



EL PLAN DE NEGOCIOS EDITORIAL



El plan de negocios editorial por Belkis Camacaro - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Conocer el proceso de desarrollo de nuevos modelos de negocios en torno a una propuesta de valor empleando para ello el lienzo de modelo de negocio o Modelo Canvas, como herramienta para describir, analizar y diseñar el plan de negocios editorial.



TABLA DE CONTENIDO



- > Introducción
- 01** El lienzo de modelo de negocio
- 02** Técnicas para el diseño de modelos de negocios
- > Cierre
- > Referencias



En este tema hallarás los aspectos fundamentales que te servirán para conocer el proceso de desarrollo de **nuevos modelos de negocios**, en torno a una propuesta de valor mediante el empleo del lienzo de modelo de negocio o Modelo Canvas como herramienta estratégica para describir, analizar y diseñar el plan de negocios editorial.





El **modelo de negocios** o modelo Canvas, nació como una herramienta creada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur hace algunos años, concretamente en el año 2010, como una forma de generar un modelo de negocios de una manera dinámica, funcional, amena y visual que permitiera al equipo conversar y debatir ideas sobre el concepto de lo que debería ser el verdadero modelo de negocio.

Una vez que hayas concebido una idea de negocios, el próximo paso será presentar al **equipo editorial** cuál es tu concepto de negocios sobre un proyecto editorial específico, pero vas a necesitar fomentar el intercambio de ideas y de esa manera generar un debate que permita liberar por parte de cada miembro del equipo nuevas formas o perspectivas que contribuyan a crear aportes significativos para lo que debería ser la maqueta del modelo de negocio editorial. Por esa razón expresa Ferreira-Herrera (2015) que "es un modelo que busca resaltar el potencial emprendedor en la gestión de proyectos" (p. 1).



Por tal motivo, te invitamos a conocer cómo se conceptualiza un modelo de negocios y la forma en que se integran nueve módulos que se traducen en la respuesta a quiénes son los clientes, cuál es la oferta, la infraestructura y su viabilidad económica. Es recomendable que vayas paso a paso, ya que Canvas es una herramienta muy sencilla, pero celosa en el sentido de que no admite que saltes del módulo 1 al 3 y luego al módulo 8; es un proceso ameno que llama mucho la atención, pero que debes respetar porque es metódico. Por eso te presentaremos módulo por módulo la herramienta Canvas, siguiendo la ruta trazada por sus creadores.



Un **modelo de negocios**, en opinión de Osterwalder y Pigneur (2010), describe "las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (p.14) y constituye, de acuerdo a los citados autores, "una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa" (p.15). El punto de partida de un modelo de negocios consiste en conseguir un concepto sencillo, pero relevante y que se comprenda fácilmente sin que ello implique simplificar en forma extrema el funcionamiento de una empresa, que en nuestro caso sería una empresa editorial, y para ello se necesita, según Osterwalder y Pigneur (2010), "un lenguaje compartido que permita describir y gestionar modelos de negocio para desarrollar nuevas alternativas estratégicas" (p.15), ya que sin él se dificulta cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y tener éxito en cuanto a innovación se refiere.



En el proceso de desarrollo de un modelo de negocios se emplea una herramienta estratégica denominada por Osterwalder y Pigneur (2010), modelo de negocios o Modelo Canvas cuyo propósito consiste en colocar en un lienzo las realidades que debe articular todo emprendedor en la identificación y análisis de ideas emprendedoras de manera lógica lo que según Osterwalder (2004), representa la manera en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

El **Modelo Canvas** desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), es un lienzo que facilita la rápida evaluación de una idea a través de nueve bloques:

- (1) segmentos de mercado (SM)
- (2) propuestas de valor (PV)
- (3) canales (C)
- (4) relaciones con clientes (RCI)
- (5) fuentes de ingresos (FI)
- (6) recursos clave (RC)
- (7) actividades clave (AC)
- (8) asociaciones clave (AsC)
- (9) estructura de costos (EC).



En lo referente a **segmentos de mercado** (SM), Osterwalder y Pigneur (2010), señalan que en este bloque o módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, es decir, los segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes, mas sin embargo, conviene destacar que los referidos autores cuando cuestionan sobre cuáles son nuestros clientes más importantes, aclaran que existen varios segmentos de mercado:

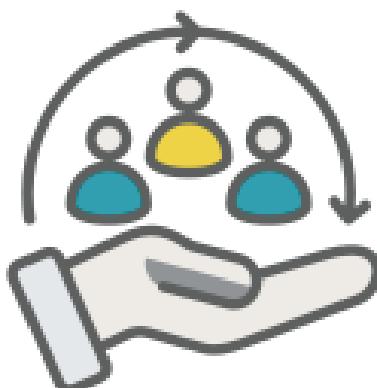
(a) mercado de masas, centrados en un público general, sin distinguir segmentos de mercado, (b) nicho de mercado, que atienden a segmentos específicos y especializados, (c) mercado segmentado, que son segmentos de mercados con necesidades y problemas específicos, (d) mercado diversificado, con segmentos de mercado con necesidades y problemas diferentes, y (e) mercados multilaterales, que se dirigen a dos o más segmentos de mercado diferentes. Un ejemplo de ello podría ser la creación de un catálogo cuyos títulos sean de novela gótica exclusivamente que, como verás, es para un segmento muy específico.

La **propuesta de valor** (PV), interpretando a los citados autores, es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa y su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente: "son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado" (p. 22). Por tal motivo, la propuesta de valor representa una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes, y al respecto advierten Osterwalder y Pigneur (2010), que "algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, en tanto que otras pueden ser similares a ofertas ya existentes" (p. 26).

Una propuesta crea valor para un segmento de mercado, en opinión de los citados autores, debido a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento; estos valores pueden ser cuantitativos, entre los cuales se encuentran el precio, la velocidad del servicio, entre otros; o cualitativos como diseño, experiencia del cliente, entre otros.



En función de lo anteriormente expuesto, Osterwalder y Pigneur (2010), señalan que existen elementos que pueden contribuir con la **creación de valor para el cliente**: (a) Novedad, (b) mejora en el rendimiento, (c) personalización, (d) marca/estatus, (e) precio, (f) diseño, (g) reducción de costos, (h) reducción de riesgos, (i) accesibilidad, (j) comodidad/utilidad, entre otros. Ejemplo de ello podría ser para una empresa editorial de corte o estilo muy conservador, en el sentido que hasta ahora sus títulos se ofrecían solamente en formato físico y ahora podrían ofrecerse en formato físico para el segmento que acostumbra a leer en ese formato y, en paralelo, ofrecer los mismos títulos pero en formato electrónico, ya que a muchas personas les gusta por considerarlo moderno, innovador, ecofriendly, más cómodo y además pueden conformar su propia biblioteca electrónica, lo que podría representar una oportunidad de negocios para la empresa editorial.



En los **canales** (C), de acuerdo a los referidos autores, "se explica la manera en que una empresa se comunica con sus diversos segmentos de mercado para llegar a ellos y brindarles una propuesta de valor" (p.26), por ello afirman Osterwalder y Pigneur que los canales representan una especie de enlace entre la empresa, comunicación, venta y distribución "son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia" (p. 26).

En este módulo o bloque del lienzo, Osterwalder y Pigneur (2010), sugieren que hay preguntas específicas, muy concretas que habría que considerar:

- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
- ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
- ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
- ¿Cuáles tienen mejores resultados?
- ¿Cuáles son más rentables?
- ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?



Osterwalder y Pigneur (2010) comentan que en la **comercialización de una propuesta de valor**, "es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado" (p.27), y al respecto agregan que las empresas, "para entrar en contacto con los clientes,

pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos, es decir, una combinatoria de ambos" (p. 27). Para ello debe procurarse un equilibrio entre los diversos canales a utilizar, a fin de satisfacer al cliente y que la empresa con su modelo de negocio pueda alcanzar la máxima rentabilidad posible (ver Tabla 1).

Tipos de Canal	Fases del Canal					
	Propio	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Postventa
Directo	-Equipo Comercial	¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	-Ventas en Internet					
	Socio					
Indirecto	-Tiendas Propias					
	-Tiendas					

Fuente: (Tabla 1) Tipos y fases de canal. Osterwalder y Pigneur. (2010)

En lo referente a las **relaciones con los clientes**, Osterwalder y Pigneur (2010), destacan que en este módulo se describen los tipos de relaciones que se dan entre la empresa y los segmentos de mercado y, en tal sentido, "las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes aspectos: (a) Captación de clientes, (b) fidelización de clientes, y (c) estimulación de las ventas" (p. 28).

Un ejemplo de este módulo o bloque, podría consistir en que una empresa editorial en su relación con los clientes establezca en su modelo de negocios incrementar un 10% la captación de clientes con respecto al mes o trimestre anterior, o por el contrario, podría proponerse fidelizar a sus clientes, dado el hecho que el competidor más cercano está avanzando con mayor fuerza e incrementando su participación de mercado en el sector editorial.



En este bloque o módulo, los referidos autores expresan que se debe partir de "¿qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿cuál es su coste? y ¿cómo se integran en nuestro modelo de negocio?" (p.29).

Además de estas preguntas, existen una variada gama de formas de **relaciones con clientes** que "pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado, entre las cuales se encuentran la asistencia personal que se brinda en los puntos de venta" (p. 29), por ejemplo, librerías o en la misma empresa editorial, asistencia personal exclusiva, podría ser el tipo de atención que se le dispensa a una cadena de librerías, pero directamente a los gerentes; también se cuenta con el autoservicio donde el cliente se sirve a sí mismo, por ejemplo, cuando se adquieren libros a través de una tienda electrónica.



Otro de los bloques o módulos son las **fuentes de ingresos**, que de acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010) se refieren al "flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos)" (p.30), a partir de allí, las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? En caso de responder correctamente a esta pregunta, la empresa podría generar fuentes de ingresos para cada segmento de mercado con "un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad" (p. 30).

Interpretando y aplicando lo anteriormente expresado, por ejemplo, debes considerar en tu modelo de negocios información pertinente sobre los ingresos mensuales promedio de tu segmento o público objetivo, el precio objetivo de algún título, colección o catálogo y posiblemente el precio que estarían dispuestos a pagar tus lectores o segmento.



Osterwalder y Pigneur (2010), afirman que un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente.

La afirmación anterior, implica cierta necesidad de información que los citados autores resumen en las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?



En tal sentido, existen varias formas de generar ingresos y al respecto, Osterwalder y Pigneur (2010), expresan que las **vías para crear ingresos** podrían ser las siguientes: (a) venta de activos, por ejemplo, tenemos el caso de Amazon con la venta de derechos de propiedad sobre libros; (b) publicidad y promoción, esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Un ejemplo de ello estaría en los ingresos que percibe una empresa editorial después de realizar la promoción y publicidad de sus catálogos, algún título en particular, hasta de alguna colección, ya que se invierte en comunicar que se tiene a disposición de nuestro público objetivo un determinado título o producto editorial, pero si logramos **despertar la atención, el interés, el deseo de leer ese título y finalmente la acción de compra**, allí se generarán ingresos. Recuerda que el negocio del librero independiente es vender no manejar un amplio stock, sino la rotación de los libros, es decir, que se produzca la venta, si lo ves desde la óptica del librero y la compra, desde la perspectiva de quien adquiere el libro.



Otro aspecto que resulta particularmente útil es saber que existen **dos mecanismos de fijación de precios**, y al respecto los referidos autores, explican que existen dos

formas de fijar precios: (a) fijo, donde los precios predefinidos se fundamentan en variables estáticas y (b) dinámico, donde los precios cambian en función del mercado (ver Tabla 2)

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	Subastas	El precio se determina en una licitación

Fuente: (Tabla 2) Formas de Fijación de Precios. Osterwalder y Pigneur. (2010)

En el módulo o bloque denominado **recursos clave**, de acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010), se describen los recursos con los cuales contará el modelo de negocio para su adecuado funcionamiento, es decir, "crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos" (p.34), es lo que se conoce como recursos clave de acuerdo a los autores y los mismos pueden ser "físicos, económicos, intelectuales o humanos" (p. 34), y podrían

pertenecer a la empresa, alquilarse o ser de sus socios. Por ejemplo, los recursos clave de una casa editorial pequeña con representación a nivel local no usan los mismos recursos claves que una casa editorial con presencia global o regional. La interrogante que podría guiar la elaboración de este módulo sería "¿qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?" (p.35)



Los recursos clave según los citados autores, se clasifican en las siguientes categorías:

Físicos, en esta categoría se incluyen "los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución" (p. 35).

Intelectuales, los recursos intelectuales son los que confieren a los modelos de negocios mayor consistencia cuando están bien fundamentados y consisten en "marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido" (p. 35).

De estos recursos el de mayor relevancia para el negocio editorial es el **derecho de autor**, ya que al constituir un derecho sobre su obra, estaríamos hablando de derechos de índole moral y patrimonial surgidos del acto de creación que otorgan al autor un derecho de propiedad y que normalmente es consagrado en la Ley de Derechos de Autor de diversos países. Por ejemplo, en Venezuela, la Ley de Derechos de Autor (1993), en su artículo 5, establece que el autor posee sobre .

su obra "derechos de orden moral y patrimonial determinados en esta Ley. Los derechos de orden moral son inalienables, inembargables, irrenunciables e imprescriptibles".



Por tal motivo, al haber **derechos morales y patrimoniales** correspondientes al autor y siendo una facultad suya la divulgación de su obra, no puede una empresa editorial divulgar una obra sin consentimiento del autor, ya que ello implica un usufructo sobre el derecho del autor, y al respecto en el artículo 18 se establece que "nadie puede dar a conocer sin el consentimiento de su autor el contenido esencial o la descripción de la obra, antes de que aquél lo haya hecho o la misma se haya divulgado".

Lo anteriormente expresado conduce a la consideración de pago a los autores, permisos y derechos derivados del hecho mismo de cesión de derechos autor, y casi que podría decirse que todo este entramado origina formas de gestionar la propiedad intelectual, y por ende, modelos de negocios en donde el derecho de autor, si bien es

considerado uno de los activos más importantes de la empresa editorial, también no menos importante es el hecho que así como se habla de derechos también existen obligaciones que contraen los editores.

La industria editorial es muy interesante y atractiva, pero entraña un modelo de negocios que se constituye en función de la **negociación** del contrato con el autor: allí es donde ciertamente se aprecian cuáles son las negociaciones de los editores. Por ejemplo, en el contrato debería aparecer la cesión de derechos de autor con especificación expresa del idioma y tipo de formato a emplear, qué tipo de obra es, el período de entrega y su publicación, exención de responsabilidades, la remuneración que se dará al autor, entre otros aspectos; de ahí la importancia de utilizar una herramienta como el modelo de negocios Canvas, porque permite visualizar las ideas y hasta esbozos de estrategias en una plantilla.



Humanos, en líneas generales, se podría decir que el recurso humano es el motor que pone en marcha a las empresas y gestiona sus diversos procesos; de ahí que Osterwalder y Pigneur (2010) expresan que "en los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales" (p.35), por ejemplo, para una empresa editorial sus recursos humanos son algo primordial, puesto que su modelo de negocios se fundamenta en un grupo de expertos a nivel intelectual, administrativo y comercial para poder llevar adelante un negocio en el ámbito editorial y poder participar con una ventaja competitiva en el mercado

Económicos, sin un capital o dinero para mantener un negocio en funcionamiento se hace cuesta arriba la contratación de recursos humanos, por eso afirman Osterwalder y Pigneur (2010) que "algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave" (p. 35),



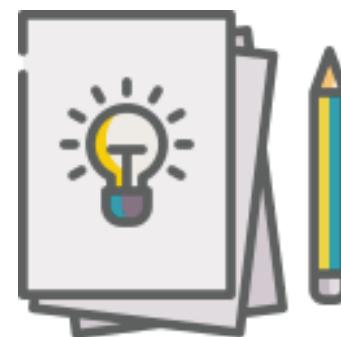


Lo expresado por los citados autores cobra plena vigencia en la industria editorial porque se entrelaza alrededor de ella un complejo entramado de recursos humanos, entre los cuales se encuentran editores, ilustradores, correctores, maquetadores, personal administrativo, profesionales especializados en el área editorial, proveedores, canales de comercialización y distribución, entre otros, sin quienes no sería posible la actividad editorial.

En el módulo de **actividades clave**, se describen según Osterwalder y Pigneur (2010), las acciones más relevantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione, estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, "y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio" (p.36), de esta manera podría decirse que la actividad clave de la empresa editorial es editar libros, y ante ello surge la interrogante ¿qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Las actividades clave, en opinión de Osterwalder y Pigneur (2010), se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción. se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de diseño, fabricación y entrega del producto final, y en opinión de los referidos autores, se erige como uno de los aspectos más importantes. Al respecto opinan que "la actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación" (p.37). Por ejemplo, en una empresa editorial son la actividad de diseño, maquetación, impresión, entre otros, sin los cuales no podría generarse una actividad de producción, por ello se considera que es parte importante del modelo de negocios editorial.





Resolución de problemas, esta actividad requiere la intervención, si se quiere hasta cierto punto creativa en la solución de problemas propios del día a día de cada empresa por parte de su recurso humano, recuerda que muchas veces planificamos, organizamos, dirigimos, coordinamos, pero estamos sujetos a los vaivenes del entorno, y ello ocasiona que a veces surjan situaciones que demandan la búsqueda de una solución que remedie y nos ayude a controlar los procesos en la empresa editorial.

Los autores anteriormente citados manifiestan que los "modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua" (p.37), por ejemplo, en el mundo de la consultoría editorial cada libro es un reto y demanda solución a problemas, uno de ellos proviene justamente del modelo de negocios que haya adoptado la empresa, otra fuente productora de problemas proviene de no saber comprender y adaptarse a las tendencias y nuevas demandas del entorno en el cual se desenvuelve la industria editorial, cambios en los hábitos de lectura, entre otros.



Plataforma/Red, las actividades cotidianas de una editorial en la actualidad son prácticamente impensables sin el uso de internet, intranet, redes, plataformas, software, entre otros, que se encuentren relacionados con tecnología, por tal motivo, los citados autores expresan que "las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma" (p. 37). El modelo de negocio de una casa editorial implica el manejo de software en sus procesos.





En el módulo **asociaciones clave**, se colocan los principales proveedores y aliados que pueda tener la empresa, por ejemplo, alianzas de tipo estratégico con la competencia, outsourcing, alianzas con proveedores, entre otros, que contribuyan al logro significativo en sus márgenes de rentabilidad y procesos, todo ello es válido en la actualidad.

Para Osterwalder y Pigneur (2010) la descripción de las asociaciones claves en la plantilla o lienzo de modelo de negocios Canvas adquiere mucha relevancia porque detalla "la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio" (p.38), de ahí que los citados autores expresen que habría que formular interrogantes como "¿quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?" (p.39)

Conviene destacar que Osterwalder y Pigneur (2010), a propósito de las **alianzas o asociaciones estratégicas** afirman que existen al menos tres motivaciones:

(a) Optimización y economía de escala, que "suelen establecerse para reducir costos y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos" (p. 39), (b) reducción de riesgos e incertidumbre, las empresas se asocian estratégicamente para reducir riesgos en un entorno competitivo donde con frecuencia los competidores crean alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra" (p. 39), y (c) compra de determinados recursos y actividades, "obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad, en lo concerniente a información, licencias o acceso a clientes" (p. 39).





El último módulo o bloque es la **estructura de costos**, que según los referidos autores, consiste en la descripción de los costos que acarrea la adopción de un determinado modelo de negocios. Por eso te sugerimos mucha concentración y discernimiento en lo concerniente a la elaboración de tu modelo de negocios, que pese a ser un esbozo de lo que será tu modelo de negocios editorial, no debes perder de vista que sea viable y factible en términos de costos. Por tal motivo, los citados autores recomiendan hacerse preguntas como "¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?". (p.41)

La estructura de costos reflejan los gastos realizados por una empresa conforme a su modelo de negocios, y al respecto Osterwalder y Pigneur (2010) expresan que los costos se pueden estructurar de dos formas, la primera de ellas, según los costos, ya que se "pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización" (p. 41). La segunda forma de establecer una estructura de costos se construye a partir del valor, ya que

lgunas empresas "no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor" (p. 41), este tipo de estructura se enfoca en el valor *Premium*.

La estructuración de costos propuesta por los referidos autores, tal vez te podría parecer extremista, pero obedece al tipo de modelo de negocios que diseñes, la propuesta de valor y el segmento a quien dirijas tu proyecto editorial. Por eso es importante tomar en cuenta que la **herramienta Canvas** es un proceso paso a paso y que debes ser sistemático, es decir, ir colocando en el lienzo las ideas módulo por módulo, de forma organizada. Recuerda que de allí resultará tu planificación.

Las estructuras de costos también pueden contemplar costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de campo, en tal sentido, Osterwalder y Pigneur (2010) opinan que "los costos fijos no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos" (p. 41), por ejemplo, el alquiler del local en donde funciona la editorial y los sueldos del personal que labora en la empresa editorial; en tanto que los costos variables, de acuerdo a los citados autores "varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos" (p. 41).

Observa que se trata de lo contrario de costos fijos, mientras que las **economías de escala** se "refieren a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción" (p. 41). Ello implica la compra al mayor por grandes volúmenes de producción y por ende, el costo de la unidad baja, permitiendo así manejar su política de precios con mayor holgura que en modelos de negocios basados en costos fijos y costos variables; mientras que en las economías de campo nos referimos a "las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación" (p. 41).



A manera de ejemplo, Osterwalder y Pigneur (2010), proporcionaron un ejemplo sobre la **transformación del sector editorial**, y su opinión refleja lo que muchas veces ocurre con la revisión de manuscritos de diversos autores, dando como resultado la elección de autores que podrían reportar mucho éxito en ganancias para la empresa como producto de las ventas, mayor participación de mercado editorial y un mayor posicionamiento en la mente del consumidor editorial. De ahí que opinen que "(...) el modelo tradicional del sector editorial se basa en un proceso de selección en el que los editores revisan muchos manuscritos y autores antes de elegir a los que tienen más posibilidades de alcanzar un número mínimo de ventas" (p.70), y todo ello obedece al criterio de obtención de máxima rentabilidad (ver Figura 1).



Fuente: (1) Modelo de negocio tradicional de las editoriales. Osterwalder y Pigneur. 2010.



Un ejemplo que ofrecen Osterwalder y Pigneur (2010) sobre cambios o modificaciones que se hacen en ciertas ocasiones o momentos históricos de las empresas editoriales, consiste en lulu.com, una empresa editorial que pasó de un modelo de negocios editorial tradicional a un modelo de negocios que otorgaba una mayor apertura al ofrecerle a los escritores la posibilidad de publicar sus escritos utilizando un modelo de **negocios más flexible** que "consiste en ayudar a los autores aficionados o especializados a publicar sus obras. lulu.com elimina las barreras de entrada tradicionales y proporciona a los autores las herramientas necesarias para elaborar, imprimir y distribuir su obra en internet" (p. 71).



Lo interesante de este ejemplo reside en el hecho que un **modelo de negocios no es estático, es dinámico**, por eso debe ser flexible. Ten siempre presente este detalle, observa el viraje que dio lulu.com a su **modelo de negocios**: en vez de seleccionar obras que pudieran garantizar excelentes dividendos le brindó la oportunidad a muchos autores de utilizar la autopublicación, lo cual les permitió contar con una especie de exposición de sus escritos y a lulu.com reducir a la mínima expresión el riesgo de publicar una obra que aparentemente prometía mucho, pero que al final no alcanzó los niveles de ventas esperados, ya que "este modelo funciona porque los libros no se imprimen hasta que haya un pedido real y porque a Lulu.com no le perjudica que un título determinado no se venda, pues no incurre en ningún gasto" (p. 71) (ver Figura 2)



Fuente: (2) Modelo de negocio tradicional de las editoriales. Osterwalder y Pigneur. 2010.



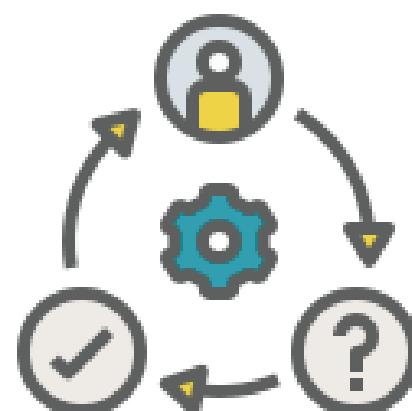


Una vez expuesto en qué consiste el modelo de negocios y el empleo de la herramienta de la herramienta Lienzo de modelo de negocios Canvas, Osterwalder y Pigneur (2010), aportaron seis técnicas de diseño para que puedas aplicar a los modelos de negocio: (a) aportaciones de clientes, (b) ideación, (c) pensamiento visual, (d) creación de prototipos, (e) narración de historias, y (f) escenarios.

La técnica **aportaciones al cliente** es, tal como señalan los autores:

Un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio. La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. (p. 128).

Al respecto, los citados autores señalan que uno de los desafíos consiste en saber qué clientes se deben tener en cuenta y qué clientes se deben ignorar, de ahí que expresen que "a veces, el núcleo de nuestra actividad nos impide ver los segmentos de crecimiento situados en la periferia" (p. 129). Por tal motivo, tu modelo de negocios no debe ser diseñado como algo prefijado, debe estar en **constante revisión**. Recuerda que el consumidor editorial cambia hábitos, gustos y preferencias de acuerdo a su ciclo de vida, familiares, amigos, hijos, círculos laborales, entre otros; de ahí que Osterwalder y Pigneur (2010) opinen que "los innovadores de modelos de negocio no deberían centrarse exclusivamente en los segmentos de mercado existentes y deberían poner el ojo en segmentos nuevos o sin explotar" (p. 129).

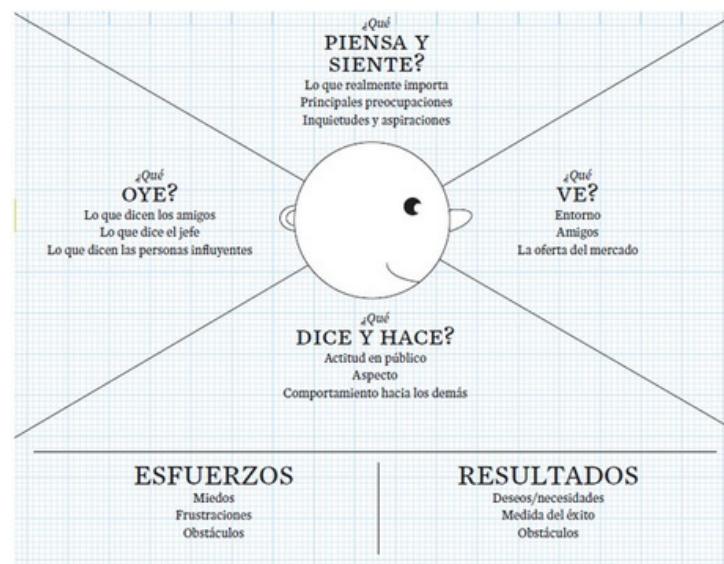




El **modelo centrado en el cliente** debe partir de las siguientes interrogantes: (a) ¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles?, (b) ¿qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?, (c) ¿qué trato prefieren los clientes?, como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?, (d) ¿qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?, (e) ¿por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Para aplicar esta técnica puedes emplear la herramienta Mapa de Empatía, que fue desarrollada por la empresa XPLANE (citada por Osterwalder y Pigneur, 2010), que permite "establecer un perfil del cliente que sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes" (p. 131). La ventaja del empleo del Mapa de Empatía como herramienta apunta a la obtención de un retrato hablado del consumidor editorial conforme a sus necesidades, hábitos y preferencia, que en definitiva será una directriz en cuanto a las estrategias que implementes para lograr un modelo de negocios cónciso con la realidad del mercado editorial.

Lo anteriormente expresado, guarda relación con lo que decíamos en lo referente al perfil y necesidades del consumidor editorial; allí también se te presentó otra vía para conocer al consumidor consistente en determinar el problema, objetivos de investigación, tipo y diseño de investigación, población y muestra, el instrumento, presentación y discusión de resultados, conclusiones y sugerencias. Sin embargo, **utilizando el Mapa de Empatía como herramienta llegas a identificar el perfil del consumidor editorial más rápido y más fácil** (ver Figura 3)



Fuente: (3) Mapa de empatía. Osterwalder y Pigneur. 2010.



En cada una de esas casillas hay preguntas clave que te servirán de guía (ver Figura 4).

1

¿QUÉ VE?

DESCRIBE QUÉ VE EL CLIENTE EN SU ENTORNO

- ¿Qué aspecto tiene?
- ¿Qué lo rodea?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)?
- ¿A qué problemas se enfrenta?

2

¿QUÉ OYE?

DESCRIBE CÓMO AFECTA EL ENTORNO AL CLIENTE

- ¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge?
- ¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye?
- ¿Qué canales multimedia le influyen?

3

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EN REALIDAD?

INTENTA AVERIGUAR QUÉ PASA EN LA MENTE DEL CLIENTE

- ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?
- Imagina sus emociones. ¿Qué lo commueve?
- ¿Qué le quita el sueño?
- Intenta describir sus sueños y aspiraciones.

4

¿QUÉ DICE Y HACE?

IMAGINA QUÉ DIRÍA O CÓMO SE COMPORTARÍA EL CLIENTE EN PÚBLICO

- ¿Cuál es su actitud?
- ¿Qué podría estar contando a los demás?
- Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.

5

¿QUÉ ESFUERZOS HACE EL CLIENTE?

- ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?
- ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?
- ¿Qué riesgos teme asumir?

6

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE EL CLIENTE?

- ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?
- ¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?
- Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

Fuente: (4) Preguntas clave. Osterwalder y Pigneur. 2010.



En el módulo de **ideación** debes tener en cuenta que la misma flexibilidad que brinda el modelo de negocios Canvas, facilita la detección de un punto de partida, ya que al estar íntimamente conectados los módulos, cualquier innovación que hagas ya afecta a los demás. Puedes introducir modificaciones y dar un vuelco a tu modelo de negocio, pero ten en cuenta revisar los módulos porque seguramente tendrás estrategias concebidas allí que ya no son cónsonas con los cambios que se introdujeron. Por ese motivo, Osterwalder y Pigneur (2010) manifiestan que "la semilla de la innovación en modelos de negocio puede germinar en cualquier lugar y cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida" (p. 138).

Un aspecto que seguramente debe haber llamado tu atención es el uso de fotografías, imágenes y hasta de papeles autoadhesivos en los módulos del lienzo de modelo de negocios. Esto se debe a que los creadores de esta herramienta opinan que "los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo" (p.148), y ciertamente la asociación de imágenes y notas autoadhesivas de

colores ayuda a visualizar y fijar la atención en cada uno de los módulos. Esta tercera técnica recibe el nombre de **pensamiento visual**.

La cuarta técnica propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010) consiste en la **creación de prototipos**. Los prototipos facilitan la comprensión de tópicos abstractos y te permiten considerar nuevos conceptos, ya que es "una herramienta para reflexionar sobre las direcciones que podría tomar el modelo de negocio" (p.162). Las preguntas que podrías hacer son "¿Qué supondría para el modelo la adición de otro segmento de mercado? ¿Qué consecuencias tendría la eliminación de un recurso caro?, ¿Y si regalamos algo y cambiamos la fuente de ingresos por otra más innovadora?" (p. 162)



Para esbozar los modelos de negocio nuevos y proceder a su correspondiente análisis podrías recurrir a la quinta técnica propuesta por Osterwalder y Pigneur, la **narración de historias**, ya que "la narración de historias aprovecha el poder explicativo del lienzo de modelo de negocio, ya que acaba con la incredulidad ante lo desconocido" (p.172). Desde este punto de vista las historias permiten una explicación fluida de lo que hayas concebido en el lienzo y "presenta la lógica del modelo con una narración atractiva que familiarice al público con lo nuevo o desconocido" (p. 173).

Una forma de transformar aspectos abstractos en aspectos tangibles se fundamenta en el uso de **escenarios**, la sexta técnica propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010) como "guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes" (p. 182). El uso de esta técnica te permitirá "aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado" (p. 182).





Hasta aquí has aprendido lo que significa **describir, debatir y diseñar modelos de negocios** a partir de la aplicación de técnicas que facilitan el diseño y la invención de nuevos modelos de negocio.

Adicionalmente, viste la forma en que el **análisis FODA** y **el análisis del macroentorno y microentorno** sirven como punto de apoyo en la búsqueda de un perfil del consumidor editorial y la identificación de sus necesidades para satisfacerlas con el producto editorial adecuado de una manera eficiente, eficaz y efectiva.





Ferreira-Herrera, D.C. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Cooperativismo y Desarrollo, 23 (107), 1-25.

Ley sobre el Derecho de Autor. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 36.189, Abril 21, 1997.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.



Has culminado la revisión del tema



El plan de negocios editorial por Belkis Camacaro - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.