

Transcripciones en español i català

Curso online MOOC. Innovación.

Videotema 3: El modelo Canvas en la creación de un plan de empresa

Juan Cabrera Revuelta, Intensify

«Modelo Canvas. Ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Basado en su libro “Business Model Generation”»

El modelo Canvas es un modelo creado por Osterwalder y que sirve para hacer un plan de empresa, pero un plan de empresa como los tiempos de hoy en día requieren.

«Permite crear un plan de empresa adaptado a los tiempos actuales. Permite organizar y planificar una idea de negocio»

¿Qué es lo que se requiere? Si tienes una idea, rápido analizas si esa idea puede funcionar, crear el prototipo y ponerlo en marcha. Si la cosa funciona, se escala, y si no funciona, a otra cosa rápida. Para eso, el Canvas nos lo facilita mucho más que un plan de negocio de estilo tradicional donde puedes estar mucho tiempo dedicándolo a montar un plan de negocio y tardar mucho en ponerlo en funcionamiento.

«9 bloques agrupados en 4 áreas principales»

El modelo Canvas tiene nueve bloques divididos en 4 áreas fundamentales. Vamos a ir viéndolas una a una. Primera área: ¿qué es lo que vamos a vender? ¿Qué producto? ¿Qué servicio? ¿Qué valor vamos a dar a un cliente? Ese es la primera área fundamental, el ¿qué?

La siguiente área es: ¿a quién nos dirigimos? ¿Quiénes van a ser nuestros clientes? ¿A quién le vamos a dar valor?

Tercera área: ¿cómo lo vamos a hacer? ¿Cómo vamos a llegar a esos clientes ofreciéndoles el producto o el servicio que nosotros estamos creando? Producto o servicio que siempre tiene que ser innovador. Se ha acabado la época donde el exceso de demanda facilitaba que cualquier producto o cualquier servicio se pudiesen vender. Nos ha tocado vivir en una época diferente, con lo cual, tenemos que dar un valor añadido a todos nuestros clientes. Tenemos que innovar. Ya hemos visto que innovar es ser creativo, pero que esa creatividad genere valor.

Hemos visto el qué, hemos visto a quién, hemos visto el cómo, el cuarto bloque sería con qué recursos contamos para hacer eso. Cuánto dinero nos va a costar y cuánto dinero vamos a conseguir. Al final, el objetivo es que tengamos un beneficio.

El modelo Osterwalder aquí lo podéis ver con más detalle, pero están divididos los nueve bloques en cuatro apartados grandes. La propuesta de valor: no estamos hablando en sí de un producto, un servicio... Ese producto o ese servicio lo fundamental es que genere un valor añadido a lo que existe hoy en día en el mercado. Hay que dar un valor a nuestros clientes, a nuestros usuarios. ¿Qué tenemos que ver? Partes importantes de nuestros clientes: ¿a qué segmento nos vamos a dirigir? ¿Qué relaciones vamos a establecer con esos clientes? Esto es muy importante. Las relaciones con los clientes tienen que ser unas relaciones estables, novedosas y duraderas; que perduren. Y qué canales de distribución vamos a utilizar para llegar a nuestros clientes.

¿Cómo vamos a hacer todo esto? Hay unas actividades que van a ser clave; tendremos que ver lo fundamental para que yo desarrolle mi producto, mi propuesta de valor. Son determinadas actividades clave que son en las que yo soy bueno, en las que soy único. ¿Qué red de aliados voy a tener? Siempre pensar que, además, en el mundo globalizado en el que nos toca vivir es muy importante ver a la gente como aliados, más que siempre estar viendo a los demás como una competencia. Y ¿qué recursos son el clave, los que necesito? Yo podré contar con unos recursos que los tenga en el mercado, de los que pueda disponer dependiendo del coste, pero hay unos recursos clave que son la base de mi propuesta de valor y mi relación con los clientes. Y, por último, qué costes voy a tener para ejecutar esa propuesta de valor y cuáles van a ser mis fuentes de ingresos.

Vamos a ver un poco en detalle la propuesta de valor.

La propuesta de valor tiene que ser... Ahora mismo, a los clientes no les vale cualquier cosa. Esto lo estamos viendo continuamente. Cada vez somos todos más exigentes. Nos ha tocado vivir una época, una crisis económica, donde ya no nos vale cualquier producto. Estamos haciendo un esfuerzo por adquirir una cosa y lo que queremos es que eso nos genere un valor añadido. ¿Por qué? Porque si no, nos vamos a quejar y no vamos a volver a utilizar ni ese producto ni ese servicio. Y eso lo tenemos que tener muy claro desde el principio. No tengo que estar pensando al montar mi negocio únicamente en qué producto o en qué servicio voy a vender. No. Tengo que estar pensando en qué valor le genera mi producto o mi servicio al futuro cliente.

Y para ello, para tenerlo en mente, es muy bueno que respondamos a la pregunta, que esta pregunta nos la hagamos continuamente: ¿qué problema estamos ayudando a resolver a nuestro cliente? No me vale decir que voy a vender un producto, sino yo le tengo que resolver un problema a mi futuro cliente. Porque mi producto puede ser novedoso, y eso es que mi cliente tiene una necesidad; o no la tiene, pero yo le puedo hacer ver que es un producto nuevo o un servicio que le va a resolver una necesidad. Pero si mi producto o mi servicio está ya en el mercado y yo voy a lanzarme a competir, yo tengo que estar pensando en qué problema le voy a resolver a ese cliente que ya tiene una competencia donde ir a comprar el producto o adquirir ese servicio que es similar al mío. Con lo cual, yo tengo que resolver un problema que ese cliente tiene.

¿Qué valor estamos entregando a los clientes? Pensad que la innovación es fundamental. Toda nuestra idea, toda nuestra empresa tiene que estar basada en la innovación. La época que nos ha tocado vivir es la época de la innovación, la época de la creatividad. Existe una fuerte competencia; con lo cual, tenemos que ser creativos. Y creativo no es ser original. Todos somos creativos y podemos potenciar nuestra creatividad, pero lo fundamental es que esa creatividad genere valor, y eso es la innovación. Y siempre tengo que tener en la cabeza esa pregunta: ¿qué valor estamos entregando a los clientes?

¿Qué paquete de productos o servicios estamos entregando a cada segmento? Yo a mis clientes tengo que analizarlos por segmentos y no todo segmento tiene la misma necesidad. Tendré que hacer esa reflexión.

Vamos a ver un poco los clientes.

¿Para quiénes estamos creando valor? Es fundamental. Siempre tenemos que pensar en el cliente. Han sido muchos años en los que hemos estado oyendo hablar de que lo fundamental es el cliente, de que el cliente es el que manda, de que el cliente siempre tiene razón. Pero luego, en la práctica, han sido muchos los casos en los que eso, realmente, no se estaba cumpliendo. Donde el cliente ha tenido una insatisfacción continua, pero como no existía otra oferta a la que poder acudir, al final, el cliente estaba adquiriendo un producto o un servicio a una persona o una empresa que no le estaba satisfaciendo totalmente el valor que quería. Como ahora el mundo ha cambiado, es fundamental que analicemos para quiénes estamos creando el valor.

Una cosa fundamental y, sobre todo, cuando vamos a crear nuestra empresa, cuando somos emprendedores: ¿quiénes son nuestros clientes más importantes? Y el aspecto más fundamental es quién va a ser mi primer cliente. El primer cliente para un emprendedor es de una importancia vital; no solo porque estoy captando ya mis primeros ingresos, sino porque va a tener una fuerza psicológica, una fuerza de motivación, para el emprendedor, muy importante. Entonces, es bueno que os fijéis en quién va a ser mi primer cliente. Centrar el tiro en el primer cliente.

¿Qué canales voy a utilizar para llegar a esos clientes? Este es otro aspecto que tengo que pensar. ¿Cómo conecto con nuestros nuevos clientes? He analizado cuáles son los segmentos de clientes, yo sé ya cuál es el valor que voy a ofrecer. He analizado cuáles son nuestros segmentos de clientes, pero ahora tengo que ver cómo conecto con ellos. Y tendré que analizar diferentes maneras. Pero tendré que analizar de todas esas maneras, de todas esas formas en las que puedo llegar yo a mi cliente, cuál pienso que va a funcionar mejor. Pensad que el modelo Canvas (que es un modelo que, al final, me da la visión de la empresa muy gráfica, en una única hoja, en un lienzo) lo que me permite es analizar de manera rápida. Es un modelo siempre vivo que lo puedo cambiar tachando, diciendo "pues este cliente que he testeado o este canal no me funciona bien". Rápido tacho y cambio.

¿Cómo lo integramos en las rutinas de nuestros clientes? Yo tengo que saber cómo llego a los clientes, cómo conecto, qué canales me funcionan mejor, y, al final, eso lo tengo que integrar en una rutina de mi empresa. Tengo que tener la relación que establezca yo con el cliente... Que sea una relación que dure.

Cuáles son los más rentables, obviamente.

Ahora vamos a hablar de la relación; qué tipo de relación tenemos con los clientes. Esto, muchas veces, no se lo plantea el emprendedor. El emprendedor se plantea el producto que voy a vender, ¿cómo voy a llegar a ese cliente? ¿Cómo le voy a hacer llegar mi producto? ¿Cómo me voy a relacionar?... Pero en el momento que ha conseguido el cliente piensa que el cliente ya nos va a durar toda la vida. No, no. Es fundamental analizar qué tipo de relación voy a establecer yo con el cliente y cómo esa relación la voy a mantener a lo largo del tiempo. Y eso lo tengo que establecer desde el principio. Tengo que ver si voy a dar una asistencia personal, tengo que ver si va a ser un autoservicio, tengo que ver la comunidad... Obviamente, aquí, las nuevas tecnologías tienen mucho que ver.

¿Cuáles son los recursos clave que me requiere el producto, el servicio? El valor que le voy a ofrecer, los clientes y la relación. ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? Fundamental. Si yo para mi propuesta de valor necesito recursos que son amplios en el mercado, a los que puede acceder cualquier persona, cualquier emprendedor, no son los recursos clave. Todo producto, toda propuesta de valor tiene algo clave, y la clave suele estar en el emprendedor, que es el único que tiene esa propuesta de valor que va a ofrecer.

Nuestros canales, nuestras relaciones, nuestras fuentes de ingresos. Tengo que analizar si mis recursos clave están en el canal por el que llego, en la relación que he sido capaz de establecer con el cliente. Soy una persona amable, soy una persona novedosa, soy una persona innovadora... y soy una persona capaz de establecer una relación muy personal y muy duradera con los clientes. Ese será mi recurso clave.

¿Cuáles son las actividades clave? ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales, nuestras relaciones, nuestras fuentes de ingresos. Siempre tenemos que analizar todas esas partes en cuanto a qué actividades requiere nuestra propuesta de valor.

Y los socios clave. ¿Quiénes son nuestros socios clave? Es difícil que nosotros seamos capaces, si tenemos... La creatividad es algo innato a la gente, es algo innato al emprendedor, sobre todo. Pero es habitual que no seamos capaces, por nuestra propia cuenta, de hacer todo. Tendré que ver, analizar, quiénes pueden ser mis socios clave. Es fundamental.

Los recursos clave que nos proporcionan nuestros socios clave. Para que mi propuesta de valor llegue a los clientes, necesito unos socios clave, solo no soy capaz.

Pero analizando bien qué recursos clave me está ofreciendo ese socio clave al que yo necesito.

Ingresos. De qué forma vamos a ganar el dinero. Cuáles son los costes más importantes. Yo he analizado ya el qué, he analizado a quién, he analizado el cómo.... y, una vez que tengo todo claro, me pongo a hacer mis cuentas. ¿Cuánto me va a costar esto y cuáles van a ser mis ingresos? Todo esto se hace en el lienzo de una manera rápida. No tenemos tiempo de hacer un plan empresarial a la antigua usanza, donde a un emprendedor se le podía recomendar que hiciese un plan de tesorería de cobros y pagos a tres años. Eso, como ejercicio de imaginación, lo mismo hacemos eso que podemos hacer un sudoku. Pero la utilidad, en el mundo en el que vivimos, no parece de gran alcance.

Vamos a volver a repasar el ¿a quién? Fijaos para ir consolidando los conceptos. ¿A quién le voy a dar mi propuesta de valor? Es importante la relación que establezca. Primero, los clientes; segundo, los canales; y tercero, y fundamental, qué relación establezco con esos clientes. No tenemos que centrarnos en el cliente como una persona que me va a generar únicamente unos ingresos, y olvidarme de la relación que voy a mantener con esa persona, que está posibilitando que mi empresa se consolide.

El ¿qué? La propuesta de valor. No puede ser que a un emprendedor le digan “¿cuál va a ser tu negocio?” y diga “mi negocio va a ser vender determinado producto”. No; tu negocio consiste en generar valor al cliente. Ese es tu negocio. Y tu negocio es único porque el valor que le vas a ofrecer al cliente es único.

¿Cómo lo voy a hacer? Hemos repasado que son fundamentales los recursos clave. ¿Qué tengo yo que es clave y es único para ofrecer ese valor a los clientes? Y pensad que todos lo tenéis. Cuáles son las actividades clave, y si yo no lo puedo hacer solo, que es lo normal, cuáles van a ser mis socios clave.

¿Qué costes voy a tener y cuáles van a ser mis ingresos? Fundamental. Ya he tenido toda mi empresa, la he diseñado... ahora veo cuánto me va a costar esto y cuáles van a ser mis futuros ingresos.

Y aquí tenemos todo puesto en plan global, todo lo que hemos estado viendo. Pensad que este modelo... Tenéis muchas aplicaciones que os podéis descargar del modelo Osterwalder, de formas de hacer un Canvas, lo podéis hacer incluso en un folio. Cada uno tiene que utilizar la herramienta que más le facilite su labor. Como si escoges un folio, te divides el folio en nueve bloques, lo llevas todo el día en el bolsillo, y cada vez que pase algo por tu cabeza, fundamental, sacar el boli y escribirlo. Y en una sola hoja vas a diseñar tu empresa; es fundamental, en una sola hoja. ¿Por qué? Porque tenemos que hacer las cosas de manera rápida. Tenemos que diseñar nuestra empresa, tenemos que tener clara la propuesta de valor, tenemos que saber a quién se lo vamos a vender, tenemos que cuidar mucho la relación con nuestros clientes,

tenemos que saber cuáles son mis actividades clave y tenemos que ver cuáles van a ser mis ingresos y cuáles van a ser mis gastos. Eso lo tengo en una hoja y lo voy cambiando. Cuando ya lo tenga claro y monte la empresa, siempre, con rapidez, montar el prototipo. Nunca le recomendaría a alguien que monte un prototipo de manera rápida si ese prototipo requiere unas inversiones elevadísimas que pongan en peligro sus finanzas personales o de las personas que están a su alrededor. Pero si el prototipo es algo que no me cuesta mucho dinero, rápido el prototipo, rápido se testea en el mercado y, si no me funciona, no pasa nada; hemos aprendido, a otra cosa. Gracias.

Curs en línia MOOC. Innovació.

Videotema 3: El model Canvas en la creació d'un pla d'empresa

Juan Cabrera Revuelta, Intensify

«Model Canvas. Ideat per Alexander Osterwalder i Yves Pigneur. Basat en el seu llibre "Business Model Generation"»

El model Canvas és un model creat per Osterwalder que serveix per fer un pla d'empresa, però un pla d'empresa com els temps d'avui en dia requereixen.

«Permet crear un pla d'empresa adaptat als temps actuals. Permet organitzar i planificar una idea de negoci»

Què es requereix? Si tens una idea, analitza ràpidament si aquesta idea pot funcionar, crees el prototip i ho poses en marxa. Si la cosa funciona, s'escala, i si no funciona, a una altra cosa ràpidament. Per a tot això, el Canvas ens facilita les coses molt més que un pla de negoci d'estil tradicional en què pots dedicar molt de temps a muntar un pla de negoci i tardar molt a posar-lo en funcionament.

«9 blocs agrupats en 4 àrees principals»

El model Canvas té nou blocs dividits en 4 àrees fonamentals. Les anirem veient una a una. Primera àrea: què és el que vendrem? Quin producte? Quin servei? Quin valor li donarem a un client? Aquesta és la primera àrea fonamental, el què.

La següent àrea és a qui ens dirigim? Quins seran els nostres clients? A qui li donarem valor?

Tercera àrea: com ho farem? Com arribarem a aquests clients oferint-los el producte o el servei que nosaltres estem creant? Producte o servei que sempre ha de ser innovador. S'ha acabat l'època en què l'excés de demanda facilitava que qualsevol producte o qualsevol servei es poguessin vendre. Ens ha tocat viure en una època diferent, amb la qual cosa hem de donar un valor afegit a tots els nostres clients. Hem d'innovar. Ja hem vist que innovar és ser creatiu, però aquesta creativitat ha de generar valor.

Hem vist el què, hem vist a qui, hem vist el com. El quart bloc seria amb quins recursos comptem per fer això. Quants diners ens costarà i quants diners aconseguirem. Al final, l'objectiu és tenir un benefici.

El model Osterwalder –aquí el podeu veure amb més detall– està dividit en nou blocs en quatre grans apartats. La proposta de valor: no estem parlant d'un producte en si, d'un servei... El que és fonamental és que aquest producte o servei generi un valor afegit al que existeix avui dia al mercat. S'ha de donar un valor als nostres clients, als nostres usuaris. Què hem de veure? Parts importants dels nostres clients: a quin

segment ens dirigirem? Quines relacions establirem amb aquests clients? Això és molt important. Les relacions amb els clients han de ser unes relacions estables, innovadores i duradores, que perdurin. I quins canals de distribució utilitzarem per arribar als nostres clients.

Com farem tot això? Hi ha unes activitats que seran clau; haurem de veure allò fonamental per tal que jo desenvolupi el meu producte, la meva proposta de valor. Són determinades activitats clau amb què jo soc bo, amb què soc únic. Quina xarxa d'aliats tindrè? Sempre hem de pensar que, a més, en el món globalitzat on ens toca viure és molt important veure la gent com a aliats, més que no pas veure sempre els altres com a competència. I quins recursos són clau, quins són els que necessito? Jo podré comptar amb uns recursos que tingui al mercat, dels que pugui disposar depenent del cost, però hi ha uns recursos clau que són la base de la meva proposta de valor i de la meva relació amb els clients. I, per últim, quins costos tindrè per executar aquesta proposta de valor i quines seran les meves fonts d'ingressos.

Vegem amb una mica de detall la proposta de valor.

La proposta de valor ha de ser... Ara mateix, als clients no els val qualsevol cosa. Això ho estem veient contínuament. Cada vegada som tots més exigents. Ens ha tocat viure una època, una crisi econòmica, un temps en què ja no ens val qualsevol producte. Estem fent un esforç per adquirir una cosa i volem que això ens generi un valor afegit. Per què? Perquè si no, ens queixarem i no tornarem a utilitzar ni aquell producte ni aquell servei. I això ho hem de tenir molt clar des del principi. Quan munto el meu negoci no haig d'estar pensant únicament en quin producte o en quin servei vendré. No. Haig d'estar pensant en quin valor genera el meu producte o el meu servei al futur client.

I per això, per tenir-ho en ment, és molt bo que responguem a la següent pregunta, que cal que ens fem contínuament: quin problema estem ajudant a resoldre al nostre client? No em val dir que vendré un producte, sinó que jo haig de resoldre un problema al meu futur client. Perquè el meu producte pot ser innovador, i això vol dir que el meu client té una necessitat; o no la té, però jo li puc fer veure que és un producte nou o un servei que li resoldrà una necessitat. Però si el meu producte o el meu servei ja és al mercat i jo em llenço a competir, haig de pensar en quin problema resoldré a aquest client que ja té una competència on anar a comprar el producte o a adquirir aquest servei que és similar al meu. Amb la qual cosa, haig de resoldre un problema que té aquest client.

Quin valor estem lliurant als clients? Penseu que la innovació és fonamental. Tota la nostra idea, tota la nostra empresa s'ha de basar en la innovació. L'època que ens ha tocat viure és l'època de la innovació, l'època de la creativitat. Existeix una forta competència, per la qual cosa hem de ser creatius. I ser creatiu no vol dir ser original únicament. Tots som creatius i podem potenciar la nostra creativitat, però allò fonamental és que aquesta creativitat generi valor. Això és la innovació. I sempre haig de tenir en ment aquesta pregunta: quin valor estem lliurant als clients?

Quin paquet de productes o serveis estem lliurant a cada segment? Jo, als meus clients, els haig d'analitzar per segments. I cada segment no té la mateixa necessitat. Hauré de fer aquesta reflexió.

Vegem una mica els clients.

Per a qui estem creant valor? És fonamental. Sempre hem de pensar en el client. Hem estat molts anys sentint dir que el client és fonamental, que el client és qui mana, que el client sempre té raó. Però després, a la pràctica, han estat molts els casos en què això, realment, no s'estava complint. Casos en què el client ha tingut una insatisfacció contínua, però com que no existia cap altra oferta a què acudir, al final, el client adquiria un producte o un servei a una persona o a una empresa que no satisfia totalment el valor que volia. Com que ara el món ha canviat, és fonamental que analitzem per a qui estem creant el valor.

Una cosa fonamental, sobretot quan creem la nostra empresa, quan som emprenedors: qui són els nostres clients més importants? I l'aspecte més fonamental d'aquesta qüestió és qui serà el meu primer client. El primer client per a un emprenedor és d'una importància vital; no només perquè estic captant ja els meus primers ingressos, sinó perquè esdevindrà una força psicològica, una força de motivació molt important per a l'emprenedor. Per tant, és bo que us fixeu en qui serà el meu primer client. Centreu l'atenció en el primer client.

Quins canals utilitzaré per arribar a aquests clients? Aquest és un altre aspecte en què haig de pensar. Com connecto amb els nostres nous clients? He analitzat quins són els segments de clients, sé quin és el valor que oferiré. He analitzat quins són els nostres segments de clients, però ara haig de veure com connecto amb ells. I hauré d'analitzar diferents mètodes. Però hauré d'analitzar quina de totes aquestes maneres, quina de totes aquestes formes amb què puc arribar al meu client, quina crec que funcionarà millor. Penseu que el model Canvas (que és un model que, al final, em dona la visió de l'empresa d'una manera molt gràfica, en un únic full, en un llenç) em permet analitzar de manera ràpida. És un model sempre viu que puc canviar tatxant, dient "Doncs aquest client que he testat i aquest canal no em funciona bé". Ràpid, tatxo i canvio.

Com els integrem en les rutines dels nostres clients? Haig de saber com arribo als clients, com hi connecto, quins canals em funcionen millor. I al final ho haig d'integrar en la rutina de la meva empresa. Haig de tenir... La relació que estableixi amb el client, ha de ser una relació duradora.

Quins són els més rendibles, òbviament.

Ara parlarem de la relació, quin tipus de relació tenim amb els clients. Això, moltes vegades, no s'ho planteja l'emprenedor. L'emprenedor es planteja el producte que vendré, com arribaré a aquest client, com li faré arribar el meu producte, com m'hi relacionaré. Però en el moment en què ha aconseguit el client, pensa que el client ja hi

serà per sempre. No, no. És fonamental analitzar quin tipus de relació establiré jo amb el client i com mantindrè aquesta relació al llarg del temps. I això ho haig d'establir des del principi. Haig de veure si donaré una assistència personal, haig de veure si serà un autoservei, haig de veure la comunitat... Òbviament, aquí les noves tecnologies hi tenen molt a veure.

Quins són els recursos clau que requereix el meu producte o servei? El valor que li donaré, els clients i la relació. Quins recursos clau requereix la nostra proposta de valor? Fonamental. Si jo per a la meva proposta de valor necessito recursos que són amplis al mercat, als quals pot accedir qualsevol persona, qualsevol emprenedor, no són els recursos clau. Tot producte, tota proposta de valor té alguna cosa clau, i la clau sol estar en l'emprenedor, que és l'únic que té aquesta proposta de valor que oferirà.

Els nostres canals, les nostres relacions, les nostres fonts d'ingressos. Haig d'analitzar si els meus recursos clau són al canal pel qual arribo, en la relació que he estat capaç d'establir amb el client. Soc una persona amable, soc una persona innovadora... i soc una persona capaç d'establir una relació molt personal i molt duradora amb els clients. Aquest serà el meu recurs clau.

Quines són les activitats clau? Quines activitats clau requereix la nostra proposta de valor? Els nostres canals, les nostres relacions, les nostres fonts d'ingressos. Sempre hem d'analitzar totes aquestes parts quant a quines activitats requereix la nostra proposta de valor.

I els socis clau. Quins són els nostres socis clau? És difícil que nosaltres siguem capaços, si tenim... La creativitat és una cosa innata a la gent, és quelcom innat a l'emprenedor, sobretot. Però és habitual que no siguem capaços de fer-ho tot pel nostre compte. Hauré de veure, analitzar, quins poden ser els meus socis clau. És fonamental.

Els recursos clau que ens proporcionen els nostres socis clau. Per tal que la meva proposta de valor arribi als clients, necessito uns socis clau, sol no en soc capaç. Però haig d'analitzar bé quins recursos clau m'està oferint aquest soci clau a qui jo necessito.

Ingressos. De quina manera guanyarem diners. Quins són els costos més importants. He analitzat ja el què, he analitzat el qui, he analitzat el com... I un cop ho tinc tot clar, em poso a fer comptes. Quant em costarà això i quins seran els meus ingressos? Tot això es fa al llenç ràpidament. No tenim temps per fer un pla empresarial a la manera antiga en què es podia recomanar a l'emprenedor que fes un pla de tresoreria de cobraments i pagaments a tres anys. Això, com a exercici d'imaginació, tant podem fer això com podem fer un sudoku. Però la seva utilitat, en el món en què vivim, no sembla tenir un abast gaire gran.

Tornem a repassar a qui. Fixeu-s'hi, per anar consolidant els conceptes. A qui li donaré la meva proposta de valor? És important la relació que hi estableixi. Primer, els clients; segon, els canals, i tercer i fonamental, quina relació estableixo amb aquests clients. No ens hem de centrar en el client com una persona que em generarà uns ingressos i prou i oblidar-me de la relació que mantindrè amb aquesta persona que està fent possible que la meva empresa es consolidi.

El què. La proposta de valor. No pot ser que diguin a un emprenedor "Quin serà el teu negoci?" i que aquest contesti "El meu negoci serà vendre determinat producte". No. El teu negoci consisteix a generar valor al client. Aquest és el teu negoci. I el teu negoci és únic perquè el valor que oferiràs al client és únic.

Com ho faré? Hem repassat que són fonamentals els recursos clau. Què tinc jo que és clau i és únic per oferir aquest valor als clients? I penseu que tots ho teniu. Quines són les activitats clau i, si jo no ho puc fer sol (que és el normal), quins seran els meus socis clau.

Quins costos i quins ingressos tindrè? Fonamental. Ja tinc la meva empresa, l'he dissenyat... Ara veig quant em costarà tot això i quins seran els meus ingressos en el futur.

I aquí ho tenim tot globalment, tot el que hem estat veient. Penseu que aquest model... Teniu moltes aplicacions que us podeu descarregar del model Osterwalder, maneres de fer un Canvas, ho podeu fer fins i tot en un foli. Cada un de vosaltres ha d'utilitzar l'eina que més li faciliti la tasca. Com si escullis un foli, te'l divideixes en nou blocs, el portes tot el dia a la butxaca i cada vegada que et passi alguna cosa pel cap, fonamental, treus el bolígraf i ho escrius. I en un sol foli dissenyaràs la teva empresa. És fonamental que sigui en un sol foli. Per què? Perquè hem de fer les coses de manera ràpida. Hem de dissenyar la nostra empresa, hem de tenir clara la proposta de valor, hem de saber a qui li vendrem, hem de cuidar molt la relació amb els nostres clients, hem de saber quines són les meves activitats clau i hem de veure quins seran els meus ingressos i quines seran les meves despeses. Tot això ho tinc en un full i ho vaig canviant. Quan ja ho tingui clar i munti l'empresa, sempre, amb rapidesa, munto el prototip. Mai no li recomanaria a algú que munti un prototip de manera ràpida si aquest prototip requereix unes inversions elevadíssimes que posin en perill les seves finances personals o les de les persones del seu entorn. Però si el prototip no em costa gaire diners, ràpid, el prototip i es testa també ràpidament el seu comportament en el mercat. I, si no funciona, no passa res. Hem après i a una altra cosa. Gràcies.