

#4

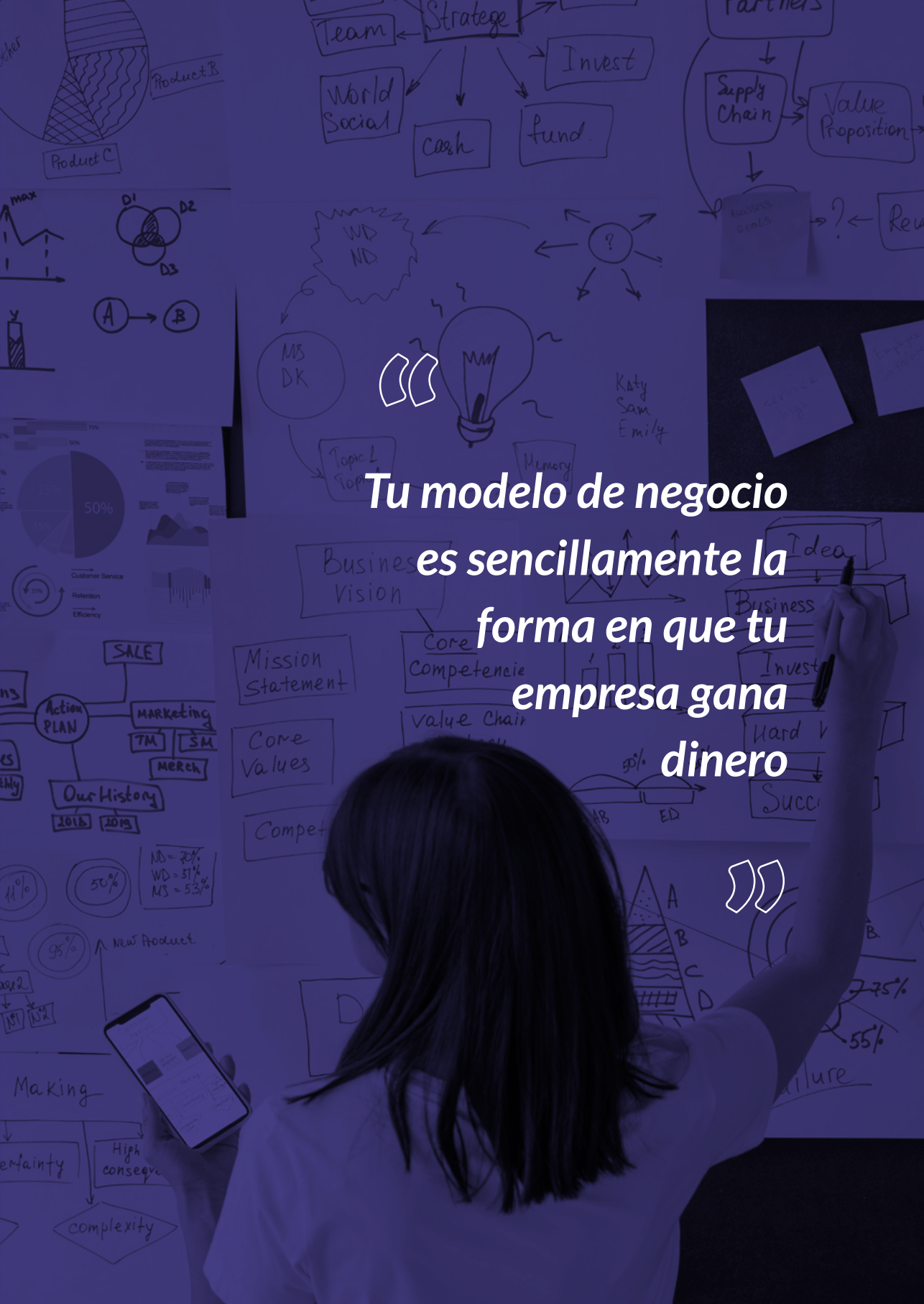
TU MODELO DE NEGOCIO. ¿CÓMO MONETIZO MI IDEA?



Javier FERNÁNDEZ GALLARDO

 jfernandez@innoventures.es





**Tu modelo de negocio
es sencillamente la
forma en que tu
empresa gana
dinero**

#4

TU MODELO DE NEGOCIO ¿CÓMO MONETIZO MI IDEA?

El modelo de negocio es la forma en que cada empresa gana dinero. Sin modelo de negocio, no hay empresa. Las nuevas tendencias en la sociedad y la tecnología han generado grandes empresas de mucho éxito porque han sabido innovar en su modelo de negocio para satisfacer mejor al cliente. La definición de tu modelo de negocio debe centrarse en el cliente y en cómo satisfaces sus necesidades. Hay múltiples modelos de negocio innovadores y grandes tendencias que te permitirán crear ideas de negocio innovadoras y de éxito, estate atento y podrás generar tu propio modelo de éxito.



PALABRAS CLAVE_

Modelo de negocio | Innovación | Tendencias | Cliente | Tecnología

4.1 ¿Qué es un modelo de negocio?

Aunque te suene a concepto abstracto, todo proyecto de negocio o empresa tiene un modelo de negocio implícito.

Tu modelo de negocio es sencillamente la forma en que tu empresa gana dinero. Por lo tanto, sin modelo de negocio, no hay empresa.

La definición de tu modelo de negocio suele incluir qué ofreces o aportas a tus clientes (tu producto o servicio) y cómo ganas dinero (si produces, distribuyes, vendes o alquilas; si prestas un servicio a cambio de una cuota mensual o un coste fijo, o si hay alguna parte de tu oferta que es gratis). Pensar y definir bien tu modelo de negocio es esencial para la viabilidad de tu empresa. De hecho, yo suelo decir que hay una escalera de cuatro peldaños entre tener una idea y tener una empresa, y la definición de tu modelo de negocio es imprescindible para llegar desde el primero hasta el último escalón.



Los cuatro escalones de idea a empresa

El primer peldaño es por supuesto la idea. Pero ideas hay muchas y no siempre están completas como para convertirse en una empresa. Sencillamente son la detección de (o la opinión de que hay) una necesidad insatisfecha en el mercado. Generalmente lo que falla a la hora de llevar a la práctica una idea emprendedora es... correcto: ¡el modelo de negocio!

El siguiente escalón en la maduración de tu idea emprendedora es **tener un producto.** El producto es la “paquetización de tu idea”. Un producto es una concreción de los atributos de tu idea. El producto delimita tu idea de negocio en sus atributos fundamentales: características, precio y cantidad o alcance. Por ejemplo, si tu idea fuera abrir un bar de batidos de zumos naturales, el producto sería cada uno de los batidos que vas a vender, sus ingredientes, la cantidad o tamaño de cada uno, su precio de venta, si incluye alguna experiencia o característica especial en su presentación o servicio, etc. Cuando conviertes tu idea en producto, ya estás más cerca de tener una empresa y de tener claro tu modelo de negocio, pero todavía te faltan elementos.

El tercer escalón, **tener mercado,** implica que ya tienes un modelo de negocio. Ya sabes cómo es tu producto, su precio y forma de venta o monetización y además sabes a quien lo vas a vender y cómo: ya has decidido el canal que vas a utilizar para su distribución o venta. Siguiendo con el ejemplo anterior, al definir tu modelo de negocio ya sabes si el bar va a ser tuyo en propiedad o vas a utilizar un modelo de franquicias, dónde se va a ubicar (centros comerciales, calles principales, etc.), si el cliente va a poder consumir en el local o llevarlo a domicilio, si vas a ofrecer opciones de pago adelantado o diferido, si va a ofrecer suscripciones o bonos de descuento, si vas a producir todos los ingredientes o vas a comprar parte de ellos ya pre-elaborados, etc.

El cuarto escalón, el de **tener una empresa,** ya implica ir mucho más allá y desarrollar o tener la estructura, recursos humanos, físicos, financieros, el nombre de la empresa y cada uno de los productos, etc. La empresa es la realización completa de tu idea y su modelo de negocio y todos los elementos necesarios para llevarlos a cabo.

4.2 ¿Por qué es importante entender y definir tu modelo de negocio?

¿Esto del modelo de negocio es un concepto realmente útil? ¿Por qué se habla tanto ahora de modelos de negocio? La respuesta a la primera pregunta es un sí rotundo y la respuesta a la segunda es porque los cambios de hábitos de los consumidores y la tecnología han permitido y permiten una gran innovación en los modelos de negocio. **Hay empresas que han tenido mucho éxito a base de innovar en su modelo de negocio, más que innovar en su producto.** Entender cómo innovar en modelo de negocio es una gran idea que puede darte muy buenos resultados como emprendedor.

Te pongo dos ejemplos muy claros que te van a ayudar a entenderlo. Son dos casos de éxito que seguro que conoces:

Uno de mis ejemplos favorito es el de **IKEA**. IKEA no inventó nuevos muebles (en realidad vende mesas, sillas, sofás, lámparas; o sea muebles y accesorios como los de siempre, que ya estaban inventados, aunque lo haga con sus propios diseños o estilo) pero sí **reinventó la forma de venderlos**. IKEA creó un **nuevo modelo de negocio para la venta de muebles**: detectó la oportunidad de vender muebles desmontados, pero más baratos y mucho más rápidamente, poniendo foco en cada mueble individual más que en los conjuntos. Esto que parecería un paso atrás en servicio o calidad, permitió reinventar la producción, ahorrar muchísimo en el transporte y que la gente pudiera comprar muchos más muebles por el mismo dinero y que pudiera ir comprando y amueblando su casa poco a poco. Además, en lugar de venderlos por los canales tradicionales (pequeñas o medianas tiendas de muebles) IKEA monta grandes centros a las afueras de las principales ciudades. En IKEA hay más innovaciones que éstas que te digo, como la apuesta por los muebles rellenos de cartón en lugar de madera maciza, que también repercute en el peso y muchas otras, pero seguramente la principal es la que te he contado: vender muebles sueltos y desmontados en grandes tiendas propias a las afueras de las ciudades principales frente al modelo tradicional de distribución en pequeñas tiendas de muebles con foco en amueblar habitaciones completas. IKEA es un grandísimo ejemplo de innovación en modelo de negocio.



Otro de mis ejemplos favoritos de innovación en modelo de negocio es Google. Todos usamos Google a diario y, sin embargo, la mayor parte de la gente no paga por sus servicios a Google. Google proporciona estos servicios de forma gratuita, pero no sin coste. Volveremos a hablar de ellos más adelante y veremos cuál es su modelo de negocio y cómo ganan dinero.

Ser capaz de explicar tu modelo de negocio de una forma ágil y sencilla también te ayudará muchísimo a la hora de buscar inversores, financiación, clientes y empleados. Tener una buena definición de tu modelo de negocio es fundamental para comunicar y hacer crecer tu idea emprendedora.

4.3 Cómo definir tu modelo de negocio

Supongo que ya te ha quedado claro lo importante que es **entender, pensar y definir bien tu modelo de negocio**. Esto puede ser clave para que tu idea de negocio tenga éxito o no y acabe convirtiéndose en una empresa rentable o pase a engrosar las filas de las ideas empresariales fallidas.

La mejor forma para mí de expresar tu modelo de negocio es usando la primera persona del plural “ayudamos a nuestros clientes a ...”, “vendemos determinados productos”, “ofrecemos soluciones de movilidad en el centro de la ciudad para estudiantes y gente joven...”, “fabricamos una cerveza artesana de sabor intenso pero contenido alcohólico...”; lo que sea. La definición de tu modelo de negocio debe girar alrededor de tu cliente, ya que tiene que expresar el problema que le resuelves y por qué y cómo te va a pagar. Muchas ideas emprendedoras giran alrededor de resolver un problema ambiental, social, etc. lo cual es maravilloso y define el propósito o motivo fundacional de la idea del proyecto, pero es importante también tener en cuenta y validar cómo vas a convertir esa idea en un negocio y quien y cómo te va a ayudar a generar ingresos decidiendo usar y pagar por tu producto o servicio en lugar de no hacerlo.

Te pongo un ejemplo: “Mejorar la movilidad urbana y reducir la contaminación en las ciudades” puede ser una gran idea y un objetivo muy loable, pero no es

un modelo de negocio; “alquilar bicicletas eléctricas en el centro de las ciudades para uso compartido e ilimitado a cambio de una cuota mensual de 27€ acompañado de una subvención del 80% por parte de los ayuntamientos para la instalación de los parkings de las bicis” sí es un modelo de negocio bastante bien definido, en principio, ya que explica perfectamente qué problema resuelves a quién y cómo te va a pagar. Luego habrá que ver si tiene aceptación en el mercado.

Hay algo que quiero que tengas muy claro, y es que cuando defines o verbalizas tu modelo de negocio, estás volcando tus ideas o tus hipótesis sobre el mercado. Y aquí se aplica la máxima de que el papel lo aguanta todo. Es por eso es muy importante que entiendas muy bien todas estas ideas o hipótesis que componen tu modelo de negocio y las sometes al juicio crítico del mercado si no están ya validadas. Esto se vuelve especialmente importante en aquellos casos en que no conoces muy bien el mercado en el que vas a lanzar tu producto o servicio.

Muchos emprendedores conocen muy bien una tecnología, un producto o sencillamente piensan que lo que a ellos les parece buena idea, todo el mundo lo va a comprar. Pero el ser humano es maravillosamente variado y el hecho de que **a ti te guste una idea** (o a ti, tu familia y tus mejores amigos, que siempre te van a decir que todo lo que piensas es maravilloso) **no quiere decir que vaya a triunfar en el mercado y que vaya a tener una acogida suficiente como para convertirla en un modelo de negocio rentable.** Vamos a ver ahora algunos tipos de modelos de negocio clásicos y modernos, lo que te puede ayudar a la hora de diseñar el tuyo.

4.4 Tipos de Modelo de negocio

Podemos hablar de modelos de negocio tradicionales y modelos de negocio innovadores. Vamos a centrarnos en los últimos porque los primeros como los modelos primarios (agricultura, pesca minería), industriales y los de servicios tradicionales (transporte, construcción, banca, servicios profesionales, medicina, etc.) son de sobra conocidos y están muy explotados desde hace años.

Como ya te he comentado más arriba, la evolución tecnológica y las nuevas tendencias en los consumidores son las fuentes de oportunidades de innovación en los modelos de negocio. Ha pasado mucho tiempo desde aquella época en que los modelos de negocio imperantes eran siempre los mismos: ser agricultor, ser soldado o ser artesano. Las diferentes oleadas de innovación tecnológica han ido generando nuevas opciones con la industrialización, en primer lugar, de los modelos de artesanía, la aparición de negocios digitales, la digitalización de negocios tradicionales y la aparición de última instancia de modelos de negocio soportados en la tecnología que recogen las tendencias más actuales de los consumidores.

Veamos cuáles son las grandes tendencias y los modelos de negocio de los últimos años y que se prevé que tengan éxito en el futuro:

a) Desintermediación: la desintermediación es el fenómeno por el cual desaparecen intermediarios en las cadenas de suministro de productos o servicios. Antiguamente había mercaderes que viajaban grandes distancias para llevar productos de un sitio a otro, este modelo se complicó con la industrialización y la fabricación en masa en diferentes partes del mundo. Esto generó la aparición de múltiples intermediarios: mayoristas, importadores, etc. La irrupción de la venta a través del comercio electrónico ha permitido la desintermediación de muchos sectores, en los que ya no es necesaria una cadena de suministro tan larga para poner en contacto a fabricantes y compradores. La desintermediación ha tenido como resultado colateral la aparición de otros modelos de negocio, como el de la **larga cola** en la que pequeños grupos de consumidores de nicho pueden acceder a mercados que antes de la aparición de Internet eran inaccesibles, ya que los consumidores sólo podíamos acceder a los productos más comerciales o populares. Esto se aplica desde la producción musical en la que es hoy factible que una persona de cualquier pueblo de España encuentre en su móvil un grupo de música “indie” finlandés, hasta la posibilidad de comprar y vender por Internet artículos “de nicho” o productos que ya no necesitamos y a los que alguien da una nueva vida. Un caso interesante es la desintermediación de los servicios en los que una persona puede vender sus servicios (hostelería, diseño, contabilidad, restauración, fotografía, música, ingeniería etc.) a otras

empresas o personas sin tener que trabajar para una gran empresa gracias al auge de la **reputación digital**, otra tendencia clave, que nos sirve para confiar en desconocidos a la hora de alquilar una casa para nuestras vacaciones (AirBnb), viajar a otra ciudad (Blablacar), ir a un restaurante (Tripadvisor, Google Maps) o contratar la composición de la música de un anuncio (mediante una búsqueda directa en Google, por ejemplo).

b) La desintermediación tiene que ver con otra tendencia, que es la aparición de modelos **basados en disfrutar en lugar de poseer** y todo lo que tiene que ver con **alargar la vida de los productos**. La sociedad es cada vez más consciente de que el modelo de consumo exponencial no es sostenible y buscamos nuevas formas de disfrutar de los productos y servicios de una manera más sostenible. Aquí surgen multitud de oportunidades como la de **alquiler en vez de compra**, el **uso compartido** en sus múltiples modalidades, etc. Wallapop es otro ejemplo muy claro de desintermediación para la compraventa de artículos de segunda mano.

c) Fruto en parte de esta tendencia es el boom de los modelos de suscripción.

Cada vez consumimos más servicios online y convertimos productos en servicios que consumimos por suscripción. Todas las grandes tecnológicas que ofrecen contenidos (Amazon Prime, Netflix, Spotify, Apple Music, Apple TV...) o servicios (Google Suite, Apple Cloud, Microsoft 365...) así como multitud de startups en estos dos campos se basan en esta forma de pago. Los seguros, las motos, coches y los barcos, etc. se pueden disfrutar por suscripción incluyendo todo su coste de propiedad y mantenimiento en una única cuota. Los cines físicos se acaban de unir al modelo de Netflix y ya se puede ir al cine de forma ilimitada por una cuota única. Las **microsuscripciones** a creadores de contenido (periodistas, músicos, divulgadores, blogueros, etc.) como por ejemplo a través de Patreon permiten una relación directa entre estos creadores y sus audiencias ¡Todo es suscribable!

d) Un factor que va a seguir impulsando la desintermediación es la aparición de negocios basados en la tecnología blockchain que fomentará aún más la confianza y control de la trazabilidad entre desconocidos. En este sentido hay



muchas iniciativas intentando reducir el poder y repartir la generación de valor que las grandes redes sociales -que no son otra cosa que plataformas de **contenidos generados por los usuarios** (Youtube, Facebook, Instagram, etc)- han acumulado. Surgen así plataformas como las españolas Kabila App y Komon en las que los artistas o creadores de contenidos se comunican directamente con su comunidad y les ofrecen sus contenidos a una fracción del coste que supone para ellos las grandes redes sociales actuales.

Como ves una idea de negocio o empresa puede participar de varias de estas tendencias o modelos a la vez. Blablacar es un modelo de plataforma que se apoya en la tendencia a disfrutar en lugar de poseer y de la reputación digital como habilitadora de la confianza entre desconocidos además de apoyarse en otra grandísima tendencia como la **prestación de servicios vía Apps en móviles**.

e) La digitalización y el auge de la publicidad en Internet han dado lugar a uno de los casos de éxito más importantes de los últimos años: el de Google. El de Google es un modelo de **prestación de servicio “gratis”**. Google nos proporciona un montón de servicios que usamos todos los días y por los que la mayor parte de las personas nunca pagamos ningún dinero: buscador, correo electrónico, Calendario, Mapas... Lo que permite que Google ofrezca estos servicios de forma gratuita es que el coste marginal de los servicios digitales suele ser cercano a cero y por otra parte, que en realidad lo que está haciendo Google es acaparando información para vender publicidad hipersegmentada a empresas y anunciantes. El coste con el que “pagamos” a Google es toda nuestra información sobre el uso de sus herramientas que Google almacena y procesa y que le permite ofrecer publicidad ultrapersonalizada a los anunciantes que de esta manera sólo lanzan sus anuncios a las personas más susceptibles de acabar comprando. Google se ha convertido en la mayor empresa de publicidad del mundo.




f) Una vertiente de los servicios gratuitos es lo que se ha dado en llamar a **Servicios Freemium** (de la mezcla de la palabra gratis en inglés “Free” y “premium” -servicios de pago-).

En este caso, lo que hacen las empresas es proporcionar una serie de servicios básicos de forma gratuita y ofrecer una opción más completa por la que sí hay que pagar. Este modelo tiene la ventaja de que permite a la empresa la captación de clientes que pueden probar el producto sin comprometerse a ningún pago, y si finalmente les convence, pueden dar el salto a un modelo de pago más completo.

Ejemplos famosos de este modelo podrían ser los servicios de almacenamiento en la nube de Dropbox, y el servicio de música en streaming de Spotify, con un servicio gratis con anuncios y otro de pago sin interrupciones publicitarias etc. El propio Google ha adoptado este modelo y además de todo lo que nos da gratis, ofrece alguno de sus servicios de pago, especialmente para empresas. Google, por ejemplo, ha lanzado el servicio YouTube Premium sin anuncios a cambio de una cuota mensual. Evernote, Slack, Skype, Mailchimp, Canva... la lista de empresas de servicios online que utilizan este modelo es interminable. Y sin embargo, este modelo no es necesariamente del gusto de todas las empresas: Apple ofrece sus servicios siempre cobrando y sin publicidad.

g) No quiero dejar de hablar de los modelos colaborativos que son aquellos en los que el usuario o cliente participa de alguna manera de la prestación de servicio o generación de valor. Éstos modelos adoptan muy diversas modalidades: algunas son proyectos sin ningún tipo de ánimo de lucro, como podría ser la Wikipedia, que ha sustituido al modelo de las enciclopedias tradicionales; en otros casos sí hay un modelo económico detrás del proyecto, como podría ser el caso de Waze, el navegador de coche social por excelencia que vive de la publicidad (fue adquirido por Google), pero que se nutre de la información que proporcionan los usuarios mientras conducen o desde sus casas al actualizar los mapas, etc. Me atrevería a decir que IKEA es en parte un modelo colaborativo ya que el usuario colabora en montar los muebles a cambio de un descuento en el precio y la inmediatez de disponibilidad del mueble gracias a la abundancia de stock en las tiendas y la posibilidad de transportarlo en el vehículo propio.



Si vas a emprender, debes estar pendiente a todas estas tendencias que todavía tienen recorrido por delante y fijarte en otros casos para entender dónde están las nuevas oportunidades.

h) **Las nuevas tendencias de los consumidores** y las nuevas tecnologías que se están desarrollando seguro que se sumarán a esta tendencia, dando lugar a nuevos productos, nuevos servicios y nuevos modelos de negocio. La implantación de **modelos de negocios basados en la inteligencia artificial**, por ejemplo, seguro que dará un fuerte impulso a la aparición de nuevas oportunidades. La **economía circular** es otro gran campo que está experimentando y va a experimentar un desarrollo importantísimo en el futuro. En esa misma línea se encuadran la **sostenibilidad** y todo lo que tenga que ver con la **colaboración remota y el teletrabajo**. La **computación cuántica**, el auge de sectores como la **ciberseguridad**, la **sensorización extrema** y todo lo que tiene que ver con la **disponibilidad de datos** de forma todavía más masiva, etc. serán fuentes de nuevas oportunidades que seguro que podrás aprovechar si estás atento y desarrollas un modelo de negocio innovador y competitivo. ¿Ya sabes cuál será el tuyo?

