

Capítulo 3

Los modelos de negocio



Contenido

1. Introducción
2. Tipología de los modelos de negocio
3. El método Canvas
4. Ejemplos prácticos
5. Resumen

1. Introducción

En la actualidad, nacen con frecuencia nuevos modelos de negocio innovadores y se generan oportunidades en el mercado que permiten aflorar industrias totalmente nuevas que se abren paso frente a otras que se van desmoronando.

Pero ¿qué es exactamente un modelo de negocio? Grosso modo se podría simplificar en el mecanismo por el cual una empresa busca generar beneficios.

A la hora de emprender un negocio, no es necesario empezar con una idea desde cero, actualmente existen diferentes modelos de negocio que tienen un patrón común. Esto facilitará enormemente la tarea de los emprendedores, ya que podrán seguir unas líneas básicas de actuación a la hora de configurar su propio negocio.

Para idear o valorar un modelo de negocio, es conveniente utilizar el método Canvas que permitirá, de una forma clara y sencilla, configurar un plan de negocio que se adapte con rapidez a los cambios del mercado.

2. Tipología de los modelos de negocio

Definir *modelo de negocio* no es una cosa sencilla, pues hay casi tantas interpretaciones como personas intenten hacerlo, no obstante, a continuación se citarán algunas de las más aceptadas.

Según Alexander Osterwalder, “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

Para Javier Megías, experto en estrategia y modelos de negocio, un modelo de negocio se podría definir “cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor”.

Joan Riera, profesor de Esade Business School, lo define de una forma más amplia, afirmando que el modelo de negocio constituye los pilares sobre los que se asentará la empresa: “Son los cimientos. Si vas a construir un edificio, que sería tu negocio, estás definiendo dónde van las columnas. Por eso el modelo de negocio es muy importante pensarlo antes de lanzar una idea al

mercado, incluso antes del plan negocio. Muchos emprendedores empiezan con el *business plan* sin haber pensado bien su modelo. Es como construir una casa y empezar metiendo los muebles y luego te replanteas los espacios. Y te encuentras con un problema: ‘Perdón, me he equivocado. Voy a mover un par de columnas para que me encajen los muebles’. Volver atrás suele ser muy costoso y difícil, y se suele entrar en etapas de confusión y colapso”.

Así, y de forma muy genérica, se podría afirmar que un modelo de negocio es el mecanismo por el que una empresa busca crear valor y generar beneficios. Actualmente existen multitud de modelos de negocio; a lo largo de este epígrafe se definirán los más importantes.

2.1. Modelos de negocio tradicionales

A continuación se analizarán algunos de los modelos de negocio tradicionales más importantes en la actualidad.

Venta en establecimientos comerciales

Es un modelo de negocio en el que existe un establecimiento comercial físico en el que ponen a disposición del cliente productos o servicios.

Venta tradicional

Son negocios generalmente de pequeñas dimensiones, en los que el comprador necesita la asistencia del vendedor para adquirir los productos, ya que normalmente se encuentran fuera del alcance del cliente.



Ejemplo

Un comercio tradicional podría ser una pequeña tienda de informática o de alimentación situada en el barrio de una ciudad.

Dada la fuerte competencia y la entrada en el mercado de compañías cada vez más grandes y consolidadas, este modelo de negocio tiende a desaparecer, ya que resulta difícil que los pequeños comerciantes compitan con las empresas líderes del mercado.

Venta en libre servicio

Son establecimientos comerciales de cierto tamaño, que permiten al cliente **circular con libertad por la sala de ventas**, de forma que pueden ver, tocar y comparar los productos antes de adquirirlos.



El establecimiento de libre servicio permite circular al cliente a lo largo de la sala de ventas.

Este modelo de negocio resulta **más ventajoso que la venta tradicional**, ya que las empresas invierten mucho dinero en el *packaging* de sus productos para que llamen la atención de los clientes, este recurso está totalmente desaprovechado en la venta tradicional. Además dependiendo de la ubicación de los productos a lo largo de la sala de ventas se consigue optimizar el lineal para aumentar las ventas de productos. En definitiva, está demostrado que la venta en libre servicio contribuye a aumentar las ventas entre un 30% y un 50% más que el comercio tradicional.



Aplicación práctica

María es una emprendedora que ha decidido montar un establecimiento de alimentación en su ciudad. Ha realizado un estudio para decidir cuál será la localización óptima de su comercio, y afortunadamente el emplazamiento ideal para el negocio cuenta con grandes salones comerciales que se encuentran en alquiler a precios bastante asequibles. Explique a María qué tipo de establecimiento debería montar.

SOLUCIÓN

Dado que María tiene acceso a grandes salones comerciales, le aconsejaría que montara un establecimiento de venta en libre servicio. Ya que por las características del local comercial y las ventajas de este tipo de establecimiento, rentabilizarían más su inversión.

El desarrollo de los establecimientos de autoservicio ha supuesto una auténtica revolución en el mundo de la distribución comercial, ya que intervienen multitud de variables psicológicas que condicionan la elección de los productos por parte de los consumidores, y las organizaciones necesitan estudiarlas para aumentar las ventas de sus productos.

A continuación se exponen los establecimientos comerciales que aplican el régimen de libre servicio:

- Autoservicios.
- Supermercados.
- Hipermercados.
- Centros comerciales.
- *Cash & carry*.
- Tiendas de conveniencia.



Actividades

1. Busque información acerca de las características y los productos que se ofertan en las tiendas de conveniencia y en los *cash & carry*.
 2. ¿Por qué resulta más ventajoso el modelo de libre servicio frente al modelo de comercio tradicional?
-

Venta sin establecimiento comercial

Este modelo de negocio se caracteriza porque la venta se produce sin la necesidad de un establecimiento comercial físico para efectuar la transacción entre el cliente y el vendedor.

Una de las ventajas de este tipo de ventas es que el cliente puede realizar las compras sin necesidad de moverse de casa; por otro lado se presenta el inconveniente de la reticencia de algunos clientes a la compra de productos sin la posibilidad de comprobar físicamente sus facultades.



Aplicación práctica

Manuel y Julio son dos investigadores que han desarrollado un novedoso robot que permite limpiar los hogares de forma rápida y eficiente. Han decidido vender su producto, pero no saben si abrir un establecimiento que se dedique exclusivamente a su venta o venderlo puerta a puerta a sus clientes. ¿Qué aconsejaría a Manuel y Julio?

SOLUCIÓN

Les aconsejaría que empezaran a vender su producto puerta a puerta a los clientes potenciales, de esta forma no se limitarían a ofrecerlo solamente en una ciudad y podrían cubrir una zona geográfica mayor.

Los tipos de venta que se producen habitualmente fuera del establecimiento comercial son las siguientes:

- Venta por correspondencia.
- Comercio electrónico.
- Telemarketing.
- Televenta.
- Venta personal.



Recuerde

El comercio electrónico o *e-commerce* comprende las transacciones que se realizan mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Franquicia

La franquicia es un modelo de negocio que permite explotar comercialmente un producto o servicio cuya imagen se encuentra consolidada. Se trata de una concesión de derechos de explotación de un producto o actividad comercial que una empresa otorga a una o varias personas en un lugar determinado y a cambio de una contraprestación.



Sabía que...

El impulso de las franquicias como modelo de negocio se dio en la década de 1950 con el establecimiento en Estados Unidos de una red de autopistas que propició las franquicias basadas en la venta de alimentos y los establecimientos de servicios.

Es una forma de cooperación entre empresas en la que intervienen multitud de variables, pues no es suficiente con disponer de la financiación adecuada para disponer de la franquicia. Normalmente se requiere un estudio de mercado previo, ya que un error puede significar el éxito o fracaso del negocio, además afectará negativamente a la imagen de marca de la empresa.

Logotipo de una conocida franquicia internacional



Cuando se habla de franquicia, intervienen fundamentalmente las siguientes entidades:

- **Franquiciador:** cede los derechos de explotación de un producto, servicio o marca al franquiciado. Aporta los conocimientos necesarios para la puesta en marcha del negocio.
- **Franquiciado:** se podría definir como el destinatario de la franquicia, que tiene el derecho de explotación de la misma. Todo franquiciado debe reunir una serie de cualidades, ya que estos son los que se encuentran de cara al público, ofreciendo los productos o servicios, y cualquier acción negativa se verá reflejada en la imagen de la empresa.
- **Marca comercial:** es una parte esencial de la franquicia, el elemento por el que se distingue el producto o servicio que se ofrece. Todas las franquicias deben disponer de los mismos estándares de calidad en sus productos, de forma que el cliente no encuentre diferencias significativas entre una y otra franquicia.



Importante

La marca comercial es un elemento esencial en la franquicia, ya que permitirá al consumidor diferenciarla y construir una imagen de marca.

- **Posicionamiento de la empresa:** es el lugar que ocupa la franquicia en la mente del consumidor. Es importante que el franquiciador centre sus esfuerzos en lanzar campañas de comunicación de su producto, para que el cliente perciba la franquicia como una empresa de calidad, y ocupe un lugar destacado en su mente.
- **Canon y *royalties*:** pagos que debe realizar el franquiciado para formar parte de la marca comercial. El canon se corresponde con el desembolso inicial, generalmente este varía en función de la popularidad de la marca comercial. Por otro lado, los *royalties* se corresponden con un desembolso periódico que puede ser mensual, trimestral o anual. Esta cantidad puede ser fija o variable.



Actividades

3. Identifique y describa cuáles son los elementos principales que tiene una franquicia.
 4. ¿Cómo influye imagen de marca de la franquicia sobre el canon y los *royalties*?
 5. El *ranking* Franchisa-30 recoge cuáles son las franquicias más rentables en un determinado periodo de tiempo. Identifique cuáles son las franquicias que han generado un mayor volumen de ventas este año.
-

Generalmente las franquicias se conceden por un **periodo determinado y para un lugar concreto**. Hay varios aspectos importantes por los que el uso de este modelo de negocio resulta ventajoso:

- Se transmite el conocimiento necesario para su puesta en funcionamiento, ya que todos los procesos están perfectamente definidos.
- La imagen de marca está consolidada, por lo que los productos o servicios que se ofrecen en el mercado gozan de reconocimiento por parte del público objetivo.
- Se controla mejor la producción, suministros y distribución.
- Se dan grandes economías de escala que reducen los costes de compras y fabricación.
- Se reduce el riesgo económico, financiero y comercial.



Definición

Economía de escala

Reducción en costes de los que se beneficia una empresa derivados de la especialización o expansión, mejores precios con los proveedores, optimización de procesos, aumento del periodo medio de pago a proveedores, etc.

A continuación se citan algunos de los inconvenientes que presenta este modelo de negocio:

- Pueden surgir discrepancias entre el *modus operandi* del franquiciado y el franquiciador.
- El canon de la franquicia supone un desembolso importante.
- Los beneficios unitarios del franquiciado son menores, aunque se suelen vender más unidades.
- Dificultad para realizar cambios estratégicos en el negocio, se depende de las decisiones del franquiciador.
- Pago de *royalties*.

Vending

La venta automática o *vending* consiste en vender productos o servicios utilizando **máquinas autoexpendedoras**. En los últimos años este modelo de negocio ha crecido drásticamente, ya que puede ofertar casi cualquier tipo de producto a cualquier hora del día.

Con respecto a las máquinas de alimentación se puede hacer la siguiente clasificación:

- Máquinas elaboradoras: combinan varios elementos para realizar el producto final. Ejemplo: máquinas de café.
- Máquinas expendedoras: suministran productos elaborados, es obligatorio que dispongan de un embalaje cerrado. Ejemplo: latas de refrescos, sándwiches, agua, etc.



Ejemplo de máquina expendedora (© Fotografía: TK Kurikawa / Shutterstock.com)



Importante

Una de las claves de este modelo de negocio es que satisface determinadas necesidades humanas de forma inmediata.



Actividades

6. Busque información acerca de cuáles son los requerimientos legales necesarios para la explotación de máquinas expendedoras de alimentos.

Tradicionalmente el pago en las máquinas autoexpendedoras se ha realizado mediante dinero en efectivo. No obstante, su evolución está estrechamente vinculada al desarrollo de los medios de pago, y se están fabricando máquinas que permiten realizar cobros a los clientes con tarjetas bancarias, billetes, sistemas prepago e incluso teléfonos móviles.

Los productos que se pueden encontrar en la actualidad en las máquinas de *vending* son los siguientes:

- **Alimentación:** comida precocinada, hielo, helados, sándwiches, chocolatinas, patatas, barritas de cereales, galletas etc.
- **Bebidas:** refrescos, café, agua, leche fresca, etc.
- **Ocio:** preservativos, cebo de pesca, tabaco, etc.
- **Productos:** zapatos, flores, libros, periódicos, encendedores, etc.
- **Servicios:** bonos de transporte público, recargas de teléfonos móviles, etc.

Como se puede observar, actualmente estas máquinas pueden vender casi cualquier tipo de producto. Se espera que en un futuro esta tecnología pueda

servir para vender alimentos sanos en los colegios, descubrir nuevas sensaciones a los consumidores de café y ofrecer una amplia variedad de productos y servicios que, quizás por sus características, no se pueden poner actualmente a la venta en este tipo de máquinas.

Antes de instalar este tipo de maquinarias, es necesario hacer un estudio previo de su emplazamiento, adaptándolo a los productos que se pretenden ofrecer.



Nota

Las máquinas de tabaco se suelen poner en restaurantes y cafetería, en las zonas de ocio nocturno tienen gran aceptación las máquinas de alimentos precocinados y, las máquinas de refrescos y agua en emplazamientos visitados por turistas.

A continuación se van a destacar algunas de las ventajas e inconvenientes que presenta este modelo de negocio.

Ventajas:

- No necesitan de una fuerte inversión y su mantenimiento no es costoso.
- Trabajan ininterrumpidamente a lo largo del año.
- No es necesario contar con personal cualificado ni personal que se encargue de su explotación.
- Generalmente se amortizan en muy poco tiempo.
- El mantenimiento de la maquinaria es simple y no requiere de mucho tiempo.
- Es compatible con otro trabajo, hay quien las explota para obtener una segunda fuente de ingresos.

Inconvenientes:

- Cuando la ubicación no se realiza en establecimientos vigilados, pueden estar sometidas a actos vandálicos.
- Pueden llamar clientes afirmando que han perdido dinero aun cuando esto no sea cierto.
- Las averías en momentos de gran actividad producen mermas en los ingresos.
- Posibilidad de que los productos no lleguen al consumidor final por atascos en el interior de la maquinaria.

Existen dos modelos de explotación de máquinas autoexpendedoras.

Modelo de explotación directa

Para desarrollar el negocio mediante este método de explotación, es esencial comprar la máquina autoexpendedora. Es necesario estudiar el mercado y las diferentes localizaciones donde se podría ubicar el negocio, esto permitirá adaptar la oferta a la demanda de esa zona y de esto dependerá el éxito o fracaso del negocio.

En este caso es el propietario de la máquina el que se encarga de la reposición y mantenimiento.

Modelo de explotación en alquiler

Para optar por este modelo de explotación, es necesario que se cuente con un comercio o empresa en la que sea factible instalar este tipo de máquinas. El propietario de las máquinas de *vending* las pone en un local, y a cambio pagará una comisión por volumen de ventas.

En este caso es el arrendador el que se encargará del mantenimiento, servicio técnico, reposición, reparaciones, etc.



Actividades

7. Las máquinas de *vending* se pueden ubicar tanto en el sector público como en el privado, explique cuáles son las ventajas que aportarían los diferentes tipos de ubicación.
 8. Indique cuáles son las principales diferencias entre el modelo de explotación directa y el modelo de explotación por alquiler.
 9. Uno de los países donde existe una mayor concentración y variedad de este tipo de maquinaria es Japón. Busque información acerca de los productos que ofrecen las máquinas de *vending* japonesas.
-

Antes de optar por un modelo de explotación u otro, es conveniente realizar una comparativa entre los diferentes precios que ofrecen los proveedores de este tipo de servicios, ya que actualmente son muchas las empresas de *vending* repartidas por el territorio nacional, y al igual que con cualquier otro producto o servicio, unos proveedores ofrecerán unas condiciones más ventajosas que otros.



Aplicación práctica

Juana es autónoma y dispone de un pequeño autoservicio situado a escasos metros de la playa. Ha decidido aprovechar la situación de su negocio para poner una máquina expendedora de agua y refrescos en la puerta de su establecimiento. ¿Qué modelo de explotación recomendaría a Juana?

SOLUCIÓN:

Le recomendaría un modelo de explotación en alquiler, ya que al ser una sola máquina, y ser Juana la única dependiente de su negocio, puede que no fuera rentable encargarse de su mantenimiento. De esta forma cada producto vendido le generaría una comisión que permitiría a Juana aumentar los ingresos mensuales de su negocio.

Cebo y anzuelo

Este modelo de negocio se caracteriza por **ofrecer bienes a un precio muy atractivo**, cuyo mantenimiento requiere de la compra al mismo fabricante de productos complementarios específicos.

El objetivo de este modelo de negocio no es obtener beneficios con la venta del producto principal, ya que a veces su precio está subvencionado por la propia empresa o se ofrece como regalo.

Los ingresos que obtendrá la empresa derivarán de los productos que deben comprar los consumidores si quieren seguir disfrutando del bien adquirido. Uno de los inconvenientes de este modelo de negocio es que necesita que la marca o el fabricante sean conocidos.

A continuación se muestran algunos ejemplos de productos cuya comercialización se basa en este modelo:

- Impresora y tinta.
- Cuchillas de afeitar.
- Teléfonos móviles gratuitos asociados a un contrato de permanencia.

Una vez se capta un cliente, la empresa se asegura un **flujo constante de ingresos**, ya que generalmente se convertirá en un cliente fiel que adquirirá el producto durante un largo periodo de tiempo.

2.2. Modelos de negocio en Internet

El desarrollo de Internet y la creciente evolución de la tecnología ha permitido que aparezcan nuevas oportunidades en el mercado. Las empresas han sabido aprovechar estas oportunidades para idear **nuevos modelos de negocio**. A lo largo de este epígrafe se analizarán los más importantes.

Long tail (la larga cola)

Es un modelo de negocio definido por Chris Anderson, en un artículo de la revista *Wired* (2004).

Según el principio de Pareto, el 20% los productos de una empresa genera el 80% de sus ingresos; este principio se cumple en los modelos de negocio tradicionales, pero, ¿qué pasaría si la empresa aumentara de forma drástica el número de referencias a ofertar?

Este método de ventas se centra en vender menos de más, es decir, ofertar un gran número de referencias de artículos especializados, de forma que las ventas conjuntas de esos productos puedan generar los mismos ingresos que las ventas de los productos de éxito.



Sabía que...

El principio de Pareto es también conocido como la ley 80-20, considera que de forma general, para un amplio abanico de sucesos, aproximadamente el 20% de las causas genera el 80% de las consecuencias.

Este modelo de negocio requiere que la empresa disponga de unos **costes de inventario bajos**, ya que almacenará una gran cantidad de productos. De esto dependerá el éxito o fracaso de este modelo de negocio.

Normalmente, este tipo de modelos de negocio se da en Internet de forma mayoritaria, y obliga a las empresas a tener potentes plataformas *online* para que los clientes puedan acceder de forma cómoda a los productos especializados. Como ejemplo de modelos *long tail* se podría destacar la empresa Amazon.

Freemium

Es el modelo de negocio que se centra en ofrecer de forma gratuita un determinado producto o servicio, de forma que un grupo de clientes siempre se beneficiará del mismo a coste cero.



Logotipo de una conocida empresa con un modelo de negocio freemium.

Normalmente, suele ofrecer el mismo producto o servicio de forma más avanzada o especial por el que si es necesario realizar un pago. Este segmento de mercado es el que financia el producto y permite que los demás usuarios lo disfruten sin ningún coste.

Otro de los medios de financiación que tienen este tipo de empresas es la publicidad, de forma que mientras más usuarios utilicen el producto/servicio, llegarán a un mayor público y las empresas pagarán más por colocar en sus plataformas web sus anuncios publicitarios.



Ejemplo

Como ejemplo del modelo de negocio *freemium* cabe citar los periódicos gratuitos, determinadas empresas de *software* informático y empresas que ofrecen servicios relacionados con la web 2.0.

Apps

La creciente evolución de la tecnología móvil ha generado nuevas oportunidades de negocio en el mercado.

Las apps son un modelo de negocio relativamente nuevo que se basa en la creación de aplicaciones para dispositivos móviles y *tablets*. Normalmente este modelo de negocio se configura mediante el método *freemium*, ya que la mayoría se encuentran disponibles para los usuarios de forma gratuita, siendo sus fuentes de financiación principales la publicidad y los pagos de los clientes que usan los servicios ampliados.

Es un negocio que se encuentra en auge, y hay multitud de desarrolladores de *apps* que difunden aplicaciones de calidad de forma gratuita en el mercado. Por tanto, antes de invertir en este modelo de negocio es necesario realizar un estudio de mercado y definir cuáles serán los principales métodos de generación de ingresos, además del número de usuarios potenciales.

SaaS

Software como un servicio; su nombre proviene del inglés *software as a service*.

Es un modelo de negocio que **se desarrolla exclusivamente en aplicaciones informáticas**. Consiste en ofrecer a los usuarios, a cambio de una cuota mensual, trimestral o anual, *softwares* informáticos avanzados, por lo que no es necesario adquirirlos en propiedad.

La empresa proveedora del *software* se encarga de su mantenimiento y actualización y los usuarios pueden acceder a él desde diferentes dispositivos.

Hay determinadas aplicaciones informáticas que se usan en las empresas que tradicionalmente debían ser realizadas “a medida” por sus desarrolladores, y cuyos costes de mantenimiento y actualización eran muy elevados. Con la introducción en el mercado de este modelo de negocio se ha posibilitado que un mayor número de empresas puedan contar con este tipo de tecnología de una manera más asequible.

Uno de los sistemas que se están implantando en muchas empresas gracias a esta tecnología es el CRM (*customer relationship management*); tradicionalmente ha sido un sistema costoso que se debía diseñar de acuerdo con los requerimientos de cada empresa, y cuyas actualizaciones suponían importantes desembolsos.



Definición

CRM

Es un sistema de gestión que permite agilizar las relaciones con los clientes mediante un sistema informático que se nutre de una amplia base de datos.

Drop shipping

Se trata de un modelo de negocio en el que un minorista ofrece una amplia gama de productos a los clientes, y lo hace **eliminando por completo los costes de inventario**.

Este modelo de negocio no es apto para su explotación en tiendas físicas. El minorista debe construir una amplia y fiable cartera de proveedores, de forma que cuando los consumidores realizan un pedido al minorista, es directamente el proveedor de este minorista el que lo envía a la dirección del cliente.

De esta forma se eliminan parte de los costes de desplazamiento de la mercancía y los costes de producción, ya que el minorista actuará como distribuidor del producto.



Actividades

9. Razone por qué el modelo de negocio drop *shipping* solo se puede desarrollar mediante venta no presencial (comercio electrónico, venta por catálogo, venta por teléfono, etc.).
-

3. El método Canvas

En un mercado que se encuentra en constante cambio, diseñar un amplio plan de negocio puede llegar a ser una auténtica pérdida de tiempo, ya que la economía es cambiante y el plan de negocio no permite adaptarse con rapidez a la dinámica del mercado.

Aun así es un elemento fundamental en negocios en los que existe poca incertidumbre, en grandes empresas consolidadas que conocen más o menos el rumbo que pueden tomar los mercados en un momento determinado.

El método Canvas es una herramienta publicada en el libro *Generación de modelos de negocio*, escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2004.

Esta herramienta permite idear un plan de negocio de una forma clara y sencilla, además se podrá adaptar de una forma rápida a los cambios que se producen en el mercado. Está compuesto por nueve apartados y se puede resumir en cuatro pasos:

- Conocer al cliente.
- Identificar sus necesidades o problemas.
- Desarrollar una solución.
- Saber cuánto estaría dispuesto a pagar por ella.



Sabía que...

En la elaboración del libro *Generación de modelos de negocio* han intervenido más de 450 expertos de 45 países diferentes.

Esta herramienta servirá de guía al emprendedor para asegurar que se tienen en cuenta todas las variables elementales a la hora de emprender un negocio y permitirá diseñar, valorar, analizar o mejorar nuevos negocios o negocios ya existentes.

A continuación se explicarán cuáles son los nueve apartados que se tienen en cuenta para realizar el método Canvas:

3.1. Segmentos de mercado

Los clientes son el eje central de todo negocio, por ello es necesario adaptar la oferta empresarial a las necesidades de los clientes. Cada cliente tiene unas necesidades diferentes, por tanto la empresa debe dividir el mercado en segmentos de clientes que reúnan una serie de características y atributos comunes, y centrar la atención en cubrir de la mejor forma posible las necesidades de los segmentos escogidos.



La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos de clientes.

Una vez definidos los segmentos a los que se dirigirá la oferta empresarial, es necesario estudiar a los clientes potenciales. Es este conocimiento el que permitirá diseñar un modelo de negocio exitoso.



Actividades

10. Explique por qué es importante segmentar el mercado a la hora de valorar una idea de negocio.
-

3.2. Propuestas de valor

Una vez definidos los segmentos a los que se va a dirigir la empresa, hay que especificar de qué forma se va a diferenciar el producto del de la competencia, cuáles son las razones por las que el consumidor final adquirirá tu producto y no el de las empresas competidoras.

Los productos innovadores generarán valor por sí mismos, ya que no existen otros con características similares que el cliente pueda adquirir en el mercado.

Otro de los métodos que se pueden utilizar para generar valor al consumidor es la inclusión de nuevos atributos o características adicionales a productos ya existentes.

Los clientes pueden elegir un producto u otro atendiendo a los siguientes factores:

- Precio del producto/servicio.
- Imagen de marca.
- Diseño del producto.
- Coste del cambio a otro producto/servicio.
- Buen servicio al cliente.

3.3. Canales

Intervienen fundamentalmente dos tipos de canales: de comunicación y comercialización.

Los canales de comunicación son los medios y recursos con los que cuenta la empresa para hacer llegar información sobre sus productos o servicios al mercado. Estos son la publicidad, la promoción y las relaciones públicas, a través de ellos las empresas deben intentar informar, persuadir y hacer que los clientes potenciales recuerden la información que se les transmite.

Por otro lado, los canales de comercialización son los medios que tienen las empresas para hacer llegar sus productos al mercado. Estos pueden ser cortos o largos en función del número de intermediarios que contengan. A través de estos canales se consigue llevar la propuesta de valor de la empresa al cliente.



Actividades

11. Razone cómo influye la longitud del canal de distribución en el precio final del producto.
-

3.4. Relaciones con los clientes

En este apartado, el emprendedor deberá identificar cuál es la mejor estrategia para relacionarse con los clientes. Siempre es aconsejable seguir un plan de fidelización que ayude a mantener a los clientes más rentables en la empresa, ya que generarán una corriente constante de beneficios.

No obstante, dependiendo del tipo de negocio que se esté desarrollando, también puede ser aconsejable que se lleve en primer lugar una estrategia de captación de clientes o estimulación de las ventas. De esta forma se logrará tener una mayor influencia entre los clientes potenciales.



Importante

En necesario conocer las características del modelo de negocio para averiguar qué tipo de estrategia de relación con los clientes resulta más adecuada.

También se puede optar por una relación automatizada o personal, siendo esta última la más aconsejable, ya que hará que el cliente se sienta valorado y se consiga así fidelizarlo.

3.5. Fuentes de ingresos

Otro de los aspectos elementales que se deben valorar en el método Canvas son los beneficios previsibles que se generarán en cada uno de los segmentos del mercado definidos. Para proceder a su cálculo es necesario realizar una investigación de mercado en la que se recopile información acerca de cuál es el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar para adquirir la propuesta de valor definida por la empresa.

No es necesario ni aconsejable que se establezca un precio fijo para todos los clientes, cada fuente de ingresos puede tener mecanismos de fijación de precios diferentes, así mientras que para algunas fuentes se establecerá un precio fijo, para otras será conveniente entrar en negociaciones.

3.6. Recursos clave

Son los elementos materiales e inmateriales necesarios para la producción de los bienes o prestaciones del servicio. Todas las empresas deben contar con los siguientes recursos para su funcionamiento:

- Trabajo.

- Tierra.
- Capital.

3.7. Actividades clave

En esta categoría se recogen las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que funcione su modelo de negocio. Estas actividades son diferentes para cada modelo de negocio, y su realización es necesaria para crear la propuesta de valor definida.

3.8. Asociaciones clave

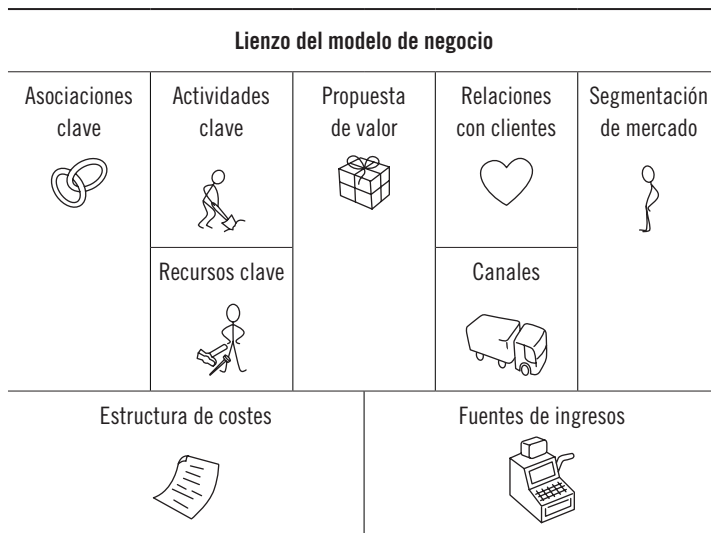
Comprende las relaciones que tiene el empresario con sus socios y proveedores; estas permitirán que el negocio se desarrolle con fluidez. Se pueden diferenciar cuatro tipos de asociaciones:

- Acuerdos entre empresas no competidoras.
- Coopetición: alianzas estratégicas entre empresas competidoras que se unen para colaborar de forma oportunista.
- Asociaciones entre empresas que se unen para crear nuevos negocios.
- Acuerdos entre proveedores y clientes para garantizar un suministro fiable de materiales.

3.9. Estructura de costes

La generación de toda propuesta de valor tiene un coste para el empresario. En este módulo se definirán cuáles son los costes más importantes en los que incurrirá la empresa para comercializar su producto o servicio. Una vez que se han definido los recursos y actividades clave, y se conoce la oferta proveedora, estos costes son relativamente fáciles de calcular.

Una vez definidos los nueve módulos que conforman la base para la realización del método Canvas, se plasmarán en el **lienzo de modelo de negocio**.



Para usar esta herramienta de valoración de ideas de negocio, es aconsejable dibujar o imprimir el lienzo en gran tamaño, de esta forma se invitará a **todos los participantes a aportar sus ideas sobre cada uno de los aspectos a analizar.**

Una de las propuestas de valor que aporta esta herramienta de valoración es la rápida adaptación a una economía que se encuentra en constante cambio. Es conveniente redactar las ideas clave del modelo de negocio en notas adhesivas o con rotuladores, de esta forma se podrán comentar en grupo los diferentes elementos del modelo de negocio.

Se trata de una herramienta que pretende fomentar el debate, la creatividad, el análisis y la comprensión entre todos sus participantes. En ella se pueden esbozar nuevos modelos de negocio, o valorar modelos de negocio ya existentes.

En la actualidad muchas *business angels* están pidiendo a las *startups* una valoración de su modelo de negocio mediante el método Canvas, y cada vez son menos las que exigen la presentación de un plan de negocio para llevar a cabo la inversión.



Definición

Business angels

Empresas o particulares que aportan dinero, experiencia o contactos a emprendedores para que lleven a cabo sus ideas de negocio, normalmente lo realizan a cambio de participaciones o acciones en la empresa.

Startups

Empresas emergentes en construcción, que basan sus modelos de negocio en las nuevas tecnologías. Generalmente son empresas de capital riesgo que emprenden negocios innovadores.

4. Ejemplos prácticos

En epígrafes anteriores se han analizado cuáles son los modelos de negocio más importantes en la actualidad, y cómo se valoran y crean modelos de negocio mediante el uso del método Canvas.

A lo largo de este epígrafe se van a ver algunos ejemplos prácticos de uso del método Canvas aplicados a diferentes modelos de negocio. Para ello se propondrá un supuesto de una empresa ficticia, y se analizará la viabilidad del proyecto con esta herramienta de valoración.

4.1. Consultoría *online*

Tres socios quieren emprender un negocio que se dedique a la consultoría *online*. Prestarán servicios de asesoramiento a sus clientes por diferentes canales de comunicación, de forma que resultará ventajoso para el cliente al evitar desplazamientos innecesarios.

Los socios han decidido valorar su idea de negocio aplicando el método Canvas; los resultados se exponen a continuación.

Generación de modelos de negocio

Segmento de mercado

- Empresarios con negocios situados en lugares próximos a la empresa, con unos conocimientos y recursos tecnológicos que permitan disfrutar de los servicios que ofrece la empresa.

Propuesta de valor

- Evita tiempos de espera al cliente.
- Evita desplazamientos de clientes.
- Sus consultas se solucionan de manera inmediata.

Canales

- Comunicación no presencial mediante chat, teléfono y correo electrónico.
- Comunicación presencial en las oficinas de la empresa.
- Plataforma web con apartados de preguntas frecuentes, tutoriales, blogs, noticias, etc.

Relaciones con los clientes

- Lucrativa.
- Mediante el uso de las herramientas adecuadas, la empresa intentará fidelizar al cliente.

Fuentes de ingresos

- Prestación de servicios de asesoramiento.
- Publicidad en la página web.

Recursos clave

- Ordenadores
- Local comercial.
- CRM (*customer relationship management*).
- Servidores de correo electrónico.

- Plataforma web.
- Personal especializado.



Recuerde

El CRM es un sistema de gestión que permite agilizar las relaciones con los clientes mediante un sistema informático que se nutre de una amplia base de datos.

Actividades clave

- Formación continua.
- Atención al cliente.
- Trámites con la Administración.
- Mejora continua de procesos.

Asociaciones clave

- Acuerdos con confederaciones de empresarios.
- Servicio de asistencia informática.
- Centros de formación.

Estructura de costes

- Mantenimiento de recursos informáticos.
- Viajes y desplazamientos.
- Impuestos.
- Remuneraciones al personal.
- Alquiler y suministros del local.
- Medios de comunicación.

4.2. Empresa de construcción

A continuación se analizará mediante el método Canvas la idea de negocio de Juan, un empresario que quiere montar una empresa que se dedique a la construcción y comercialización de viviendas para ciudadanos con un poder adquisitivo medio.

Segmento de mercado

- Personas que se encuentren en las condiciones económicas y laborales adecuadas que les permitan adquirir una vivienda.

Propuesta de valor

- Ofertar inmuebles con una relación calidad/precio media.

Canales

- Publicaciones en Internet.
- Anuncios en periódicos y radio.
- Anuncios en inmobiliarias.
- Piso piloto que permitirá mostrar a los clientes potenciales la edificación y dispondrá de una oficina para cerrar las ventas.

Relaciones con los clientes

- Lucrativa.
- Ofrecerá un servicio personalizado, casi familiar.

Fuentes de ingresos

- Venta de inmuebles.

Recursos clave

- Herramientas de comunicación.
- Piso piloto y oficinas.

- Personal especializado.
- Materiales y maquinaria de construcción.
- Terreno apropiado para la construcción.

Actividades clave

- Atención al cliente.
- Construcción.

Asociaciones clave

- Proveedores de materias primas.
- Proveedores de elementos subcontratados.
- Personal de la inmobiliaria.

Estructura de costes

- Viajes y desplazamientos.
- Impuestos.
- Remuneraciones al personal.
- Concesión de licencias y permisos.
- Pago de materiales a proveedores.
- Compra del terreno para la edificación.
- Preparación del piso piloto.



Aplicación práctica

Manolo es un inversor que debe decidir cuál de los negocios que se han valorado anteriormente mediante el método Canvas es el más idóneo para invertir. Señale qué negocio le aconsejaría y razone la respuesta.

Continúa en página siguiente >>

<< Viene de página anterior

SOLUCIÓN

Le aconsejaría que invirtiera en el negocio de la consultoría online, ya que es un negocio innovador que actualmente no tiene mucha competencia y tendrá más aceptación en el mercado. Su estructura de costes es buena y el segmento de mercado al que se dirigirá la oferta es amplio.

Por otro lado, desaconsejaría una inversión en la empresa de construcción por las siguientes razones:

- Es un mercado que se encuentra completamente saturado.
 - Los precios de la vivienda se encuentran a la baja.
 - El poder adquisitivo de la clase media ha descendido drásticamente en los últimos años.
 - Los costes son muy elevados.
-

4.3. Fabricación y venta de impresoras

A continuación se analizará, mediante el método Canvas, el modelo de negocio “cebo y anzuelo”. La siguiente empresa se dedica a la fabricación y venta de impresoras y cartuchos de tinta.

Segmento de mercado

- Todo tipo de clientes que necesiten adquirir impresoras para realizar impresiones en papel.

Propuesta de valor

- Impresora.
- Cartuchos de tinta.

Canales

- Minoristas.
- Publicaciones en revistas especializadas.

Relaciones con los clientes

- Lucrativa.
- Fidelización del cliente mediante el sistema “cebo y anzuelo”.

Fuentes de ingresos

- Compra de impresora.
- Compra asidua de tinta.

Recursos clave

- Marca.
- Personal especializado.
- Patentes.
- Producción.

Actividades clave

- Inversión en marketing.
- I+D+i.
- Producción.

Asociaciones clave

- Proveedores de materias primas.
- Minoristas y distribuidores.

Estructura de costes

- Viajes y desplazamientos.
- Impuestos.
- Remuneraciones al personal.
- Marketing.
- I+D+i.
- Pago de materiales a proveedores.

5. Resumen

Se podría definir un modelo de negocio como la estructura fundamental de una organización, comprendiendo el conjunto de actividades y recursos que utilizan las empresas para generar ingresos. Además permitirá definir con claridad cuáles son los elementos que se utilizarán para hacer llegar los productos al mercado.

En la actualidad existen multitud de modelos de negocio; a lo largo de este capítulo se han definido los más importantes, clasificándolos en función de la tecnología que utilizan para hacer llegar sus productos o servicios al mercado.

Una vez analizado el modelo de negocio que mejor se adapta a las necesidades de una empresa o empresario, habrá que valorar su viabilidad y concretar su diseño, para ello se puede utilizar el método Canvas.

El método Canvas es una herramienta que permite diseñar, valorar, analizar o mejorar nuevos modelos de negocio o modelos de negocio ya existentes. Parte de un sencillo análisis donde se recogen una serie de puntos importantes que se representan de forma gráfica para fomentar la participación de los individuos. De esta forma se recogerán los diferentes puntos de vista sobre cada uno de los aspectos a analizar.