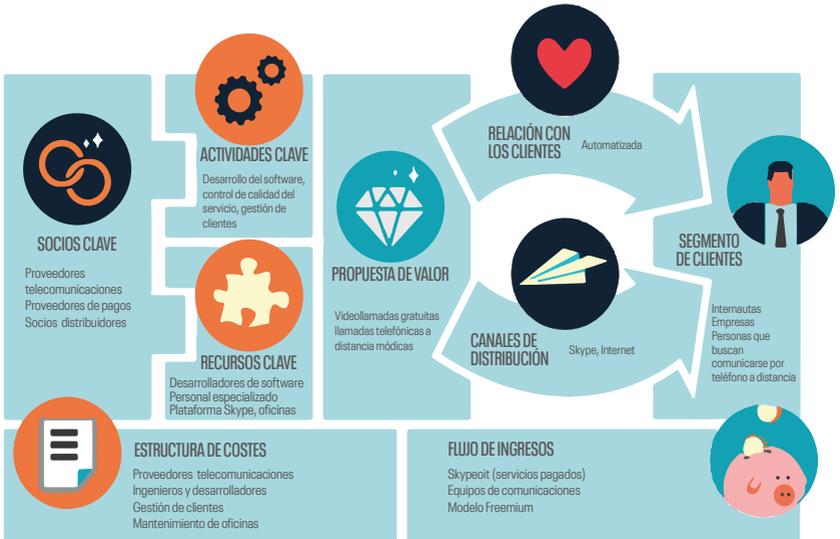
- Gestión de clientes;
- proveedores de telecomunicaciones;
- ingenieros y desarrolladores;
- mantenimiento de oficinas.



Proveedores de telecomunicaciones, ingenieros y desarrolladores, gestión de clientes, mantenimiento de oficinas

En el lienzo, este último elemento se llenaría de la siguiente manera:>

Ahora, juntemos todas las piezas y veamos el Business Canvas completo:



Hasta aquí hemos visto dos ejemplos de la aplicación del Business Canvas. Si deseas practicar mucho más, puedes encontrar otros ejemplos muy interesantes en el Portafolio de inversiones del Centro de Emprendimiento de la Universidad Continental, cuyo link es el siguiente; <https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/portafolio-de-inversiones/> Además, puedes llevar el curso virtual de Modelo de Negocios que, por supuesto, también lo ofrece el Centro de Emprendimiento. Para ello, tienes que ingresar al siguiente link: <https://www.continental.edu.pe/emprendimiento/entrepreneur-mooc/>



3

EJERCICIOS



¡Ya has aprendido a llenar el lienzo del Business Canvas! Ahora te presentaremos cuatro casos de empresas exitosas, lee atentamente cada caso y luego completa la plantilla que encontrarás al final de cada historia, con los nueve elementos del Business Canvas. ¡Éxitos!

Caso 1

La Tarumba, un exitoso emprendimiento peruano de puro arte

Artículo extraído de Plus Empresarial (2019). La Tarumba, un exitoso emprendimiento peruano de puro arte. Recuperado de <http://plusempresarial.com/la-tarumba-un-exitoso-emprendimiento-peruano-de-puro-arte/>

Este es un emprendimiento particular. El circo La Tarumba está lleno de arte, talento y gran espectáculo desde que inició, allá por los años 1984. Desde allí, el emprendimiento iniciado por un grupo de jóvenes, liderado por Fernando Zevallos, ha crecido de tal forma que hoy se ha convertido en un negocio rentable.

Los inicios

Durante los primeros años, La Tarumba no era un circo propiamente dicho y mucho menos lo que es hoy en día. Al comienzo, los artistas emprendedores recorrían las calles de Lima llevando espectáculo, además de talleres de arte en las zonas menos favorecidas de la ciudad. Así, mientras pasaba el tiempo, iban perfilando y consolidando su propuesta artística.

De la misma forma, iban siendo reconocidos no solo a nivel nacional, sino también internacional, ya que realizaban giras en Latinoamérica y Europa.



Es así como en el 1992 adquieren e implementan una casa-teatro-escuela, que actualmente es su sede central.

Los creadores de La Tarumba desde siempre comprendieron que si no hay esfuerzo y trabajo, no hay sueños; es así que el viejo sueño de la carpa propia se concretó en el 2003.

«Para nuestra primera carpa invertimos US\$ 400 mil. Fue una suma importante y más cuando se trata de un emprendimiento cultural», recuerda Estela Paredes, cofundadora de la compañía.

El desarrollo

Es en el 2012 que importaron dos carpas italianas de mayor capacidad y tecnología de punta. Con ellas se llevaba espectáculos y talleres para el público limeño y de otras regiones del país. Además, es en este año que la capacidad de gestión de La Tarumba requirió un mayor esfuerzo.

«Hubo momentos en los que pusimos todo y si no resultaba esa temporada, lo perdíamos todo. Esa era la única manera de hacerlo. La Tarumba inició con un capital muy rico, pero era solo capital humano», cuenta Paredes, quien ahora dice con seguridad que el circo es un negocio rentable.

Y es que todo lo que ha obtenido La Tarumba ha sido posible gracias al talento y esfuerzo del equipo de trabajo que integra el circo peruano, que ya es reconocido dentro de los que existen en el mundo. En este tipo de emprendimiento, explica Paredes, el consumidor es cada vez más exigente, ya que primero comenzó a demandar no solo un buen espectáculo, sino un mejor servicio.

Sin lugar a dudas, La Tarumba es un caso de emprendimiento que ha logrado el éxito en el sector del verdadero espectáculo y arte. Si tú quieres emprender un negocio relacionado, o similar, lo que tienes que hacer es ponerle pasión, trabajar mucho y manejar una buena gestión. ¡Adelante!

Para complementar, revisa los siguientes videos:

Fernando Zevallos, director artístico de La Tarumba, en: <https://www.youtube.com/watch?v=67Wb3FOJASc>
Mundo empresarial 2016. La Tarumba (22.05.2016), en: <https://www.youtube.com/watch?v=GeL7xe6WK2Q>

Entrevista a Fernando Zevallos de La Tarumba en: <https://www.youtube.com/watch?v=3BV0Rb9IQyA>



«Buscamos que cada función de La Tarumba sea impecable»

Conversamos con Carlos Olivera, director de «Tempo», el nuevo espectáculo que presenta La Tarumba en Plaza Lima Sur José Miguel Silva 29.06.2016 / 12:23 pm

Fuente: Silva, J. (2016). "Buscamos que cada función de La Tarumba sea impecable". Entrevista publicada en El Comercio, Lima, el 29 de junio de 2016. Recuperado de <https://elcomercio.pe/luces/teatro/buscamos-funcion-tarumba-sea-impeccable-video-397367>

Veinte años después de su ingreso a **La Tarumba**, **Carlos Olivera** asumió por primera vez la tarea de dirigir el espectáculo principal, aquel show que año a año atrae a cientos de personas cuyo único deseo es transportarse a otra realidad en la que solo una carpa los separa de las estrellas.

En diálogo con *El Comercio*, el director de «Tempo» se confiesa un eterno aprendiz. Es en dicha faceta en la que disfruta más, probablemente porque le recuerda sus inicios, bajo la batuta del infatigable Fernando Zevallos.

Con 19 puestas y 25 artistas interpretados sobre el escenario, **Carlos Olivera** tiene la chance de volcar sus experiencias, recuerdos y alegrías en una historia con alto contenido social, en donde los caballos no son los protagonistas sino los artistas, en su mayoría formados en casa, pero también con una cuota de talento proveniente del exterior.

Aquí nuestra entrevista con el director de «Tempo», el nuevo espectáculo de **La Tarumba** que va hasta el 28 de agosto en Plaza Lima Sur de Chorrillos. Las entradas están al a venta en Teleticket de Wong y Metro.

¿Cuál es el concepto de "Tempo" de La Tarumba?

Es una obra inspirada en *Momo*, el libro de Michael Ende. Esta novela habla de una niña que genera bienestar en una sociedad, que tiene la capacidad de escuchar. Es una historia escrita hace muchos años, pero

que sigue vigente porque justamente hemos perdido esa capacidad tan sensible e importante, porque escuchar es el principio para poder juntarnos. El tema me pareció muy actual y oportuno para tocarlo justo en este momento en el que los peruanos venimos de pelearnos mucho. Y desde lo que hacemos pretendemos generar bienestar y poder aportar al crecimiento como sociedad a partir del respeto.

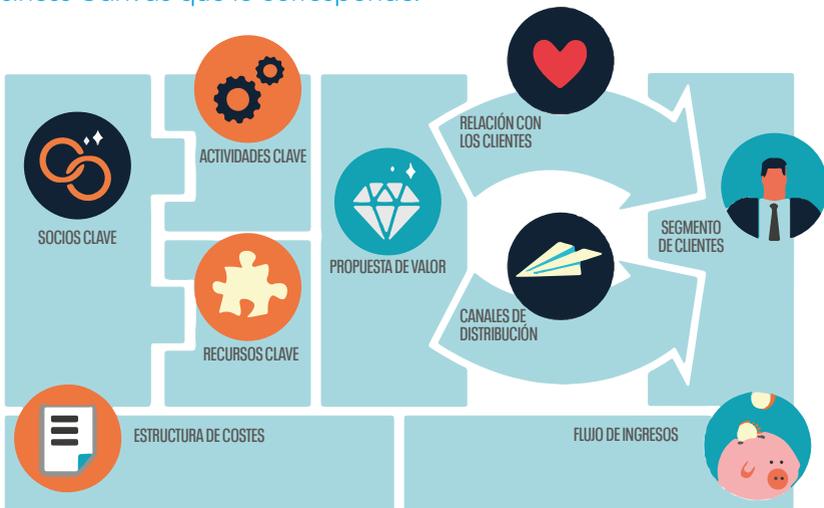
¿Es la primera vez que trabajan un espectáculo sin caballos?

No. La Tarumba tiene 32 años y toda su primera etapa fueron espectáculos en escenarios internacionales. Empezamos a trabajar con caballos a partir de tener la carpa. Iniciamos en 2003 y recién en 2005 vinieron los caballos, aunque Fernando Zevallos planeó esto desde que era niño. Es un trabajo que elaboró hace muchísimos años. Porque tener caballos implica muchas cosas: el espacio físico, las condiciones, etc.

¿Cuán vital es la música en el espectáculo que presenta La Tarumba?

La música es un sello desde el inicio de La Tarumba. Siempre ha sido dirigida por el Chebo Ballumbrosio. Con él ya casi ni tenemos que hablar de la música. Conversamos sobre la idea del espectáculo, del concepto. Yo veo más la parte técnica y él la musical.

¿Ya leíste todo sobre La Tarumba? Ahora, completa el lienzo del Business Canvas que le corresponde.





Caso 2

El fenómeno Tostao'

(Reportaje publicado en *Semana* (23 de diciembre de 2017). El Fenómeno Tostao. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/como-surgio-tostao-cafe-y-pan/551386>)

La cadena de tiendas de café y pan cierra el año con 242 puntos de venta en Bogotá y Medellín. Ha sido tal su éxito que para 2018 planea duplicar su presencia y llegar a otras ciudades. ¿Cómo lo hace?

Ante la rápida expansión de sus tiendas y el crecimiento exponencial en ventas, la cadena Tostao' Café & Pan se ha convertido en uno de los sucesos comerciales de 2017. Mientras muchos empresarios han pospuesto sus decisiones de inversión debido a la incertidumbre, la caída en la confianza de los consumidores y el débil crecimiento de la economía, Tostao' ha abierto 242 tiendas en los últimos 2 años, de las cuales, 155 en este año, es decir, casi 13 tiendas por mes. En Bogotá tiene 230 y el resto en Medellín y sus alrededores.

Este negocio nació hace 2 años cuando un grupo de empresarios identificaron la preferencia de los consumidores por este tipo de productos, y descubrieron que el elevado costo de las tiendas especializadas excluye a la mayoría. Por esto, si bien estudiaron mercados de consumo y modelos en ciudades de Estados Unidos y Europa, crearon y pensaron el concepto en torno a las necesidades del mercado colombiano, mayoritariamente de estrato 1, 2 y 3.

Con su modelo «sin estratos» y en busca de democratizar el consumo, prácticamente hoy no hay un lugar en la capital del país —desde Soacha hasta el parque de la 93, pasando por Suba o el 20 de Julio— donde no haya una tienda Tostao'.

TOSTAO'
Café & Pan

Para Pedro Gasca, presidente y líder de Bakery Business International (BBI) Colombia, sociedad propietaria de Tostao', este crecimiento y el respaldo de los clientes demuestra que había un mercado potencial sin atender. «BBI nace de un sueño: poner a disposición de todos los colombianos una oferta de productos básicos como el café y el pan, a precios justos, en tiendas modernas de fácil acceso, sin restricciones y sin estratos. La consecuencia es un mercado más amplio, que llega a un número mayor de consumidores», afirma Gasca.

Esta compañía panameña, que irrumpió en el terreno de tiendas especializadas como Juan Valdez, Starbucks, OMA entre otras, pertenece al Grupo Reve, dueño de Mercadería S. A. S., creadora de la cadena de supermercados de bajo costo Justo & Bueno. Por eso, las dos inicialmente crecieron en locales contiguos, pero el mercado de J&B no creció en la misma medida. Tostao' ha tenido una acogida tan alta que sus ventas siguen creciendo a niveles de 2 dígitos y los directivos de la compañía prevén que a finales de este año los ingresos se habrán multiplicado por lo menos 10 veces frente al cierre de 2016. La compañía no reveló las cifras de utilidades y/o niveles de inversión.

Según Gasca, parte de la clave del éxito está en una estructura administrativa muy plana y liviana. No tienen supervisores de zona o áreas comerciales y de mercadeo. Cada tienda genera entre 3 y 5 empleos, por lo que hay un alto nivel de autogestión para poder reducir los costos. Solo venden en efectivo y principalmente para llevar, pues solo el 10 por ciento de los locales tienen sillas o wifi. Además, evitan pagar arrendamientos caros para poder ofrecer precios bajos siempre.

Adicionalmente, tienen una tecnología de ultracongelación que les ha permitido importar el pan desde Europa a fin de hornearlo en cada local para que «siempre huela a pan».



Según Gasca, dado que el modelo de negocio se basa en calidad y precio, hay que garantizar que tanto las materias primas como los procesos de calidad cumplan sus propios estándares.

No obstante, el fuerte crecimiento de Tostao' y el hecho de que importen el pan ha propiciado algunos reparos y críticas al modelo. Por ejemplo, un estudio de la consultora en tecnología Sinnetic concluyó que si bien este tipo de formatos de descuento duro –como D1, Justo & Bueno y Tostao'– brindan la posibilidad de adquirir productos de relativa buena calidad a precios bajos, a largo plazo pueden generar un efecto devastador sobre los pequeños tenderos, las tiendas de barrio y los productores locales, que sustentan la economía de muchas familias en Colombia.

Estos formatos tienden a generar mayor desigualdad, pues las ganancias se concentran en unos pocos, agregó el informe.

Al respecto, las directivas de Tostao' afirman que solo importan 18 de las más de 170 referencias de su portafolio y que tienen una gran cantidad de proveedores aliados con los cuales han venido creciendo en conjunto. «Pasar de surtir 2 tiendas a más de 240 en el país no se podría haber hecho sin una cadena productiva y un relacionamiento con muchos aliados, basado en la confianza y en una proyección a largo plazo para generar valor compartido», dijo.

Además, consideran que la consultora olvida el impacto sobre la formalización y el empleo. A noviembre, la compañía cuenta con más de 1.500 colaboradores con un contrato laboral directo a término indefinido y con un salario superior al mínimo legal.

Uno de los socios de la cadena es Café Kumanday, compañía colombiana que ahora hace parte del grupo como proveedor de café nacional de alta calidad. Fuera de suministrar el café colombiano para las tiendas de esta cadena, la compañía comenzó a desarrollar un negocio de exportación que ya ha despachado a Estados Unidos y otros países.

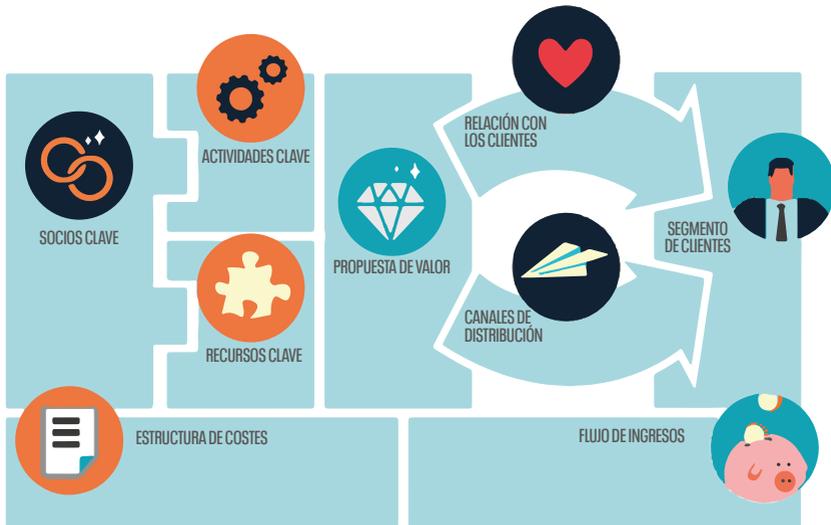
Como enfatizan los socios de BBI, detrás de cada producto e insumo hay una historia digna de contar. Por ejemplo, la panela se produce artesanalmente con estándares sostenibles y permite a campesinos de Cundinamarca la posibilidad de formarse al tiempo que producen

este endulzante natural. Una repostera que hacía sus productos en una cocina normal, ahora tiene una planta de producción completa.

Ante su éxito, el negocio seguirá expandiéndose, como dice su eslogan: «Sin prisa. Sin pausa».

En 2018, la compañía espera duplicar el número de locales con otros 240 puntos aproximadamente. Pero tienen la meta de llegar en 2020 a 700 tiendas de este fenómeno llamado Tostao'.

¿Ya leíste todo sobre el fenómeno Tostao'? Ahora, completa el lienzo del Business Canvas que le corresponde.





Caso 3

Airbnb y su modelo de negocio. Caso Airbnb

Fuente: Ponce, J. (2018). Airbnb y su modelo de negocios. Caso Airbnb. Recuperado de <http://marketingyservicios.com/airbnb-y-su-modelo-de-negocio/>

Plataformas P2P como Airbnb permiten a los dueños de espacios infrutilizados compartirlos con los viajeros, es decir, ofrecer una habitación o una casa de forma temporal. ¿Cómo es posible que un concepto tan viejo y sencillo haya tenido, precisamente en el siglo XXI, tanto éxito? Pues gracias, en gran parte, a la transformación del concepto de confianza basada en la reputación digital de la persona. La reputación online es la piedra angular de la comunidad de Airbnb. El consumo colaborativo no implica, por tanto, solo una transición hacia un nuevo modelo económico, sino también un gran cambio cultural.

El usuario puede jugar un doble papel: en ocasiones es anfitrión y en otras, viajero. Las ventajas son claras para las dos partes que la hacen posible. Por un lado, los viajeros pueden aprovechar espacios libres en viviendas de residentes para alojarse por un precio asequible, descubrir la ciudad de una forma más auténtica y experimentar la vida en los barrios durante su estancia. Este enfoque permite que más gente viaje y también que se puedan quedar más tiempo en el destino. Por otro lado, los anfitriones perciben unos ingresos extra y los comercios de la zona se benefician de la presencia de unos viajeros que tradicionalmente no les visitaban. Así, el intercambio cultural y el impacto económico se distribuyen de forma más amplia, sin concentrarse solo en las zonas tradicionalmente turísticas.

Airbnb incluye una serie de herramientas para crear un **entorno de confianza** que permita una relación directa entre anfitrión y viajero, así como unos sistemas cuidadosamente calibrados de reputación entre la comunidad de usuarios.



Anfitriones y viajeros se evalúan unos a otros, dejando comentarios públicos y opiniones de sus experiencias.

La hospitalidad, que empieza con el anfitrión haciendo sentir al viajero como si estuviera en casa, así como el respeto y responsabilidad del viajero son los factores que mantienen la satisfacción de la comunidad. Los anfitriones desarrollan su reputación online y las evaluaciones visibles permiten a los viajeros tomar la decisión de dónde quieren alojarse, a la espera de la última palabra por parte del anfitrión.

Acoger y visitar, la hospitalidad de los anfitriones y las experiencias de los viajeros son los elementos que hacen posible la esencia de Airbnb: pertenecer a cualquier lugar.



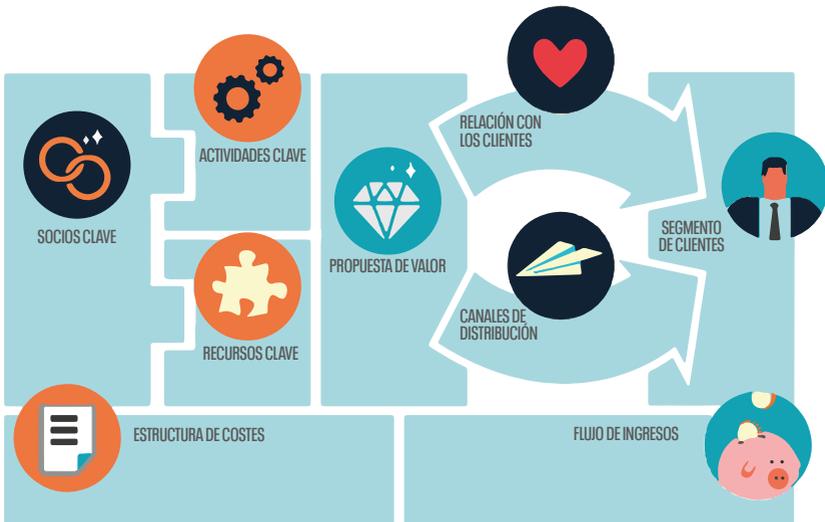
Hotel vs. Airbnb

El crecimiento que aporta la economía colaborativa está siendo reconocida por la sociedad y las instituciones. **El Reino Unido, por ejemplo, ha aprobado recientemente una regulación para el home sharing** y ha anunciado un plan de apoyo a la economía colaborativa que persigue favorecer a los microemprendedores, lo que supone una transformación radical del modo en que se usan los recursos. Este tipo de iniciativas reconoce ese nuevo rol activo del consumidor.

Pero los ejemplos van más allá del Reino Unido. París, Ámsterdam o Hamburgo son ciudades abiertas a la innovación y al consumo colaborativo, apoyándose en el turismo como una de las formas de la economía colaborativa, que está generando nuevos emprendedores y desarrollando un nuevo concepto de la propiedad que empodera al ciudadano, convirtiéndole realmente en protagonista de su tiempo.



¿Ya leíste todo sobre el éxito de Airbnb? Ahora, completa el lienzo del Business Canvas que le corresponde.





Caso 4

¿Qué es Qempo y por qué fue elegida mejor start-up e-commerce?

Emprendimiento facilita la compra online de artículos en Estados Unidos y su entrega en el Perú

Fuente: Isla, R. (2016). ¿Qué es Qempo y por qué fue elegida mejor start-up e-commerce? El Comercio (12 de mayo de 2016). Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/empresas/qempo-elegida-mejor-start-up-e-commerce-202840>)

Qempo, un proyecto que nació hace ocho años y se formalizó hace tres, acaba de ser premiado como la mejor **start-up** de comercio electrónico (e-commerce) del Perú en el concurso local de Seedstars, una aceleradora de emprendimientos tecnológicos con base en Suiza.

¿En qué consiste **Qempo**? Se trata de un servicio de compra de productos en el extranjero para entregarlos a clientes en el Perú. **Qempo** se encarga de realizar los trámites correspondientes al ingreso de los artículos al país y los entrega a los compradores «en la puerta de su casa».

Anson Tou (25), egresado de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Internacional de Florida y estudiante de Emprendimiento e Innovación en Stanford, es el CEO y fundador de **Qempo**, una empresa que con solo 4 miembros realizó ventas el 2013 por un valor de US\$ 400 mil.

«Lo que hacemos en **Qempo** es recibir de nuestros clientes el enlace de un producto de distintas tiendas en Estados Unidos (Amazon, eBay, por ejemplo). Analizamos el producto, le enviamos la cotización y previo pago nos encargamos de llevarlo hasta la puerta de su casa a Perú», explicó Anson Tou a El Comercio.

En los últimos tres años, **Qempo** se ha concentrado en mejorar su servicio reduciendo el tiempo de entrega del producto y facilitando los sistemas de pago: actualmente sus clientes pueden pagar vía Internet con Visa, PayPal y también en efectivo.



La **start-up** recibe 100 pedidos mensuales y el ticket promedio de compra es de 320 dólares. Entre los productos más solicitados por los usuarios de Qempo figuran los de la categoría tecnología, es decir, laptops y celulares que no llegan a Perú, así como calzados y artículos de todo tipo.

Lo que llama la atención de **Qempo** es la logística que emplea para dinamizar la entrega de los artículos adquiridos en EE. UU. Una red de viajeros calificados es la responsable de llevarlos a Perú (declarando su ingreso y pagando los impuestos correspondientes). De esta manera se ahorra tiempo y costo en compras online y se crea una nueva estrategia de comercio electrónico.

Como ganadores de la categoría mejor start-up e-commerce, Visa-Net Perú le otorgará a **Qempo** una asesoría de seis meses en finanzas, ventas, marketing y comercio electrónico.

También será premiado con S/ 3.500 como capital para su negocio. Un premio similar recibirá el proyecto Qaira NANO+7.

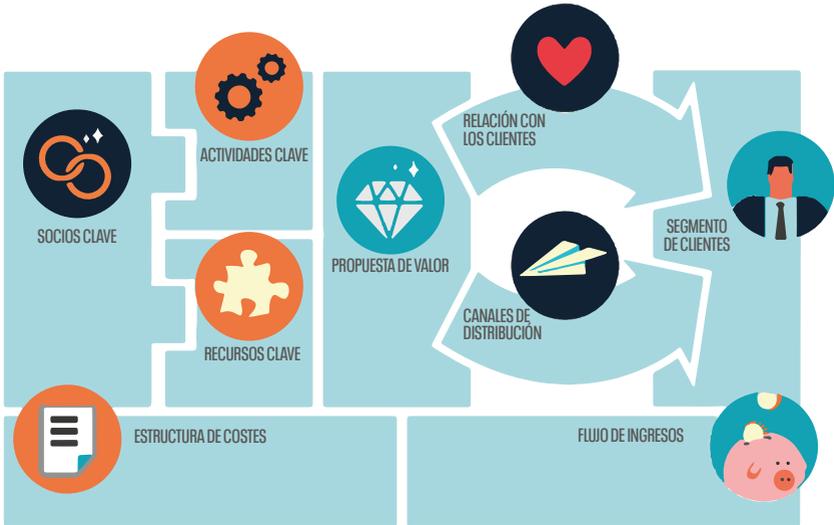
Dato

Además de Anson Tou, el equipo de Qempo lo integran Luis Chau (business partner), responsable del área de experiencia del cliente; Mauricio Jimenez, director de marketing, y Enzo Neyra, encargado de tecnología y desarrollo de la plataforma web.



Fuente: Imagen recuperada de <https://www.qempo.com/blog/8-razones-comprar-traves-qempo/>

¿Ya leíste todo acerca de este importante emprendimiento peruano?
Ahora, completa el lienzo del Business Canvas que le corresponde.





4

AUTOEVALUACIÓN

Llegó el momento de comprobar tu aprendizaje. A continuación, encontrarás diez preguntas. Lee detenidamente cada una de ellas y marca la respuesta correcta. Responde con honestidad.

En caso de que cometas errores, te encontrarás con una oportunidad de aprendizaje, ya que sabrás en qué puntos tienes que profundizar. ¡¡Muchos éxitos!!

1. El Business Model Canvas fue desarrollado por

- a. Ash Maurya
- b. Alex Osterwalder
- c. David Kelley
- d. Steven Blank

2. El Business Canvas debe llenarse comenzando por

- a. ambos cuadrantes
- b. el lado izquierdo
- c. el lado derecho
- d. los extremos superior e inferior

3. El propósito del modelo Canvas es

- a. analizar los costos de las empresas
- b. visualizar el funcionamiento de las empresas
- c. identificar al mercado
- d. asociar nuevos emprendimientos con actuales

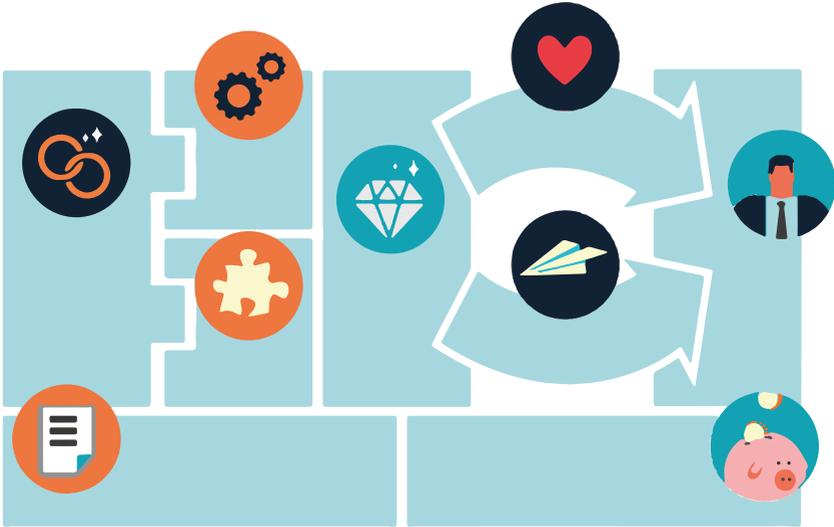
4. Al identificar los clientes, primero es necesario

- a. pensar en las expectativas de los clientes
- b. pensar en las alternativas existentes para los clientes
- c. determinar el nicho de clientes
- d. pensar en los problemas que enfrentan

- 5. Para identificar la propuesta de valor, debes preguntarte:**
- a. ¿Qué te gustaría ofrecer?
 - b. ¿Qué ideas están de moda?
 - c. ¿Qué quiere probar mi cliente?
 - d. ¿Qué problemas le ayudo a resolver al cliente?
- 6. Al determinar el flujo de ingresos, puedes escoger modelos de ingreso como**
- a. pájaro rojo
 - b. cola larga
 - c. pájaro en mano
 - d. apalancamiento
- 7. Las actividades clave de la empresa están estrechamente orientadas a**
- a. socios clave
 - b. recursos clave
 - c. propuesta de valor
 - d. mercado
- 8. Identifica el elemento que no corresponde a los canales:**
- a. Muestran a los clientes las bondades del producto.
 - b. Permiten que los clientes conozcan la propuesta de valor.
 - c. Orientan los productos hacia los clientes.
 - d. Se enfocan en los costos de la empresa.
- 9. En el caso de Skype, el modelo de ingresos que emplea es**
- a. cola larga
 - b. freemium

- c. cebo y anzuelo
- d. afiliación

10. Completar el siguiente lienzo con sus elementos.



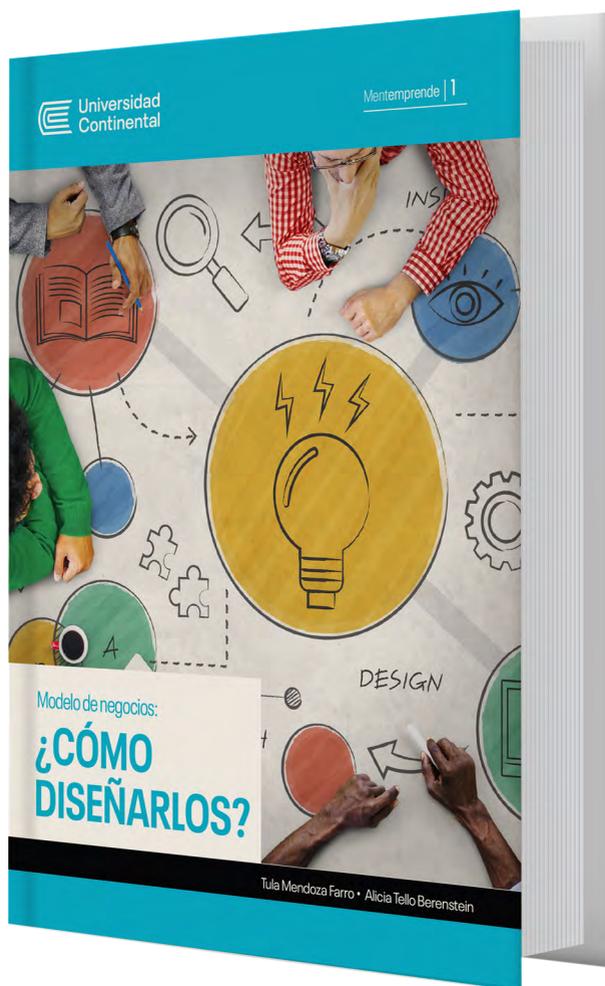
5. BIBLIOGRAFÍA

- Alianzas estratégicas paso a paso* (27 de julio de 2014). En Estrategias exitosas. Negocios en Internet [Blog]. Recuperado de <http://estrategiasexitosas.com/blog/alianzas-estrategicas-paso-a-paso/>
- BLASCO B., Pablo (12 de setiembre de 2014). *¿Cómo diseñamos la organización de un negocio?* *EmprendeconRecursos* [Blog]. Recuperado de <http://www.emprendeconrecursos.com/blog/2014/09/12/como-definimos-la-organizacion-de-un-negocio/>
- EL COMERCIO (28 de junio de 2018). *Caso Nespresso: 5 acciones que hicieron para destacar en el mercado.* [Sección Negocios]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/caso-nespresso-como-destacar-encima-competencia-noticia-1993465>
- El fenómeno Tostao' (23 de diciembre de 2017). En *Semana* [Sección Comercio]. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/como-surgio-tostao-cafe-y-pan/551386>
- EMPREWIKI. Módulo 2. 9. Estructura de costos. Recuperado de <https://sites.google.com/site/empre2wiki/our-solutions/estructura-de-costos>
- GÓMEZ, S. (2017). *Caso Skype: Las claves de la gestión.* Instituto de Marketing Ágil. Recuperado de <https://www.institutodemarketingagil.com/single-post/2017/12/12/Caso-Skype-Las-claves-de-gesti%C3%B3n>
- INNOKABI (2019). *Lienzo o canvas de modelo de negocio de Osterwalder.* Recuperado de <https://innokabi.com/descarga-pdf-lienzo-de-modelo-de-negocio/>
- ISLA, R. (2016). *¿Qué es Qempo y por qué fue elegida mejor start-up e-commerce?* *El Comercio* [Sección Negocios]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/empresas/qempo-elegida-mejor-start-up-e-commerce-202840>
- JUNTA DE EXTREMADURA (2017). *Guía didáctica Modelo Canvas.* España: EER, p. 66. Recuperado de http://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf
- La Tarumba, un exitoso emprendimiento peruano de puro arte.* En PlusEmpresarial [Blog]. Recuperado de <http://plusempresarial.com/la-tarumba-un-exitoso-emprendimiento-peruano-de-puro-arte/>

- PONCE, J. (2018). *Airbnb y su modelo de negocios. Caso Airbnb. Marketing y servicios*. Recuperado de <http://marketingyservicios.com/airbnb-y-su-modelo-de-negocio/>
- SILVA, J. (20 de junio de 2016). «Buscamos que cada función de la Tarumba sea impecable». Entrevista publicada en *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/luces/teatro/buscamos-funcion-tarumba-sea-impeccable-video-397367>
- VIVAS, M. (s. f). Modelo Canvas. Canales. Recuperado de <https://iejpvgmodelocanvas.blogspot.com/p/canales.html?m=1>

Adquiere tu ejemplar físico en Cajas de la
Universidad Continental e Instituto Continental

S/ 20



Este libro tiene como propósito orientar a jóvenes emprendedores para que planteen sus negocios como un todo y comprendan la interacción entre las áreas claves de sus respectivos emprendimientos, mediante la elaboración del Business Model Canvas, modelo diseñado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

A través de su lectura, conocerán las particularidades del Business Canvas, además, podrán entender que el análisis minucioso del entorno (externo e interno) de la empresa es sustancial, para que sus emprendimientos sean exitosos. Asimismo, podrán analizar, desde la perspectiva del modelo Canvas, distintos casos de empresas exitosas, así como aplicar sus conocimientos, completando los nueve elementos del lienzo en ejercicios prácticos.

ISBN: 978-612-4443-11-4



978-612-4443-11-4