

Módulo 1. Introducción al modelado de negocios

Unidad 1.1 Concepto y elementos

Desde hace una década viene desarrollándose a nivel mundial una tendencia que es irreversible y aumenta cada vez más.

La creación de emprendimientos o startups, como también se conocen, es un movimiento global que comenzó y crece día a día sin intenciones de detenerse. El desarrollo de tecnologías cada vez más económicas, el acceso a la información y el grado de conectividad entre personas a nivel internacional han permitido que la creación de startups sea más accesible, con bajos requerimientos de recursos y fácilmente ejecutables.

El modelado de negocios llegó para quedarse (sin reemplazar necesariamente el plan de negocios, como ya veremos más adelante) y cuenta con diferentes versiones que se adaptan a las necesidades de cada emprendedor. La filosofía de trabajo lean, las metodologías ágiles y el reciente pensamiento de diseño (design thinking) evolucionan constantemente y los emprendedores proliferan con fracasos y éxitos mundiales y locales. Hoy en día es posible pensar en una idea y llevarla a cabo, construir una empresa en función de eso y ser globales desde lo local.

Esta simplificación nos permite bajar las ideas de nuestra mente y volcarlas en un modelo o lienzo, para facilitar de ese modo la explicación a nuestro socio, cliente, inversor, amigo o familiar sobre nuestro modelo de negocios. Contempla las partes críticas de un emprendimiento que nos permiten entender la lógica del rubro en el cual se encuentra inmerso, los actores involucrados y los requerimientos para llevarlo adelante. Además, es una herramienta para que el emprendedor genere nuevas ideas y oportunidades para su negocio, para que descubra posibles conexiones con otros actores del mercado y para facilitarle la generación de innovación a partir de un orden lógico.

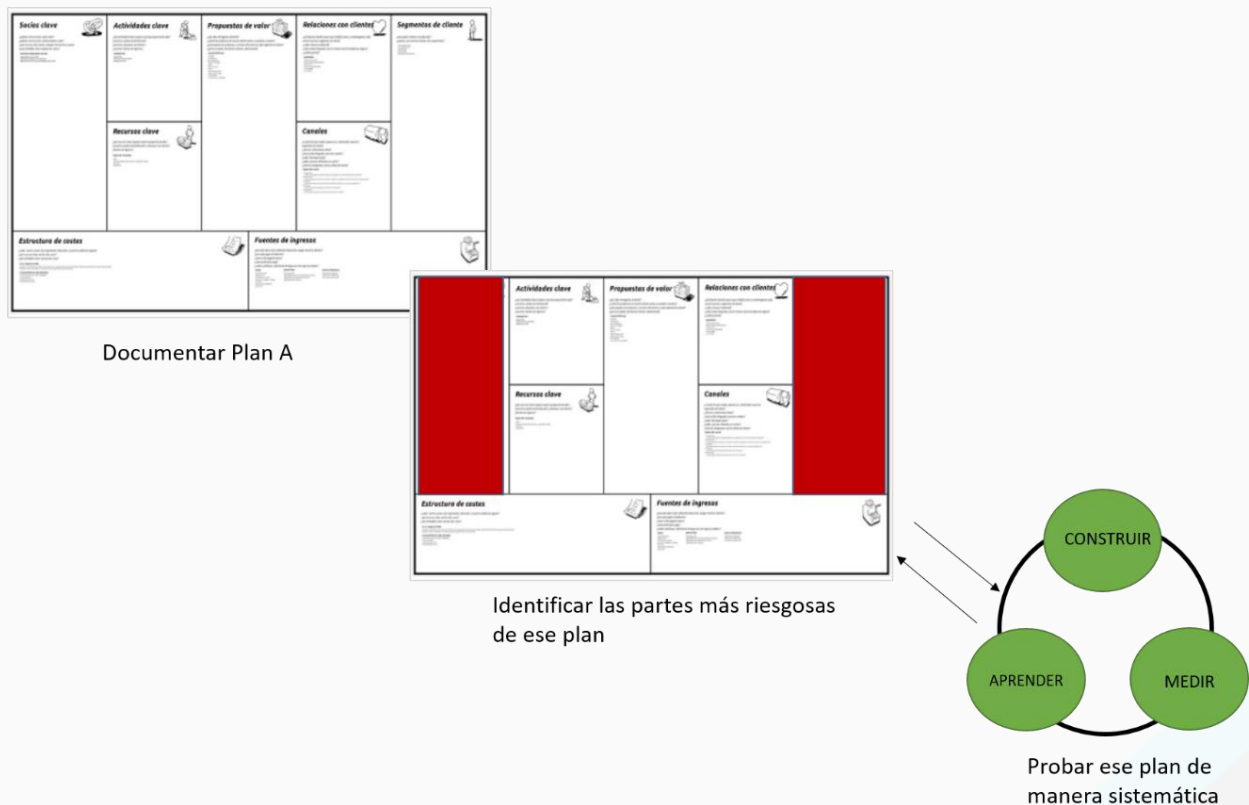
1.1.1 Modelo de negocios contra plan de negocios

Muchas veces se confunde el concepto de plan de negocios con modelo de negocios, pero sus alcances son completamente diferentes, así como sus objetivos.

- Por un lado, el plan de negocio consiste en un informe escrito, más formal, con detalles técnicos del proyecto, formas de implementación y procesos. También incluye un análisis de su factibilidad a nivel económico financiero. Tiene un enfoque lineal donde un paso es precedido por otro.
- Por otro lado, el modelo de negocio permite plasmar una idea o un concepto de manera más sencilla. Facilita analizar la factibilidad de una oportunidad concreta y explorar sus opciones y variaciones. Es el momento de creatividad del negocio. Tiene un enfoque holístico que permite integrar todas las variables y sus impactos a la vez.

En los inicios de los emprendimientos, solo se cuenta con una serie de hipótesis sin probar. Es por eso que se acude al modelado del negocio, que consiste justamente en construir hipótesis para validar y se sabe desde un primer momento que el trabajo no será ejecutar un plan de manera impecable, sino aprender y construir basándose en eso.

Figura 1: Proceso de modelado de negocios



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

Tal como la figura lo muestra, la idea es que trabajes sobre un primer bosquejo de modelo de negocios inicial, donde plasmes la propuesta de la idea inicial con todas sus hipótesis; luego, debes identificar las partes más riesgosas de dicho modelo,

donde creas que tienes menos certezas y que el desconocimiento de estas presentarán un alto nivel de riesgo para el éxito de tu proyecto; finalmente, a partir de allí, comenzarás a validar a través del circuito construir-medir-aprender.

Generalmente, las partes más riesgosas son la propuesta de valor, el segmento de clientes y el encaje entre problema y solución, porque son la base de todo el modelo.

Algo muy importante para resaltar es que el foco de este trabajo está puesto en esta prueba sistemática del plan, a través de las hipótesis, las pruebas y medidas, el aprendizaje y las reiteradas iteraciones (pequeños cambios) o pivoteos (grandes cambios) y no en la ejecución de un plan, ya que esto es para la tercera etapa de un emprendimiento. Cuando se empieza a construir la empresa, el proyecto aún no se encuentra en la etapa de descubrimiento e investigación hasta encontrar un modelo de negocios repetible y escalable.

1.1.2 Lienzo modelado de negocios canvas

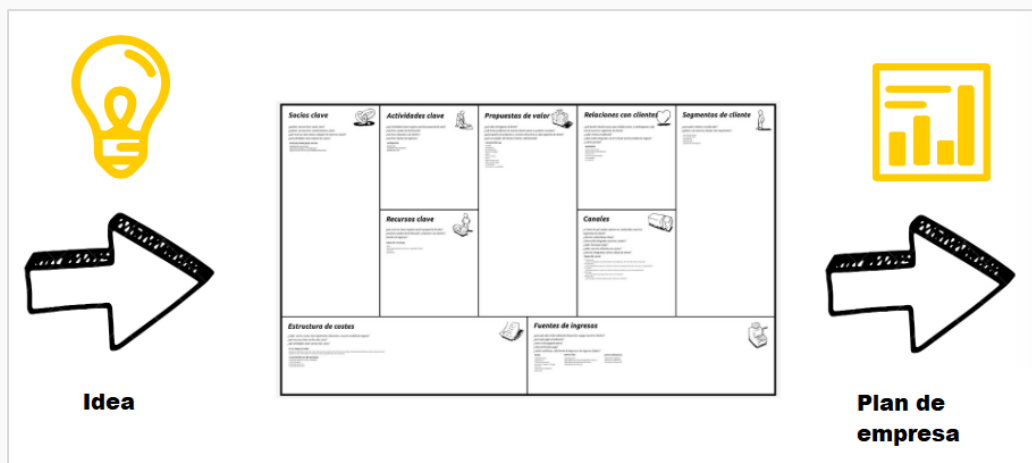
Pensando en modelos de negocios distintos surge como ejemplo Nespresso, que agregó una variable más al tomar café: la cápsula, con una máquina con mucho diseño, café de cualquier parte del mundo, en unos minutos, sin ensuciar casi nada, se puede tomar una rica infusión. Ese modelo revolucionó la industria de las máquinas de café.

Otro caso es el de Apple, que no solo transformó la industria de las computadoras y el software, sino también el negocio de la música, de los teléfonos celulares y ahora de la conectividad en general. Todo esto fue logrado al ofrecer productos únicos e irremplazables con sistemas cerrados de punta a punta y con hardware y software integrados, al cambiar el modelo de consumo de música accesible para todos a través de internet y al democratizar el acceso a la información y la conectividad mediante su revolucionario iPhone y los productos que lo siguieron.

Para hacer estos modelos es necesaria una herramienta que permita pasar por un proceso para ordenar y encontrar las variables. De esa manera, se podrá optimizar la idea e ir definiendo un concepto de negocio rentable que permita diferenciarse rápidamente y alejarse de los competidores.

La herramienta de modelado de negocios canvas sirve no solo para emprendimientos comerciales, sino que hoy se usa en muchos lugares, por emprendedores, gobiernos, empresas de diferentes tamaños y consultoras dedicadas a modelizar negocios existentes con el fin de captar todas las variables de un determinado negocio.

Figura 2: Proceso de la idea al plan



Fuente: elaboración propia.

Una vez alcanzado el encaje entre producto y mercado, en los planes de escalamiento de la compañía, comienzan a utilizarse herramientas más relacionadas con el plan de negocios que con el modelo de negocios, ya que se ha admitido una necesidad en el mercado, se han podido validar los mejores canales de comunicación y distribución, el precio del producto, etcétera, por lo que es momento de hacer crecer la compañía con una inversión y con planes claros de crecimiento. Es por eso que el lienzo canvas se utiliza para plasmar la idea y modelarla hasta encontrar la mejor versión del producto o servicio para el mercado. Hay compañías que, por más que ya cuenten con miles de empleados y clientes, siguen utilizando el modelado de negocios para pensar nuevas ideas o proyectos, para explorar oportunidades y pensar su negocio a futuro para no quedarse fuera del mercado y, de ese modo, continuar siendo innovadores.

Pero entonces ¿qué es un modelo de negocios?, ¿para qué sirve?, ¿cómo se usa?

“Un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 14).

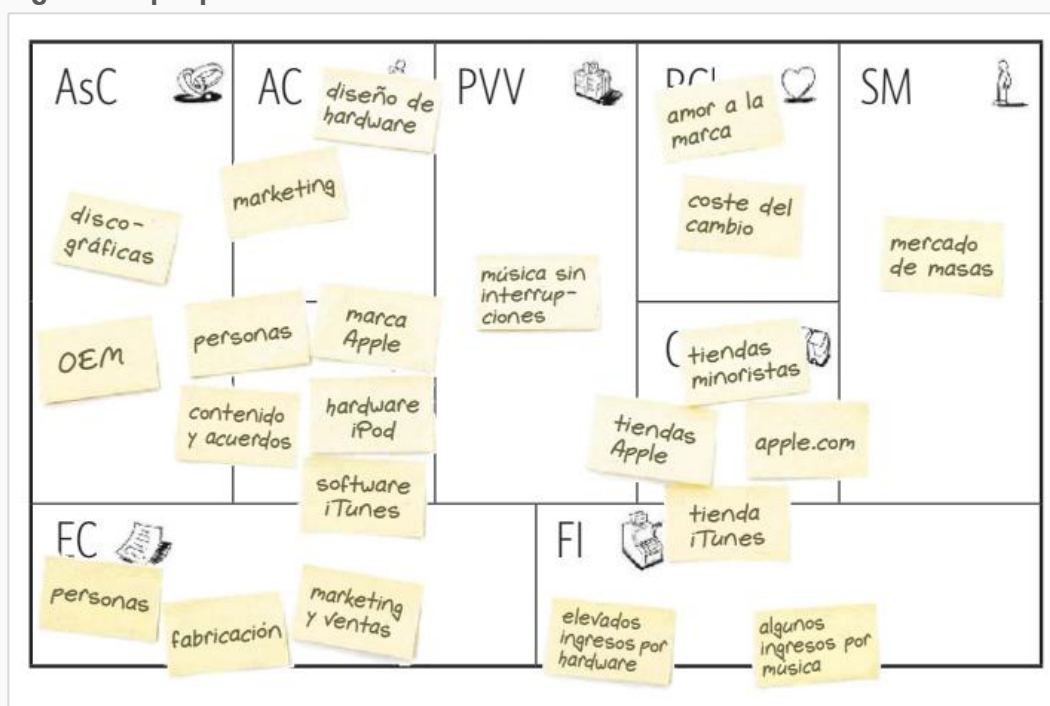
También se podría definir como una simplificación de la idea que tienes en la cabeza y puedes bajarla a tierra, lo que permite:

1. definir cómo tu negocio va a crear valor para alguien;
2. cómo se va a trasladar o entregar ese valor;
3. cómo capturas ese valor, traducido en rentabilidad, en capital o en algún otro beneficio por haber prestado ese valor.

En estos tres puntos se centra el modelo.

También es una herramienta visual y de trabajo en equipo, que hoy se usa mucho en las empresas para trabajar en innovación abierta.

Figura 3: Ejemplo de lienzo canvas



Fuente: Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 46.

Esta herramienta plantea, sobre todo cuando se está trabajando con ideas nuevas, que las cuestiones que se agregan son hipótesis, puesto que puedes creer que tienes clara la propuesta de valor o el segmento de clientes, pero eso puede cambiar una vez que se realicen validaciones u observaciones. Allí es cuando se comienza a tener diferentes versiones en función de las distintas pruebas que se van realizando y cómo va evolucionando el modelo.

El modelado de negocios es dinámico y flexible. Tiene el foco en los clientes y en las personas (es antropocéntrico) e integra lo creativo a lo lógico. Por el contrario, el plan de negocios es un documento escrito que contiene las características de un proyecto en un determinado momento del tiempo.

En Incutex no se piden los planes de negocios, se piden los canvas de los proyectos, con todas sus iteraciones y pivoteos. Es deseable esperar en un proyecto innumerables iteraciones y pivoteos provenientes de las diferentes pruebas de validación que se realizan durante la búsqueda del encaje entre el problema y la solución, primero, y del encaje entre producto y mercado, más adelante.

Figura 4: Lienzo canvas



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

A modo de conclusión, entonces, decimos que canvas:

- Es una metodología que permite crear un modelo de negocios inicial e iterar hasta uno que funciona.
- Permite que todos hablen el mismo lenguaje. Es una herramienta de comunicación y de trabajo en equipo.
- Ayuda a no dejar ninguna variable clave afuera.
- Es primordial construir soluciones prácticas para los clientes y generar fidelización en el proceso.

A continuación, desarrollaremos brevemente los nueve elementos que componen el modelo:

Tabla 1: Elementos del modelo que corresponden a cada bloque

ELEMENTOS	BLOQUE
1. Propuesta de valor	1 - OFERTA DE VALOR
2. Segmento de clientes	2 - CONSUMIDOR
3. Canales de distribución y comunicación	
4. Relación con los clientes	
5. Recursos claves	3 - INFRAESTRUCTURA
6. Actividades claves	
7. Alianzas claves	
8. Estructura de costos	4 - FINANZAS
9. Fuentes de ingresos	

Fuente: elaboración propia.

Una manera simple de leer el modelo es mediante la siguiente figura.

Figura 5: Sección 1



Fuente: Elaboración propia.

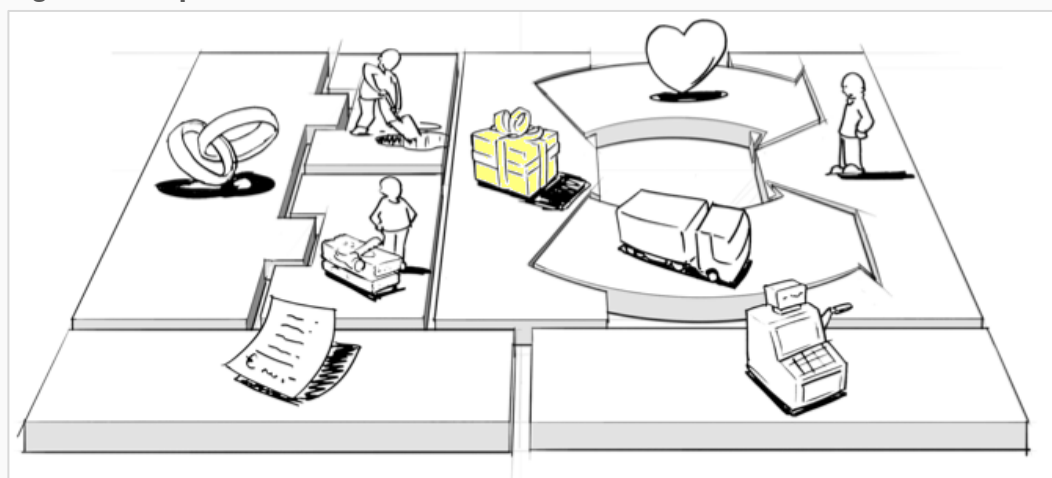
En primer lugar, se encuentra la propuesta de valor; luego se analiza todo lo relacionado con el consumidor (ambos aspectos, la propuesta del valor [PV] y el segmento de clientes [SC] son la base del modelo); recién allí se pasa a la infraestructura y se finaliza con el bloque de finanzas.

1. Propuesta de valor

El modelo ubica en el centro a la propuesta de valor, ya que es lo más importante y es la base para desarrollar el resto de los elementos.

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. (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 22).

Figura 6: Propuesta de valor



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

Algunas preguntas disparadoras para trabajar este elemento:

- ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?*
- ¿Qué problema ayudamos a resolver?*
- ¿Qué necesidad del cliente satisfacemos?*
- ¿Qué paquetes del producto y servicio estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?*

Recuerda que cuando haya distintos segmentos, deberás trabajar propuestas de valor diferentes y, por lo tanto, con otras estrategias de precios.

Este elemento del modelo se desarrolló en detalle en el Curso 2: “Propuesta de valor”.

Veamos algunos ejemplos para el caso de una empresa de telecomunicaciones:

- Renovación tecnológica.
- Reducir la cantidad de llamadas al call center.
- Mejorar las herramientas de autogestión.
- Mejorar el time to market de las soluciones.
- Plataforma de IVR (Respuesta de Voz Interactiva) única.
- Reducir los costos de mantenimiento y soporte.

Siguiendo a Osterwalder y Pigneur (2011), una propuesta de valor crea valía para un determinado segmento de mercado, debido a una mezcla específica de elementos que se adecúan a las necesidades de dicho segmento.

Esas características pueden ser cuantitativas, como el precio, la velocidad del servicio, entre otras, o cualitativas como el diseño o la experiencia del cliente, por ejemplo (Mejía Trejo, 2017).

Según Mejía Trejo (2017), algunos elementos que puedes trabajar en la generación de valor para tu cliente son:

- **Novedad:** por lo general, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Podemos citar aquí como ejemplo los teléfonos móviles.
- **Mejora del rendimiento:** el sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, con la comercialización de equipos cada vez más potentes.
- **Personalización:** la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor.
- **Diseño:** este es un factor importante, aunque difícil de medir. En los campos de la moda y de la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.
- **Marca o estatus:** algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
- **Precio:** ofrecer un valor similar a un precio más bajo para satisfacer las necesidades de segmentos del mercado que se rigen por este.
- **Reducción de costos:** otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costos, como es el caso de Salesforce.com, que vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes llamada CRM (*Customer Relationship Management*) y alojada en la nube. De este modo, los clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.
- **Reducción de riesgos:** para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Esto lo resuelve una garantía de servicio de un año, por ejemplo, que reduce el riesgo de las reparaciones y averías que puedan surgir posteriormente a la compra.
- **Accesibilidad:** los fondos de inversión son un ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad, dado que es un producto financiero que permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.
- **Comodidad o utilidad:** el iPod y el iTunes de Apple ofrecieron a los clientes la comodidad de buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado (Mejía Trejo, 2017).

Figura 7: Sección 2



Fuente: Elaboración propia.

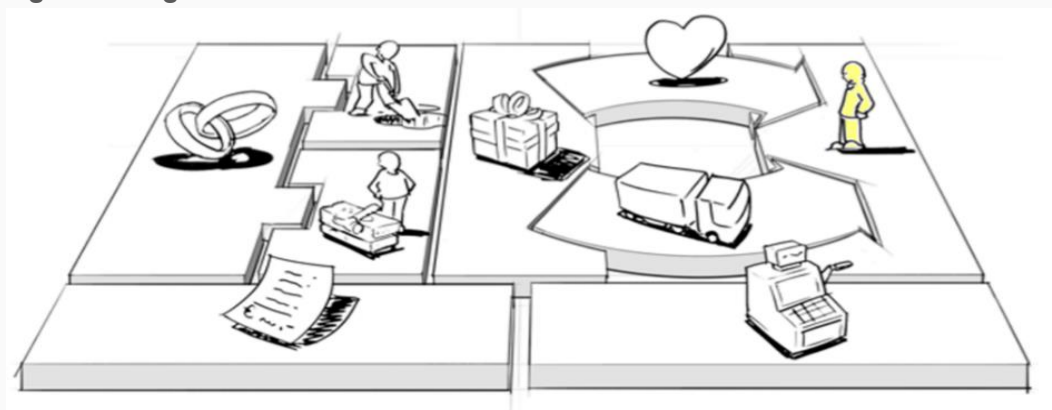
Luego de definir la propuesta de valor, debes pasar al segundo bloque referido al consumidor. En este bloque se encuentran tres elementos:

1. Segmento de clientes.
2. Canales de comunicación y distribución.
3. Relación con los clientes.

2. Segmento de clientes

Se refiere a los grupos de personas o entidades a los que pretendes servir o atender con tu emprendimiento. Su elección debe reflejarse en una sólida comprensión de sus necesidades.

Figura 8: Segmento de clientes



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

Algunas preguntas disparadoras para trabajar este elemento:

- ¿Para quiénes estamos creando valor?*
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?*
- ¿Cuáles son sus características distintivas?*

Veamos algunos ejemplos de segmentos de mercado que presentan Osterwalder y Pigneur (2011) y que se exponen en el cuadro a continuación.

Tabla 2: Tipología de segmentos de mercado

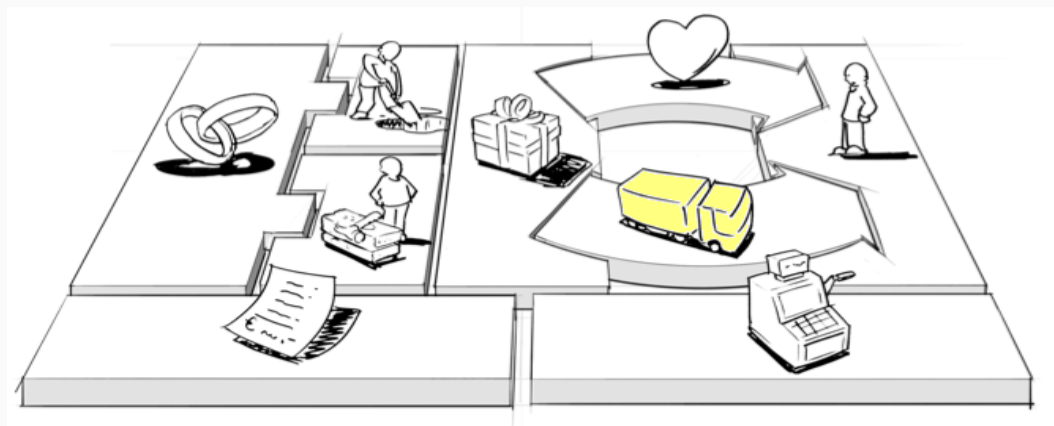
Mercado de masas	Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Es un modelo de negocio habitual en el sector de la electrónica de gran consumo (Cervato, 2015).
Nicho de mercado	Estos modelos de negocio atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles (Cervato, 2015).
Mercado segmentado	Estos modelos distinguen y atienden varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes, pero con el mismo producto o servicio o con pequeñas variantes de este (Cervato, 2015).
Mercado diversificado	Son modelos que atienden a dos o más segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes (Cervato, 2015). Es el caso de Amazon.com que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de computación en la nube (<i>cloud computing</i>). Las características del producto o servicio varían de acuerdo con el mercado.
Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)	Refiere a modelos que se dirigen a dos o más segmentos de mercado dependientes entre sí. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas (Cervato, 2015). También está el caso de los e-commerce donde se necesitan vendedores y compradores y uno vendrá si no hay suficiente cantidad del otro.

Fuente: elaboración propia.

3. Canales de distribución y comunicación

Es la manera inteligente, efectiva y recurrente que tendrás de llegar a tus clientes o segmentos de clientes.

Figura 9: Canales de comunicación y distribución



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

Algunas preguntas disparadoras para trabajar este elemento:

- ¿Cómo distribuyo mi propuesta de valor?*
- ¿Cómo llego al segmento ahora?*
- ¿Cuáles canales funcionan mejor?*

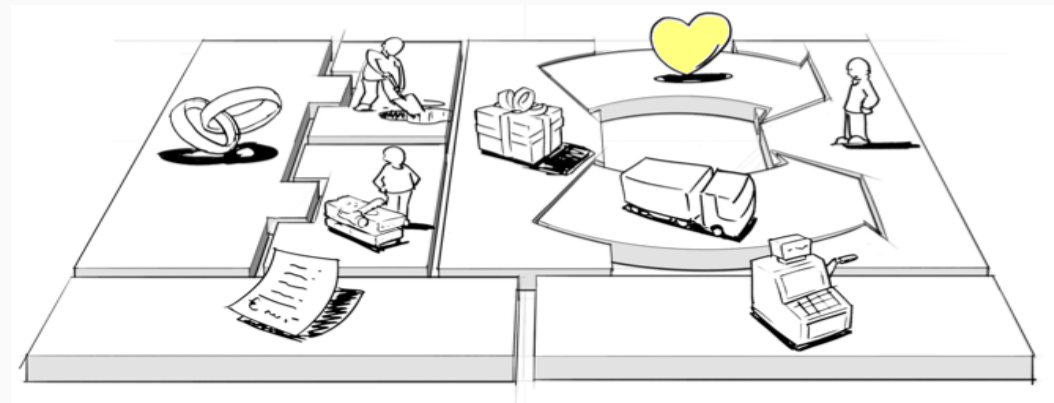
Los canales pueden ser diferentes si se apunta a distintos segmentos.

Luego se desarrollará más este elemento.

4. La relación con los clientes

Tiene que ver con la modalidad e intensidad del vínculo entre tu emprendimiento y los clientes.

Figura 10: La relación con los clientes



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

Algunas preguntas disparadoras para trabajar este elemento:

¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes?
 ¿Qué relaciones hemos establecido?
 ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocios (recursos, actividades, alianzas)?
 ¿Cómo quiere el cliente que yo me vincule con él?

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de tu emprendimiento repercute en gran medida en la experiencia global que tendrá tu cliente.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), existen varias categorías de vinculaciones con consumidores que pueden coexistir con las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado. Estas se pueden observar en el cuadro a continuación.

Tabla 3: Tipología de relaciones con los clientes

Asistencia personal	Esta relación 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. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc. (Cervato, 2015). Puede ser virtual o presencial, pero debe ser un humano el que esté del otro lado.
Asistencia personal exclusiva	En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Sucede en el rubro bancario, por ejemplo, donde los ejecutivos tienen carteras de clientes propias para brindar atención o los ejecutivos de cuentas que se relacionan con los clientes importantes (Cervato, 2015).
Autoservicio	Aquí, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que estos puedan servirse a ellos mismos (Cervato, 2015).
Servicios automáticos	Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automáticos reconocen los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (Cervato, 2015).
Comunidades	Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes o posibles clientes y así 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 (Cervato, 2015).
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. Algunas empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores (Cervato, 2015).

Fuente: elaboración propia.

Este bloque en particular puede ser un diferenciador clave del modelo de negocios. Hay marcas que eligen ser excelentes en su atención y relación con clientes sin importar el costo, ya que se ven beneficiados a través de la fidelización con clientes. Por otro lado, hay compañías que no se preocupan mucho por la relación con los clientes. Sin embargo, la tendencia actual es tener un excelente servicio al cliente y adaptarse al tipo de relación esperada por el cliente, lo cual va a variar dependiendo del segmento.

Figura 11: Sección 3



Fuente: Elaboración propia.

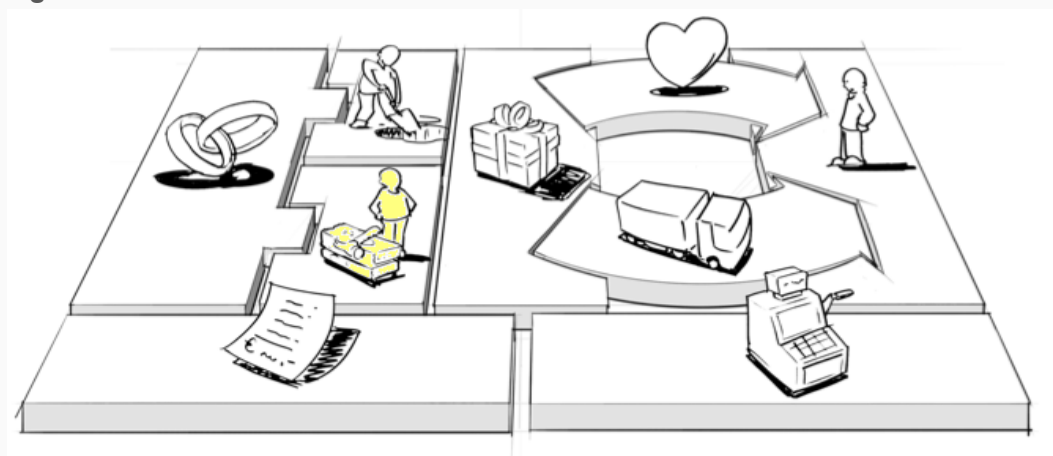
Luego de trabajar estos dos bloques, debes pasar al tercero referido a la infraestructura. En este, se encuentran tres elementos:

1. Recursos claves.
2. Actividades claves.
3. Alianzas claves.

5. Recursos claves

Son los activos más importantes que necesitas para que tu modelo de negocios pueda funcionar, por ejemplo: equipamiento, personas, licencias, instalaciones, maquinarias.

Figura 12: Recursos claves



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

Algunas preguntas disparadoras para trabajar este elemento:

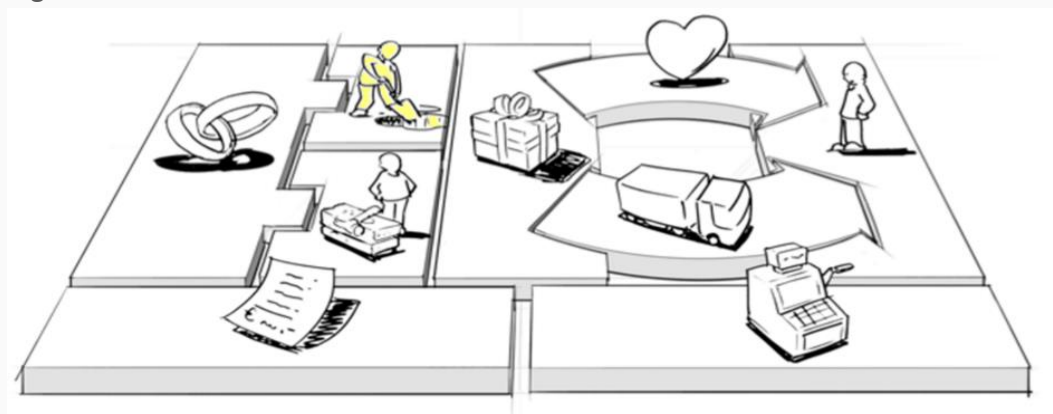
- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?*
- ¿Cuáles requieren los canales de comunicación y distribución?*
- ¿Cuál es la relación con los clientes?*

6. Actividades claves

Son las cosas que tienes que hacer para que tu propuesta de valor exista; entonces debes pensar cuáles son las actividades más importantes en las que te deberás enfocar, como: producción, ventas, logística, entre otras.

También se pueden definir como las acciones críticas que debes emprender para tener éxito y, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer tu propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con tus clientes y percibir ingresos.

Figura 13: Actividades claves



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

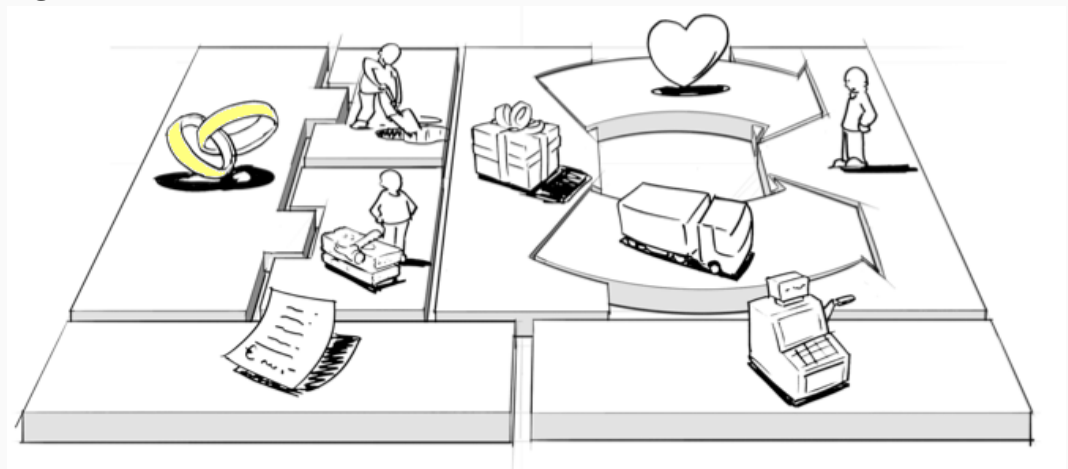
Una pregunta disparadora para trabajar este elemento puede ser:

¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución y nuestra relación con los clientes?

7. Alianzas claves

Se refiere a las potenciales alianzas de impacto que puedes hacer en la mejora de tu propuesta de valor, por ejemplo, los proveedores.

Figura 14: Alianzas claves



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

Algunas preguntas disparadoras para trabajar este elemento:

- ¿Quiénes son nuestros aliados o proveedores clave?*
- ¿Qué recursos estratégicos estamos adquiriendo?*
- ¿Qué actividades clave desarrollan nuestros aliados?*

Figura 15: Sección 4



Fuente: Elaboración propia.

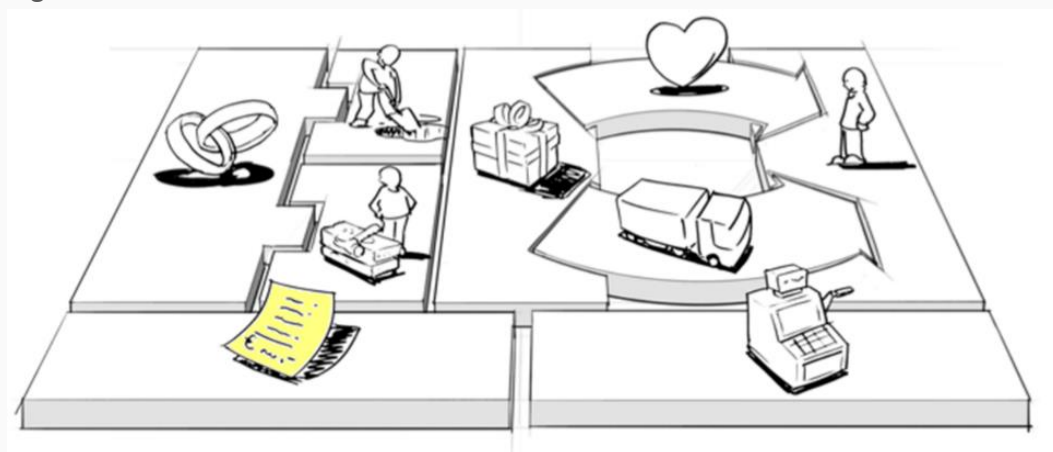
Para finalizar, debes trabajar en el bloque de finanzas. En este, se encuentran dos elementos:

1. Estructura de costos.
2. Fuentes de ingresos o beneficios.

1. Estructura de costos

En este elemento debes identificar los costos más importantes. Es el paquete de ítems erogables para poder hacer realidad todos los elementos de tu modelo.

Figura 16: Estructura de costos



Fuente: adaptado de Osterwalder, y Pigneur, 2011.

Algunas preguntas disparadoras para trabajar este elemento:

- ¿Cuáles son los costos más importantes?*
- ¿Cuáles son los recursos claves más costosos?*
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?*

Claro está que los costos deben tratar de minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, puede resultar de utilidad distinguir entre dos tipos de estructuras de costos que pueden presentar los emprendimientos: modelo según los costos y modelo según el valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

- **Modelo según los costos:** su objetivo es recortar gastos en donde sea posible; por ello, la idea es que se pueda crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, mediante el máximo uso posible de sistemas automáticos y con un elevado grado de externalización.
- **Modelos según el valor:** algunas empresas prefieren centrarse en la creación de valor. Las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de estos modelos (Cervato, 2015).

Para finalizar este elemento, definiremos brevemente los costos fijos y variables, puesto que se ven en detalle en la lectura del Módulo 3 de este curso.

Tabla 4: Costos fijos y variables

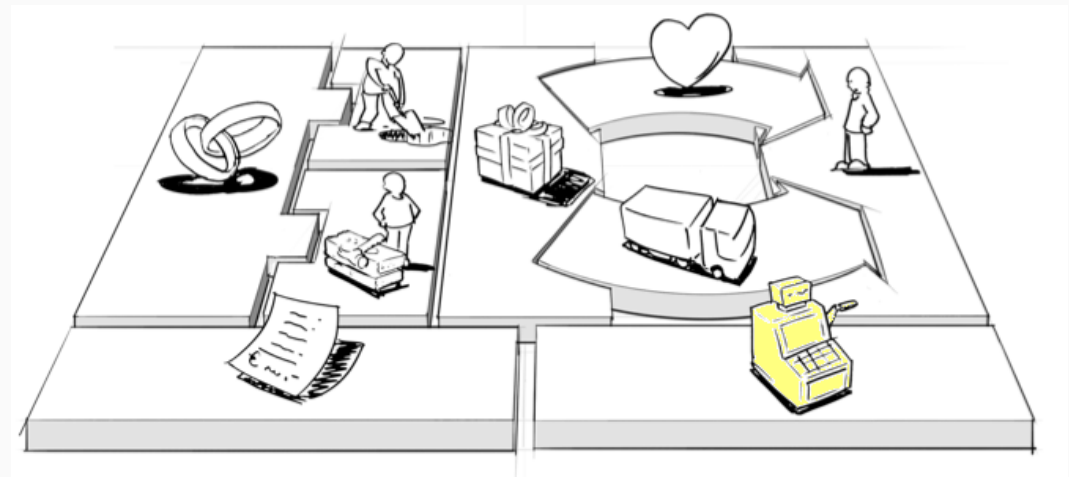
Costos fijos	No varían en función del volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo: los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación (Cervato, 2015).
Costes variables	Varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo: la materia prima o los insumos de producción (Cervato, 2015).

Fuente: elaboración propia.

2. Fuentes de ingresos o beneficios

Es el conjunto de maneras de generar beneficios o flujo de caja en tu emprendimiento a partir de los precios que dispones para las distintas instancias de entrega de valor.

Figura 17: Fuentes de ingresos



Fuente: adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Algunas preguntas disparadoras para trabajar este elemento:

- ¿En dónde se generan los ingresos o beneficios?*
- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?*
- ¿Por qué pagan actualmente?*
- ¿Cómo pagan hoy?*
- ¿Cómo les gustaría pagar?*

Las fuentes de ingresos se generan cuando tus clientes adquieren tu propuesta de valor.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), si los clientes constituyen el centro de tu modelo de negocio, las fuentes de ingresos son tus arterias; por lo cual una pregunta central que debes hacerte es:

¿Por qué valor está dispuesto a pagar mi segmento de mercado?

Si respondes correctamente a esta pregunta, podrás crear una o varias fuentes de ingresos en cada uno de tus segmentos de mercado (Cervato, 2015).

Siguiendo los planteos de Osterwalder y Pigneur (2011), 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.

Tabla 5: Formas de generar fuentes de ingresos

Venta de activos	Es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Amazon.com, por ejemplo, vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etcétera, en internet (Cervato, 2015).
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. Los hoteles, por ejemplo, cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones (Cervato, 2015).
Cuota de suscripción	Significa el acceso a un determinado servicio. Por ejemplo, los gimnasios que venden a sus clientes suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas (Cervato, 2015).
Préstamo, alquiler o <i>leasing</i>	Esta fuente de ingresos surge de la concesión de un derecho exclusivo a cambio de una tarifa para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido (Cervato, 2015).
Concesión de licencias	Corresponde a la concesión del 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. Es habitual en la industria tecnológica donde los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia (Cervato, 2015).

Fuente: elaboración propia.

Más adelante veremos patrones de modelos de negocios que nos permitirán descubrir más formas diferentes de generar ingresos.

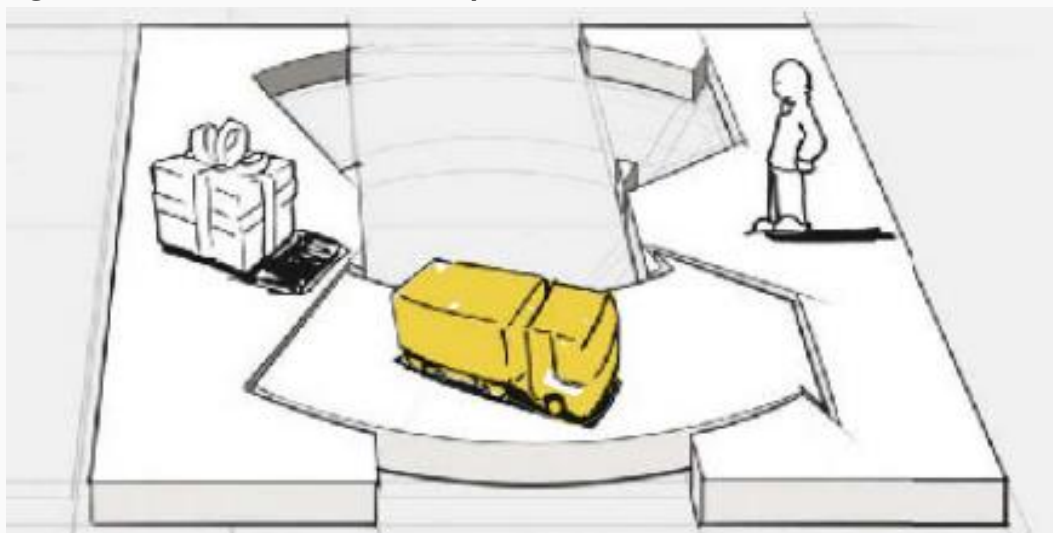
Unidad 1.2 Canales de distribución y comunicación

Como vimos en la unidad anterior, cuando hablamos de los canales de distribución y comunicación nos referimos a la manera inteligente, efectiva y recurrente que tienes para llegar a tus clientes o segmentos de clientes.

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

- Información: Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Evaluación: Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Compra: Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Entrega: Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Posventa: Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 26).

Figura 18: Canales de distribución y comunicación



Fuente: Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 26.

Debes pensar de manera inteligente y efectiva para estar permanentemente comunicando y captar así más clientes que estén distribuyendo tu producto. Por ejemplo, hoy hay muchas personas que no usan Facebook, sino otras redes, por lo que hay que analizar y definir cuál es el canal más eficiente para cada público.

Algunos ejemplos de canales son:

- Ejecutivo de cuenta.
- Banner en la página web.
- Eventos.
- Capacitación.
- Boca a boca.
- Redes sociales.

Algo clave en el momento de comercializar tu propuesta de valor, es elegir la mejor combinación de canales para aproximarse a tus clientes, del modo adecuado.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), los tipos de canales pueden ser:

1. Canales propios
2. Pueden ser directos (equipo comercial interno o un sitio web) o indirectos (tienda propia o gestionada por la empresa).
3. “En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado” (Osterwalder, y Pigneur, 2017, p. 27).
4. Canales de socios comerciales
5. Son indirectos y abarcan opciones como la distribución al por mayor, la venta al por menor o los sitios web de socios. Estos canales reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten aumentar el ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno.
6. Ambos.

Es importante que tengas en cuenta que la clave está en encontrar el equilibrio justo entre los diversos tipos de canales para integrarlos de manera tal para ofrecer la mejor experiencia a tu cliente y obtener así los máximos ingresos posibles (Osterwalder, y Pigneur, 2011).

Algunos puntos por considerar en el análisis y definición de los canales de distribución y comunicación del emprendimiento son:

- ¿Cómo se establece hoy el contacto con los clientes?
- ¿Cuáles son los canales que prefieren los diferentes segmentos de clientes?
- ¿Cómo se relacionan los diferentes canales? ¿Cuáles de ellos dan mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables?

Referencias

Cervato, N. (2015). Captura y evaluación del modelo de negocios de Milena pastas artesanales (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina). Recuperado de https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/3393/CERVATO%20Trabajo_Final%20PDF-1.pdf?sequence=1

Mejía Trejo, J. (2017). Mercadotecnia digital (1.a ed.). Distrito Federal, MX: Patria.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Lienzo. En Autores, Generación de modelos de negocios (pp. 20 – 43). Barcelona, ES: Deusto.