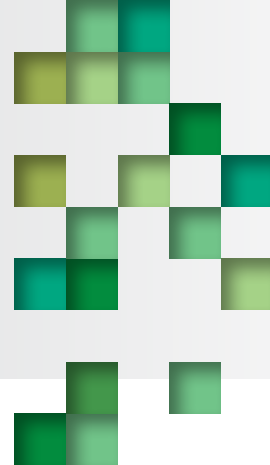


# CEEI ▶ Tguía

INNOVACIÓN  
MODELO  
DE NEGOCIO



GUÍAS TEMÁTICAS PARA EMPRENDEDORES



# índice

**1. Finalidad y utilidad de la guía**

---

**2. El punto de partida: el proceso de creación de valor**

---

**3. Qué es un modelo de negocio**

---

**4. Conociendo a nuestro cliente: El Mapa de Empatía**

---

**5. El Mapa de Empatía**

---

**6. Conociendo a nuestra competencia: la curva de modelo de negocio**

---

**7. Flujos de Ingresos**

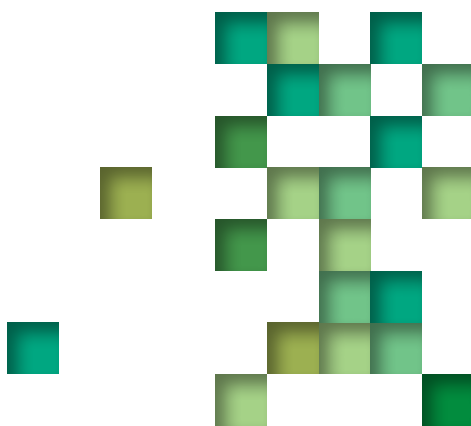
---

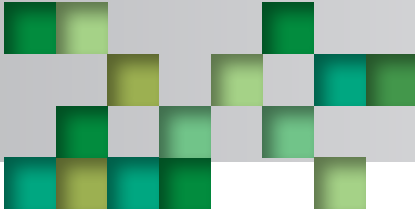
**8. Probando modelos de negocio**

---

**9. Conclusiones (No te olvides de )**

---





# 1. Finalidad y utilidad de la guía

Te gusta el mundo en el que te ha tocado sacar adelante tu proyecto empresarial?

El escenario actual se ve definido por algunas características que lo hacen incomparable:

Una marcada situación de incertidumbre y cambio motivada por la coyuntura económica desfavorable.

El derribo de las barreras de entrada en muchos sectores.

El abaratamiento de los costes de fabricación, distribución y transporte, mediante la tecnología y los sistemas de información.

Un cambio en la fuerza con que cuenta el cliente a la hora de hacer oír sus exigencias y conseguir ofertas más específicas y adaptadas.



En definitiva, en la actualidad existen muchos más competidores para mercados más atomizados y especializados, lo que hace que cualquier actividad deba centrar más que nunca sus esfuerzos en **conocer las motivaciones y valoraciones del mercado** y los diferentes segmentos que lo componen, además de tratar agudizar el ingenio innovando en la manera en que **desarrollamos valor con los productos y servicios**, y los medios de ponerlos a disposición de nuestro cliente mediante los diversos **canales de distribución y ventas**.

Todo ello, debemos ser además capaces de **comunicarlo de manera efectiva**, aprovechando todos los canales a nuestra disposición de cara a incrementar igualmente la eficiencia en los recursos empleados.

La combinación efectiva de todos éstos ingredientes conformarán nuestro Modelo de Negocio, es decir, la manera en que somos capaces de relacionarnos con nuestros clientes a través de una propuesta concreta, y a la vez, obtenemos beneficios que hacen sostenible el proyecto (ojo! No sólo económicos... pensad también en otro tipo de beneficios, como los medioambientales o sociales).



La finalidad de ésta guía es la de revisar qué ingredientes básicos estamos considerando dentro de nuestro modelo de negocio, a la vez que valoramos su idoneidad para alcanzar los objetivos empresariales que nos hemos marcado.

En definitiva, se trata de replantearnos algunas de las premisas iniciales de nuestro negocio a través de algunas herramientas prácticas de generación de ideas innovadoras.

**Da igual el mundo que nos ha tocado... Si somos capaces de identificar los aspectos adecuados que puedan mover los resortes de nuestros clientes para hacernos sostenibles.**

## 2. El punto de partida: el proceso de creación de valor

Tradicionalmente, el mundo estaba marcado por las ideas innovadoras en productos; existían pocos productos para cada una de las categorías, y la gente escogía muy fácilmente.

Los productos se ideaban en base a mejoras sustanciales, era fácil llegar a los potenciales clientes, y las maneras de comunicación están muy claras.

Se trataba de un proceso clásico de negocio basado en la fabricación de algo y su puesta en el mercado a través de técnicas básicas de venta y distribución.

### PROCESO CLÁSICO DE NEGOCIO



En la actualidad, las cosas no son tan fáciles; hoy en día cada vez existe menos diferenciación entre los productos y las ideas, y además, los consumidores son más exigentes, están más informados, y pueden acceder a los productos y servicios de prácticamente cualquier parte del mundo.

Hoy en día no vale con:

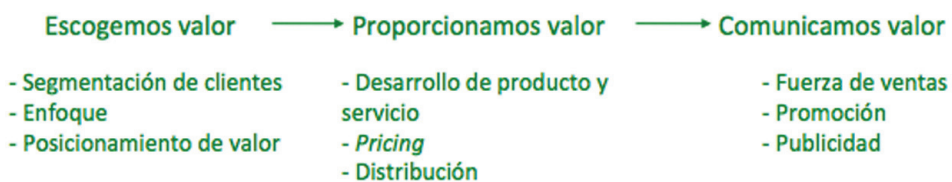
**“voy a poner una ferretería en mi pueblo porque no hay ninguna”.**

La gente puede desplazarse mucho más fácilmente, comprar por internet, y acceder a la oferta de un montón de ferreterías a muy bajo coste.

Hoy en día, cada vez que establecemos un negocio o empresa, tenemos que estar seguros de aportar cosas por las cuales nuestro cliente esté dispuesto a pagar.

Nos basaremos, por tanto, en un modelo de generación de valor:

**PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR**



Primero tenemos que tener muy claro qué es lo que nuestros clientes están demandando, para construir un posicionamiento o estrategia basado en aquellos valores por los que merezca la pena pagar.

Estos valores no tienen por qué ser productos; el binomio producto-servicio cada vez es más fuerte, y los valores diferenciales pueden estar ahí.

A partir de la identificación del valor, construiremos todo nuestro modelo de negocio.



### 3. Qué es un modelo de negocio

Acudamos al “saber de todos”, o Wikipedia, como lo llaman algunos, para ver una definición formal de modelo de negocio:

**Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación comprendiendo los siguientes elementos:**

Cómo seleccionará sus clientes

Cómo define y diferencia sus ofertas de otros productos

Cómo crea utilidad para sus clientes

Cómo consigue y conserva a los clientes

- Cómo se muestra ante el mercado

Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)

Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo

Cómo configura sus recursos

Cómo consigue el beneficio

Cómo establece beneficios sociales

**En una definición más actual, podemos decir que un “modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado”. Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas ( p.ej. Segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos) que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas.**



En definitiva, se trata de Identificar clientes objetivos, identificar aquello por lo que está dispuesto a pagar, y procurar los medios para obtenerlo, obteniendo ganancias con ello.

Aunque a priori parece un tema de conseguir tener una idea feliz, las buenas noticias es que normalmente, existe más de un método válido; es decir, las maneras de afrontar un mismo problema o un mismo sector para vender un producto o servicio a un público concreto, pueden diferenciarse, de modo que varios modelos de negocio puedan llevar al éxito de aquellas empresas que lo ponen en marcha.

De hecho, una de las claves es tratar de hacer las cosas de manera diferente de aquellos que ya están establecidos en el mercado.

Entonces... por dónde empezamos?

Puede parecer algo realmente complicado si partimos de cero, ya que como intuimos, todos los puntos mencionados se encuentran muy relacionados entre sí.

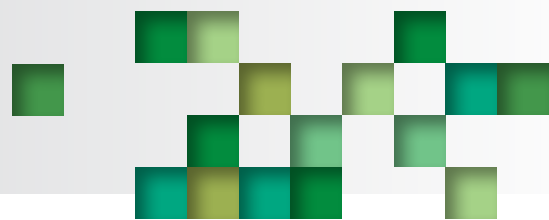
Afortunadamente, existen herramientas que nos van a permitir visualizar los diferentes aspectos de nuestro modelo de negocio, para chequear alternativas y posibilidades de trabajo e implantación, de manera que nos valga para decidir cuál de las alternativas es la mejor para nosotros.

La más conocida, es el **Lienzo de Modelos de Negocio** (más conocido como "el canvas"), ideado por Alexander Osterwalder, y desarrollado en su libro "Generación de Modelos de Negocio".

En el lienzo, lo que trata es de ayudarnos a visualizar a la vez todos las áreas fundamentales de trabajo y reflexión que van a influir en mi modelo:







Como veis, en el centro de todo se encuentra la **Propuesta de Valor**, que no es otra cosa que aquello que me hace único y por lo cual mis clientes están dispuestos a pagarme.

En la parte de la derecha hace referencia a todos aquellos aspectos de mercado o “front office”, mientras que en la parte izquierda están los aspectos empresariales o “back office”.

Vamos a ver las diferentes partes que componen cada una de ellas.

En parte de **Mercado** tenemos:

**Segmentos de clientes:** Un segmento de cliente es un grupo homogéneo de consumidores dentro de un sector concreto; en ésta parte del modelo, identificaremos, por tanto, cuál es nuestro mercado objetivo; normalmente, tendremos varios segmentos o clientes diferentes a los que enfocarnos.

**Relación con el cliente:** estableceremos qué tipo de vínculos de comunicación voy a establecer con el cliente, tanto en el proceso de compra, como en la atención postventa.

**Canales de distribución:** identificaremos cuáles son los medios por los cuales yo voy a hacer llegar mi producto o servicio al cliente.

**Flujo de Ingresos:** por último, tenemos que identificar cuáles son los conceptos por los cuales me van a pagar, qué cantidades y de qué manera.

Por la parte de la **Empresa**, tendremos:

**Alianzas clave** (o red de asociados): tendremos que ver qué acuerdos o convenios tenemos que cerrar y con quién para poder asegurar nuestros canales o nuestra propuesta de valor; pensad que seguramente necesitaremos colaboradores que complementen nuestra oferta, o distribuidores que nos ayuden a promulgarla y llegar a los clientes.

**Recursos Clave:** identificación de aquellos recursos sin los cuales no podemos desarrollar nuestra actividad; pueden ser económicos, pero también pueden ser infraestructuras, materias primas, o talento humano.

**Actividades Clave:** son aquellas actividades estratégicas que nunca podríamos subcontratar. Son las operaciones que nos permiten desarrollar nuestra propuesta de valor.

**Estructura de costes:** como veis, todo lo que nos genera las actividades, recursos y alianzas, crea una estructura de costes que tenemos que soportar con la parte de los ingresos que nos dejará el bloque de mercado.

*Cómo hay que trabajarlo*

Lo ideal es que obtengáis un lienzo de modelos de negocio directamente desde internet; no os preocupéis, Osterwalder es un tipo amable, y su lienzo está protegido con licencia *Creative Commons*, bajo una modalidad que se permite su uso y disfrute por parte de todo aquel que lo necesite.

Obtened una versión imprimible, y tratad de sacarla en un tamaño considerable (por lo menos un A3).

## Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

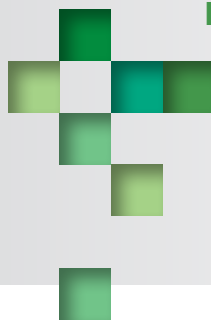
En:

Iteración:

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Que actividades realizan nuestros socios clave?</p> <p><small>Indicadores para medir el éxito: - Rentabilidad de actividades clave - Rentabilidad de socios clave - Rentabilidad de actividades y socios clave</small></p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><small>Indicadores: - Rentabilidad de actividades clave - Rentabilidad de canales - Rentabilidad de relaciones con los clientes - Rentabilidad de fuentes de ingresos</small></p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Que valor estamos entregando a los clientes? Cual problema estamos ayudando a resolver? Cual necesidad estamos satisfaciendo? Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p><small>Indicadores: - Rentabilidad - Rentabilidad de actividades clave - Rentabilidad de canales - Rentabilidad de relaciones con los clientes - Rentabilidad de fuentes de ingresos</small></p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Que relaciones hemos establecido? Cuan costosas son? Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p><small>Indicadores: - Rentabilidad de relaciones con los clientes - Rentabilidad de relaciones con los clientes - Rentabilidad de relaciones con los clientes</small></p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes mas importantes?</p> <p><small>Indicadores: - Rentabilidad de segmentos de clientes - Rentabilidad de segmentos de clientes - Rentabilidad de segmentos de clientes</small></p>
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras fuentes de ingreso?</p> <p><small>Indicadores: - Rentabilidad de recursos clave - Rentabilidad de recursos clave - Rentabilidad de recursos clave</small></p>	<p><b>Canales</b> </p> <p>A traves de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Como los estamos alcanzando ahora? Como estan integrados nuestros canales? Cuales Funcionan Mejor? Cuales son los mas rentables? Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?</p> <p><small>Indicadores: 1. Rentabilidad de canales 2. Rentabilidad de canales 3. Rentabilidad de canales 4. Rentabilidad de canales 5. Rentabilidad de canales</small></p>	<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio? Cuales recursos clave son los mas costosos? Cuales actividades clave son las mas costosas?</p> <p><small>Indicadores: - Rentabilidad de estructura de costos - Rentabilidad de estructura de costos - Rentabilidad de estructura de costos</small></p>	<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por que se paga? Como están pagando? Como prefieren pagar? Cuan to aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <p><small>Indicadores: - Rentabilidad de fuentes de ingresos - Rentabilidad de fuentes de ingresos - Rentabilidad de fuentes de ingresos</small></p>	

Una vez impreso, colgado en una pared o pizarra, y comenzar a pegar post it con ideas en cada uno de los bloques; no os preocupéis de momento por la coherencia.... Tratad de pegar todo lo que se os ocurra en cada uno de ellos. Dedicad tiempo suficiente como para rellenar todos los bloques.

Una vez hayáis superado ésta fase y tengáis información en cada bloque, valorad la coherencia global del modelo y quitad todo aquello que sea superfluo y que no aporte nada a vuestra propuesta de valor.



En el caso de que tengáis varias propuestas o modelos distintos, utilizad post it de diferentes colores para poder visualizar rápidamente cada uno de ellos.

Como ya hemos comentado, normalmente hay más de un método válido, por lo que un ejercicio muy conveniente es desarrollar un modelo de negocio totalmente alternativo a uno que acabamos de generar, realizando cambios en la manera en que hacemos las cosas, o incluso en la propuesta de valor.

### *La base de todo*

Como ya habréis adivinado, el centro de todo es saber **Qué Vendo** (Propuesta de Valor), **a quién le vendo** (Segmentos de Cliente), y **Por Qué me compran** (nuevamente propuesta de valor).

Teniendo estos tres aspectos claros, el resto del modelo se completa más fácilmente.

Vamos a ver un par de herramientas para poder desarrollar ideas en torno a nuestra propuesta de valor.



## 4. Conociendo a nuestro cliente: El Mapa de Empatía

En la mayoría de los planes de negocio que nos encontramos, a la hora de definir el cliente o mercado objetivo que se pretende abordar, nos encontramos con que se define como:

**“varón de 20 a 35 años con poco poder adquisitivo”.**

Siento decirles que el mundo no es así... existe todo un crisol de personalidades y motivaciones de los clientes distintas y diferenciados entre sí. Como la clave de nuestro modelo de negocio se basa en generar un valor para nuestro cliente, tenemos que profundizar mucho más en la personalidad de éste, tratando de conocer realmente cómo es.

Una buena manera de conocer a nuestros clientes es utilizando un **“Mapa de Empatía”**, o como preferimos llamarlo... **“El método Juanito”**.

El mapa de empatía es una herramienta o técnica de Visual Thinking que pretende, de una manera fácil y sencilla, radiografiar los diferentes aspectos que rodean a nuestro cliente tipo. Se trata de desarrollar una técnica de visualización de los principales aspectos a tener en cuenta y que nos ayudarán a establecer los segmentos de cliente a los que queremos llegar.

Y como se trata de visualizar, empezamos por el principio... Tenemos que ponerle un nombre a nuestro cliente, como por ejemplo **“Juanito”**.

También ayuda hacer una pequeña **“bio”** o resumen principal.

**“Juanito es un hombre de 28 años, que ha terminado la universidad hace pocos años, ha tenido alguna experiencia laboral, pero está barajando la posibilidad de montar su propio negocio. Es urbanita, no tiene mucha renta disponible, y en su bolsillo hay un bono metro, un paquete de chicles y un Smartphone”**



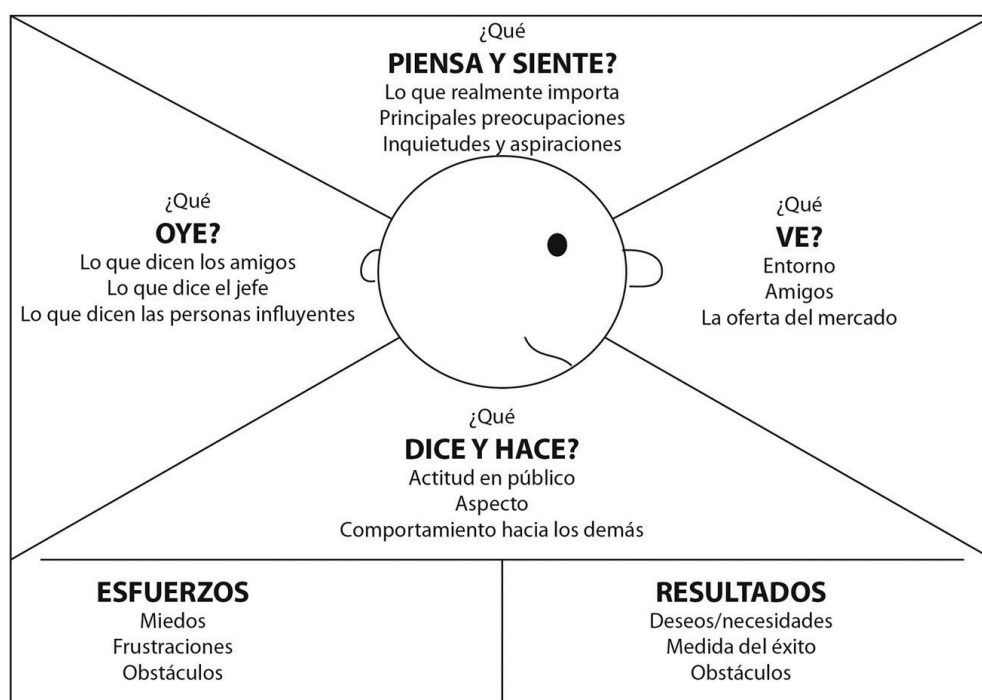
No os paséis... normalmente cabe en un tweet. En el caso de que no se os ocurra **“la foto”** de vuestro cliente, es muy útil que tratéis de visualizarlo pensando en que se trata de un personaje de serie de televisión o película, o simplemente, un personaje conocido. No tengáis ninguna duda que aunque exagerado, los perfiles definidos por algunas series de televisión se aproximan mucho a la realidad en cuanto a perfiles reales.

Así, hay emprendedores que, centrandose sus productos en la sanidad privada, comenzaron identificando a su cliente objetivo como **“La Jefa de House”**, y luego han ido desarrollando todo el trabajo.



El siguiente paso, es tratar de identificar sus motivaciones; para ello, el mapa de empatía se nos presenta de la siguiente manera:

## 5. El Mapa de Empatía



Herramienta diseñada por XPLANE

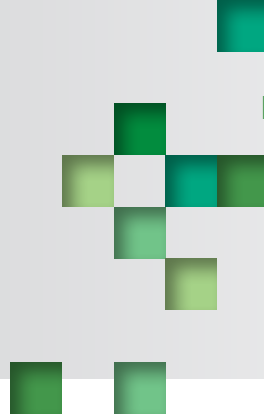
La manera de trabajarlo de manera óptima es imprimirlo en un tamaño lo más grande posible (A3, por ejemplo), e ir poniendo "post it" en cada uno de los espacios en los que trataremos de definir los siguientes aspectos:

**Qué piensa y siente?** Que es aquello que realmente le preocupa... y no penséis sólo en relación a vuestro sector; qué quiere ser de mayor? Cómo se ve dentro de cinco años?

**Qué Ve?** Cuáles son las alternativas de consumo que le está ofreciendo el entorno actual; aquí si que tenemos que enfocar nuestro sector de una manera más concreta.

**Qué dice y hace?** Cuando compra el producto... presume de ello? Pregunta a los que está a su alrededor a la hora de evaluar alternativas? Cómo se comporta o qué cosas comenta en público acerca del sector.

**Qué es lo que escucha?** A qué medios de comunicación de encuentra expuesto y cómo se ve influido por el entorno.



Una vez identificados todos estos aspectos, estaremos preparados para trabajar en sus **Dolores** y **Beneficios**, es decir, en aquellos valores por los cuales seguramente estará dispuesto a pagar porque, o bien le mitiguen un dolor, o bien le reporten un beneficio. En definitiva, todo aquello que le ayude o que le facilite la vida.

*El problema del folio en blanco*



Llegados a este punto, lo normal es que cuando imprimamos el mapa de empatía no sepamos muy bien cómo empezar; el ponerle un nombre y una bio al cliente ya vimos que es un buen comienzo, pero en muchas ocasiones no tenemos claro por dónde seguir.

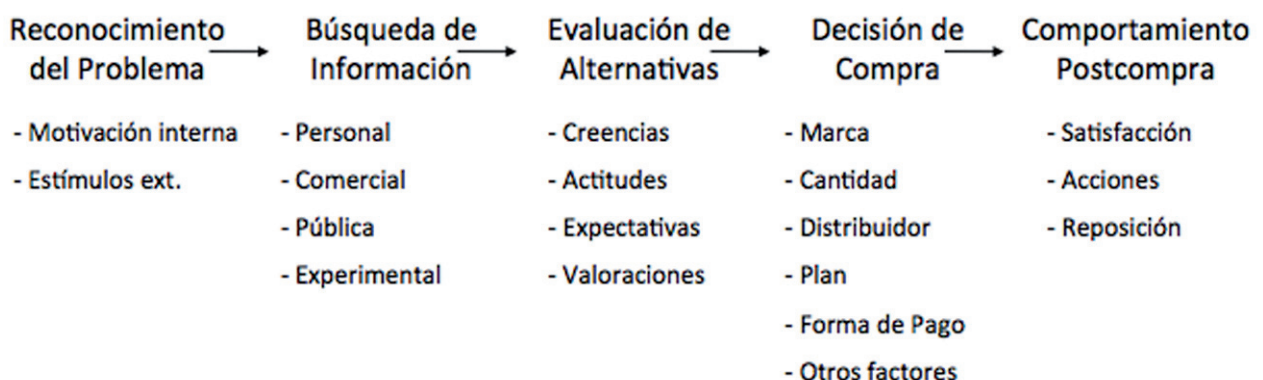
Nuestro consejo es: escribe lo que sea... comienza a pegar post it con todo lo que se te ocurra. Verás que en cuanto hayas pegado un par de ellos sin demasiada confianza, las ideas comienzan a surgir y los siguientes puntos los incluyes sin tantos problemas.

Si aún así no te sientes capaz de rellenar la información, recuerda las veces que has hablado con tus clientes, y trata de reflexionar sobre

aquellos aspectos que te han llamado la atención o simplemente que te han comentado sin más.

Si aún así sigues sin sentirte capaz, entonces es que deberías tener más contacto o hablar más con tu cliente objetivo; trata de hacerte un lista de personas con las que contactar, físicamente o a través de internet, de cara a obtener información sobre cómo se enfrentan tus clientes al **proceso de compra de tu producto**.

## conocimiento del proceso de compra





Y es que todos los procesos de compra se desarrollan de ésta manera:

**Reconocimiento del problema:** nuestro clientes comienzan a comprar porque tienen una motivación interna (sin infelices porque quieren cambiar al móvil más moderno), o externa (tenemos que cambiar la nevera porque se ha roto).

**Búsqueda de Información:** dónde se documenta nuestro cliente? En internet? En tiendas especializadas? Necesita probar el producto o servicio?

**Evaluación de alternativas:** existen marcas o empresas a las que se acude por norma? Existen posicionamientos de precio calidad claros en el mercado? Se evalúan diferentes alternativas o propuestas dentro del proceso?

**Decisión de compra:** cuáles son los motivos que hacen decidirse por una alternativa u otra?

**Comportamiento postventa:** cada cuánto repiten? Se puede prestar servicio de mantenimiento? Cómo se valora el uso y la satisfacción?

La idea es intentar saber o averiguar qué resortes mueven a nuestros clientes a pasar de una fase a la siguiente del proceso.

Trata de hacerte un cuestionario sobre cómo se desarrolla éste proceso, con dos o tres preguntas de cada fase, para obtener una foto aproximada de cómo piensa tu cliente.

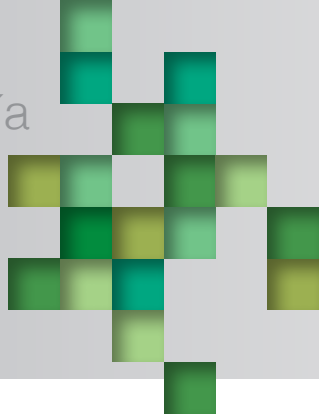
Procura que en las preguntas, comiencen a salir los dolores y los beneficios que le ocasionan cada una de las fases, para saber los valores que tienes que intentar potenciar.

### *No mediatrices, observa*

A la hora de preguntar, intenta evitar preguntas del tipo: "¿a qué te gusta el producto que te estoy vendiendo de color amarillo?" por otras como "¿cuál es tu color favorito para el producto?"

De la primera manera, estamos casi forzando a una respuesta que queremos oír; sin embargo, de la segunda manera, estamos observando realmente las preferencias o valores de nuestro cliente.





Si no tienes posibilidad de acercarte a hablar con clientes potenciales, o no los tienes muy bien identificados, piensa que las asociaciones empresariales o sectoriales, así como otras instituciones como los CEEI o las Cámaras de Comercio, tienen muy buena información sobre comportamientos de los clientes basados en la experiencia de su relación con otras empresas del sector.

### *Ejemplo: Leyendo entre líneas*

Decía Henry Ford: "si hubiese preguntado a mis clientes qué era lo que querían, me hubiesen dicho que caballos más rápidos".

Uno puede pensar que el cliente miente, pero no es así. El cliente no siempre nos dice lo que queremos oír, pero nos va dando pistas de cuáles son sus dolores y beneficios. No nos podemos quedar en lo que literalmente nos cuenta, sino en tratar de traducir sus dolores y beneficios en valores reales.

Así, los "caballos más rápidos", se convierten en un beneficio claramente identificable que es "necesidad de rapidez en la movilidad", lo que combinado con un dolor claro que es que no se podían permitir el precio de un coche artesanal, le lleva a Henry Ford a desarrollar la cadena de montaje y tratar de reducir al máximo los costes de acceso a la nueva forma de movilidad... De esta manera, consiguió democratizar el automóvil, de manera que "Todo el mundo puede escoger el color de su automóvil, siempre que sea negro".

En aquellos momentos, la diferenciación del coche no era un valor, igual que no lo fue en el caso de los seiscientos, donde primaba el valor precio sobre el diseño o combinación de extras..... pero claro... los tiempos cambian.

### *No te olvides de:*

Es muy bueno tratar de hacer varios mapas de empatía, incluso de aquellos clientes o segmentos dentro de nuestro sector en los que a priori no tenemos intención de dirigirnos:

Rara vez nos encontramos con un solo tipo de cliente.... A lo mejor tenemos que hacer varios mapas de empatía.

Los mapas de empatía de varios tipos de cliente también nos valdrán para eliminar todas aquellas ideas preconcebidas que tengamos y a lo mejor descubrimos que las ideas iniciales de nuestra propuesta pueden venirle bien a varios tipos de clientes, o a otros en los que no habíamos pensado.



## 6. Conociendo a nuestra competencia: la curva de modelo de negocio

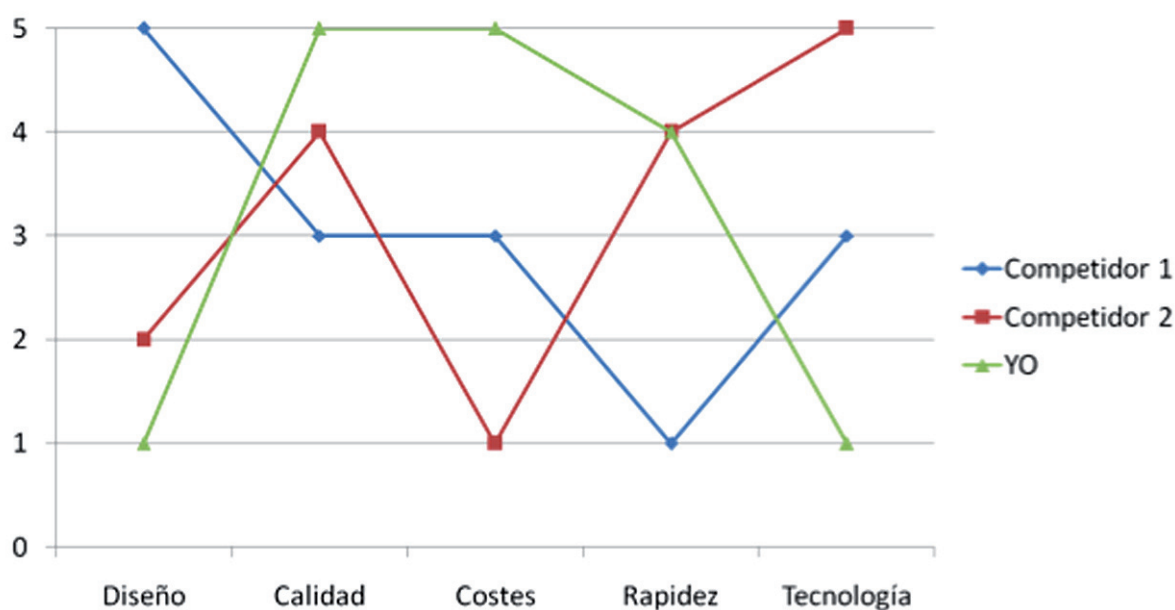
Una vez que tenemos claro qué es lo que podemos solucionar o darle a nuestro cliente a lo largo del proceso de compra, conviene identificar qué le está dando nuestra competencia.

Y es que como ya hemos comentado, de nada sirve tratar de poner en valor determinados aspectos de nuestro producto o servicio, si no está suficientemente diferenciado de nuestra competencia.

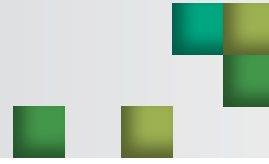
Otra buena herramienta para saber por dónde tenemos que intentar valorar nuestra propuesta, es desarrollando una curva de modelo de negocio, en la cual trataremos de posicionar o visualizar cómo está posicionada la competencia en aquellos valores o atributos por los cuales nuestro cliente está dispuesto a pagar.

Así, realizaremos un sencillo gráfico en el que valoraremos de 0 a 5 los aspectos o valores principales del sector:

### LA CURVA DE MI MODELO DE NEGOCIO



Recuerda que el gráfico planteado es un ejemplo; piensa en aquellos valores que te han contado tus clientes y que has identificado como dolores o beneficios y valora cómo de buenos o malos son tus competidores.



Si combinamos bien el mapa de empatía con la curva de modelo de negocio, descubriremos la propuesta de valor diferencial que nos hará generar negocio.

### *Ejemplo: Aire Acondicionado*

En el sector de los aires acondicionados, a través del conocimiento del cliente, alguien determinó que la rumorosidad y sonoridad era un elemento que ayudaba a decidirse a los clientes. A nadie se le había ocurrido que pudiese ser un valor tan importante como las frigorías, el precio, la calidad o el diseño.

Así, una marca de aire acondicionado decidió vender "silencio", y hacer de ésta propuesta su valor principal, mientras que otras se dedicaban a competir en diseños más o menos integradores.

A la vista de la curva de modelo de negocio, descubrirás aquellos puntos en los que existe una carencia clara de producto o servicio por parte de tu competencia. Es precisamente ahí donde tienes que "atacar" y tratar de centrar tus esfuerzos de diferenciación.



### *No te olvides de:*

En la curva de modelo de negocio, centra aquellos aspectos útiles y realmente valorados por tu cliente.

No intentes hacer la curva de modelo de negocio sin haber trabajado previamente el mapa de empatía.

## 7. Flujos de Ingresos

Otra parte importante en la que debemos pensar y en la que se puede innovar es en cómo vamos a generar ingresos; los clásicos dirán: “pues vendiendo”; pero es que hay muchas maneras de vender lo mismo; piensa qué modelo de flujo de ingresos puedes aplicar; a continuación, vamos a ver algunos ejemplos que están funcionando en cada vez más sectores:

**Compra venta:** el modelo de flujo de ingresos más clásico de todos; se compra algo, se vende algo, y el cliente paga por la cantidad de producto comprado.

Aplicable a cualquier tipo de producto o servicio (en el caso de servicios, compramos y vendemos horas de trabajo o uso de alguna infraestructura comprada previamente por nosotros).

**El modelo freemium:** seguramente habréis visto este tipo de modelo. Normalmente se encuentra vinculado al mundo de los servicios, y más concretamente del software. Se basa en un modelo por el cual, se presta una serie de servicios básicos al cliente de manera gratuita, los cuales pueden incrementarse en otros servicios de valor añadido que son de pago.

En ocasiones, los modelos freemium se complementan con ingresos en publicidad.

Pensad el potencial que tienen para cualquier sector el poder ofrecer algo gratis al cliente; de hecho, se está planteando en muchos servicios empresariales; permite que el cliente pruebe el producto o servicio, y se asegure que tiene un valor por el cual está dispuesto a pagar.

Por ejemplo, en servicios de clases de inglés, se pueden ofrecer unas sesiones gratuitas; en un gimnasio, se puede ofrecer un periodo de prueba.

El sector hostelería es uno de los que más tiempo lo llevan implantando... Siempre y cuando den la tapa gratis.

**Suscripción:** modelo por el cual el cliente paga una cantidad periódica para recibir un servicio igualmente periódico; el caso típico es el de los gimnasios y otros servicios profesionales tipo despacho de abogados (iguales), asesores fiscales, etc...

Es aplicable a tu sector? Piensa que cada vez más sectores, incluidos los que venden productos, están planteándose servicios de suscripción; así en Estados Unidos se están vendiendo cuchillas de afeitar o productos de droguería bajo sistema de suscripción.



Se podría vender ropa? Se podría vender alimentación? Las cooperativas de consumo nos indican que sí... se podría vender material deportivo de uso recurrente (pelotas de golf, por ejemplo?).

Algunos están vendiendo incluso música o películas (Spotify o Netflix).

El sistema de suscripción es muy bueno para la empresa porque permite obtener ingresos recurrentes y tener una mejor planificación de recursos, mientras que el consumidor se olvida del trastorno que supone reponer determinados productos o servicios... alguien se ocupa de eso.

**Market Place:** modelo por el cual la empresa obtiene ingresos porque pone en contacto dos partes del mercado (compradores y vendedores), y se obtiene una ganancia por la intermediación.

Se trata de un modelo con un gran potencial en muchos sectores, y está basado en la fuerza de las alianzas y en las tendencias del mercado; cada vez tenemos menos empleados y más colaboradores; ello hace que podamos incrementar nuestra oferta con la oferta complementaria de las personas con quien colaboramos; en definitiva, nos estamos convirtiendo en "agregadores de oferta" para nuestros clientes, que nos pagarán por el valor de poder ofrecerle soluciones a varios de sus problemas.

**Servicio-Producto:** como ya hemos comentado anteriormente, el binomio producto-servicio es cada vez más importante. No nos conformemos sólo en vender el producto, sino en pensar en toda la economía de servicios que rodean al producto y que podemos llegar a vender; desde formación de uso, hasta mantenimiento, actualizaciones, etc.

Éstos son algunos ejemplos de generación de flujo de ingresos; si observáis cómo están vendiendo en otros sectores, o si observáis qué están haciendo empresas similares en otros países, veréis que en muchos casos se están ajustando a uno o varios modelos diferentes de los que hemos expuesto; e incluso puede ser que descubráis algún otro.

Pensad que todos los modelos tienen aplicación en nuestro sector, si reflexionamos un poco sobre ello y le damos una vuelta.





## 8. Probando modelos de negocio

*Cómo sabemos que el modelo de negocio que estamos planteando tendrá éxito?*

Sólo existe una manera de asegurarnos de que nuestro modelo de negocio tendrá éxito, y es probándolo.

Hay que experimentar, y probar nuevas propuestas de valor, diferentes maneras de llegar al cliente, y diferentes modelos de generar flujos de ingresos.

Para ello, lo primero que tenemos que tener claro es que igualmente que existen varias maneras o modelos que pueden funcionar, existen otros que no funcionan, lo cual quiere decir que no pasa nada por probar y experimentar; a lo mejor, la cosa marcha.

Para probar un nuevo modelo o adaptaciones al modelo actual, lo ideal es tratar de hacerlo con un grupo controlado y reducido de clientes; comencemos a ofrecerles los nuevos valores, y observemos cómo responden.

Chequear cómo está funcionando en entornos reducidos nos ayudará a:

**Validar el modelo**, y quitarnos todos los miedos, dudas e incertidumbres para poder ofrecerlo al resto del mercado, o,

**Pivotar o cambiar nuestro modelo** a lo que el cliente realmente valora, de manera que nos suponga menos esfuerzo realizar todos los ajustes pertinentes antes de salir al global del mercado.

Si podemos comparar con modelos y resultados anteriores, además nos dará una información enriquecida sobre si realmente es una mejora.



## 9. Conclusiones (No te olvides de )

Con la presente guía, hemos intentado trabajar algunas herramientas que nos sirvan de base para comenzar a reflexionar sobre un modelo de negocio viable e innovador; repasemos algunas de las ideas fuerza que han surgido:

- **La innovación no es una opción, es una necesidad actual en los tiempos que nos ha tocado vivir.**
- **Innovar no es I+D, ni es sólo desarrollo de nuevos productos o servicios; podemos innovar en muchos otros aspectos del negocio.**
- **La base de la innovación es la identificación de los valores que el cliente aprecia.**
- **El conocimiento del cliente, es, por tanto, la base fundamental para poder saber en qué direcciones tengo que desarrollar mis procesos de innovación. Obtengamos toda la información que podamos de nuestros clientes, basándonos en proceso de observación, y persiguiendo opiniones asépticas y objetivas, no mediatizadas.**
- **La propuesta de valor que escojamos debe ser lo suficientemente valorada por nuestros clientes para que estén dispuestos a pagarnos por ella, pero también debe estar lo suficientemente distinguida de nuestra competencia para que sea percibida de manera clara y definida.**
- **El modelo de negocio derivado de mi propuesta de valor, debe entenderse como un conjunto de aspectos globales e interrelacionados entre sí, a los cuales hay que dotar de coherencia.**
- **Las diferentes maneras de prestar un servicio o vender un producto me pueden ocasionar diferentes maneras de facturar o generar ingresos igualmente valoradas por nuestros clientes.**
- **Todos los modelos son susceptibles de funcionar o fracasar; la única manera de saberlo es ponerlos en práctica en entornos controlados para ser validados, minimizando así las inversiones y los riesgos.**



# CEEI ▶ Tguía

GUÍAS TEMÁTICAS PARA EMPRENDEDORES

©2013

EDITA: CEEI Ciudad Real

TEXTOS: Kuvi Consultores

DISEÑO Y MAQUETACIÓN: JG & Asociados

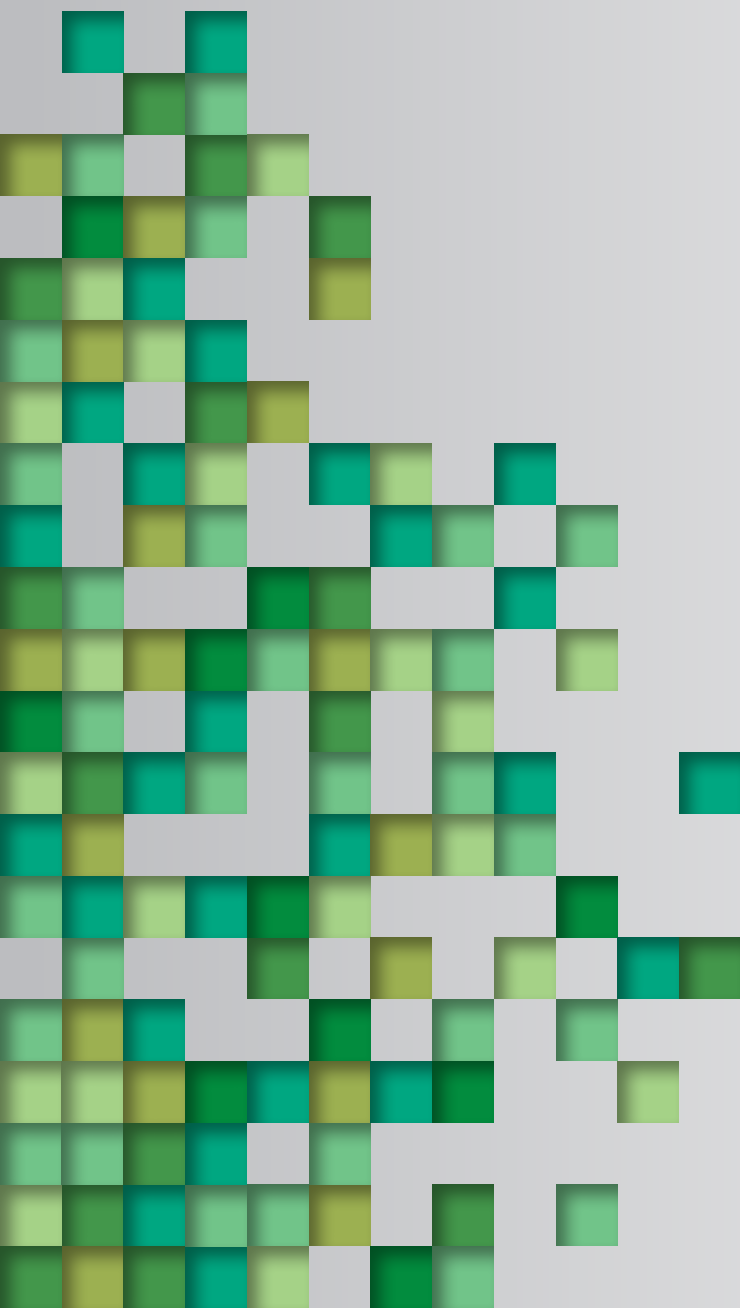
Proyecto cofinanciado por:



Unión Europea  
Fondo Europeo  
de Desarrollo Regional  
"Una manera de Hacer Europa"



Castilla-La Mancha



## Centro Europeo de Empresas e Innovacion

Oficinas CEEI Ciudad Real  
Edificio Cámara de Comercio  
C/ Lanza, 2 - 2ª Planta - 13004 Ciudad Real  
Telf.: 926 27 30 34 - Fax: 926 21 63 98  
ceei@ceeicr.es - www.ceeicr.es

## Creacion y Desarrollo de Empresas Innovadoras

Parque Empresarial  
"Ciudad Real"  
Polígono de Larache  
C/ Pedro Muñoz, 1  
13005 Ciudad Real

Parque Empresarial  
"Vicente Buendía"  
Polígono La Nava II  
Avenida Europa, 7  
13500 Puertollano