

EL PASO A PASO DE LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

En el presente documento se presenta un ejemplo de cómo representar un modelo de negocio en la herramienta Business Model Canvas de Alexander Osterwalder. Tiene por objeto facilitar a los lectores el entendimiento de este nuevo elemento estratégico para esbozar en 9 bloques un modelo.

En este documento específicamente se va a tomar la referencia de Osterwalder, Pigneur y Tucci ¹, quienes repasan distintas definiciones y terminan aportando que un modelo de negocio "Describe el valor que una empresa ofrece a sus diferentes clientes, las capacidades y los socios necesarios para la creación, comercialización y distribución de ese valor y relaciona el capital con el objetivo de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles".

Herramienta CANVAS

La herramienta es un lienzo (CANVAS) que cuenta con los 9 bloques que el autor determina como más importantes para dicha tarea. El lienzo se puede dividir en 2 segmentos, como lo muestra la figura 2:

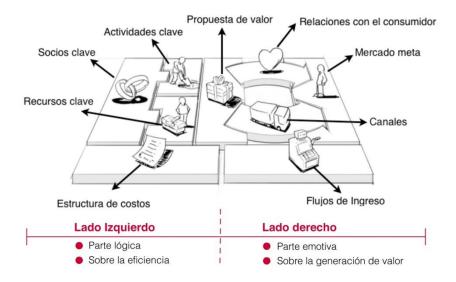


Fig 1. Segmentos herramienta Canvas

Así como en nuestro cerebro, está el lado izquierdo como la parte lógica del modelo de negocio que nos muestra la eficiencia del mismo en los segmentos de actividades, alianzas y recursos claves finalizando con la estructura de costos; y está el lado derecho como la parte emotiva del

¹ Business model Generation. Alexander Osterwalder. 2005



mismo en los segmentos de relaciones con el consumidor, segmento de clientes, canales que tengo con ellos, todo relacionado sobre la generación de valor que finalmente termina con el flujo de ingreso. Precisamente en el medio de ellos nos encontramos con la "Propuesta de Valor", el por qué nos prefieren nuestros clientes dado el valor que les generamos a ellos con nuestro producto o servicio.

La ubicación de los mismos, también va de acuerdo al modelo de Markides² respondiendo las 5 preguntas vitales que se muestran en la figura 2.



Fig 2. Modelo de Markides

Se hace una analogía con un teatro, que en el medio está la obra (qué; adelante, el público (quién), pero yo tengo que hacer cosas backstage (cómo), lo cual me cuesta algo hacerlo, pero al mismo tiempo obtengo ingresos por la misma obra (cuánto).

En la figura 3 se muestran los 9 bloques. Cada uno de ellos tiene su propio análisis y preguntas claves, que más adelante veremos.

Debido a que los 9 bloques se interrelacionan entre ellos, la teoría dice que se puede comenzar desde cualquiera y hacia la dirección que usted considere conveniente según sea su interés o tenga mayor información o afinidad.

La figura 4 es un marco conceptual de la "tormenta de ideas" para la construcción de esta herramienta.

Es recomendable comenzar mirando la relación que existe entre el segmento de clientes y la propuesta de valor del negocio, por lo que comenzaremos la explicación de la herramienta por estos bloques.

Para un mejor entendimiento de cada uno de los bloques, en este documento detallaremos el ejemplo paso por paso para llenar la herramienta con el ejemplo de una empresa de construcción.

Definimos la empresa constructora en el sector privado, que se dedica a la comercialización y construcción de proyectos propios, de igual manera a la construcción de obras a terceros.

² "En la estrategia está el éxito". C. Markides. 2000



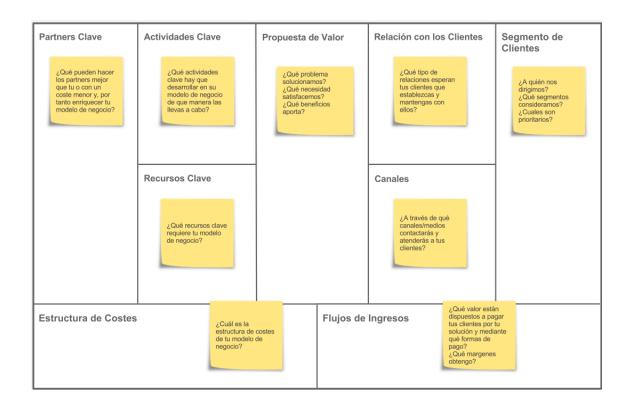


Fig 3. Bloques del lienzo de Osterwalder



Fig 4. Marco construcción



1. Bloque 1: Segmento de clientes (SC)

Es el centro de cualquier modelo de negocios.

Define uno o varios segmentos de mercado que la organización se va a dirigir, basado en fundamentos de conocimiento de los mismos (necesidades, comportamiento o atributos comunes) y del servicio o producto que está ofreciendo. Estos pueden ser pequeños o grandes segmentos.

Es decir, tenemos que responder las preguntas:

- > ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Existen varios tipos de segmentos de mercado

- > De masas (público en general).
- Nicho (especializado).
- Segmentado (con necesidades ligeramente diferentes).
- Diversificado (no relacionado).
- Multilateral (Interdependientes, caso tarjetas de credito).

La figura 5 muestra el bloque para la empresa ejemplo.

Estratos 4 - 5 - 6 Empleados del sector salud Empleados del sector bancario

Definimos un mercado segmentado en estratos sociales para el nicho de personas que quieren construir. Ojo, la empresa no le interesa viviendas de estratos bajos, ellos deciden no atender a estas personas, sino focalizarse en los otros.

Subdividen el segmento en 2 tipos de empleados de sectores que, de acuerdo con estudios psicográficos, la empresa considera que tienen la experiencia para suplir sus necesidades.

Fig 5. Bloque segmento de clientes



2. Bloque 2: Propuesta de valor (PV)

Si el bloque de segmento de clientes es el centro de un modelo de negocios, puede decirse que la propuesta de valor es el corazón del mismo, dado que es un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado especifico de acuerdo a las necesidades de dicho segmento.

Respondemos las preguntas:

- ¿Qué ofrezco y por qué me prefieren?
- ¿Qué valor entregamos al cliente?
- ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando?
- ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

La propuesta de valor puede ser válida para todos los segmentos de clientes definidos o puede que para cada uno de ellos exista una propuesta de valor por aparte. No hay ningún inconveniente con esto. Si yo ofrezco productos o servicios que ya existen en el mercado, una buena definición de esta es fundamental para que los clientes prefieran mi producto antes que los convencionales, es decir, que se cambien al mío.

Para propuestas innovadoras de productos o servicios, hay que tener clara la propuesta para que los clientes la vean como una opción para comprar y preferir.

A continuación, unos aspectos sobre los cuales se puede construir la PV:

- Novedad (necesidades no identificadas pero latentes).
- Funcionalidad o Desempeño (mejora rendimiento).
- Diseño (para cierto tipo de clientes).
- Personalización (necesidades específicas).
- Marca Status (para cierto tipo de clientes).
- Precio (satisfacer mismas necesidades a menor precio).
- Costos al cliente (reducción en los procesos del cliente).
- Amplitud de beneficios (brindar servicios que antes no tenían acceso).
- Comodidad (hacer cosas más fáciles: acceso, uso, disposición de desechos).

La figura 6 es la propuesta de valor de nuestra empresa ejemplo.



PROPUESTA DE VALOR

- * Diseños que se integran al entorno natural
- * Proyectos con espacios iluminados y ventilados naturalmente.
- * "Antes de habitar en un conjunto residencial, clientes viviran en un club".
- * Producto puede ser modificado --> vivienda
 - * Opciones de negociación. * Valor M2 al precio del mercado de la ciudad.

La propuesta de valor que ofrece la empresa ejemplo se resume en "clientes vivirán en un club".

La constructora quiere diseñar viviendas exclusivas, que integren el entorno natural y que los clientes se sientan viviendo en algo más que una casa.

Por esto es que los van a reconocer y a escoger: cuando alguien piense en viviendas de este estilo, pensarán en nuestra empresa.

Puede decirse que es una propuesta de novedad, diseño y personalización.

La otra propuesta de valor es que a pesar que se puede decir que son viviendas exclusivas, su valor será acorde con el mercado y tendrán opciones de negociación.

Por el hecho que sea algo diferente, no se les va a cobrar algún extra, por lo que también es una propuesta relacionada con costos.

Fig 6. Bloque propuesta de valor

TRES METODOLOGIA PARA ENCONTRAR LA PROPUESTA DE VALOR

Una de la metodología para descubrir los nuevos valores para el cliente es "el esquema de 4 acciones³," que se muestra en la figura 7 nos muestra con el cual podemos crear una nueva curva de valor respondiendo 4 preguntas acerca del estado actual del medio en que se va a mover mi negocio, con el fin de determinar qué voy a ofrecer, por qué va a ser mejor, es decir, creando mi propuesta de valor con base en este análisis.

Una segunda metodología la propone Alexander Osterwalder en su post⁴ para hacer un chequeo de la propuesta de valor, mirar la relación entre ella y el segmento de clientes, según nos muestra la figura 8, lo cual está de acuerdo con la teoría de Eric Ries en su libro "Método Lean Startup" y a lo que dice Steve Blank sobre desarrollo de clientes.

³ Tomado de "La estrategia del Océano azul", Renee Mauborgne y W. Chan Kim

⁴ http://businessmodelalchemist.com/



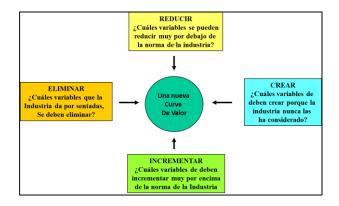


Fig 7. Esquema de 4 acciones

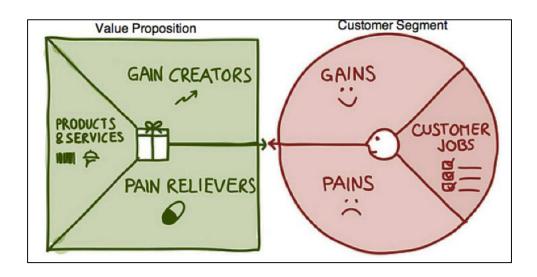


Fig 8. Relación propuesta de valor – segmento de clientes

Cuando decidimos segmentar nuestros clientes, en nuestro primer bloque, los analizamos pensando cuáles son sus necesidades (o dolores); ellos con qué se sienten a gusto (sus ganancias) y a qué es a lo que se dedican (actividades, jobs), que los hacen necesitar cosas y sentirse felices con otras.

Entonces, se puede determinar los "analgésicos" para esos dolores o suplir sus necesidades creando en ellos ganancias con lo que se sientan felices, a través de los productos o servicios desarrollados a partir de lo que ellos piensan, sienten y nos comentan en el trabajo realizado en el estudio de los clientes.

El tercer método para este mismo tema la plantea Steve Blank, quien desarrolla la teoría de Desarrollo de Clientes o **Customer Development**⁵, la cual se basa en 4 fases que si el empresario las repite permanentemente, podría llegar a tener conocimiento de los clientes y lograr un producto exitoso.

⁵ "The Four Steps to the Epiphany". Steve Blank. 2006



Las 4 fases se ilustran en la figura 9 y se presenta a continuación un resumen de cada fase.

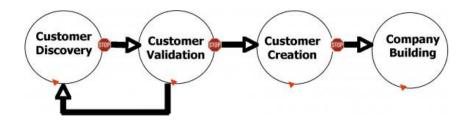


Fig 9. Los 4 pasos para la Epifanía (manifestación, proclamación)

Descubrimiento de clientes (Customer Discovery)

Cuando se habla del tema de clientes, siempre le preguntarán a uno por segmentación de mercado, mercado potencial y esta serie de temas. Precisamente lo que se busca en esta fase es averiguar si hay potenciales clientes para el producto que deseas desarrollar, es decir, si las hipótesis que tienes para solucionar un problema que tú crees tiene cierto segmento de clientes, son ciertas.

Steve Blank promulga la acción: "Salir afuera del edificio" ("Getting out of the building") y empezar a hablar con potenciales clientes para saber si para nuestra visión del producto existen clientes que vayan a comprarlo.

Validación de los clientes (Customer Validation)

El objetivo de esta fase es crear un mapa de ruta de ventas para esos *early* adopters para asegurarnos de que realmente podemos vender nuestro producto como solución a su problema, probando que tienes un segmento de mercado que acepta tu producto.

El autor afirma que si terminas satisfactoriamente estas 2 primeras etapas, confirmas que dispones de un modelo de negocio que realmente funciona: verificas que existe un mercado, localizas clientes, pruebas tus hipótesis, y confirma tu ciclo de ventas.

Solo si encuentras un grupo repetible de clientes con un proceso de ventas repetible, tendrás la seguridad de que podrás encontrar rentabilidad en tu empresa y es el tiempo de escalar el negocio.

Aquí pueden morir muchas ideas, debido a que, si no demuestras que vas a obtener rentabilidad, es mejor no seguir y no tener pérdidas.

Creación de clientes (Customer Creation)



Esta se trata de generar demanda de nuestro producto definiendo ahora si el mercado que estamos abordando, ya que las acciones a realizar serán muy diferentes según esa definición, dado que pasamos de los primeros clientes al mercado de masas. Por tal motivo, aquí empiezan los gastos de marketing y ventas ahora que se ha validado que el modelo de negocio es viable, que tenemos un plan de ventas factible y que existen clientes que compran nuestro producto.

Esta fase tiene gran importancia el tipo de *inicio* (startup), ya que la empresa puede operar en un mercado existente, crear un nuevo mercado o segmentar un mercado existente, y en cada uno de estos tipos, la forma a proceder es distinta.

Construcción de la empresa (Company Building)

En esta fase se afianza la estructura empresarial, dado que ahora la empresa no es una startup desorganizada, sino que tiene que tener una estructura en departamentos orientados ya no respecto al cliente sino a su propia misión.

La empresa realiza un crecimiento progresivo según aumentan las necesidades reales, evitando perder dinero en las primeras fases cuando todavía no se sabe si existirá un mercado para nuestro producto ni si estamos solucionando un problema real.

3. Bloque 3: Canales

Continuando con el análisis de los bloques de la herramienta propuesta por Osterwalder, entramos en el bloque de canales.

Los canales son la forma en que se hacen conocer los productos y se entregan los beneficios. Es la manera en que mi empresa se comunica con los clientes para llevar mi propuesta de valor a los segmentos de clientes que he definido.

Hay varios tipos de canales

- 1. Información: Cómo logramos que nuestros clientes conozcan nuestros productos y servicios.
- 2. Compra: Cómo permitimos que los clientes adquieran nuestros productos y servicios específicos
- 3. Entrega: Cómo entregamos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes.
- 4. Posventa: Cómo proveemos al cliente servicio post-entrega
- 5. Evaluación: Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor.

Estos canales se clasifican en dos categorías.

- Directos (voy a donde mis clientes)
 - Fuerza de ventas.
 - Web.
 - Medios publicitarios



- 2) Indirectos (ellos vienen a mi)
 - Tiendas
 - Grandes superficies

Aquí respondemos estas preguntas.

- ¿Cómo llegaré a mis clientes?
- ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?
- > ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora?
- ¿Cuál es el canal que mejor funciona?
- ¿Cuál es el más eficiente-costes?
- ¿Cómo integramos los distintos canales?



En el caso de la empresa constructora, es indudablemente de canal indirecto con personal especializado en su sala de ventas.

De todas maneras utilizan medios impresos como revistas del sector y utilizan página web y redes sociales para realizar promociones y estar en contacto con los clientes.

Fig 7. Bloque canales

4. Bloque 4: Relación con el cliente

Para finalizar los bloques del segmento "para quién" de la figura 2, o sea, los que tienen que ver con los clientes, tenemos el bloque de la "relación con ellos".

Es necesario definir qué tipo de relación desea tener con cada segmento de clientes, lo cual depende de la situación de la empresa (naciente o desarrollada) y el estado de los clientes (nuevo o antigua).



Esas relaciones pueden ser de captación, fidelización o para estimulación de las ventas.

Existen varias categorías para esto:

- Asistencia personal (interacción real con representante).
- Asistencia personal exclusiva (representante personalizado por mayor tiempo).
- > Autoservicio (proporciona medios, no directo).
- Automático (simulan relación personal en línea).
- Comunidades de usuarios (intercambio entre clientes)
- Creación colectiva (colaboración de clientes).

Hay que mirar cuidadosamente:

- ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente?
- ¿Cuál es su costo?
- ¿Cómo es su integración con el resto de nuestro modelo de negocio?



Indudablemente es una relación de asistencia personal en la cual se tiene muy en cuenta el trato directo con los visitantes para obtener apreciaciones para futuras construcciones.

Fig 8. Bloque relación con el cliente

5. Boque 5: Recursos clave

Empezamos ahora a discutir sobre los bloques del "cómo lo hago", (siguiendo el modelo de la figura 2), es decir, la infraestructura que necesito para llevar lo que hago a mis clientes, el backstage que hablábamos en la analogía.



Los recursos clave se refieren a los **activos más importantes** para crear y ofrecer la propuesta de valor y que el modelo de negocio funcione en la realidad.

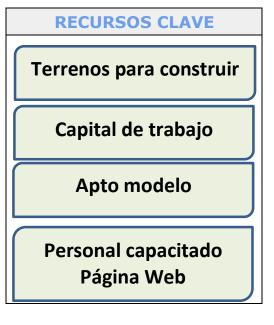
Tenemos que responder:

- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?
- ¿Qué recursos clave requiere las fuentes de ingreso?

Ejemplos de ellos son:

- Físicos (activos)
- Económicos (dinero)
- Intelectuales (marcas, patentes, know how) o conocimiento propio desarrollado internamente)
- Humanos (personal altamente calificado).

Es importante, según el tamaño de la empresa, realizar un inventario de dichos recursos en el que se especifique el por qué los tenemos, el peso que les damos, cuándo los tenemos y para qué los utilizamos.



El primer recurso para garantizasr la permanencia en el tiempo de la empresa es disponer de terrenos.

EL segundo recursos clave es el financiero pues requiere de gran capital de trabajo para poder construir la obras.

Recursos Físicos, (indudablemente el apto modelo para mostrar es vital.

La página web)

Y el más importante, el recurso Humano, tanto los diseñadores como la fuerza de ventas son valiosos para las propuestas de valor ofrecidas.

Fig 9. Bloque de recursos clave



6. Bloque 6: Actividades clave

Las actividades clave son las acciones más importantes que uno debe hacer, para que su modelo de negocio funcione.

Es decir,

- ¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales?
- ¿Qué actividades clave requiere las relaciones con los clientes?
- ¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?

Se pueden catalogar en las siguientes categorías:

- Producción (empresas de fabricación), Operaciones (empresas de servicios)
- Resolución de problemas (individuales por clientes)
- Plataformas /redes.

Es importante establecer prioridades en las actividades según nuestra propuesta de valor.

ACTIVIDADES CLAVE

Diseño

Consecución de terrenos

Búsqueda bajos costos de construcción

Búsqueda mano de obra calificada --> calidad en la construcción.

Para entregar el principal elemento de la propuesta de valor, la actividad de diseñar los apartamentos a medida de los cliente es la primera actividad clave.

Paralelo al primer recurso clave, está la actividad de Adquirir terrenos.

Para satisfacer la propuesta de costos acordes al mercado, a pesar de la exclusividad de la vivienda, se debe realizar una búsqueda de bajos costos para la construcción.

Dado que no se construye directamente, hay que tener una base de datos con personal calificado para poder construir con calidad y cumplir las expectativas de los clientes que hemos segmentado.



Fig 10. Bloque actividades claves

7. Bloque 7: Alianzas clave

Para culminar esta parte de la herramienta CANVAS, estudiaremos las alianzas claves, esto es, la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocios con el fin de optimizarlo, de reducir riesgos e incertidumbre, adquirir recursos o realizar actividades en conjunto.

Existen varios tipos de alianzas:

- Alianzas estratégicas (con empresas no competidoras).
- > Joint ventures (unión de empresas, generalmente temporal, para crear nuevos negocios).
- Coopetición (entre empresas competidoras).
- Relaciones cliente proveedor (adquisición de suministros).

Una **alianza estratégica** es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente.

La alianza es una cooperación o colaboración la cual tiene como objetivo llegar a una sinergia en la cual cada uno de los socios espera que los resultados obtenidos, sean mejores que los resultados alcanzados por sí mismos.

Los socios pueden aportar a la alianza estratégica recursos tales como productos, medios de distribución, procesos, capital, conocimiento, experiencia, o propiedad intelectual.

El **Joint Venture** es una definición utilizada en el mundo de los negocios para describir a la acción de juntarse o asociarse dos o más empresas para la consecución de un proyecto común.

Es el resultado de un compromiso entre dos o más sociedades, cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado. Generalmente se crea una nueva empresa, de naturaleza temporal, a la cual aportar sus propios recursos como la materia prima, el capital, una determinada tecnología, recursos humanos, conocimiento del mercado, estructura de ventas o utilización conjunta de de los canales de distribución.

Los socios en un contrato de Joint Venture generalmente siguen operando sus negocios de forma independiente a la nueva empresa común o Joint Venture.

La **coopetición** es una estrategia especial y original de gestión de la competencia sobre un mercado; se trata de colaborar con algunos de los competidores, para así intentar captar un beneficio común que de otra manera sería difícil de conseguir. Por razones de costos, del nivel de concurrencia del mercado, de competencias o incluso de influencias, algún tipo de reagrupamiento pasa a ser una alternativa razonable.

La cooperación se establece obviamente hasta un cierto punto, a partir del cual los actores vuelven a una posición de confrontación.



La **coopetición** requiere una gran prudencia jurídica, para evitar a las empresas intervinientes toda acusación de entendimiento malévolo entre productores (comportamiento muchas veces penado por las llamadas leyes antitrust).

Esta noción de **coopetición** o **coopetencia** fue popularizada por dos autores estadounidenses en el año 1996 : Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff.

Nos hacemos las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros aliados clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los aliados?
- ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los aliados?

ALIANZAS CLAVE

Proveedores de materiales

Contratistas
especializados para
cada etapa de la
construccion

Hay 2 tipos de alianzas claves para la empresa de construcción:

- Proveedores de materiales que le garanticen el suministro y la estabilidad de precios
- 2. Proveedores de mano de obra especializada para cada etapa de los proyectos de construcción..

Fig 11. Bloque alianzas clave

Para finalizar el análisis de la herramienta CANVAS, explicaremos los 2 últimos bloques inferiores que tienen que ver con el "cuánto me cuesta" y "cuánto gano" de la figura 2: los costos y los ingresos.



8. Bloque 8: Estructura de Costos

Es fundamental determinar los costos más importantes involucrados en mi negocio. Decían las abuelitas: "el que sabe lo que debe, sabe lo que tiene..." un empresario debe tener claro estos ítems para poder comprar todos los recursos para llevar a cabo su labor.

Usted tiene que identificar cuáles recursos claves y cuáles actividades clave son las más costosos. Y definir qué tan costoso es entregar esa propuesta de valor.

Que tan importante es la economía de escala en este negocio.

Por tratarse de estar identificando la estructura de costos, es interesante tener una aproximación a los % de costos variable (personal y materias primas), % de costos fijos (de operación y de administración) y % de utilidades esperadas.

Para el caso de nuestra empresa los costos más importantes son en su mayoría variables: Insumos para construcción, Publicidad, y la subcontratación de mano de obra

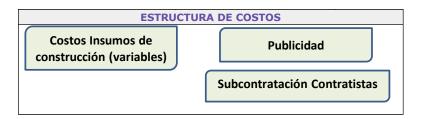


Fig 12. Bloque estructura de costos

9. Bloque 9: Fuentes de ingresos

Así como la propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son las arterias del mismo. Sin ingresos, así el modelo sea excelente teóricamente, no va a poder sobrevivir en la realidad.

Hay que preguntarse:

¿Qué cantidad de dinero está mi cliente dispuesto a pagar por mi servicio o producto?

Cuánto y cómo pagan actualmente. ¿Cómo les gustaría pagar?

¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los totales?

Existen muchas maneras de generación de ingresos, o como se conoce, de "modelos de ingresos"

- Venta directa del producto o servicio (lo más usual).
- Cuota por uso (por servicio puntual).
- Cuota de suscripción (por servicio en un tiempo determinado).
- Leasing (pago por uso temporal).
- Licencia (derecho uso tecnología).
- Gastos de corretaje (pago por intermediación).



Publicidad.



Fig 13. Bloque fuentes de ingresos

La empresa constructora tiene ingresos "usuales" en forma de venta directa El Modelo de negocio completo queda de la siguiente forma.

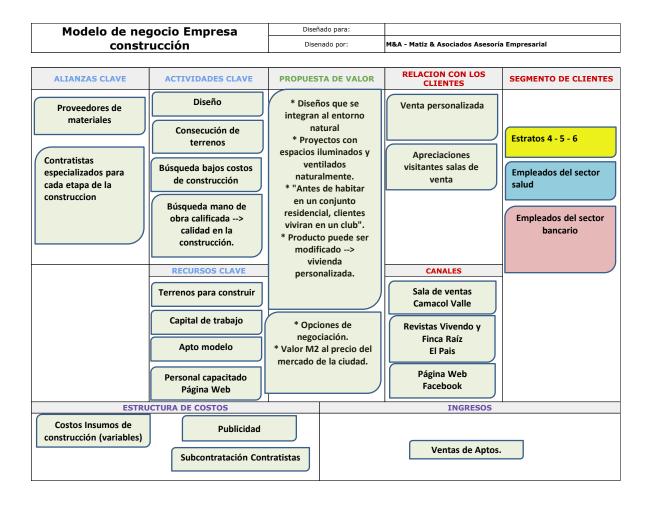


Fig 14. Canvas Empresa de Construcción



ALGUNOS EJEMPLOS DE MODELOS DE NEGOCIO

A continuación, se presentan ejemplos de modelos de negocio de empresas multinacionales muy conocidas y el de una empresa el sector salud en Colombia, con el objetivo que los lectores visualicen diferentes modelos de la vida real, y de esta forma puedan emprender la labor de armar su propio modelo de negocio, con mayor fundamentación.

Ejemplo Facebook (una manera de verlo)

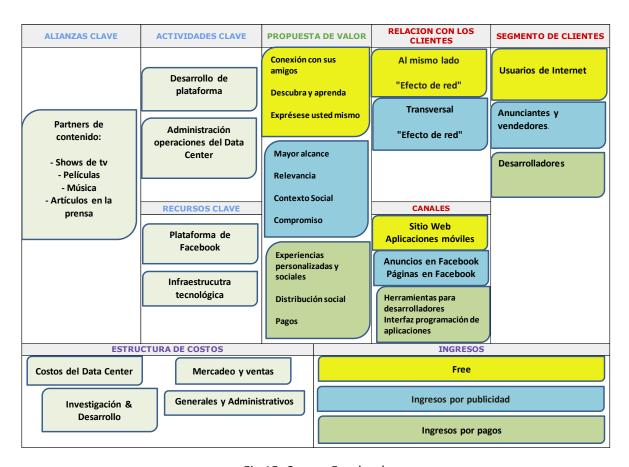


Fig 15. Canvas Facebook

Se debe notar que este no fue el primero, ni será el último modelo de negocio de la empresa. A lo largo del tiempo y de acuerdo a las interacciones con el mercado, las empresas cambian la forma (alianzas, actividades, recursos) de realizar su propuesta de valor o hasta pueden llevar a cambiar esta o su segmento de clientes. Existen estudios que por ejemplo Facebook ha atraído personas "adultas" en los últimos años y hay na tendencia en 2014 que los jóvenes cambien de red social, pues no quieren que sus padres, tios o abuelos, miren lo que comparten con sus amigos.

Facebook es un modelo de negocio "free" que genera ingresos por publicidad.



Ejemplo Google (una manera de verlo)

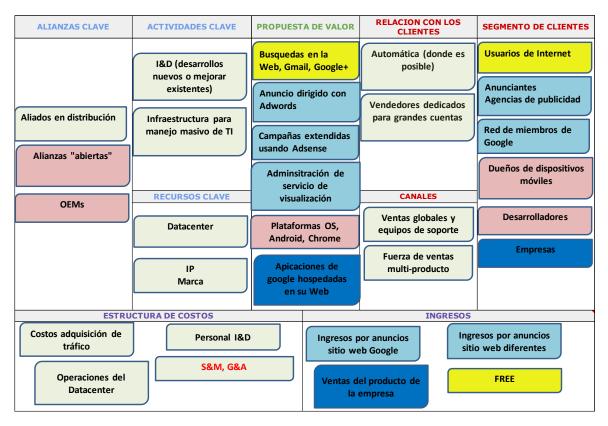


Fig 16. Canvas Google

La figura anterior es el Canvas de Google, que es una empresa en constante evolución que comienza con un buscador y ahora está en el medio de redes sociales comprando firmas para aumentar su portafolio y brindar una propuesta de valor más amplia aumentado su segmento de clientes.

Es un claro ejemplo de modelo de negocio de doble cara.



Ejemplo Visa (una manera de verlo)

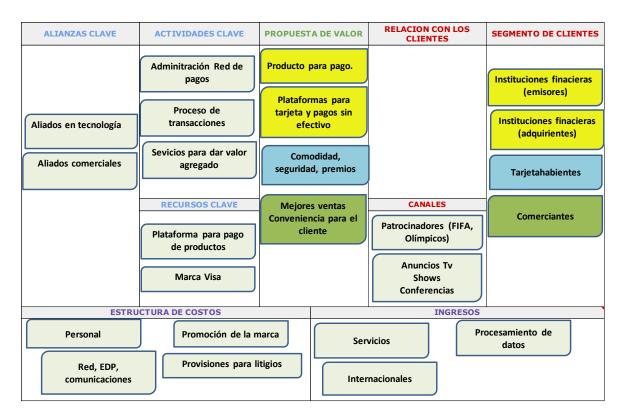


Fig 17. Canvas Visa

El ejemplo de la empresa Visa, es otro ejemplo de modelo de plataforma en el que su modelo de ingresos es casi perfecto, pues gana recursos tanto de los tarjetahabientes (usan tarjetas y pagan cuotas de manejo), como de los comerciantes (quienes brindad posibilidad de pagar con tarjetas y pagar porcentaje de comisión por venta) y las instituciones financieras (pagan franquicia).



Ejemplo Skype (una manera de verlo)

La figura 16 es el ejemplo de la empresa Skype que es un modelo de negocio freemium, en el que unos pocos usuarios pagan membresías por servicios exclusivos, que subsidian los servicios básicos para que otros usuarios los utilicen gratis.

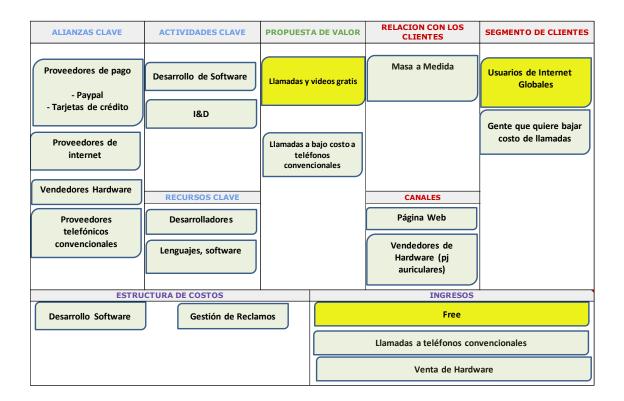


Fig 18. Canvas Skype



Ejemplo Empresa E.S.E

Para finalizar los ejemplos, la figura 18 muestra el ejemplo de una Empresa Social del Estado de servicios de salud.

En este caso está ubicada en una ciudad pequeña, lo que hace que sus relaciones, alianzas y demás, sea con respecto a su entorno, que es lo que se quiere destacar: siempre un modelo de negocio debe ir acorde a donde se va a mover la empresa y no "soñar" con cosas que no se van a poder realizar.

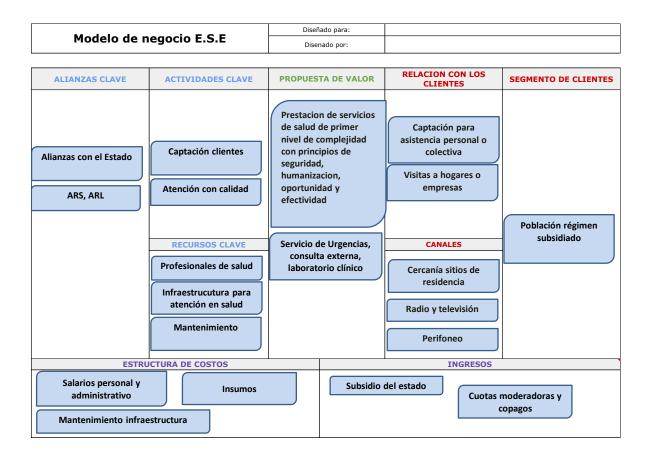


Fig 19. Canvas Empresa E.S.E