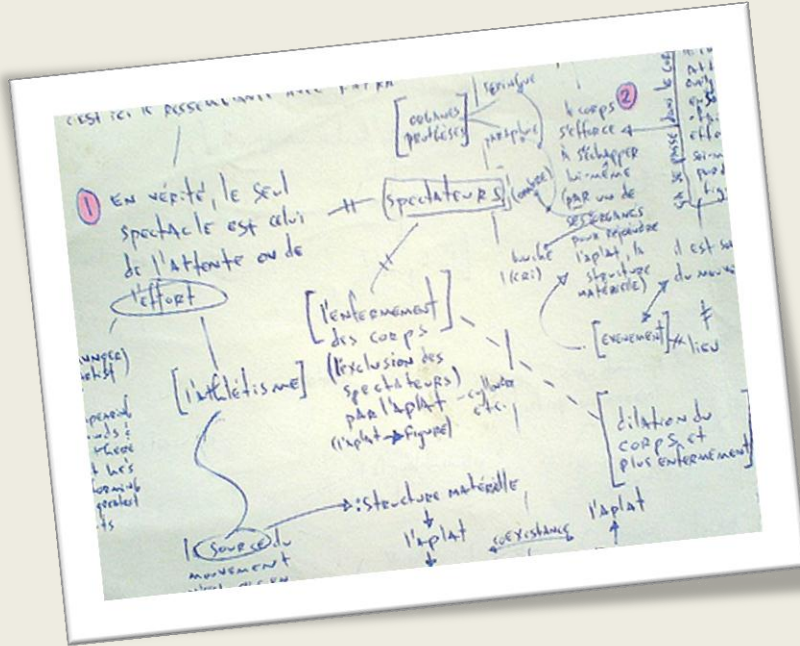


# Lecciones para emprendedores I

# Reflexiones en torno a conceptos básicos para la empresa y la startup

**Por Juan Sobejano**



# Juan Sobejano

Email: [juansobejano@gmail.com](mailto:juansobejano@gmail.com)

Twitter: @jsobejano

Linkedin: <http://www.linkedin.com/in/juansobejano>



Reconocimiento - NoComercial (by-nc): Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.

# Índice

-Introducción	Pag. 4
-Los segmentos de mercado	Pag. 6
-La propuesta de valor	Pag. 18
-Los canales de distribución y comunicación	Pag. 27
-Relación con clientes	Pag. 39
-Recursos clave	Pag. 48
-Actividades clave	Pag. 56
-Partners clave	Pag. 63
-Fuentes de ingresos	Pag. 74
-Estructura de costes	Pag 85
-Enlaces y referencias de interés	Pag. 93

# Introducción

El presente trabajo es la recopilación que bajo el título genérico de Lecciones para emprendedores, he ido publicando en mi blog (<http://www.juansobejano.com/>) durante un tiempo. El objetivo ha sido y es el de facilitar la comprensión de una serie de conceptos que pueden ser de gran utilidad para los emprendedores que quieran iniciar su camino en el mundo empresarial, pero también para aquellos que, ya siendo habituales en el mundo de los negocios, quieren reflexionar conjuntamente sobre estos conceptos.

No pretende ser éste un trabajo de referencia universitaria o un manual de consulta recurrente, sino más bien una especie de diccionario ampliado de una serie de conceptos que pueden ser útiles para los emprendedores.

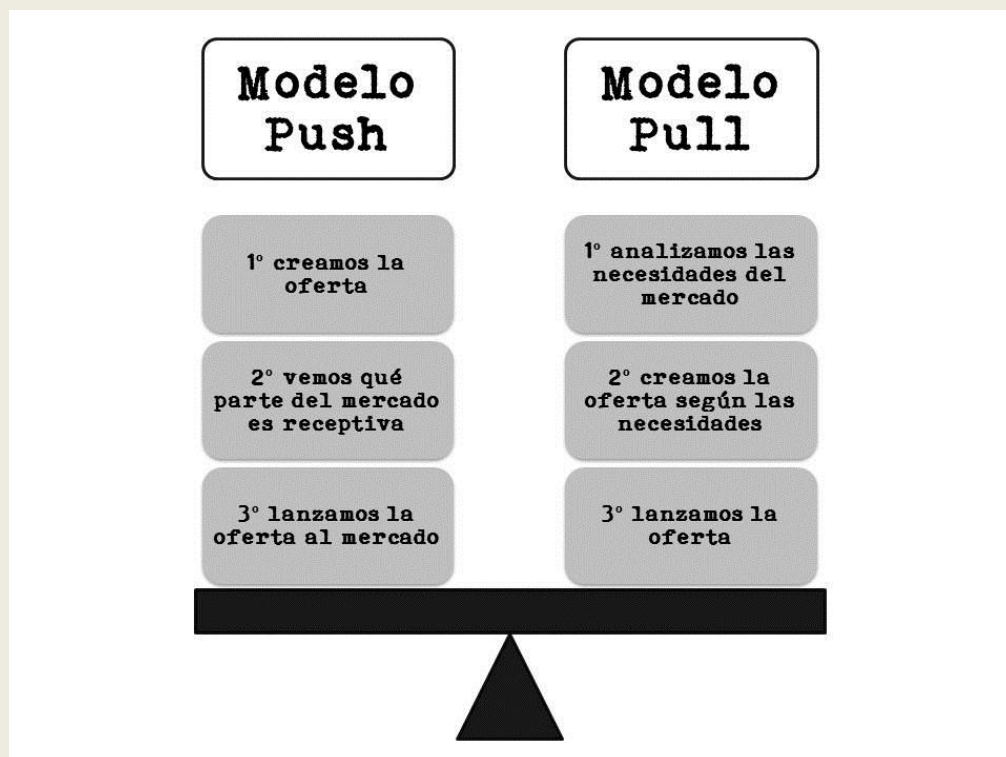
El objetivo es ampliar la serie de artículos y publicar periódicamente otros trabajos de recopilación bajo esta misma serie que previamente se irán publicando en el blog. Mi intención es centrarme en temas más innovadores, menos habituales en escuelas de negocio tradicionales de modo que puedan ser una fuente de información y, sobre todo, reflexión

para el lector. Así, pretendo publicar artículos sobre temas como la Empresa Abierta, la Innovación Abierta, la Estrategia del Océano Azul o nuevos modelos de gestión.

La emprendeduría se ha convertido en algo muy cercano a una burbuja que tarde o temprano estallará y de la que sólo sobrevivirán aquellos que estén mejor preparados y con un mayor y mejor conocimiento del entorno en el que nos encontramos. Éste ha de ser el enfoque de esta serie de trabajos que ahora empieza, mostrar una visión no habitual de la gestión y estrategia en las empresas y proyectos empresariales. Que lo consiga es otro tema, pero la voluntad va por ese camino.

## Los segmentos de mercado

Todo empresario, emprendedor, director, dueño de tienda o vendedor ha de tener en cuenta y conocer cuál es su segmento de mercado. Con esta expresión me refiero a aquel grupo poblacional que consideramos que es objetivo natural de nuestro producto o servicio, y que por lo tanto será nuestro cliente, al menos potencialmente. Lo más lógico parece ser tener claro cuál es el segmento al que vamos a dirigir nuestro producto, pero eso no es tan evidente. Siguiendo esta simplificación podemos decir que hay dos modelos de elección de segmentos en relación con el producto o servicio:



**1.-Modelo Push.** Como somos muy buenos en alguna materia, creando algún producto determinado o desarrollando algún tipo de servicio, primero definimos este servicio y luego definimos el mejor segmento al que vendérselo. Vuelvo a decir que esto es simplificar mucho y que la cosa es más compleja, pero nos vamos entendiendo, ¿verdad?

Este tipo de estrategia es básicamente la que utilizó la [Wii, de Nintendo](#). Aunque partía de una interesante información previa creó un producto totalmente nuevo que necesitaba un segmento que no era el objetivo de las demás consolas de juegos. En este tipo de estrategias suele ser habitual utilizar estrategias de [innovación disruptiva](#), que permite el acceso a nuevos mercados y segmentos. No quiero con esto decir que sea una relación exclusiva, pero sí que es más habitual.

**2.-Modelo Pull.** En este caso localizamos primero un segmento con unas necesidades concretas y nosotros creamos el producto o servicio que va a solventar esas necesidades. Este tipo de estrategias suele ser más habitual en mercados asentados y donde los segmentos están bien definidos y con una competencia establecida. Nuestra estrategia suele ser entonces centrada en un posicionamiento basado en el precio, en las relaciones con los clientes o en la eficiencia de la gestión.

Los productos de gran consumo minorista suelen seguir esta estrategia y desarrollan además, un modelo de [innovación incremental](#), que no crea nuevos productos ni servicios sino que mejora los ya existentes para un segmento ya definido.

De todos modos hemos de ser conscientes de que no es tan fácil definir el segmento. La búsqueda de un grupo más o menos homogéneo de clientes puede chocar con la propia **variedad poblacional** (en un mundo cada vez más global es complicado y puede ser perjudicial centrarse sólo en un segmento), el **tipo de producto** (que puede ser útil para varios segmentos por las distintas características del propio producto, y que si no tenemos capacidad de gestión debemos seleccionar cuál potenciamos), nuestro **modelo de negocio** (que basado en nuestras capacidades, relaciones y propuesta de valor nos obliga a elegir un segmento sobre otro)...

Además estrategias como [Lean Startup](#), de la que hablaré en otra ocasión, señala casi la necesidad de no partir ni enfocarse a un segmento concreto, sino que sea el propio proceso de crear, medir y aprender el que vaya definiendo el producto y delimitando el segmento.



Lo que hemos de tener claro es que es muy conveniente trabajar con segmentos por varias razones:

**1.-Gestión.** No es posible desarrollar un proceso de gestión, sea en la fase que sea, que no tenga un componente de agrupamiento para favorecer su definición y diseño.

**2.-Previsión.** Es necesario tener un cierto conocimiento de nuestros clientes para hacer proyecciones y previsiones, aunque estas no sean de carácter estratégico y sí de ajuste interno. Va muy en línea del punto anterior.

**3.-Confianza y seguridad.** Tanto para el cliente, que ve que su relación con nosotros sigue unas pautas previsibles y sin sorpresas, como para nuestra organización, que mejora así su capacidad de respuesta.

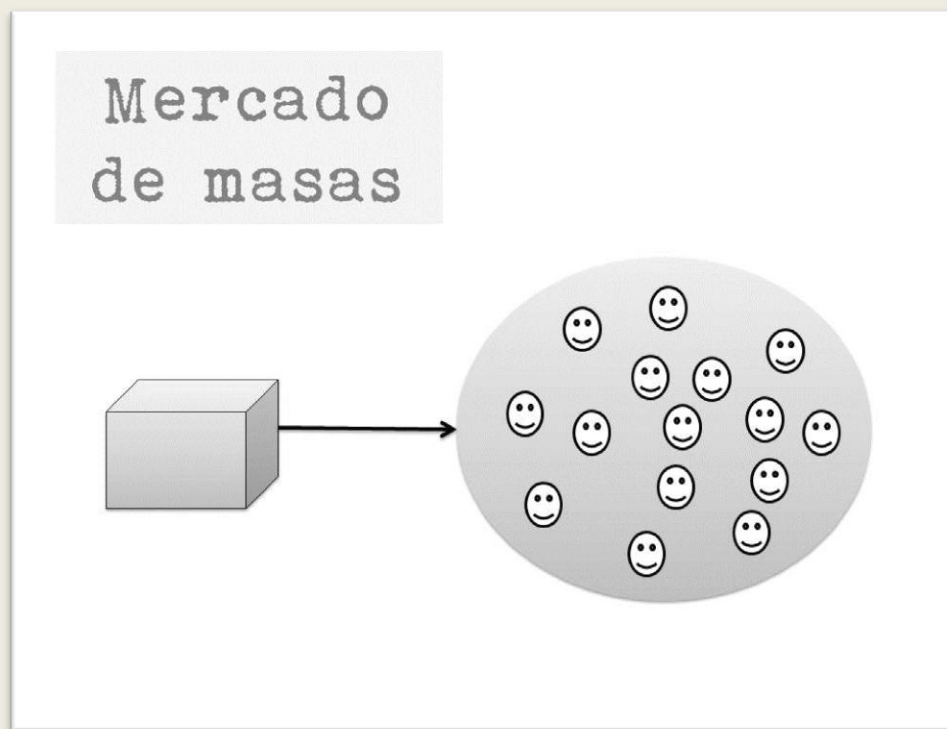
**4.-Desarrollo e innovación.** No se puede innovar sobre lo que no se conoce, no podemos desarrollar productos ni aportar soluciones ante un mercado que no conocemos, ya sea en un momento del proceso u otro.

Este conocimiento del que hablamos es fundamental porque, siguiendo a [Osterwalder](#), cada segmento tiene una serie de necesidades que requieren una oferta diferente, distintos canales para acceder a esos segmentos (ya sea para la venta o la comunicación), distintos tipos de relación, tienen una rentabilidad diferente y descubren valor (y por lo tanto están dispuestos a pagar por él) en elementos diferentes del producto o servicio. Es decir, cada segmento genera impactos distintos en nuestro modelo de negocio.

Ahora bien, cuando nos enfocamos a un segmento (o a varios) es necesario que entendamos qué es lo que él considera valor y qué parte de nuestra propuesta es para él relevante. En ocasiones damos por supuesto cosas que el cliente no ve igual. Hace poco [escribí un artículo](#) explicando mi experiencia con un banco y en ese artículo decía que este sector ha de comprender que además de productos financieros venden confianza. Aunque este tema es más de la propuesta de valor que de los segmentos propiamente dichos es fundamental comprender que podemos definir segmentos dependiendo de qué parte de nuestra oferta es para ese segmento relevante. Por ejemplo, un hotel puede tener una serie de servicios pero cada segmento utilizar unos y desechar otros (guardería las familias, pub las parejas, excursiones unos u otros dependiendo del tipo de excursión...), de este modo los

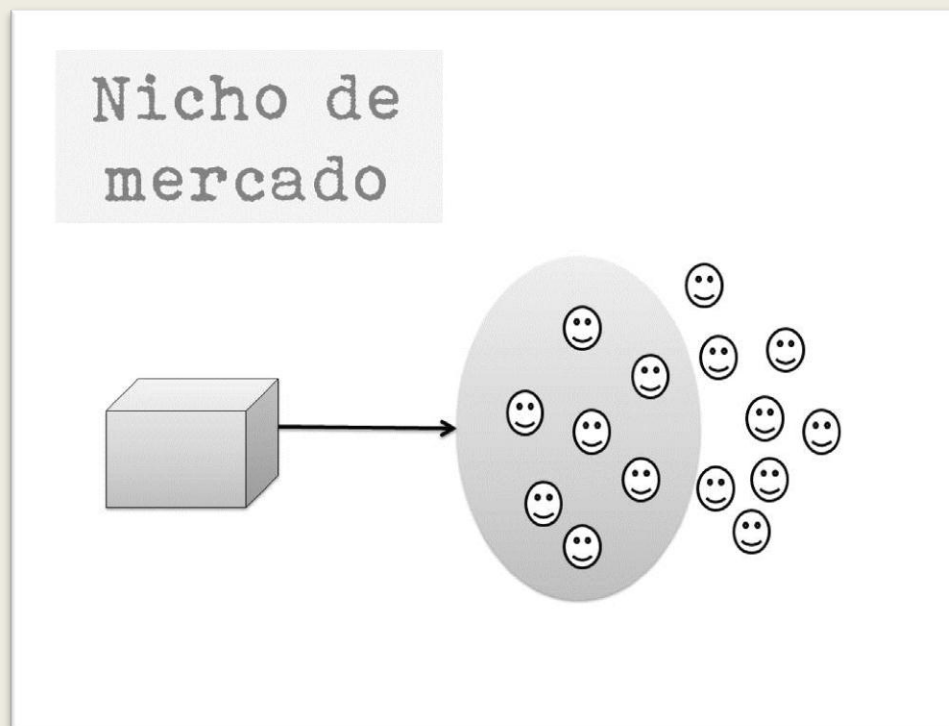
segmentos se definen por el producto que seamos capaces de ofrecer.

Hay, por último, una serie de maneras de acceder al mercado dependiendo de cómo enfoquemos nuestra relación con él y los segmentos que a los que lleguemos.



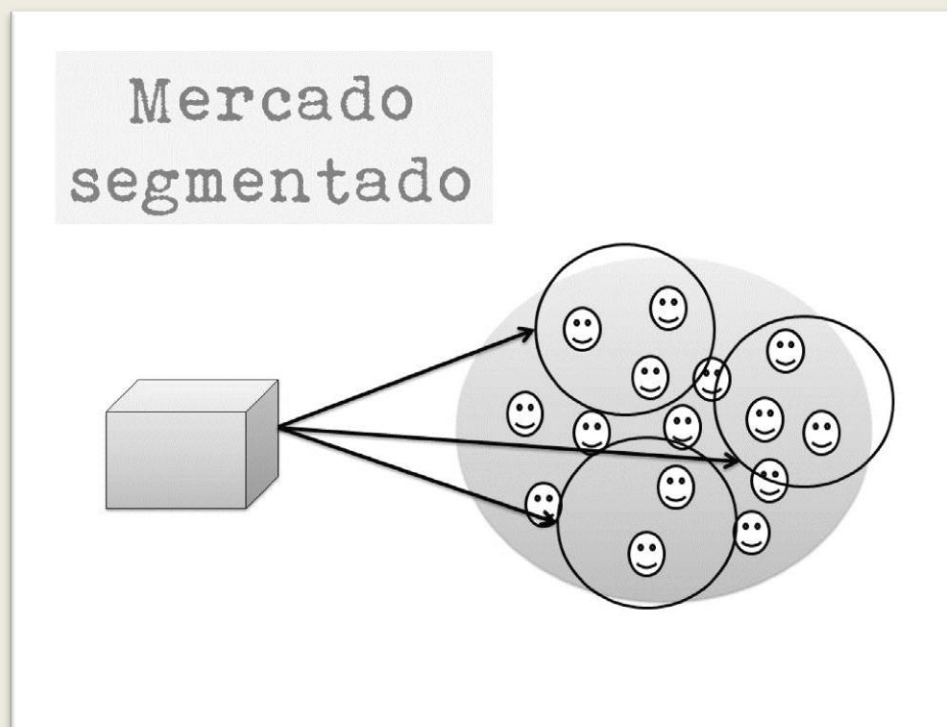
**1.-Mercado de masas.** General del comercio minorista. Aquí no se distinguen segmentos por lo que la propuesta de valor ha de ser en cierto modo muy indefinida de modo que todos sean capaces de ver algo que les atraiga del producto. Suelen ser

producto o de primera necesidad o que permita varios tipos de uso. Por ejemplo, la electrónica de gran consumo (televisiones, radios, equipos de música...) se convierten en plataformas o canales para llegar a lo que verdaderamente está comprando el consumidor, la posibilidad de ver o escuchar el programa preferido o escuchar la música deseada.



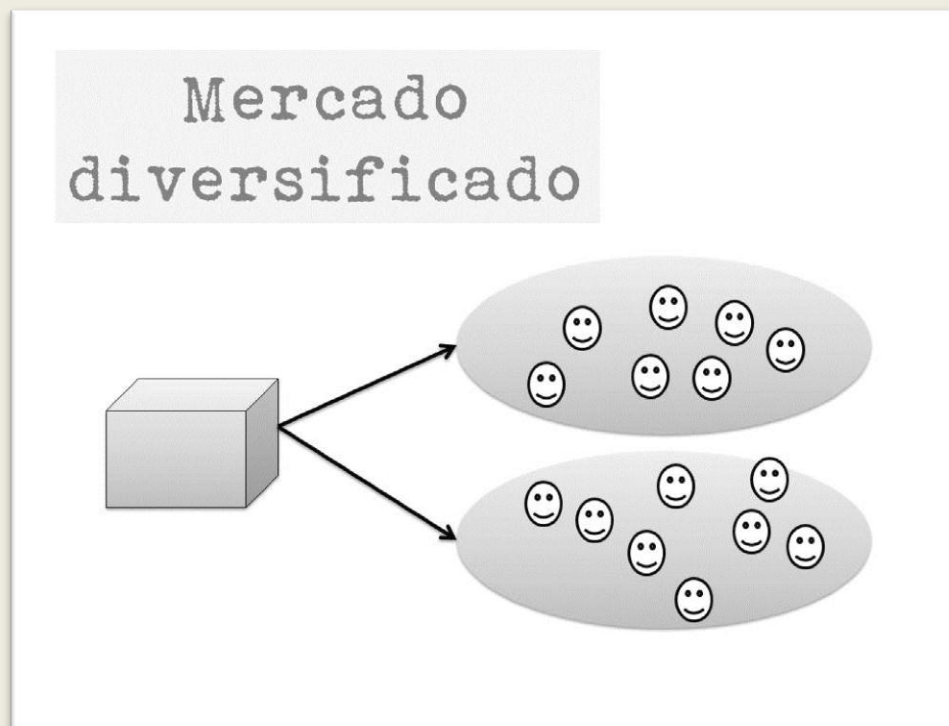
**2.-Nichos de mercado.** En este caso la empresa se suele dirigir a un grupo más o menos reducido del mercado, generalmente con una necesidad muy concreta que satisface mi producto y con un nivel de compra y gasto que lo hace atractivo. Es el caso por ejemplo del turismo gay, que permite que agencias de viajes,

hoteles e incluso destinos se especialicen en un segmento muy concreto y más reducido que el de masas pero que tiene un nivel de gasto muy superior y unas necesidades muy concretas. El problema de este tipo de enfoques es que se depende demasiado de un grupo muy reducido del mercado, y si falla el nivel de gasto por cualquier causa, al estar el producto muy diseñado para ese segmento es complicado reposicionarlo.



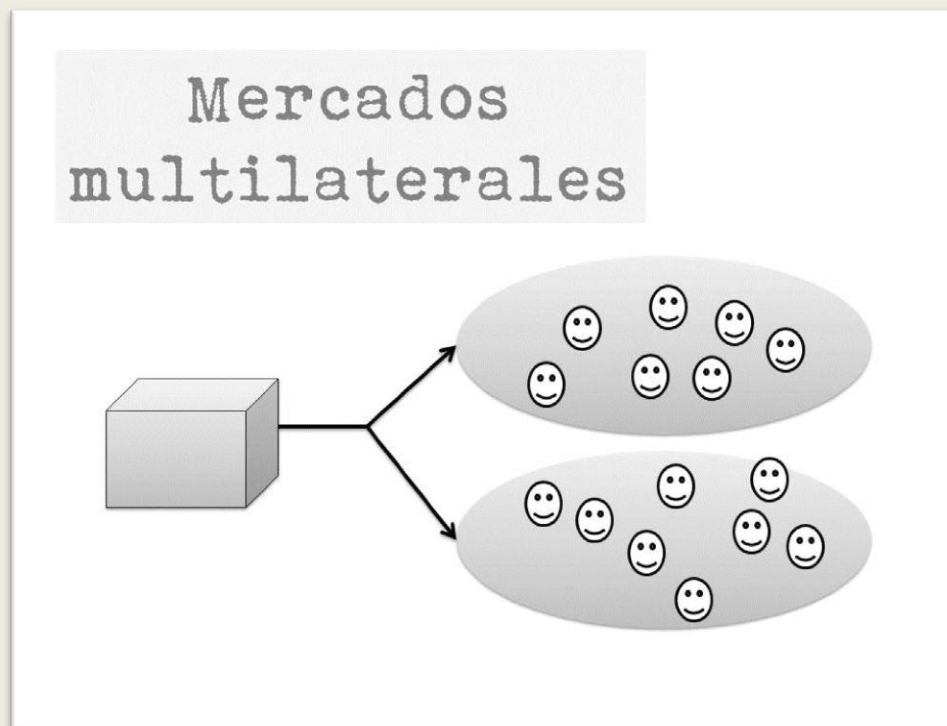
**3.-Mercado segmentado.** En este caso, aunque la empresa se dirige a un mercado de masas, sí diferencia dentro de ese mercado algunos segmentos especiales para los que desarrolla productos concretos. Un hotel puede estar enfocado al mercado

en general pero tener algún tipo de servicio o producto más concreto para otro tipo de clientes. [Meliá desarrolló el modelo ME](#) como producto diferenciado dentro de los propios hoteles "generalistas". El resultado es una serie de servicios, espacios y habitaciones exclusivas de un determinado tipo de público.



**4.-Mercado diversificado.** La empresa ha creado productos para dos mercados distintos, de modo que los enfoca como mercados de masa (aunque puede haber variantes) distintos a pesar de partir de la misma empresa. Es el caso de Amazon, que siendo la misma empresa ha creado dos modelos de negocio enfocados a

mercados distintos: el de la venta de libros para el público generalista y el de la asistencia y servicio de almacenamiento de datos y uso de servidor en la nube (cloud computing). Como se ve los productos no tienen nada que ver, pero es la misma empresa la que los suministra y por tanto a de proveer de recursos para ello.



**5.-Mercados multilaterales.** Puede ocurrir, por último, que la empresa utilice un mismo producto para satisfacer a dos mercados diferentes. El ejemplo más claro es el de Google y su buscador, que satisface al público generalista con la posibilidad de buscar información y a los anunciantes con un

público millonario que Google le da. Este tipo de mercados no es nuevo y así lo podemos ver en los periódicos gratuitos (lectores y anunciantes) o en la televisión y las radios. Por lo general es un modelo que se basa en la creación de una audiencia elevada con el "anzuelo" de los contenidos gratuitos y que luego se ofrece a anunciantes para que se publiciten ante ese público. Tiene el problema de que en épocas de crisis el gasto en promoción puede bajar y si no se diversifican las fuentes de ingresos o se cambia el modelo de gasto (como Google y su Pay per Click) se puede tener problemas.

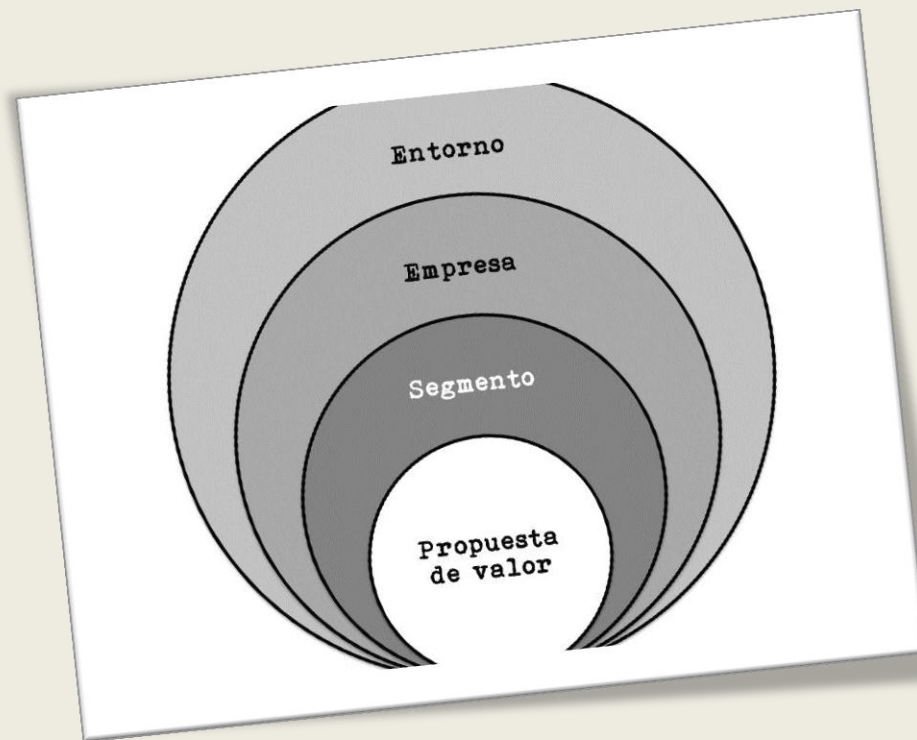


# La propuesta de valor

Al diseñar un modelo de negocio tenemos que tener muy clara cuál es la propuesta de valor sobre la que gira ese modelo. Ésta se refiere a aquello que nuestra empresa es capaz de aportar a los segmentos a los que nos dirigimos y que les resuelva alguna necesidad o les suponga un beneficio.

La propuesta de valor no es un producto o un servicio, es aquello que el producto o servicio aportan al segmento, es lo que el cliente percibe como valioso de ese producto o servicio que nosotros proveemos.

Sin embargo, es necesario destacar que una propuesta de valor no es un elemento aislado, ni dentro del modelo de negocio ni en el entorno. La propuesta de valor no vive en sí misma, sino que forma parte del todo del que participa la empresa. Quiere esto decir que podemos ver en la propuesta de valor varios niveles de influencia, como vemos en el siguiente gráfico.



Por un lado tenemos el lógico **nivel del segmento**, del cliente. En este caso hemos de gestionar una serie de valores y beneficios concretos, puesto que la propuesta de valor tiene en estos clientes el primer nivel de atención. La definición de esa propuesta de valor tiene en mente al mercado y los segmentos, por lo que podemos hablar de un nivel de relación primario, de modo que las características del valor que creamos y gestionamos se definen en base a las necesidades y deseos de nuestros segmentos.

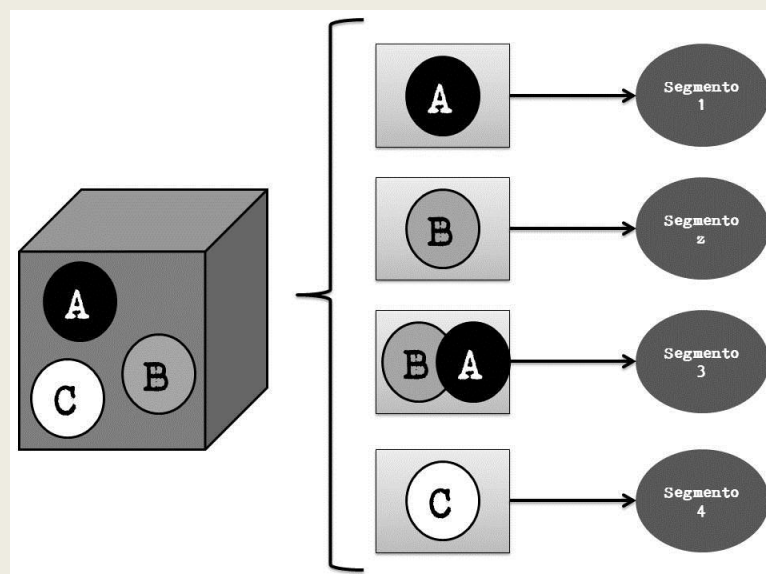
En segundo lugar podemos hablar de un **nivel de empresa**. Aquí la propuesta de valor tiene un efecto derivado, de segundo

nivel, puesto que el sistema que es el modelo de negocio hace que esa propuesta de valor sea uno de los motores fundamentales para conseguir un retorno determinado para la empresa, no necesariamente monetario.

En tercer lugar, y entiendo que este enfoque no es muy académico, podemos hablar de un **nivel del entorno**. Luego volveremos a este tema, pero hemos de ser conscientes de que nuestra propuesta de valor, y en general nuestra empresa y el modelo de negocio que la sostiene, se desarrolla en un entorno que genera influencias mutuas. No hablo solo de Responsabilidad Social Corporativa, sino del impacto más o menos inmediato que tiene mi propuesta de valor en el entorno en el que está mi empresa. Pongamos un ejemplo simple, supongamos que tengo un hotel, lo lógico es que tenga una propuesta de valor concreta, pero esa propuesta no sólo tiene un destino, los clientes, sino que también afecta al destino aportándole valor al ser yo un actor del destino, además genera impacto económico en forma de gastos con proveedores o contratación de trabajadores de la zona. Dependiendo del tipo de propuesta de valor que construya (y el modelo de negocio subsiguiente) ese impacto será de un modo u otro.

Por otro lado, dependiendo de nuestro modelo de negocio podemos tener varias propuestas de valor, bien porque nos dirijamos a varios segmentos, bien porque un mismo segmento pueda apreciar dos propuestas de valor, o elementos de la propuesta de valor, como relevantes. Google, por ejemplo, ofrece dos propuestas de valor con su buscador, una para los usuarios (buscador) y otra para los anunciantes y marcas (marketing en buscadores). Del mismo modo un hotel puede ofrecer varias propuestas de valor a un mismo segmento, como por ejemplo el familiar al ofrecer servicios diferenciados para padres e hijos.

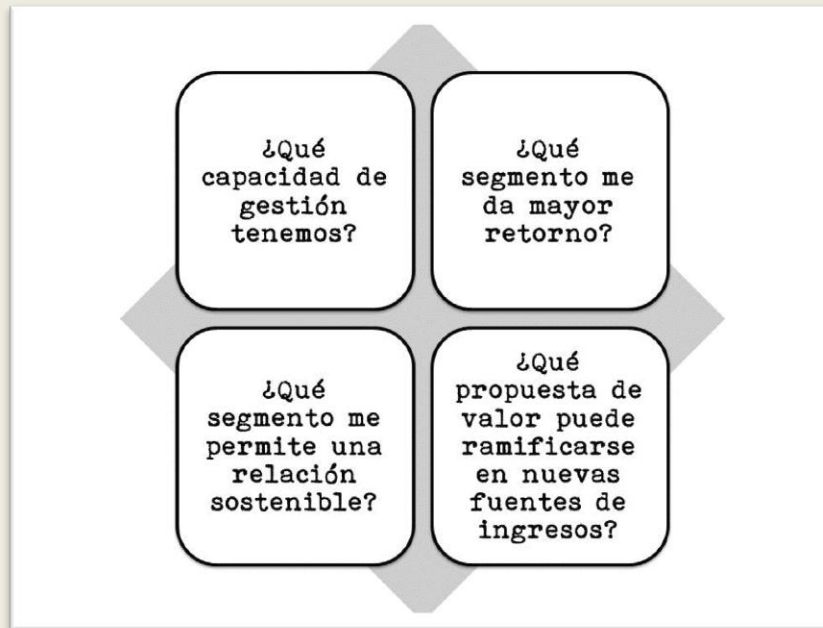
Estos casos de propuesta de valor llamémosle compleja (con varios elementos individualizables) puede permitirnos llegar a varios segmentos, como se ve en el siguiente gráfico.



Vemos ahí que nuestra propuesta de valor está compuesta por tres atributos (A, B y C) que nos permiten llegar en este caso a cuatro segmentos definidos. El segmento 1 considera relevante nuestra propuesta de valor por el atributo A, el segmento 2 se ve atraído por el atributo B, el segmento 4 por el atributo C y el segmento 3 encuentra valor en la combinación de los atributos B y A.

Es necesario ser consciente que en ocasiones la propuesta de valor la define el cliente, es decir, es el propio segmento el que decide qué considera valioso de nuestro producto o servicio, qué es lo que le resuelve un problema o le satisface una necesidad, como hemos visto en el gráfico anterior. Entonces podemos hacer dos cosas: si hemos sido capaces de descubrir adecuadamente ese enfoque del cliente bastará con que potenciemos el modelo de negocio en torno a esa propuesta de valor; si por el contrario no hemos sido capaces de apreciarlo y hemos diseñado una propuesta de valor que no se corresponde con la que el cliente aprecia hemos de tener la capacidad de pivotar nuestra propuesta para construirla en torno a esa necesidad y apuesta del cliente.

En modelos complejos como el del gráfico las decisiones han de tener en cuenta más variables:



1.- **¿Qué capacidad de gestión tenemos?** Si somos capaces de gestionar la relación con varios segmentos podremos controlar varias propuestas de valor, si no deberemos centrarnos en una.

2.- **¿Qué segmento me da mayor retorno?** Al tener que seleccionar un segmento por no poder gestionar la relación con varios esta es una de las variables clave.

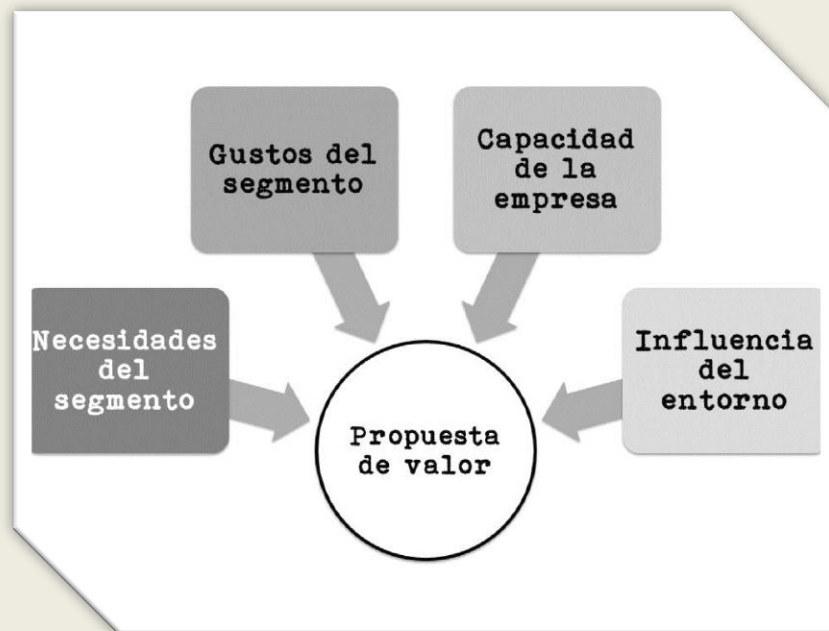
3.- **¿Qué segmento me permite una relación sostenible?** Pero no sólo podemos centrarnos en el retorno inmediato, error básico que están cometiendo muchos emprendedores, sino que hemos de ver si ese beneficio es sostenible y si se puede mantener en

el tiempo o tal vez será mejor centrarse en un segmento y gestionar una propuesta de valor que me dé un beneficio inmediato más pequeño pero sostenido en el tiempo.

**4.- ¿Qué propuesta de valor puede ramificarse en nuevas fuentes de ingresos?** Es interesante también, si hemos de elegir entre construir varias posibles propuestas de valor, que seamos capaces de proyectar una posible evolución de nuestro modelo, de este modo será interesante saber si vamos a ser capaces de encontrar nuevas fuentes de ingresos con una u otra propuesta y su evolución.

Ya comentamos [cuando hablamos de los segmentos de clientes](#) que hay dos formas de enfocar la elección de segmentos y los poníamos en relación al servicio o producto que ofrecemos, el modelo Push y el modelo Pull. En ambos casos se define también nuestra capacidad de definir una propuesta de valor relevante. Así en un modelo Push definimos primero un producto o servicio, que conlleva una propuesta de valor y luego localizamos al mejor segmento que podamos gestionar en base a esa propuesta. Con el modelo Pull definimos primero el segmento de clientes al que vamos a acceder y posteriormente el producto/servicio y la propuesta de valor.

A la hora de construir la propuesta de valor, aparte de la elección de un modelo Push o Pull, es necesario ser conscientes de qué elementos influyen en esa construcción:



**1.- Necesidades del segmento.** Nuestro primer objetivo ha de ser satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Hemos de conseguir que aquello que para el cliente es relevante (servicio, rapidez, facilidad de acceso...) nosotros se lo podamos dar de una manera más eficiente.

**2.- Gustos del cliente.** Es un tema que a veces no se tiene tan en cuenta como debiera. A la hora de llegar a un cliente y que vea que nuestra propuesta de valor es la mejor es



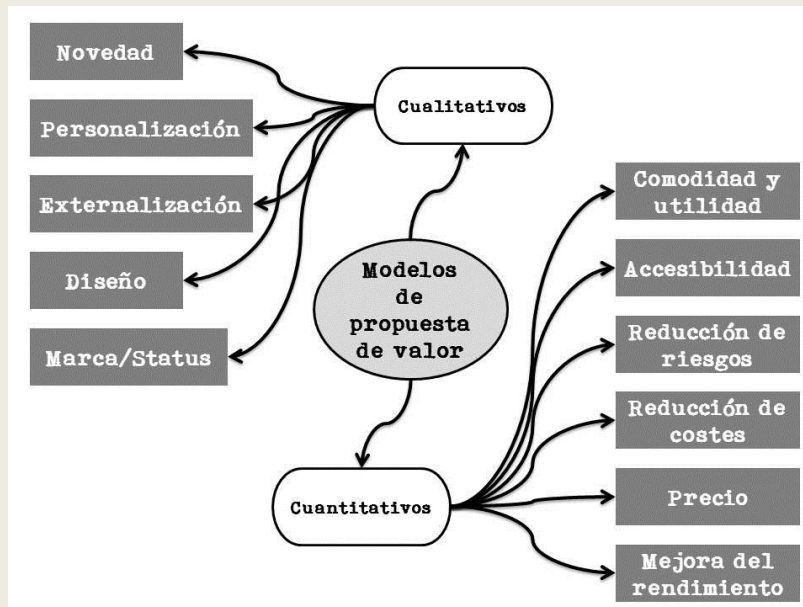
fundamental que el cliente se lo crea, por lo que tanto en la fase de contacto como en la de acceso o disfrute, y por supuesto en la posterior al uso, hemos de relacionarnos con el cliente según sus gustos, en los canales que maneja, con el tono que le es natural y de forma que encuentre en esa relación y ese contacto con nuestra propuesta de valor una manera natural y relevante para él.

**3.- Capacidad de la empresa.** Como hemos dicho antes hemos de tener en cuenta que nuestra empresa tenga capacidad no sólo para crear, sino también para gestionar una propuesta de valor concreta.

**4.- Influencia del entorno.** No sólo físico, sino también social, legislativo y económico. No todo se puede crear, existen limitaciones de las que hemos de ser conscientes, así como posibilidades que hemos de poder desarrollar.

Para terminar, cuando hablamos de propuesta de valor no hablamos de producto o servicio, como he indicado antes, sino de aquello que la empresa ofrece al cliente o segmento y que para él es relevante. Siguiendo el libro de Osterwalder,

Generación de modelos de negocio, podemos mostrar una serie de opciones cuantitativas o cualitativas:



Como se ve hay una gran variedad de posibilidades a la hora de definir la propuesta de valor, e incluso se puede utilizar varios elementos para definir esa propuesta, como he comentado antes. Lo que hemos de tener claro es que lo que nosotros demos al cliente y, lo que es más importante, lo que el cliente vea que le estamos ofreciendo es fundamental para diseñar un modelo de negocio de éxito.

# Los canales de distribución y comunicación

Ya hemos hablado en esta serie de [los segmentos de clientes](#) y de [la propuesta de valor](#). Como se observa estamos analizando en estos casos elementos que tienen relación directa con la presencia de la empresa en el mercado, es decir, con nuestra proyección hacia el exterior. Dentro de este análisis es fundamental tener muy claro qué canales vamos a utilizar para conseguir esa proyección. Cuando hablamos de canales me estoy refiriendo tanto a canales de distribución como de comunicación y venta. Hablo de aquellas herramientas o entornos que nos permiten un flujo adecuado en ambas direcciones empresa-mercado de aquellos elementos que son relevantes en esa relación (información, productos, servicios, dinero...)

Aunque evidentemente este elemento, el canal, es fundamental para un buen funcionamiento de nuestra empresa y de los flujos empresa-mercado, y por tanto para conseguir la sostenibilidad del proyecto, no se le suele dar la importancia que tiene. En muchas ocasiones se deciden los canales que se van a utilizar de manera deficiente:

Porque siempre se ha utilizado el mismo. Tanto en el sector al que pertenece mi empresa como en mi empresa misma.

Porque es el más barato. Y luego veremos que el concepto "barato" es un término relativo que hemos de saber manejar y gestionar para que sea cierto.

Porque es el que conozco. Dejando de lado oportunidades interesante e importantes. Va un poco en la línea de "siempre he utilizado ese". También suele ser habitual en el caso del canal Internet, que no se usa por desconocimiento o miedo.

Porque me obligan (o pienso que me obligan). Bastante típico del sector hotelero, en el que por una mezcla de tradición, desidia y presión se mantienen canales (Tour Operadores, Booking...) que en muchos casos no son los más rentables y que incluso gestionan nuestra marca ante el cliente final, con los peligros que ello conlleva.

Está claro que la elección del canal o los canales es por tanto una decisión estratégica, que en muchos casos puede

suponer un cambio en todo el modelo de negocio. Cuando [Amazon](#) irrumpió en el mercado una de las ventajas competitivas y que fueron fundamentales para su modelo de negocio fue la utilización de un canal que no había sido utilizado con la intensidad con que lo utilizó Amazon, Internet. En este caso el canal ha sido fundamental para desarrollar un modelo de negocio determinado, porque ha permitido una mejor gestión de costes y acceder a un modelo de [long tail](#) (larga cola) que permite una segmentación extrema sin costes. Otro ejemplo que utiliza este tipo de estrategias es el de [Bubok](#), empresa de autoedición que permite reducir costes y facilitar el acceso de los autores al mercado.

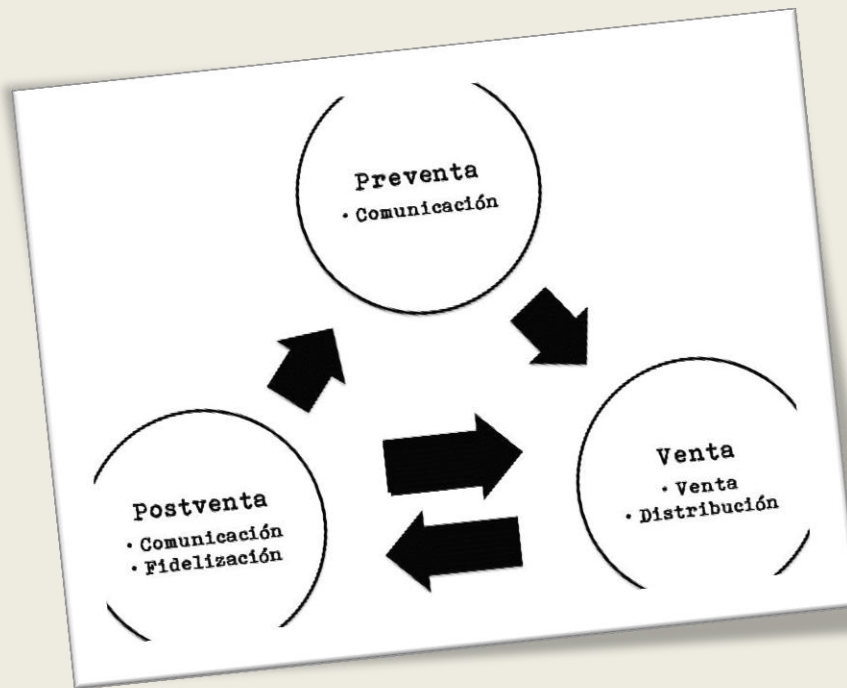
Lo que parece claro es que si tuviera que contestar a las preguntas ¿por qué necesito canales? y ¿por qué es importante su elección? mis respuestas serían más o menos las que se observan en el siguiente gráfico.

## ¿Por qué necesito canales?

Para comunicarse con el segmento	Venta y distribución	Servicio postventa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar información de la empresa</li> <li>• Mostrar la propuesta de valor</li> <li>• Conocer las necesidades del segmento</li> <li>• Testar la situación del mercado</li> <li>• Potenciar la innovación abierta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso del cliente a nuestros productos</li> <li>• Mejorar estructura de costes con canales eficientes</li> <li>• Generar canal de ingresos relevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar y fidelizar</li> <li>• Posibilitar ventas futuras</li> <li>• Mantener contacto con el cliente</li> <li>• Tener acceso a nuevos posibles clientes</li> </ul>

Distingo básicamente tres tipos de canales: de comunicación, de venta y distribución y de postventa. Es cierto que el canal postventa podría, y de hecho se hace, confundirse con el de comunicación, sin embargo creo que tiene la suficiente entidad y es clave a la hora de la estrategia de la empresa como para darle una relevancia individualizada. Además es posible desarrollar canales exclusivos y específicos para este tipo de servicio que ofrezcan al cliente un valor en sí mismo.

Como se ve en el siguiente gráfico lo interesante es comprender que los distintos canales se han de entender como herramientas que facilitan nuestra relación con el mercado. Así vemos que hay un proceso potencialmente cíclico en el que participan una fase preventiva, otra de venta y distribución y otra de postventa y fidelización. Lo interesante es que cada fase ha de tener una gestión distinta del canal, no ya porque deba éste ser distinto, que puede darse el caso de que sí, sino porque incluso en el tono, la información, el tipo de relación con el segmento ha de cambiar dependiendo de la fase en la que nos encontremos. Hasta tal punto que como se ve en el gráfico al llegar a la fase postventa nuestro cliente puede iniciar de nuevo todo el proceso o directamente sentirse fidelizado y pasar a la fase de compra. Para que de este paso también es fundamental el tipo de canal y cómo lo gestionamos.



En realidad el gráfico superior no es sino una simplificación del [gráfico de proceso de decisión de compra del usuario conectado de Brian Solís del que ya hablé en este artículo](#). Es interesante de todos modos no centrarse en un análisis exclusivamente online, sino que hemos de adecuar nuestras reflexiones a un enfoque global, tanto online como offline.

Es interesante también el gráfico que ofrece Alex Osterwalder en su libro [Generación de modelos de negocio](#), que me está sirviendo como base para estos artículos iniciales.

Tipos de canal					Fases de canal	
Socio	Indirecto			Propio		
	Directo					
Mayorista	Tiendas de socios	Tiendas propias	Ventas en internet	Equipo comercial		
Información.						
¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?						
Evaluación.						
¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?						
Compra.						
¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?						
Entrega.						
¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?						
Postventa.						
¿Qué servicios postventa ofrecemos?						

Osterwalder hace una segmentación de canales con un enfoque más funcional. Es interesante la distinción entre canales propios y de partner, porque supone la asunción de que no necesariamente debemos gestionar nosotros los canales. Un ejemplo claro es el de los hoteles con, por ejemplo, Booking, que gestiona la distribución de su inventario permitiendo liberar recursos y beneficiándose de la eficiencia de Booking. Del mismo modo hay una distinción entre canal directo, que permite una venta sin intermediarios, o indirecto, en el que puede haber un encarecimiento por esa intermediación.

El tema de la intermediación de canales es interesante. La tendencia que parece dominar a la economía es la de la



desintermediación, pero esto es un error si no hay un modelo de negocio adecuado detrás. Vuelvo al ejemplo de los hoteles. Ha habido una auténtica fiebre por conseguir la venta directa de las camas, sobre todo con la llegada de Internet y el ecommerce. Esto, aunque evidentemente tiene una serie de ventajas, también puede tener inconvenientes. Vemos en el siguiente cuadro algunas de las ventajas de la utilización de canales directos o intermediados.

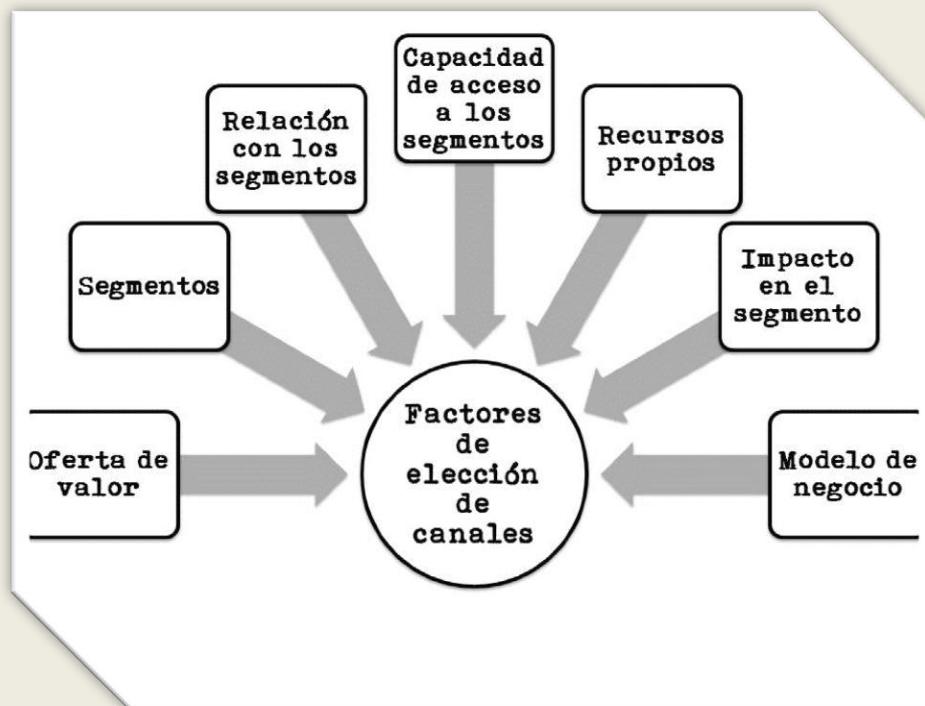


El canal directo permite sobre todo un mayor control del mensaje y la marca y nos facilita una adecuada gestión de precios con cambios inmediatos si procede, lo que facilita la utilización de estrategias de [Revenue Management](#). Por su parte el canal intermediado nos mejora los costes (el directo

es mucho más caro) y sobre todo nos ayuda a llegar a segmentos a los que no tenemos acceso, bien porque no tenemos la suficiente especialización o bien porque no tenemos los recursos necesarios. Además nos puede trasladar su Know How y conseguir un mayor posicionamiento en marketing al ser empresas con una cierta especialización, aunque vuelvo a decir que no necesariamente dando relevancia a nuestra marca.

Osterwalder sigue con su gráfica distinguiendo distintas fases del canal: **Información, Evaluación, Compra, Entrega y Postventa**. Como se ve el canal es relevante en cada una de estas fases y puede condicionar el valor que nuestra empresa puede tener para el cliente.

Para finalizar comentaré una serie de factores a tener en cuenta a la hora de la elección de un canal. Recuerdo que esta es una decisión estratégica fundamental para nuestra empresa y que pueden ser directos, intermediados o ambos. Luego podemos decidir si nos centramos en canales online, offline o los combinamos. Las posibilidades son muchas pero hay que tener en cuenta estos factores a la hora de elegirlos.



1.-**Oferta de valor.** Es fundamental que nuestros canales estén adaptados a nuestra oferta de valor. Ésta, que [como dijimos en otro artículo](#), no es un producto o un servicio, sino lo que ofrecen ese producto o servicio al cliente, sí tienen evidentemente un componente vehicular que permite trasladar el valor al cliente en forma de artículo físico o servicio. Y estos han de ser distribuidos, vendidos y comunicados a través de los canales apropiados. Por eso la elección de canales ha de potenciar el traslado de esa propuesta de valor a los segmentos a los que nos dirijamos.

**2.-Segmentos.** Es fundamental que nuestros canales nos lleven donde están nuestros segmentos y que sean capaces de acercarnos a esos segmentos a nuestra propuesta de valor. La conexión entre segmentos y propuesta de valor se hace a través de esos canales, y ambos determinan la naturaleza de estos. Por tanto, no podemos obviar el tipo de segmento al que nos dirigimos. Por ejemplo, si nosotros vamos dirigidos a un segmento de la tercera edad es evidente que la utilización de canales online no puede ser tan importante como si nos dirigimos a un público adolescente.

**3.-Relación con los segmentos.** El tipo de relación que queramos tener con nuestros segmentos también va a ser fundamental para determinar el tipo de canal que vamos a poder utilizar. Una relación personalizada no se gestiona ni se comunica igual que una más masificada, de modo que influye también en el modelo de gestión postventa, y por tanto en los canales de comunicación y gestión que vamos a poder y necesitamos utilizar.

**4.-Capacidad de acceso a los segmentos.** Ocurre en ocasiones que no tenemos capacidad de acceder a unos segmentos que nos pueden ser interesantes, bien porque no disponemos de la tecnología adecuada, o el conocimiento del segmento o los

contactos. En estas ocasiones puede ser interesante utilizar un modelo intermediado de canal, en el que ese intermediario nos facilite el acceso al segmento con unos costes que podemos considerar adecuados y que nos permitan el acceso de nuestra propuesta de valor a ese mercado.

**5.-Recursos propios.** Todo canal ha de ser gestionado, ya sea de comunicación, de venta, de distribución o postventa, y esa gestión o la hacemos directamente o la derivamos a un tercero. Dependiendo del tipo de canal puede ser más o menos problemático esa derivación de la gestión. Como he dicho podemos utilizar canales intermediados que nos permitan llegar a determinados mercados, en este caso es lógico que los recursos no sean propios. Pero para desarrollar nuestra estrategia de canal es fundamental que tengamos en cuenta nuestra capacidad de gestión y el tipo, tiempo, nivel y modelo de gestión que necesita cada canal para ver si nos es relevante.

**6.-Impacto en el segmento.** Va un poco en la línea de lo que ya se ha dicho pero es interesante analizarlo de manera individual. Cada canal puede tener un impacto diferente dependiendo del segmento al que nos dirijamos, de nuestra capacidad de gestionarlo o del retorno que pueda aportar a

nuestra empresa. No se trata sólo de ver a qué segmentos podemos llegar sino de analizar el nivel de impacto de cada canal en cada segmento.

**7.-Modelo de negocio.** Es necesario tener muy claro cuál es nuestro modelo de negocio, sobre todo si hemos diseñado un modelo desagregado, en el que centramos nuestra propuesta de valor en la eficacia de la gestión de las infraestructuras, en la innovación de producto o en la relación con los clientes. En los dos primeros casos es más lógico que no centremos nuestra estrategia en la gestión de los canales, sobre todo de distribución y venta, aunque sí hemos de seleccionar los partners adecuados que nos permitan llegar de manera relevante a nuestros segmentos.

## Relaciones con clientes

El diseño de un modelo de negocio tiene en las relaciones con los clientes uno de los puntos que, bien diseñado y gestionado, puede suponer la diferencia entre un modelo de éxito y un fracaso de libro. Por supuesto, como parte de una estructura, las relaciones con los clientes no se diseñan solas, sino que se ven influidas por los segmentos del mercado a los que nos dirigimos, la propuesta de valor con la que nos dirigimos a esos segmentos, los canales que utilizamos para llevar esa propuesta a los segmentos y en general todo el modelo de gestión que sostiene al modelo de negocio.

Todo esto hace que no sea una decisión tan sencilla como pudiera parecer el hecho de definir una relación personalizada o masiva para nuestro producto con el mercado. Incluso en sectores aparentemente muy definidos en la forma de relación se pueden producir cambios. En el sector hotelero era impensable un modelo de autoservicio hasta que éste se implantó en sus restaurantes. Hoy en día se ha extendido a los bares y las recepciones, considerándose en ocasiones modelos de eficacia y siempre enfocados a un segmento muy concreto.

¿Por qué es tan importante definir el tipo de relación que vamos a tener con nuestros segmentos? Está claro que mucho del retorno que vamos a conseguir de los segmentos depende del tipo de relación que entablemos con ellos, de modo que esa relación va a materializar nuestros objetivos. Por tanto, antes de definir el tipo de relación que voy a tener con mis segmentos he de ser consciente qué objetivos quiero conseguir con esa relación. Algunos pueden ser...



**1.-Captación de clientes.** Es posible que quiera utilizar a mis clientes como agentes para ampliar mi mercado, creando algún tipo de vínculo explícito o no a través del que mis clientes actuales pueden ayudarme a acceder a otros.



**2.-Fidelización de clientes.** Suele ser un objetivo común y en muchas ocasiones es básico para la sostenibilidad de la empresa. Está claro que el cliente ha de sentirse único, pero no siempre es necesario desarrollar una personalización extrema.

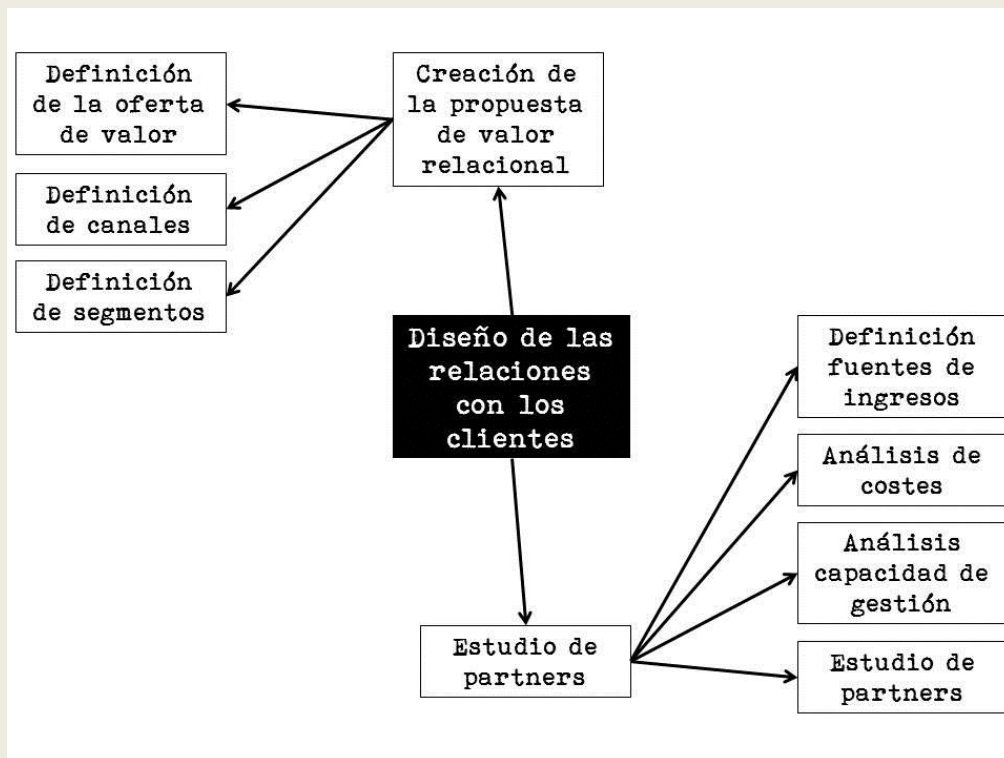
**3.-Venta sugestiva.** Supone un tipo de venta más personalizada y que genera un mayor impacto en el cliente, de modo que tienden a estimularse las ventas y a generar mayores retornos para la empresa, a veces en forma de volumen y otras en forma de minimizar el factor precio como factor de compra.

**4.-Mejora de la gestión.** Una relación eficaz y adecuada mejora nuestra capacidad de gestionarla. Luego veremos cómo diseñar una relación correcta pero tener una perfecta relación con los clientes trae beneficios tanto a ellos como a la empresa.

**5.-Mejora de la capacidad de innovación.** Los clientes son una de las fuentes fundamentales de ideas para la innovación. Debemos mantener con ellos una relación que potencie esa capacidad.

Todos estos objetivos, y otros que podamos definir, no implican que tengamos que desarrollar un tipo de relación personalizada. No necesariamente estos resultados se van a conseguir con ese tipo de relación. La capacidad de la empresa en mantener, desarrollar relaciones y conseguir objetivos ha de tener en cuenta muchos factores como veremos a continuación. Sin embargo es importante tener los objetivos en mente para diseñar la hoja de ruta correcta.

A la hora de definir y crear nuestras relaciones con los clientes hemos de gestionar un doble enfoque: el de la creación del valor relacional y el del soporte de gestión. El valor relacional es directamente el tipo de relación que voy a definir con mi cliente. Como se ve en la figura se ve claramente influida por otros elementos de mi modelo de negocio, recordemos que estamos hablando de un sistema en el que las piezas se interrelacionan de manera lógica.



Por lo tanto mi valor relacional va a depender mucho del tipo de propuesta de valor que yo haya definido. No es lo mismo que mi propuesta de valor sea un acceso más fácil y a menor precio a un determinado producto o servicio, en la que he de tener posiblemente en cuenta elementos de economía de escala y un tipo de relación indiferenciado, que una propuesta de valor basada en la exclusividad y una oferta de servicios más complejos.

Además es fundamental tener claro los canales que vamos a utilizar. Éstos van a ser en muchos casos los soportes de nuestras relaciones, por lo que conviene tener muy claros los

canales y qué tipo de relación soportan éstos. Está claro que estos dos elementos se influyen mutuamente, por lo que conviene tenerlo presente a la hora de definirlos.

No podemos olvidar los segmentos a los que nos dirigimos a la hora de definir nuestro valor relacional. No todos aceptan el mismo tipo de relación y en ocasiones tienen preferencia de una sobre otra. Además también influyen aspectos como el volumen del segmento, su dispersión, acceso, conocimiento...

Una vez definido el valor relacional hemos de ser capaces de gestionarlo, de darle soporte de gestión, sin éste es imposible desplegar adecuadamente el valor diseñado. Para este soporte de gestión hemos de tener en cuenta en primer lugar nuestra **capacidad de gestión**. Aquí vamos a ver tanto el número de recursos que tenemos como su conocimiento y preparación para desarrollar un tipo determinado de relación.

En segundo lugar haremos un **estudio de nuestros partners y proveedores** para ver en qué medida ellos pueden formar parte de esa relación con los segmentos e incluso construir el modelo relacional.

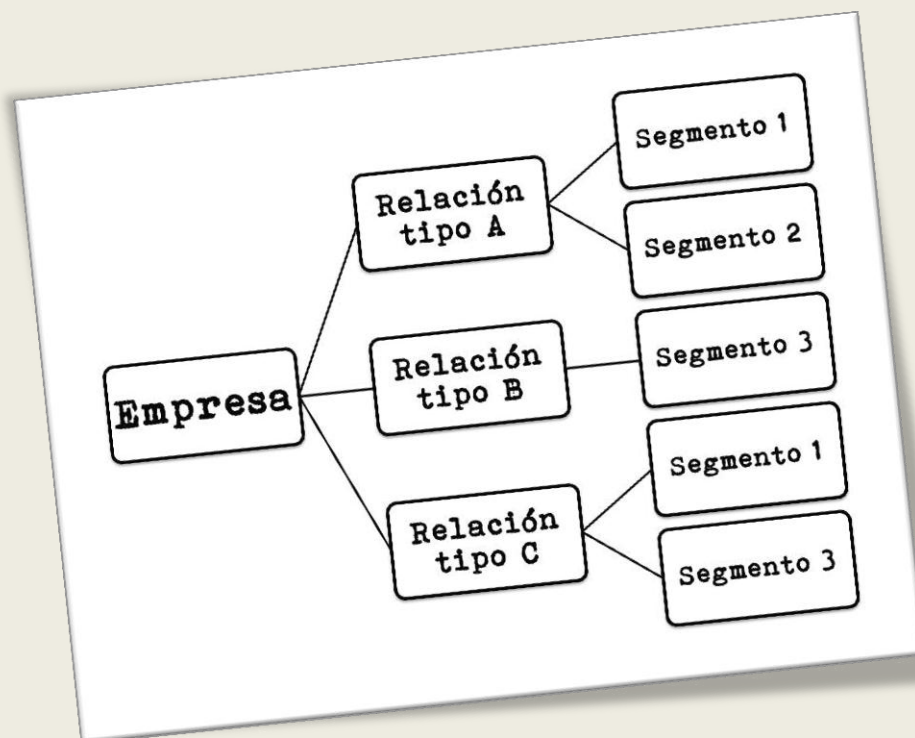
También es necesario tener en cuenta **los costes que van a generar las relaciones diseñadas**. De nada sirve que montemos un valor relacional que luego no podemos mantener por los gastos que genera.

Por último es interesante **conocer y tener muy claras nuestras fuentes de ingresos**, porque el diseño de nuestras relaciones ha de potenciarlas y en modo alguno generar un efecto negativo sobre ellas. Pongamos un ejemplo muy simple. Supongamos que un supermercado mantiene muy buenos precios y buen trato a sus clientes, a todos por igual, pero decide desarrollar una campaña en la que un tipo de cliente tiene un trato especial. Puede ocurrir que los demás se sientan menospreciados. Teniendo en cuenta que la fuente de ingresos está en el volumen debido a los márgenes muy ajustados es necesario tener muy claro los peligros de ese tipo de valor relacional.

Como estamos viendo las relaciones con los clientes pueden formar parte de la propia propuesta de valor, e incluso ser el elemento central y diferencial del posicionamiento de la empresa en el mercado. En muchos casos un tipo de relación muy concreto puede generar un valor diferencial para el cliente. Amazon consiguió una gran personalización en su

relación con sus clientes a través de listas de recomendaciones y personalización de la página de cada uno de sus usuarios.

También hemos de tener en cuenta que no siempre debemos definir y gestionar un solo tipo de relación. Es posible que mi producto o servicio vaya dirigido a varios tipos de segmentos del mercado y que cada uno de ellos requiera un tipo distinto de relación, como se ve en el gráfico, en el que incluso un mismo segmento puede asumir varios tipos de relación.



En estos casos debemos controlar lo que he comentado antes, que cada segmento disponga del tipo de relación que desea y necesita y que ninguno se sienta menospreciado frente a otros.

Por último adjunto varios tipos de relación como ejemplos. Hay tantos como segmentos, empresas y productos y, como he dicho, puede ser una de las claves de la diferenciación, por lo que conviene trabajarla y tenerla muy en cuenta, además de enfocarla desde un punto de vista creativo y huyendo de dogmas y estatismos.

<b>Asistencia personal</b>	Se mantiene una relación personalizada en la que el factor humano es fundamental. Se diseña el proceso de relación pero hay un fuerte componente de adaptación a la situación concreta
<b>Asistencia personal exclusiva</b>	En este caso se puede diferenciar algún segmento concreto de clientes dándoles un servicio muy personalizado y exclusivo. Se corre el riesgo de que el resto de clientes sienta que se da un trato de favor no justificado
<b>Autoservicio</b>	El cliente tiene la posibilidad de diseñar su propia relación con la empresa y el producto. La empresa ha de facilitar el acceso a distintas alternativas de servicios y proveer de la gestión adecuada de esas alternativas
<b>Servicios automáticos</b>	No necesariamente ha de ser a través de intermediarios tecnológicos. Es posible diseñar un tipo de relación automático en la que cada interacción tenga una respuesta fija por la otra parte, fundamentalmente la empresa
<b>Comunidades</b>	Entran los propios clientes a formar parte del proceso de gestión. Con las comunidades las propias relaciones entre clientes dotan de valor al producto y a la empresa. En ocasiones son ellos mismos los que pueden llegar a darse soporte entre sí
<b>Creación colectiva</b>	Es un paso más en el modelo de comunidad, en este caso muy enfocado a la creación concreta de valor en forma de contenidos, ideas o propuestas en proyectos concretos. Los usuarios pueden interactuar, pero el valor que se genera es fundamentalmente en beneficio de la empresa

## Recursos clave

Un producto o un servicio no nacen de la nada, requiere de una serie de elementos para su creación y construcción. Son los recursos clave, aquello que la empresa utiliza para crear su [propuesta de valor](#). No estoy hablando aquí de las acciones que debamos realizar para conseguir dar forma a ese producto o servicio, sino de los elementos que voy a necesitar, el recurso, físico o no, sin el cual es imposible que yo pueda crear la propuesta de valor en la que se basa mi modelo de negocio.

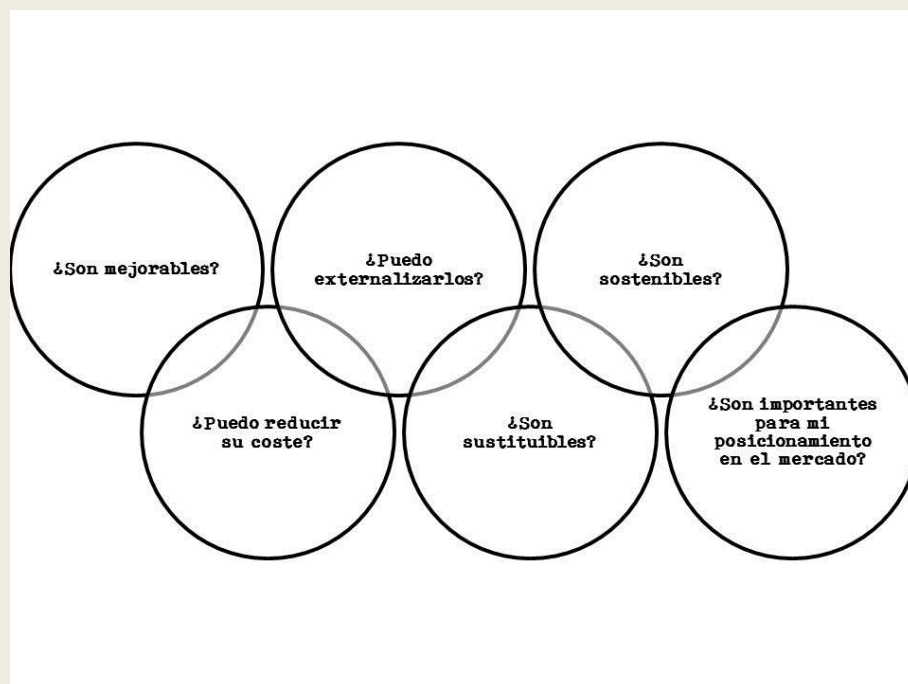
El tema de los recursos es importante, porque estamos hablando de la trastienda de nuestro modelo de negocio, la parte de nuestra estructura de empresa que es la que sostiene nuestra presencia en el mercado, junto con las actividades y partners clave, de los que hablaré próximamente. En ocasiones es complicado ser capaz de detectarlos porque se pierde en la gran cantidad de elementos que forman parte de la empresa o el proyecto y no somos capaces de detectarlos.

[Mercadona](#), por ejemplo, tiene entre sus recursos clave su red de tiendas. El hecho de que Mercadona disponga de esa red



física hace que su cercanía a los consumidores sea mayor y que funcione en muchos aspectos como una tienda de barrio. Si siguiera una estrategia del estilo Carrefour, con grandes centros muy localizados, teniendo en cuenta el tipo de producto que gestiona Mercadona, tendría muchos problemas y su propuesta de valor sería insostenible.

El conocimiento de nuestros recursos clave nos va a permitir responder a una serie de preguntas que pueden ayudarnos a mejorar nuestra gestión y nuestra estructura de costes.



1.- **¿Puedo externalizarlos?** Es posible que mi modelo de negocio me permita externalizar algunos de estos recursos que son clave para mi sostenibilidad en el mercado pero que pueden ser mejor ejecutados y gestionados desde la externalización. Para una compañía de teléfonos como Vodafone es clave la creación de aparatos telefónicos, sin embargo se externaliza porque les es más rentable centrarse en la gestión de la relación con los clientes. En este caso, al externalizarlo, pasa de ser un recurso clave a formar parte de la red de partners, que veremos en otro artículo, gracias a la participación de marcas como Apple, Nokia o Samsung, que son las que se encargan de suministrar los teléfonos.

2.- **¿Puedo reducir su coste?** En ocasiones podemos minimizar el impacto de las actividades clave en los costes. Es posible que una buena segmentación de clientes nos ayude a redefinir nuestros recursos, o que un modelo de economía de escala facilite una gestión más eficiente y a menos coste. [Amazon](#) ha conseguido mejorar sus recursos clave y reducir sus costes gracias a un modelo de economía de escala y además ha sabido diversificar alguno de ellos (capacidad de almacenamiento en servidores) para construir nuevos servicios como [Amazon Web Services](#).

3.- **¿Son mejorables?** Por definición todo recurso es mejorable, pero es necesario saber hasta qué punto nos interesa introducir mejoras en nuestros recursos clave. Google está constantemente mejorando su plataforma y motor de búsqueda porque sabe que eso va a generar un impacto directo en el volumen y satisfacción de sus usuarios y a mejorar su posición respecto a su principal fuente de ingresos, la publicidad por adwords a través de marcas y empresas que ven una audiencia considerable en Google. Facebook también hace constantes cambios y supuestas mejoras en su plataforma, sin embargo está recibiendo bastantes críticas porque está dañando la facilidad de uso, la amigabilidad de la herramienta, centrándose sobre todo en dar respuesta a un modelo más eficiente para las empresas pero menos intuitivo para los usuarios.

4.- **¿Son sustituibles?** Esta es una pregunta importante porque su respuesta nos va a dar una clave: que en realidad puede que no fueran recursos clave. Si cualquiera de esos recursos que consideramos básicos puede ser sustituido por otro o bien no habíamos definido bien nuestro recurso clave o podemos estar iniciando un cambio de modelo de negocio.

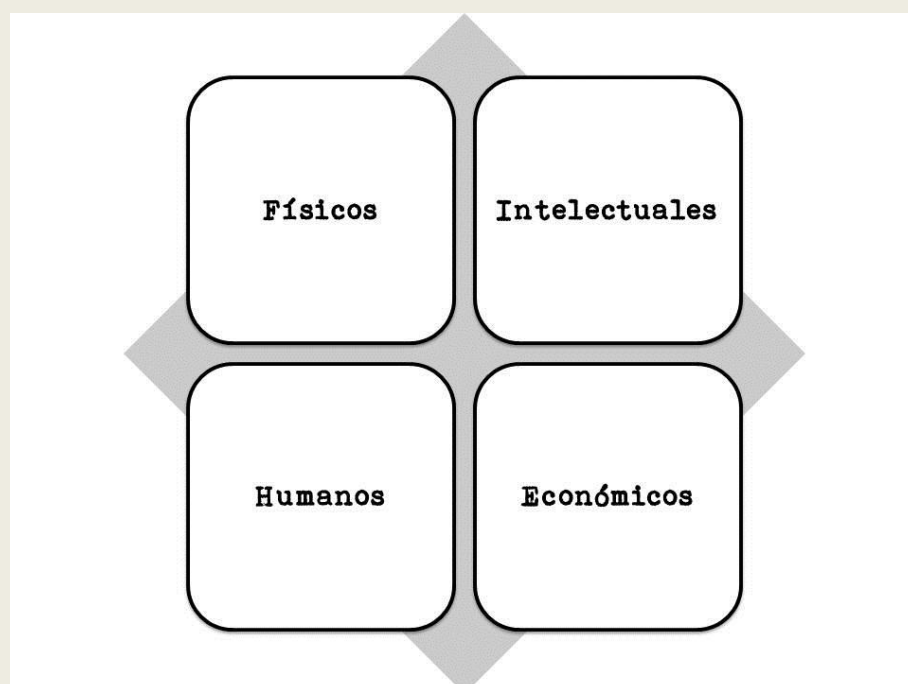
5.- **¿Son sostenibles?** Imaginemos una empresa maderera. Su recurso clave son los árboles que tala. Si no es capaz de reponer esos árboles, a través de las actividades clave que veremos en el próximo artículo, se convierte en un recurso insostenible. Del mismo modo una empresa cuyos recursos clave consuman un exceso de recursos económicos sin ser capaz de generar ingresos proporcionales también será insostenible. La sostenibilidad es un concepto relativo y ha de ponerse en relación con el segmento al que nos dirigimos, el precio que estén dispuestos a pagar y el volumen de negocio que podamos generar. Muchas puntocom han quebrado porque han necesitado muchos inputs económicos para mantenerse pero no han sido capaces de generar ingresos que sostuvieran esos modelos.

6.- **¿Son importantes en mi posicionamiento en el mercado?** Puede ocurrir que mis recursos clave sean los que me generan una situación de relevancia en el mercado. Por lo general los recursos clave por sí solos no son nada si no tienen una estrategia de uso detrás. Mercadona tiene su posición gracias entre otras cosas a sus abundantes y bien situadas tiendas, pero necesitan una gestión eficaz para que ese éxito sea real.

Hemos de tener en cuenta que los recursos, como ya he insinuado, necesitan gestión y que por sí solos no generan

beneficio a la empresa. Forman parte de un modelo de negocio, y por lo tanto son en ese modelo y ese sistema donde tienen sentido. Siguiendo con el ejemplo de Mercadona, a pesar de que las tiendas sean uno de sus recursos clave, sin una gestión adecuada no van a ser por sí solas generadoras de éxito para la empresa. Ocurre igual por ejemplo con Zara, es su red de tiendas una de las claves, pero sin un modelo estratégico adecuado ni una excepcional red logística no tendría éxito en su modelo. Además, el éxito de Zara ha hecho que sus tiendas aumenten de valor y se hayan posicionado como generadoras de tráfico de clientes por sí mismas y no por su situación física, lo que las enriquece como recurso clave.

No necesariamente un recurso clave ha de ser físico. Así podemos distinguir entre varias tipologías:



**1.-Físicos.** Como las tiendas de Mercadona o Zara. También podemos incluir los vehículos, maquinaria, naves, instalaciones o puntos de venta.

**2.-Intelectuales.** Hablamos aquí de patentes, marcas, derechos de autor, información o bases de datos. En ocasiones una buena base de datos y su correcta gestión puede generar el elemento diferencial y la base del posicionamiento en el mercado. Las empresas de servicios han de ser conscientes de que una d sus claves está en la gestión de la información de sus clientes para conseguir una buena segmentación y una mejor propuesta de valor. Esto es clave en empresas turísticas.

**3.-Humanos.** Todas las empresas de servicios tienen en sus recursos humanos un recurso clave, lo mismo que en las empresas donde la creatividad es importante. Una buena gestión de los recursos humanos genera un posicionamiento relevante en el mercado, pudiendo mejorar incluso la capacidad de innovación y, por tanto, el desarrollo constante del modelo.

**4.-Económicos.** Hay modelos de negocio en los que el recurso clave es el económico, bien porque ha generado un modelo en el

que el crédito, por ejemplo, forma parte de su propuesta de valor, o bien porque requiere de flujos constantes de dinero. Algunos, como Ericsson, lo han introducido como clave en su propuesta de valor al facilitar créditos para la compra de equipos, otros como los bancos porque son la base de su negocio.

Los recursos clave son en cierto modo la gasolina de los modelos de negocio, la materia que pone en movimiento toda la maquinaria para generar una propuesta de valor coherente y relevante y que nos permita una posición sólida en el mercado. Muchas empresas no tienen en cuenta este elemento e incluso no lo tienen localizado. Es un error porque puede generar una gestión deficiente al poner el foco en recursos que son irrelevantes o sustituibles.

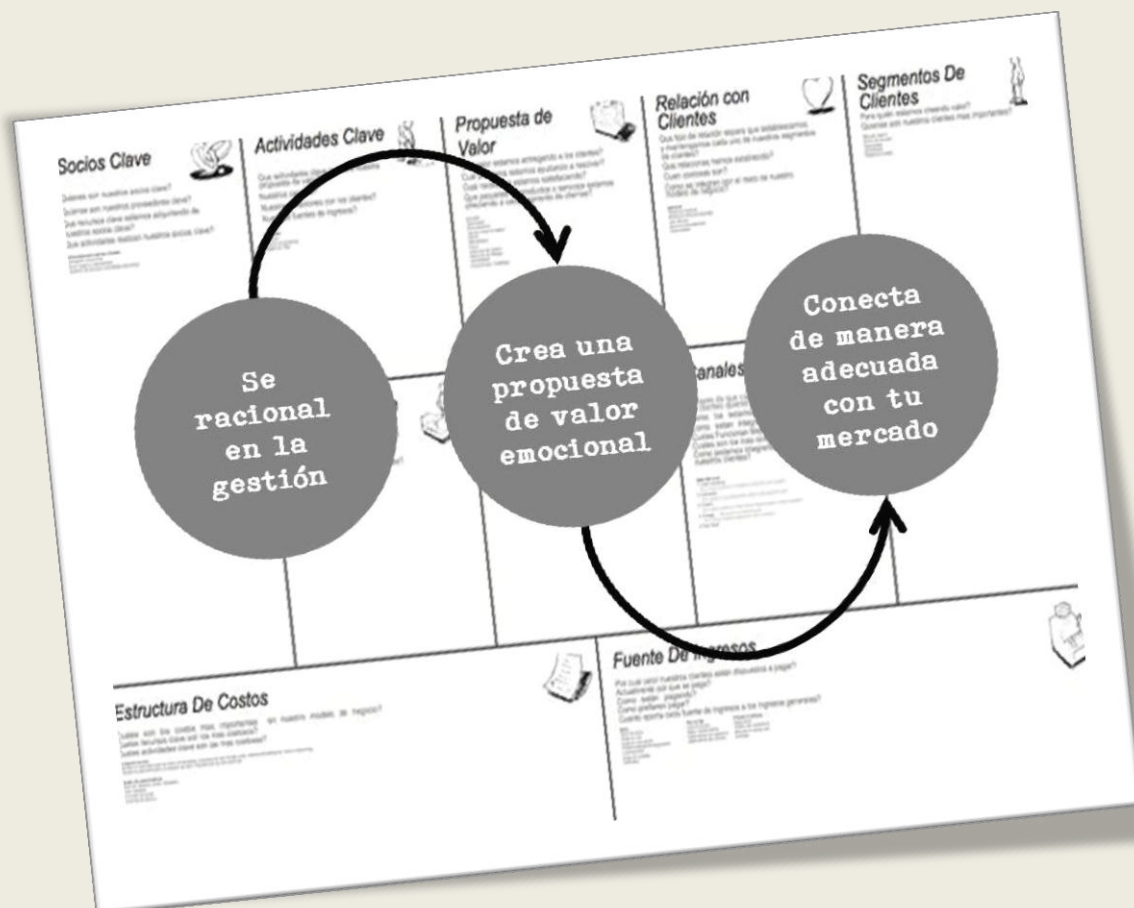
## Actividades clave

Una vez que hemos estudiado ya varios elementos fundamentales para definir nuestro modelo de negocio, vamos ahora a hablar de las actividades clave. Entendemos por tales aquellas actividades de gestión que realiza mi empresa para poder conseguir la propuesta de valor ideada, llegar a los segmentos fijados y a través de los canales y del modo diseñado.

Ya dijimos en el [anterior post de esta serie](#) que los recursos clave eran *"aquello que la empresa utiliza para crear su [propuesta de valor](#). No estoy hablando aquí de las acciones que debemos realizar para conseguir dar forma a ese producto o servicio, sino de los elementos que voy a necesitar, el recurso, físico o no, sin el cual es imposible que yo pueda crear la propuesta de valor en la que se basa mi modelo de negocio"*. Cuando hablamos, en cambio, de las actividades clave no lo hacemos de algo pasivo, de un objeto o recurso, sino de una **actividad**, de **acciones** que nuestro modelo de negocio define como fundamentales para que nuestro proyecto funcione y nuestra propuesta de valor pueda ser construida.



Es interesante tener muy claro que añadimos el adjetivo de "clave". Quiere ello decir que estamos hablando de actividades sin las cuales nuestra propuesta de valor sería imposible. Las actividades clave no hacen que nuestra posición en el mercado sea relevante, única o diferenciada, no nos instala en un océano azul, hacen posible que así sea. Quiere esto decir que estamos hablando de la "intendencia" de nuestro proyecto, las actividades que sostienen esa propuesta de valor y cómo la llevamos al mercado, que sí es lo que nos posiciona o nos puede posicionar en una situación de privilegio.



Dicho esto, es fundamental que seamos conscientes de cuáles son esas actividades clave sin las cuales nuestro modelo de negocio caería. Para Google, por ejemplo, la actividad clave es la programación y mantenimiento de su plataforma de búsqueda. Google no dedica muchos recursos a promoción o marketing, por lo que esto no sería para ellos una actividad clave. No quiere decir que no lo hagan, pero no es fundamental para su modelo de negocio.

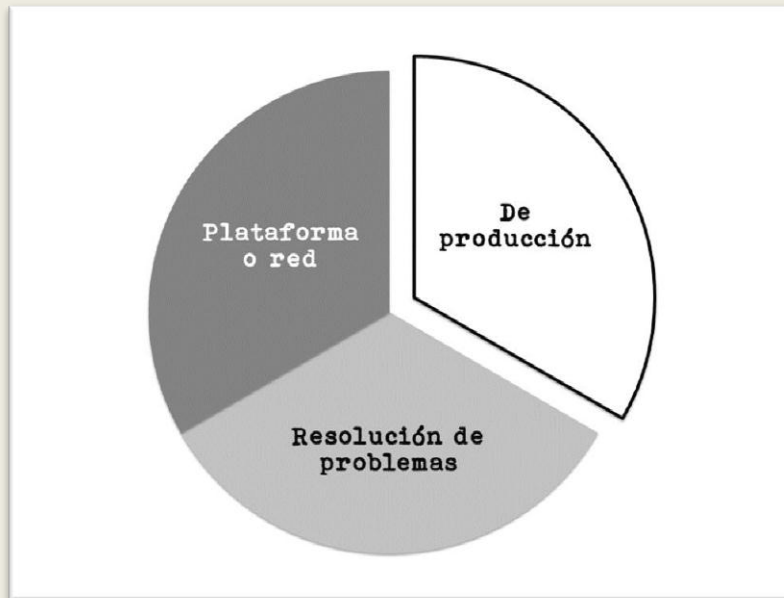
Otro ejemplo, los periódicos gratuitos que se mantienen por la publicidad tienen varias actividades clave: la búsqueda de noticias (para hacerlo atractivo para el lector), la edición (para que llegue a ese lector) y la comercial (para vender anuncios a empresas y que el periódico sea gratuito). Por supuesto el periódico puede tener instalaciones que necesiten mantenimiento, pero en este caso no serían actividades clave para ese modelo de negocio.

Como se ve cada modelo de negocio tiene una serie de actividades que se presentan como imprescindibles para que la empresa cree su propuesta de valor, y una misma actividad puede ser clave en un modelo de negocio y no en otro. Pongamos por caso dos hoteles, uno de ellos es tradicional y con una propuesta de valor centrada en la animación (es ahí

donde diseñan su hecho diferencial y donde centran su propuesta de valor más allá de los servicios tradicionales de alojamiento y comida). En este caso, por ejemplo, el servicio de limpieza de habitaciones es importante pero no define su propuesta de valor diferencial, supone un servicio que se considera como normal, que no añade especial valor a la oferta, o que al menos **no es percibido así por el cliente.**

Pensemos ahora en otro hotel, en este caso un lowcost. Tiene todo absolutamente automatizado: recepción es una máquina de check-in; bares son máquinas expendedoras; hay incluso expendedoras de toallas. Sin embargo hay un servicio que se mantiene, el de limpieza de habitaciones. En este caso son los clientes los que deciden qué días van a limpiar sus habitaciones, y no sólo eso, sino que evidentemente con cada cambio de cliente se limpian y asean las habitaciones. En este caso el servicio de limpieza es clave para que el cliente vea una propuesta de valor competitiva, eficiente y profesional, incluso aunque sólo sea porque al haber pocos servicios el de limpieza aparece como más importante, porque puede aparecer incluso como parte de la propuesta de valor.

Hemos de tener en cuenta qué tipo de modelo de negocio gestionamos para saber y cuidar nuestras actividades clave.



Alex Osterwalder señala tres tipos de actividades clave:

**1.-De producción.** En este caso las actividades clave se centran en el ciclo de producción. Puede ser diseño, fabricación o entrega, pero este es el rango de actividades clave.

**2.-Resolución de problemas.** Cuando nuestra propuesta de valor se basa en la mejora de nuestros clientes, ya sea en un modelo B2C (hospitales, por ejemplo) o B2B (consultorías), la actividad clave se centra en temas más cercanos a las relaciones, la gestión de la información y la formación.

**3.-Plataforma o red.** En este caso la clave del modelo de negocio y de la oferta de valor está en la generación de una comunidad o una red de usuarios que interactúen en torno a una plataforma. Aquí el diseño, gestión y desarrollo de esa plataforma es por supuesto clave. [eBay](#), por ejemplo, tiene en su plataforma una de las claves para que su negocio funcione, si no son capaces de crear una plataforma amigable, de fácil uso y adecuadamente ajustada al usuario el negocio no funcionará.

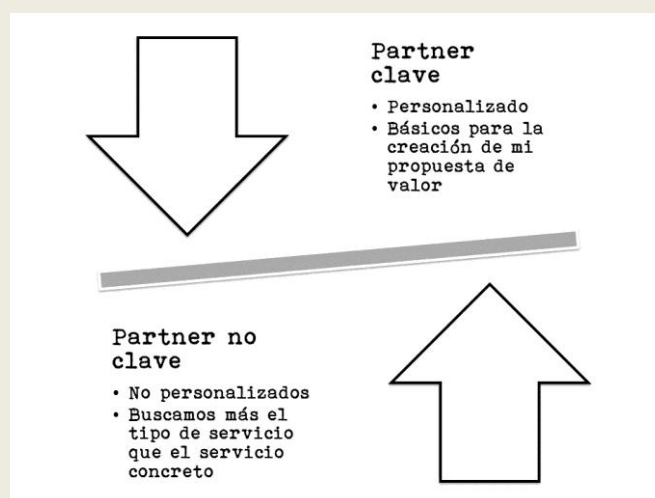
Es importante señalar que las actividades clave no tienen por qué estar realizadas por nuestros recursos internos. A pesar de que son fundamentales para desarrollar nuestra propuesta de valor no necesariamente han de estar completamente bajo nuestro control. Es el caso de las llamadas [empresas abiertas](#). [KaBoom!](#), por ejemplo, es una empresa que se dedica a construir parques infantiles, sin embargo una de sus actividades clave (la propia construcción de los parques) no la realiza el personal de la empresa, sino que es la gente de los barrios donde se van a instalar los que participan en la construcción, siendo KaBoom! la que provee del know-how y si es necesario de la dirección de la obra.

Es necesario gestionar adecuadamente nuestras actividades clave, porque son fundamentales para generar los recursos que nos posicionen adecuadamente en el mercado según [nuestros objetivos](#).

# Partners clave

Toda empresa o proyecto requiere de una serie de empresas o profesionales externos que contribuyen a construir y activar nuestro modelo de negocio. Son empresas o profesionales que forman parte o influyen en nuestras estructuras y acciones internas para construir nuestra [propuesta de valor](#). Es lógico y normal que una empresa no disponga ni de los recursos ni de los conocimientos necesarios para desarrollar una propuesta de valor competitiva y atractiva por lo que resulta necesario hacer partícipes a otros actores que de este modo enriquecen nuestras estructuras y capacidad.

## Partners clave y partners no clave



Es necesario distinguir entre aquellos partners que resultan fundamentales para la creación de mi propuesta de valor y

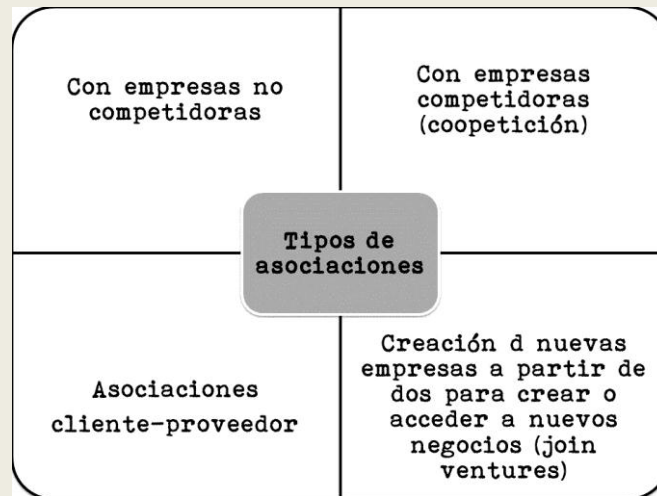
aquellos que son parte de la infraestructura del modelo pero que no son fundamentales. Por lo general los partners fundamentales suelen estar personalizados, es decir, buscamos a uno concreto. En cambio en los partners que no son clave buscamos el tipo de servicio que nos pueden dar, no al partner en concreto.

Por ejemplo, supongamos un hotel que basa su oferta de valor en un equipo de animación espectacular que es capaz de desarrollar un entorno muy atractivo para el cliente. Este servicio está externalizado y para desarrollarlo se ha buscado a una empresa en concreto que por su calidad ofrece un servicio excepcional. Esta empresa es fundamental para la creación de la propuesta de valor. Pero por otro lado el hotel también ofrece servicio de lavandería, que también estará externalizado. Aquí no se busca una empresa concreta, sino cualquiera que ofrezca un buen servicio a un precio bajo.

El factor de elección de los partners clave ha de ser la calidad de servicio que puede ofrecer y preferiblemente el factor precio ha de ser secundario; en el caso de los partners no clave el factor precio ha de ser importante, dando por hecho un mínimo de servicio exigible.



## Partners y competencia



Hay que distinguir entre varios tipos de asociaciones con partners:

**1.-Con empresas no competidoras.** Puede ser que la otra empresa (o profesional) que actúa de partner nuestro no sea una competidora directa. Por lo general suelen ser proveedores de servicios a los que acudimos para completar nuestra propuesta de valor. En este caso las estrategias de relación no sufren tensiones ya que ambas empresas suelen actuar en segmentos distintos. Suele ocurrir que la complementariedad va en una dirección, y es el partner el que complementa a nuestra empresa. El partner por su parte suele esperar sólo una compensación económica a su colaboración.

**2.-Con empresas competidoras (coopetición).** En este caso las empresas que colaboran no sólo son del mismo sector, sino que pueden ser incluso competencia directa. En estos casos se produce una colaboración bidireccional en la que el partner nos puede identificar a nosotros también como tales. Suele ser en modelos de negocio o proyectos en los que la propuesta de valor puede ser supra-empresa, por ejemplo, en el caso de un destino turístico los hoteles, que son entre si competencia directa, han de colaborar para que la oferta del destino se vea enriquecida y, por tanto, sea atractiva para el turista. En estos casos las relaciones suelen ser más complejas porque siempre puede haber un pequeño (o gran) problema de desconfianza. Los partners en estos casos se suelen materializar en proyectos concretos y más o menos puntuales de modo que el funcionamiento de nuestra empresa no dependa continuamente de ese partner.

**3.-Creación de nuevas empresas a partir de otras dos para crear nuevos negocios (joint ventures).** Las joint ventures son una tipo de acuerdos estratégicos entre empresas a largo plazo con la finalidad desarrollar un nuevo producto, acceder a nuevos mercados o diseñar nuevas formas de comercialización. Suelen ser conexiones muy sólidas en las que los partners forman parte del modelo de negocio y participan

de manera natural en ese modelo, no como socios externos, sino como actores internos.

**4.-Asociaciones cliente-proveedor.** En este caso los clientes entran a formar parte del proceso de producción de la propuesta de valor. Ya sea de manera estructurada (con un modelo claro de colaboración) o desestructurada (con colaboraciones puntuales y aleatorias), la participación del cliente ofrece múltiples ventajas, puesto que permite tener más información de nuestros clientes, una mayor identificación propuesta de valor/cliente y ofrece interesantes posibilidades de desarrollo de modelos de [innovación abierta](#).

#### **De la empresa tradicional a la empresa abierta**

A todo esto también parece necesario hacer una distinción que pienso que es clave a la hora de comprender la importancia de los partners:

**-Partners en una empresa tradicional.** En este caso hablo de un modelo de empresa en el que están muy bien definidos sus

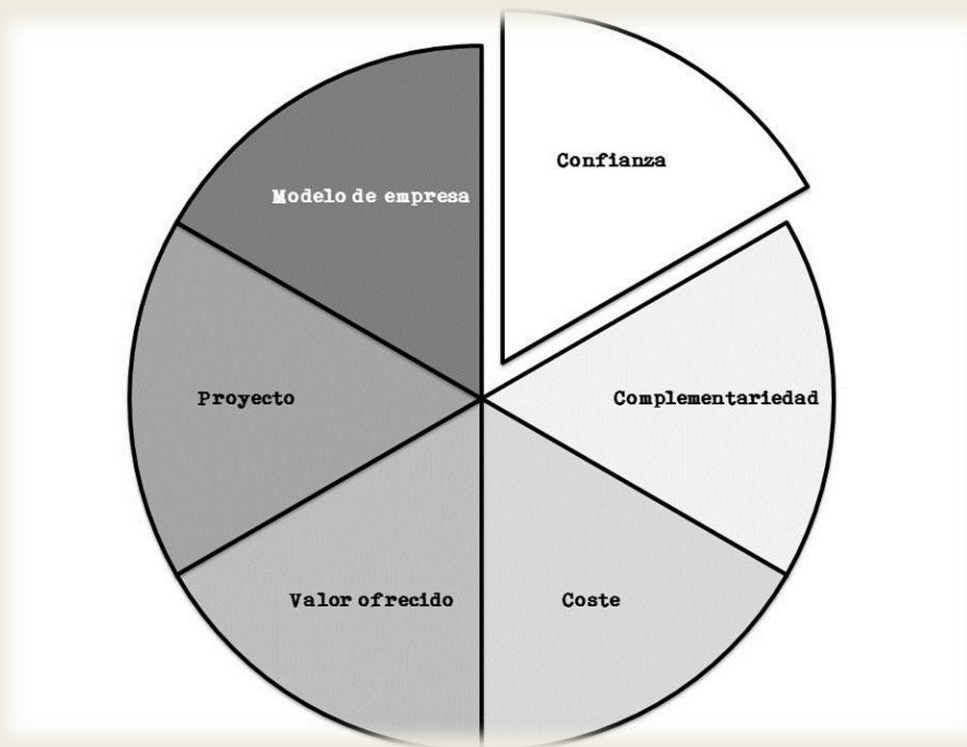
límites. Hay una clara separación entre la estructura interna de la empresa y la externa, entre lo que crean y aportan los recursos propios y lo que crean y aportan los externos. Esto es fundamental tenerlo en cuenta a la hora de la gestión, puesto que es fundamental a la hora de elegir partner, como veremos después.

**-Partners en una empresa abierta.** Este modelo de empresa tiene una serie de características que la hace muy interesante y al mismo tiempo requiere de un modelo distinto de gestión. En mi trabajo [La empresa abierta. Análisis de impacto en los modelos de negocio](#), ya analizaba cómo afectan los partner a este tipo de modelo empresarial. La clave está en tener en cuenta que en este tipo de empresas los límites no están tan claramente definidos, y la gestión de las relaciones es distinta, siendo mucho más flexible y al mismo tiempo más rica.

**-Partners en una startup.** Es interesante poner el foco en la startup como modelo de empresa por la importancia que tienen ahora y porque tienen una serie de características que las hace particulares. En muchos casos, evidentemente no en todos, las startups se caracterizan por buscar la autosuficiencia, controlando así un modelo y, sobre todo, una idea de negocio

que creen relevante para el mercado. Esto puede en ocasiones generar una clara debilidad en el proyecto al impedir que el input a la empresa no esté generado por el mejor actor posible sino por los propios recursos de la startup, en ocasiones por un tema de celo y en otras por falta de capital para acceder a recursos externos.

### ¿Cómo elijo al partner?



A la hora de elegir a nuestro mejor partner hemos de tener en cuenta una serie de elementos que nos han de ayudar en esa elección:

**1.-Confianza.** Hemos de tener muy claro que el partner ha de ser un socio o colaborador de confianza. Ponemos en sus manos parte de la creación de nuestra propuesta de valor, de nuestro acceso al mercado o de la gestión de nuestros recursos. Este es uno de los factores que primero hemos de valorar.

**2.-Complementariedad.** Incluso en los proyectos de coopetición hemos de tener muy claro que el partner nos hace mejores, complementa de manera clara nuestras capacidades o nos proporciona algunas que mejora las nuestras. No sería normal desarrollar alianzas o trabajar con partners que disminuyeran nuestras capacidades o no complementaran nuestros recursos.

**3.-Coste.** Es un factor muy importante, pero no puede ser el primero que tengamos en cuenta. Está claro que hay partners que funcionan como proveedores y requieren de un coste en la relación y gestión. En estos casos es fundamental que este factor se mida junto con otros como el de confianza, complementariedad o valor ofrecido.

4.-**Valor ofrecido.** No todos los partners ofrecen el mismo valor. No hablo ya de un mayor o menor valor para mi empresa, sino incluso de un valor adecuado o inadecuado dependiendo de mi modelo de negocio, y aquí incluyo a los segmentos a los que me dirijo. Por ejemplo, si yo tengo un hotel de sol y playa, familiar, con tarifas muy ajustadas, está claro que no puedo tener como proveedor a una empresa que ofrezca comida delicatessen, cuyo coste no podría repercutir en mi cliente, sino que tengo que buscar uno en el que la calidad y el precio sean importantes.

5.-**Proyecto.** Un poco en la línea de lo anterior, depende mucho del proyecto que esté desarrollando para elegir un partner y otro. No es lo mismo que esté construyendo un aeropuerto que diseñando y gestionando los servicios que en él se ofrecen.

6.-**Modelo de empresa.** Por último es fundamental tener claro el modelo de empresa. Saber qué partners pueden ser interesantes teniendo en cuenta mi estructura, mi modelo de creación de valor, mis canales y los segmentos a los que accedo.

## **¿Por qué necesito un partner?**

Para terminar quiero recoger tres razones que muestra [Alex Osterwalder](#) a la hora de elegir un partner.

**1.-Optimización y economías de escala.** Es normal que en todo modelo haya un cierto grado de desagregación. La eficiencia y eficacia son fundamentales a la hora de buscar resultados en nuestras empresas. Por eso es aconsejable encontrar a aquellos partners que sean excelentes en la gestión de sus recursos y nos den el volumen suficiente para desarrollar [economías de escala](#).

**2.-Reducción de riesgos e incertidumbre.** En un entorno tan cambiante como el actual es necesario desarrollar alianzas o asociaciones con aquellas empresas que nos ayuden a mitigar esa incertidumbre, con partners que sean excelentes en su campo y nos permitan acceder a un conocimiento que de otro modo estaría vetado para nosotros.

**3.-Compra de determinados recursos y actividades.** Es imposible controlar y poseer todos aquellos recursos que necesitamos



para desarrollar nuestra actividad. Ya sean productos, patentes o conocimiento necesitamos asociarnos con partners que nos permitan acceder a esos recursos sin los que nuestro modelo de negocio es imposible.

## Fuentes de ingresos

He estado [analizando hasta ahora](#), tomando como base el lienzo de análisis de modelo de negocio, una serie de elementos que se centraban en definir nuestra relación con los clientes y el tipo de gestión que íbamos a desarrollar. Ahora voy a analizar un elemento fundamental dentro de un modelo y una estructura de negocio, como es el de las fuentes de ingresos. Pero antes que nada una aclaración, no pretendo hacer un análisis económico ni de sostenibilidad de la empresa o el proyecto, eso creo que corresponde a una fase posterior. Se trata aquí de dar algunas claves que ayuden a PYMES, pequeños empresarios y emprendedores a mejorar su gestión y conceptualización de fuentes de ingresos, proponiendo incluso alternativas que no hayan sido contempladas hasta ahora.

Es interesante comprender que cuando hablamos de ingresos y fuentes de ingresos lo hacemos en un sentido amplio, es decir, no nos estamos refiriendo sólo a los ingresos monetarios, sino que también hablamos de otro tipo de beneficios, en ocasiones no tan evidentes, pero que pueden ser claves para el modelo de negocio y la sostenibilidad de la empresa. Pongamos un ejemplo del que [ya he hablado en otras ocasiones](#), [KaBoom!](#) Ésta es una

organización que busca promover el juego entre los niños y para eso ha entrado en el mercado de la construcción de parques infantiles en Estados Unidos, compitiendo con las empresas más tradicionales y clásicas. La diferencia de KaBoom! con el resto es que esta empresa busca también un beneficio social, no sólo económico, por lo que toda su estructura y gestión va encaminada a conseguir este doble objetivo.

El caso de KaBoom! no es evidentemente el más común. Su modelo se puede insertar dentro de la categoría de [empresa abierta](#), en la que los modelos de gestión y estratégicos sufren cambios en ocasiones radicales para mejorar su impacto y conseguir la sostenibilidad de un proyecto con unos objetivos concretos.

### **Claves a tener en cuenta**

De todos modos, sea en un tipo de empresa u otro, hay una serie de claves que hemos de tener en cuenta en la gestión de nuestras fuentes de ingresos.



**Las fuentes de ingresos dependen del modelo de negocio**



**Las fuentes de ingresos afectan a todo el modelo de negocio**



**Las fuentes de ingresos son una palanca para mantener el modelo**

1.-Las fuentes de ingresos dependen de nuestro modelo de negocio. Quiere esto decir que no podemos definir una serie de fuentes de ingresos sin tener en cuenta todo el modelo en su conjunto. No funciona como una casilla aparte y única, sino que está determinada por todas las demás. Así, si por ejemplo mi propuesta de valor está enfocada a un segmento muy concreto mis ingresos se verán determinados por cómo gestiono mi propuesta de valor para hacerla relevante a ese segmento, y cómo soy capaz de gestionar mis relaciones con el segmento para que esté dispuesto a pagar por una serie de servicios o productos.

2.-Las fuentes de ingresos afectan a todo el modelo de negocio. Del mismo modo que los ingresos se ven afectados por el modelo, éste también es determinado por el tipo de ingresos que tenemos. Recordemos que [un modelo de negocio funciona](#)

como un sistema, un mecano en el que sus partes encajan perfectamente, por lo que cualquier alteración en alguna de ellas afecta a las demás. La sostenibilidad del modelo depende en gran medida de nuestra capacidad de encontrar una fuente de ingresos gestionable y adecuada.

**3.-Las fuentes de ingresos son una palanca para mantener el modelo.** No sólo es que sean la gasolina que mantiene toda la estructura, es que además pueden servir como "gancho" para alimentar a la verdadera fuente de ingresos. Veamos el caso del buscador Google, como se observa en la imagen. Aunque va dirigido a dos segmentos sólo uno es el que le genera ingresos, siendo el otro un elemento clave para que ese primero aporte los ingresos mencionados. Todo funciona como un sistema de modo que cualquier cambio en una de las casillas afectaría a todo el modelo.

Hay una pregunta clave que siempre debemos hacernos: **¿estará dispuesto mi cliente a pagar por el valor que le ofrezco?** Y a partir de ahí podemos profundizar: **¿cuánto estaría dispuesto a pagar?** **¿Qué otras fuentes de ingreso puedo encontrar en los segmentos a los que me dirijo?**... De lo que se trata es de ponernos en la piel del cliente, pues es la fuente tradicional

de ingresos, y a partir de ahí crear una propuesta de valor competitiva.

## **Tipos de ingresos**

Es necesario tener bien claro qué tipo de ingresos vamos a tener. Hay dos grandes grupos de ingresos: o bien hablamos de ingresos puntuales por la venta o servicio en un momento dado, o hablamos de pagos recurrentes y periódicos en forma de cuotas.



**1.-Venta.** Es el más común y supone el traslado de la propiedad de un producto o la venta puntual de un servicio. En estos casos la relación (desde la perspectiva de los ingresos, no del marketing o la fidelización) acaba con el intercambio entre producto o servicio y precio. Dependiendo del tipo de producto

o servicio esa relación puede repetirse con mayor o menor asiduidad.

**2.-Cuota de uso.** Supone el pago por el disfrute de un servicio determinado. En este caso es el cliente el que decide la frecuencia de uso, por lo que a mayor frecuencia el precio aumenta, como puede ser el caso de uso telefónico. La clave está en fomentar y conseguir aumentar el uso por parte del cliente de modo que dentro de nuestra propuesta de valor el uso recurrente suponga para ese cliente un beneficio.

**3.-Cuota de suscripción.** En este caso no se paga por el uso, sino por el acceso. Es el caso de los clubes deportivos, gimnasios o versiones Premium de productos online como puede ser Spotify. En estos casos hemos de ser conscientes de que la cuota nos va a permitir gestionar y mantener un servicio que puede ser de uso intensivo, porque el cliente sólo paga por el derecho de uso, no por su uso, lo que le puede llevar a aumentar el volumen del uso que en el caso 2 no se daba.

**4.-Préstamo o alquiler.** En este caso se da la tenencia y/o derecho sobre un bien a otra persona a cambio de un precio. Lo que primero viene a la mente en estos casos es el alquiler de

viviendas, sin embargo es interesante tener muy claro que la oferta de una opción de alquiler puede ser muy variada y ha de suponer una ventaja clara para el cliente. [Zipcar](#), por ejemplo, es una empresa de alquiler de coches, pero siguen un modelo tan dinámico y adaptado a las necesidades del usuario que algunos han optado por utilizar este servicio en lugar de comprarse un coche.

**5.-Patentes y licencias.** Esta fuente de ingresos suele ser utilizada como complemento a la fuente principal. Supone la cesión de una propiedad intelectual o know-how a cambio de un precio. En ocasiones la empresa madre ya utiliza ese know-how en sus propios negocios, pero comercia con él para aquellos mercados a los que no puede o no le interesa llegar. En otras ocasiones lo que hace la empresa madre es comerciar directamente con el know-how, siendo este su principal producto, como es el caso de las franquicias.

**6.-Intermediación.** En este caso no hablo de consultoría, sino de modelos muy cercanos al B2B2C, en el que la segunda empresa (B) se convierte en facilitador de la relación entre la primera y el cliente (C). Un ejemplo es el de los proveedores de tarjetas de crédito, que se llevan una comisión por facilitar el uso y seguridad de las mismas.



7.-Publicidad. Últimamente se está desarrollando mucho un modelo de publicidad de entorno en que se ve enriquecida por su posición y ubicación, tenemos un ejemplo en el [advergaming](#) y derivados. En estos casos se puede utilizar un juego para publicitar una marca o sencillamente insertar la publicidad de un producto en ese juego sin que necesariamente todo él esté dedicado a lo que se publicita. En estos casos se puede crear una fuente de ingresos muy interesante para empresas que crean videojuegos de éxito.

### **Las versiones free**

Una aclaración antes de seguir. Si decidimos integrar dentro de nuestro modelo de negocio la posibilidad de ofrecer versiones free (Spotify, Skype...), hemos de tener claro que nuestra fuente de ingresos (generalmente la versión Premium) va a ser suficiente para mantener el modelo. Recientemente saltaba la noticia de que Skype estaba teniendo problemas en este sentido porque sus clientes Premium no eran suficientes para mantener toda la estructura.

En realidad debemos ver este tipo de modelos como una inversión en marketing, de modo que tengamos claro que va a suponer un gasto pero que puede ser la entrada para la generación de ingresos.

Quiero terminar con un cuadro que recoge Alex Osterwalder en su libro sobre el **mecanismo de fijación de precios**.

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

## **Ingresos sociales**

Una última consideración sobre los ingresos sociales, de los que ya he hablado al inicio. Evidentemente el tener un modelo de negocio en el que los ingresos sociales, no monetarios, suponen un elemento fundamental, no evita que necesitemos fuentes de ingresos monetarias para mantener el proyecto. En el caso de KaBoom!, por ejemplo, esos ingresos vienen en gran medida de los partners, fundaciones que ven un proyecto atractivo por el que apostar no por los beneficios monetarios que les pueda dar, sino por el retorno social que puedan tener.

En este caso hay que tener claras dos cosas. Por un lado para esos partners ese beneficio social es al mismo tiempo la propuesta de valor que les hace ver al proyecto atractivo. Por otro, cuando hablamos de beneficios no necesariamente todos han de repercutir en la empresa, sino que es posible que el modelo fomente y se mantenga por la repartición de esos beneficios más allá de los límites de la propia empresa.

Como se puede ver las opciones son muchas y con la aparición de nuevos modelos de negocio están aumentando. De nuestra

capacidad de comprensión del mercado, de nuestros segmentos y de nuestra propuesta de valor dependerá mucho el éxito en la definición de nuestras fuentes de ingresos.

## Estructura de costes

Resulta imposible mantener una estructura de negocio si no gestionamos adecuadamente nuestros costes. En estas [lecciones para emprendedores](#) ya hemos hablado de nuestro valor, de cómo lo llevamos al mercado, de cómo lo construimos e incluso de qué nos reporta, ahora vamos a hablar de qué nos cuesta. Hablar de costes en una empresa es hablar fundamentalmente de dinero, de coste monetario, de todas formas, del mismo modo que al [hablar de ingresos](#) no estamos hablando sólo de ingreso monetario (o no tiene por qué ser así) cuando nos referimos a los costes deberíamos ser capaces de ampliar el foco y ver si hay más costes anexos que en una primera mirada se nos escapan. Puede ocurrir que desarrollar un tipo determinado de producto nos genere algún tipo de rechazo social o afecte a nuestra reputación.

Sea como fuere lo que parece claro es que hay una relación directa entre las casillas de Recursos Clave y Actividades Clave y la de Costes. Las dos primeras son las que determinan la tercera, al ser fundamentalmente la materia prima de nuestra creación de valor. Recordemos que cuando hablamos de partners, si éstos son importantes para nuestra propuesta de

valor, entrarán dentro de nuestras actividades clave, al tener que gestionar adecuadamente nuestras relaciones con ellos. Lo que estamos viendo con esto es que la parte de creación se sustenta en nuestra capacidad de gestionar adecuadamente unos costes que pueden ser fundamentales para el éxito de la empresa.

Desde mi punto de vista no es sostenible una empresa que sólo trate de posicionarse a partir de la gestión eficaz de los costes. Por lo general este tipo de empresas suelen obviar el mantenimiento y mejora de la propuesta de valor, perdiendo posicionamiento en el mercado en aras de una eficacia interna que no se refleja en una buena presencia externa. Es fundamental buscar un cierto equilibrio entre esa eficacia interna y la protección del valor ofrecido. [Kim](#) y [Maubourgne](#) ya hablaron de la innovación en valor en su libro [La Estrategia del Océano Azul](#). En su caso hablaban del aumento del valor ofrecido a la vez que se reducían los costes asociados consiguiendo así un posicionamiento distinto y único en mercados con poca competencia.

Posiblemente no sea necesario llegar al inicio de procesos de innovación, sino que baste con buscar modelos de negocio en los que la contención de costes y la creación de valor tengan

la misma importancia. La estructura de costes es así un elemento fundamental para la empresa, pero ha de estar circunscrito dentro de un modelo más amplio de modo que cree valor global en la empresa y no sea la empresa la que gire en torno a ese modelo de reducción de costes.

El modelo de negocio que pone acento en los costes y la propuesta de valor, tiene un doble foco explícito, lo que facilita una cierta ortodoxia en la modelación de la estrategia.

Podemos hablar básicamente de tres tipos de modelos de empresa desde el punto de vista de los costes:

**1.-Basada en los costes.** Son las que como hemos dicho fundamentan toda su competitividad en el precio. Para ello han de ser excelentes en la gestión interna, y muy eficientes en la creación de valor evitando costes innecesarios.

**2.-Basada en valor.** En este caso las empresas con este tipo de estrategias centran su modelo directamente en la creación de valor. Para ello parten de una premisa, "si consigo una

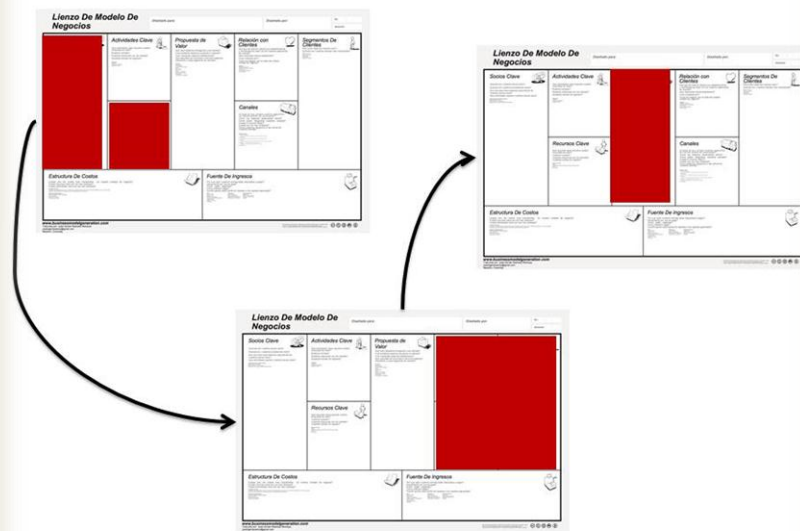
propuesta de valor excelente y relevante podré posicionarme muy adecuadamente en el mercado haciendo que el factor precio no sea un factor de decisión o al menos sea minimizado".

3.-Mixta. En este caso se trata de encontrar un cierto equilibrio entre ambos objetivos: reducir costes (ser eficiente en la gestión interna) y aumentar la propuesta de valor. Posiblemente sea la más difícil de conseguir pero sin duda es la más eficaz para conseguir una empresa sostenible.

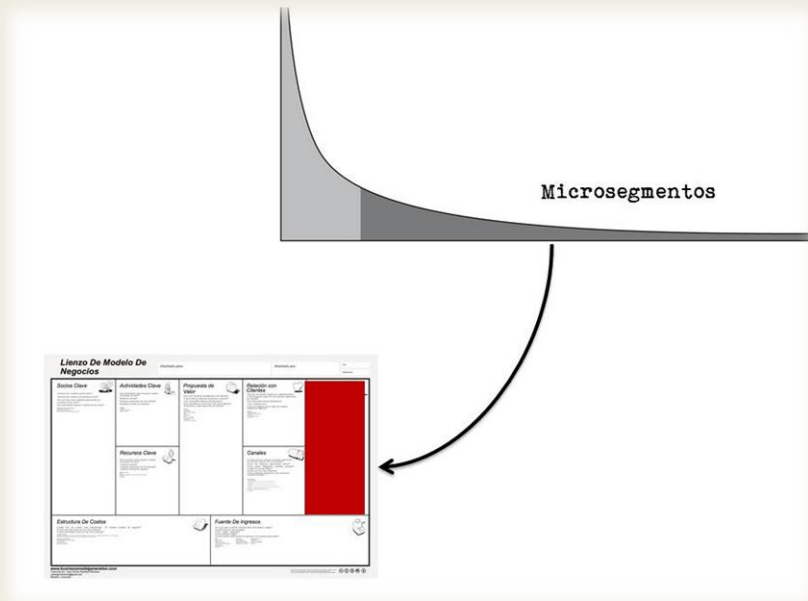
### **Modelos de negocios y costes**

Es interesante analizar cómo pueden afectar dos tipos de negocios a nuestra gestión de costes, los modelos desagregados y los de Larga Cola. Aquí voy a ser muy esquemático y voy a tratar sobre todo de dar unas pinceladas, sin profundizar en cada modelo.





Los **modelos desagregados** son interesantes, porque lo que hacen es unir distintos tipos de modelos de negocio en torno a un mercado común. En el caso del ejemplo, el de las operadoras telefónicas y en este caso Vodafone, vemos como por ejemplo Nokia ha de ser muy eficaz en la gestión interna. Sin olvidar un alto nivel en la creación de valor, no puede obviar la necesidad de ajustar mucho los costes para no añadirlos al proceso. Las empresas de software para móviles, en este caso Mobilizy, se han de centrar en la creación de valor, mientras que Vodafone, centrada en las relaciones con los clientes, ha de seguir un modelo de eficacia y coste, para ser relevante (valiosa) para el cliente pero a un coste adecuado.



En los **modelos de Larga Cola** la clave está en la eficiencia de los costes en una gestión interna excelente. La necesidad de gestionar una gran variedad de productos, estoy pensando por ejemplo en Amazon, hace necesario que esa eficacia en la gestión se traslade como valor percibido del cliente, que ve en la distribución y acceso eficaz de los productos y servicios su propuesta de valor deseada.

Como se aprecia nuestra gestión de costes se ve fuertemente afectada por el modelo de negocio en el que estamos. Puede ocurrir que esa casilla de costes sea clave para nuestra supervivencia, de hecho lo es, pero es distinto enfocarla como un objetivo inmediato o como la consecuencia de una adecuada gestión de recursos. En este último caso hay un claro enfoque hacia la calidad y sostenibilidad integral de la empresa, en

el caso de que centremos nuestra gestión en los costes es posible que eso afecte a nuestra propuesta de valor si tenemos un enfoque muy a corto plazo.

Evidentemente es necesario hacer una distinción entre los costes fijos y costes variables, siendo los primeros los que ha de soportar toda empresa por el mero hecho de existir (alquileres, nóminas si no están sujetas a variables...), mientras que los variables son los que cambian según va cambiando la actividad de la empresa (electricidad, materias primas...). Lo ideal es soportar una baja cantidad de costes fijos y que la mayoría se adecuen a nuestra actividad.

Otro concepto fundamental relacionado con los costes es el de punto muerto o umbral de rentabilidad, es decir, el número mínimo de unidades que ha de vender la empresa para obtener beneficios. Parece claro que cuanto menos sean nuestros costes fijos antes alcanzaremos ese punto muerto, de ahí la importancia que están teniendo las retribuciones en variables para las empresas.

Lo que hacen muchas grandes empresas es aprovechar su volumen para desarrollar economías de escala, que permiten

que al aumentar el volumen de compra el precio por unidad disminuya. Evidentemente esto es más complicado para PYMES y startups, pero siempre cabe la posibilidad de crear clubes de compra o asociaciones de modo que varias empresas gestionen como una sola sus relaciones con los proveedores llegando a acuerdos más ventajosos.

Sea como fuere es necesario enfocar el elemento Coste como un factor más de nuestro modelo de negocio, de modo que se articule de manera natural y ni sea el factor que condiciona todo el modelo ni sea un elemento intrascendente. Cualquier proyecto, por muy social que sea, necesita financiación y eficacia a la hora de su gestión y desarrollo.

# **Enlaces y referencias de interés**

## **Los segmentos de mercado**

[-http://javiermegias.com/blog/2012/07/el-encaje-producto-mercado-la-llave-de-tu-modelo-de-negocio/](http://javiermegias.com/blog/2012/07/el-encaje-producto-mercado-la-llave-de-tu-modelo-de-negocio/)

[-http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)

[-http://segmentaciondemercado.wordpress.com/2010/11/10/definicion-de-investigacion-de-mercados/](http://segmentaciondemercado.wordpress.com/2010/11/10/definicion-de-investigacion-de-mercados/)

[-http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc001.htm](http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc001.htm)

## **La propuesta de valor**

[-http://yoemprendo.es/2012/04/02/como-crear-una-propuesta-de-valor-eficaz-para-nuestra-startup/](http://yoemprendo.es/2012/04/02/como-crear-una-propuesta-de-valor-eficaz-para-nuestra-startup/)

[-http://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta_de_valor)

[-http://inghenia.com/wordpress/2009/10/26/propuestas-de-valor-que-funcionan/](http://inghenia.com/wordpress/2009/10/26/propuestas-de-valor-que-funcionan/)

[-http://www.emprenderalia.com/modelos-de-negocio-la-propuesta-de-valor/](http://www.emprenderalia.com/modelos-de-negocio-la-propuesta-de-valor/)

## **Los canales de distribución y comunicación**

[-http://yoemprendo.es/tag/canales/](http://yoemprendo.es/tag/canales/)

[-http://www.eureka-startups.com/blog/2011/06/24/c-canales-%C2%BFcuales-son-las-5-fases-del-canal-en-el-modelo-de-negocio/](http://www.eureka-startups.com/blog/2011/06/24/c-canales-%C2%BFcuales-son-las-5-fases-del-canal-en-el-modelo-de-negocio/)

## **Relaciones con clientes**

[-http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

[-http://winred.com/management/7-pasos-para-construir-mejores-relaciones-con-los-clientes/gmx-niv116-con1780.htm](http://winred.com/management/7-pasos-para-construir-mejores-relaciones-con-los-clientes/gmx-niv116-con1780.htm)

## **Recursos clave**

[-http://thinkandstart.com/2011/%C2%A1define-tus-recursos-clave-usa-correctamente-el-business-model-canvas-7/](http://thinkandstart.com/2011/%C2%A1define-tus-recursos-clave-usa-correctamente-el-business-model-canvas-7/)

[-http://www.soyentrepreneur.com/claves-para-optimizar-los-recursos-de-la-empresa.html](http://www.soyentrepreneur.com/claves-para-optimizar-los-recursos-de-la-empresa.html)

[-http://startuplean.es/cuales-son-los-recursos-clave-de-tu-modelo-de-negocio/](http://startuplean.es/cuales-son-los-recursos-clave-de-tu-modelo-de-negocio/)

## **Actividades clave**

[-http://alegrebravo.com/archives/1006](http://alegrebravo.com/archives/1006)

## **Partners clave**

[-http://www.youtube.com/watch?v=7woIk2wjDN8](http://www.youtube.com/watch?v=7woIk2wjDN8)

## **Fuentes de ingresos**

-<http://advenio.es/define-la-estructura-de-ingresos-de-tu-modelo-de-negocio/>

-<http://proyectos-innovacion.com/modelo-de-negocio/innova-en-tu-fuente-de-ingresos/>

-<http://www.nubelo.com/blog/los-siete-modelos-de-monetizacion/>

## **Estructura de costes**

-<http://advenio.es/la-estructura-de-costes-de-tu-empresa/>

-<http://javiermegias.com/blog/2011/10/modelos-de-negocio-escalables/>

-<http://todoproductividad.blogspot.com.es/2009/07/la-estructura-de-costes-de-un-proyecto.html>