

Módulo 4. Análisis y desarrollo de modelos de negocio

Unidad 4.1 Competencia y posicionamiento

Análisis de competencia

“El análisis de la competencia es una de las primeras tareas de toda organización que busca diferenciarse en su sector. [Antes de lanzarnos a un mercado] es preciso identificar quiénes son nuestros tipos de competidores directos e indirectos” (Sinnaps, s. f., <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/analisis-competencia#:~:text=>).

“Las empresas competidoras son aquellas que operan en el mismo mercado o sector donde pensamos implementar nuestro negocio” (Debitoor, s. f., <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia>).

En principio, existen dos tipos de competencias para entenderlo de manera sencilla: directa e indirecta. La competencia directa es aquella donde se vende un producto igual o casi igual al que nosotros decidimos comercializar, en el mismo mercado que nos encontramos. La competencia indirecta es aquella en la que las empresas que intervienen en el mismo mercado buscan satisfacer las necesidades de los clientes con productos sustitutos.

Ejemplo: caso Starbucks

Starbucks Corporations es una empresa cafetera fundada en Estados Unidos en el año 1971 y que opera en todo el mundo.

Figura 1. Starbucks



Fuente: [Imagen sin título sobre Starbucks]. (s. f.). <https://bit.ly/3THfCZx>

En 2016, Starbucks operaba en más de 23 500 ubicaciones en todo el mundo, con un promedio de 240 000 empleados; sus activos ascendían a \$ 12,5 mil millones de dólares, con un ingreso operativo neto de \$ 2,80 mil millones de dólares.

[Competencia directa]:

1) Costa: segunda cafetería más grande del mundo después de Starbucks y la más grande del Reino Unido. Fundada en 1971 en el Reino Unido, Costa Coffee se ha expandido a más de 3000 tiendas en más de 30 países.

2) McDonald's McCafe: en el año 2015, McCafe estaba entre los tres principales vendedores de café con más de \$ 1,4 mil millones en poco más de 4 500 puntos de venta.

3) Dunkin' Donuts

4) Café Coffee Day: empresa global y el mayor productor y exportador de granos de arábica en Asia.

[Competencia indirecta]:

1) McDonald's: Starbucks no solo sirve café, sino que también tiene pizzas pequeñas y otros comestibles para acompañar el café. Cuando sacamos el café de la ecuación, Starbucks es literalmente un lugar de comida rápida también. Como resultado, McDonald's puede considerarse un competidor fuerte de Starbucks.

2) Tazo: Tazo Company produce té de hierbas. Actualmente, opera en más de 46 países con más de 17 000 tiendas.

3) Twining: en 2017, debido al enorme consumo, fue votada entre las diez mejores marcas de té del mundo. Con más de 198 mezclas de té únicas, tiene una facturación anual de 8 500 millones de dólares y emplea alrededor de 43 000 empleados. (EOB, s. f., <https://enriqueortegaburgos.com/los-competidores-de-starbucks-2/>).

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello, deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de parte de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes, con independencia de la tecnología empleada para ello. Por tanto, no es nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación y la posición que ocupamos.
- ¿A dónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queremos alcanzar y hacia los que necesitamos desplazarnos.

- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto, es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y evaluar si podremos sostener el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa y de los recursos y capacidades con las que cuenta. (CEF – Marketing XXI, s. f., <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>).

¿Por qué hacer un análisis de la competencia?

Con frecuencia, los propietarios de empresas pequeñas tienen que lidiar con muchas tareas a la vez. Incluso, con una agenda apretada, vale la pena dedicar tiempo a completar un análisis de la competencia. Puede beneficiar a tu negocio al ayudarte a las siguientes tareas:

- Identificar los puntos fuertes y débiles de tu modelo de negocio.
- Conocer tu mercado objetivo.
- Identificar tendencias del sector y factores clave.
- Establecer las líneas de referencia para el crecimiento futuro...

Al identificar a tus competidores, es posible que encuentres empresas que no conocías o que no considerabas parte de la competencia. Saber quiénes son tus competidores es el primer paso para superarlos.

Llevar a cabo una evaluación exhaustiva de lo que tu competencia ofrece también puede ayudar a identificar las áreas desatendidas de tu segmento de mercado. Si encuentras lagunas entre lo que tus competidores ofrecen y lo que los clientes quieren, puedes dar el primer paso y ampliar tu oferta para satisfacer esas necesidades. (Intuit Mailchimp, s. f., <https://mailchimp.com/es/resources/what-is-competitor-analysis/>).

Análisis de fuerzas competitivas de Porter

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

- Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera. (CEF – Marketing XXI, s. f., <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>).

Figura 2. Fuerzas de Porter



Fuente: Diccionario de *marketing*, 2016, <https://bit.ly/3Q3Ygmc>

Barreras de entrada y salida

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Barreras de entrada:

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala. Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada, ya que fuerza a los posibles entrantes a gastar grandes sumas en constituir una imagen de marca.
- Requisitos de capital. Se refiere a la necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o instalaciones, sino también para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.
- Acceso a los canales de distribución. Con este ítem, nos referimos a la necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- Curva de aprendizaje o experiencia. El *know how* o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- Política del Gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Barreras de salida:

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e, incluso, dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.

- Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
- Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía, en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del Gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

Productos sustitutos

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio - rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del Gobierno.

Estrategia de actuación frente a la competencia

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- Estrategia de líder. El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado, reconocida por el resto de las empresas. Un líder

se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado y captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias, como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.

- Estrategia de retador. Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello, trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Estas pueden consistir:

- ✓ Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.

- ✓ Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor. Se pueden adoptar varias formas, como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.

- Estrategia de seguidor. El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.

- Estrategia de especialista. El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, lo domina y lo sirve con una gran especialización y obtiene suficiente potencial de beneficio. (CEF – Marketing XXI, s. f., <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>).

Estrategia de diferenciación

Una estrategia competitiva es un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores.

El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo y redunde en una mayor rentabilidad. (Herrero, 2018, https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing#:~:text=)).

Figura 3. Estrategia de diferenciación



Fuente: [Imagen sin título sobre estrategia de diferenciación]. (s. f.). <https://bit.ly/3RkBTKs>

“**Liderazgo en costos:** supone, para una empresa, la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de la cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto” (Herrero, 2018, [\).](https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing#:~:text=)

Ventajas:

- ✓ Liderazgo posible gracias a la revolución tecnológica, al menos, temporalmente.
- ✓ Aumento del margen de beneficio casi inmediato.

Desventajas:

- ✓ Modelo fácilmente replicable.
- ✓ Futuras nuevas tecnologías podrían eliminar esta ventaja.
- ✓ Menor fidelización del cliente.
- ✓ Precios bajos pueden asociarse a baja calidad.

Diferenciación: consiste en hacer que nuestros productos o servicios resulten más atractivos para nuestros clientes que los de nuestros competidores. Esta percepción de mayor calidad incrementa el valor y permite mantener alto el precio.

- Imagen de marca/exclusividad.

- Innovación.
- Características no comunes en otros productos o servicios.
- Servicio al cliente.

Ventajas:

- ✓ Mayor lealtad del cliente que en el liderazgo de costos.
- ✓ Con una PUV (propuesta única de valor) sólida 'ocuparemos' la mente del cliente.
- ✓ Posibilidad de posicionar nuestro producto o servicio con valor de marca añadido y poder así incrementar su precio de venta.

Desventajas:

- ✓ Se requiere agilidad por parte de la empresa para poder seguir generando esos productos o servicios diferenciados.
- ✓ Pérdida de ventas, consecuencia de una percepción de precio elevado por parte de nuestros clientes.

¿Enfoque o segmentación?

Tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación o sus hábitos de consumo.

Las estrategias competitivas nos señalan un norte, y la mejor manera de llegar a donde queremos estar es dar un primer paso en esa dirección. (Herrero, 2018, [\).](https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing#:~:text=)

Posicionamiento

El posicionamiento tiene que ser consecuencia de haber definido bien la propuesta de valor de la marca.

Figura 4. Posicionamiento

Propuesta de valor Propuesta diferenciadora que guía el desarrollo	¿Qué? Añade una marca - solución
Posicionamiento Percepción del consumidor	¿Cómo? Queremos que nos perciba el consumidor
Mensaje Articulación de las acciones con la comunicación	Acciones

Fuente: elaboración propia.

“Llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio, o empresa en la mente del consumidor” (Moraño, 2010, <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html#:~:text=>).

La idea es clara: lograr, por medio del posicionamiento de mercado, que los consumidores elijan esa marca por encima de las demás.

Tipos de posicionamiento de marca

1. **Atributo.** Concentrarse en una sola característica de su marca le permitirá transmitir un mensaje más poderoso.
2. **Beneficios.** Diferencia a su marca según las ventajas que los consumidores pueden obtener de ella.
3. **Aplicación o uso.** Lo destacable es la manera en la que el producto o servicio puede ser usado por el consumidor.
4. **Usuario.** Pretende una identificación de los consumidores con la marca y parte de un conocimiento profundo del mercado objetivo.
5. **Competencia.** Detalla las ventajas que lo diferencian de sus competidores.
6. **Precio y calidad.** Se enfoca en estos dos atributos de su marca que pueden transmitir un mensaje de ahorro o de exclusividad.
7. **Estilo de vida.** Busca explotar lo que sabe de los intereses, necesidades y comportamientos de sus consumidores (Moraño, 2010).

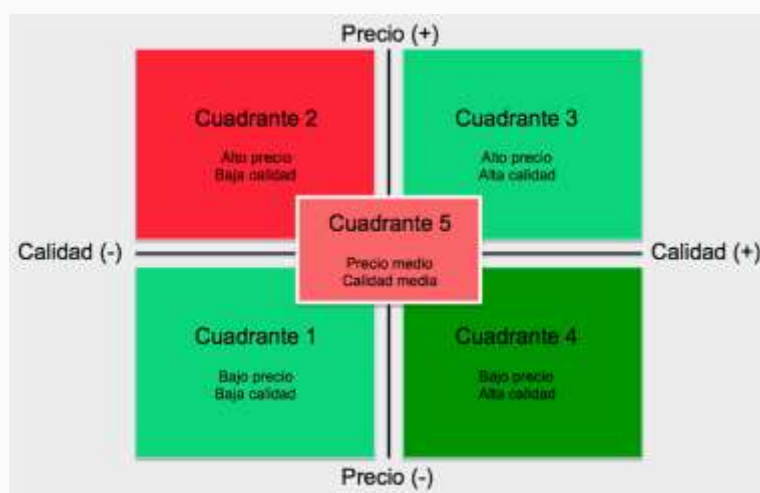
Mapa perceptual de posicionamiento

“Un mapa de percepción es una técnica visual, diseñada para mostrar cómo el consumidor promedio del mercado objetivo entiende el posicionamiento de los productos de la competencia en el mercado” (QuestionPro, s. f., <https://www.questionpro.com/blog/es/mapa-de-posicionamiento/#:~:text>) frente a su producto.

Intenta mapear las percepciones y entendimientos del consumidor en un diagrama (QuestionPro, s. f.).

“En el sector tecnológico, el mapa de posicionamiento más famoso a nivel mundial es el Gartner Magic Quadrant” (Enzyme, s. f., <https://enzyme.biz/blog/mapa-de-posicionamiento>).

Figura 5. Mapa de posicionamiento



Fuente: [Imagen sin título sobre mapa de posicionamiento]. (s. f.) <https://bit.ly/3wMz5hl>

Los líderes ejecutan bien su visión actual y están bien posicionados para el mañana.

Los visionarios entienden hacia dónde se dirige el mercado o tienen una visión para cambiar las reglas del mercado, pero aún no se ejecutan bien.

Los jugadores de nicho se enfocan con éxito en un segmento pequeño o no están enfocados y no innovan ni superan a los demás.

Los retadores se ejecutan bien hoy o pueden dominar un gran segmento, pero no demuestran comprender la dirección del mercado. (ISAT, s. f., <https://isat.com.mx/el-cuadrante-magico-de-gartner-e-isat/>).

El principal objetivo de crear un mapa de posicionamiento es descubrir cómo se encuentra posicionada una empresa (con respecto a sus competidores) en la mente de los clientes.

1. Dibujar 2 ejes (X y Y) en forma de cruz.

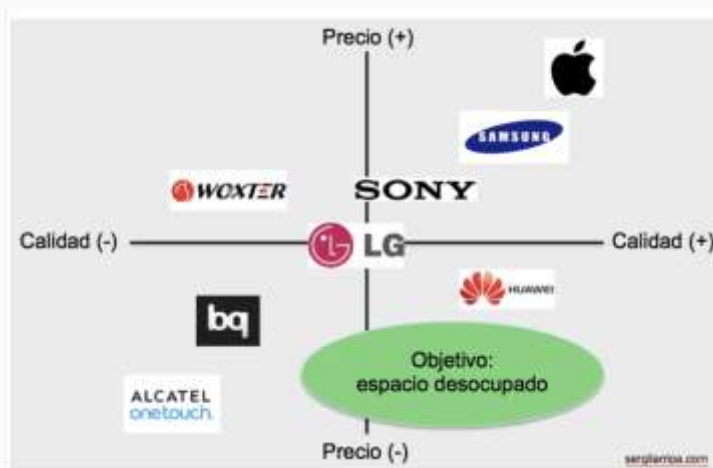
2. A cada eje, asignarle un atributo, por ejemplo:

- Eje X: calidad
- Eje Y: precio

3. A cada punta de cada eje asignarle un subatributo de valor máximo y valor mínimo, por ejemplo:

- Eje X, punta derecha: calidad alta
- Eje X, punta izquierda: calidad baja
- Eje Y, punta superior: precio alto
- Eje Y, punta inferior: precio bajo. (Enzyme, s. f., <https://enzyme.biz/blog/mapa-de-posicionamiento>).

Figura 6. Empresas en un mapa de posicionamiento



Fuente: Enzyme, s. f., <https://bit.ly/3RsPHCR>

4. Llegados a este punto, se observa que se tienen 4 cuadrantes:

- X derecha con Y superior: calidad alta y precio alto

- X derecha con Y inferior: calidad alta y precio bajo
- X izquierda con Y inferior: calidad baja con precio bajo
- X izquierda con Y superior: calidad baja con precio alto

5. Luego, con base en la información que se tenga sobre la percepción de los clientes, se coloca a la empresa en el cuadrante y en el punto más indicado.

6. Finalmente, se procede a colocar a los competidores. (Enzyme, s. f., <https://enzyme.biz/blog/mapa-de-posicionamiento>).

Figura 7. Paso a paso para armar el mapa



Fuente: elaboración propia.

Matriz de perfil competitivo (CPM)

- Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con su empresa.
- Evalúa el peso y *rating* de distintos factores (internos y externos).
- Las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Figura 8. Matriz de perfil competitivo

<p>El peso en la matriz</p> <p>Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Los pesos deben sumar 1.</p>	<p>El rating</p> <p>Lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa: 1- Gran debilidad 2- Debilidad menor 3- Fuerza menor 4- Gran fortaleza</p>	<p>Puntaje</p> <p>Es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.</p>
--	--	--

Fuente: adaptación propia de Pérez Cepeda, s. f., <https://bit.ly/3CPEEQ9>

Tabla 1. Ejemplo

Matriz de Perfil Competitivo							
Factores Clave	Peso	Walt Disney		Warner Bros		Universal	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Finanzas	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Administración	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Tecnología	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Innovación	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75
Marca	0.2	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Total	1		3.45		3.4		2.85

Fuente: Pérez Cepeda, s. f., <https://bit.ly/3CPEEQ9>

Solo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo no quiere decir que la primera empresa sea 20 % mejor que la segunda.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, el propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata y que sirva para tomar decisiones. (Vegeira Mon, s. f., p. 5).

Unidad 4.2 Business Case

¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio, que te permite definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo lo vas a hacer y de qué forma generarás ingresos.

Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN. (Ilab, 2019, <https://ilab.net/que-es-un-modelo-de-negocio/>).

Tres atributos que debe tener un modelo de negocio:

- ✓ “Rentables: ningún negocio se monta para perder dinero, por tanto, debe generar utilidad” (Fundamentos de *marketing*, 2021, <https://fundamentosdelmarketing.ar/definiciones/modelo-de-negocios>).
- ✓ Escalables: el modelo debe contemplar el crecimiento o expansión del negocio, sin volver a fase cero (Fundamentos de *marketing*, 2021).
- ✓ Repetibles: que se puedan estandarizar para poder hacerlos replicables en cualquier lugar o que el modelo contemple estándares que faciliten la replicación vertical del producto (Fundamentos de *marketing*, 2021).

“Ya no se puede definir cómo una empresa genera dinero ni cómo una empresa consigue clientes. Hoy, este concepto va mucho más allá y se enfoca en las necesidades puras de los usuarios y los clientes” (Quijano, 2018, https://www.grandespymes.com.ar/2018/02/09/que-es-un-modelo-de-negocio-que-debe-tener-y-como-hacerlo-efectivo/#:~:text=)).

Hoy las compañías involucran elementos más complejos a sus modelos de negocio.

Figura 9. Elementos de un modelo de negocio

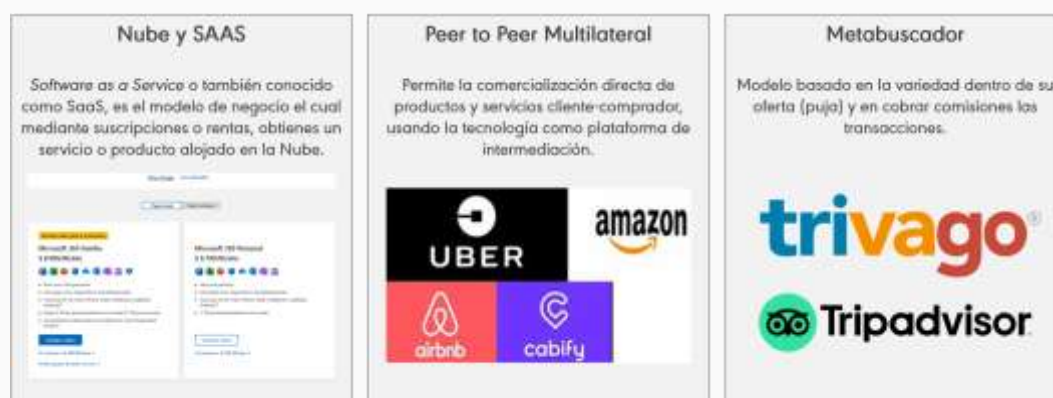


Fuente: elaboración propia.

¿Para qué sirve un modelo de negocio?

- ✓ Conocer mejor su empresa o proyecto, así como sus propósitos.
- ✓ Tener una visión actual de su empresa/proyecto.
- ✓ Identificar, eliminar o mejorar aspectos importantes para el desarrollo de su negocio.
- ✓ Generar oportunidades de innovación estratégica.
- ✓ Crear un entendimiento común entre las personas involucradas, para que todos vayan en la misma dirección.

Figura 10. Tipos de modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

Modelos de negocio para Apps Mobile

Modelo Freemium

Habilita la descarga gratuita y se complementa con una serie de *features premium* que se ofrecen mediante las *In-App Purchases*. Este pago puede ser puntual o recurrente mediante una suscripción.

1. Acceso: al ser una *app* gratuita, es una propuesta atractiva con una baja barrera de entrada, lo que permite a los usuarios conocer y hacer uso de la *app* sin efectuar ningún pago.
2. Monetización: cada compra dentro de la *app* representa un ingreso. Deben estar dirigidas a completar y mejorar sustancialmente la experiencia.

La clave de este modelo reside en encontrar qué características son las candidatas a ser *premium*.

Figura 11. Modelo *Freemium*



Fuente: Elaboración propia.

Modelo *Paid*

Se basa en, nada más y nada menos, que ofrecer una aplicación que únicamente se puede utilizar pagando por ella.

1. Acceso: el pago inicial puede funcionar como un limitante para la cantidad de descargas, lo que disminuye la penetración en la audiencia *target*. En cuanto a la usabilidad, permite una navegación más confortable debido a la ausencia de anuncios dentro de la *app*. La experiencia debe ser superadora.
2. Monetización: cada descarga de la *app* equivale a un ingreso por compra.

Figura 12. Modelo Paid



Fuente: Elaboración propia.

Modelo Paidmium

Combina el modelo *Paid* y el *freemium*. “Una aplicación que tiene una descarga de pago, pero que aun así tiene ciertas características *premium*, por las cuales también tendrás que pagar más por utilizarlas” (Lsistemas, 2021, <https://lsystems.com.mx/modelos-de-negocio-para-aplicaciones-moviles/>).

1. Acceso: el pago inicial puede funcionar como un obstáculo para la descarga.
2. Monetización: los ingresos provienen tanto de la compra inicial como de las *In-App Purchases*.

Figura 13. Modelo Paidmium



Fuente: Elaboración propia.

Modelo In-app Advertising

Permite la descarga gratuita de la *app* y cuenta con anuncios de terceros que se incorporan de distintas maneras.

1. Acceso: es una modalidad atractiva para el público en general porque permite la descarga sin exigir un pago a cambio. Sin embargo, la publicidad puede llegar a entorpecer la experiencia o resultar invasiva para el usuario que ingresó con otros objetivos.
2. Monetización: la rentabilidad proviene de la conversión a través de los espacios de publicidad.

Distintos modelos de *partnership*:

- *Affiliate Marketing*: publicidad de otros productos y servicios dentro de la *app*.
- *Sponsorship*: secciones exclusivas para marcas dentro de la *app*.
- *Automation*: envío de campañas de *marketing* vía *push*, mensajes *in-app*, *email*.

Figura 14. In-app Advertising



Fuente: Elaboración propia.

Modelo suscripción

Posibilita la descarga gratuita y un período delimitado de *Free Trial*, luego invita a realizar un pago mensual para hacer uso de la *app*.

1. Acceso: fomenta la descarga y posibilita un primer acercamiento completo a la *app* mediante el *Free Trial*.
2. Monetización: los ingresos provienen del pago mensual por el uso de la *app*.

Figura 15. Modelo suscripción



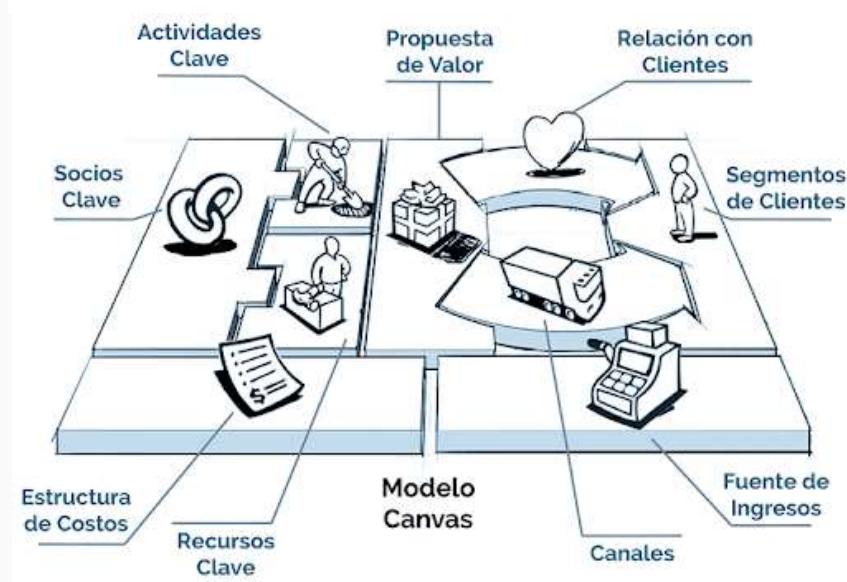
Fuente: Elaboración propia.

¿Qué modelo de negocios es mejor?

Depende de muchos factores relativos a cada proyecto:

- Los modelos *Paid* y *Paidmium* son bastante arriesgados en un mundo —el de las aplicaciones móviles— en el que parece que todo debe ser gratuito. Pero, sobre todo, tienen el gran inconveniente de que los usuarios no pueden probar la aplicación antes de pagar.
- Los modelos *In-App Advertising* y *Freemium* han generado la mayor parte del dinero de las tiendas de aplicaciones y lo seguirán haciendo más según las previsiones. (Lsystems, 2021, <https://lsystems.com.mx/modelos-de-negocio-para-aplicaciones-moviles/>).

Figura 16. Business Model Canvas



Fuente: [Imagen sin título sobre Business Model Canvas]. (s. f.). <https://bit.ly/3Kwr0mN>

“El modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores, que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, en un recuadro con 9 divisiones” (IT Service, 2020, [https://itservice.com.co/canvas/#:~:text=El%20Modelo%20Canvas%20es%20un a,video.](https://itservice.com.co/canvas/#:~:text=El%20Modelo%20Canvas%20es%20un%20a,video.)).

Tabla 2. Modelo Canvas



Fuente: Hernández, 2019, <https://bit.ly/3RpvfTm> (Traducción propia)

1. Segmento de clientes: tanto la oferta como la demanda son clientes. En Uber, por ejemplo, los conductores son socios clave. Los pasajeros son los clientes. Pero no está de más ver a los conductores como clientes también.

Cada uno es un segmento, y dentro de estos pueden dividirse en más segmentos. El detalle es importante a la hora de definir clientes.

2. Propuesta de valor: ¿qué problema ayudas a solucionar a tus clientes? El valor debe ser para ambos lados de los clientes definidos.

Continuando con Uber: del lado de la oferta (conductores), tenemos ingresos extras; y de la demanda (pasajeros), ahorro de tiempo y dinero. (Giangualani, 2022, <https://www.linkedin.com/pulse/cual-es-el-mejor-modelo-de-negocio-/?originalSubdomain=es>).

3. Canales: son el medio a través de los cuales hará llegar su propuesta de valor. Los canales para el conocimiento inicial y la adquisición de clientes pueden ser:
- Tiendas físicas.

- E-commerce.
 - Redes sociales.
 - Aplicaciones.
 - Web.
4. Relación con los clientes: ¿dónde empieza y dónde termina la relación con mis clientes? ¿Qué tipo de soporte quiero ofrecer? ¿De qué manera los fidelizo?
Por ejemplo:
- Capacidad de respuesta.
 - Atención y *call center*.
 - Seguros.
 - Certificaciones y verificaciones.
5. Flujo de ingresos: los ingresos dependen del modelo de negocio definido y deben estar pensados con base en la capacidad y el valor que usted está creando sobre los clientes. ¿Cuánto están dispuestos a pagar?
En modelos físicos, es más fácil definir: venta del bien físico sobre margen esperado o comisión por intermediario.
En modelos *online*, la monetización podría ser: descargas, transacción, *upgrade*, publicidad, comisiones, etcétera.
6. Recursos necesarios para llevar adelante la actividad de su emprendimiento/empresa y la propuesta de valor. Pueden ser físicos, tecnológicos, económicos, humanos e intelectuales.
7. Actividades para mejorar y optimizar la experiencia. Son las nucleares de una empresa/emprendimiento. Por ejemplo: análisis y monitoreo, *reporting*, optimizaciones, definición de métricas.
8. Socios clave: ¿quiénes son mis aliados estratégicos para que funcione el circuito?
En este apartado, se enumeran los agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores, *sponsors*).
9. Estructura de costos: son todos los costos asociados a la puesta en marcha de la actividad. ¿Cuáles son los costos que tiene la empresa/emprendimiento?
Personal, inmovilizado, diseño, tecnología y producción.

Business Case

Es un documento que resume los principales aspectos de una acción comercial y suele utilizarse para justificar una inversión en un proyecto.

- Es una herramienta imprescindible para evaluar proyectos.
- Estudio y detalle de la viabilidad económica documentado.
- Permite evaluar y estudiar diferentes escenarios de actuación.
- Se utiliza como base para la autorización del directorio (ejecutivos superiores) o como documento para presentar ante una ronda de inversores.

Los casos de negocios deben crearse diariamente dentro de las organizaciones. Tienen consecuencias para el individuo que lo presenta, el departamento y el negocio en general. Como tal, es fundamental comprender cómo crearlos y presentarlos de manera efectiva.

Los casos de negocios realizan dos funciones importantes:

- En primer lugar, ayudan a las organizaciones a comprender las opciones de proyectos y lo que cada una costará en términos de tiempo, dinero y oportunidades perdidas o ganadas.
- En segundo lugar, les muestran a los encargados de tomar decisiones que hay rigor detrás de ciertos cursos de acción. Por ejemplo, un caso de negocios podría mostrar que se han analizado dos opciones, pero que cierto proveedor se ajustará mejor a los requisitos de la organización o se alineará mejor con sus principios y valores.

Los casos de negocios muestran que las decisiones se basan en investigaciones y hechos, en oposición a la opinión de una persona. Pueden ayudar a las empresas a justificar sus gastos, así como ayudar a proteger a los clientes potenciales del proyecto, si algo sale mal.

Cualquier ejemplo de *business case* muestra un documento crítico dentro de las organizaciones. El caso de negocios puede dirigir la toma de decisiones estratégicas, aunque, para servir a este propósito, hace falta saber cómo elaborarlo de manera estructurada y profesional.

Entre las partes de un *business case*, destacan las siguientes:

1. Resumen ejecutivo
2. Información de contexto
3. Definición del proyecto
4. Requerimientos de negocio
5. Presentación y evaluación de opciones
6. Presentación de la opción preferida
7. Alineación estratégica
8. Beneficios
9. Riesgos
10. Plan de implementación del proyecto
11. Análisis financiero

12. Recursos requeridos

13. Autorizaciones

14. Apéndices. (Capitalismo Consciente, 2022, <https://capitalismoconsciente.es/blog/business-case-ejemplo-el-punto-de-partida-practico/#:~:text=>).

¿Qué es la rentabilidad?

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia.

Por ejemplo, se dice que una empresa es rentable cuando sus ingresos son mayores que sus egresos.

Importancia de la rentabilidad:

- 1) Conocer la rentabilidad de una inversión que ya se ha realizado (rentabilidad obtenida) nos permite saber qué porcentaje del dinero o capital invertido se ha ganado o recuperado y, por lo tanto, qué tan bueno ha sido el desempeño de la inversión. Sirve para entender cómo fue el resultado en el caso de ya haber realizado una inversión.
- 2) Conocer la rentabilidad de una inversión que aún no se ha realizado (rentabilidad ofrecida o esperada) nos permite saber si la inversión es rentable y qué porcentaje del dinero o capital que se va a invertir se va a ganar o recuperar y, por tanto, qué tan atractiva es. Nos sirve para entender cómo le irá en el caso de que todavía no haya hecho una inversión y tenga que tomar una decisión.

¿Cómo se calcula la rentabilidad?

El primer concepto que vamos a incorporar, entonces, es el de ROI: *Return of investment*.

El ROI es una métrica financiera basada en la relación entre el **dinero ganado** y el **dinero invertido** en una acción concreta.

Significa *Return on Investment* o retorno de la inversión.

Este cálculo de rendimiento se usa ampliamente en *marketing* para validar las inversiones realizadas. (Cordeiro, 2020, <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-el-roi/#:~:text=>).

Para calcular la rentabilidad de una inversión, debemos:

- dividir la utilidad o ganancia obtenida (o que se va a obtener)
- por la inversión realizada (o que se va a realizar)
- y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en porcentajes:

$$\text{ROI} = [(\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100$$

Por ejemplo:

- Invertimos US\$ 100;
- luego de un año, la inversión nos generó utilidades de US\$ 30;
- aplicando la fórmula de rentabilidad: $(30 / 100) \times 100$;
- podemos decir que la inversión nos dio una rentabilidad de 30 % (la inversión o capital tuvo un crecimiento del 30 %).
- **ROI = $[30 / 100] * 100 = 30\%$**

Si el ROI es menor a **cero**, entonces, la inversión tiene retorno **negativo**, es decir, no obtuvo utilidades, margen neto, ganancias.

Si el ROI es mayor a **cero**, entonces, la inversión tiene retorno **positivo**, por lo tanto, hay utilidades.

Para calcular la rentabilidad de un proyecto de inversión (por ejemplo, la creación de una nueva empresa, el lanzamiento de un nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria), necesitamos:

- la inversión;
- la ganancia futura, la cual estará conformada por las utilidades o ganancias proyectadas (ventas).

Por ejemplo: si un proyecto tiene una inversión de US\$ 20 000 y las utilidades proyectadas a un año son de US\$ 3 000, la rentabilidad ofrecida por el proyecto será de $(3000 / 20000) \times 100 = 15 \%$.

¿Qué es la utilidad?

Es el beneficio económico, la diferencia entre los gastos y los ingresos.

Utilidad: ingreso total - costo total

$$Ut = It - Ct$$

Ingreso Total = Ventas

Costo Total = Gastos

- ✓ La rentabilidad y utilidad son dos conceptos diferentes y complementarios.
- ✓ Mayor utilidad (ganancia) no siempre significa mayor rentabilidad.
 - Una utilidad de \$ 1 000 puede ser obtenida con una inversión de \$ 500 o \$ 250.
- ✓ La rentabilidad (ROI) es la variable más importante para tener en cuenta a la hora de analizar y evaluar un proyecto de negocio.
- ✓ La utilidad de manera aislada no es un indicador suficiente al momento de la toma de decisión.

Costos

Los costos son todos aquellos gastos en los que incurre una empresa para realizar una tarea, un trabajo o un proyecto determinado. Las dos principales clases de costos que se conocen son los **costos directos e indirectos**, que son los que conoceremos a continuación.

Todas las empresas tienen gastos. Sin embargo, es necesario advertir que no todos los gastos son costos, pues solo se les considera como tal a aquellos que forman parte de la **actividad ordinaria de la empresa**, los que están vinculados a los procesos internos y, por supuesto, los que sean indispensables para el desarrollo del proyecto.

Cuando las empresas renuncian a un beneficio con el objetivo de emplear los recursos para un fin distinto, se les conoce como **costes de oportunidad**.

El principal rasgo distintivo de los costes directos e indirectos de un proyecto tiene que ver con la relación que guardan con el objeto, que, en este caso, son los proyectos de los que dependen.

Los costos directos son los que guardan una **relación estrecha con el producto, proyecto o servicio**. De hecho, se establecen desde las primeras

fases de producción y suelen reflejarse en los presupuestos o estimaciones de costos.

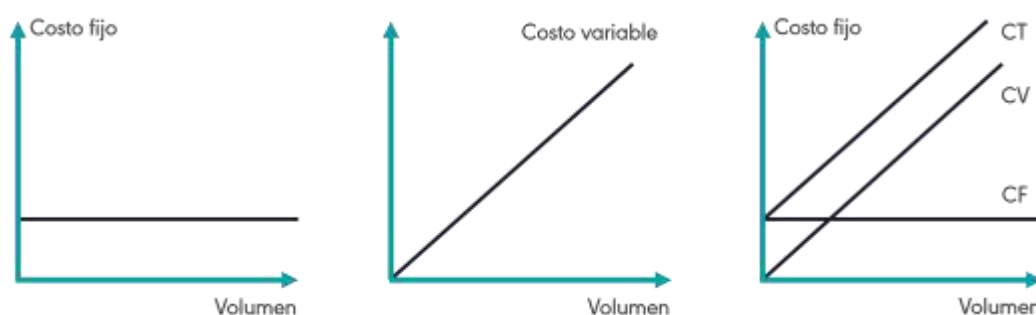
Es decir, son costos que se asocian de forma directa a la **elaboración y terminación de un producto**.

También es un costo que incide en una actividad única y es proporcional al producto. Por lo que es fácilmente asignable y cuantificable.

Por el contrario, los costos indirectos son los que **se relacionan de manera tangencial con los proyectos o las tareas previstas**. Es decir, no son aplicables a un producto específico.

El costo indirecto puede incidir en varias actividades o departamentos de la empresa, de ahí que sea complejo **cuantificar y asignar**, puesto que no se incorpora de forma física al producto finalizado, aunque sí es parte del proceso productivo. (Pérez, 2021, <https://www.obsbusiness.school/blog/costos-directos-e-indirectos-de-un-proyecto#:~:text=>).

Figura 17. Gráficos costo fijo, costo variable y costo total



Fuente: Thompson Baldiviezo y Antenaza, 2008, <https://bit.ly/3wI9C8C>

¿Para qué sirven?

- Esenciales para **establecer precios**. ¿Cuánto nos cuesta producir el producto?
- Son útiles para **fijar objetivos** acerca de cuánto queremos ganar con la venta del producto.

- Conocer en qué se está gastando más y **decidir** si se requiere implementar una **política de reducción** de costos.
- Ayudan a conocer el **punto de equilibrio**, es decir, el punto donde podemos cubrir los costos con las utilidades generadas.

Mark up versus Margin

Figura 18. Selling price



Fuente: [Imagen sin título sobre Selling Price]. (s. f.)

Mark Up: es la ganancia que obtengo al vender un producto. O sea, al costo de producción, le agrego un importe que vamos a llamar *mark up* —el costo más el porcentaje de utilidad deseado—.

El precio de venta de mi producto se va a armar sumando el costo de producción al *MarkUp* que quiera.

Margen: “el margen bruto representa el importe de los ingresos por ventas que retiene la empresa, después de incurrir en los costos directos asociados con la producción de los bienes y servicios que vende” (Startupeable, s. f., <https://startupeable.com/glosario/margen-bruto/>).

En otras palabras: **porcentaje de ganancia dentro del valor de venta.**

El margen bruto representa la parte que la empresa retiene de cada peso (dólar, euro, libra...) de ingresos.

Precio

“Definir el valor de venta de un producto no es un cálculo fácil. Ya conocemos qué debemos analizar cualitativamente. Ahora debemos realizar el estudio cuantitativo.

Este se compone de costos fijos, variables, competencia y mercado, como los más importantes” (Berenstein, 2017, <https://emprendedoresnews.com/tips/%C2%BFmark-up-o-margen.html>).

El precio es un elemento de comunicación entre la empresa y su mercado.

Figura 19. Precio de venta

$$PV = \frac{\text{Costo Ventas}}{(1 - \% \text{ margen})}$$

Fuente: [Imagen sin título sobre costo]. (s. f.). <https://bit.ly/3ecS2n7>

Tanto los factores internos como externos influyen en el precio. La forma correcta de fijar un precio es teniendo en cuenta tres elementos: el coste de los productos, la sensibilidad al precio de los consumidores y los posibles sustitutos ofrecidos por la competencia.

Figura 20. Elementos al momento de fijar un precio



Fuente: elaboración propia.

Estrategias de fijación de precios

Una estrategia de precio es un marco de fijación de precios a largo plazo, que establecerá el precio inicial de un producto y la propuesta para los movimientos de precios a lo largo de la vida de dicho producto.

Por tanto, es un conjunto de principios... fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de la vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general. (Thompson, 2007, [\).](https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html#:~:text=)

Las estrategias de precios más usadas son:

- **Descremado de precios:**

Consiste en fijar un precio inicial alto, para que lo adquieran los consumidores que realmente desean el producto y que tengan capacidad para adquirirlo.

Conforme el producto avance en su ciclo de vida, irá reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos del mercado que son más sensibles a los precios.

- Precios de penetración:

Consiste en marcar un precio inicial bajo, para conseguir una rápida penetración en el mercado y atraer a un gran número de consumidores, ese elevado volumen de ventas nos generará una disminución en los costes de producción, lo que permitirá a la empresa poder disminuir más los precios.

- Precios de prestigio:

Se establecen precios altos, de modo que los consumidores son conscientes de la calidad y el estatus que puede ofrecer el producto. Se sentirán atraídos por su adquisición.

Se usa cuando el mercado es pequeño, los clientes tienen la capacidad económica para adquirirlos, existen canales de distribución exclusivos, es difícil la aparición de competidores y se pueda mantener en el tiempo un precio superior al inicial.

- Precios orientados al competidor:

Aquí partimos de la equiparación de los precios con nuestro competidor, se usa en mercados donde la cantidad de nuestro producto es elevada y hay poca diferenciación, el empresario no podrá controlar el precio.

- Precios para cartera de productos:

La empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice el beneficio de toda la cartera de producto.

- Precios por áreas geográficas:

Hay que tener en cuenta que el valor de un producto crece a medida que la distancia del lugar de origen aumenta, lo que incrementa los costes variables.

Como ves, el precio y las estrategias de fijación de precios son muy importantes. Es una pata fundamental de tu negocio si quieres que prospere y sea rentable. (Rodríguez, 2020, [\).](https://www.billin.net/blog/factores-para-determinar-el-precio-de-tu-producto/#:~:text=)

Cash flow

El flujo de caja o *cash flow* es el flujo de entrada y salida de dinero efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo.

Con este indicador, puede evaluarse la viabilidad de proyectos de inversión de una empresa, medir el crecimiento o la rentabilidad de un negocio, así como determinar si tiene problemas de liquidez. (*La Información*, 5 de agosto de 2019, <https://www.lainformacion.com/practicopedia/como-calculiar-el-cash-flow-o-flujo-de-caja/6508800/>).

Para entenderlo, vamos a pensar al *cash flow* como un medidor de flujo o como el caudal de mi efectivo. Lo que analizo acá es cuánto sale y cuánto entra en un periodo X de tiempo.

Con este indicador, vamos a poder evaluar la viabilidad, o sea, vamos a analizar el caudal y ver qué tan líquido es el fluido de nuestro caudal (que, en nuestro caso, es el *cash* = efectivo).

Payback

Apelamos a nuestro traductor mental y lo entendemos primero: *pay-back*. Este indicador nos va a mostrar cuándo vuelve el *pay*, cuándo recupero, en qué plazo recupero o recuperaría mi capital invertido.

Para calcular el *payback*, voy a usar el *cashflow* —ambos en la misma unidad de medida—. ¿Qué quiero decir? Si a mi *cashflow* lo calculé en años, entonces, mi *payback* me va a decir, según el comportamiento o el flujo que vengo teniendo en años, cuántos años voy a necesitar para recuperar lo invertido.

¿Cómo se calcula?

Tenemos 2 formas, según si el flujo de caja es fijo o no.

El *payback* o plazo de recuperación es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial.

Figura 21. Caso 1

Caso 1 = flujos de caja constantes

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
(1000)	400	400	400	400

$$\text{payback} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{cashflow (fijo)}} = \frac{1000}{400} = 2.5 \text{ años}$$

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Caso 2

Caso 2 = flujos de caja no constantes

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
(1000)	300	400	500	200

$$\text{payback} = a + \frac{I_0 - b}{F_t}$$

Donde:

- A es el número del periodo inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial
- I_0 es la inversión inicial del proyecto
- B es la suma de los flujos hasta el final del periodo «a»
- F_t es el valor del flujo de caja del año en que se recupera la inversión

$$\text{payback} = 2 \text{ años} + \frac{1000 - (300+400)}{500} = 2.6 \text{ años}$$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

	Inicial	Flujos de Caja				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyecto A	- 600.000	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000
Proyecto B	- 1.000.000	300.000	400.000	450.000	500.000	550.000

Proyecto A	0,60	Proyecto B	0,67
x 12 meses	7,20	x 12 meses	8,00
Pay-Back	3,72	Pay-Back	2,80

Fuente: elaboración propia.

La inversión se recuperaría en 3 años, 7 meses y 6 días.

La inversión se recuperaría en 2 años y 8 meses.

Lo primero que debemos evaluar para saber si un proyecto es rentable es el tiempo que nos llevará recuperar nuestro capital.

VAN (valor actual neto)

“El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar si, luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia” (Puga Muñoz, s. f., p. 1).

El VAN determina la viabilidad de un proyecto. Para calcularlo, tomamos los flujos (*cashflows*) futuros, teniendo en cuenta los descuentos que estos puedan tener según la inflación y otras variables, y le restamos la inversión inicial realizada.

El VAN **no tiene unidad**, solo nos interesa saber si da mayor, menor o igual a cero.

Tabla 4. VAN

VAN > 0	Inversión dará ganancias por encima de la rentabilidad esperada	SE ACEPTA EL PROYECTO
VAN < 0	Inversión dará pérdidas por debajo de la rentabilidad esperada	SE RECHAZA EL PROYECTO

VAN = 0	Inversión no produce ni ganancias ni pérdidas	DEPENDE DEL OBJETIVO QUE SE ESTÉ BUSCANDO
----------------	---	---

Fuente: elaboración propia.

Esta fórmula sirve para demostrar cuánto valdrá nuestro dinero en el futuro. Esto se produce gracias a la conocida inflación.

Para poder aplicar esta fórmula, debemos conocer una estimación de los resultados de un proyecto y la tasa de inflación.

Esta fórmula demuestra cuánto valdrá nuestro dinero realmente, expresado al valor de hoy en día.

Figura 23. Fórmula

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Fuente: Navarro, 2019, <https://bit.ly/3TxDf6H>

V_t = flujos de caja de cada periodo t

I = inversión inicial

t = periodo n = número de periodos

k = tasa de descuento

¿Qué es la tasa de descuento k ? Es una medida financiera que se aplica para calcular el valor actual de un pago futuro o, dicho de otra manera, sirve para determinar el valor del dinero en el tiempo y calcular el valor de un capital futuro.

Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee como: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

La TIR muestra un valor de rendimiento interno de la empresa, expresado en porcentaje y comparable a una tasa de interés.

- Si $TIR < TO$ entonces, se **rechazará** el proyecto.
- Si $TIR \geq TO$ entonces, se **aceptará** el proyecto. (Segura, 2018, <https://creu.mx/tasa-interna-retorno/>).

El TIR es la **tasa interna de retorno** de un proyecto y se puede calcular si y solo si tenemos el VAN previamente.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. (Sevilla Arias, s. f., <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>).

También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado. O sea, el valor de k que hace que el VAN tome un valor igual a 0.

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en porcentaje.

Para calcularla, es necesario contar previamente con el VAN, ya que lo que esta fórmula intenta es llevar al VAN a valor cero.

Para realizar el análisis de viabilidad de la empresa, la tasa de rendimiento interno debe ser comparada con una tasa mínima de corte, que representa el costo de oportunidad.

Figura 24. Fórmula

$$0 = \frac{f_1}{(1+i)^{n_1}} + / - \frac{f_2}{(1+i)^{n_2}} \dots - I_0$$

Fuente: Navarro, 2019, <https://bit.ly/3TxDf6H>

¿Cuándo es buena la TIR? Principalmente, cuando supera:

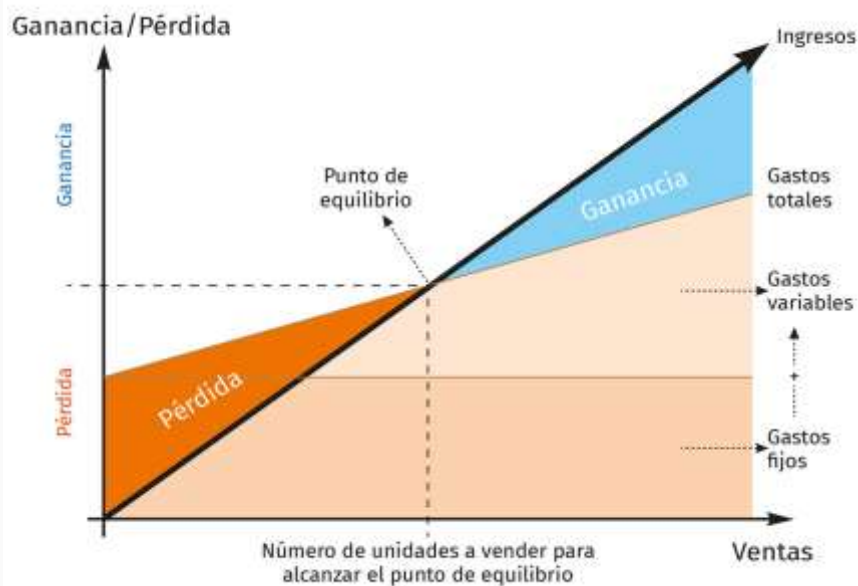
- al costo de oportunidad del capital;
- a la tasa de interés pasiva que pagan las instituciones financieras;
- a la inflación del período.

Punto de equilibrio

Es el nivel de ventas de una empresa para cubrir costos fijos y variables.

En su punto de equilibrio, contará con un beneficio igual a cero, en donde no perderá dinero, pero tampoco lo ganará.

Figura 25. Punto de equilibrio



Fuente: [Imagen sin título sobre punto de equilibrio]. (s. f.). <https://bit.ly/3Rot6qZ>

$$PEq = CF / PV - CVU$$

De manera analítica: voy a obtener la cantidad de unidades que debo vender para alcanzar mi punto de equilibrio.

Plan de inversión

El plan de inversión es imprescindible para estudiar el costo de cualquier inversión que vayamos a realizar en un futuro.

Es importante realizar un análisis de la cantidad de dinero que necesitamos para poner en funcionamiento un negocio.

El plan de inversión inicial nos permite detectar todas las necesidades y recursos que conlleva la constitución de la empresa. (Caurin, 2017, <https://www.emprendepyme.net/modelo-de-plan-de-inversion.html>).

Figura 26. El plan de inversiones y gastos iniciales



Fuente: elaboración propia con base en Caurin, 2017.

Inmovilizado tangible o material:

- ✓ Mobiliario: toda clase de muebles y equipamiento de oficina.
- ✓ Edificios, locales y terrenos: solo se integrarán cuando sean comprados.
- ✓ Maquinaria: incluiremos toda clase de maquinaria que sea necesaria para el proceso de producción.
- ✓ Instalaciones: aquí incluiremos todos aquellos desembolsos necesarios para la adecuación o instalación de luz, agua, teléfono, etcétera.
- ✓ Equipos informáticos: computadoras, impresoras.
- ✓ Instrumentos y herramientas necesarios para el funcionamiento de la maquinaria.
- ✓ Elementos de transporte: vehículos que intervendrán en el desarrollo de la actividad.

Inmovilizado inmaterial o intangible:

- ✓ Depósitos y fianza: dinero utilizado para garantizar el cumplimiento de una determinada obligación (por ejemplo, alquileres).
- ✓ Aplicaciones informáticas: *software*.
- ✓ Patentes y marcas: importes pagados por una patente o por el registro de nuestra marca o nombre comercial.

Otras inversiones: aquellas partidas que van a formar parte de los gastos iniciales de la actividad:

- ✓ Gastos de constitución o inicio: relacionados con honorarios, materias primas, mercaderías, seguros sociales, servicios e impuestos, gastos de mantenimiento, seguros, etc.
- ✓ Provisión de fondos para hacer frente a los primeros meses sin ingresos o gastos imprevistos.

Tabla 5

	IMPORTE
INMOVILIZADO MATERIAL	0
Mobiliario	
Edificios, locales y terrenos	
Maquinaria	
Instalaciones	
Equipos informáticos	
Elementos de transporte	
Existencias iniciales	
INMOVILIZADO INMATERIAL	0
Derechos de traspaso	
Depósitos y fianzas	
Aplicaciones informáticas	
Patentes y marcas	
OTRAS INVERSIONES	0
Gastos de constitución	
Provisión de fondos	
INVERSIÓN TOTAL	

Fuente: elaboración propia.

Cierre conceptual

En este primer curso, hemos abordado la comprensión del cliente y el descubrimiento del producto. Estos dos temas centrales nos han servido como ancla para introducirnos al mundo del *Product Management*, que continuaremos profundizando en la segunda parte del curso.

En el módulo 1, hemos comenzado entendiendo cuál es el rol de un *Product Manager* como responsable de la estrategia, planificación, ejecución y lanzamiento del producto, como así la misión que tiene en la coordinación de todos los equipos implicados en el producto, desde su conceptualización hasta el lanzamiento. En resumen, el *Product Manger* es el responsable de agregarle valor al cliente a través de los productos que ofrece la empresa para la cual trabaja. También hemos visto los diferentes *skills* que debe tener un *Product Manager* en su gestión y cuáles son los conceptos clave que tiene que manejar.

Durante el módulo 2, continuamos por el camino de empezar a comprender al cliente y por qué el producto tiene que estar centrado en las necesidades de este. Para lo cual hemos visto herramientas para empezar a entenderlo, como encuestas, indicadores, arquetipos y herramientas de *user research*. Continuamos viendo temas de diferentes tipos de segmentación de mercado para luego realizar una adecuada investigación y estudio del mercado.

A lo largo del módulo 3, empezamos a centrarnos en estructurar y entender los problemas que hay que resolver. Por eso, fue fundamental comenzar por el *Product Discovery*, con el objetivo de acercarse a los usuarios para identificar riesgos y oportunidades durante el desarrollo de un producto o servicio. Continuamos con *Desing Thinking* como herramienta para trabajar este proceso de *Discovery* y, por último, en este módulo, vimos cómo la propuesta de valor tiene que estar centrada en el cliente y la importancia de construir la ventaja competitiva sobre ella.

Como cierre de este curso, terminamos en el módulo 4 con cómo analizar un caso de negocio. Para esto, fue fundamental arrancar por entender la competencia y el posicionamiento que queremos tener en el mercado y luego, todos los conceptos clave que debemos tener en cuenta antes de poner nuestro negocio en funcionamiento, como los costos e ingresos proyectados, entre otros.

Referencias

- Berenstein, M.** (2017). ¿Mark up o margen? <https://emprendedoresnews.com/tips/%C2%BFmark-up-o-margen.html>
- Capitalismo Consciente.** (2022). *Business Case* ejemplo: punto de partida práctico e instrucciones. <https://capitalismoconsciente.es/blog/business-case-ejemplo-el-punto-de-partida-practico/#:~:text=>
- Caurin, J.** (2017). Modelo de plan de inversión. <https://www.emprendepyme.net/modelo-de-plan-de-inversion.html>
- CEF – Marketing XXI.** (s. f.). Análisis competitivo. <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Cordeiro, M.** (2020). Guía completa del ROI. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-el-roi/#:~:text=>
- Debitoor.** (s. f.). ¿Cómo analizar a la competencia? <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia>
- Diccionario de marketing.** (2016). 5 fuerzas de Porter. <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Enzyme.** (s. f.). Mapa de posicionamiento: qué es y cómo se hace. Guía completa. <https://enzyme.biz/blog/mapa-de-posicionamiento>
- EOB.** (s. f.). Los competidores de Starbucks 2. <https://enriqueortegaburgos.com/los-competidores-de-starbucks-2/>
- Fundamentos de marketing.** (2021). Qué es un modelo de negocio. <https://fundamentosdelmarketing.ar/definiciones/modelo-de-negocios>
- Giangualani, N.** (2022). ¿Qué es un modelo de negocio? <https://www.linkedin.com/pulse/cual-es-el-mejor-modelo-de-negocio-/?originalSubdomain=es>
- Hernández, A.** (2019). *Business Model Canvas*. <https://muyagile.com/business-model-canvas/>
- Herrero, A.** (2018). Las estrategias genéricas de Michel Porter y el plan de *marketing*. <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing#:~:text=>
- Ilab.** (2019). ¿Qué es un modelo de negocio? <https://ilab.net/que-es-un-modelo-de-negocio/>
- [Imagen sin título sobre Business Model Canvas].** (s. f.). <https://merlin-ict.eu/what-is-a-business-model-canvas/>
- [Imagen sin título sobre costo].** (s. f.). <https://es.quora.com/C%C3%B3mo-calcular-el-precio-con-el-margen-de-utilidad-de-un-producto-farmac%C3%A9utico>
- [Imagen sin título sobre ejemplo de mapa de posicionamiento].** (s. f.). <https://cuadernodemarketing.com/>

- [Imagen sin título sobre estrategia de diferenciación]. (s. f.).
<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- [Imagen sin título sobre mapa de posicionamiento]. (s. f.).
<https://www.bloghispanodenegocios.com/estrategia-de-posicionamiento-de-mercado/>
- [Imagen sin título sobre punto de equilibrio]. (s. f.).
<https://lezaconsulting.com/punto-de-equilibrio/>
- [Imagen sin título sobre Starbucks]. (s. f.).
<https://www.brandprdigital.com.mx/starbucks-mexico-lanza-programa-para-combatir-el-hambre/>
- Intuit Mailchimp.** (s. f.). Análisis de la competencia: qué es y cómo se hace.
<https://mailchimp.com/es/resources/what-is-competitor-analysis/>
- ISAT.** (s. f.). ¿Qué es el cuadrante mágico de Gartner? <https://isat.com.mx/el-cuadrante-magico-de-gartner-e-isat/>
- IT Service.** (2020). Canvas – Modelo de negocios online.
<https://itservice.com.co/canvas/#:~:text=El%20Modelo%20Canvas%20e%20una%20video>
- La Información.** (5 de agosto de 2019). Cómo calcular el cash Flow o flujo de caja.
<https://www.lainformacion.com/practicopedia/como-calcular-el-cash-flow-o-flujo-de-caja/6508800/>
- Lsistems.** (2021). Modelo de negocios para aplicaciones móviles.
<https://lsystems.com.mx/modelos-de-negocio-para-aplicaciones-moviles/>
- Moraño, X.** (2010). Estrategias de posicionamiento.
<https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html#:~:text=>
- Navarro, J.** (2019). Cómo calcular la viabilidad económica de una inversión.
<https://hablemosdeempresas.com/empresa/calculo-van-excel/>
- Pérez, A.** (2021). Costos directos e indirectos de un proyecto.
<https://www.obsbusiness.school/blog/costos-directos-e-indirectos-de-un-proyecto#:~:text=>
- Pérez Cepeda, M. A.** (s. f.). Matriz de perfil competitivo. *Zona Económica*.
<https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Puga Muñoz, M.** (s. f.). VAN y TIR.
http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/valor-actual-neto-y-tasa-interna-de-retorno-van-y-tir_1563977885.pdf
- QuestionPro.** (s. f.). Mapa de posicionamiento: qué es, tipos y cómo crearlo.
<https://www.questionpro.com/blog/es/mapa-de-posicionamiento/#:~:text=>
- Quijano, G.** (2018). Qué es un modelo de negocio. Qué debe tener y cómo hacerlo efectivo.
<https://www.grandespymes.com.ar/2018/02/09/que-es-un-modelo-de-negocio-que-debe-tener-y-como-hacerlo-efectivo/#:~:text=>

