

Business
Model

Fastbook 05

Modelos de negocio

**Fuentes de ingresos, infraestructura
y entorno del modelo de negocio**



Edix Educación

05. Fuentes de ingresos, infraestructura y entorno del modelo de negocio

En este nuevo tema estudiaremos los bloques del modelo restantes: las fuentes de ingresos, las actividades, los recursos, las alianzas y los costes. Además, veremos cómo el estudio y análisis del entorno deberá influir y **ayudarnos a definir un modelo de negocio más informado y potente.**

En este fastbook encontrarás entrecomillados fragmentos extraídos del libro de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, *Generación de modelos de negocio*, Ediciones Deusto (Barcelona) (18 marzo 2011). ¡Comenzamos!

Autora: Sandra Navarro

≡ Fuentes de ingresos

≡ Actividades clave

≡ Recursos clave

≡ Alianzas clave

- ≡ Estructura de costes
- ≡ Entorno
- ≡ Test de la narrativa y test de los números
- ≡ Sesión de trabajo de definición del modelo de negocio
- ☐ Test final

Fuentes de ingresos



“Las fuentes de ingresos se refieren a los flujos de caja que genera una empresa con los diferentes segmentos de mercado”. A la hora de definir por **qué cosas cobramos a nuestros clientes** debemos preguntarnos: **¿por qué están dispuestos a pagar?**

Por ejemplo, hay cada vez más gente que no está dispuesta a pagar por los gastos de envío en una tienda online. Solo lo aceptarían en unas circunstancias muy concretas (producto que no puede comprarse en otro lado, envíos urgentes...).

Un modelo de negocio puede tener **diferentes tipos de ingresos**:

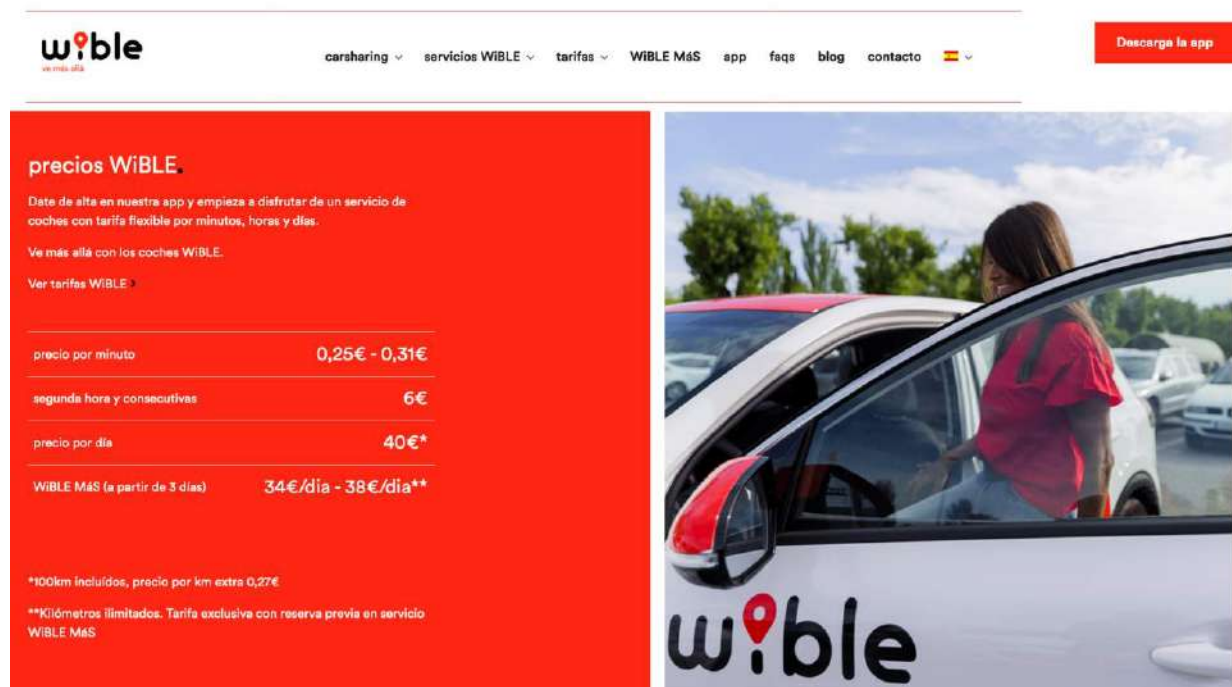
- Venta de productos.
- Cuota por uso.
- Cuota por suscripción.
- Préstamo/alquiler/leasing.
- Concesión de licencias.
- Comisiones.
- Publicidad.
- Venta de formularios de contacto.

Venta de productos

[Santafixie](#) ingresa por la venta online de bicicletas.

Cuota por uso

El pago por parte del cliente va en función al uso. **A más uso, mayor pago.** Cobro por minutos de llamada de un operador telefónico. Cobro por noche en un hotel. Cobro por kg enviado a través de un servicio de mensajería.



The screenshot shows the Wible website interface. On the left, a red sidebar contains the 'precios WIBLE' section, which lists various pricing options for car rental. On the right, a photograph shows a woman in a red shirt getting into a white car with the Wible logo on the side. The website header includes navigation links for carsharing, services, tariffs, WIBLE Más, app, FAQs, blog, and contact, along with a language selector and a 'Descarga la app' button.

precios WIBLE.

Date de alta en nuestra app y empieza a disfrutar de un servicio de coches con tarifa flexible por minutos, horas y días.

Ve más allá con los coches WIBLE.

Ver tarifas WIBLE >

precio por minuto	0,25€ - 0,31€
segunda hora y consecutivas	6€
precio por día	40€*
WIBLE Más (a partir de 3 días)	34€/día - 38€/día**

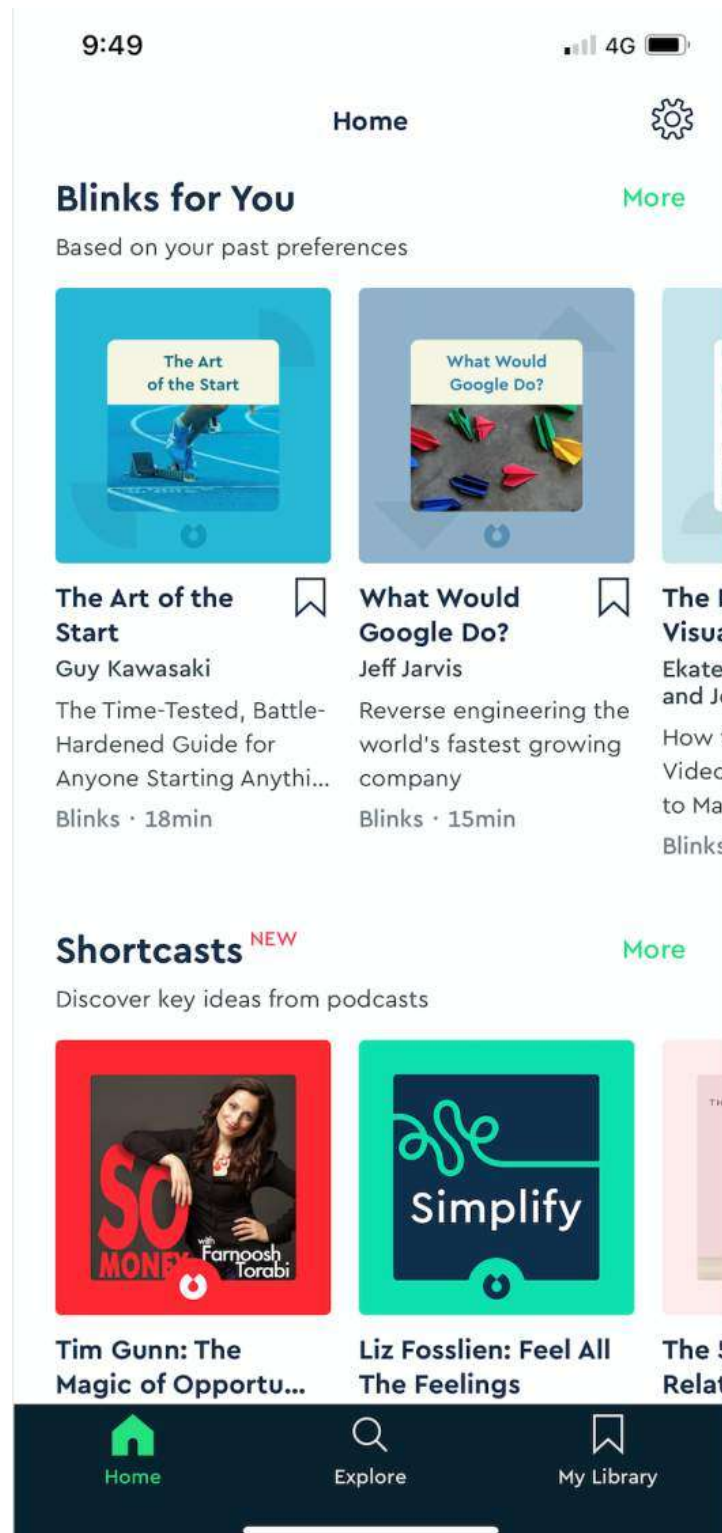
*100km incluidos, precio por km extra 0,27€

**Kilómetros ilimitados. Tarifa exclusiva con reserva previa en servicio WIBLE Más

[Wible.es](#) alquila coches por minutos, horas o días.

Cuota por suscripción

Acceso continuo a un servicio mediante **pago de una cuota**. Netflix, Spotify o HBO tienen este tipo de ingresos. También muchas apps usan esta vía. Por ejemplo, [Blinkist](#) te permite acceder a resúmenes de libros de divulgación por 15 €/mes.



Préstamo/alquiler/leasing

Consiste en la **concesión de un derecho de uso** de un bien durante un periodo de tiempo determinado a cambio de un pago. Wible.es se basa en el alquiler de vehículos.

Concesión de licencias

Mediante el pago de una licencia se permite la **explotación de una propiedad intelectual**. Este modelo de ingresos es habitual en la **industria multimedia**, donde los artistas mantienen los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.

“**Netflix** paga los derechos correspondientes a la explotación de las interpretaciones de actores, actrices y actores de doblaje en las películas y series, los documentales y otros contenidos que la plataforma de vídeo bajo demanda ofrece en España”. Este acuerdo entre Netflix y AISGE se ha firmado en 2020.

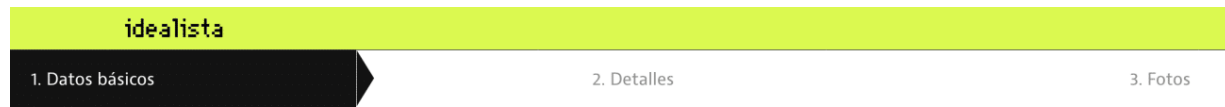


Conoce mejor este pacto leyendo la [noticia completa](#).

Además, **Netflix** explica sus [pagos por derechos](#) en su web.

Comisiones

Los **intermediarios de servicios** entre dos o más partes cobran este tipo de comisiones, como por ejemplo, los proveedores de tarjetas de crédito que cobran un porcentaje de cada transacción realizada. Las agencias inmobiliarias cobran una comisión por cada venta que hacen.



Publicar tu anuncio de particular gratis

Elige el tipo de inmueble

Selecciona ▼

Operación

- ☐ Venta
- ☐ Alquiler

Información útil

Ten las fotos a mano. Si no las tienes, podrás añadirlas más tarde. Sin fotos no tendrás resultados.

Te regalamos tus primeros dos anuncios para que pruebes nuestro servicio. Puedes publicar gratis pisos, chalets, garajes, parcelas, locales, etc hasta que lo vendas o lo alquiles.

Además, puedes publicar hasta 5 habitaciones gratis en piso compartido, no suman en el número de anuncios que te regalamos.

Para poder mantener nuestra calidad de servicio necesitamos cobrar en estos casos:

- anunciantes con más de dos inmuebles
- anuncios de inmuebles duplicados
- inmuebles en venta de más de un millón de euros
- inmuebles en alquiler de más de 3.000 €/mes



¿Quieres vender tu casa rápidamente?

[Encuentra la agencia inmobiliaria más adecuada](#)




¿Eres profesional inmobiliario?

[Conoce nuestras ventajas para profesionales](#)

[Idealista.com](https://www.idealista.com) cobra comisiones a las inmobiliarias y a usuarios avanzados de su plataforma.

Publicidad



Los **ingresos de publicidad** de portales de anuncios clasificados o de los medios de comunicación representan su principal vía de ingresos. A continuación, los ejemplos de los emplazamientos publicitarios en el portal de anuncios clasificados [milanuncios.com](https://www.milanuncios.com) y el periódico [elpais.com](https://www.elpais.com).



Nuevo Golf 8. Gama desde 8 €/día*

Describe


*Ver condiciones

TOYOTA C-HR ELECTRIC HYBRID

CONSUMO LO DIFERENTE ES EXTRAORDINARIO

Solicita tu oferta



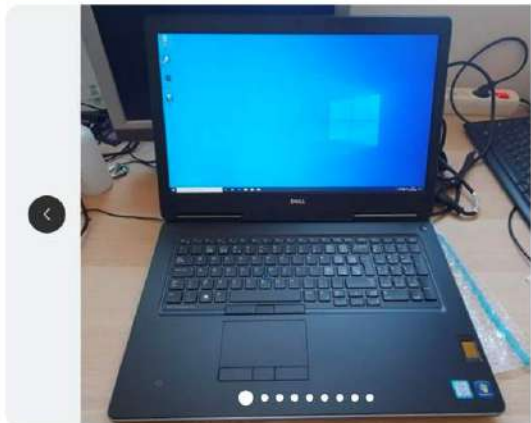
Mis anuncios

Publicar anuncio

Ej.: bmw airbag madrid

Buscar

Milanuncios > Informática > Portátiles en Madrid



Ivan

★★★★★

Mensaje

Llamar

Comprar

Estadísticas

24-10-2020

429618	4
Veces listado	Contactos
4	5
Veces compartido	Veces favorito
0	
Renovados	

Ver más estadísticas

Denunciar este anuncio

Comparte este anuncio

DELL PRECISION 7710 XEON 32 RAM NVIDIA

950 €

Ref: 349292245 **Profesional** Oferta - Portátiles en Madrid (MADRID)



"Viola los derechos humanos".

— The New York Times, **1986**, en referencia a la ley del cinturón de seguridad.

DESCUBRE MÁS



Es una violación de los derechos humanos.

24 OCT 2020 ACTUALIZADO 10:01 CEST

ESP AME MEX IIR CAT ENG

SUSCRÍBETE INICIAR SESIÓN

EL PAÍS

EL PERIÓDICO GLOBAL

INTERNACIONAL OPINIÓN ESPAÑA ECONOMÍA SOCIEDAD EDUCACIÓN CIENCIA TECNOLOGÍA CULTURA DEPORTES TELEVISIÓN GENTE VIDEO

SUSCRIPCIÓN DIGITAL ILIMITADA | 1€ EL PRIMER MES

SUSCRÍBETE AQUÍ

La crisis del coronavirus

LA PANDEMIA EN ESPAÑA

CASOS >

Medio día: 15.653

Cumulo 14 días: 53,8% ↑

MUERTES >

Medio día: 140

Exceso mes: 4.662 (Total: 60.644)

INCIDENCIA DE CASOS NOTIFICADOS Y CAMBIO EN 14 DÍAS >

Madrid: 465 -33%

La Rioja: 632 +100%

Aragón: 683 +161%

Cataluña: 491 +190%

C. León: 635 +62%

País Vasco: 432 +112%

SITUACIÓN GLOBAL >



El Gobierno ultima un nuevo estado de alarma

SUSCRIPCIÓN DIGITAL ILIMITADA | PRIMER MES 1€ | 10€/mes

SUSCRÍBETE

EL PAÍS



"Viola los derechos humanos".

— The New York Times, **1986**, en referencia a la ley del cinturón de seguridad.

DESCUBRE MÁS

Venta de formularios de contacto

El **objetivo de negocio** de portales como Habitissimo, Emagister, Certicalia (en algunos productos) se basa en la captación de gente interesada en un producto o servicio concreto. Luego, estos portales venden los datos de estos usuarios a profesionales o empresas que puedan dar el servicio solicitado. El profesional o la empresa será el que ingrese por la venta del servicio o los productos si finalmente el usuario los contrata.



The screenshot shows the Certicalia website's page for 'Boletín eléctrico'. The header is green with the Certicalia logo and navigation links: 'Resuelve tus dudas', 'Blog', 'Todos los trámites', and a search icon. A user login link 'Iniciar sesión' is in the top right. The breadcrumb trail is 'Home > Trámites > Boletín eléctrico'. The main heading is 'Boletín eléctrico' with a subtext 'Te contamos todo lo que necesitas saber sobre Boletín eléctrico'. The page is divided into two main columns. The left column contains a section 'Lee la información sobre Boletín eléctrico y si quieres saber más accede a las páginas detalladas', followed by '¿Qué es el boletín eléctrico?' with a paragraph explaining it as an official document certifying the state of a low-voltage electrical installation, and a 'LEER MÁS' link. Below this is '¿Cuándo solicitar un boletín eléctrico?' with a list of occasions: 'Para dar de alta una instalación nueva' and 'Cuando se realiza un cambio de titularidad en el suministro de la luz'. The right column features a call-to-action '¿Necesitas un Boletín eléctrico?' with the text 'Contacta con los mejores profesionales de tu zona', three bullet points with icons: 'Cuentanos que trámites necesitas para poder ayudarte', 'Varios expertos de la zona se pondrán en contacto contigo para darte un presupuesto', and 'Elige al profesional que te ayudará a resolver el trámite de manera rápida y sencilla.', and a large orange button 'Pide presupuesto' with the text 'en menos de 1 minuto y gratis' below it.

certicalia Resuelve tus dudas Blog Todos los trámites  [Iniciar sesión](#)

[Home](#) > [Trámites](#) > Boletín eléctrico

Boletín eléctrico

Te contamos todo lo que necesitas saber sobre Boletín eléctrico

Lee la información sobre Boletín eléctrico y si quieres saber más accede a las páginas detalladas

¿Qué es el boletín eléctrico?

El boletín eléctrico o certificado de instalación eléctrica de baja tensión es un documento oficial que certifica el estado de la instalación eléctrica de un inmueble. Es realizado por un técnico autorizado que estudiará las diferentes características de la instalación para comprobar que cumple con la normativa vigente del reglamento de baja tensión REBT 2002.

[LEER MÁS](#)

¿Cuándo solicitar un boletín eléctrico?

Necesitaras un boletín eléctrico en diversas ocasiones:

- Para dar de alta una instalación nueva.
- Cuando se realiza un cambio de titularidad en el suministro de la luz.

¿Necesitas un Boletín eléctrico?

Contacta con los mejores profesionales de tu zona

-  Cuentanos que trámites necesitas para poder ayudarte
-  Varios expertos de la zona se pondrán en contacto contigo para darte un presupuesto
-  Elige al profesional que te ayudará a resolver el trámite de manera rápida y sencilla.

Pide presupuesto

en menos de 1 minuto y gratis

Actividades clave



Este bloque del modelo de negocio describe “las acciones/tareas más importantes que se requieren para que el modelo de negocio funcione. Las actividades clave varían de un modelo de negocio a otro. ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?”.

Estas tareas, más tarde, deberemos **decidir si vamos a hacerlas internamente con nuestro equipo o lo subcontratamos a unos proveedores de servicios externos** (que pasará a estar identificado en el bloque de partners o alianzas clave).

Algunas **actividades** para un negocio digital son:

- Desarrollo, mantenimiento y evolutivos de la plataforma digital (web, ecommerce...).
- Definición de la estrategia de marketing y de las campañas.
- Creación de contenidos: blog y redes sociales.
- Captación de tráfico orgánico (SEO).
- Captación de tráfico de pago: Google Ads, Facebook Ads...
- Implementación de la analítica y análisis del rendimiento del negocio.

- Optimización continua (CRO).
- Producción: diseño y fabricación del producto que se comercializa (fabricación o compra a fabricantes).
- Distribución del producto tras la venta (logística).
- Atención al cliente o resolución de dudas...

Recursos clave



En este bloque se describen “los recursos necesarios más importantes para que el modelo de negocio funcione. ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?”.

Se trata de **identificar tanto los recursos físicos, humanos, intelectuales y económicos necesarios para abordar el negocio** tal y como hemos descrito en la parte derecha del lienzo de modelo de negocio.

Del mismo modo que en el bloque anterior, más tarde **deberemos decidir si los recursos son internos** (nuestro equipo) o se trata de **proveedores de servicios o recursos subcontratados**.

Algunos ejemplos para negocios digitales.

Recursos humanos

Técnico SEO, técnico PPC, diseñador UX web, desarrollador web, analista digital, responsable de ecommerce / CRO, diseñador de producto, fabricante de producto, transportista, técnico de atención al cliente...

Recursos económicos

Previsión de la inversión publicitaria a gastar en el año, inversión (de socios o inversores) para cubrir nuestra estructura de costes, etc. Los recursos económicos pueden ser dinero en efectivo, líneas de crédito, carteras de opciones sobre acciones...

Recursos físicos

Oficinas, almacén, instalaciones de fabricación, vehículos, máquinas, sistemas, equipos informáticos, puntos de venta, redes de distribución, etc.

Recursos intelectuales

Patentes, marcas, información privada, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. Estos recursos cobran cada vez más importancia en un modelo de negocio sólido.

Alianzas clave



Este bloque “describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos”.

Podemos hablar de **cuatro tipos de asociaciones**.

Alianzas estratégicas

Empresas que poseen conocimiento o tecnología concreta y se unen para crear un producto revolucionario que integra ambas.

Competición

Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. Estas empresas competidoras se asocian para desarrollar una tecnología (por ejemplo, Blu-ray) que luego beneficiará a todas.

Joint ventures

Empresas conjuntas para crear nuevos negocios. Dos empresas con unas competencias complementarias que se unen temporalmente para proporcionar un servicio completo a un tercero.

Relaciones cliente-proveedor

Para garantizar la fiabilidad de los suministros y la calidad de las actividades necesarias para que el modelo de negocio funcione. Por ejemplo, contratar a un proveedor para que lleve el SEO de la tienda online porque tiene mayor experiencia y conocimiento que el equipo interno.

Deberemos identificar aquellos recursos clave que adquirimos de socios y sus actividades principales.

Existen **tres motivaciones para establecer asociaciones**:

- **Optimización y economía de escala**, es decir, optimizar la asignación de recursos y actividades. No suele ser habitual ni lógico que una empresa realice todas las actividades y sea propietaria de todos los recursos que necesita para su modelo de negocio.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre**. La contratación de un tercero es una de las principales estrategias de reducción de riesgos que existen: contratación de un seguro de responsabilidad, subcontratar una actividad crítica en la que no tenemos experiencia y el impacto de un error es elevado...
- **Compra de determinados recursos** y actividades de manera que podamos aumentar nuestra capacidad de abordar el mercado.

En este apartado del modelo de negocio, también deberán **tenerse en cuenta a los inversores, socios o accionistas que tienen unas expectativas del negocio** y a los que habrá que reportar acerca del rendimiento del negocio y las estrategias que se ponen en marcha.

Estructura de costes



En este apartado del modelo de negocio “se describen los costes que conlleva la puesta en marcha del modelo de negocio que hemos definido”. Estos costes son **más fácilmente calculables** una vez hemos definido las actividades, recursos y alianzas clave.

Existen modelos de negocio basados **en costes o en valor**. En los **modelos basados en coste** el enfoque es “**crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible**, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso de sistemas automatizados y un elevado grado de externalización. Un ejemplo son las líneas aéreas de bajo coste como EasyJet o Ryanair”.

Las empresas que se basan en **crear valor en lugar de centrarse en los costes** tienen unas propuestas de valor premium y servicios personalizados. Por ejemplo: los hoteles de lujo.

A la hora de identificar la estructura de costes debemos diferenciar entre costes fijos y variables.

Costes fijos

Los costes fijos **no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos**. Por ejemplo: los sueldos, los alquileres o las instalaciones de fabricación. En concreto, las empresas de fabricación se caracterizan por tener un elevado porcentaje de costes fijos.

Costes variables

Los costes variables **aumentan a medida que producimos más bienes o damos más servicios**. Una empresa que se dedica a la organización de eventos tendrá una estructura de costes principalmente variables. Si nuestro ecommerce no cobra al cliente los gastos de envío, nuestra empresa tendrá mayor coste de logística cuanto más venda.

Dos conceptos a tener en cuenta a la hora de definir la estructura de costes de nuestro negocio son las **economías de escala y las economías de campo**.

Economías de escala

Las economías de escala hacen referencia a las **ventajas en costes que obtenemos a medida que la producción de nuestra empresa aumenta**. Al crecer nuestra producción necesitamos comprar más materia prima y, al comprar mayores volúmenes, el precio disminuye. Esto hace que el coste medio de producir una unidad vaya aumentando al aumentar la producción.

Economías de campo

Las economías de campo hacen referencia a las **ventajas en costes que obtenemos a medida que nuestra empresa amplía en ámbito de actuación**. Por ejemplo, utilizar los mismos canales de marketing o de distribución para diferentes líneas de producto de la compañía.

Con este último bloque, hemos completado el recorrido por los nueve bloques que constituyen un modelo de negocio, según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, autores del libro *Generación de modelos de negocio*.



Entorno



Los modelos de negocio se diseñan en entornos concretos. Dada la complejidad de los entornos económicos en los que vivimos y la incertidumbre por los continuos cambios tecnológicos, sociales, etc., **el análisis constante del entorno te permitirá diseñar modelos de negocio más informados** y analizar con mayor precisión las posibles direcciones en las que tu empresa puede evolucionar.

El entorno no debe coartar “tu creatividad ni predefinir tu modelo de negocio, pero sí influirá tus opciones de diseño y te ayudará a tomar mejores decisiones”.

Veamos brevemente las **cuatro áreas más importantes del entorno de un modelo de negocio**.

Fuerzas del mercado

Cuestiones de mercado: ¿qué cambios se están produciendo en el mercado?

Necesidades de tu mercado y si están o no atendidas.

Coste del cambio: ¿hay algo que pueda impedir a tus clientes irse con la competencia?

Capacidad para generar ingresos y fijar precios: ¿por qué están dispuestos a pagar los clientes? ¿Tienen acceso tus clientes a productos más baratos?

Tendencias

Tecnológicas: ¿qué tecnologías usan actualmente nuestros usuarios objetivo?, ¿hay alguna nueva que empiezan a usar?, ¿nuevas redes sociales?

Normativas: leyes/normativa a cumplir. Por ejemplo, la ley de protección de datos personales a implementar en tu negocio.

Sociales/Culturales: ¿qué cambios en los valores culturales o sociales pueden afectar nuestro negocio o podemos aprovechar y potenciar? Por ejemplo, mayor igualdad, inclusividad...

Socioeconómicas: demografía, distribución de la riqueza...

Fuerzas macroeconómicas

Condiciones de mercado: ¿nuestra economía está en auge o recesión?, ¿cuál es la confianza del consumidor?, ¿nuestros consumidores están comprando o ahorrando?

Facilidades de financiación para tu idea de negocio, ¿hay dinero en el mercado que los inversores quieran usar en nuevos negocios?, ¿los bancos están dando créditos?

Evolución de precios de tus recursos.

Fuerzas de la industria

Competidores: identifícalos y estudia sus puntos fuertes y débiles. Productos y servicios sustitutivos.

Proveedores: ¿cuánta dependencia tiene tu modelo de negocio de ellos? ¿cuáles son los más rentables?

Inversores y grupos de presión: ten en cuenta que un grupo de presión puede paralizar tu negocio, no los infravalores.

Nuevos players en el mercado: quiénes son, en qué se distinguen, puntos fuertes y débiles...

Test de la narrativa y test de los números



Llegados a este punto, debemos pasar con nuestro modelo de negocio dos tests: el de la narrativa y el de los números.

Test de la narrativa

El test de la narrativa consiste en que la historia que cuenta nuestro modelo tenga sentido y nos la 'compren' o guste a nuestros inversores y potenciales clientes. Si yo soy un inversor y me pides dinero para poner un negocio en marcha, que consiste en vender viajes a bajo precio durante el confinamiento por el covid-19, no pasarás el test de la narrativa.

Test de los números

Una vez pasado este primer test, deberás demostrar tus números. ¿Tu idea de negocio es rentable y escalable?

Un primer cálculo a hacer en un negocio online es el de las **visitas que necesito atraer a mi plataforma para conseguir los ingresos objetivo**. Para ello, pienso en el precio medio del pedido o compra del producto que vendo (50 € en el siguiente ejemplo) y fijo un objetivo de facturación (10.000 €). Con esos dos datos, puedo calcular el número de ventas mensuales necesarias para llegar a dicha facturación (200).

Precio medio del pedido	50,00 €
Objetivo de facturación	10.000,00 €
Número de ventas necesarias	200

Para fijar algunos datos de esta tabla recomiendo coger como fuente el estudio de ecommerce que publica todos los años Flat 101. Tomar un dato muy alejado de la realidad para la conversión o la facturación puede dar lugar a expectativas irreales acerca del rendimiento de tu negocio.



En [esta página](#) puedes descargar nuestro último estudio de conversión (y otros estudios que publicamos).

En el estudio se han analizado casi 500 ecommerce. Aunque te animo a que descargues el estudio y lo leas con detenimiento, te extraigo un par de datos relevantes.

En primer lugar, hemos estudiado la facturación de los ecommerce analizados **en función de su antigüedad**. Un dato muy relevante si debemos ponernos un **objetivo de facturación para un nuevo modelo de negocio** que vamos a lanzar.

Según el estudio, la mayoría de ecommerce con menos de dos años de vida no superan los 50.194 € de facturación máxima anual. En el caso de que un nuevo site disponga de fuerte inversión o esté respaldado por una marca previamente consolidada, podrán lograrse facturaciones superiores.

DISTRIBUCIÓN SEGÚN VOLUMEN DE FACTURACIÓN:

... tienen la siguiente distribución según su volumen de facturación (*):

	Bojo	Medio	Alto	Muy alto
1 año	50%	0%	0%	50%
2-3 años	40%	20%	0%	40%
4-9 años	43%	24%	20%	13%
Más de 9 años	13%	23%	33%	30%

Las webs con esta antigüedad...

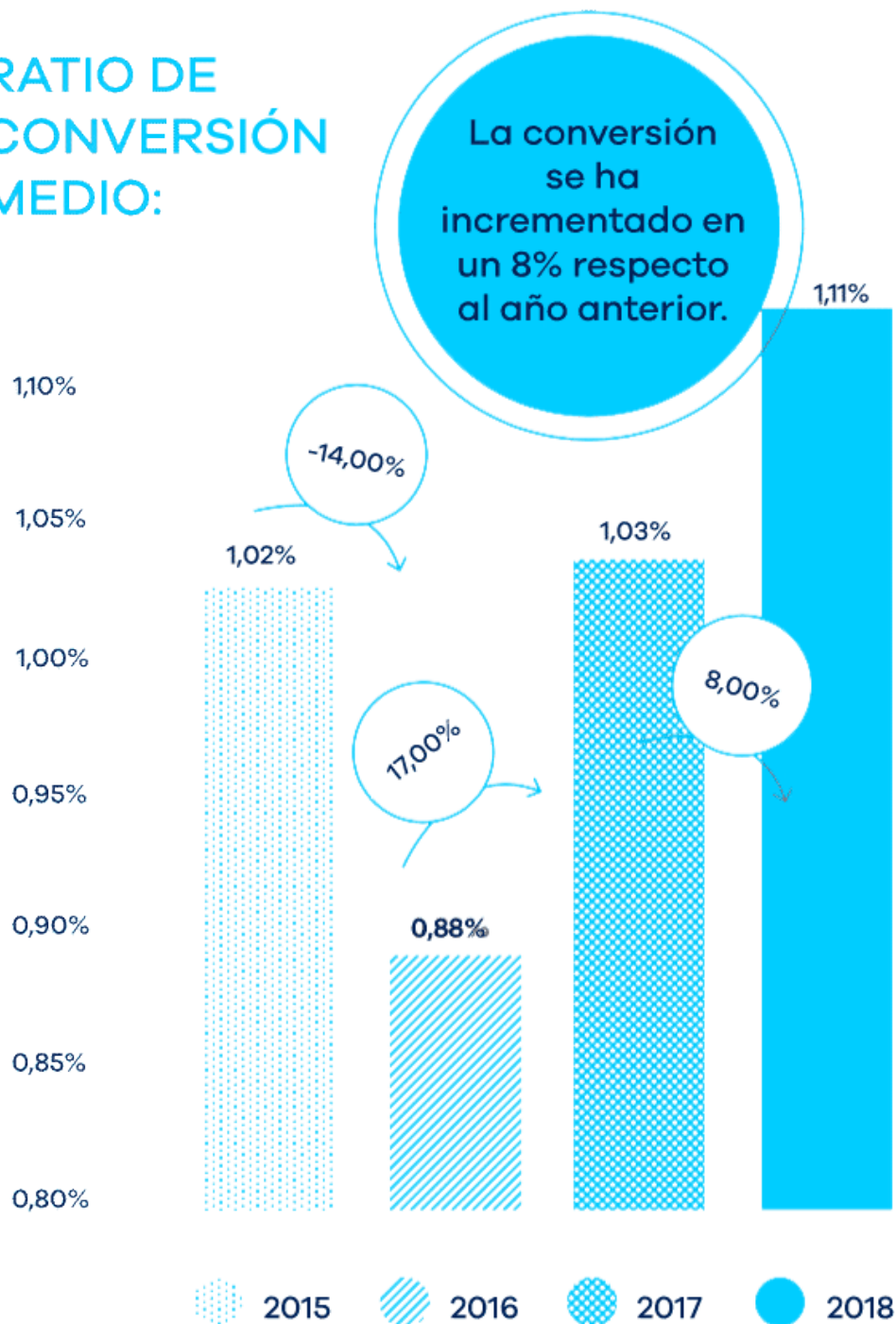
En el caso de que un nuevo site disponga de fuerte inversión o esté respaldado por una marca previamente consolidada, podrán conseguirse facturaciones superiores.

(*) Clasificación del volumen de facturación
 Bojo: entre 0 y 50.194 €
 Medio: entre 50.194 y 285.464 €
 Alto: entre 285.464 y 1.000.863 €
 Muy alto: > 1.000.863 €

A continuación, debo marcar un dato clave, cuál será mi **ratio de conversión**. Poner aquí un dato que se ajuste a la realidad es muy crítico, ya que una mala asunción puede llevarte a pensar que tu negocio funcionará mucho más fácilmente de lo que lo hará en realidad.

El ratio de conversión medio de las tiendas online españolas de 2015 a 2019 (en función de los ecommerce analizados) es el siguiente:

RATIO DE CONVERSIÓN MEDIO:



En el estudio verás que no todos los dispositivos, canales, navegadores o tipología de cliente convierten igual, así que este dato todavía lo puedes afinar más en los cálculos de tu negocio.

Una vez establecido el ratio de conversión aceptable, ya podemos calcular cuántas visitas necesitamos llevar a nuestra tienda online para conseguirlas.

Precio medio del pedido	50,00 €
Objetivo de facturación	10.000,00 €
Número de ventas necesarias	200
Ratio de conversión por venta	0,50%
Visitas necesarias por venta	200
Visitas totales necesarias	40.000

En este ejemplo, nos sale que necesitamos llevar a nuestra tienda online 40.000 visitas al mes para lograr el objetivo de ingresos establecido. A partir de aquí, deberás construir tu plan de marketing para conseguir atraer ese público: campañas de pago en Google, campañas de pago en redes sociales, tráfico orgánico...

En función del **plan de marketing** que pongas en marcha necesitarás una inversión u otra, y esto hará que tu modelo de negocio sea o no sea rentable.

En la siguiente imagen puedes ver este plan anual de partida, que habría que ir ajustando hasta hacerlo viable y rentable. Si se trata del primer año de mi negocio online, ya podríamos reflexionar que si no tengo una fuerte inversión o estoy respaldado por una marca previamente consolidada, asumir que puedo conseguir 120.000 € en mi primer año puede ser peligroso.

	jun-16	jul-16	ago-16	sept-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	TOTALES
Precio medio pedido	50,00€	45,00€	47,00€	55,00€	37,00€	44,00€	56,00€	55,00€	61,00€	43,00€	55,00€	56,00€	
Objetivo facturación	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	10.000,00€	120.000,00€
Nº Ventas Necesarias	200	222	213	182	270	227	179	182	164	233	182	179	2.432
Ratio Conversión Venta	0,50%	0,35%	0,41%	0,18%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	
Visitas necesarias por venta	200	286	244	556	200	200	200	200	200	200	200	200	
Visitas totales necesarias	40.000	63.556	51.915	101.091	54.054	45.455	35.714	36.364	32.787	46.512	36.364	35.714	579.524
Inversión total													
Margen total													

Hasta aquí hemos hablado solo de marketing y ventas, pero, como hemos visto en el lienzo, nuestro modelo de negocio tiene muchas más cosas. Por lo tanto, para pasar el test de los números deberemos incluir el resto de gastos y construir la cuenta de explotación de nuestro negocio y esta deberá tener rentabilidad positiva.

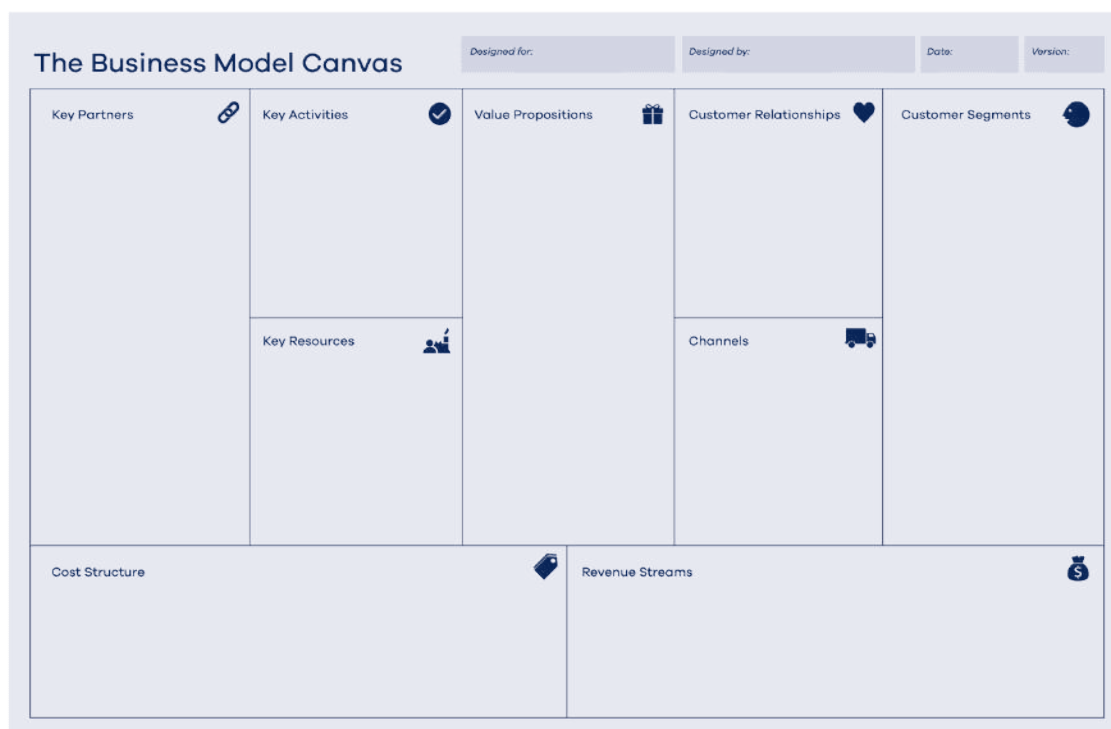
	2012		2013		2014		2015	
Ingresos								
Total Ingresos Netos	265	100,0%		100,0%		100,0%		100,0%
Gastos								
Comercialización y MK		34,8%		29,6%		25,9%		24,4%
Publicidad		29,7%		17,8%		16,0%		16,0%
Red comercial		5,1%		11,8%		9,9%		8,4%
Actividad		44,9%		46,9%		41,3%		41,2%
Producto		10,4%		12,2%		10,2%		10,1%
Servicio docente		25,5%		28,5%		26,0%		26,0%
Centros		9,0%		6,2%		5,0%		5,0%
Financiación Clientes		4,2%		4,2%		4,2%		4,2%
Personal y GG Estructura		7,9%		14,0%		9,7%		6,5%
Total Gastos Directos		91,8%		94,7%		81,1%		76,3%
Margen Directo								
% Margen Directo		8,2%		5,3%		18,9%		23,7%

Sesión de trabajo de definición del modelo de negocio



Hasta aquí hemos visto los diferentes bloques a definir del modelo de negocio. Pero, ¿cómo lo usamos para dar orden a nuestra idea de negocio?

En primer lugar, imprimiremos el **lienzo de modelo de negocio** en tamaño preferiblemente A1.



Reúne a un **equipo heterogéneo** de colegas, expertos, amigos o gente de tu confianza que pueda aportar diferentes puntos de vista acerca del negocio a debatir. Si solo sientas programadores alrededor de la mesa, únicamente descubrirás problemas técnicos. Si solo sientas a abogados, solo pondrás encima de la mesa problemas legales. Lo ideal es tener gente que cubran todas las áreas: marketing, legal, económico, producto, comercial...

Coged **lápiz y papel** y comenzad a completar cada bloque del modelo de negocio anotando las respuestas en post-its de colores.

Identifica cada segmento de clientes con un color diferente. Luego, a medida que te muevas por los otros bloques, sigue usando el mismo color para identificar propuestas de valor específicas en función de ese segmento de clientes o los canales concretos para ir a captarlos. Utiliza un color de post-it para cosas que aplican a todos los segmentos de cliente.

Una vez terminamos de completar todos los bloques deberemos ver si podemos coger los post-its de un color, ponerlos de manera independiente de un lienzo de modelo de negocio independiente y constituir un negocio por sí mismo.

Es decir, ¿nuestra idea o empresa esconde varios modelos de negocio autosuficientes e independientes? ¿O tenemos segmentos de clientes interdependientes (plataforma multilateral)? ¿O simplemente servimos a diferentes segmentos de clientes?

Una vez definido tu modelo de negocio hay que ponerlo en marcha u optimizarlo dentro de un proyecto de mejora de las conversiones. De esto hablaremos en el próximo fastbook.

Test final



Responde a estas preguntas para comprobar lo que has aprendido.

Pregunta

01/05

¿Debe el entorno influir en la definición de tu modelo de negocio?

- ☐ No, como fundador debo ser fiel a mi visión e idea de negocio.
- ☐ Sí, así construiré un modelo de negocio con mayores probabilidades de éxito.

*Pregunta***02/05**

El ratio de conversión en España es:

- ☐ 3%.
- ☐ 1% aproximadamente.
- ☐ Entre el 2-4% en función del canal y dispositivo.
- ☐ Menos del 0,7%.

*Pregunta***03/05**

En una sesión de trabajo para definir un modelo de negocio, ¿qué es mejor?

- ☐ Invitar a un grupo de personas con conocimientos y background diferentes.
- ☐ Invitar solo a unas pocas personas para que no me roben mi idea de negocio.
- ☐ Invitar a un grupo de personas de una disciplina concreta para sacar el mayor número de oportunidades y problemas de esa disciplina.
- ☐ Hacerlo solo para que tu idea de fundador no se vea condicionada.

*Pregunta***04/05**

Un modelo de negocio basado en valor dará mucho más peso a la calidad de la propuesta de valor y no dará tanta importancia al ajuste del precio.

☐ Verdadero.

☐ Falso.

*Pregunta***05/05**

El ahorro que me supone utilizar un mismo proveedor de distribución, que me cobra por viaje, para enviar productos de varias líneas de negocio es un ejemplo de:

☐ Economía de escala.

☐ Economía de campo.



Respuestas: 01-B, 02-B, 03-A, 04-A, 05-B

