

SEMILLERO DE INVESTIGACIÓN SIUS



Angie Milene Cáceres Prada

¿Qué es un modelo de Negocios?

- Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.
- Según el Modelo Canvas , se cree que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos 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

LIENZO DE UN MODELO DE NEGOCIOS



Herramienta para describir, visualizar, analizar, evaluar, diseñar y modificar modelos de negocio.



Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor, donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.



Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.



Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores.



MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Modelo de Negocio: Presentación

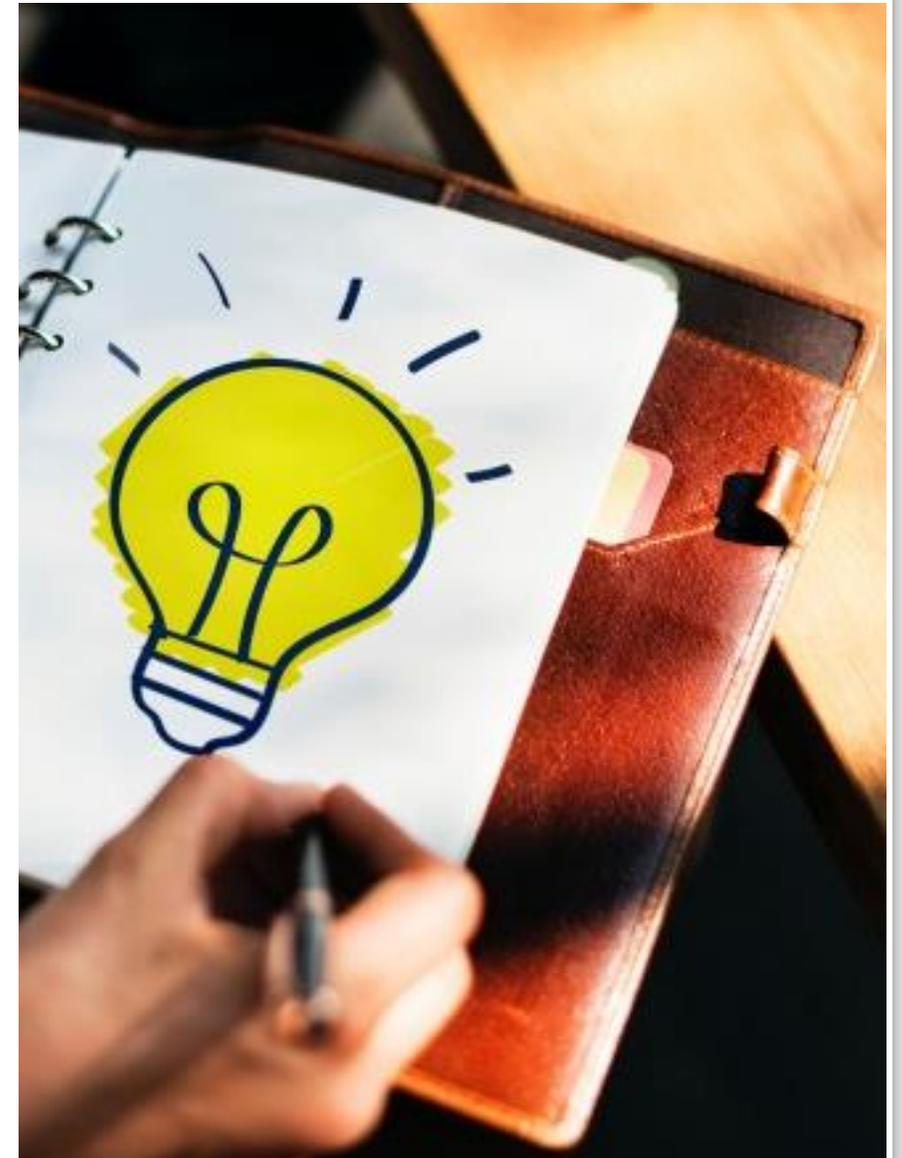
Business Model Canvas.



Herramienta de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, que facilita la comprensión y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo.

Herramienta diseñada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur, que está recogida en el libro "Business Model Generation" (Generación de Modelos de Negocio).

El **Business Model Canvas** se compone de **9 módulos** que representan las áreas clave de una empresa y que debemos ANALIZAR en nuestro modelo de negocio. Son los módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos.





¿Por qué Business Canvas?

Agiliza la tarea de redactar un extenso plan de empresa.

Visualiza fácilmente todas las áreas de las que se compone tu empresa y las relaciones que deben existir entre ellas.

La metodología Canvas te permite detectar nuevas **áreas** de valor en tu empresa, nuevas oportunidades e incorporarlas a tu modelo de negocio.

Se puede utilizar para numerosos temas: resolver problemas de marketing, estudiar conceptos, **explorar** conceptos y sistemas, innovar...



Simplifica el trabajo de análisis y facilita el trabajo en equipo



A menudo se trabaja colocando una **plantilla grande** sobre una pared o pizarra y añadiendo y quitando **post-its** sobre ella.

<p><i>Asociaciones clave</i></p> 	<p><i>Actividades clave</i></p> 	<p><i>Propuestas de valor</i></p> 	<p><i>Relaciones con clientes</i></p> 	<p><i>Segmentos de mercado</i></p> 
	<p><i>Recursos clave</i></p> 		<p><i>Canales</i></p> 	
<p><i>Estructura de costes</i></p> 		<p><i>Fuentes de ingresos</i></p> 		



LOS NUEVE MÓDULOS

1. SEGMENTO DE MERCADOS

Diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa

- Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio
- “Ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables)”
- Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños
- Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.



1. SEGMENTO DE MERCADOS

¿Para quién creamos valor?

Mercado de masas: se centran en el público general – no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

- Ejemplo: Sector de la electrónica de gran consumo

Nicho de mercado: atienden 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

- Ejemplo: fabricantes de piezas de vehículo (dependen en gran medida de los fabricantes de automóviles)

Mercado segmentado: distingue varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes

- Ejemplo: Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.



1. SEGMENTO DE MERCADOS

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

- **Mercado diversificado:** atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes

Ejemplo: Amazon.com, en 2006 decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de «computación en la nube» (cloud computing): espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de cloud computing.

- **Plataformas multilaterales:** Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

Ejemplo: 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.



2. PROPUESTAS DE VALOR

- Es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa
- Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.
- Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.
- Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).



2. PROPUESTAS DE VALOR

01

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

02

Novedad: Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.

•Ejemplos: Los teléfonos móviles

03

Mejora del rendimiento: El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor. El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

2. PROPUESTAS DE VALOR

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

- **Personalización:** La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.
- **El trabajo hecho:** También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
Ejemplo: Rolls-Royce: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus 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:** El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.
- **Marca/estatus:** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
Ejemplo: Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los skaters utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.



2. PROPUESTAS DE VALOR

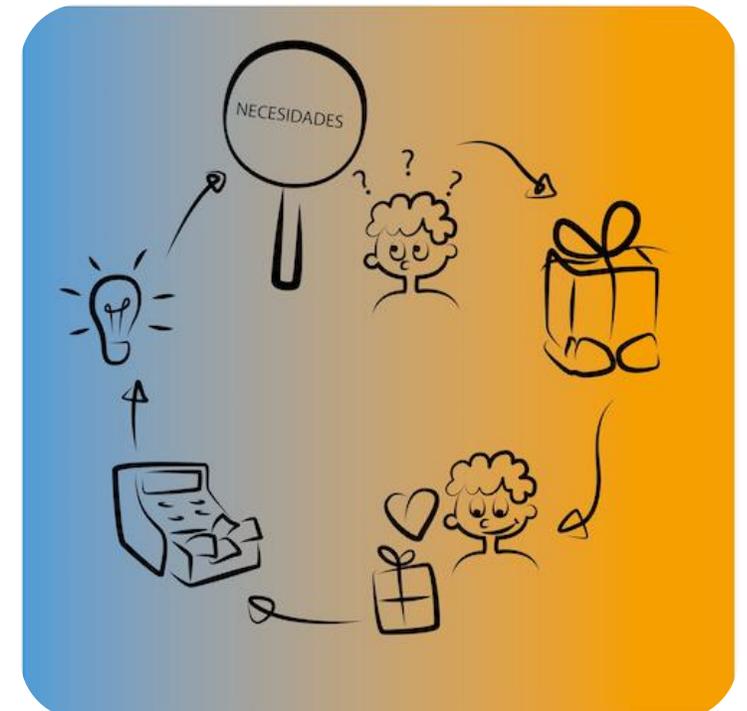
¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

- **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. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.

Ejemplos: Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet o Ryanair, han diseñado modelos de negocio completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste. Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone el automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo de la población india. Cada vez son más las ofertas de productos gratuitos que penetran en los diferentes sectores. Los productos gratuitos pueden ser tanto periódicos como cuentas de correo electrónico o servicios de telefonía móvil, entre otros.

- **Reducción de costes:** Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes.

Ejemplos: Salesforce.com vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.



2. PROPUESTAS DE VALOR

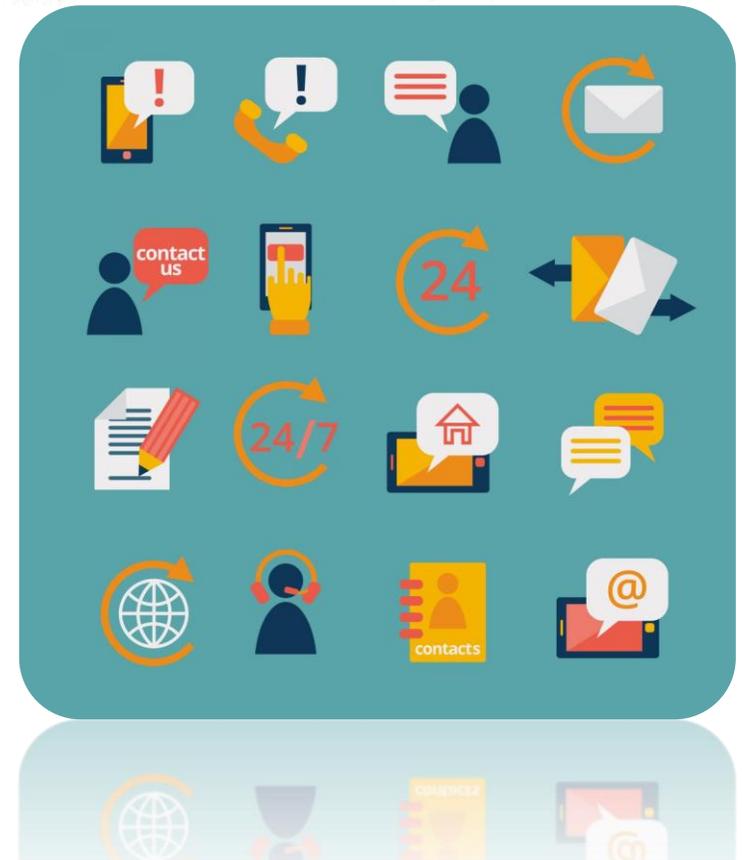
¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos cada segmento de mercado?

- **Reducción de riesgos:** Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios.
Ejemplos: 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. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios de TI externalizados.
- **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 nueva o una combinación de ambas.
Ejemplos: NetJets popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir. Los fondos de inversión son otro ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad: este innovador producto financiero permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.
- **Comodidad/utilidad:** Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor.
Ejemplos: El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.



3. CANALES

- Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta, estos representan un papel primordial en su experiencia.
- Modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos del mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor
- **Funciones:**
 - 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 compren productos y servicios específicos
 - Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
 - Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.



3. CANALES

Tipos de canal			Fases del canal				
Propio	Directo	Equipo comercial (interno)	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet (Sitio web)					
	Indirecto	Tiendas propias (gestionadas por la empresa)					
		Tiendas de socios (Al por menor o sitios web)					
Socio		Mayoristas					

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

*¿Cómo se conjugan nuestros canales?
¿Cuáles tienen mejores resultados?*

4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

- Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado.
- Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.
- La relación puede ser personal o automatizada, y se basan en los siguientes fundamentos:
 - Captación de clientes
 - Fidelización de clientes
 - Estimulación de las ventas (venta sugestiva)



4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

- Ejemplo: En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.



4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

- **Asistencia personal:** Se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
Ejemplo: puntos de venta, centros de llamada, correo electrónico, etc.
- **Asistencia personal exclusiva:** Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.
Ejemplo: En la banca privada, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. Otro ejemplo es el de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.
- **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 ellos mismos.



4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su costo? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

- **Servicios automáticos:** Combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película)

Ejemplo: los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados.

- **Comunidad:** Comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

Ejemplo: El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Alli, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

- **Creación Colectiva:** Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

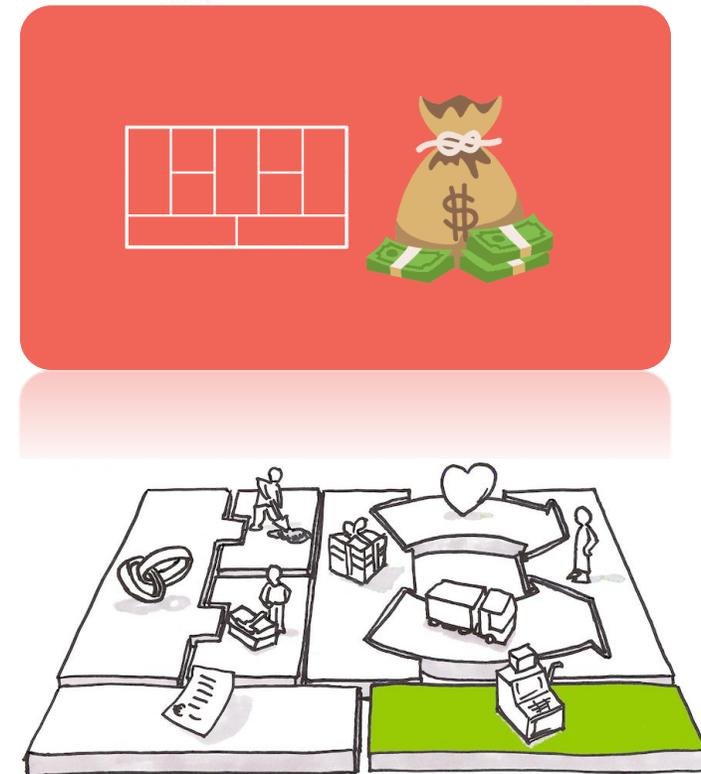
Ejemplo: amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros. Otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores. Otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.



5. FUENTES DE INGRESO

“Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias”

- Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (beneficios= ingresos - gastos).
- Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.
- Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.



5. FUENTES DE INGRESO

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

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.



5. FUENTES DE INGRESO

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente?

- **Venta de activos:** La más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
Ejemplo: amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etc. en internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.
- **Cuota por uso:** Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.
Ejemplo: Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan al teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.
- **Cuota de suscripción:** El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.
Ejemplo: Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas. World of Warcraft Online, un juego en línea, permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota mensual. El servicio Comes with Music de Nokia proporciona a los usuarios acceso a una biblioteca musical a cambio de una cuota de suscripción.



5. FUENTES DE INGRESO

¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?

- **Préstamo, alquiler, leasing:** Surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.

Ejemplo: Zipcar.com permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos, este servicio ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

- **Concesión de licencias:** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.

Ejemplo: La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.



5. FUENTES DE INGRESO

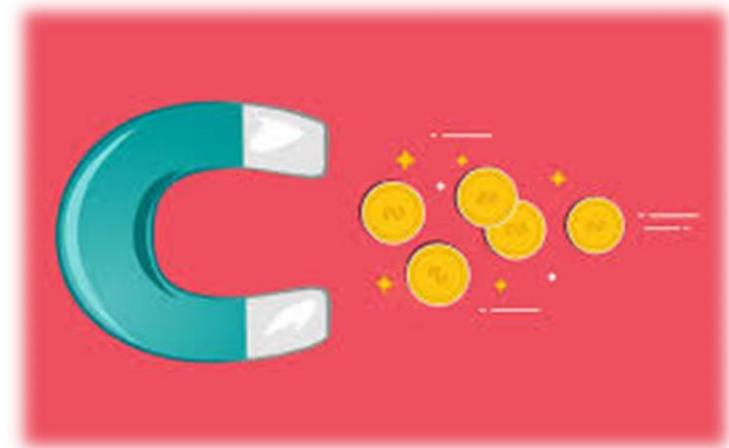
¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

- **Gastos de corretaje:** Se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

Ejemplo: Los proveedores de tarjetas de crédito, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

- **Publicidad:** Es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Ejemplo: Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.



5. FUENTES DE INGRESO

MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Fijo (Los precios predefinidos se basan en variables estáticas)		Dinámico (Los precios cambian en función del mercado)	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o del poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	Subastas	El precio se determina en una licitación



Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados

6. RECURSOS CLAVE

- Son los activos necesarios y más importantes para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos, es decir, para que un modelo de negocios funcione.
- Los recursos clave permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.
- Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.
Ejemplo: Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.
- Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.



6. RECURSOS CLAVE

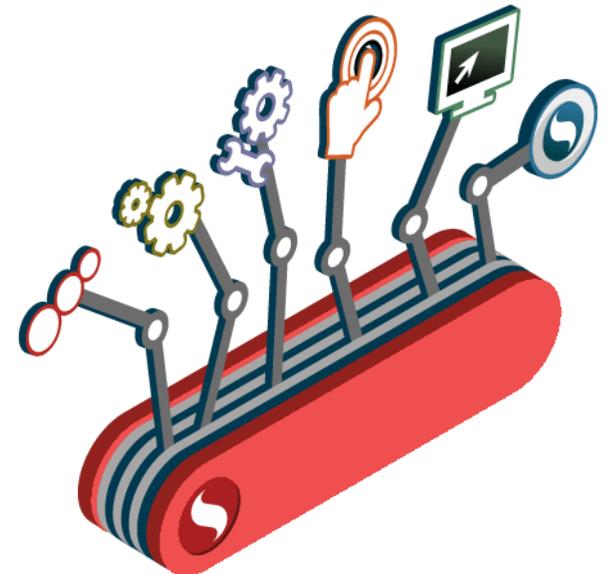
¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

- **Físicos:** Activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

Ejemplo: Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

- **Intelectuales:** Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.

Ejemplo: El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de chipsets para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.



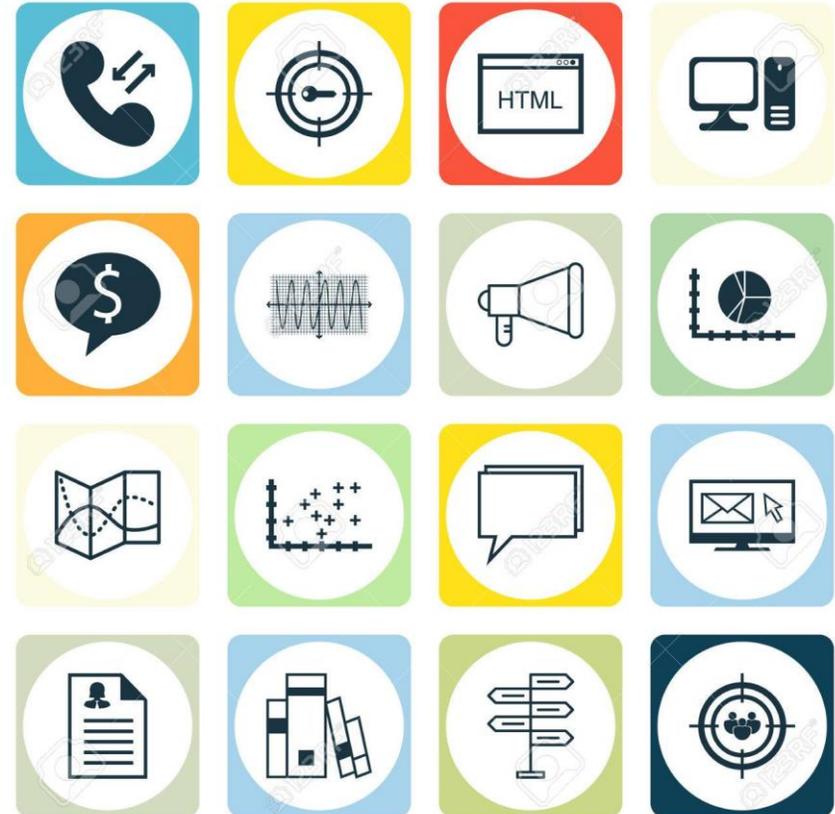
6. RECURSOS CLAVE

- **Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

Ejemplo: La empresa farmacéutica Novartis: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

- **Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

Ejemplo: El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.



7. ACTIVIDADES CLAVE

- Acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- Al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.
- Las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Ejemplo: La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.



7. ACTIVIDADES CLAVE

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

- **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. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.



8. ASOCIACIONES CLAVE

- Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
- Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:
 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
 2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
 3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
 4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.



8. ASOCIACIONES CLAVE

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?

¿Qué actividades clave realizan los socios?

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

- Optimización y economía de escala: La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las 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 recursos compartidos.



8. ASOCIACIONES CLAVE

- Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones también pueden servir 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: Blu-ray, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Bluray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.

- Compra de determinados productos y actividades: Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas 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. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

Ejemplo: Un fabricante de teléfonos móviles puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.



9. ESTRUCTURA DE COSTOS

- Se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado.
- Tanto 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.

Ejemplo: Las compañías aéreas de bajo coste, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.



9. ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

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 costes: El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde 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.

Ejemplo: Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet y Ryanair

- 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. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Ejemplo: Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.



9. ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS DE COSTOS

- Economías de escala: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

Ejemplo: Las empresas grandes, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor.

- Economías de campo: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

Ejemplo: En una empresa grande, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.



9. ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS DE COSTOS

- **Costos fijos:** Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.
Ejemplo: los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación.
- **Costos 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.

