

Módulo 2. Infraestructura

Después 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, está 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.

El bloque de infraestructura está compuesto por los siguientes elementos:

- Recursos claves.
- Actividades claves.
- Alianzas claves.

En la unidad 1 de esta lectura se desarrollarán los recursos y actividades y, en la unidad 2, las alianzas claves.

Unidad 2.1 Recursos y actividades

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

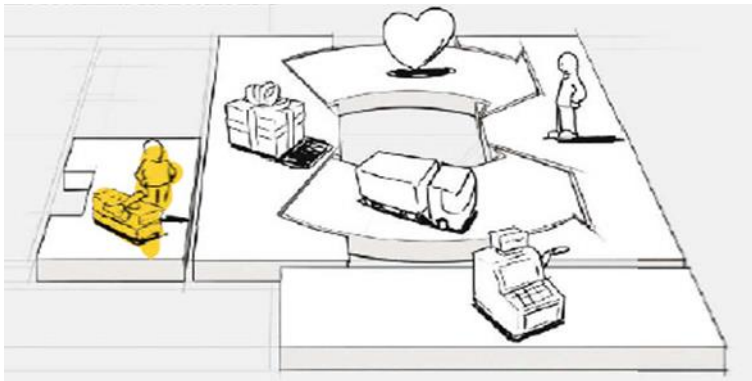
Puede estar convencido de que cierta persona o actividad es importante para el proyecto; sin embargo, las distintas fases de validación le irán dando información diferente que en este momento debe reconsiderar, sobre todo, teniendo en cuenta que, si algo es clave (recursos, actividades o alianzas), es probable que usted se plantee situaciones de vinculación de largo plazo. Esto confirma que es necesaria una profunda evaluación del modelo de negocio en esta fase.

2.1.1 Recursos claves

Este elemento identifica y describe los activos más importantes que debe considerar para que su modelo de negocio funcione.



Figura 1: Recursos claves



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

Todos los modelos de negocio requieren recursos claves 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 claves 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	OBSERVACIONES
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 los 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>).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 2: Recursos intelectuales

CATEGORÍA 2	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
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 las patentes. Por ejemplo, en estudios científicos que lanzan una nueva formulación al mercado. En otros casos, sobre todo cuando se trata de <i>software</i> , no es imprescindible patentar, ya que el mercado es muy dinámico y no tendría sentido.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 3: Recursos humanos

CATEGORÍA 3	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
HUMANOS	En los ámbitos creativos y que requieren de un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales (Cervato, 2015).	Para las compañías con base tecnológica, los desarrolladores de <i>software</i> son recursos humanos fundamentales, escasos y difíciles de conseguir.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 4: Recursos económicos

CATEGORÍA 4	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
ECONÓMICOS	Algunos modelos de negocio requieren de recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar empleados claves (Cervato, 2015).	Como ejemplo podemos citar al fabricante de equipos de telecomunicación Ericsson, el cual 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, con lo que garantiza que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia (Cervato, 2015).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Algunas preguntas importantes que debe hacerse son las siguientes:

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

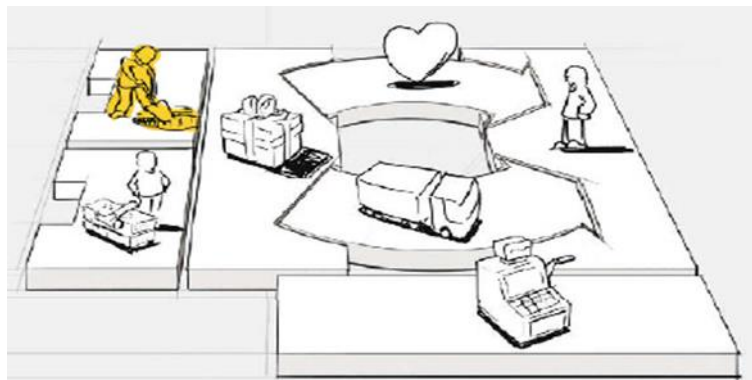
Alcanzar estas definiciones también es parte del test que debe ir validando en el camino previo al escalamiento.

2.1.2 Actividades claves

“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 que son 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 claves



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

Según Osterwalder y Pigneur (2011), las actividades claves 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; es decir, todo emprendimiento afín a la solución de problemas.

Tanto en la etapa de producción como en la de resolución de problemas debe preguntarse lo siguiente:

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



Unidad 2.2 Alianzas claves

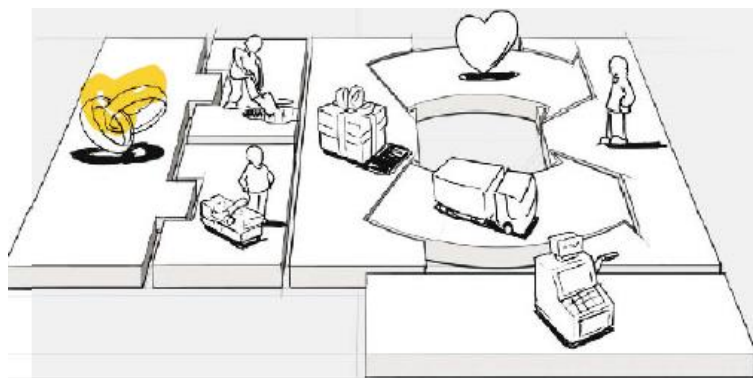
“En este elemento se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 38).

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 claves



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 empresa de desarrollo de dispositivos GPS para la monitorización de deportistas puede recurrir a un agente independiente para que venda sus productos, en lugar de contar con un equipo comercial propio. (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 39).

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.

