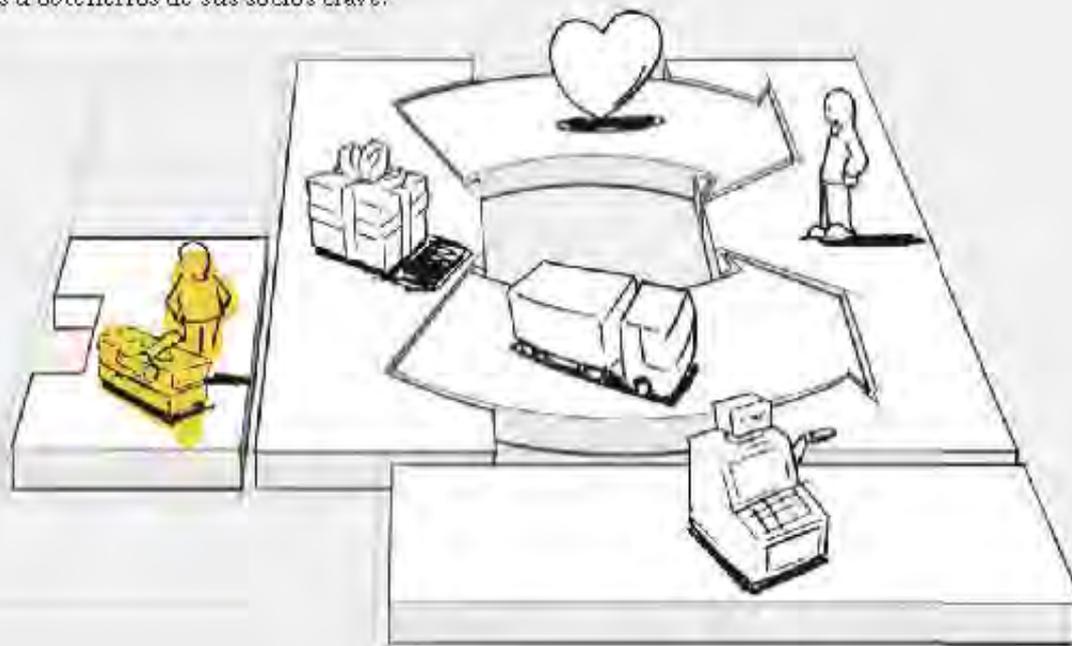


## Recursos clave

**En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.**

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.



# ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

*Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:*

## **Físicos**

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

## **Intelectuales**

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez

más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de *chipssets* para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.

## **Humanos**

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de

conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

## **Económicos**

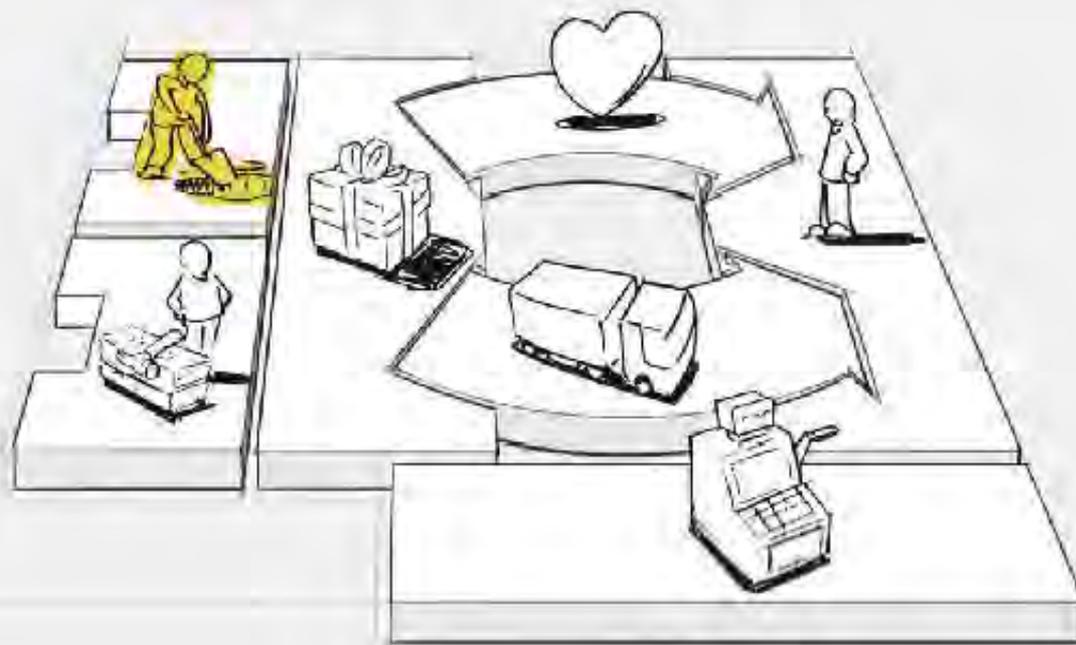
Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.

## Actividades clave

**En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.**

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.



# ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

*Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:*

## **Producción**

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

## **Resolución de problemas**

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

## **Plataforma/red**

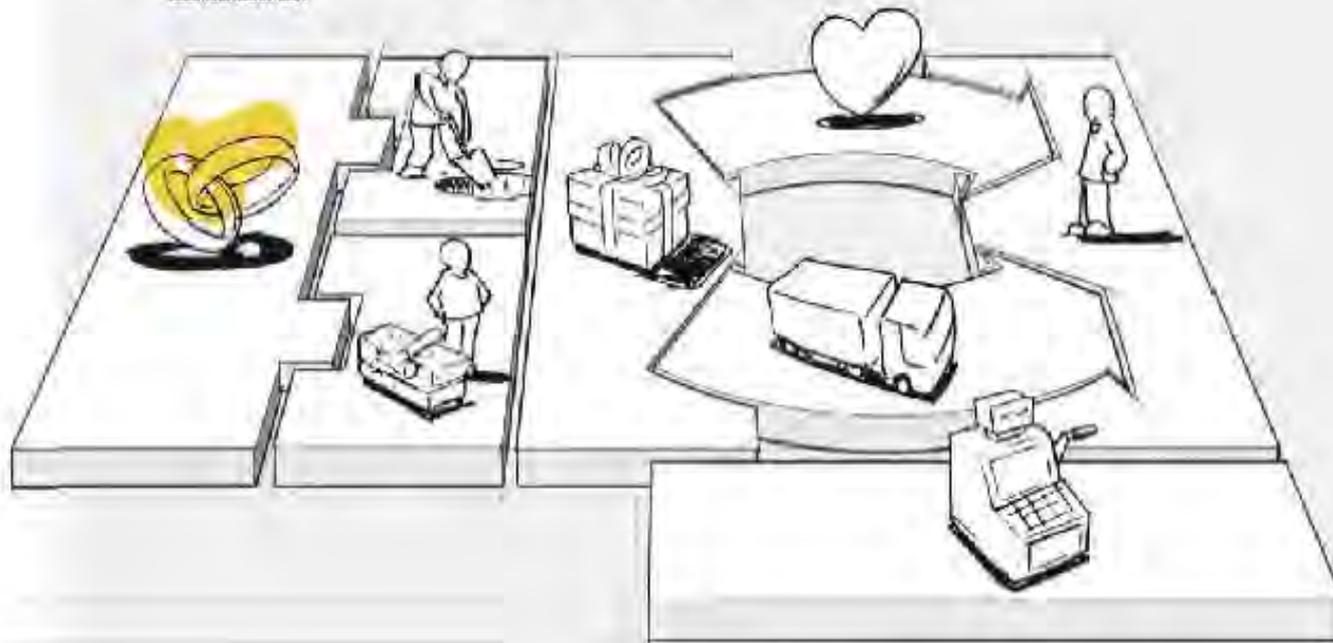
Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web eBay.com. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa® para comercios, clientes y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows®. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

# Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
2. *Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
3. *Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
4. *Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*



# ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

*Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:*

## **Optimización y economía de escala**

La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

## **Reducción de riesgos e incertidumbre**

Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la

incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Blu-ray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.

## **Compra de determinados recursos y actividades**

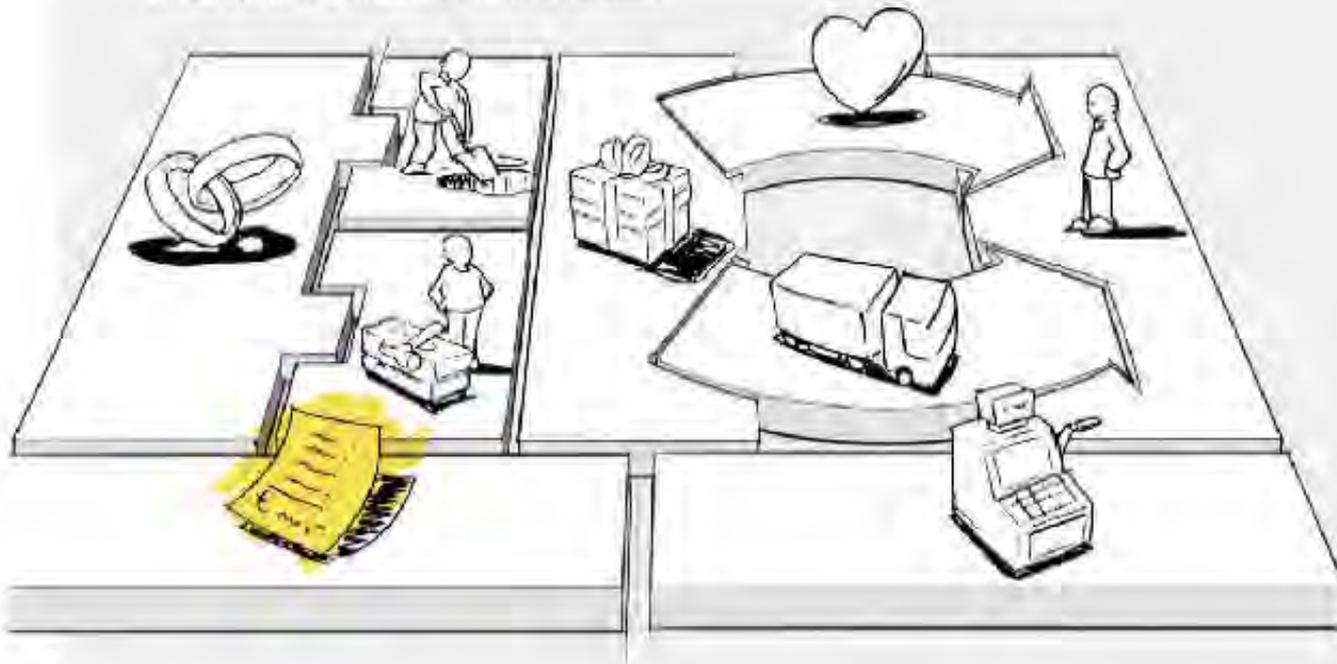
Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades específicas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas acti-

vidades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

## Estructura de costes

**En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.**

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.



# ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

*Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).*

## **Según costes**

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet y Ryanair, son un claro ejemplo de este modelo de negocio basado en costes.

## **Según valor**

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

*Características de las estructuras de costes:*

## **Costes fijos**

Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

## **Costes variables**

Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.

## **Economías de escala**

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

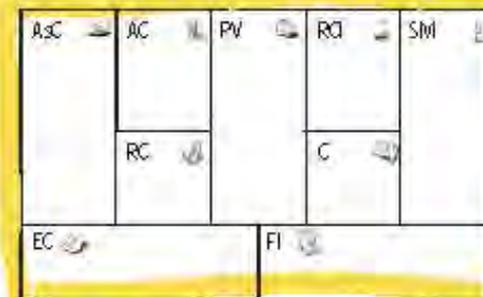
## **Economías de campo**

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio.



### Lienzo de modelo de negocio



Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.

Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en forma lo grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.



**Plantilla para el lienzo del modelo de negocio**

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i> 	<i>Segmentos de mercado</i> 
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i> 	
<i>Estructura de costes</i> 		<i>Fuentes de ingresos</i> 		

①

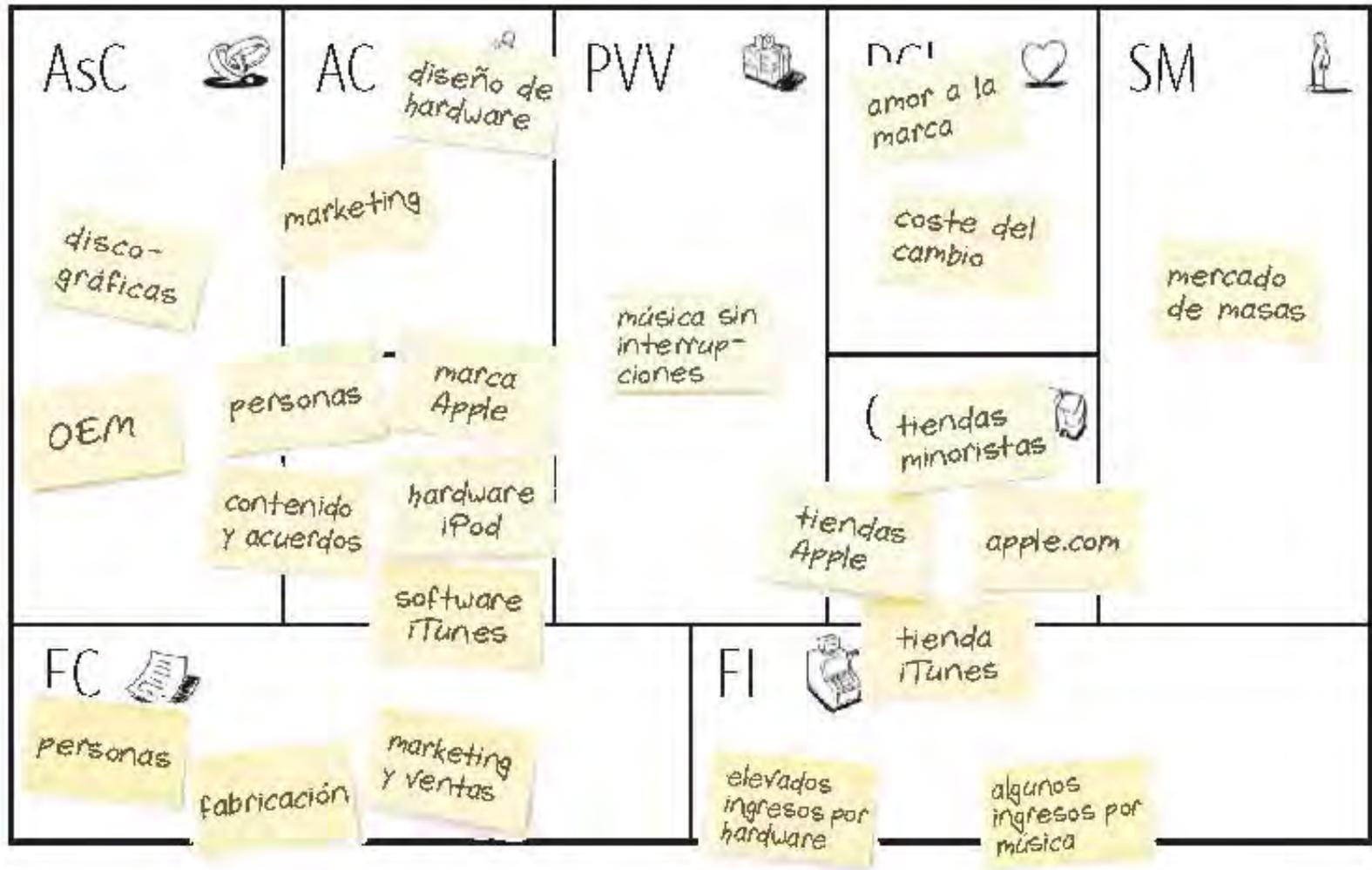
DIBUJA EL  
LIENZO EN  
UN POSTER

②

CUELGA  
EL LIENZO  
EN LA  
PARED

③

ESBOZA  
EL MODELO  
DE NEGOCIO



# Ejemplo: modelo de negocio del iPod/iTunes de Apple

En 2001 Apple lanzó su icónico reproductor multimedia portátil: el iPod. El dispositivo funciona con el software de iTunes, que permite a los usuarios transferir música y otros contenidos del iPod a un ordenador. Además, este software ofrece una conexión perfecta con la tienda en línea de Apple, donde los usuarios pueden comprar y descargar contenido.

Esta potente combinación de dispositivo, software y tienda en línea no tardó en desbaratar la industria discográfica y poner a Apple a la cabeza del mercado. Sin embargo, Apple no fue la primera empresa en comercializar un reproductor multimedia portátil. Empresas como Diamond Multimedia, propietaria de los reproductores multimedia portátiles Rio, tenían éxito hasta que Apple irrumpió en el mercado.

¿Cómo consiguió Apple este dominio del mercado?

Con un modelo de negocio mejor. Por un lado, ofrecía a los usuarios una experiencia musical perfecta, donde el exclusivo diseño de los dispositivos iPod se combinaba con el software y la tienda en línea de iTunes. La propuesta de valor de Apple consiste en permitir que los usuarios busquen, compren y escuchen música digital de forma sencilla. Por otro lado, para que esta propuesta de valor fuese posible, Apple firmó acuerdos con los principales sellos discográficos para crear la biblioteca musical en línea más grande del mundo.

¿El truco? La mayoría de los ingresos de Apple relacionados con la música proceden de la venta de iPods. Apple utiliza la integración con la tienda de música en línea para protegerse de la competencia.

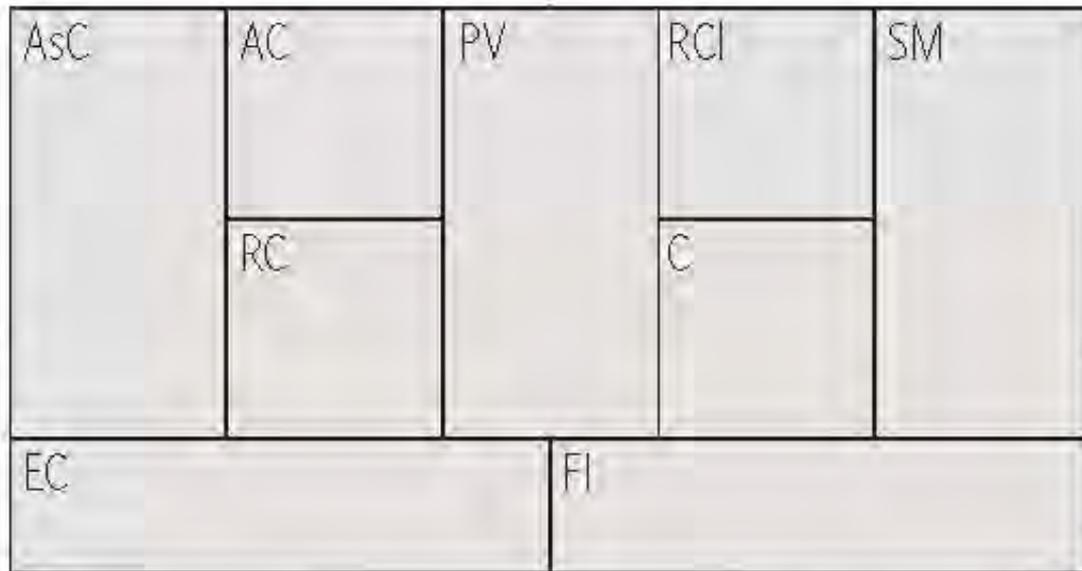
**HEMISFERIO IZQUIERDO  
DEL CEREBRO**

lógica



**HEMISFERIO DERECHO  
DEL CEREBRO**

emociones



**IZQUIERDA DEL LIENZO**  
eficiencia

**DERECHA DEL LIENZO**  
valor

# ¿CÓMO UTILIZAS TÚ EL LIENZO?

«El sector público se enfrenta al reto de aplicar principios del sector privado. Utilicé el lienzo para conseguir que un departamento se reconociese como una empresa de servicios. Para ello, definí modelos de negocio actuales y nuevos basados en la externalización.»

El resultado fue un debate totalmente nuevo en torno a la descripción y la innovación de la empresa.»

*Mike Lachapelle, Canadá*

«Asesoré a pequeñas empresas sobre el uso de modelos de negocio *freemium*. Este modelo consiste en ofrecer productos de forma gratuita, lo cual resulta contradictorio a la mayoría de los empresarios. El lienzo de modelo de negocio me permitió

demostrar fácilmente su viabilidad económica.»

*Peter Froberg, Dinamarca*

«Ayudé a los empresarios a planificar la transición y salida de sus empresas. El éxito radica en conseguir mantener el crecimiento y la viabilidad de la empresa a largo plazo. Para ello, es indispensable contar con un programa de innovación en modelos de negocio. El lienzo nos ayuda a identificar e introducir innovaciones en sus modelos de negocio.»

*Nicholas K. Niemann, Estados Unidos*

«Utilizo el lienzo de modelo de negocio en Brasil para ayudar a artistas, productores culturales y diseñadores de juegos a crear modelos de negocio innovadores para la industria cultural y creativa. Lo aplico en el MBA de producción cultural de la FGV y en el laboratorio de juegos e innovación de la incubadora de empresas de la COPPE/UFRJ.»

*Claudio d'Ipolitto, Brasil*

«Normalmente, los modelos de negocio se conciben como una herramienta para crear empresas con ánimo de lucro. Sin embargo, he comprobado que el lienzo también resulta muy útil para el sector no lucrativo. Lo utilizamos para

## DISEÑAR y AUNAR

a los miembros del equipo de liderazgo durante el desarrollo de un nuevo programa sin fines lucrativos. El lienzo nos proporcionó la flexibilidad necesaria para abarcar los objetivos de esta operación empresarial de carácter social y aportar claridad a la verdadera propuesta de valor de la empresa y su sostenibilidad.»

*Kevin Donaldson, Estados Unidos*

«¡Ojalá hubiese conocido el lienzo hace años! Me habría sido muy útil en un proyecto de impresión digital especialmente complicado que realicé para el sector editorial, para

mostrar visualmente a todos los miembros del proyecto el concepto global, su función (importante) y las interdependencias.

Me habría ahorrado horas de explicaciones, discusiones y malos entendidos.»

*Jille Sol, Países Bajos*

«Una amiga íntima buscaba un trabajo nuevo.

**Recurrí al lienzo de modelo de negocio para evaluar su modelo de negocio personal.**

Sus competencias y su propuesta de valor eran excelentes, pero no sabía sacar partido a sus socios estratégicos ni establecer relaciones adecuadas con los clientes. El ajuste del enfoque le abrió nuevas oportunidades.»

*Daniel Pandza, México*

«Imagina a sesenta estudiantes de primer año que no saben nada sobre el mundo empresarial. En menos de cinco días, gracias al lienzo de modelo de negocio, fueron capaces de esbozar una idea viable con convicción y claridad. Utilizaron el lienzo como una herramienta para abarcar todas las dimensiones de la creación de una nueva empresa.»  
*Guilhem Bertholet, Francia*

«Utilizo el lienzo de modelo de negocio para enseñar a emprendedores novatos de sectores muy diversos una forma mucho mejor de

## CONVERTIR SUS PLANES DE NEGOCIO EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES

que necesitarán para dirigir sus empresas y garantizar que se centran en el cliente del modo adecuado, consiguiendo así que su empresa sea lo más rentable posible.»

*Bob Dunn, Estados Unidos*

«Utilicé el lienzo con un cofundador para **diseñar un plan de negocio** para un concurso nacional celebrado por el periódico *The Economic Times*, de la India. El lienzo me ayudó a tener en cuenta todos los aspectos de la nueva empresa y a concebir un plan que los inversores encontrasen bien planteado y atractivo.»  
*Praveen Singh, India*

«Nos encargaron la renovación del ser vicio de idiomas de una ONG internacional. El lienzo de modelo de negocio fue especialmente útil para **mostrar la relación entre las necesidades del trabajo diario y un servicio** que se percibía como demasiado especializado, como una idea de última hora que no se encontraba entre las prioridades.»  
*Paola Valeri, España*

«Como *coach* de empresas emergentes ayudo a los equipos a crear productos nuevos y a diseñar sus empresas. El lienzo de modelo de negocio me resulta muy útil para

recordarles que deben pensar en sus empresas de forma global y evitar que se atasquen en los detalles. Todo esto contribuye a que la nueva empresa sea un éxito.»

*Christian Schüller, Alemania*

«El lienzo de modelo de negocio me ha permitido establecer un idioma y un marco comunes con mis compañeros.

He utilizado el lienzo para explorar nuevas oportunidades de crecimiento, evaluar el uso que hace la competencia de los nuevos modelos de negocio e informar a toda la empresa de cómo se podría aglilizar la innovación en tecnología, mercados y modelos de negocio.»

*Bruce MacVarish, Estados Unidos*

«El lienzo de modelo de negocio ha ayudado a varias empresas de asistencia sanitaria de los Países Bajos a **realizar la transición de entidad gubernamental con presupuesto limitado a organización empresarial con valor añadido.**»

*Huub Raemakers, Países Bajos*

«Utilicé el lienzo con varios directores ejecutivos de una empresa pública para ayudarles a reestructurar la cadena de valor de conformidad con la nueva normativa del sector. La clave del éxito fue desvelar las nuevas propuestas de valor que podían ofrecer a sus clientes y, después, convertir en operaciones internas.»

*Leandro Jesus, Brasil*

«UTILIZAMOS 15.000 NOTAS AUTOADHESIVAS Y MÁS DE 100 METROS DE PAPEL MARRÓN

para diseñar una estructura organizativa nueva para una empresa de fabricación internacional. En todas las actividades, la herramienta principal fue el lienzo de modelo de negocio. Nos convenció por su aplicabilidad real, sencillez y relación lógica causa-efecto.»

*Daniel Egger, Brasil*

«Utilicé el lienzo para

## COMPROBAR LA VIABILIDAD

de mi nueva empresa Mupps, una plataforma donde los artistas pueden crear sus propias aplicaciones para el iPhone y los teléfonos Android en tan sólo unos minutos. ¿Sabéis una cosa? El lienzo reafirmó las posibilidades de éxito, así que os dejo, ¡tengo mucho trabajo que hacer!»

*Erwin Blom, Países Bajos*

«El lienzo de modelo de negocio ha demostrado ser una herramienta muy útil para la captura de ideas y soluciones para proyectos de comercio electrónico. La mayoría de mis clientes son pymes y el lienzo les ayuda a simplificar sus modelos de negocio actuales, así como a comprender y controlar el impacto del comercio electrónico en sus empresas.»  
*Marc Castricum, Países Bajos*

«Utilicé el lienzo para ayudar a una empresa a organizar su plantilla con el fin de determinar los objetivos comunes y las prioridades estratégicas, que se utilizaron durante el proceso de planificación y se incorporaron con el CMI. Gracias al lienzo también se consiguió que las iniciativas seleccionadas estuviesen supeditadas a las nuevas prioridades estratégicas.»

*Martin Fanghanel, Bolivia*