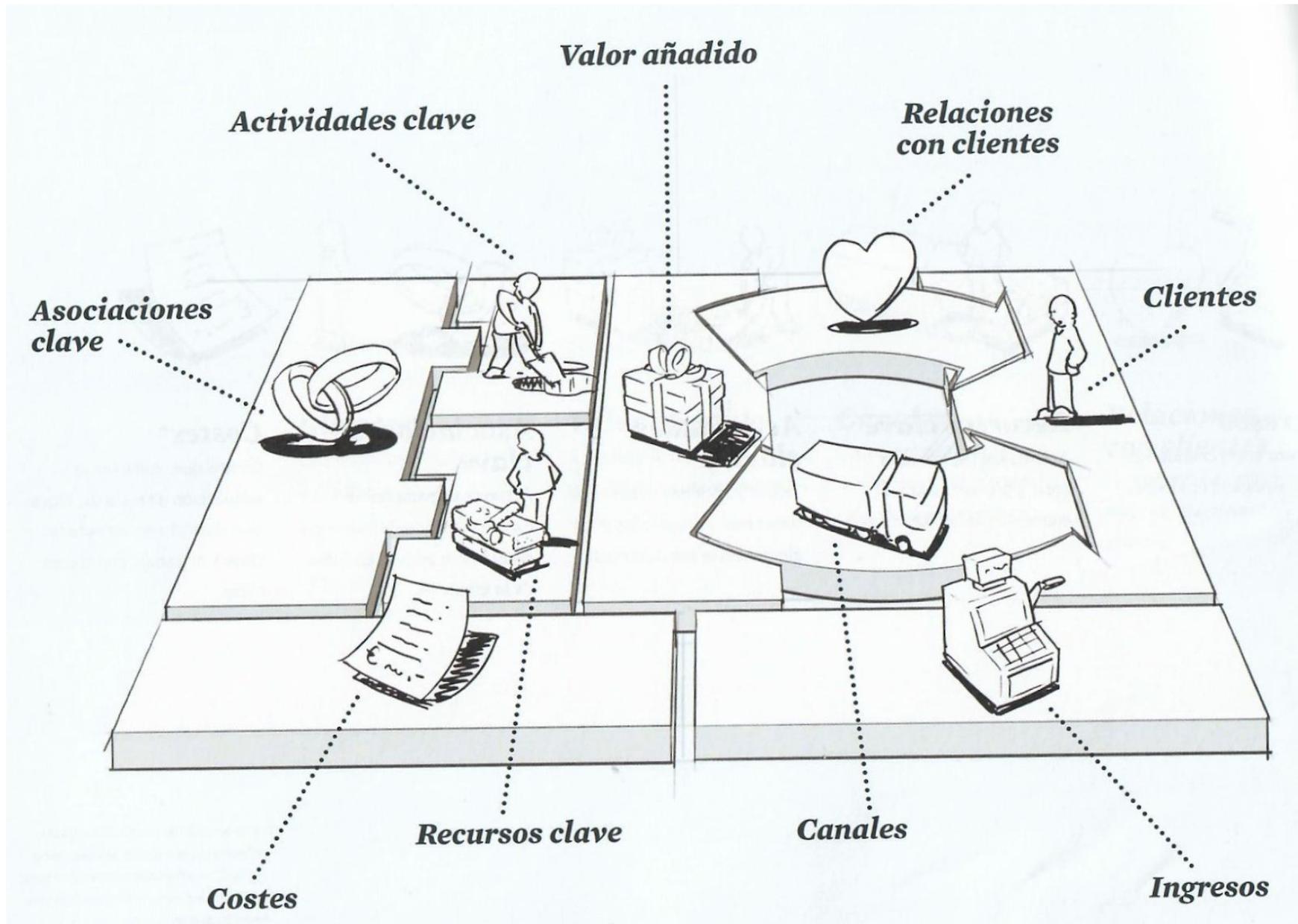


Ayuda para completar el punto 5 del FORMULARIO: Extraído de: Tu modelo de negocio: Clark, Tim, Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves



# Clientes

Los clientes son la razón de ser de una organización. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios.

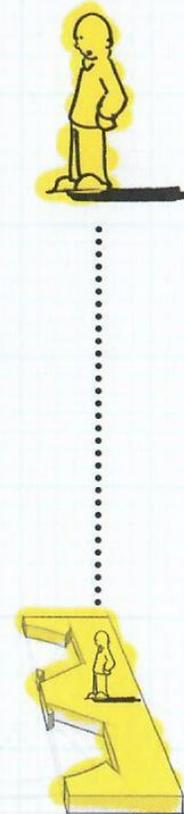
Todas las organizaciones atienden a uno o varios grupos de clientes distintos.

Las organizaciones que ofrecen servicios a otras organizaciones se conocen como empresas B2B (*business-to-business*), y las que atienden a consumidores, como empresas B2C (*business-to-consumer*).

Algunas organizaciones trabajan con dos tipos de clientes, unos que pagan por un servicio y otros que utilizan servicios gratuitos. Es el caso de Facebook: sus usuarios no pagan nada por sus servicios, pero la empresa no tendría nada que ofrecer a los anunciantes y las empresas de estudios de mercado si no hubiese millones de usuarios que utilizan el servicio gratuito. Como se puede deducir de este ejemplo, a veces los clientes de servicios gratuitos son imprescindibles para el éxito de un modelo de negocio.

## Apuntes sobre los clientes:

- Cada cliente puede requerir un valor, canal o tipo de relación diferente.
- Algunos clientes pagan, pero otros no.
- Es habitual que las organizaciones obtengan muchos más beneficios de un grupo de clientes que de otro.



# Valor añadido

El valor añadido se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes. A la hora de decantarse por una organización u otra, los clientes se guían principalmente por la capacidad de la organización para ofrecer un valor excepcional.

A continuación veremos algunos ejemplos de elementos de valor añadido:

## Comodidad

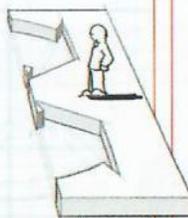
El ahorro de tiempo y molestias a los clientes es una ventaja importante. En Estados Unidos, por ejemplo, la empresa de alquiler de juegos y películas Redbox coloca máquinas expendedoras en lugares muy transitados, como los supermercados. Según muchos usuarios, Redbox es la empresa de alquiler de películas que ofrece el método de recogida y devolución más cómodo.

## Precio

Obviamente, a veces los clientes eligen un servicio porque resulta más barato. Skype, por ejemplo, ofrece llamadas internacionales a un precio más asequible que las empresas de telefonía.

## Diseño

Muchos clientes están dispuestos a pagar por un diseño excelente. Es el caso del iPod de Apple, que a pesar de ser más caro que otros dispositivos de la competencia, tiene un buen diseño físico y está bien integrado en un servicio de reproducción y descarga de música.



### **Marca o estatus**

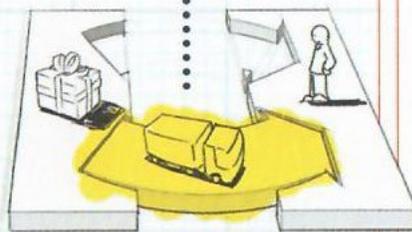
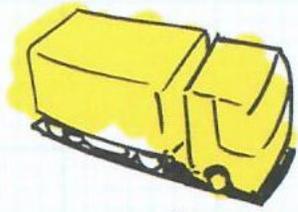
El valor de algunas empresas reside en el signo de distinción y prestigio que confieren a sus clientes. Por ejemplo, hombres y mujeres de todo el mundo están dispuestos a pagar elevados precios por productos y prendas de piel de la marca de lujo Louis Vuitton, una casa que ha sabido vincular su nombre con el buen gusto, la riqueza y la calidad.

### **Reducción de costes**

Algunas compañías ayudan a otras empresas a reducir sus gastos, y por lo tanto, a aumentar sus beneficios. Un caso habitual es el de las empresas que recurren a servidores remotos gestionados por terceros y accesibles a través de internet, en vez de comprar y realizar un mantenimiento continuo de sus propios servidores informáticos e infraestructura de telecomunicaciones avanzada, pues esta última es una opción más cara.

### **Reducción de riesgos**

Los clientes empresariales también quieren reducir los riesgos, sobre todo los relacionados con las inversiones. Algunas empresas como Gartner, por ejemplo, venden servicios de investigación y asesoría para ayudar a otras compañías a predecir los beneficios que podría reportar una mayor inversión en tecnología de oficina.



# Canales

## Los canales tienen cinco funciones:

1. Dar a conocer los productos o servicios.
2. Ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios.
3. Posibilitar la compra a los clientes.
4. Proporcionar valor a los clientes.
5. Garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa.

## Canales habituales:

- En persona o por teléfono.
- En las instalaciones del cliente o en la tienda.
- Entrega física.
- Internet (redes sociales, blogs, correo electrónico, etc.).
- Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos, etc.).

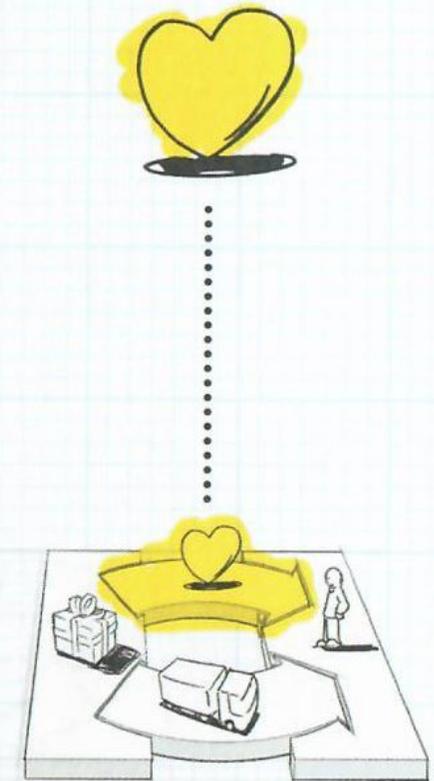
# Relaciones con clientes

Las organizaciones deben definir claramente el tipo de relación que prefieren sus clientes: personal, automática, autoservicio, operación única, suscripción...

Del mismo modo, también deben esclarecer el objetivo principal de esta relación: captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes u obtener más ingresos de los clientes actuales.

Este objetivo puede cambiar con el tiempo. Por ejemplo, en los albores de las comunicaciones móviles, las empresas de telefonía móvil centraban sus esfuerzos en la captación de clientes y recurrían a tácticas agresivas, como ofrecer teléfonos gratuitos. Sin embargo, cuando el mercado maduró, dirigieron sus esfuerzos a la fidelización de los clientes y el aumento de los ingresos por cliente.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es que cada vez son más las empresas (como Amazon.com, YouTube y Business Model You, LLC) que cuentan con la participación de sus clientes para crear productos o servicios.



# Ingresos

Las organizaciones deben: 1) averiguar qué valor están dispuestos a pagar los clientes, y 2) aceptar los métodos de pago que prefieren los clientes.

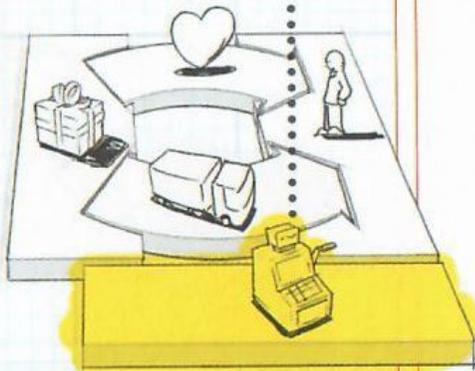
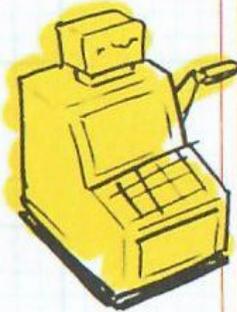
Existen dos tipos básicos de ingresos: 1) pagos puntuales de clientes, y 2) pagos periódicos en concepto de productos, servicios, mantenimiento o soporte posventa. Veamos varias formas de obtención de ingresos.

## Venta directa

En este tipo de venta, los clientes adquieren los derechos de propiedad de un producto físico. Toyota, por ejemplo, vende coches que los compradores pueden conducir, revender, desmontar o incluso destruir.

## Alquiler o *lease*

El *leasing* consiste en la compra del derecho de uso exclusivo y temporal de un bien como, por ejemplo, una habitación de hotel, un apartamento o un coche de alquiler. Las personas que recurren a este tipo de contrato (arrendatarios) no tienen que asumir el coste íntegro de la propiedad y los propietarios (arrendadores) obtienen ingresos recurrentes.



### **Cuota de servicio o uso**

Las empresas de telefonía cobran a los usuarios por minuto, y las de mensajería, por paquete. Los médicos, abogados y otros proveedores de servicios facturan por hora o por servicio. Los vendedores de anuncios, como Google, cobran en función del número de clics o impresiones. Los servicios de seguridad cobran por su presencia y por actuar en caso de alarma.

### **Cuota de suscripción**

Las revistas, gimnasios y proveedores de juegos en línea venden acceso continuado a sus servicios en forma de cuotas de suscripción.

### **Concesión de licencias**

Los titulares de derechos de propiedad intelectual pueden conceder permiso a sus clientes para utilizar dicha propiedad intelectual a cambio de una cuota de licencia.

### **Comisiones de corretaje**

Los agentes inmobiliarios, como Century 21, obtienen comisiones de corretaje por poner en contacto a compradores y vendedores. Por su parte, los servicios de búsqueda de empleo, como Monster.com, obtienen ingresos por poner en contacto a personas que buscan trabajo con empresarios.

# Recursos clave

Hay cuatro tipos de recursos clave:

## Humanos

Todas las empresas necesitan personas, pero para algunos modelos de negocio los recursos humanos son un activo imprescindible. La Clínica Mayo, por ejemplo, necesita médicos e investigadores que conozcan los últimos avances del sector a nivel mundial; y las empresas farmacéuticas, como Roche, necesitan científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

## Físicos

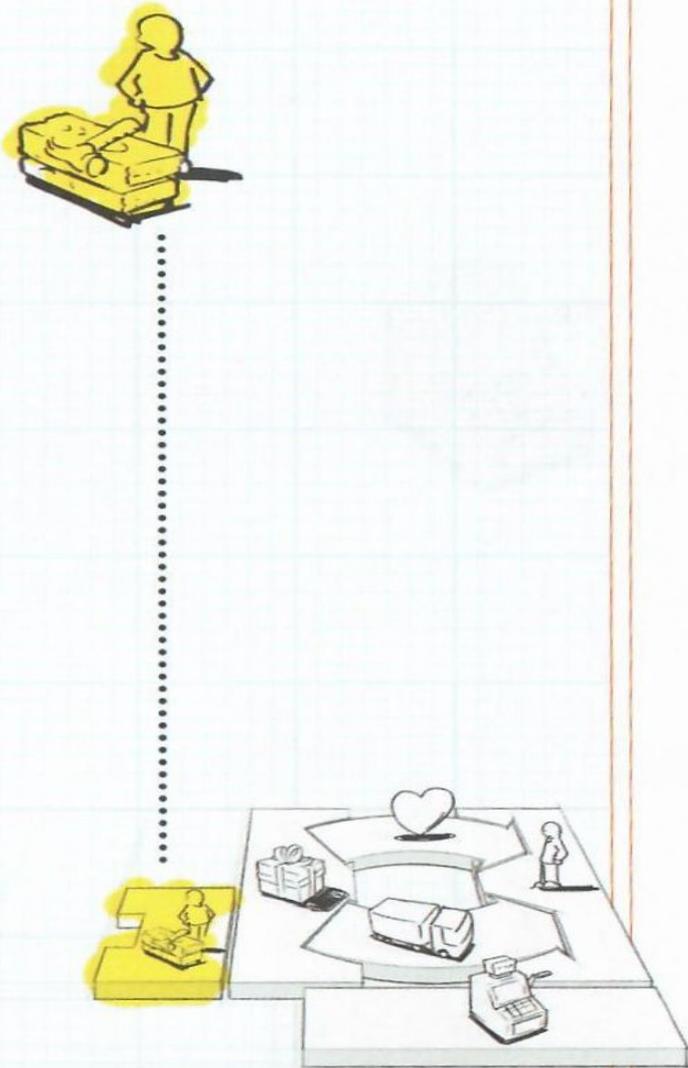
El terreno, los edificios, las máquinas y los vehículos son elementos esenciales de muchos modelos de negocio. Amazon.com, por ejemplo, necesita almacenes enormes con grandes cintas transportadoras y otras máquinas especializadas de precio elevado.

## Intelectuales

Los recursos intelectuales incluyen bienes intangibles, como pueden ser marcas; métodos, sistemas, software y patentes desarrollados por la empresa; o derechos de autor. Jiffy Lube® cuenta con una marca sólida —y con un método propio de atención a los clientes— que concede a los franquiciados mediante licencias. Qualcomm, una empresa de diseño de *chipsets*, desarrolló su modelo de negocio en torno a diseños patentados que le reportan elevados ingresos en concepto de concesión de licencias.

## Económicos

El dinero en efectivo, las líneas de crédito o las garantías financieras constituyen recursos económicos. El fabricante de equipos de telecomunicaciones Ericsson solicita fondos a los bancos de forma ocasional y utiliza una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, asegurándose así que los usuarios hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.



# Actividades clave

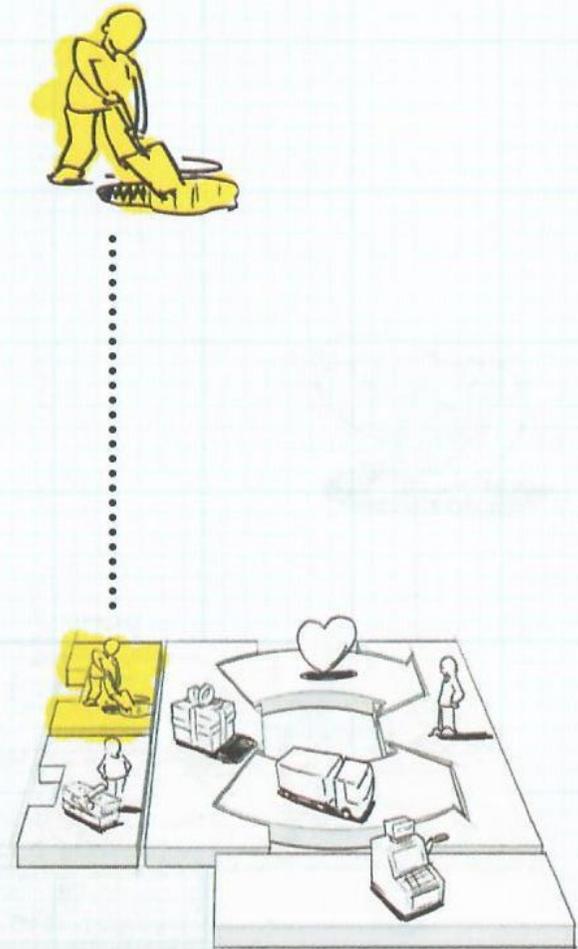
Este término abarca las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

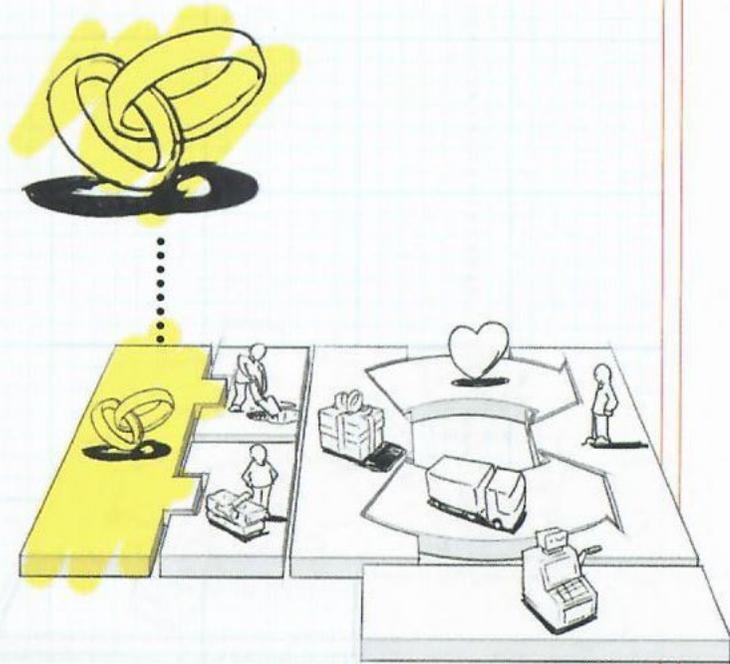
**Producción:** incluye la fabricación de productos; el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios; y la solución de problemas. En el caso de las empresas de servicios, la producción puede consistir tanto en la preparación de los servicios prestados como en la prestación propiamente dicha, ya que algunos servicios se consumen en el momento de su prestación (por ejemplo, cuando nos cortan el pelo en la peluquería).

**Venta:** consiste en promocionar, publicitar o educar a los clientes potenciales sobre el valor de un servicio o producto. Esta acción conlleva tareas específicas como, por ejemplo, realizar llamadas comerciales, planificar o poner en marcha anuncios o promociones, y formar o instruir.

**Soporte:** ayuda a que la organización funcione correctamente, pero no se relaciona directamente con las acciones de producción o venta. Incluye tareas como contratar personal, llevar la contabilidad o realizar trabajos administrativos.

Tendemos a pensar en nuestro trabajo en términos de tareas —actividades clave— en vez de en términos del valor que proporcionan dichas actividades. Sin embargo, los clientes eligen una empresa por el valor que les proporciona, no por la actividad en sí.





## ***Asociaciones clave***

**Esta red contribuye a la eficacia de un modelo de negocio.**

No sería lógico que una organización tuviese todos los recursos en propiedad o realizase todas las actividades de forma interna, pues para algunas actividades se necesita un equipo muy caro o un elevado grado de especialización. Este es el motivo por el que la mayoría de las organizaciones externalizan las tareas de contabilidad a empresas especializadas como Paychex.

No obstante, las asociaciones pueden ir más allá de una relación de producción y compra. Una empresa de alquiler de vestidos de novia, un florista y un fotógrafo, por ejemplo, podrían compartir su lista de clientes de forma gratuita con el fin de colaborar en actividades promocionales que beneficien a las tres partes.

# Costes

La adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con asociaciones clave implican costes.

Las empresas necesitan liquidez para crear y proporcionar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Es posible hacer un cálculo aproximado de los costes a partir de la definición de recursos clave, actividades clave y socios clave.

La *escalabilidad* es un concepto importante que se relaciona tanto con los costes como con la eficacia general de un modelo de negocio. Esta cualidad permite que una empresa pueda hacer frente con eficacia a un gran aumento de la demanda; es decir, atender correctamente a muchos más clientes sin que esto suponga un sobreesfuerzo o afecte a la calidad de su oferta. En términos económicos, si una empresa es escalable, el coste adicional de servir a otro cliente disminuye proporcionalmente, en vez de ser constante o aumentar.

Una empresa de software es un buen ejemplo de empresa escalable: una vez que se ha desarrollado un programa de software, éste se puede reproducir y distribuir con un coste muy bajo. El gasto que conlleva el suministro a un cliente adicional que descarga el programa, por ejemplo, es casi nulo. Las empresas de consultoría y servicios personales, por su parte, no suelen ser escalables, ya que cada hora que invierten atendiendo a un cliente representa una hora de tiempo del especialista, de modo que el coste de atender a un nuevo cliente es constante.

Claramente, desde un punto de vista económico, las empresas escalables resultan más atractivas que aquellas que no lo son.

