

Advenio

strategy&business design

Cómo diseñar y validar tu modelo de negocio paso a paso

Miguel Macías

652968023

@mmaciasr

info@advenio.es

info@bevator.com

elcaminoparainnovar.com

Índice

INTRODUCCIÓN: UN POCO SOBRE MÍ

MÓDULO 1. Conocimientos previos al diseño de modelos de negocio.

Tema 1. Design Thinking: Actitud de diseño.

Tema 2. Consideraciones básicas.

2.1. El consumidor tiene el poder y lo sabe.

2.2. Lo que debes saber antes de emprender.

MÓDULO 2. El proceso de diseño de modelos de negocio.

Tema 3. Introducción al diseño de modelos de negocio.

Tema 4. Fases previas y herramientas.

MÓDULO 3. Funcionamiento del Business Model Canvas.

Tema 5. Introducción al Business Model Canvas.

Tema 6. Clientes: cómo responder al "Quién".

Tema 7. La propuesta de Valor: cómo responder al "Qué".

Tema 8. Partners, actividades y recursos clave: cómo responder al "Cómo".

Tema 9. Costes e ingresos: cómo responder al "Cuánto".

MÓDULO 4. Valida tu modelo de negocio: Metodología Customer Development o Descubrimiento de Clientes.

Tema 10. Introducción.

Tema 11. Descubre quiénes son tus clientes (customer discovery).

Tema 12. Valida tu modelo: customer validation.

INTRODUCCIÓN: UN POCO SOBRE MÍ

Lejos de pretender ser un pedante, considero que tengo *expertise* en el diseño y validación de modelos de negocio y aplicación de metodologías ágiles de innovación (leanstartup, customer development, design thinking) para startups, para compañías y organizaciones.

Actualmente soy CEO fundador de Advenio (compañía especializada en innovación en modelos de negocio) y de Bevator (aplicación para el diseño y validación de modelos de negocio), y advisor en Geographica. Participo como mentor en espacios de aceleración como El CUBO Andalucía Open Future y en eventos de startups como Startup Weekend.

Anteriormente, fui el responsable de la incubadora de base tecnológica CREA (Centro de Recursos Empresariales Avanzados) del Ayuntamiento de Sevilla, y coordinador de los agentes de desarrollo local del mismo ayuntamiento.

Además, como actividad docente, soy profesor en programas Máster y Postgrado en la Universidad de Sevilla, ESIC, Cámara de Comercio de Sevilla y en la Escuela de Negocios IEBS.

Por último, de mi background académico comentarte que soy economista por la Universidad de Sevilla; máster en Dirección de Recursos Humanos por ESNA; máster en Dirección de Empresas por Instituto de Estudios Cajasol; Postgrado en gestión de metodologías Ágiles por IEBS; Programa Superior en Marketing Digital por ICEMD-ESIC; Postgrado en Analítica Web en IEBS y experto en Desarrollo Local por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, Turín).

Si quieres saber algo más de mí e interactuar conmigo me puedes encontrar en:

bevator.com
advenio.es
elcaminoparainnovar.com

Y en las siguientes redes sociales:

<https://twitter.com/mmaciasr>

<https://es.linkedin.com/in/mmaciasr>

<https://www.instagram.com/mmaciasr>

<https://www.facebook.com/miguelmaciasbevator/>

En Skype usuario: adveniolab

MÓDULO 1. Consideraciones previas al diseño de modelos de negocio.

Una de las ventajas que tiene el diseño, y el Design Thinking (Pensamiento de Diseño), es que pivota sobre tres elementos fundamentales para que su desarrollo sea un éxito: la viabilidad económica, la factibilidad tecnológica y el deseo de las personas. Estos tres elementos son fundamentales para, además, que un proyecto innovador tenga éxito.

Tema 1. Design Thinking: Actitud de Diseño.

[Victor Lombardi](#) hace una buena definición de lo que es Design Thinking o Pensamiento de Diseño:

1. Colaborativo: trabajar en colaboración, el diseñador aislado no suele existir.
2. Abductivo: contrario a los métodos inductivos, fomentar la creatividad con ideas espontáneas para encontrar mejores soluciones a los problemas.
3. Experimental: hacer prototipos y plantear diferentes hipótesis. Testar e iterar para saber que es lo que funciona y que es lo que no.
4. Personal: considerar el contexto y las personas implicadas (y no solo los usuarios o clientes).
5. Integrador: observar desde una perspectiva global teniendo en cuenta todas las posibles implicaciones.
6. Interpretar: hacer suposiciones para identificar los problemas y ver las posibles soluciones.

Para [Tim Brown](#), fundador de [Ideo.com](#), y uno los "culpables" de la masificación del concepto, Design Thinking se trata de una disciplina:

"que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado".

Por su parte [Roger Martin](#), autor de "The Design of Business" nos dice que:

Las habilidades del diseño y de los negocios están convergiendo. Para ser exitosos en el futuro, los ejecutivos deberán pensar más como diseñadores... más "maestros de la heurística" que "maestros de los algoritmos".

Para completar, Tim Brown nos relaciona una serie de cualidades o patrones de conducta de las personas que practican el Design Thinking:

1. Capaces de generar empatía.
2. Disponen de un pensamiento integrador y global.
3. Gustan de la experimentación como método de trabajo.

4. Disfrutan del trabajo en colaboración con los demás.
5. Son optimistas.

¿Para qué te puede servir a tí si estás inmerso en la aventura de emprender?.

Hecho un repaso del concepto, recientemente esta forma de aplicar el diseño a las ideas, ha sido aplicado por [Alex Osterwalder](#) e Ivo Pigneur en su libro [Generación de Modelos de Negocios](#) o por [Eric Ries en su The LeanStartup](#), o en el mundo de la educación ([Universidad de Stanford](#)) tal y como explica Juan Gasca en [Thinkersco.com](#).

Para poder entenderlo mejor y aplicando el concepto al proceso de construcción del binomio problema-solución, deciros que el Design Thinking es un proceso formal de siete pasos: *comprender, observar, definir, idear, prototipar, testear e implementar*, que aquí os los presento en dos pasos simplificados:

1. Comprender, Observar, Definir:

- Define cuál es el problema que intentas resolver con tu solución, busca la oportunidad, qué alternativas existen en el mercado.
- Define quién es tu cliente o usuario final de la solución que estás intentando diseñar.
- Observa qué hace tu cliente, cómo piensa, qué necesita y desea: *"viendo lo que la gente no hace, escuchando lo que no dicen"* (Tim Brown).
- Mediante técnicas como la observación de campo, entrevistas, o intentar "pasar un día en la vida" del cliente, encontrarás posibles oportunidades.
- Ahora reflexiona sobre el problema que intentas resolver. Probablemente hayas descubierto nuevas posibilidades o soluciones innovadoras.

2. Idear, Prototipar, Testear e Implementar:

- Dibuja, diseña escenarios, haz gráficos, garabatos, visibiliza las ideas.
- Genera prototipos rápidos y baratos que pueden irse a probar inmediatamente con el cliente.
- Itera rápido, incorpora el feedback de tus clientes en tu solución y testea de nuevo: reduce riesgos e incertidumbre.
- No busques resultados perfectos, experimenta.
- Apóyate en el storytelling: te entenderán y llegarás mejor a tus clientes.
- Diseña la experiencia, ya estás preparado para probar tu prototipo a más clientes.

El Design Thinking es una actitud, una forma de abordar la innovación, ante un escenario incierto y cambiante, no una disciplina o materia de una escuela de negocios.

De nada sirve que seamos capaces de tener ideas estupendas si no pueden pasar de ahí y no podemos llevarlas al mercado y hacerlas rentables económicamente. Una innovación o tiene un traslado al mercado o no es innovación, y para eso hemos de ser capaces de desarrollar un modelo de negocio que saque todo el partido a esa idea.

Tema 2. Consideraciones básicas.

En primer lugar, es necesario conocer el cómo hacerlo, qué proceso seguir para pasar de la idea al modelo de negocio. En segundo lugar, recomiendo considerar las siguientes pautas y recomendaciones, que nos ayudarán a la construcción de los conceptos y a lograr un consenso para tener buen punto de partida:

2.1. El consumidor tiene el poder y lo sabe.

En un mercado con miles de productos indiferenciados e intercambiables se ha producido una evolución en el consumidor: tiene el poder y lo sabe. Ahora es más maduro, escéptico y se ha convertido en un experto con capacidad de opinar.

Además, la relación con su entorno también es diferente:

- Aparecen nuevos puntos de contacto con las marcas.
- Nos encontramos ante un cambio de paradigma con nuevas formas de experimentar, comunicar, relacionarse y compartir.
- Las opiniones del consumidor ahora son importantes.
- Las redes sociales han provocado una comunicación transparente en ambas direcciones, una conversación.
- La digitalización ha traído una gran fragmentación de medios y soportes. Cada vez es más difícil conectar con sus usuarios.
- Productos, servicios y empresas están viviendo cambios radicales en la realidad de su estrategia.

Ahora el usuario es el experto con respecto a sus propias circunstancias y necesidades. Consecuentemente, las organizaciones comienzan a orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, colocándolo en el centro y foco de su negocio.

En este sentido, y en todo momento, el usuario evalúa la calidad de los servicios que recibe. Ante opciones similares, escoge prestadores de servicios e instalaciones que ofrecen la mejor atención disponible, según su percepción.

La experiencia de usuario cobra en este momento una nueva dimensión.

Otorgar prioridad máxima al usuario es ahora la clave para mejorar la calidad de los productos y servicios.

Por todo ello crear tu empresa o redefinir tu negocio, necesita ahora más que nunca tener en cuenta estas dos perspectivas:

1. Perspectiva de usuario o ponerse en la piel de un modelo de usuario para definir mejor tus objetivos y tener una dirección más clara. Hazte estas preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros usuarios?.
- ¿Que necesidad tienen y necesitan cubrir?.
- ¿Qué contexto están viviendo?.

2. Perspectiva de negocio o conocer el modelo de negocio:

- ¿De dónde vendrán los beneficios?.
- ¿Cuál es el presupuesto y el tiempo disponible?.
- ¿Cuáles son los conceptos clave que tiene que transmitir la empresa?.

Teniendo esta doble perspectiva, se genera un entorno sólido de decisión.

2.2. Lo que debes saber antes de emprender.

Para completar lo anterior, te relaciono una serie de puntos que deberías considerar como imprescindibles antes de emprender:

1. Crea y ofrece algo de valor.
2. Que los demás quieren y necesitan.
3. A un precio que están dispuestos a pagar.
4. De un modo que satisface las necesidades y expectativas del cliente.
5. De tal manera que el negocio reporte los beneficios suficientes para sea sostenible económicamente.

Si puedes aplicar cada uno de esos cinco puntos a tu idea y salir airoso, podrás decir que tienes un modelo de negocio que funciona (dando por sentado que has testado y validado esas afirmaciones como veremos en los módulos siguientes).

En realidad, toda empresa en esencia es la suma de cinco procesos interdependientes cada uno de los cuales confluye en el siguiente:

1. La creación de un producto de valor. Descubrir lo que la gente quiere o necesita y crearlo.
2. El marketing. Llamar la atención y generar y atraer demanda hacia lo que has creado.
3. Las ventas. Convertir a potenciales clientes en clientes que pagarán por adquirir tu producto o servicio.
4. La provisión o entrega del producto/servicio. Dar a los clientes lo adquirido, en el menor tiempo posible, y asegurarse de que quedan satisfechos.
5. Las finanzas. Ingresar el dinero suficiente para seguir funcionando, para que se cubran al menos nuestros costes.

Cinco procesos sobre los que descansará tu modelo de negocio, tu empresa, y que no podrás descuidar constantemente para tener el equilibrio necesario para que tu idea sea sostenible. A continuación veremos cómo diseñar el modelo de negocio considerando esos cinco procesos.

Enlaces de interés:

[El Camino para Innovar](#)

[IDEO, a global design consultancy](#)

[Service Design Network](#)

[45 Design Thinking Resources For Educators](#)

[The Faces of Design Academy: The Design Thinking Process | Faces of Design](#)

Bibliografía:

This is Service Design Thinking by Marc Stickdorn and Jakob Schneider, 2012.

The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage by Roger L. Martin.

Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation by Tim Brown.

Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value by Thomas Lockwood.

Tu mundo en una servilleta de Dan Roam.

MÓDULO 2. El proceso de diseño de modelos de negocio.

Tema 3. Introducción al diseño de modelos de negocio.

En la actualidad en mercados cada vez más globales y en continuo cambio, pocas empresas o proyectos de empresas consiguen un producto, una tecnología o un servicio diferenciador y, si lo consiguen en poco tiempo la competencia les ha copiado.

Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a redefinir todas las áreas y funciones para ofrecer al mercado seleccionado un modelo de negocio que las diferencien y ocasionen decisiones de compra por parte de los consumidores.

Consecuentemente, han de utilizarse herramientas que permitan describir la forma de competir de las empresas de una manera visual, asequible, flexible y versátil, tanto para la conceptualización como para la descripción de estrategias.

En concreto, la herramienta en la que se basa este módulo es la enunciada por [Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2009 en su libro *Generación de Modelos de Negocio*](#).

Esta metodología tiene una serie de características que la hace especialmente indicada:

1. Es abierta. Puede ser utilizada por cualquier persona si contraprestación alguna.
2. Experiencia contrastada. Ha sido utilizada con éxito en múltiples países, empresas y organizaciones, de cualquier tipo y tamaño.
3. Permite un lenguaje común que ayuda a la comprensión, el análisis, la conceptualización y la formalización de las claves de la competitividad o de la creación de valor de una empresa.
4. Ayuda al emprendedor o al empresario a comprender y visualizar cómo se despliegan sus políticas de marketing, operaciones, producto, etc., identifica necesidades, valora sus fortalezas y entiende sus debilidades.
5. No precisa de conocimientos previos empresariales y de gestión estratégica. Al utilizar técnicas visuales, resultan intuitivas, permitiendo su incorporación en la gestión de los proyectos y de las empresas.

Por último, resulta de suma importancia saber que cada modelo negocio es un proyecto único, que presenta sus propias oportunidades y retos así como sus riesgos y recompensas, por tanto, la innovación en modelos de negocios tiene los siguientes objetivos:

- Satisfacer necesidades desatendidas del mercado a través de productos o servicios, comercializar nuevas tecnologías, mejorar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor y por último crear un mercado totalmente nuevo (tablets).

- En empresas ya asentadas, los esfuerzos de innovación en modelos de negocio suelen reflejar el modelo y la estructura existente, por lo general, el esfuerzo nace de una de las cuatro iniciativas siguientes:
 - La crisis del modelo de negocio existente (próxima a su muerte).
 - El ajuste o la mejor defensa de un modelo ya existente con el fin de adaptarlo a un entorno cambiante.
 - La comercialización de nuevas tecnologías, productos o servicios.
 - La preparación para el futuro mediante la búsqueda y la comprobación de modelos de negocio completamente nuevos que podrían reemplazar a los ya existentes.

Tema 4. Fases previas y herramientas.

Para conseguir los objetivos antes descritos, debemos considerar 5 fases que nos acercan al proceso:

FASE 1: Movilización (preparación del escenario):

Básicamente se resume en saber estar preparados para diseñar un buen modelo de negocio, agrupando todos los elementos necesarios para diseñar con éxito tu canvas. Describe la motivación que se esconde detrás del proyecto y establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio.

FASE 2: Comprensión (inmersión y observación):

En esta fase nos preparamos para analizar e investigar los elementos necesarios para completarlo. Es fundamental reunirse con el equipo y revisar bien la información pertinente: clientes, tecnología y entorno. Recopila información, entrevista a expertos, estudia a los clientes potenciales e identifica los problemas y necesidades no resueltos o resueltos de forma insuficiente.

La Herramienta recomendada para utilizar en ésta fase es el mapa de empatía, desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE y que me sirve para entender a mi cliente y:

- Para construir un producto o servicio que se ajuste a las necesidades del cliente y que pague por ello.
- Para asimilar no sólo las necesidades explícitas sino también las latentes.
- Para comprender al cliente como una persona en su globalidad con sus motivaciones y sus emociones. El objetivo último es no sólo entender mejor a nuestro cliente, sino poder ajustar nuestra propuesta de valor a las aspiraciones y necesidades reales del cliente.

- Describir cada una de las partes que componen el mapa de empatía intentando responder a una serie de cuestiones. Alex Osterwalder propone definir el punto de vista de un cliente para cuestionarse constantemente las premisas del modelo de negocio. La creación de un perfil de cliente te permite responder más acertadamente a preguntas como las siguientes: ¿Esta propuesta de valor soluciona algún problema real del cliente?, ¿el cliente está realmente dispuesto a pagar por esto?, ¿cómo prefiere que se establezca la comunicación?.

Puedes describir fácilmente el perfil de tus clientes contestando a los seis bloques de preguntas del mapa de empatía:

1. ¿Qué ve? Describe qué visualiza el cliente en su entorno:

- ¿Qué aspecto tiene?.
- ¿Qué lo rodea?.
- ¿Quiénes son sus amigos?.
- ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)?.
- ¿A qué problemas se enfrenta?.

2. ¿Qué oye?, describe cómo afecta el entorno al cliente:

- ¿Qué dicen sus amigos?. ¿Su cónyuge?.
- ¿Quién es la persona que más le influye?.
- ¿Cómo le influye?.
- ¿Qué canales multimedia le influyen?.

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?, intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente:

- ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?.
- Imagina sus emociones. ¿Qué lo conmueve?.
- ¿Qué le quita el sueño?.
- Intenta describir sus sueños y aspiraciones.

4. ¿Qué dice y hace?, imagina qué diría o cómo se comportaría el cliente en público:

- ¿Cuál es su actitud?.
- ¿Qué podría estar contando a los demás?.

- Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.

5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente?:

- ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?
- ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?
- ¿Qué riesgos teme asumir?

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?:

- ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?
- ¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?
- Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

FASE 3: Diseño (análisis).

Lo fundamental en esta fase es generar, testar y seleccionar modelos de negocio viables. Adaptando y modificando el modelo de negocio según la respuesta del mercado. Convertir la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocio que se pueden explorar y comprobar. Después analizar a fondo el modelo de negocio, seleccionar el diseño que mejor cumpla las expectativas.

La herramienta a utilizar en ésta fase es el Business Model Canvas.

Mediante este programa encontraremos la búsqueda inspiración para la construcción de nuestros modelos de negocio, basada a su vez en otros patrones de modelo de negocio. Los patrones describen modelos de negocio ya implementados y contrastados, y que nos permiten poder estudiarlos y entender su dinámica y características, ayuda y nos da una referencia y ayuda a la hora de diseñar nuestro propio modelo. Los modelos de negocio del S.XX eran bastante sencillos, fabricabas algo o prestabas un servicio y lo vendías en directo. Sin embargo, poco a poco se fueron creando nuevas formas alternativas de generar ingresos.

1. Modelo Gratis:

- Como mínimo un segmento de clientes es beneficiario de un servicio gratis.
- Los clientes "gratis" son financiados por otro segmento de clientes (anunciantes) que son los que pagan.
- Ejemplos: Golpe, Skype, Flickr, 20 Minutos (diario gratuito)

- Se basa en la capacidad de monetizar contenido y a su vez, requiere millones de usuarios activos.

2. Freemium:

- Los usuarios obtienen lo básico gratis y pagan por el resto.
- Estos modelos principalmente están basados en modelos web que mezclan servicios básicos gratis y servicios Premium.
- La atracción de estos modelos se basan en que su propuesta de valor atraiga tanto a sus clientes que opten por suscribir el modelo Premium. La realidad es que menos del 3% de esos clientes suscriben los servicios de pago. Los clientes de pago subvencionan a los clientes gratis.
- Las métricas utilizadas son la media de coste de un usuario gratis y sobre todo los ratios de conversión del gratis al cliente de pago.

3. Modelo Multi-plataforma:

- Tienen una propuesta de valor para cada segmento de clientes.
- Todos los cliente conviven en el mismo modelo y no puede coexistir el uno sin el otro.
- La plataforma crea valor facilitando la interacción entre los diferentes grupos.
- Ejemplo: Google.

4. Modelo de negocio abierto:

- Crean y captura valor de forma sistemática colaborando con partners externos. Los recursos de I+D y las actividades clave (core) ya no se concentran en la empresa.
- Puede ocurrir cuando capitalizan ideas externas con acuerdos con startups que le proveen de una fuente de ideas y activos a esas compañías.
- Ejemplos: InnoCentive, Procter & Gamble.

5. La larga cola (Long Tail):

- La propuesta de valor se dirige a un amplio abanico de nichos de mercado que antes eran poco rentables y que ahora en conjunto sí que son rentables.
- La mejora de la gestión de operaciones y TI permite ofrecer propuesta de valor y personalizarlas a una extensa cartera de clientes nuevos con un coste bajo.
- Ejemplos: Ebay, Lego.

6. Cebo y Anzuelo:

- King Gillet consideró que, si era capaz de ofrecer buenas maquinillas de afeitado a un precio muy competitivo, los clientes estarían encantados de pagar las cuchillas en forma de recambios periódicos.
- Éste modelo de negocio se basa entonces en regalar o vender muy barato instrumentos, véase maquinillas o móviles, que solo pueden ser utilizados en combinación con otros y resultan inservibles sin ellos. El cliente por tanto está forzado a comprar los recambios o renovar su contrato de móvil con el proveedor. Tanto los recambios como los contratos de móvil tienen un margen lo suficientemente alto como para que compense el regalo o descuento del móvil o la maquinilla.

7. Saas. Nube:

- La propuesta de valor principal parte de la transformación de un producto en un servicio y de un gasto fijo en uno variable.
- El cliente no tiene que adquirir un costoso software (producto y coste fijo) que deberá posteriormente instalar con un hardware especial y luego pagar por un mantenimiento (variable y periódico) sino que paga por recibir un servicio que es el mismo software y lo hace de forma mensual o anual.
- Ejemplo: Sales forcé es un software de gestión de la relación con el cliente, en el que el usuario únicamente paga por acceder al programa (número de usuario) y por los módulos que requiere utilizar (funcionalidades) en lugar de tener que pagar por licencias.

8. Co-Creación y Crowdsourcing:

- Se basa en involucrar a una gran multitud en la resolución de un problema o la presentación de un servicio a cambio de una recompensa.
- Wikipedia es un claro ejemplo de comunidades puras.
- 12Designer da respuesta a concursos y desafíos de la comunidad. Una serie de usuarios (lado empresarial) propone a la masa un problema, y el ganador del concurso recibe el pago al resolverse el concurso.

9. Business to Consumer: Ejemplo de Zara (Grupo Inditex):

- Ha sido descrita por el director de moda Daniel Piette de HVMH, como posiblemente el más innovador y devastador modelo de ventas minorista de todo el mundo".
- Destaca su control en toda la cadena de valor (integración vertical), desde el diseño, la manufactura, y por último la distribución.

- La ventaja competitiva de Zara ha sido reducir de forma sustancial el tiempo de desarrollo de un nuevo producto y ponerlo en las tiendas, pudiendo por tanto reaccionar ante cambios de tendencia en el mercado de la moda.
- El tiempo medio desde el diseño a las piezas terminadas se podía hacer en menos de cuatro o cinco semanas y la modificación de piezas ya existentes en menos de dos semanas.
- Producen cerca de 11.000 ítems diferentes comparados con los 2.000 o 4.000 de la competencia más innovadora.
- Los managers de Zara hacen reportes todos los días a los diseñadores de lo que se ha vendido y de lo que no, y ésta información es utilizada para decidir qué línea de productos y colores mantener o eliminar o crear.
- Reduciendo el tiempo en el que las piezas de ropa están a disposición del cliente en la estantería y además en pequeñas cantidades lo que permite mantener también pocos stocks y si las piezas no se han vendido en una semana, automáticamente son eliminadas de todas las tiendas.
- Mientras que el resto de su competencia se mueve por temporadas, verano, otoño, invierno y primavera, Zara no tiene en las tiendas los ítems más de 4 semanas, asegurando por tanto nuevas visitas de los clientes.
- Algunos clientes saben a la perfección cuando llegan las novedades y por tanto llegan a los locales incluso antes de la hora de apertura.
- Zara no usa publicidad ni promociones. Un 50 % de sus productos se fabrican en España un 26 % en Europa y un 24 % en Asia y África y el resto del mundo.
- Se basa en involucrar a una gran multitud en la resolución de un problema o la presentación de un servicio a cambio de una recompensa.

FASE 4. Aplicación (ejecución):

A esta altura del proceso, tan sólo nos queda implementar el modelo de negocio seleccionado in situ.

FASE 5. Gestión (evolución):

Como último paso, tendremos que adaptar y modificar el modelo en base a la reacción del mercado. Estructurar el sistema de gestión de forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o se transforme continuamente.

Enlaces de interés:

[Descárgate la versión original del Value Proposition Designer en PDF.](#)

[Herramientas para trabajar el modelo de negocio de tu startup](#)

[Crea tu modelo de negocio con Google Docs](#)

[Algunos modelos de negocio innovadores](#)

[Modelos de Negocio en Internet](#)

[The Business Model Database](#)

[El Camino para Innovar](#)

Bibliografía:

[Alexander Osterwalder e Yves Pigneur 2009. Generación de Modelos de Negocio.](#)

[The Design of Business: Why design thinking is the next competitive advantage. de Roger L. Martin.](#)

MÓDULO 3. Funcionamiento del Business Model Canvas

Tema 5. Introducción al Business Model Canvas.

“El lienzo del modelo de negocio es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar formas de negocio” según [Alex Osterwalder](#).

La herramienta del [Canvas](#) describe cómo una organización crea, entrega y captura valor. En éste módulo, hablaremos de la nueva herramienta creada por Alex Osterwalder durante el desarrollo de su tesis doctoral y está siendo utilizada por importantes universidades de todo el mundo.

El punto de partida de cualquier debate, reunión o taller provechosos sobre innovación en modelo de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Necesitamos un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. Sin éste idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por tanto, tener éxito a la hora de innovar.

Al igual que ocurrió en la torre de Babel en la que los diferentes idiomas que hablaban los implicados en la construcción, impidieron que llegase ésta a buen término, el business model canvas nos va a permitir tener un lenguaje común de entendimiento a la hora de diseñar nuestros modelos de negocio y así se ha acogido y se imparte en las grandes universidades y escuelas de negocio.

El business canvas, está siendo el precursor del desarrollo del business plan, y permite profundizar y pensar sobre las nueve piezas o módulos fundamentales en una organización y lo que es más importante, cómo hacer para que se conecten y encajen cada una de ellas con el resto con lógica para generar ingresos. Los nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Las organizaciones han pasado los últimos veinte años, incrementando su eficiencia reduciendo costes principalmente, éste aspecto seguirá siendo importante pero me gustaría resaltar que al igual que hacen los emprendedores con sus startups, es necesario que busquemos nuevos modelos de negocio dentro de las empresas. Las compañías deben entender que poniendo el foco sólo en mejorar sus actuales modelos de negocio resulta hoy por hoy insuficiente.

La innovación tiene que formar parte del ADN de la empresa para asegurarse su supervivencia y crecimiento. Es por esto que también las organizaciones deben reinventarse continuamente, este es el reto. No deben centrarse solo en su producto o servicio, porque lo verdaderamente importante es su modelo de negocio, ya que es lo que nos va a convertir en diferentes respecto de la competencia.

Vamos a utilizar las Canvas de Alex Osterwalder por dos motivos:

1. Inicialmente para ordenar nuestras ideas sobre todas las hipótesis que forman parte de nuestro negocio.
2. La segunda es que vamos a utilizarlo para "salir fuera del edificio" y convertir todas nuestras hipótesis en datos y hechos. A medida que vayamos contrastando toda esta información, iremos actualizando el canvas y terminará por convertirse en el cuadro de mandos de nuestra startup. De ésta manera tendremos un registro de lo que hemos ido aprendiendo en todo este proceso.

Cada uno de los módulos del business model canvas, está dividido o segmentado en una variedad de alternativas que iremos explicando poco a poco durante este módulo.

Tema 6. Clientes: cómo responder al "Quién".

6.1. Segmento de clientes.

Para orientarnos en la estructura de ésta parte de la materia, comenzaremos con el "segmento de clientes", hablaremos de las relaciones con los clientes, la propuesta de valor y los canales, todos estos módulos tienen más relación con el propio diseño del modelo. Los módulos relacionados con lo que se podría considerar "la organización" serían el apartado de recursos claves, tareas claves y socios claves. Finalizaremos con los ingresos y costes que generan dichos modelos de negocio.

Cuando hablamos de clientes, nos referimos a los diferentes grupos de personas que son potenciales compradores de nuestros productos y servicios. Por tanto, tendremos que analizar las diferentes motivaciones que pueden guiar cada uno de los segmentos de clientes dentro de un mismo modelo de negocio, que puede diferir en cada uno de ellos, como podemos alcanzarlos a través de una variedad de canales de distribución, las relaciones necesarias para lograr la rentabilidad de esa variedad de clientes y lo que están dispuestos a pagar más allá de las características o funciones.

Ejemplo: El sector que inicialmente eligió Apple, fue aquellos que estaban familiarizados con la marca y que ya habían tenido uno o más productos de Apple, gente que relativamente fuera joven y predispuestos a pagar un producto "Premium" cuando llegase al mercado, gente comprometida con iTunes y con otros activos complementarios que la organización pudiese ofrecer. Así que lo que quiero decir con segmentar clientes es que el marketing estaba orientado hacia ellos. Los precios orientados a ellos, las características y las funciones también. Así fue como construyeron un punto de anclaje que les permitió crecer a nivel nacional para luego crecer en escala, disminuir el precio del producto y permitir que otras personas tocaran y vieran lo que un amigo o la familia o un amigo podía hacer con su iPhone, y se iba construyendo el camino hacia el mercado.

Lo que tienes principalmente que pensar es: qué nicho de mercado estás persiguiendo y cuál te gustaría perseguir más tarde (visión estratégica): ¿Para quién

estas construyendo tu propuesta de valor?, ¿cuál es el trabajo que esperan los clientes que hagamos por ellos?, ¿qué necesidad satisfacemos?:

- Funcional.
- Social: de status.
- Emocionales: sentirse mejor, más seguros.
- Necesidades básicas: entretenimiento, citas... Cuando identifiquemos y enumeremos el "trabajo que hacemos por el cliente" tendremos que priorizar la importancia que tiene cada trabajo para el cliente, ¿es crucial o trivial?, ¿cómo de frecuente ocurrirá? .Describe en qué situación utilizará nuestro producto o servicio y piensa en las limitaciones e inconvenientes que esto puede tener.

¿Cuáles son los principales "dolores" que tienen y cuáles son sus principales ganancias?.

Tenemos que ser capaces de averiguar quiénes son, por qué nos van a comprar. Cuál es su situación social, demográfica, geográfica, civil, qué edad tienen, viven en zonas rurales o en grandes ciudades, ¿tienen hijos? y ¿para qué queremos saber todo esto?. Pues principalmente para segmentar quién es nuestro cliente y no tratar de incluir a todo el mundo para que compre nuestro producto y por el contrario saber quién está interesado de forma específica en nuestro servicio, esto facilitará la venta y hará que nuestros clientes deseen realmente nuestra propuesta de valor.

A continuación veremos que se pueden tener diferentes segmentos de clientes, diversos tipos, todos interesados en tu producto, podrían ser hombres de 18 a 25 años que viven en zonas urbanas pero también mujeres de 45 años que viven en zonas urbanas, pero si tú sabes quiénes son, podrás llegar a ellos de una forma más efectiva que si no lo sabes y te diriges a todo el mundo.

Lo que verdaderamente queremos buscar es la adecuación entre producto/servicio y cliente, lo que se denomina "Market fit", es decir, lo que estamos creando y lo que los clientes quieren comprar.

Existen varios segmentos de mercado, a continuación mostramos algunos ejemplos:

- Mercado de masas. Estos modelos de negocio se centran en el público en general y no distinguen segmentos de mercado. Tanto la propuesta de valor, como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran público que tiene necesidades y problemas similares: ej.: electrónica de gran consumo.
- Nicho de mercado. Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

- Mercado segmentado. Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- Mercado diversificado. Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que nos están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de Amazon que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menos con la oferta de servicios en la nube. Así Amazon empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente como el caso de empresas web con una propuesta de valor totalmente distinta.
- Plataformas multilaterales.
- Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.

Checklist:

Las cuestiones importantes a tener en cuenta en éste módulo de segmento de clientes son:

- Los problemas o necesidades que satisfacemos.
- Distinguir los diferentes segmentos y tipos de clientes: usuarios, Compradores finales, decisores, influenciadores, saboteadores.

Ejemplo: en el caso de analizar un negocio farmacéutico, los usuarios serían los pacientes que podrían ser o no, con los compradores finales, los influenciadores podrían ser nuestros amigos que nos recomiendan el uso de un "antiestamínico", los recomendadores serían los médicos (cobrarían por ello) y los saboteadores son clientes insatisfechos o competencia desleal.

6.2. Canales.

Es el modo por el que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Funciones de los canales:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención personalizada.

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?. ¿Cómo establecemos actualmente contacto con nuestros clientes?.

¿Cómo se conjugan nuestros canales?.

¿En cuáles se obtienen mejores resultados?.

Los canales, tienen 5 fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos e indirectos, así como canales propios y canales de socios comerciales.

Fases del canal:

- Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?.
- Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?.
- Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?.
- Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?.
- Postventa: ¿Qué servicio de atención postventa ofrecemos?.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes de modo adecuado.

Podemos utilizar nuestros propios canales, los canales de los socios comerciales o ambos. Los canales directos son nuestro equipo comercial interno, o web o una tienda. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como por ejemplo la distribución al por mayor.

Los canales de socios aportan menor margen a la cita de resultados pero permiten a las empresas crecer y aprovechar los puntos fuertes de cada uno. El truco está en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales.

6.3. Relaciones con clientes.

En éste módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

En resumen, cómo conseguir, conservar y aumentar clientes en nuestro modelo de negocio y cómo nos relacionamos con nuestros clientes. Representa el ciclo de vida del cliente.

¿Qué tipo de relación esperan los clientes?. ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?. ¿Cuál es su coste?. Estos son a modo de ejemplo los distintos tipos de relaciones:

- Asistencia personal: se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio y atención al cliente.
- Asistencia personal exclusiva: un representante del servicio se dedica específicamente a un cliente determinado. Por ejemplo los banqueros personales en la banca privada.
- Autoservicio: la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse por ellos mismos.
- Servicios automáticos: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Reconocen a los clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.
- Comunidades: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes y facilitar el contacto entre sus miembros. Aquí se intercambian conocimientos y se solucionan problemas de otros.
- Creación colectiva: Muchas empresas recurren a la colaboración colectiva de los clientes para crear valor. Amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros clientes.

Tema 7. La propuesta de Valor: cómo responder al “Qué”.

¿Qué estas construyendo y para quién?. ¿Qué problemas has detectado y que soluciones estas aportando para tus clientes?. ¿Qué producto o servicio estas creando y para quién?.

Es importante conocer las funcionalidades de mi producto o servicio, pero sobre todo el beneficio que estoy creando para mis clientes y el problema que estoy resolviendo. Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes gracias a una mezcla

específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia de cliente, etc.).

Una de las relaciones más fuertes dentro de canvas es la que se establece entre la propuesta de valor y el segmento de clientes. Hemos de buscar y detectar una propuesta de valor que encaje con las necesidades y los problemas que tienen los clientes.

Las propuestas de valor son un conjunto de productos y servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En éste sentido, la propuesta de valor son un conjunto de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. A la relación con éstos dos módulos le llamamos "product-market fit" o lo que es lo mismo encaje o alineación cliente-producto.

Los elementos de la lista siguiente, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente:

- **Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había una oferta similar. Por lo general este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles por ejemplo.
- **Mejora de rendimiento.** El aumento del rendimiento de un producto o servicios solía ser una forma habitual de crear valor. El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo.
- **Personalización.** La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años el concepto de personalización masiva y creación compartida han cobrado importancia.
- **El trabajo hecho.** También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos, por ejemplo Rolls-Royce se dedica a la fabricación y mantenimiento de motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a Rolls Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.
- **Diseño:** Factor muy importante aunque difícil de medir. Se tiene más en cuenta en el sector de moda y electrónica de consumo.
- **Marca/status:** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex por ejemplo, indica riqueza.
- **Precio:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. Las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Ej.: Ryanair, easyjet. Otro ejemplo es el coche Nano de la India, su precio increíblemente bajo, pone el

automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo de la población india.

- Reducción de costes: Otra forma de crear valor, es ayudar a los clientes a reducir costes. Ejemplo: Software en la nube que permite que los clientes no tengan que invertir mucho dinero y el tiempo que implica comprar licencias, instalar, gestionar, etc.
- Reducción de Riesgos: Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos y servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra.
- Accesibilidad: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología o una combinación de ambas.
- Comodidad/ Utilidad: Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod e iTunes de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora Apple domina completamente éste mercado.

En este módulo hablaremos de otra herramienta de design thinking llamada Canvas de la propuesta de valor ([Value Proposition Canvas](#)), que relaciona el mapa de empatía, en el que veíamos quien era nuestro cliente, cuáles eran sus hábitos, qué problemas tenía y que beneficios obtenía al consumir nuestros productos.

Alex Osterwalder nos propone definir los siguientes elementos de cada segmento que tengamos.

- Hay que entender el verdadero trabajo que espera nuestro cliente resolver con nuestro producto o servicio. Esta es la verdadera clave de la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio.
- Esto supone dejar de pensar en lo que "yo sé hacer", para centrarnos en lo que realmente necesita el cliente. El fabricante de Black & Decker decía "nosotros no vendemos máquinas precisas y potentes... sino agujeros precisos".
- Ofrecemos la posibilidad de satisfacer trabajos. Debemos centrarnos no en el qué necesita sino por qué necesita esto nuestro cliente.

Entendiendo el trabajo que el cliente quiere que realicemos por él, también resulta de suma importancia entender el contexto y la circunstancia en el que el cliente pretende resolverlo.

En el caso por ejemplo de un viajero profesional en el que duerme al menos dos noches a la semana fuera de su casa, ¿qué podríamos ofrecerle?:

- El trabajo que el cliente quiere que el hotel haga por él es un sitio agradable dónde reponerse del duro día y sentirse a gusto. Cubrir su necesidad funcional de dormir.
- El contexto y la circunstancia es que al menos dos veces por semana se encuentra con ésta situación y lo reserva incluso a última hora de ese mismo día.
- Importancia: en este caso no es menor para el cliente porque dependiendo de cómo haya dormido, así se encontrará al día siguiente.
- Frecuencia: podríamos clasificarlo como importante.
- Frustración: Cuanto más frustrado está nuestro cliente de no encontrar lo que busca, más oportunidades tendremos nosotros de triunfar. En el ejemplo del hotel no siempre se frustra, unas veces sí y otras no.
- Pains o dolores: son las situaciones o costes no deseados que experimentan tus clientes: por ejemplo "pierdo mucho tiempo buscando el hotel de ese día", "los que encuentro no me gustan, pienso que pago mucho más de lo que recibo", "no necesito parte de las amenities que me ponen, ¿Para qué necesito yo un gorro de ducha si no tengo pelo?," "No tengo quien me haga las gestiones de las reservas, soy autónomo y todo me lo gestiono yo?".
- Gains (beneficios): ¿Qué esperan tus clientes obtener de tu propuesta?, "Me encantaría delegar en alguien que me eligiera los hoteles que a mí me gustan. Y a un precio estupendo y en el mismo día".

Afina tu producto o solución a tu cliente: Define las características de tu producto o solución e identifica cuales resuelven los problemas de los clientes:

- Los productos y servicios: "Cubrimos sus necesidades de confort diario cuando está de viaje".
- Analgésicos contra el dolor: "En el mismo día y con ofertas de último minuto, y solo paga por lo que usa (le descontamos si no usa las amenities) y con desayunos desde las 6.30 am para que pueda empezar bien el día".
- Gains (vitaminas): nosotros nos ocupamos de todo, usted solo disfrute. Una siempre llamada o petición de callback por WhatsApp es suficiente para que nos pongamos en marcha por ustedes.

Espero que disfrutes utilizando ésta otra herramienta que es un buen complemento de Business Model Canvas y que te permitirá encontrar el Product Market Fit, deteniéndote en realmente lo que necesita tu mercado, tus clientes.

Tema 8. Partners, actividades y recursos clave: cómo responder al "Cómo".

8.1. Recursos clave.

Aquí describiremos los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren de recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrece una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Resulta de suma importancia valorar que los recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales y humanos. Además la empresa puede alquilarlos, tenerlos en propiedad, contratarlos u obtenerlos de sus socios claves. Nos debemos preguntar:

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?:

- Físicos: en ésta categoría se incluyen los activos palpables como las instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, puntos de venta. Supercor, como punto físico de venta, necesita de una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com, a pesar de que por ser una plataforma digital pueda parecer a priori que no necesita de tantas, tiene una vasta infraestructura de almacenamiento y logística para dar cabida y respuesta a su amplio stock.
- Intelectuales: son las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. Son difíciles de desarrollar pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.
- Humanos: Personas, Los recursos humanos son vitales. Novartis tiene por ejemplo un modelo de negocio basado en un gran equipo comercial, con agentes experimentados.
- Económicos. Algunos modelos de negocio requieren recursos económicos como dinero en efectivo, líneas de crédito, una cartera de opciones sobre acciones, fondos para contratar a empleados clave etc. El fabricante Ericsson ofrece un ejemplo de optimizaciones recursos económicos. Solicita fondos a bancos para luego financiar a sus compradores de equipos, impidiendo así que los pedidos se lo hagan a la competencia.

8.2. Actividades clave.

En éste módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Para tener éxito (y al igual que los recursos clave), crear y ofrecer una propuesta de valor, es necesario llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades por supuesto varían en función del modelo de negocio.

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?.

Las actividades se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción: estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
- Resolución de problemas: este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Es el trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios que suele estar supeditado a la resolución de problemas...
- Plataforma/red: los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades vitales relacionadas con la plataforma: la red. Las redes, plataformas de contactos, software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente. Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito para comercios, clientes y bancos.

8.3. Asociaciones clave.

En éste módulo, se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos, y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio: optimizar alianzas, reducir riesgos o incluso adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas con empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: Empresas que cooperan conjuntas para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

¿Quiénes son nuestros socios claves?. ¿Y nuestros proveedores?. ¿Qué soluciones nos pueden aportar socios?. ¿Qué aportamos nosotros?.

Distinguiremos 3 motivaciones para establecer asociaciones.

- Optimización y economías de escala: resulta la forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor y tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o tareas que realice. Este tipo de asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o costes compartidos.

- Reducción de riesgos e incertidumbre. Las asociaciones también pueden establecerse para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Ejemplo: en el caso de la tecnología blue-ray, todo el grupo colaboró en la comercialización de dicha tecnología aunque todos los miembros vendían sus productos blue-ray por separado.
- Compra de determinados recursos y actividades: Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades específicas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas, recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. En el caso de una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que vendas sus propias pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

Tema 9. Costes e ingresos: cómo responder al “Cuánto”.

9.1. Estructura de costes.

En este módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Desde la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Unos modelos de negocio implican más costes que otros, las compañías aéreas de bajo coste por ejemplo, han desarrollado negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

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

Los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según gastos y según valor.

- Según gastos: El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en dónde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Ejemplos: Southwest, easyjet y Ryanair son un ejemplo claro de éste modelo basado en costes.
- Según Valor. Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de

lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a ésta categoría.

Tipos de costes:

- Costes fijos: este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso por ejemplo de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación.
- Costes variables: este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.
- Economías de escala: este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos, de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad, disminuya a medida que aumenta la producción.
- Costes de actividad: son aquellos vinculados a la actividad productiva.
- Costes funcionales: de acuerdo con la función de la empresa a la que puedan afectar, los costes serán de compras, producción, administración, ventas y distribución.
- Costes directos, indirectos y semi indirectos: los costes directos son aquellos que se vinculan directamente al centro o al producto que los ha motivado, sin que hubiera la necesidad de aplicar método de reparto.

9.2. Fuente de ingresos.

En éste módulo analizaremos el flujo de caja que genera una empresa con los diferentes segmentos del mercado. Deberíamos ser capaces de plantearnos lo siguiente: ¿Por qué está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio de suministros o servicio postventa.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos.

- Cuota por uso: Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza, más paga el cliente. Ejemplo: operador de teléfono. Otro ejemplo es el de los hoteles que cobran por el uso que se hace de sus habitaciones.

- Venta de activos: La fuente de ingresos más conocida es la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico. Amazon.com vende libros, música y productos electrónicos de consumo.
- Cuota de suscripción: El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Ejemplo: Gimnasios con suscripciones mensuales o anuales a cambio de acceso a sus instalaciones deportivas.
- Préstamo/ Alquiler / leasing: Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un tiempo establecido
- Concesión de licencias: la concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.
- Gastos de corretaje: se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta.
- Publicidad: esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Mecanismo de fijación de precios.

Fijo

Los precios predefinidos se basan en variables estáticas

Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales
Según características del producto.	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida

Dinámico

Los precios cambian en función del mercado

Negociación	El precio se negocia entre dos ó más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
-------------	--

Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse para recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Mercado a tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda: Mercado de pescado
Subastas	El precio se determina en una licitación.

Enlaces de interés:

[Guía Cómo Definir tu Modelo de Negocio](#)

[El business model canvas. paso a paso](#)

[El Camino para Innovar](#)

Bibliografía:

[Alexander Osterwalder e Yves Pigneur 2009. Generación de Modelos de Negocio.](#)

[The Business Model Innovation Factory. Saul Kaplan.](#)

[Gettin to Plan B. Jhon Mullins & Randy Komisar.](#)

MÓDULO 4. Valida tu modelo de negocio: Metodología Customer Development o Descubrimiento de Clientes.

Tema 10. Introducción.

[Steve Blank](#) creó la Metodología de Desarrollo de Clientes (Customer Development Methodology) a partir de una pregunta:

"Si las empresas fracasan por falta de clientes y no por errores en el desarrollo de productos, ¿por qué hay procesos para desarrollar productos y no hay procesos para desarrollar clientes?"

Blank, un emprendedor que ha participado en 8 startups, también se dio cuenta de que emprender es distinto de gestionar una gran empresa. Así que desarrolló una metodología que no es universal, pero que resulta muy útil a empresas cuyo problema son los mercados y los clientes, como sucede con las empresas basadas en Internet.

CUSTOMER DEVELOPMENT: CUATRO FASES

Customer Development se basa en 4 fases que debes repetir hasta que tengas el conocimiento necesario y suficiente de los clientes para lanzar con éxito tu producto:

1. **DESCUBRIMIENTO DE CLIENTES:** la primera fase es identificar un cliente potencial con un problema que no está bien resuelto por el mercado. Es fundamental que descubras si tus hipótesis (definidas previamente en el business model canvas) para el problema que solucionas, el producto que quieres desarrollar y a los clientes a los que te tienes que dirigirte, son válidas.
2. **VALIDACIÓN DE CLIENTES:** una vez identificado un posible cliente, lo siguiente es validarlo: *¿realmente está dispuesto a pagar por resolver su problema?, ¿cómo de fácil es explicarle que existe una solución?* Si detectamos que el posible cliente, a pesar de tener un problema, no es propenso a actuar para resolverlo, debemos volver a la fase anterior. En esta etapa tienes que dirigirte a los llamados *early adopters*, aquellos a los que no les importa adquirir productos inacabados y todavía en fase de pruebas.
3. **CREACIÓN DE CLIENTES:** si hemos validado que nuestro cliente potencial existe y está dispuesto a resolver el problema, la siguiente fase consiste en *hacer que realmente se convierta en nuestro cliente y pague por nuestro producto*. En las dos anteriores fases has verificado que existe un mercado, has localizado clientes, has probado tus hipótesis, establecido el precio y los canales de venta y confirmado tu ciclo de ventas. Ahora que tu modelo está validado, llega el momento de invertir en marketing y en ventas para pasar de los *early adopters* al mercado masivo, es decir, conducir la demanda de nuestra solución a nuestros canales de venta.
4. **CONSTRUCCIÓN DE LA EMPRESA:** una vez que hemos conseguido que los primeros clientes empiecen a pagar por nuestros productos, es el momento de hacer crecer la empresa para llegar a más clientes potenciales. En esta fase el foco se pondrá

en cómo pasar de una empresa organizada en base al cliente, con una estructura informal, a una empresa estructurada en los departamentos necesarios para atender a un mercado masivo.

En las dos primeras fases se trata de comprobar que realmente existe un mercado que pagará por nuestro producto, y en las otras dos el objetivo ya es crecer sabiendo que el mercado existe.

El proceso de desarrollo de clientes está relacionado con las cuatro fases del desarrollo de productos, y lo que Blank plantea es que ambos se hagan en paralelo. De este modo evitamos el problema en el que caen muchos emprendedores, especialmente los técnicos, que se "enamoran" de su producto y se empeñan en perfeccionarlo antes de comprobar que realmente hay un mercado dispuesto a pagar por él.

Tema 11. Descubre quiénes son tus clientes (customer discovery).

En el anterior punto vimos cómo Steve Blank con su metodología Customer Development planteaba cómo conocer lo suficiente a tus clientes para poder lanzar con cierto éxito tu producto en cuatro fase.

En este módulo vamos a ver cuáles son las claves para descubrir a nuestros clientes.

En primer lugar, debemos contextualizar y aplicar esta metodología conjuntamente con otras herramientas: el business model canvas, el value proposition canvas o el mapa de empatía, todas ellas vistas en los módulos anteriores. El itinerario lógico (e iterativo) sería comenzar por el business model canvas y concretar vuestra propuesta de valor desde el cliente con el value proposition canvas. Recordad que todo lo que detallamos en ambos canvas tendrá el carácter de hipótesis que deberemos validar, precisamente con la metodología de la que estamos hablando, Customer Development.

En segundo lugar, tenéis que recordar que en esta fase de Customer Development (Customer Discovery) no se trata de VENDER, si no de ENTREVISTAR.

En tercer lugar, para realizar un buen planteamiento de estas entrevistas podríamos estructurarlas de la siguiente forma:

1. CONTEXTO.

Tendrás que hacer preguntas, o bien si son preguntas algo comprometidas fijarte en rasgos, detalles, para poder saber más del entrevistado, es decir, para segmentarlo. Piensa qué es relevante para tu entrevista: edad aproximada, poder adquisitivo supuesto, ocupación, hábitos y pautas de consumo, etc. Te servirán para validar las hipótesis del lado izquierdo de tu Value Proposition Canvas, donde habrás detallado qué hace tu cliente (respecto a la situación que nos ocupa), qué le duele, qué costes sufre al hacer eso y qué expectativas y beneficios espera obtener con esa actividad.

Además, deberás saber si esa persona tiene el problema, y aprender sobre su comportamiento ante ese problema, con preguntas del tipo:

- ¿Alguna vez has tenido una experiencia ... ?.
- ¿Me puedes contar esa historia?.
- ¿Y entonces qué pasó?.
- ¿Por qué o cómo hiciste o tomaste esa decisión?.
- ¿Qué es lo que más te gusta u odias acerca de lo que te ocurrió?.

2. ARGUMENTO.

A continuación tendrás que hacer preguntas sobre el problema sin mencionar la solución. Como por ejemplo: "Háblame del momento en que te encontraste con este problema. ¿Cómo lo resolviste?, ¿cómo se resuelve ahora?."

Intenta sobre todo averiguar cuánto es de importante para los clientes ese problema, es decir, encontrar el nivel de "dolor" para el cliente: ¿Con qué frecuencia? ¿Cuánto tiempo y dinero se pierde con éste problema?.

Recuerda que tu misión principal es "evaluar y testear el problema".

3. SOLUCIÓN.

Por último, tendrás que cuestionar sobre cual es la solución ideal para el problema o necesidad planteada. Se pueden realizar preguntas como:

- ¿Qué soluciones has utilizado para este problema?.
- ¿Ha estado buscando otras soluciones?.
- En tu opinión, ¿alguien lo resuelve bien?.
- Si pudiera tener una varita mágica, ¿cuál sería la solución ideal?.

Al final podrás hablar sobre tu solución, no para venderla, sino para validarla, y comprobar si la utilizaría esa persona. Por otro lado, evita hablar sobre los detalles de tu solución todo lo que puedas.

Dos apuntes por último. El resultado de esta fase, si está bien realizada, debe provocar cambios en el Value Proposition Canvas (como hemos visto antes) y también en el Business Model Canvas (pivotes). Lo segundo. Debes establecer criterios de salida o de éxito (en cada fase del Customer Development) para poder avanzar. Los resultados obtenidos no deberían ser meras anécdotas. Por ejemplo podrían ser del tipo: 4 de cada diez se entusiasman/quieren comprar, consigo una cita en cinco llamadas, dos

de tres desean enterarse del tema que he comenzado, la mitad lo contaría a más de tres amigos, etc..

Tema 12. Valida tu modelo: customer validation.

En esta fase de validación de clientes, y de las principales hipótesis de tu modelo de negocio, se trata de probar con un grupo mucho más amplio nuestra solución en la fase de Validación de Clientes (Customer Validation).

Los objetivos en esta fase son:

1. El principal es demostrar con datos (validación cuantitativa) que existe un encaje producto-mercado, es decir, realizar las primeras ventas con las que validar y contrastar nuestras hipótesis.
2. En segundo lugar, validar nuestro modelo de negocio, sobre todo lo que se refiere a la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales y relaciones con clientes, ingresos y costes básicos.
3. Por último, construir una hoja ruta de ventas que funcione.

Steve Blank nos aconseja dividir la Validación de Clientes a su vez en cuatro fases:

1. Preparándote para vender.
2. Sal de la oficina y vende.
3. Posicionamiento de tu producto.
4. Mide, valida y comprueba lo realizado.

FASE 1: PREPARÁNDOTE PARA VENDER

Posiciona tu producto: Tienes que crear un mensaje corto y conciso que explica lo que el negocio representa, lo que el producto hace y por qué los clientes deben comprar tus productos, confiar en él y prestarle atención. Para ello:

- Condensa tu Propuesta de Valor en una sola frase u oración.
- Que sea emocionalmente convincente.
- Creíble.
- Y por último, considera y ten en cuenta el tipo de mercado.

Diseña un plan de acción para vender: El objetivo es crear una primera versión del conjunto de herramientas de marketing que te ayudará a cerrar una venta, como por ejemplo:

- Herramientas online: web, redes sociales, emails y herramientas de mail marketing.

- Documentación y complementos para la ventas físicas: presentación de ventas powerpoint, presentación o folleto para dejar, documento explicativo (white-paper) o resumen ejecutivo, ficha técnica de características del producto, resumen problema / solución y relación con nuestro producto, testimonios de los clientes, tarjetas de visita, hojas de pedidos, etc.
- Presentaciones de ventas: presentación actualizada de problema, de soluciones y del producto.
- Demos/prototipos.
- Listas de precios.
- Contratos.
- Sistema de facturación.

FASE 2. SAL DE LA OFICINA Y VENDE

Tendrás que encontrar a tus earlyvangelist o visionarios para realizar esas primeras ventas. Considera que tendrás un PMV bastante más funcional que el de la fase de descubrimiento de clientes, pero en todo caso se trata de un PMV, por lo tanto quien te vaya a comprar será una persona sensibilizada con tu solución, que quiere ser el primero en comprarla, sin importarle que se haya probado antes.

Es aconsejable que tengas preparada la información de la siguiente forma:

- Hoja de registro para recoger la información/hallazgos sobre ventas.
- Resumen de la primera reunión: agenda, objetivos.
- Acuerdo sobre el plan para reuniones con el nivel adecuado.
- Visualizar "antes de "y" después de".
- Presentaciones personalizadas.
- Plan de compras (después de un reunión positiva).
- Nota de agradecimiento con los próximos pasos.
- Propuesta personalizada (firmada).
- Estadística o pedidos definidos de antemano como criterio de validación.

Por último, deberás realizar un proceso efectivo de ventas donde incluyas:

- Quiénes son tus influenciadores, personas de confianza, saboteadores, los que toman la decisión de comprar o manejan el presupuesto.
- El mapa estratégico de venta.
- Cómo se crea la cuenta/cliente.
- Con quién se contacta.
- Orden de los contactos.
- Diagrama que muestra el proceso de ventas.
- Identificar los pasos para completar la venta y entregar el producto.

FASE 3. DISEÑO DEL POSICIONAMIENTO DE TU PRODUCTO.

En primer lugar, has de revisar la opinión sobre el posicionamiento inicial del producto, considerando los comentarios de los clientes, y actualizando y concretando el posicionamiento de tus productos.

Es conveniente realizar ahora un análisis comparativo (según el tipo de mercado) de tu producto con el de la competencia, si se trata de un mercado existente y re-segmentado; valorar la visión y pasión de lo que podría ser comunicado, si se trata de un mercado nuevo, o bien conocer a las empresas con las que compararse para "predecir el futuro" (mercado clónico).

Otra acción válida es encontrar analistas clave e influenciadores del sector, y contrastar con ellos (mediante una presentación) el posicionamiento de tu producto. Por descontado que toda investigación que realices también podrá ayudarte a obtener información sobre tu sector y conocer mejor en qué lugar del mismo se encuentra la solución que planteas.

FASE 4. VALIDAR EL MODELO DE NEGOCIO

Si has llegado hasta aquí, la pregunta es ¿PIVOTAR O SEGUIR ADELANTE?. Y sobre todo, asegurarte de que puede convertirse tu proyecto en un negocio rentable, escalable antes de que te quedes sin dinero. Además tendrás que comprobar que todas las hipótesis del modelo de negocio se han convertido en hechos, mediante el análisis de todos los datos recogidos en las fases anteriores:

- Mapa de actividad del cliente prototipo.
- Arquetipos de clientes.
- Modelo de negocio actualizado.
- Comentarios de los clientes de las hojas de registro de ventas.
- Estimaciones sobre el tamaño del mercado y la cuota de mercado.

- Resúmenes con comentarios de cada canal y de los ingresos potenciales.
- Precios, costes de adquisición de clientes, así como cualquier coste por cambios importantes del producto.
- Información detallada sobre el sector, los clientes y su comportamiento.
- Información de productos y precios de la competencia.

A continuación tendrás que repasar los siguientes apartados de tu modelo de negocio y hacer especial incapié en los aspectos financieros:

- Propuesta de valor: coste del producto, tamaño del mercado, cuota alcanzable del mercado, impacto sobre los clientes de la red de referenciadores.
- Relaciones con clientes: coste de adquisición de clientes, tasas de conversión, el customer lifetime value, coste del cambio para el cliente, etc.
- Costes de canal: margen de cada canal, costes de promoción y tarifas de espacios en los lineales (si procede).
- Consideraciones sobre el tipo de mercado.
- Costes operativos básicos.
- Fuentes de ingresos: precio medio de venta, total de ingresos posible, número de clientes /año, etc.
- Cash-Flow.

Tanto ésta como la primera fase, Descubrimiento de Clientes, son vitales porque te servirán para pivotar o seguir adelante con los planteamientos de tu modelo de negocio.

Enlaces de interés:

[¡¡Llegó el momento!! Cómo conseguir tus primeros clientes con Customer Development.](#)

[Claves para descubrir a tus clientes en la metodología Customer Development](#)

[Cómo no fracasar por falta de clientes.](#)

[El Camino para Innovar](#)

Bibliografía:

[Four Steps to the Epiphany. Steve Gary Blank.](#)

[The Startup Owner's Manual. Steve Blank y Bob Dorf.](#)

[The Entrepreneur's Guide to Customer Development. Brant Cooper.](#)

Para finalizar, si quieres saber algo más de mí e interactuar conmigo me puedes encontrar en:

bevator.com
advenio.es
elcaminoparainnovar.com

Y en las siguientes redes sociales:

<https://twitter.com/mmaciasr>

<https://es.linkedin.com/in/mmaciasr>

<https://www.instagram.com/mmaciasr>

<https://www.facebook.com/miguelmaciasbevator/>

En Skype mi usuario es: adveniolab

Por último, si quieres utilizar [bevator.com](#), por haberte descargado esta guía te ofreceré **un descuento de un 20% si contratas por tres meses la cuenta Premium**. Mándame un email a mmacias@bevator.com

De la misma forma, si quieres hacerte con una copia en papel del libro El Camino para Innovar (<https://elcaminoparainnovar.com>), te podré ofrecer **un descuento de un 20% sobre el PVP**. Mándame un email a mmacias@bevator.com

Por último, si estás interesado en un curso online donde puedes poner en práctica todo lo que aparece en esta guía y muchísimo más, mándame un email a mmacias@bevator.com

En todo caso, para cualquier duda, comentario o consulta te atenderé encantado en el email mmacias@bevator.com

Saludos cordiales,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, sweeping initial 'M' followed by a smaller 'r.'.