

Tiene en sus manos una guía práctica dirigida a visionarios, a personas con ganas de asumir nuevos retos que luchan por dejar atrás modelos de negocio anticuados para diseñar las empresas del futuro. Es un libro para la...

Generación de modelos de negocio

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur



Escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Co-creado por una multitud de 470 profesionales de 45 países

Diseñado por Alan Smith, The Movement

Impreso en Amsterdam, Holanda

-2009-

Canvas

Modelo de negocio: definición

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

El punto de partida de cualquier buena discusión, reunión o taller sobre innovación del modelo de negocio debe ser un entendimiento compartido sobre lo que un modelo de negocio es realmente. Necesitamos un concepto de modelo de negocio que todo el mundo entienda: uno que facilite la descripción y la discusión. Tenemos que empezar en el mismo lugar y hablar de lo mismo. El desafío es que el concepto sea simple, relevante y comprensible de manera intuitiva, y al mismo tiempo sin simplificar demasiado las complejidades de cómo funcionan las empresas.

En las siguientes páginas ofrecemos un concepto que le permite describir y analizar el modelo de negocio de su organización, sus competidores o cualquier otra empresa. El mismo ha sido aplicado y probado en todo el mundo y ya se utiliza en organizaciones tales como IBM, Ericsson, Deloitte, Obras Públicas y Servicios del Gobierno de Canadá y muchas más. Este concepto puede convertirse en un lenguaje compartido que le permite describir y manipular fácilmente modelos de negocio para crear nuevas alternativas estratégicas. Sin tal lenguaje compartido se torna difícil desafiar sistemáticamente los supuestos acerca del propio modelo de negocio e innovar con éxito.

Creemos que la mejor manera en la que un modelo de negocio puede ser descrito es a través de nueve bloques básicos que muestran la lógica de cómo una empresa intenta hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio funciona como una herramienta para que una estrategia sea implementada a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

Los 9 bloques

1- Segmentos de clientes

Una organización sirve a uno o varios segmentos de clientes.

2- Propuestas de valor

Se trata de resolver problemas de los consumidores y satisfacer sus necesidades a través de propuestas de valor.

3- Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

4- Relaciones con los clientes

Se establecen y mantienen relaciones con los clientes en cada Segmento de clientes.

5- Flujo de ingresos

El flujo de ingresos es el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.

6- Recursos clave

Los recursos clave son los activos requeridos para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente...

7- Actividades clave

...mediante la puesta en práctica de un número de actividades clave.

8- Asociaciones clave

Algunas de las actividades son externalizadas y algunos recursos son adquiridos fuera de la empresa.

9- Estructura de costos

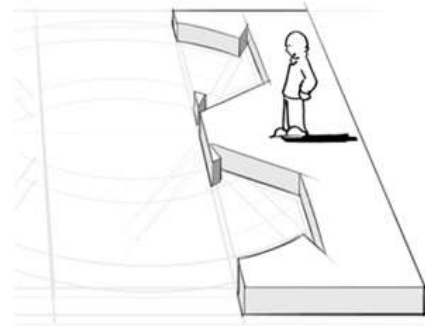
Los elementos del modelo de negocio dan lugar a la estructura de costos.



1-Segmentos de clientes

El bloque “Segmentos de clientes” describe los diferentes grupos de gente u organizaciones a los que una empresa pretende alcanzar y servir.

¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?



Los clientes componen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables) ninguna compañía puede sobrevivir por mucho tiempo. Con el fin de satisfacer mejor a sus clientes, una empresa puede agruparlos en segmentos diferenciados por necesidades comunes, comportamientos comunes u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de clientes, grandes o pequeños. Una organización debe tomar una decisión consciente sobre a cuáles segmentos servir y a cuáles ignorar. Una vez que esta decisión es tomada, un modelo de negocio puede ser cuidadosamente diseñado en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas de esos clientes.

Los grupos de clientes representan segmentos separados cuando:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta
- Se llega a ellos a través diferentes canales de distribución
- Requieren diferentes tipos de relaciones
- Tienen rentabilidades sustancialmente diferentes
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

Hay diferentes tipos de Segmentos de Clientes. Aquí hay algunos ejemplos:

Consumo masivo

Los modelos de negocio enfocados en el consumo masivo no distinguen entre diferentes segmentos de clientes. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran todos en un gran grupo de clientes con necesidades y problemas muy similares. Este tipo de modelo de negocio se encuentra a menudo en el sector de la electrónica de consumo.

Nicho de mercado

Los modelos de negocio dirigidos a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados de clientes. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes están adaptados a las necesidades específicas de un nicho de mercado. Tales modelos de negocio se encuentran a menudo en las relaciones entre proveedores y compradores. Por ejemplo, muchos fabricantes de autopartes dependen en gran medida de las compras de los principales fabricantes de automóviles.

Segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen entre segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El brazo comercial de un banco como el Credit Suisse, por ejemplo, puede distinguir entre un gran grupo de clientes, cada uno con activos de hasta USD 100.000 y un pequeño grupo de clientes afluente, cada uno con activos que exceden los USD 500.000. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares pero con variaciones. Esto tiene implicaciones para los otros bloques en el modelo comercial del CreditSuisse, tales como las propuestas de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingreso.

Considere los Sistemas de Micro Precisión, que se especializan en la prestación de diseño micromecánico y soluciones de fabricación. Sirven a tres segmentos de clientes diferentes: la industria relojera, la industria médica y la industria del sector de la automatización y a cada uno le ofrecen propuestas de valor ligeramente diferentes.

Diversificado

Una organización con un modelo de negocio con clientes diversificados sirve a dos segmentos de clientes no relacionados con necesidades y problemas muy diferentes. Por ejemplo, en 2006 Amazon.com decidió diversificar su negocio de venta al por menor con la venta de servicios de "cloud computing": espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a la carta. De esta manera comenzó a abastecer a un Segmento de Clientes totalmente diferente - compañías de Internet - con Propuestas de valor completamente distintas. La lógica estratégica detrás de esta diversificación se puede encontrar en la poderosa infraestructura IT de Amazon.com, la cual puede ser compartida por las operaciones de sus ventas al por menor y la nueva unidad de servicio de "cloud computing"(computación en nube).

Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)

Algunas organizaciones sirven a dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una compañía de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de titulares de tarjetas de crédito y una gran base de comerciantes que aceptan esas tarjetas de crédito. Del mismo modo, una empresa que ofrece un periódico gratuito necesita una base de lectores grande para atraer a los anunciantes. Por otro lado, también necesita a los anunciantes para financiar la producción y distribución. Ambos segmentos son necesarios para que funcione el modelo de negocio.

2- Propuestas de valor

El bloque "Propuestas de Valor" describe el paquete de productos y servicios que crea valor para un segmento de clientes específico.



¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes? ¿Qué problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes prefieren a una empresa sobre otra. Ésta soluciona un problema o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consiste en un paquete seleccionado de productos y / o servicios que satisface los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es un conjunto o paquete de los beneficios que una compañía ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o disruptiva en el mercado. Otras pueden ser similares a las ofertas de mercado existentes pero con características y atributos agregados.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una combinación distintiva de los elementos que atienden a las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (por ejemplo: el precio, la rapidez del servicio) o cualitativos (por ejemplo: el diseño, la experiencia con el cliente). Los elementos de la siguiente lista no exhaustiva, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

Novedad

Algunas propuestas de valor satisfacen un conjunto totalmente nuevo de necesidades que anteriormente los clientes no percibían porque no había una oferta similar. Esto está generalmente, pero no siempre, relacionado con la tecnología. Los teléfonos celulares, por ejemplo, han creado una nueva industria alrededor de las telecomunicaciones móviles. Por el contrario, productos como los fondos de inversión éticos tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

Rendimiento

Mejorar el rendimiento del producto o servicio ha sido tradicionalmente una forma común de crear valor. El sector de PC se ha basado tradicionalmente en este factor trayendo máquinas más potentes al mercado. Pero un mejor desempeño tiene sus límites. En años recientes, por ejemplo, computadoras más rápidas, más espacio de almacenamiento en disco y mejores gráficos no han logrado producir el crecimiento correspondiente en la demanda de los clientes.

Personalización (*customization*)

Adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas de sus clientes individuales o a segmentos de clientes genera valor. En los últimos años, han ganado importancia los conceptos de personalización en masa y la co-creación con el cliente. Este enfoque admite productos y servicios personalizados sin dejar de aprovechar las ventajas de las economías de escala.

"Tener el trabajo listo"

El valor puede ser creado simplemente ayudando al cliente a realizar ciertos trabajos. Rolls-Royce entiende esto muy bien: sus aerolíneas clientes dependen enteramente de ellos para fabricar y reparar sus motores a reacción. Este acuerdo permite a sus clientes focalizarse en mantener sus aerolíneas. A cambio, éstos le pagan a Rolls-Royce un impuesto por cada hora que un motor está en funcionamiento.

Diseño

El diseño es un elemento importante aunque difícil de medir. Un producto puede destacarse por un diseño superior. En moda y en la industria electrónica de consumo, el diseño puede ser una parte particularmente importante de las "Propuestas de Valor".

Marca/status

Los clientes pueden encontrar valor en el simple acto de usar y mostrar una marca específica. Usar un reloj Rolex indica un gran poder adquisitivo, por ejemplo. En el otro extremo del espectro, los *skaters* pueden usar las últimas marcas *underground* para demostrar que están a la moda.

Precio

Una manera común de satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes sensibles al precio es ofrecer un valor similar a un costo más bajo. Pero las propuestas de valor de bajo costo tienen implicancias importantes en el resto del Modelo de Negocio.

Las aerolíneas sin lujos, como Southwest, easyJet y Ryanair han diseñado modelos de negocio enteramente con el fin específico de permitir viajes aéreos a bajo costo. Otro ejemplo de una propuesta de valor basada en el precio puede ser observada en el Nano, un nuevo auto diseñado y fabricado por el conglomerado indio Tata. Su precio sorprendentemente bajo hace que el auto sea accesible a un segmento de la población india completamente nuevo. Cada vez más, las ofertas gratuitas están empezando a permear distintas industrias: van desde periódicos gratis a e-mails gratis, servicios de telefonía celular gratis y más.

Reducción de costos

Ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de Gestión de Relaciones con el Cliente o Customer Relationship Management (CRM). Esto libera a los compradores del gasto y la molestia de tener que comprar, instalar y gestionar software de CRM por su cuenta.

Reducción de riesgos

Los clientes valoran reducir los riesgos en los que incurren en la compra de productos o servicios. Para el comprador de un auto usado, una garantía de servicio por un año reduce el riesgo de daños y reparaciones posteriores a la compra. Una garantía a nivel de servicio reduce parcialmente el riesgo asumido por un comprador de servicios IT exteriorizados.

Accesibilidad

Hacer accesibles productos y servicios a clientes que anteriormente no contaban con acceso a los mismos es otra manera de crear valor. Esto puede resultar de innovaciones en el modelo de negocio, nuevas tecnologías o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccional de jet privado. Usando un Modelo de Negocio innovador, NetJets ofrece acceso a jets privados a individuos y corporaciones, un servicio antes fuera del alcance de la mayoría de los clientes. Los fondos mutuos proveen otro ejemplo de creación de valor a través del aumento de la accesibilidad. Este innovador producto financiero hizo posible la creación de una diversificada cartera de valores de inversión incluso para aquellos que cuentan con un patrimonio modesto.

Conveniencia/uso

Hacer las cosas más convenientes o más fáciles de usar puede generar un valor sustancial. Con iPod y iTunes, Apple ofreció a los clientes ventajas sin precedentes en la búsqueda, compra, descarga y escucha de música digital. Actualmente domina el mercado.

3-Canales

El bloque "Canales" describe cómo una compañía contacta a su segmento de clientes y se comunica con ellos para acercar una propuesta de valor.

¿A través de qué Canales nuestros segmentos de clientes quieren ser localizados? ¿Cómo estamos llegando a ellos ahora? ¿Nuestros Canales están integrados? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son los más eficientes en relación al costo? ¿Cómo los estamos integrando a la rutina de los clientes?



La interrelación entre la compañía y los clientes comprende canales de comunicación, distribución y ventas. Los canales son los puntos de contacto con el cliente que juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

Los canales cumplen varias funciones, incluyendo:

- Aumentar el conocimiento entre los clientes sobre los productos y servicios de una compañía.
- Ayudar a los clientes a evaluar las propuestas de valor de una compañía.
- Permitir a los clientes adquirir productos y servicios específicos.
- Entregar una propuesta de valor a los clientes.
- Proveer atención al cliente posterior a la compra.

Los canales tienen cinco fases distintas. Cada canal puede cubrir alguna o todas estas fases. Podemos distinguir entre canales directos e indirectos, así como entre canales propios y asociados.

Para llevar una propuesta de valor al mercado es crucial encontrar la combinación adecuada de canales para satisfacer el modo en que los clientes quieren ser alcanzados. Una organización puede elegir entre llegar a sus clientes a través de sus propios canales, a través de canales asociados, o por medio de una combinación de ambos. Los canales propios pueden ser directos, como una fuerza de ventas en el local o un sitio Web, o pueden ser indirectos, como tiendas minoristas pertenecientes u operadas por la organización. Los canales asociados son indirectos y abarcan toda una gama de opciones tales como la distribución al por mayor, la venta al por menor o mediante sitios Web pertenecientes a los asociados.

Los canales asociados conducen a menores márgenes, pero permiten a una organización expandir su alcance y beneficiarse de las fortalezas de los asociados. Los canales propios y en particular los directos tienen márgenes más altos, pero puede ser costoso ponerlos en su lugar y operarlos. El truco es encontrar el equilibrio adecuado entre los diferentes tipos de Canales para integrarlos de una manera que genere una gran experiencia para el cliente y que maximice los ingresos.

Tipos de canal			Fases del canal				
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Conciencia ¿Cómo podemos crear conciencia acerca de los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar una Propuesta de valor de nuestra organización?	3. Compra ¿Cómo les permitimos a los clientes comprar productos y servicios específicos?	4. Entrega ¿Cómo entregamos una Propuesta de valor a los clientes?	5. Después de la venta ¿Cómo proveemos el servicio al cliente después de la compra?
		Ventas por web					
Asociado	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
		Mayoristas					

4-Relaciones con el cliente

El bloque "Relaciones con el cliente" describe los tipos de relaciones que una empresa establece con los segmentos de clientes específicos.



¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cuán costosas son? ¿Cómo están integradas con el resto de nuestro modelo de negocio?

Una empresa debiera clarificar el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones pueden variar de personales a automatizadas. Las Relaciones con el cliente pueden ser impulsadas por las siguientes motivaciones:

- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Aumento de las ventas (*upselling*)

En épocas anteriores, por ejemplo, las relaciones con el cliente de la red de telefonía celular eran impulsadas por estrategias de adquisición agresivas ofreciendo equipos celulares gratis. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron la estrategia para centrarse en la retención de clientes y el aumento del ingreso medio por cliente.

Las relaciones con el cliente exigidas por el modelo de negocio de una compañía influyen profundamente la totalidad de su experiencia.

Podemos distinguir entre varias categorías de relaciones con los clientes, que pueden coexistir en la relación entre una empresa y un segmento de clientes particular:

Asistencia personal

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real de atención al cliente para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de que la compra se ha completado. Esto puede ocurrir en el sitio del punto de venta, a través de centros de atención telefónica, por correo electrónico o a través de otros medios.

Asistencia personal dedicada

Esta relación implica dedicar un representante de atención al cliente específicamente a un cliente individual. Representa el tipo más profundo e íntimo de relación y normalmente se desarrolla durante un largo período de tiempo. En los servicios de banca privada, por ejemplo, hay banqueros dedicados a servir a individuos de altos ingresos. Se pueden encontrar relaciones

similares en otras empresas en forma de gestores de cuentas que mantienen relaciones personales con clientes importantes.

Autoservicio

En este tipo de relación, una compañía no mantiene una relación directa con los clientes. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se sirvan a sí mismos.

Servicios automatizados

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio del cliente con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales online brindan acceso a servicios personalizados. Los servicios automatizados pueden reconocer a clientes individuales y sus características y ofrecer información relacionada con órdenes o transacciones. En el mejor de los casos, los servicios automatizados pueden estimular una relación personal (por ejemplo ofreciendo recomendaciones de libros o películas).

Comunidades

Cada vez más, las compañías están utilizando las comunidades de usuarios para estar más involucradas con los clientes o posibles clientes y para facilitar las conexiones entre miembros de la comunidad. Muchas compañías mantienen comunidades online que permiten a los usuarios intercambiar conocimiento y resolver sus problemas mutuamente. Las comunidades también pueden ayudar a las compañías a entender mejor a sus clientes. El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline lanzó una comunidad online privada cuando introdujo "*alli*", un nuevo producto para bajar de peso sin receta. GlaxoSmithKline quería aumentar su comprensión sobre los desafíos que enfrentan los adultos con sobrepeso y de esta manera aprender a manejar mejor las expectativas de los clientes.

Co-creación

Más compañías están yendo más allá de la relación tradicional cliente-vendedor para co-crear valor junto con los clientes. Amazon.com invita a sus clientes a escribir críticas y de este modo crea valor para otros amantes de libros. Algunas compañías los involucran para asistirlos en el diseño de nuevos e innovadores productos. Otros, como YouTube.com, les piden que creen contenido para consumo público.

5-Flujo de ingresos

El bloque “Flujo de ingresos” representa el dinero que una compañía genera por cada segmento de clientes (para obtener las ganancias los gastos deben ser restados de los ingresos).

*¿Por qué valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?
¿Por cuál están pagando actualmente? ¿De qué manera están pagando actualmente? ¿De qué manera preferirían pagar? ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingresos a los ingresos generales?*



Si los clientes componen el corazón de un modelo de negocio, los flujos de ingreso son sus arterias. Una compañía debe preguntarse a sí misma: ¿por qué valor cada segmento de clientes está realmente dispuesto a pagar? Responder a esta pregunta exitosamente permite a la firma generar uno o más flujos de ingreso de cada segmento de clientes. Cada flujo de ingreso puede tener distintos mecanismos de fijación de precios, tales como listas de precios fijos, negociación, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen o estrategia de precios.

Un modelo de negocio puede incluir dos tipos diferentes de flujos de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos únicos de los clientes
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos en curso, ya sea para ofrecer una propuesta de valor a los clientes o para proveer atención al cliente luego de realizada la compra.

Hay distintas maneras de generar flujos de ingresos:

Venta de activos

El flujo de ingresos mayormente difundido es el derivado de la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Amazon.com vende libros, música, electrónica de consumo y más de manera online. Fiat vende automóviles, cuyos compradores tienen la libertad de conducir, revender o incluso destruir.

Tarifa de uso

Este flujo de ingresos se genera por el uso de un servicio particular. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede cobrar a los clientes por la cantidad de minutos gastados en el teléfono. Un hotel cobra a los clientes por la cantidad de noches que utiliza las habitaciones. Un servicio de entrega de paquetes cobra a los clientes por la entrega de un paquete de un lugar a otro.

Comisiones de suscripción

Este flujo de ingresos es generado por la venta de acceso continuo a un servicio. Un gimnasio vende a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones para hacer ejercicio. World of Warcraft Online, un juego de computadora que se juega desde la Web, permite a los usuarios usar su juego en línea a cambio de una tarifa de suscripción mensual. El servicio de Nokia "Comes With Music" da acceso a los usuarios a una biblioteca de música a cambio de una cuota de suscripción.

Préstamos / Alquileres

Este flujo de ingresos es creado por conceder temporariamente a alguien el derecho exclusivo de utilizar un activo particular durante un período fijo a cambio de una tarifa. Para el prestador esto proporciona la ventaja de tener ingresos recurrentes. Los inquilinos o arrendatarios, por otro lado, disfrutan de los beneficios de incurrir en gastos por un tiempo limitado en lugar de soportar el coste total de la propiedad. Zipcar.com ofrece una buena ilustración. Esta compañía permite a los clientes alquilar coches por hora en ciudades de América del Norte. El servicio de Zipcar.com ha llevado a muchas personas a decidir alquilar automóviles en lugar de comprarlos.

Licencias

Este flujo de ingresos se genera dando a los clientes permiso para usar una propiedad intelectual protegida a cambio de los derechos de licencia. Las licencias permiten a los titulares de los derechos generar ingresos a partir de sus licencias sin tener que fabricar un producto o comercializar un servicio. Éstas son comunes en la industria de los medios, donde los propietarios de contenidos conservan los derechos de autor, mientras venden las licencias de uso a terceros. Del mismo modo, en los sectores de tecnología, los propietarios de los derechos legales otorgan a otras empresas el derecho de utilizar una tecnología patentada a cambio de una tarifa.

Honorarios de correturía

Este flujo de ingresos se deriva de la intermediación en los servicios realizada en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, generan ingresos quedándose con un porcentaje del valor de cada una de las operaciones de ventas ejecutadas entre los comerciantes de tarjetas de crédito y los clientes. Los corredores y agentes de bienes raíces ganan una comisión cada vez que hacen coincidir con éxito a un comprador y un vendedor.

Publicidad

Este flujo de ingresos resulta de las entradas por publicitar un determinado producto, servicio o marca. Tradicionalmente, la industria de los medios y los organizadores de eventos se basaron en gran medida en los ingresos de la publicidad. En los últimos años, otros sectores, incluyendo el software y los servicios, han comenzado a depender en mayor medida de los ingresos por publicidad.

Cada flujo de ingresos puede tener distintos mecanismos de fijación de precios (pricing). El tipo de mecanismo de precios elegido puede hacer una gran diferencia en términos de ingresos generados. Hay dos tipos principales: fijos y dinámicos.

Mecanismos de fijación de precios			
Precios fijos “Menú” Precios predefinidos basados en variables estáticas		Precios dinámicos Variación de precios basada en las condiciones del mercado	
<i>Lista de precios</i>	Precio fijo para productos individuales, servicios u otras Propuestas de valor	<i>Negociación</i>	Precio negociado entre dos o más socios dependiendo de la capacidad y/o habilidad de negociación
<i>Dependiente de las características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o calidad de las características de la Propuesta de Valor	<i>Manejo del interés sobre el producto</i>	El precio depende del inventario y la hora de la compra (normalmente utilizado para recursos que caducan como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Dependiente del Segmento de clientes</i>	El precio depende del tipo y características de un Segmento de clientes	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precios se establece dinámicamente según la oferta y la demanda
<i>Dependiente del volumen</i>	Precio en función de la cantidad comprada	<i>Subastas</i>	Precio determinado por el resultado de una licitación pública

6-Recursos clave

El bloque “Recursos clave” describe los activos más importantes que se requieren para hacer que un modelo de negocio funcione.



*¿Qué Recursos clave requieren nuestras Propuestas de valor?
¿Nuestros Canales de distribución? ¿Nuestras Relaciones con los
clientes? ¿Nuestros Flujos de ingreso?*

Todo modelo de negocio requiere recursos clave. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Dependiendo del tipo de modelo de negocio son necesarios diferentes recursos clave. Un fabricante de microchip requiere instalaciones de producción intensivos en capital, mientras que un diseñador de microchips se centra más en los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos clave pueden ser propiedad de la empresa, alquilados o adquiridos gracias a los socios clave.

Los Recursos clave se pueden clasificar de la siguiente manera:

Físicos

Esta categoría incluye activos físicos tales como instalaciones, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, sistemas de punto de ventas y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y Amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que son a menudo de capital intensivo. El primero tiene una enorme red mundial de almacenes e infraestructura logística. El segundo cuenta con una extensa IT, almacén e infraestructura logística.

Intelectuales

Los recursos intelectuales, tales como marcas, conocimiento registrado, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de los clientes son cada vez componentes más importantes de un modelo de negocios sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar con éxito pero cuando son creados exitosamente pueden ofrecer valor fundamental. Empresas de bienes de consumo tales como Nike y Sony dependen en gran medida de la marca como recurso clave. Microsoft y SAP dependen del software y su propiedad intelectual desarrollados durante muchos años. Qualcomm, un diseñador y proveedor de chipsets de dispositivos para banda ancha móvil, construyó su modelo de negocio en torno a diseños patentados de microchips que aseguran a la compañía ingresos sustanciales por medio de licencias.

Recursos Humanos

Toda empresa requiere recursos humanos, pero la gente es particularmente importante en ciertos modelos de negocio. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en industrias intensivas en conocimiento e industrias creativas. Una compañía farmacéutica como Novartis, por ejemplo, depende en gran medida de los recursos humanos: su modelo de negocio se afirma en un ejército de científicos experimentados y una fuerza de ventas grande y capacitada.

Financieros

Algunos modelos de negocio requieren recursos financieros y / o garantías financieras, tales como dinero en efectivo, líneas de crédito o un fondo común de opciones para la contratación de empleados clave. Ericsson, fabricante de telecomunicaciones, ofrece un ejemplo de apalancamiento de recursos financieros dentro de un modelo de negocio. Ericsson puede optar por obtener fondos en préstamo de los bancos y los mercados de capitales, y utilizar una parte de las ganancias para proporcionar la financiación de proveedores a los clientes de equipos, asegurando así que los pedidos se hagan a Ericsson en lugar de a sus competidores.

7-Actividades clave

El bloque “Actividades clave” describe las principales cosas que una empresa debe hacer para lograr que su modelo de negocio funcione.

¿Qué Actividades clave requieren nuestras Propuestas de valor? ¿Nuestros Canales de distribución? ¿Nuestras Relaciones con los clientes? ¿Nuestro Flujo de ingresos?



Cada modelo de negocio exige una serie de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que una empresa debe realizar para operar con éxito. Al igual que los recursos clave, están obligadas a crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. Y al igual que los recursos clave, las actividades clave difieren dependiendo del tipo de modelo de negocio. Para el fabricante de software Microsoft, las actividades clave incluyen el desarrollo de software. Para el fabricante de computadoras Dell, las actividades clave incluyen la gestión de la cadena de suministro (*supply chain*). Para la consultora McKinsey, las actividades clave incluyen la resolución de problemas.

Las Actividades clave se pueden clasificar de la siguiente manera:

Producción

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades sustanciales y/o de calidad de superior. Las actividades de producción dominan el modelo de negocio de las empresas manufactureras.

Resolución de problemas

Actividades clave de este tipo se refieren a dar nuevas soluciones a los problemas individuales de los clientes. Las operaciones de consultorías, hospitales y otras organizaciones de servicios están dominadas generalmente por actividades de resolución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión del conocimiento y la formación continua.

Plataforma / red

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están dominados por actividades clave relacionadas a una plataforma o red. Redes, plataformas de enlace, software e incluso marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga continuamente su plataforma: el sitio Web eBay.com. El modelo comercial de Visa® exige actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de su tarjeta de crédito Visa® para comerciantes, clientes y bancos. El Modelo de negocio de Microsoft requiere la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y la plataforma de sistema operativo Windows®. Las actividades clave en esta categoría se refieren a la gestión y promoción de la plataforma y al suministro de sus servicios.

8- Asociaciones clave

El bloque “Asociaciones Clave” describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.

¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué Recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios? ¿Qué actividades clave desempeñan nuestros socios?



Las compañías forjan alianzas por muchas razones y las asociaciones se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocio. Las compañías crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Podemos distinguir entre cuatro tipos diferentes de asociaciones:

- Las alianzas estratégicas entre no competidores
- La cooperación competitiva: alianzas estratégicas entre competidores
- Las asociaciones colectivas innovadoras para desarrollar nuevos negocios
- Las relaciones compradores-proveedores para asegurar suministros fiables

Puede ser útil distinguir entre tres motivaciones para la creación de asociaciones:

Optimización y economía de escala

La forma más básica de sociedad o relación comprador-proveedor está diseñada para optimizar la provisión de recursos y actividades. Es ilógico que una compañía posea todos los recursos o realice todas las actividades por sí misma. Las asociaciones por optimización y economía de escala son formadas generalmente para reducir costos y a menudo implican externalización (*outsourcing*) o infraestructura compartida.

Reducción del riesgo y la incertidumbre

Las alianzas pueden ayudar a reducir riesgos en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual para los competidores formar una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo de los fabricantes líderes en el mundo en los campos de electrónica de consumo, computadoras personales y medios de comunicación. El grupo colaboró para llevar la tecnología Blu-ray al mercado, sin embargo, los miembros individuales compiten en la venta de sus propios productos Blu-ray.

Adquisición de recursos y actividades particulares

Pocas compañías son dueñas de todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocio. Más bien, extienden sus propias capacidades al apoyarse en otras empresas para proporcionar recursos particulares o realizar ciertas actividades. Las asociaciones de este tipo pueden ser motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias o acceso a los clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede licenciar un sistema operativo para su teléfonos en lugar de desarrollar uno *in-house*. Una aseguradora puede optar por basarse en corredores independientes para vender sus políticas en lugar de desarrollar una fuerza de ventas propia.

9-Estructura de costos

La “Estructura de costos” describe todos los costos en los que se incurre para operar un modelo de negocio.

¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son los más caros? ¿Qué actividades clave son las más caras?



Este bloque describe los costos más importantes en los que se incurre mientras se opera bajo un modelo de negocio en particular. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos, todos conllevan costos. Tales costos se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos clave, las actividades clave y las alianzas clave. Algunos modelos de negocio, sin embargo, son más impulsados por los costos que otros. Las líneas aéreas llamadas "sin lujos", por ejemplo, han construido sus modelos de negocio enteramente alrededor de Estructuras de bajo costo.

Como es natural, los costos deben reducirse al mínimo en cada modelo de negocio. Pero las Estructuras de bajo costo son más importantes para algunos modelos de negocio que para otros. Por lo tanto, puede ser útil distinguir entre dos grandes clases de estructuras de costos de un modelo de negocio: Impulsadas por los costos ó Impulsadas por el valor (muchos modelos de negocio se sitúan entre estos dos extremos):

Impulsada por los costos

Los modelos de negocio impulsados por los costos se centran en minimizar costos siempre que sea posible. Este enfoque tiene como objetivo la creación y mantenimiento de la estructura de costos más económica posible, usando propuestas de valor de bajo precio, la máxima automatización y la tercerización extensiva. Las aerolíneas sin lujos como Southwest, easyJet y Ryanair tipifican los modelos de negocio impulsados por los costos.

Impulsada por el valor

Algunas compañías están menos preocupadas por las implicaciones de costo de un diseño particular de modelo de negocio y en su lugar se centran en la creación de valor. Los modelos de negocio orientados al valor generalmente se caracterizan por Propuestas de valor Premium y un alto grado de servicio personalizado. Entran en esta categoría hoteles de lujo, con instalaciones opulentas y servicios exclusivos.

Las Estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

Los gastos fijos

Son los gastos que se mantienen fijos a pesar del volumen de los bienes o servicios producidos. Los ejemplos incluyen salarios, alquileres e instalaciones físicas de fabricación. Algunas empresas, como las empresas de fabricación, están caracterizadas por una alta proporción de gastos fijos.

Los gastos variables

Son los gastos que varían proporcionalmente al volumen de bienes y servicios producidos. Algunas empresas, como los festivales de música, se caracterizan por una alta proporción de gastos variables.

Las economías de escala

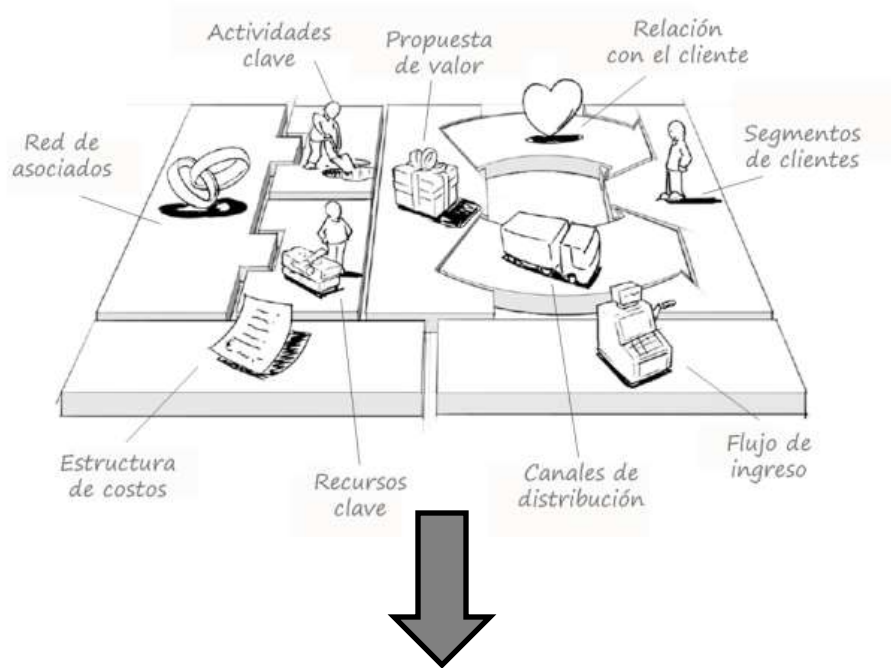
Son las ventajas de costo que una empresa disfruta a medida que su producción se expande. Las empresas más grandes, por ejemplo, se benefician de tasas de compra inferiores comprando al por mayor. Este y otros factores hacen que el costo promedio por unidad descienda a medida que aumenta la producción.

Las economías de alcance

Son las ventajas de costo que una empresa disfruta debido a un mayor alcance de sus operaciones. En una gran empresa, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o los mismos canales de distribución pueden soportar múltiples productos.

El Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio de nueve bloques de construcción forma la base para una herramienta práctica que llamamos Modelo de Negocio Canvas.



CANVAS

Generación de modelos de negocio

<i>Asociados claves</i> 	<i>Actividades claves</i> 	<i>Propuesta de valor</i> 	<i>Relación con el cliente</i> 	<i>Segmentos de clientes</i> 
	<i>Recursos claves</i> 		<i>Canales de distribución</i> 	
<i>Estructura de costos</i> 		<i>Flujos de ingresos</i> 		

@coworkinglemon

Esta herramienta se asemeja al lienzo de un pintor - prediseñado con los nueve bloques - que le permite pintar imágenes de modelos de negocios nuevos o ya existentes. El modelo de negocios Canvas funciona mejor cuando se imprime sobre una superficie grande para que los grupos de personas puedan empezar a dibujar y discutir conjuntamente los elementos del modelo de negocio con notas Post-it® o marcadores de pizarra. Es una herramienta práctica que fomenta la comprensión, la discusión, la creatividad y el análisis.

