

Módulo 2. Infraestructura

Unidad 2.1 Recursos y actividades

Luego de haber trabajado en detalle en el módulo anterior los primeros y muy importantes elementos del modelo canvas, como lo son: la propuesta de valor, el segmento de clientes y los canales de distribución y comunicación del emprendimiento, estás en condiciones de empezar a trabajar en los tres elementos que conforman el bloque de infraestructura, para ver más detenidamente algunas características y cómo trabajar cada uno de ellos.

Determinar si un recurso, una actividad o una alianza son claves no es una decisión de un momento, sino que requiere un profundo análisis de introspección de todo lo aprendido hasta ahora.

Puedes estar convencido que cierta persona o actividad es importante para el proyecto; sin embargo, las distintas instancias de validación te irán dando información diferente que en este momento debes reconsiderar, sobre todo teniendo en cuenta que si algo es clave (recursos, actividades o alianzas) es probable que te plantees situaciones de vinculación de largo plazo. Esto confirma que es necesaria una profunda evaluación del modelo de negocios en esta instancia.

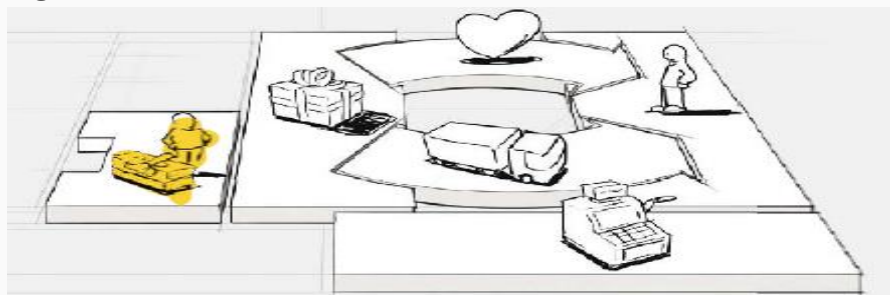
El bloque de infraestructura está compuesto por los siguientes elementos:

- Recursos clave.
- Actividades clave.
- Alianzas clave.

2.1.1 Recursos clave

Este elemento apunta a identificar y describir los activos más importantes que debes considerar para que tu modelo de negocio funcione.

Figura 1: Recursos clave



Fuente: Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 34.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 34).

Osterwalder y Pigneur, en su libro *Generación de modelo de negocio* (2011), describen a los recursos clave en las categorías que detallamos a continuación.

Tabla 1: Recursos físicos

CATEGORÍA 1	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
FÍSICOS	En esta categoría, se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución (Cervato, 2015).	Generalmente, para lo que son negocios en internet, los recursos físicos hacen referencia a computadoras, servidores (que se contratan a terceros, como Amazon) y oficinas que también pueden tercerizarse al contratar un <i>coworking space</i> . Tomemos el ejemplo de Airbnb: a diferencia de los hoteles tradicionales donde las habitaciones serían su activo físico más importante, para esta empresa su plataforma tecnológica sería su activo físico y digital más valioso, como así también, la relación con los proveedores, que son los dueños de los departamentos. Lo mismo ocurre con Uber.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Recursos intelectuales

CATEGORÍA 2	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
INTELECTUALES	En esta categoría, se encuentran las marcas, la información privada, las patentes, los derechos de autor, las asociaciones y las bases de datos de clientes (Cervato, 2015).	Para cierto tipo de proyecto, es fundamental la cuestión de patentes. Por ejemplo, en estudios científicos que lanzan una nueva droga al mercado o GiFlyBike, una bicicleta eléctrica plegable que se conecta al <i>smartphone</i> , que patentó el diseño del plegado de la bicicleta. En muchos otros casos, sobre todo cuando se trata de <i>software</i> , no es necesario patentar, ya que este es muy dinámico y no tendría sentido. El tema de la marca también es importante, GiFlyBike originalmente se llamaba GiBike y por tema de patentes en diferentes países tuvo que cambiar su nombre.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Recursos humanos

CATEGORÍA 3	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
HUMANOS	En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales (Cervato, 2015).	Para las compañías de base tecnológica, los desarrolladores de software son los recursos humanos fundamentales, escasos y difíciles de conseguir. Tomemos el caso de Santex, <i>software factory</i> con sede en Argentina, Perú, Estados Unidos y Londres, que cuenta con más de 300 ingenieros especializados en diferentes tecnologías, indispensables para atender las necesidades de sus clientes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Recursos económicos

CATEGORÍA 4	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
ECONÓMICOS	Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar empleados clave (Cervato, 2015).	El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia (Cervato, 2015).

Fuente: elaboración propia.

En etapas tempranas del proyecto, cuando, por ejemplo, ya has alcanzado el encaje entre el problema y la solución, pero aún no el encaje entre el producto y el mercado, los recursos clave sobre los cuales deberías enfocarte son los humanos.

En este estadio, se necesitan enormes demostraciones de automotivación y resiliencia; es por ello que debes cuidar a los integrantes del equipo con estas características.

Algunas preguntas importantes que debes hacerte son:

*¿De todos los recursos (en todo sentido), cuáles fueron claves para llegar hasta aquí?
¿Cuáles supongo que serán claves en la siguiente instancia donde buscaremos el encaje entre producto y mercado? ¿Por qué?*

Alcanzar estas definiciones también son parte del test que debes ir validando en el camino previo al escalamiento.

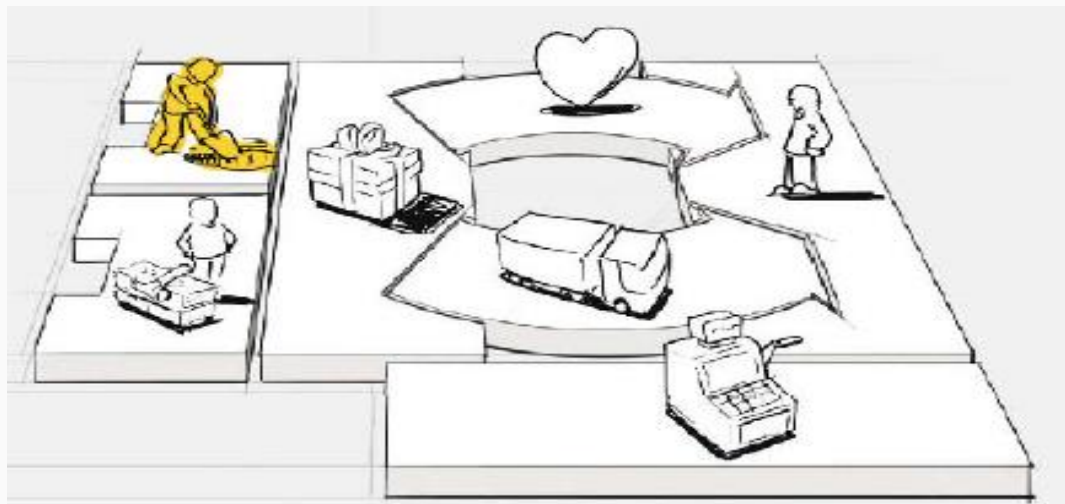
Un error típico es considerar a un determinado integrante del equipo como clave, más por el vínculo emocional que por el verdadero valor agregado que genera al proyecto.

2.1.2 Actividades clave

“En este elemento del Modelo Canvas se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 36).

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades claves o fundamentales para el éxito de la empresa. Por ejemplo, la actividad clave de Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de computadoras Dell es la gestión de la cadena de suministro.

Figura 2: Actividades clave



Fuente: Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 36.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

a. Producción:

- Actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto.
- La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

b. Resolución de problemas:

- Tareas vinculadas con la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas individuales de los clientes.
- Algunos ejemplos son el asesoramiento en consultorías, la atención en clínicas y hospitales, entre otras, todo emprendimiento afín a la solución de problemas.

Tanto en la etapa de producción como en la de resolución de problemas debes preguntarte:

¿Cuáles son aquellas actividades que, si no las realizamos, no podemos entregar nuestra propuesta de valor a nuestro cliente?

Un típico error en este estadio es pensar que actividades de retención (resolución de problemas) son claves en etapas tempranas, cuando en realidad lo son aquellas vinculadas a incrementar la base de usuarios que brinden información que te permita iniciar el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, si tu churn (clientes activos que se van) es de un 8 % mensual o menos y la tasa de crecimiento es de un 5 % semanal (o 22 % mensual), no es una actividad clave todavía atender a esos clientes insatisfechos. Las tareas claves serán todas aquellas que tiendan a mantener el crecimiento.

Por el contrario, las tasas de cancelación superiores al 8 % mensual te deberían enfocar en resolver esa situación, entonces, dicha actividad se torna clave.

c. Plataforma o red:

- Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están directamente vinculados con software y plataformas de contactos, entre otras cosas.
- Algunas de las actividades clave de esta categoría son la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Los negocios de plataforma en Latam, y sobre todo los B2C (del negocio al consumidor), requieren enormes cantidades de capital para incrementar la base de usuarios.

Adicionalmente, lo que la experiencia nos ha enseñado es que debes enfocarte en pensar y en encontrar corporaciones que te provean los dos inputs de la plataforma y acordar con ellas. Por ejemplo, la plataforma de servicios Rapihogar, donde se pueden encontrar técnicos que realizan reparaciones e instalaciones a domicilio, fue capaz de realizar un escalamiento más rápido cuando realizó acuerdos con grandes cadenas de venta de electrodomésticos, ya que dichas cadenas le proveyeron de las dos puntas del negocio: clientes que requieren instalaciones y la base de técnicos que dicha cadena ya tenía. Obviamente debe haber un beneficio claro para la corporación, de reducción de costos y tiempo, para que esta se encuentre lo suficientemente motivada como para entregar la información al emprendimiento y decidir colaborar por ella.

Unidad 2.2 Alianzas clave

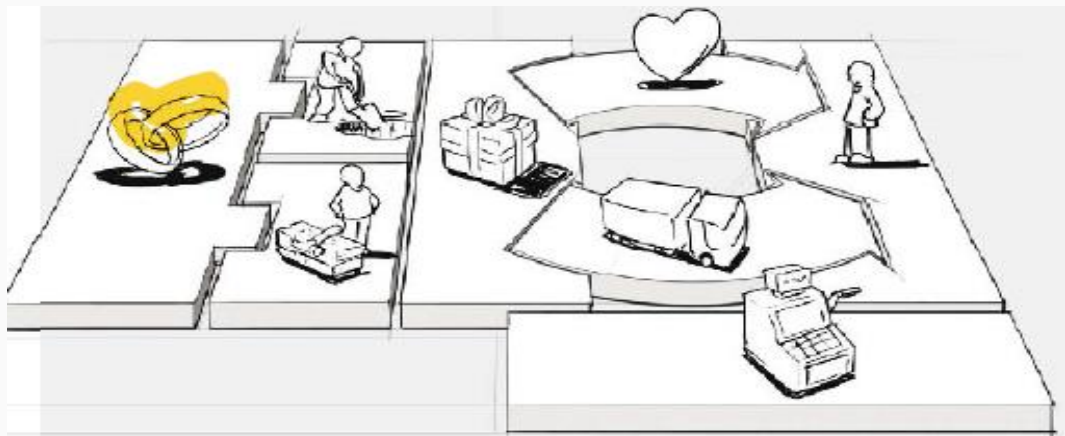
“En este elemento se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 38).

En general, las empresas crean alianzas o asociaciones para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Cervato, 2015).

Osterwalder y Pigneur (2017) describen cuatro tipos de asociaciones:

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

Figura 3: Alianzas clave



Fuente: Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 38.

¿Cuáles son los motivos que pueden dar origen a las alianzas o asociaciones?

Veamos algunas razones:

- Optimización y economía de escala

Las alianzas o asociaciones motivadas por la optimización y la economía de escala suelen formarse para reducir los costos (Cervato, 2015).

- Reducción de riesgos e incertidumbre

Estas asociaciones también se utilizan para reducir riesgos en entornos competitivos de mucha incertidumbre (Cervato, 2015).

- Compra de determinados recursos y actividades

Estas alianzas o asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio. (Osterwalder, y Pigneur, 2011, p. 39).

En el punto anterior citamos un ejemplo sobre cómo puede ser clave para el escalamiento de tu emprendimiento con bajos recursos que una corporación tenga los dos elementos de tu plataforma en su negocio actual.

Un problema que se puede presentar en estas negociaciones es el desacople de incentivos. Por ejemplo, los gerentes de las corporaciones que atienden generalmente tienen incentivos por las ventas corrientes y cualquier acuerdo con un emprendimiento les demandará más trabajo y complicaciones en su día a día, por lo que es probable que lo pospongan. En esos casos, una alternativa es el vínculo con las áreas que no sean de ventas e ir hacia, por ejemplo, las áreas de Nuevos Negocios o I+D (investigación y desarrollo), las cuales son mejores alternativas, pues el objetivo de estas es realizar nuevos negocios.

Otro punto importante por considerar es la diferencia de poder en la negociación. Mucho se recomienda hacer propuestas on going (continuas), es decir, acuerdos que permanezcan mientras dure el vínculo, lo que genera una buena base de confianza. Por ejemplo, sigamos el caso de la corporación que vende electrodomésticos: cada vez que se instala un nuevo aire acondicionado que se vendió en la corporación y que esta derivó a la startup para generar el negocio de instalación a través de la contratación de un técnico por la plataforma Rapihogar, la corporación recibe un porcentaje del costo de esa instalación. Esto ocurre cada vez que se da esta situación, por tiempo indeterminado. Por cada instalación realizada que ellos han derivado, reciben un porcentaje cada vez que se hace la transacción y no solo por un tiempo específico. Se puede llegar a pensar que hay abuso de poder, pero debemos pensarlo como un gasto en marketing y no como pérdida de ingresos. Una manera de mitigar esto es que los acuerdos estén centrados en determinadas ciudades, de tal manera que, cuando se incorporen más ciudades y la base de usuarios sea más grande, se pueda volver a negociar en mejores términos.

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

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