# *Product Manager*

## **Clase 12 - Estructura y modelo de negocios**

Objetivo de la clase:

* Conocer los principales modelos de negocio.
* Aprender a desarrollar un modelo de negocio CANVAS.
* Identificar la propuesta de valor de tu solución.

## **Modelo de negocio**

Hasta ahora siempre nos habíamos posicionado en el rol de investigadores/as, mirando al usuario en el centro, que es la forma correcta de comenzar a desarrollar un producto. Pero nos faltó desarrollar el negocio detrás de esa idea, para que le sea rentable a la compañía. Por eso necesitamos estructurar el modelo de negocio para que sepamos en qué poner esfuerzos, y ganar dinero -además de mejorarle la vida a las personas usuarias-.

“*Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente*.” Osterwalder, A., (2010) y Pigneur, Y., Generación de modelos de negocio, Barcelona, España, Ediciones Deusto.

Esto como frase compatible a cómo trabajamos para las personas fuera de la empresa, sin perder de vista que los números den. Puede que a veces tome varios meses, incluso años, hasta que un negocio comience a ser rentable.

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que te permite definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo harás, a quién se lo venderás, cómo y de qué forma obtendrás ingresos. Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN.

😎Más información: [Business model por Harvard Business Review](https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model#)

El modelo de negocio es útil para:

* Conocer mejor tu empresa o proyecto, así como tus propósitos.
* Tener una visión actual de tu empresa/proyecto.
* Identificar, eliminar o mejorar aspectos importantes para el desarrollo de tu negocio (Lean).
* Generar oportunidades de innovación estratégica.
* Crear un entendimiento común entre las personas involucradas, para que todos vayan en la misma dirección.
* Crear círculos virtuosos a través de la innovación.

Como atributos del modelo de negocio podemos mencionar los siguientes:

1. **Rentable**: Ningún negocio se monta para perder dinero, por tanto debe generar utilidad.
2. **Escalable**: Contempla el crecimiento o expansión de negocio, sin volver a fase cero.
3. **Repetible**: Cuenta con estándares para que faciliten la replicación en otra vertical de producto.

Es importante destacar que, actualmente, el concepto de modelo de negocio va mucho más allá de los ingresos. Se enfoca especialmente en las necesidades puras de los usuarios y los clientes.

El modelo de negocio de Ryanair en los años 80 se enfocaba en ofrecer un servicio completo y de calidad con una flota estandarizada, debido a la gran competencia que creció en los años siguientes debieron modificar su estrategia para enfocarse en brindar a sus usuario opciones de bajo costo y sin servicios extras (su tarifa base no incluye equipaje o comidas), de esta forma pueden ofrecer tarifas bajas con costos bajos de operación. Su modelo de negocios lo convirtió en una de las líneas aéreas líderes del segmento “low-cost”.

**Recuerda:** En la capacidad de ser flexible, está el éxito de un modelo de negocio🚀.

Hoy las compañías involucran elementos más complejos a sus modelos de negocio:

1. Estrategia
2. Innovación y Tecnología
3. Escucha social activa

### **TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO**

Todos los modelos se pueden combinar. Van a poder ver cada modelo y relacionar dos o más modelos a una sola app.

Una plataforma digital crea valor a través de la interacción entre varias partes facilitando la conexión entre herramientas, equipos, datos bajo una estructura digital central. Pueden ser de distintos tipos:

* Nube y SaaS: Mediante suscripciones o rentas permite obtener un servicio o producto alojado en la nube, sin necesidad de instalarlo de manera local.
* Peer to Peer: Permite la comercialización directa de productos y servicios cliente-comprador, usando la tecnología como plataforma de intermediación.
* Metabuscador: Modelo basado en la variedad dentro de su oferta (puja), y en cobrar comisiones en las transacciones.

### 

### **MODELOS DE NEGOCIO PARA APLICACIONES DIGITALES**

**Cómo monetizar una solución digital**

Esta es la clasificación de los modelos de negocio por la manera en la que es posible monetizar una aplicación, es decir, la forma de cobrarle a los usuarios:

* **Freemium**: Habilita la descarga gratuita y se complementa con una serie de features premium que se ofrecen mediante las In-App Purchases. Este pago puede ser puntual o recurrente mediante una suscripción. Al ofrecer el producto base gratuitamente aumentamos las probabilidades de atraer a los usuarios y convertirlos en clientes. Por ello, este modelo de negocios es uno de los más utilizados por startups. La clave reside en encontrar qué características son las candidatas a ser premium. Al ser una app gratuita, es una propuesta atractiva con una baja barrera de entrada, permitiendo a los usuarios conocer y hacer uso de la app sin efectuar ningún pago. Cada compra dentro de la app representa un ingreso. Deben estar dirigidas a completar y mejorar sustancialmente la experiencia.
* **Paid**: Se basa en nada más y nada menos que ofrecer una aplicación que únicamente se puede utilizar mediante una monetización. El pago inicial puede funcionar como un limitante para la cantidad de descargas, disminuyendo la penetración en la audiencia. En cuanto a la usabilidad, permite una navegación más confortable debido a la ausencia de anuncios dentro de la app. La experiencia debe ser superadora. Cada descarga de la app equivale a un ingreso por compra.
* **Paidmium**: Combina el modelo Paid y el Freemium. Una aplicación que tiene una descarga paga, pero que aún así tiene ciertas características Premium por las cuales también tendrás que pagar más para utilizarlas. El pago inicial puede funcionar como un obstáculo para la descarga. Los ingresos provienen tanto de la compra inicial, como de las In-App Purchases
* **In-App Advertising**: Permite la descarga gratuita de la app y la manera en que el proyecto se monetiza es a partir de anuncios de terceros que se incorporan de distintas maneras. Es una modalidad atractiva para el público en general. Permite la descarga sin exigir un pago. Sin embargo, la publicidad puede llegar a entorpecer la experiencia o resultar invasiva para el usuario. La rentabilidad proviene de la conversión a través de los espacios de publicidad, los cuales tienden a ser muy efectivos ya que la data recolectada en la app es usada para mostrar publicidad relevante al usuario.
* **Suscripción**: Posibilita la descarga gratuita y un período de Free Trial (Prueba Gratuita) por un plazo determinado, invitando luego a realizar un pago mensual para hacer uso de la app. Fomenta la descarga, y posibilita un primer acercamiento completo a la app mediante el Free Trial. Los ingresos provienen del pago mensual y tiene como ventaja que los ingresos pueden ser más constantes y estables, el foco está en la retención de los usuarios.

🚩 NOTA IMPORTANTE: Muchos de los ejemplos mencionados pueden ser incluso modelos híbridos. Es decir, combinan características de distintos modelos de negocio en su propuesta.

**¿Qué modelo elegir?**

Depende de muchos factores relativos a cada proyecto:

* Paid & Paidmium: Arriesgados en el mundo de las apps, donde todo parece ser gratuito. Pueden desalentar el uso al tener una barrera alta de costo inicial.
* In-App Advertising y Freemium: Han generado la mayor parte del dinero de las tiendas de aplicaciones. Sin embargo, en algunos casos las publicidades dañan la experiencia del usuario reduciendo la posibilidades de retención.
* Suscripción: La ventaja principal es el ingreso recurrente de dinero, además de permitirnos tener una relación más fuerte con nuestros usuarios.

## **Modelo Canvas o Business Model Canvas**

Es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores. Identifica y describe cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Esto se desarrolla en un recuadro con 9 divisiones. Con ella, podrás tener una visión completa de los actores y su influencia en el negocio.

Se usa sobre todo al momento de crear un producto o servicio, pero se recomienda hacerlo en negocios existentes ya que nos ayuda a detectar oportunidades de mejoras e innovación. Es decir que todo lo que vimos anteriormente respecto a la definición de modelo de negocio, lo materializamos con esta técnica. Es una forma de comunicar de qué se trata mi producto, cómo lo voy a desarrollar, así como de qué forma, a quién, y a cuánto lo voy a vender. Algunos beneficios de esta herramienta:

* Herramienta práctica: Es un lienzo que permite modificar todo lo necesario a medida que avanza el análisis y testeo.
* Trabajo en equipo: Invita a trabajar en grupo y entre áreas de una manera muy interactiva, colaborativa y dinámica.
* Visual: Permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran tu modelo de negocios.

Está conformado por los siguientes elementos:

1. **Asociaciones clave**: Son quienes ayudan a completar las actividades clave y/o proveen los recursos claves. Son también conocidos como aliados estratégicos. ¿Quiénes son mis aliados estratégicos para que funcione el circuito? En este apartado se enumeran los agentes con los cuales necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio. Generalmente, se buscan alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos y/o adquirir recursos. Por ejemplo: Sponsors o auspiciantes del producto, proveedores con quienes tenemos un intercambio beneficioso para ambas partes, etcétera.
2. **Actividades clave**: Actividades centrales del producto que suman valor. Destinadas a mejorar y optimizar la experiencia. Son las nucleares de una empresa/emprendimiento. Por ejemplo: Análisis y monitoreo, reporting, optimizaciones, definición de métricas, entre otras según sea el caso.
3. **Recursos clave**: Recursos y herramientas fundamentales para el producto. Recursos necesarios para llevar adelante la actividad de tu emprendimiento o empresa y, principalmente, la propuesta de valor en cuestión. Los mismos pueden ser físicos, tecnológicos, económicos, humanos e intelectuales. Por ejemplo: Recursos humanos calificados en tecnología, determinados softwares y herramientas digitales, inversión inicial para la activación de un sitio, etcétera.
4. **Propuesta de valor**: La posición central de este elemento en el Canvas no es casual. La propuesta de valor sostiene todo lo demás. Es aquello que se ofrece y aporta valor a los usuarios que utilizan el producto. ¿Qué problema ayudas a solucionar a tus clientes? ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? El valor debe ser para todos los tipos de usuarios y clientes definidos. Por ejemplo: Uber. Del lado de la oferta (conductores), tenemos “ingresos extras”, y de la demanda (pasajeros) “ahorro de tiempo y dinero”. Es uno de los factores clave que hace que los usuarios seleccionen uno u otro producto.
5. **Relación con clientes**: ¿Dónde empieza y dónde termina la relación con los clientes? ¿Qué tipo de soporte se ofrece? ¿De qué manera se fideliza con ellos? ¿Cómo se estimula la venta o adquisición de la propuesta de valor? Por ejemplo: Capacidad de respuesta, Atención y call center, Seguros y garantías, Certificaciones y verificaciones especiales, etcétera. Estrategias y modos de llegada, vínculo y retención con los usuarios.
6. **Canales**: Modos en que la propuesta de valor / producto llega al usuario. Son las vías de comunicación, distribución y venta, son los que establecen el contacto entre la empresa y los usuarios. Son canales destinados tanto al primer acercamiento o conocimiento inicial, como a la adquisición de la propuesta de valor. Por ejemplo: Tiendas físicas, E-commerce, Redes Sociales, Aplicaciones, Web.
7. **Segmentos de mercado**: ¿Recuerdan lo visto en relación al mercado? Aquí es donde la definición de segmento entra en juego. Dentro de estos pueden dividirse más segmentos. Este detalle es sumamente importante a la hora de definir clientes. Por ejemplo: En Uber los conductores son socios clave. Los pasajeros son los clientes. No obstante, no está de más ver a los conductores como clientes también. Son en quienes nos enfocamos para crear y mejorar la propuesta de valor. Es la parte del mercado que puede convertirse en usuario o cliente del producto.
8. **Estructura de costos**: Son todos los costos asociados a la puesta en marcha de la actividad ¿Cuáles son los costos que tiene la empresa/emprendimiento? Personal, inmovilizado, diseño, tecnología y producción. La creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo que debemos tener en cuenta. Por ejemplo: Costos en mobiliario, costos de alquiler, costo de mantención de una app o web, Salarios y/o Honorarios para las actividades clave, etcétera. En este punto, suelen indicarse (a grandes rasgos) los costos e inversiones principales asociados a la producción y entrega de la propuesta de valor.
9. **Fuentes de ingresos:** Los ingresos dependen del modelo de negocio definido, y deben estar pensados en base a la capacidad y el valor que estés creando sobre los clientes. ¿Cuánto están dispuestos a pagar? 💰 Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Importante: En modelos físicos es más fácil definir: venta del bien físico sobre margen esperado, o comisión por intermediario.En modelos online, la monetización podría ser: descargas, transacción, upgrade, publicidad, comisiones, etcétera. En este punto, suele explicarse (a grandes rasgos) cómo se generarán los ingresos y obtendrán ganancias a partir de la oferta generada.

Asociaciones clave: Son quienes ayudan a completar las actividades clave y/o proveen los recursos claves. Son también conocidos como aliados estratégicos.
Actividades clave: Actividades centrales del producto que suman valor.
Recursos clave: Recursos y herramientas fundamentales para el producto.
Propuesta de valor: La posición central de este elemento en el Canvas no es casual. La propuesta de valor sostiene todo lo demás. Es aquello que se ofrece y aporta valor a los usuarios que utilizan el producto.
Relación con clientes: Estrategias y modos  de llegada, vínculo y retención con los usuarios. 
Canales: Modos en que la propuesta de valor / producto  llega al usuario.
Segmentos de mercado: Son en quienes nos enfocamos para crear y mejorar la propuesta de valor. Es la parte del mercado que puede convertirse en usuario o cliente del producto.
Estructura de costos: En este punto, suelen indicarse (a grandes rasgos) los costos e inversiones principales asociados a la producción y entrega de la propuesta de valor.
Fuentes de ingresos: En este punto, suele explicarse (a grandes rasgos) cómo se generarán los ingresos y obtendrán ganancias a partir de la oferta generada.

### **BUSINESS CASE**

El Business Case es una herramienta ideal para emprendedores/as a la hora de planificar la estructura de costos y fuentes de ingresos. Si bien, el Business Case no es una pieza obligatoria para el Proyecto Final del curso, te invitamos a conocerlo en [**este Genially**](https://view.genial.ly/62c356db242da20019cba847). Si te animas, puedes crearlo e iterarlo con tus tutores/as y profesor/a.

## **Propuesta Única de Valor y Value Proposition Canvas**

La Propuesta única de valor tiene como objetivo darle al usuario una idea clara, concisa y transparente de cómo un negocio en particular puede ser relevante para él. Se trata de lograr que al cliente le interese conseguir lo que la propuesta de valor le ofrece. En definitiva, es una manera de responder a la pregunta: “¿De qué se trata tu producto?”. Deberíamos contestar de manera completa y convincente con la propuesta.

### **VALUE PROPOSITION CANVAS**

Para la definición detallada de la propuesta de valor también contamos con herramientas muy útiles. Una de ellas es el Value Proposition Canvas, también conocido como Mapa de Valor o Mapa de Empatía. Su realización nos ayuda a seleccionar las ideas que mejor se ajusten a nuestro negocio para conseguir que nuestros usuarios reciban soluciones aptas a sus necesidades.

Este método de representación visual está compuesto por dos partes:

**Perfil del cliente**: Allí incluimos las características del público target:

* Beneficios: Resultados positivos, deseos, ganancias o facilidades que espera obtener el cliente. Deben ser alcanzados con el valor ofrecido, pero serán más valorados si los superamos.
* Dolores: Situaciones “no deseadas” como problemas, obstáculos, dolencias, carencias, frustraciones o riesgos, con las que el cliente se enfrenta para lograr el beneficio.
* Trabajos del consumidor: Tareas que nuestro potencial cliente realiza diariamente y lo vinculan con nuestro valor, es decir, necesidades y/o problemas que intentarán solucionar con ayuda del valor.

**Mapa de valor**: Allí especificamos cómo vamos a crear valor para el segmento de usuarios seleccionado.

* Creadores de beneficios: Valor que ofreces (+ sus características y funcionalidades) que encajan con las necesidades de tus clientes y los ayudan a desarrollar sus tareas/actividades diarias.
* Aliviadores de dolores: Todas aquellas formas en las que el valor ofrece soluciones efectivas a los clientes para aliviar los dolores y conflictos determinados en su perfil.
* Productos y servicios: Beneficios que genera el negocio a través de los valor ofrecido, que serán valorados por los clientes.

Esta herramienta permite vincular mediante aspectos específicos a los dos perfiles mencionados: perfil cliente y mapa de valor.
La propuesta de valor se presenta como aliviador de dolores y creador de beneficios para los usuarios. Así, el producto o servicio ofrecido por la propuesta de dolor se encuentra directamente con los trabajos que puede ahorrarse el usuario. Se reflejan en un solo mapa los problemas, objetivos y solución.

**Resumen de lo visto en la clase de hoy:**

* Modelos de negocio.
* Modelo de negocio CANVAS.
* Propuesta de valor.

#DemocratizandoLaEducación