CONCEPTO Y MODELOS DE NEGOCIOS

La definición de modelo de negocio es complicada y tiene muchísimas variantes. La definición clásica dice que es “el plan previo al plan de negocio que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingresos “.

En definitiva, es plasmar en un documento cómo vas a crear, desarrollar y capturar valor. Una pequeña visión de todo lo que puede ser tu startu en un futuro y los diferentes aspectos sobre los que se va a construir toda tu empresa. Sería como los pilares de un edificio, siendo el edificio tu negocio y esos pilares el propio modelo.

Hay que destacar que el modelo de negocio es algo más que saber de dónde vienen los ingresos, tal y como habéis podido ver en la primera definición. Ganar dinero será una consecuencia de todo ese proceso de saber qué ofreces, cómo lo haces, cuál es tu público y demás.

QUÉ ES UN NEGOCIO Y LOS TIPOS DE NEGOCIO.

El Business Model Canvas es la “plantilla” de modelo de negocio más popular del mundo. Desde que sus creadores, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, publicaron el libro que dio nombre a este “lienzo”, se ha convertido en un modelo de negocio utilizado para casi todas las nuevas startups y popularizado en concursos como los Startup Weekends.

Es una herramienta que tiene distintos apartados que se encargan de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes hasta incluso los socios claves y la estructura de costes. En general, sigue la definición de modelo de negocio y busca plasmar en un solo lugar cómo se crea, entrega y captura ese valor de tu startup.

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS

A lo largo de los años, los modelos de negocio se han vuelto más sofisticados. El modelo del cebo y el anzuelo fue introducido en el siglo XX. Esto involucra ofrecer un producto básico a un costo muy bajo y después realizar cargos recurrentes por servicios similares o recargas. Algunos ejemplos son include: rastrillo (cebo) and blades (anzuelo); celulares (cebo) y tiempo aire (anzuelo); impresoras (cebo) y los cartuchos (anzuelo); cámaras (cebo) y el revelado (anzuelo). Una variante de este modelo es utilizada por Adobe, un desarrollador de software que regala el lector de documentos pero cobra por el editor.

En la década de 1950 surgieron nuevos modelos de negocio con los restaurantes McDonald's y con Toyota. En la década de los 60s los innovadores fueron e Wal-Mart y Hypermarkets. En los 70s surgieron nuevos modelos con FedEx y Toys R Us; en los 80s Blockbuster, Home Depot, Intel, and Dell Computer; los 90s con Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, y Starbucks.

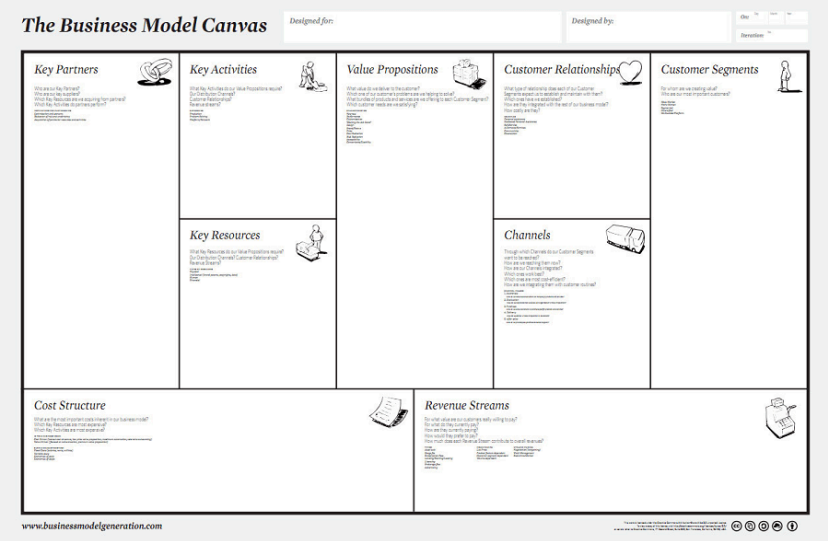
Hoy en día. Los modelos de negocio dependen de cómo se usa la tecnología. Por ejemplo, los emprendedores en el internet han creado nuevos modelos de negocio que dependen totalmente en las tecnologías emergentes. Al utilizar tecnología, los negocios pueden alcanzar un gran número de clientes con costos muy bajos. Además, el incremento en el uso de la subcontratación y la globalización ha significado que los

modelos de negocio deben también buscar financiamiento estratégico y moverse de complejas cadenas de suministro a otras estructuras.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El **Business Model Canvas** es la “plantilla” de modelo de negocio más popular del mundo. Desde que sus creadores, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, publicaron el libro que dio nombre a este “lienzo”, se ha convertido en un modelo de negocio utilizado para casi todas las nuevas startups y popularizado en concursos como los Startup Weekends.

Es una herramienta que tiene distintos apartados que se encargan de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes hasta incluso los socios claves y la estructura de costes. En general, sigue la definición de modelo de negocio y busca plasmar en un solo lugar cómo se crea, entrega y captura ese valor de tu startup.



¿Y en qué consiste cada uno de los 9 apartados del Business Model Canvas? Tranquilo, ahora mismo te lo cuento:

- **Segmentos de clientes:** segmentación de mercado o grupo de personas a los que vamos a venderles nuestro producto o servicio. Puedes agrupar los públicos

por las necesidades, canales, relaciones u ofertas. Algunos ejemplos de segmentos serían el mercado de masas (muy amplios), los nichos de mercado (muy específicos), los diversificados (distintos públicos muy distintos) o los multi-segmentos (que dependen de varios clientes a la vez).

- **Propuesta de valor:** características y beneficios que se encargan de crear valor para cada uno de esos segmentos. En esta parte debes explicar qué es lo que ofreces a tus clientes y por qué van a comprarlo. Algunas características de esta propuesta podrían ser la novedad, el rendimiento, la personalización, el diseño o el precio.
- **Canales:** medios a través de los que te vas a comunicar y vas a hacer llegar tu propuesta de valor al cliente. Pueden ser canales propios (de los socios) o externos y directos o indirectos y están divididos en 5 fases (notoriedad, evaluación, compra, entrega y postventa).
- **Relación con el cliente:** tipo de relación entre la startup y el cliente. Puede ser asistencia personal, self-service o automatizado (mezcla de ambas).
- **Fuente de ingresos:** ¿de dónde va a llegar el dinero a la empresa? ¿Cómo se va a generar el beneficio? Algunos modelos de fuente de ingreso podrían ser la venta directa en un único pago, el pago por uso o la suscripción.
- **Recursos clave:** los recursos más importantes para que todo lo anterior funcione. Pueden ser físicos (vehículos, edificios, …), intelectuales (patentes, copyrights, …), humanos (expertos clave, empleados muy valorados, …) o financieros (efectivo, crédito, …).
- **Actividades clave:** si hay recursos clave, también tiene que haber actividades claves. ¿Cuáles son las actividades sin las que tu negocio moriría? ¿Son de producción? ¿De solución a problemas individuales? ¿De una plataforma a través de la que funciona toda la startup?
- **Socios clave:** colaboradores y personas que son claves para que el negocio arranque y funcione. ¿Y por qué se buscan estos socios clave? Porque se busca

optimizar los recursos (contratar proveedores), reducir riesgos con alianzas estratégicas y adquirir recursos y actividades que no tienes en tu propia startup.

- **Estructura de costes:** el clásico desglose de los gastos que va a tener tu modelo de negocio. Se incluyen los costes fijos, variables, las economías de escala para reducir costes y todo lo relacionado con el gasto.

Si eres capaz de rellenar todos esos apartados, tienes una idea muy, muy clara de cómo es tu negocio. Y eso no es ninguna tontería, porque tenerlo claro desde el principio te hará no tener que estar dando vueltas, cambiando por el camino y descubriendo desagradables sorpresas.

EJEMPLOS DE MODELO DE NEGOCIO



La teoría es muy bonita, pero los ejemplos de modelos de negocio lo son mucho más. ¿Quieres ver cómo genera valor Google, Facebook, Amazon o una empresa de éxito española tan distinta como Wallapop? Sigue leyendo.

FREEMIUM

Separo el modelo freemium del resto y lo utilizo como ejemplo porque con el mundo de las aplicaciones se está volviendo extrapopular. ¿Cuántas aplicaciones de móviles has visto que sean freemium? ¿Cuántos juegos son gratis pero luego tienen micropagos dentro? ¿Cuántas aplicaciones tienen un plan gratuito limitado? Miles y miles.

La definición de freemium es un producto o servicio que ofrece de manera gratuita un servicio básico y que después ofrece todo tipo de añadidos y variables con micropagos o suscripciones para acceder al contenido más avanzado.

El modelo freemium es atractivo porque consigue "enganchar" al usuario a usar una aplicación o juego y después, cuando esa persona ya está acostumbrada a usar esa aplicación, le pide micropagos o una suscripción para poder llegar más lejos. Como ya estás acostumbrado y no te ves usando otra aplicación, acabas pagando.

GOOGLE

Google, ese gigante que todo lo controla y que parece tener tantos programas, webs y aplicaciones, ¿de qué vive? ¿Cuál es su modelo de negocio? ¿Cómo genera ingresos? Pues, aunque parezca muy simple, lo hace todo a través de la publicidad.

Google vive y muere por Adwords. Si mañana todas las empresas del mundo decidieran pasar de Adwords y utilizar otro sistema de publicidad como Facebook Ads o Twitter Ads, el gigante de Mountain View moriría. Es curioso que una empresa tan innovadora y potente viva de la publicidad, ¿verdad?

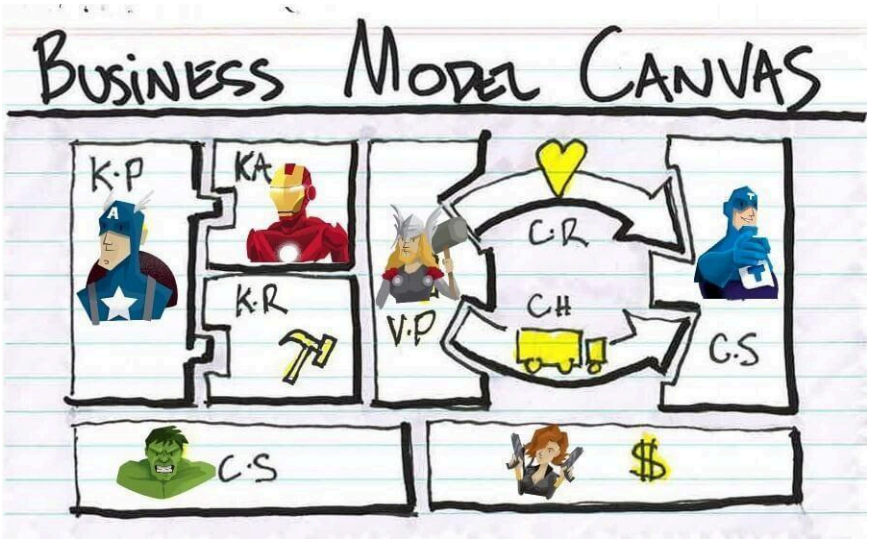
Si queréis saber más sobre el modelo de negocio, os recomiendo leer este artículo de Eduardo Archanco en el que explica mucho mejor que yo todo el modelo de negocio de Google. De hecho, voy a hacer referencia a sus artículos en cada uno de estos ejemplos porque no conozco a nadie que explique mejor estos modelos de negocio en España.

FACEBOOK

Facebook podría ser el hermano pequeño de Google. Es una empresa que nació de una manera similar y que está creciendo a un ritmo muy parecido, por lo que su modelo de negocio… ¿cuál creéis que será?

Sí, la publicidad también. Facebook Ads ha conseguido estabilidad y crecimiento a raíz de la popularidad de Facebook Ads, que con total seguridad es el único competidor serio de Google Adwords muy por encima de otros como Twitter Ads, LinkedIn Ads o cualquier otro sistema de publicidad.

De nuevo, os recomiendo leer otro artículo de Eduardo Archanco en el que desengrana todo el modelo de Facebook y por qué este es una genialidad y no una burbuja a punto de explotar.



AMAZON

Amazon es mucho más que un portal que vende productos. De hecho, la mayoría de productos no los vende ni Amazon. Es una empresa que presta servicios y pone en contacto todas esas compras online con lo que luego llega a tu casa.

Se podría decir que Amazon es el encargado de que, una vez haces clic en comprar, ese producto se despache, llegue a tu casa y tenga un servicio post-venta excelente.

Ellos no fabrican, sino que tienen socios o incluso clientes que distribuyen a través de Amazon a cambio de un porcentaje más que generoso.

Como podéis ver en otro brillante artículo de Eduardo Amazon vive y sobrevive porque su oferta es casi infinita y su economía de escala es una de las más potentes del mercado. Si la oferta disminuyera y se vendieran menos productos, Amazon quebraría enseguida.

WALLAPOP

¿Te sorprendería saber que Wallapop no tiene modelo de negocio? ¿Y te sorprendería saber que esto es lo mismo que le ocurrió a Facebook y Google en sus inicios? Este tipo de aplicaciones suelen buscar primero su expansión, a través de un servicio gratuito, para después crear un modelo de negocio sobre algo que ya tiene éxito y funciona.

Sin embargo, nuestro amigo Eduardo Archanco ya ha empezado a visionar cuáles pueden ser las tres alternativas para que Wallapop comience a "generar negocio".

Anuncios: la vía clásica, pero peligrosa. Wallapop vive de que todo se haga en su app móvil y de ese libremercado gratuito. Si meten publicidad de terceros ahora mismo como productos de segunda mano, podrían matar la app.

Comisiones: una más probable y futura opción de Wallapop. Si vendes un producto por 20 €, ellos se quedan 2 € y viven de que se queden un pico de cada transacción.

¿El problema? Ahora mismo esto también iría en contra de las políticas de la app y obligaría a que todo se pagara a través de la app, algo que no suele gustar.

Anuncios destacados: según Eduardo este sería el modelo perfecto. ¿Por qué? Porque respeta a los usuarios y los beneficia, ya que aquel que quiera pagar por que su producto aparezca antes tendrá el derecho a hacerlo sin cambiar ni un 1% el modelo de negocio de Wallapop.

CLASES DE MODELOS DE NEGOCIO

1.- *Modelos de negocio* basados en publicidad con productos gratis, este tipo de modelos van a necesitar volúmenes importantes de usuarios, los grandes modelos en esta línea a día de hoy podrían ser plataformas como Facebook (Facebook Ads) o Google (Adwords).

2.- Modelos de negocio de productos gratis y cobro por los servicios, este es el caso de los software libres, por ejemplo, donde el producto es gratuito y lo que se cobra es por los servicios de adaptación, instalación, configuración, parametrización, etc. En este modelo la inversión en marketing es siempre el producto y, por ello, es algo que no puede parar de adaptarse, esto hace que las compañías con este modelo tengan también comunidades de desarrolladores que aportan tiempo y conocimientos al producto principal, otro ejemplo podrían ser los cms tipo WordPress, Joomla, etc.

3.- Modelos de negocio Freemium, es una evolución natural del todo gratis basado en publicidad, se basa en ofrecer un servicio gratuito de buen nivel al inicio, de forma que genere un buen volumen de usuarios y posteriormente ofrecer una serie de servicios premium para los clientes que sean más exigentes y que quieran tener mayores funcionalidades a las aportadas por el servicio gratuito, un modelo de este tipo puede ser por ejemplo Linkedin.

4.- Modelos de negocio basados en el Coste del producto, se basa en incrementar un porcentaje de margen sobre el coste de un producto el valor de venta, requiere tener una buena tecnología que te permita obtener de 2 a 5 veces de margen el coste de un producto pero ojo, porque es un modelo que no funciona muy bien cuando hay mucha competencia. Muchos ámbitos de tecnología o segmentos de tecnología vertical se basan en estos modelos que permiten tener un amplio margen sabiendo

que el cliente tiene pocas opciones donde elegir, si se mueven dos o tres competidores está bien.

5.- Modelos de negocio de valor añadido, funcionan en entornos de clientes que están dispuestos a pagar el valor añadido, no son muy viables para ámbitos abiertos tipo las redes sociales o demás, pero si son factibles para todos aquellos modelos profesionales en los que los clientes están dispuestos a pagar un precio para solucionar problemas serio o para ponerse al día de forma constante.

6.- Modelos de negocio de fijación de precios o compras por volumen, estos modelos funcionan en todos aquellos negocios en los que existe una compra en función del uso por volumen de usuarios que los consuman o utilicen, por ejemplo, puede ser Salesforce, que es un CRM que cobra una cuota mensual por usuario de cada empresa que utiliza el producto, esto a la empresa le ahorra grandes costes de implementación y mantenimientos, y en función del número de licencias que se utilizan el coste es menor por rangos, por ejemplo, de 1 a 10 el precio es $10, de 11 a 30 el precio es $9, etc.

7.- Modelos de negocio basado en el posicionamiento competitivos, modelos de negocio que funcionan principalmente en entornos altamente competitivos y en los que las compañías se posicionan para captar nuevos clientes o usuarios de forma masiva con costes de producto muy muy pequeños, en estos modelos de negocio el valor añadido o la diferenciación de productos o servicios es muy pequeña, sólo se compite por precio, este no es un gran camino si una compañía es una start-up que necesita algo absolutamente diferenciador e innovador principalmente.

8.- Modelos de negocio basado en características del producto por rango de precios, son modelos que interesan mucho al público objetivo de los mismos, aunque

tienen unas necesidades de desarrollo bastante importantes, y se basan en servicios o productos a precios pequeños a los que después se les van sumando módulos que aportan más funcionalidad al cliente, estos módulos tienen que aportar una excelente funcionalidad y requiere en muchas ocasiones de pruebas y mantemientos, ya que la mayoría muchos de estos modelos de negocio se basan en desarrollos contra server de aplicaciones y demás. Cuando un cliente pide una mejora los desarrolladores hacen esa mejora que repercute habitualmente en todos los clientes.

9.- Modelos de negocio de la hoja de afeitar, este modelo se define así porque indica que la hoja de afeitar tiene varias capas, aunque tu parece que las compras todas el secreto está en que tendrás que seguir utilizando el producto y pagando una y otra vez después, es el caso de las impresoras cuyo coste de venta de la impresora normalmente es muy bajo pero los cartuchos que compras después tienen un coste que hace que pagues el coste de la impresora una y otra vez. Son modelos de negocio que buscan crear mercados cautivos.

10.- Modelos de negocio basado en el portafolio de precios, funcionan cuando el objetivo es ganar dinero con una cartera de productos y en los que juegas con diferentes factores, sean de mercado, de precios, de clientes, de usos, etc. Los sistemas de gestión de activos son un ejemplo de estos modelos como producto que utilizan los que explotan el negocio, como por ejemplo los de ámbito patrimonialista, stocks, e incluso grandes compradores publicitarios.

5.4. Actividades en clase:

Actividad N°1

Realiza la siguiente Lectura, cópiala en el cuaderno con las preguntas, luego responde las preguntas teniendo en cuenta el texto y el tema de Modelo de Negocio.

CEVICHITO PARA EL CALOR

Carlo es un joven egresado de un prestigioso instituto de cocina, que vive en Chorrillos. Él trabajaba como cocinero en un restaurante de comida marina; sin embargo, debido a un recorte de personal se quedó sin empleo. Buscando la manera de tener un "cachuelo", Carlo decide usar parte de su liquidación para comprarse una combi de segunda y brindar el servicio de movilidad escolar. Un día, mientras leía el portal del chanchito Mass, encuentra que existe la opción de abrir una "combi sanguchera" y le gusta la idea pero cree que es una buena opción cambiar los sánguches por ceviche, ya que tiene harta experiencia en ese rubro. Es así que Carlo decide investigar un poco más sobre esta idea para ver si su negocio tiene futuro.

Carlo sabe que lo primero debe analizar es si hay demanda por lo que él ofrece, si hay oportunidad para ingresar a este negocio y si no hay restricciones. Sabe que la gente que va a las playas busca siempre comer un rico cevichito para aliviar el calor del verano. Así, encuentra que la gente está dispuesta a pagar S/.10 por un buen cevichito con su toque perfecto de aji y limón, y como aperitivo, su deliciosa leche de tigre a S/.3. La competencia que tiene son las cevicherías de la zona, pero su atributo diferenciador sería que su negocio es móvil y que se trata de un plato pensado para consumir "al instante". Sin embargo, es consciente que no es fácil obtener ese tipo de licencia de funcionamiento y no está dispuesto a trabajar fuera de la ley. Debe averiguar las licencias y permisos que necesita ya que no todos los distritos aceptan este tipo de negocio. Sin la licencia, por más que haya demanda y el negocio sea rentable, no podría funcionar.

Otro aspecto que debe considerar es si su costo de producción y ventas le permite obtener un margen de ganancia razonable que justifique su trabajo. El piensa repartir folletos con algunas promociones y tener una página en Facebook para que sus clientes se hagan "fans" y recomienden su ceviche. Carlo entiende que no hay nada peor que una página desactualizada, así que piensa contratar a un amigo para que se encargue del diseño y responder a los comentarios de los "fans".

Carlo piensa encargarse de la preparación y planea decirle a su enamorada que vea el tema de caja, ya que tiene experiencia por haber trabajado en una

conocida cadena de comida rápida. En cuanto al equipamiento, Carlo debe considerar que la combi tenga: a) un área para poner los productos congelados,
b) una zona para preparar los ceviches y finalmente, c) un área de atención y entrega. Según los datos que obtuvo, transformar la combi cuesta entre S/.1,500 y S/.4,000 pero tiene un brother que es mecánico y le puede cobrar un poco menos. Para hacer las compras piensa ir diariamente al mercado que está por su casa ya que necesita tener los ingredientes frescos. Carlo debe tener mucho cuidado con mantener la cadena de frío que es fundamental para darle frescura al producto y para evitar que sus insumos se malogren.

1. ¿Qué es una idea de negocio?
2. ¿Cómo se encuentran nuevas ideas de negocio?
3. ¿Cómo evaluamos si la idea de negocio es viable?
4. ¿Es suficiente con la evaluación que Carlo hizo de su idea de negocio?
5. ¿Cuál es la propuesta de valor de Carlo?

5.5. Actividades Extra clase

Actividad N° 1.

Buscar una noticia referente a los temas que se tratarán durante el periodo, recórtala, imprímela, fotocópiala o escríbela, como quieras pero debes tenerla en tu cuaderno, luego de esto, vas hacer una opinión u aporte de la noticia, para que la noticia sea válida, debe ser dentro de la fecha y que trate del tema que se vio en el periodo, también traer escrito el enlace o el nombre del periódico de donde sacaste la noticia.

Actividad N° 2.

Tiempos modernos es una película de Charles Chaplin, que critica las condiciones monótonas, tediosas y desmotivantes, a las que los trabajadores se vieron forzados, gracias al método industrial de producción