

# Generación de Modelos de Negocios



Alexander Osterwalder &  
Yves Pigneur

Tienes en tus manos un manual para visionarios, para los que cambian el juego y para los retadores decididos a desafiar los modelos de negocios obsoletos y diseñar las empresas del mañana. Es un libro para la “generación” de modelos de negocios.

[BusinessModelGeneration.com](http://BusinessModelGeneration.com)

## Contenido

Los Nueve Bloques .....	4
1. Segmentos de Mercado .....	4
Mercado masivo.....	4
Nicho de mercado.....	4
Segmentos.....	4
Diversificado.....	4
Plataformas (o mercados) multi-Laterales.....	5
2. Propositiones de Valor .....	6
3. Canales .....	8
4. Relaciones con los clientes.....	10
5. Fuentes de Ingreso.....	12
6. Recursos Claves.....	14
7. Actividades Claves.....	16
8. Sociedades Claves .....	17
9. Estructura de Costos .....	19

## Definición de Modelos de Negocios

*Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor*

Un punto de partida sobre toda discusión, reunión o taller sobre la innovación de modelos de negocios debe ser un entendimiento común de lo que un modelo de negocios es actualmente. El reto es que estos conceptos deben ser simples, relevantes, y entendibles de manera intuitiva sin simplificar excesivamente las complejidades del funcionamiento de una empresa.

Entendemos que un modelos de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

# Los Nueve Bloques

## 1. Segmentos de Mercado

***El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir.***

Los clientes son el Corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a que segmentos de mercado sirve y cuales ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

### **Mercado masivo**

Modelos de negocios que se enfocan en mercados masivos no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.

### **Nicho de mercado**

Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado

### **Segmentos**

Algunos modelos distinguen entre segmentos de mercado con pequeñas diferencias y problemas. El brazo de detalle de un banco como el Credit Suisse, por ejemplo, puede distinguir entre un gran grupo de clientes, donde cada uno posee activos hasta US\$ 100,000.00, y un grupo menor de clientes adinerados, que tienen activos superiores a los US\$ 500,000.00. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares pero con variaciones.

Consideremos Micro Precision Systems, ellos se especializan en diseños y manufactura micro mecánicos como subcontratistas. Sirven a tres segmentos diferentes, la industria relojera, la industria medica, y la industria de la automatización automotriz, y ofrece a cada una proposiciones de valor ligeramente diferentes.

### **Diversificado**

Una empresa con un modelo de negocios diversificado puede servir a dos segmentos no relacionados. Por ejemplo, Amazon en el 2006 decidió diversificar su negocio al detalle ofertando espacio en línea de almacenamiento y uso de servidores por demanda. De esta manera empezó a servir un segmento de clientes totalmente diferentes, empresas en la web, con una proposición de valor totalmente diferente.

### **Plataformas (o mercados) multi-Laterales**

Algunas empresas sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran cantidad de tarjetahabientes y una gran cantidad de comercios que acepten esas tarjetas de crédito. De manera similar, una empresa ofreciendo un periódico gratuito necesita un amplio número de lectores para atraer a sus anunciantes. En la otra cara, también necesita anunciantes para financiar la producción y la distribución. Ambos segmentos deben hacer funcionar el modelo.

## 2. Proposiciones de Valor

***El bloque de proposiciones de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.***

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

Algunas Proposiciones de Valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

La siguiente lista no exhaustiva de elementos puede contribuir a la creación de valor para el cliente.

<b>Novedad</b>	. Algunas Proposiciones de Valor satisfacen un grupo de necesidades totalmente nuevas, que los clientes no percibían porque no existía una oferta similar. Frecuentemente están relacionados con tecnología, como el caso de los celulares, pero los fondos de inversión ética no tienen nada de tecnológicos.
<b>Desempeño</b>	Mejorar el desempeño de un producto o servicio a sido una manera tradicional de crear valor. El sector de las computadoras se ha fundamentado tradicionalmente en este aspecto.
<b>Personalización</b>	Ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente individual o un segmento de clientes crea valor. En años recientes los conceptos de personalización masiva y co-creacion de clientes a ganado importancia. Este acercamiento permite personalizar productos y servicios, mientras toma ventaja todavía de las economías de escala.
<b>Facilitar el trabajo</b>	Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunos trabajos. Rolls-Royce entiende esto muy bien, las aerolíneas dejan enteramente el mantenimiento de los motores a ellos, esto les facilita el trabajo de administrar la compañía, y la aerolínea le paga a Rolls-Royce por cada hora que se usa un motor.
<b>Diseño</b>	El diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede sobresalir por su diseño superior, como sucede en el sector de la moda y los electrodomésticos, donde el diseño puede ser una parte importante de la proposición de valor.
<b>Marca/ Status</b>	Los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar una marca específica. Usar un Rolex, por ejemplo, significa ser adinerado. Otro caso puede ser el de los patinadores que usan las últimas modas “underground” para mostrar que están en la cosa o “in”.
<b>Precio</b>	Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensitivos al precio. Aerolíneas como Southwest, Easyjet y Ryanair han diseñado modelos de

	negocios que permiten viajar a un menor costo. También de manera incremental, aparecen ofertas gratuitas en el mercado, las ofertas varían de e-mail gratuito a servicios de celulares gratuitos y periódicos gratuitos.
<b>Reducción de costo</b>	Ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor. Salesforce.com,
<b>Reducción de riesgo</b>	Los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos o servicios. Para un comprador de BMW es importante la garantía de cinco años de piezas y servicios, en el caso de la Hyundai viene con una garantía de transmisión de 5 años.
<b>Accesibilidad</b>	Proveer productos y servicios a clientes que anteriormente no tenían acceso a él, es otra manera de crear valor. Esto puede resultar de la innovación, de nuevas tecnologías, o una combinación de ambas. Netjets por ejemplo popularizo el concepto de uso compartido de jets privados, un servicio que anteriormente no estaba al alcance de la mayoría de los clientes.
<b>Conveniencia/ Usabilidad</b>	Hacer que las cosas sean más convenientes o fáciles de usar puede crear valor substancial. Con Ipods y Itunes, Apple ofreció a los clientes una conveniencia sin precedentes para buscar, comprar, descargar, y escuchar música digital. Actualmente domina el mercado.

## 3. Canales

***El bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor.***

Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un role importante en la experiencia del cliente. Los canales sirven diferentes funciones incluyendo:

- ✓ Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- ✓ Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- ✓ Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- ✓ Entregar una proposición de valor a los clientes
- ✓ Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.

¿A través de cuales canales quieren ser alcanzados nuestros segmentos de mercado? ¿Como los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuales trabajan mejor? ¿Cuales son más eficientes en costo? ¿Como los integramos con las rutinas de nuestros clientes?

Los canales tienen cinco fases distintas. Cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Podemos distinguir entre canales directos o indirectos, así como entre canales propios y canales asociados.

Encontrar la mezcla correcta de canales para alcanzar a los clientes de la manera que ellos desean es crucial en llevar una proposición de valor al mercado. Una organización puede escoger entre llegar a sus

clientes con sus propios canales, a través de canales asociados, o una mezcla de ambos. Canales propios pueden ser directos, como una fuerza de venta propia o una página de internet, o pueden ser indirectos, como una tienda detallista propia u operada por la organización. Los canales asociados son indirectos y abarcan un amplio rango de opciones, como son distribución al mayoreo, detalle, o páginas de internet asociadas. Los canales asociados conllevan

márgenes menores, pero le permiten a la organización expandir su alcance y beneficiarse de las fortalezas del canal. Los Canales propios y particularmente los directos, tienen un margen mayor, pero pueden ser costosos para instalarlos y operarlos. El truco es encontrar el balance correcto entre los diferentes tipos de canales, e integrarlos de una manera para crear una gran experiencia del cliente, y maximizar las ventas.



Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. <b>Percepción.</b> ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. <b>Evaluación.</b> ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. <b>Compra.</b> ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. <b>Entrega.</b> ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. <b>Post-Venta.</b> ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Tiendas propias							
Asociado	Indirecto	Tiendas asociadas					
		Mayorista					

## 4. Relaciones con los clientes

***El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.***

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

En sus primeros días, por ejemplo, la relación de un operador de una red móvil estaba orientada por estrategias agresivas de adquisición que incluían celulares gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron a un enfoque de retención e incremento del volumen de ventas por cliente.

Las relaciones con el cliente utilizadas por el modelo de negocios de una empresa, tiene una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general.

¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Qué tan costosas son? ¿Cuales trabajan mejor? ¿Qué tan integradas están con el resto de nuestro modelo de negocios?

Podemos distinguir varias categorías de relaciones con el cliente, las cuales pueden coexistir en la relación de la empresa con un segmento de mercado en particular.

<b>Asistencia Personal</b>	Esta relación está basada en interacción humana. Los clientes pueden comunicarse con un representante real para conseguir la ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra. Esto puede
<b>Asistencia Personal Dedicada</b>	Esta relación envuelve dedicar un representante a un cliente de manera específica. Representa el mas profundo e intimo tipo de relación y normalmente se desarrolla en un periodo largo de tiempo. En los servicios privados bancarios, por ejemplo, banqueros sirven de manera dedicada una red de individuos adinerados. Relaciones similares se pueden encontrar en otros negocios en la forma de gerentes de cuentas que mantienen una relación con clientes importantes.

<b>Autoservicio</b>	En este tipo de relación, una empresa no mantiene relaciones directas con el cliente. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a si mismos.
<b>Servicios Automatizados</b>	Este tipo de relación mezcla una mas sofisticada forma de autoservicio con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea le dan acceso a servicios personalizados. Servicios automatizados pueden reconocer clientes individuales y sus características, y ofrecer información relacionada con órdenes o transacciones. En el mejor de los casos, los servicios automatizados pueden simular una relación personal (ej. Ofertar recomendaciones de libros o películas)
<b>Comunidades</b>	Las empresas están incrementando el uso de comunidades para involucrarse con clientes actuales y potenciales y facilitar la conexión entre miembros de la comunidad. Muchas empresas mantienen comunidades en línea que le permiten a los usuarios intercambiar conocimiento para ayudarse unos con otros a resolver problemas. Las comunidades pueden también entender mejor los clientes. GlaxoSmithKline lanzo una comunidad en línea privada cuando introdujo allí, una nueva droga para perder peso. GlaxoSmithKline quería incrementar su comprensión de los retos enfrentados por los adultos con sobrepeso, y de esta manera aprender a manejar mejor las expectativas de los clientes.
<b>Co-Creación</b>	Mas empresas están yendo mas allá de la relación tradicional entre cliente y suplidor hacia crear juntos valor con los clientes. Amazon.com invita a sus clientes a escribir comentarios y de esta manera crear valor para otros amantes de los libros. Algunas empresas incluyen la asistencia de los clientes en el diseño de productos nuevos e innovadores. Ortos, como youtube.com les piden a los clientes crear el contenido para consumo del público.

## 5. Fuentes de Ingreso

***El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.***

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a si misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

¿Por qué valor entregado están nuestros clientes dispuestos a pagar? ¿Por cuales pagan actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente al total de los ingresos?

Existen varias maneras de generar fuentes de ingreso:

<b>Venta de Activos</b>	La más ampliamente comprendida fuente de ingreso se deriva de vender los derechos de propiedad de un producto físico. Amazon.com vende en línea libros, música, electrodomésticos, y mucho más. Fiat vende automóviles, que los consumidores tienen la libertad de manejar, revender, e incluso destruir.
<b>Prima por Uso</b>	Esta fuente de ingreso se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, más paga el consumidor. Un operador de telecomunicaciones puede cobrar a los clientes los minutos gastados en el teléfono. Un hotel cobra a sus clientes por el número de noches de habitación usadas. Un servicio de entrega cobra a sus clientes por la entrega de un paquete de una localidad a otra.
<b>Primas de Suscripción</b>	Esta fuente de ingreso se genera por vender acceso continuo a un servicio. Un gimnasio vende a sus miembros mensualmente o anualmente suscripciones a cambio de acceso a sus facilidades para ejercicios. El videojuego en línea World of Warcraft, permite a los clientes pagar su juego en línea a cambio de un pago por suscripción.

<b>Prestar Rentar Alquilar</b>	Esta fuente de ingresos es creada cuando le damos a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico a cambio de una prima. Para el que presta provee la ventaja de ingresos recurrentes. Al alquilar o alquilar, gozan de los beneficios de incurrir en gastos por un tiempo limitado en vez de cargar con el costo total de la propiedad. Zipcar.com provee una buena ilustración. La empresa les permite a los clientes alquilar carros por hora en ciudades de Norteamérica. El servicio de ZipCar.com ha permitido alquilar en vez de poseer un vehículo.
<b>Licencia</b>	Esta fuente de ingreso es generada dándoles a los clientes el permiso para usar propiedad intelectual a cambio de una prima. Licenciar le permite a los dueños de los derechos generar ingresos a partir de su propiedad sin tener que manufacturar un producto o comercializar un servicio. La licencia es común en la industria mediática, donde los dueños del contenido retienen los derechos mientras venden licencias de uso a terceros.
<b>Primas de Broker</b>	Esta fuente de ingreso se deriva de los servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, generan ingresos al tomar un porcentaje del valor de cada transacción de venta realizada entre los comercios y los clientes. Brókeres y agentes inmobiliarios generan comisiones cada vez que ellos logran una compra o una venta.
<b>Publicitar</b>	Las primas resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en particular son una fuente de ingresos. Tradicionalmente la industria mediática y los organizadores de eventos se apoyaban grandemente en ingresos de la publicidad. En años recientes otros sectores, incluyendo servicios y software, han comenzado a depender fuertemente en los ingresos publicitarios.

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precio. El tipo de mecanismo escogido puede hacer una gran diferencia en términos de ingresos, fijos y dinámicos.

<b>“Menú” de Precios Fijos</b>		<b>Precios dinámicos</b>	
Los precios están predefinidos en base a variables estáticas		Los precios cambian en base a las condiciones del mercado	
<b>Precio de lista</b>	Precios fijos para productos individuales, servicios u otras proposiciones de valor	<b>Negociación (regateo)</b>	El precio es negociado entre dos o más partes dependiendo del poder y/o las destrezas de negociación
<b>Dependiente de las características</b>	El precio depende del número o de la calidad de las características de la proposición de valor	<b>Gerencia del margen</b>	El precio depende del inventario y tiempo de compra (normalmente se usa para recursos perecederos como las habitaciones de hotel o asientos de aerolíneas)
<b>Dependiente del Segmento de mercado</b>	El precio depende del tipo y características del segmento de mercado	<b>Mercado de Tiempo Real</b>	El precio es establecido dinámicamente por la relación oferta/demanda
<b>Dependiente del volumen</b>	El precio está en función de la cantidad comprada.	<b>Subastas</b>	El precio es el resultado de las ofertas en competencia

## 6. Recursos Claves

***El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.***

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos.

Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos claves pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

¿Cuáles recursos claves requiere nuestras proposiciones de valor? ¿Nuestros Canales de distribución? ¿Nuestras Relaciones con los clientes? ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

Los recursos claves pueden ser categorizados como sigue:

<b>Físicos</b>	Esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta, y la red de distribución. Detallistas como Wal-Mart y Amazon.com dependen fuertemente en los recursos físicos, los cuales son frecuentemente intensivos en capital. El primero tiene una enorme red global de tiendas e infraestructura de logística relacionada. El segundo tiene una extensa tecnología de informática, almacén, e infraestructura logística.
<b>Intelectual</b>	Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial. Empresas de bienes de consumo como Nike y Sony dependen fuertemente en las marcas como un recurso clave. Microsoft y Sap dependen del software y de la propiedad intelectual desarrollada a lo largo de los años. Qualcomm, un diseñador y suplidor de chips para la telefonía móvil de banda ancha, construyo su modelo de negocios alrededor de patentes de diseños de microchips que le generan a la empresa substanciales primas por licencias.
<b>Humano</b>	Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento.

	<p>Una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, depende fuertemente en sus recursos humanos: su modelo de negocios se basa en un ejército de científicos experimentados y una fuerza de ventas grande y hábil.</p>
<b>Financiero</b>	<p>Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves. Ericsson, el fabricante de teléfonos móviles, provee un ejemplo de la palanca provista por los recursos financieros dentro de un modelo de negocios. Ericsson puede optar por tomar prestado fondos de bancos y mercados de capital, entonces usa una porción de ellos para proveer financiamiento a los canales de venta para los equipos de los clientes, asegurando de esta manera que las ordenes son colocadas con Ericsson en ves de la competencia</p>

## 7. Actividades Claves

***El bloque de Actividades Claves describe las cosa mas importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.***

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones mas importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios. Para el fabricante de software Microsoft, las actividades claves incluyen desarrollo de software. Para el fabricante de PP Dell. Las actividades claves incluyen la gerencia de la cadena de suplidor. Para el consultor Mckinsey, las actividades claves incluye la solución de problemas.

¿Cuáles actividades claves requiere nuestras proposiciones de valor? ¿Nuestros Canales de distribución? ¿Nuestras Relaciones con los clientes? ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

Las actividades claves pueden ser categorizadas como sigue:

<b>Producción</b>	Estas actividades están relacionadas con el diseño, realización. Y la entrega de un producto en cantidades substanciales y/o de superior calidad. La actividad productiva domina el modelo de negocios de las firmas de manufactura.
<b>Solución de Problemas</b>	Las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes. Las operaciones de consultoría, hospitales, y otras organizaciones de servicio están típicamente dominadas por actividades de solución de problemas. Sus modelos de negocios requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo.
<b>Plataforma / Red</b>	Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red. Redes, plataformas de conexión, software, e incluso marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y de mantenimiento continuo a su plataforma: la pagina web de eBay. El modelo de negocio de Visa requiere de actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de los comercios, clientes y bancos. El modelo de negocios de Microsoft requiere la gerencia de la interfaz con otros vendedores de software y el sistema operativo Windows. Las actividades claves en esta categoría se relacionan con la gerencia de la plataforma, provisión de servicios



## 8. Sociedades Claves

***El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.***

Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Coopetencia: Alianzas estratégicas entre competidores
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales

¿Quiénes son nuestros Asociados Claves? ¿Quiénes son nuestros suplidores Claves? ¿Cuáles Recursos Claves estamos adquiriendo de nuestros socios? ¿Cuáles Actividades Claves realiza nuestros socios?

Puede ser útil distinguir tres motivaciones para crear sociedades:

<b>Optimización y Economía de Escala</b>	La forma más básica de asociación o relación de comprador y suplidor se diseña para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades. Es ilógico para una empresa poseer todos los recursos o realizar cada actividad por sí misma. La asociación de empresas para la optimización y la economía de escala se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura.
<b>Reducción de Riesgo e Incertidumbre</b>	Las asociaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual de parte de los competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra. Blu-Ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado por un grupo de los líderes en electrodomésticos, computadoras personales, y productores de media. El grupo coopero para introducir la tecnología Blu-Ray al mercado pero de manera individual los miembros compiten al vender sus propios productos Blu-Ray.
<b>Adquisición de recursos y</b>	Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocios. En vez de esto, ellos extienden sus propias capacidades al usar otras empresas para suplir recursos específicos y

## actividades particulares

realizar algunas actividades. Esas sociedades pueden estar motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede licenciar un sistema operativo para sus celulares en vez de desarrollar uno por sí mismo. Una aseguradora puede escoger depender de corredores independientes para vender sus pólizas en vez de desarrollar su propia fuerza de ventas.

## 9. Estructura de Costos

***El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.***

Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurrir en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras. La llamadas aerolíneas “No-frills” por ejemplo, han construido modelos de negocios alrededor de estructuras de costos bajos.

¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocios son los más importantes? ¿Cuáles Recursos Claves son las más costosas? ¿Cuáles Actividades Claves son las más costosas?

De manera natural, los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios. Pero las estructuras de costos bajos son mas importantes para algunos modelos de negocios que en otros. Por lo tanto puede se útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de costos en modelos de negocios: Impulsados por los costos y impulsados por el valor (muchos modelos de negocios caen dentro de estos dos extremos):

<b>Impulsados por el costo</b>	Los modelos de ne3gocios impulsados por el costo se enfocan en minimizar costos donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible, usando Proposiciones de Valor de bajo precio, automatización al máximo, y subcontratación extensa. Aerolíneas “No-Frills”, como SouthWest, EasyJet y RyanAir son tipos de modelos de negocios impulsados por el costo.
<b>Impulsados por el valor</b>	Algunas empresas están menos preocupadas por las implicaciones del costo en el diseño de un modelo de negocio en particular, y se enfocan en la creación de valor. Proposiciones de Valor de primera y un alto grado de servicio personalizado usualmente caracteriza los modelos impulsados por el valor. Hoteles de lujo, con sus fastuosas facilidades y servicios exclusivos, caen en esta categoría.

Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

<b>Costos Fijos</b>	Los costos que se mantiene iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos. Por ejemplo salarios, alquileres, y plantas de manufactura. Algunos negocios, como los de manufactura, se caracterizan por una alta proporción de costos fijos.
<b>Costos Variables</b>	Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales musicales, se caracterizan por una alta proporción de costos variables.
<b>Economía de Escala</b>	Es la ventaja de costos que obtiene cuando la producción aumenta. Empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por cantidades grandes. Este y otros factores causan que el costo unitario caiga cuando sube la producción.
<b>Economía de Amplitud</b>	Las ventajas de costos que obtiene una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades o canales de distribución pueden dar apoyo a múltiples productos.