



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

## **“Elección de un Modelo de negocio para una empresa de lógica emocional”**

Autor: Romina Castiñeira  
Tutor: Mba. Ing. Walter Abrigo  
Córdoba  
2015



“Elección de un Modelo de negocio para una empresa de lógica emocional” por Romina Castiñeira se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



# Agradecimientos

---

Agradezco principalmente a mi familia por el apoyo incondicional que tienen en cada uno de los proyectos que emprendo.

Agradezco a Gerardo Heckman por aquella primera reunión que tuvimos antes de empezar el MBA en la cual me alentó y motivó para cursar esta maestría, que en principio estaba fuera de mi área de conocimiento.

Agradezco a cada uno de mis compañeros que fueron mis pilares y mis maestros en cada una de las materias y trabajos grupales que hicimos.

Agradezco a Martín Ludueña y a mi tutor, Walter Abrigo, por acompañarme en el proceso de creación de este trabajo y mostrarme lo simple y eficaz que puede ser llevar una idea adelante.

Y por último, agradezco especialmente a Adrián por su eterno amor, su generosidad y su contención cada sábado por la mañana y durante los cuatro meses de residencia en París.

# Índice de contenidos

---

## **Introducción**

<i>Resumen</i> .....	1
<i>Origen del tema</i> .....	2
<i>Marco Teórico</i> .....	4
<i>Problema</i> .....	5
<i>Objetivos</i> .....	6
<i>Metodología</i> .....	7
<i>Alcance</i> .....	8

## **Desarrollo**

Conceptos claves .....	9
Capítulo 1	
<i>La fotografía como fenómeno de masas: del daguerrotipo al instagram.</i> .....	12
Capítulo 2	
<i>Método Lean Starup</i> .....	29
Capítulo 3	
<i>Lienzo de Propuesta de Valor</i> .....	48
Capítulo 4	
<i>Lienzo de Modelo de Negocios</i> .....	61
Capítulo 5	
<i>Descubrimiento de clientes para el caso de aplicación.</i>	
<i>Convirtiendo los supuestos en hechos.</i> .....	88

## **Cierre**

<i>Mapeo de conclusiones</i> .....	100
------------------------------------	-----

## **Bibliografía**

<i>Libros</i> .....	102
<i>Artículos, Sitios Webs y Ensayos</i> .....	102

<b>Anexos</b> .....	<b>103</b>
---------------------	------------

# Introducción

## Resumen

---

Este trabajo final presenta la puesta en práctica de los conocimientos incorporados durante el cursado de la Maestría en Dirección de Negocios de la Universidad Nacional de Córdoba, para formalizar aspectos estratégicos a partir de la generación de una idea de negocio.

El desarrollo se basa en la búsqueda y elección de un modelo de negocio para una empresa de lógica “emocional”<sup>1</sup> dedicada a la impresión de fotografías y otros productos en el sector de servicios de venta a distancia, de recuerdos y regalos. En esta empresa se busca una comercialización rentable del servicio y la utilización de Internet; con un sistema logístico eficiente en costos, bien definido y con tecnología de vanguardia, con sistemas integrados de personalización, elección, embalaje y envío, proporcionando un servicio de excelencia al cliente.

A través de la combinación de herramientas para el diseño de modelos de negocios, como el Método Lean Startup, el Diseño de Propuesta de Valor y el Lienzo de Modelo de Negocios, se capturarán los aspectos estratégicos más relevantes y la interrelación de los mismos, lo que servirá de punto inicial para determinar factores críticos de éxito e innovación.

Palabras claves: *e-business, e-commerce, start up, diseño de modelos de negocios, validación de ideas, clientes, innovación, contabilidad de la innovación, tecnología, marketing emocional, estrategia, fotografía, storytelling.*

---

<sup>1</sup> Según lo define Madduck en su libro Marketing to the Mind, la emoción es un sentimiento producido por el subconsciente ante la oportunidad de satisfacer una necesidad básica que impulsa al cuerpo a actuar para conseguirla. Relacionado también con el Marketing Emocional como una nueva manera de garantizar la permanencia del cliente y aumentar el volumen de las ventas.

## Origen del tema

---

Las ideas para esta búsqueda de modelo de negocios emergieron durante el cursado de asignaturas en el ámbito académico de L'ESSEC (París).

En esta situación de estudio, lejos de Córdoba, las fotografías constituyeron una particular conexión emotivo-afectiva con esa ciudad natal: el intercambio permanente de fotos de los lugares que se descubrían y las personas nuevas que se conocían, junto a las fotos de familia en Argentina, quedaban archivadas en los soportes digitales de la memoria del celular o de la computadora. Además, en este contexto y en noviembre de 2014, el nacimiento de Valentín, el tercer sobrino de la familia, activó un importante deseo de poseer todas las fotos de ese evento impresas. La permanente inquietud por saber y encontrar alternativas permite descubrir la iniciativa Polagram<sup>2</sup>.

Unos meses después, al regreso a la Argentina, se decide ofrecer el servicio de impresión de fotos gestionado por Internet, aplicando algunos criterios análogos a la oferta de la empresa Polagram, pero redefiniendo la estrategia y el modelo de negocio para su adecuación a las circunstancias contextuales<sup>3</sup> locales.

La autora de este trabajo, Romina Castiñeira, es Licenciada en Artes Plásticas y Diplomada en Gestión Cultural. Desde el año 2008 realiza actividades culturales comprometidas con la Fotografía. Un ejemplo de impacto constatable que gestionó es el "Proyecto Enfocate. Taller de Fotocelulares en la escuela"<sup>4</sup> destinado a los alumnos del 4to año del Instituto María Ignacia Navarro de Labat, de Barrio San Vicente de Córdoba, con el objetivo de lograr que los alumnos se interesen por el aprendizaje y desarrollen sus capacidades creadoras. La iniciativa combinó las nuevas tecnologías y el arte orientados a la educación para las nuevas generaciones o jóvenes *millennials*<sup>5</sup>, y tuvo como resultado una exposición de las fotografías que los jóvenes produjeron.

---

<sup>2</sup> Polagram: es una aplicación móvil de origen francés que permite imprimir las fotos desde tu celular o computadora. La compañía recibió US\$700,000 para comenzar, de una empresa multiple angel Americana y Francesa que trabajaba o solía trabajar con Voyage Privé, Price Minister, Orange, Fnac y otro. La startup es también parte de TheFamily. El proyecto planteado para este trabajo final se diferencia con Polagram ya que la inercia del negocio es con recurso cero.

<sup>3</sup> Al decir contexto implica la observancia de una lectura compleja de las condiciones de entorno: cuestiones socio culturales, económicas, políticas de oportunidad.

<sup>4</sup> Publicado en la primera plana del diario La voz del interior: "El celular y Facebook también van a la escuela", 9 de Noviembre de 2010. <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/el-celular-y-facebook-tambien-van-la-escuela>.

<sup>5</sup> En el capítulo 1 se describen a esta generación de jóvenes nativos digitales.

Los estudios cursados en este MBA y la intuición de que este proyecto revolucionará el mercado de revelado de fotos, fueron el motivo principal para llevar adelante el diseño de la propuesta.



## Marco Teórico

---

El marco teórico del presente trabajo se encuadra entre el fenómeno de la Fotografía, la Estrategia y el Modelado de negocios.

Si bien existe un extenso desarrollo bibliográfico referido a estos últimos dos temas, este trabajo se basa en las metodologías desarrolladas por Eric Ries y Alexander Osterwalder, entre otros autores, en los siguientes libros:

- El Método Lean Startup
- Generación de Modelos de Negocios
- Diseño de Propuesta de Valor

Servirán de apoyo otros ensayos y libros para ampliar los conceptos planteados, como El Manual del Emprendedor de Blank & Dorf.

Además, pero siempre desde la perspectiva del Modelado de negocios, se analizarán y presentarán casos similares como: los servicios de impresión de Apple, Issuu, Blurb, Lalalab y Groupon. En estos casos se hará un especial hincapié en el tratamiento de lo emocional como parte de su propuesta de valor.

Por otro lado, se analizarán las tendencias de las redes sociales como Instagram, Pinterest y Facebook y se observará el fenómeno de la fotografía a través de los teléfonos móviles.

Se abordarán las diferentes etapas en la historia de la fotografía y su relación con la cultura de masas hasta llegar a las actuales redes sociales y los fenómenos contemporáneos de cultura mainstream y otros derivados de la conectividad mediante la red y la convergencia digital.

Asimismo, se presenta el espíritu de la época caracterizado por el avance y desborde de la tecnología y las características de la generación Y o Jóvenes Millennials.

A esta altura ya se podría plantear una primera pregunta: ¿cómo podemos procesar tanta cantidad de recuerdos?

## Problema

---

Frente a la abrumadora cantidad de información en imagen con las cuales las personas se encuentran bombardeadas y la intangibilidad de la información, un primer problema que se plantea es: ¿cómo podemos hacer tangible y accesible lo intangible?, ¿cómo podemos hacer para tener una fotografía impresa ya mismo?

Incluso pareciera que el problema es aún más profundo y se podría relacionar con la experiencia y la percepción del tiempo.

Por último y no menos importante nos preguntamos ¿quién usaría este servicio? y ¿cuánto estarían dispuestos a pagar?

## Objetivos

---

### Objetivo General:

- Diseñar una primera propuesta de valor que sirva como punto de partida para la presentación de la idea a posibles inversores y el desarrollo futuro de un plan de negocios integral.
- Validar la idea.

### Objetivos Específicos:

- Estimar el tamaño de la oportunidad del mercado
- Diseñar un producto mínimo viable (MVP)
- Definir un segmento de clientes
- Identificar los problemas o trabajos de los clientes

## Metodología

---

Para lograr los objetivos planteados y estimar el modelo de negocios se estudiarán casos similares, esto ayudará a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. Además, se utilizará el método Lean Startup, el Lienzo de Propuesta de Valor y la herramienta Lienzo de Modelo de Negocios (Canvas). Por último, se analizarán los resultados y se describirán las conclusiones.

- **Método Lean Startup:** Circuito de feedback: Crear - Medir – Aprender, Definición de hipótesis, Diseño de Producto Mínimo Viable, Pivotear o Perseverar.
- **Lienzo de Propuesta de Valor:** Definición de un perfil de cliente, analizando las tareas del cliente, sus frustraciones y sus alegrías mientras intenta hacer la tarea, definición del mapa de valor, descripción de los productos y servicios, identificando los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías y encaje.
- **Lienzo de Modelo de Negocios:** Definición de los 9 módulos: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con el cliente, fuente de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos.

## **Alcance**

---

Los límites de este trabajo se circunscriben a la aplicación de la metodología desarrollada, al análisis y verificación de los supuestos, a la identificación de los problemas de los clientes, y a la propuesta de un posible modelo de negocio con soluciones viables.

# Desarrollo

## Conceptos claves

---

### Startup

Una Startup es una organización temporal que busca un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y hacerse más grande. Además, es una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en condiciones de extrema incertidumbre.

*“...las startups necesitan operar en modo «búsqueda» cuando ponen a prueba y validan cada una de sus hipótesis iniciales. Aprenden de los resultados de cada prueba, refinan la hipótesis y prueban de nuevo, todo en busca de un modelo de negocio repetible, escalable y rentable.”*<sup>6</sup>

### Marketing Emocional

*“Las personas compran cosas para hacer realidad sus ambiciones.”*<sup>7</sup>

*“El afecto que le damos a un cliente es una de las inversiones más rentables que podemos hacer en nuestro negocio.”*<sup>8</sup>

Los productos y servicios no deben concebirse como fines en sí mismos, sino como elementos de una experiencia que sirva para mejorar la calidad de vida de los clientes. Y es que solo si estos últimos se sienten importantes, apreciados por la compañía, se quedarán con ella a pesar de las tentaciones que le surjan. No basta con que el cliente este satisfecho, no se queje, ni tampoco con ofrecerle regalos o promociones, sino que hay que estar superando constantemente sus expectativas. El Marketing Emocional, por lo tanto, no es una nueva forma de vender, sino de garantizar la permanencia del cliente y aumentar el volumen de las ventas.

---

<sup>6</sup> Fragmento del “El Manual del Emprendedor” de Steve Blank.

<sup>7</sup> Fragmento de la serie Mad Men.

<sup>8</sup> Fragmento del artículo “AEfectividad: Cómo ganar clientes a través del afecto” de Pere Rosales.

## Millennials

La generación Y, también conocida como la generación 'Millennial' o simplemente Millennials, es la generación subsiguiente a los Gen Xers o generación X, de 18 / 35 años, nacidos entre las décadas de los 80's, 90's, hasta principios de la primera década del 2000.

Las características de los Millennials varían según la región y sus condiciones socio-económicas, pero por lo general se les caracteriza por su uso masivo de las redes sociales y su 'familiarización' innata con la comunicación, los medios y la tecnología digital.

A diferencia de las generaciones anteriores, los Millennials están más enfocados en sacar el mayor provecho al presente, en vivir de lo que les apasiona y buscar la felicidad en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que saben que evolucionar es la clave para sobrevivir. Pero lo que los mueve es la pasión.

Los Millennials quieren control sobre su trabajo y su vida personal. Están conectados gracias a las nuevas tecnologías. Quieren desarrollar nuevas ideas y proyectos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intra-emprendedores).

Según el Departamento de Trabajo de EE.UU. un joven cambiará de empleo cerca de 15 veces antes de los 38 años en Estados Unidos. Cuando los Millennials dejan de sentir que su empleo es un reto, y que tienen el control de su trabajo, lo dejan, y se llevarán consigo todo el talento adquirido. Por eso, cada vez más, las grandes empresas descubren todo lo que pueden ahorrar fidelizando a sus empleados más jóvenes. A cambio ellos les responderán con pasión por su trabajo.

En 2025, los Millennials representarán más del 75% de la mano de obra mundial.

## Storytelling

*“El ser humano siempre ha necesitado contar relatos para tratar de crear significados y comprender el mundo en el que vivimos. Lo único que sucede es que en este momento la tecnología esta formando parte de este relato, así que necesitamos nuevas historias y nuevos mitos que nos ayuden a avanzar como sociedad.”<sup>9</sup>*

Desde hace más de diez mil años, los seres humanos han estado contando y escuchando relatos orales. Esta veneración por el relato es una fuerza tan poderosa y permanente que ha dado forma a culturas, religiones y civilizaciones enteras.

Durante demasiado tiempo el mundo empresarial ha ignorado o minimizado el poder de la narración oral. Los ejecutivos prefieren usar presentaciones de PowerPoint, datos, cifras y hechos. Pero, a medida que el volumen del ruido de nuestra vida moderna se convierte en cacofonía, la capacidad de contar historias que puedan escucharse se solicita cada vez más. Además, en una época de intensa incertidumbre económica y de rápidos cambios tecnológicos como la nuestra, los relatos de éxito tienen más poder sobre los oyentes que los ceros y los unos de la revolución digital. El éxito depende cada vez más de las historias que sepamos crear para influir en empleados, socios, accionistas o clientes.

---

<sup>9</sup> Fragmento del Taller de Storytelling de Belén Torregrosa.



# Capítulo 1

## **La fotografía como fenómeno de masas: del daguerrotipo al instagram.**

---

La fotografía es un caso particular desde su invención en el siglo XIX hasta la actual era de la conectividad. Esta tecnología ha demostrado durante décadas su encanto con grandes sectores de la población. La fotografía ha sido un fenómeno de masas a lo largo de su historia así como referente de otras manifestaciones de la comunicación multitudinaria como la prensa, el cine, la radio y la televisión.

### **La fotografía: un invento popular**

Cuando se presentó formalmente el proceso creado por Nicéphore Niépce y Louis Daguerre en 1839 ante la Academia de Ciencias de París, inició el tiempo de la revolución tecnológica. La fotografía coincidió con la inauguración de toda una era de industrialización, tecnificación y consumo en el que el calificativo “masivo” se volvió moneda corriente.

A la par del ferrocarril, el telégrafo, la máquina de vapor, el fonógrafo o la bombilla eléctrica, la fotografía se convirtió en una síntesis de una era que alteraba de manera profunda el mundo y la sociedad como había sido entendida antes del siglo XIX.

En muchos sentidos la fotografía representaba: la producción en masa, la comercialización y la distribución al gran público y el nacimiento de la noción de celebridad.

La fotografía registró el aspecto de toda una colectividad humana: ni los príncipes ni los mendigos escaparon de la captura fotográfica.

Desde sus inicios con el retrato, la fotografía comenzó a ser un fenómeno que permitía la conexión entre seres humanos. La proliferación de estudios fotográficos en todo el mundo son un testimonio de la veloz dispersión de este medio desde sus inicios.

Una vez satisfecha la ambición de la propia imagen preservada en un retrato, apareció la necesidad de compartirlo con los demás. Este participar de la fotografía en el

círculo social se convertiría en un ritual personal, familiar y social que se ha mantenido, de múltiples formas, hasta el día de hoy.

En sus primeras manifestaciones, la fotografía (el daguerrotipo, para ser más precisos) era una pieza única y no admitía duplicados. En tal sentido las aportaciones de los negativos de papel sensibilizado con nitrato de plata y sal anticipaban las posibilidades de la duplicación masiva y la verdadera naturaleza de la fotografía como pieza reproducible.

### **El álbum fotográfico**

El avance tecnológico de la fotografía fue espectacular. Para 1855 el papel a la albúmina se convirtió en el material de impresión fotográfica más ampliamente difundido. Cuando se evolucionó de la placa metálica o de vidrio al papel se inició una etapa importante: la del álbum familiar. Los daguerrotipos requerían de un estuche apropiado para su protección, pero las impresiones a la albúmina dieron lugar a una nueva posibilidad de distribución del contenido fotográfico: el álbum fotográfico.

El álbum familiar es una ventana a la vida familiar inaugurado por el compilador, ya sea la madre, el padre, la tía o el hermano. Estos cuadernos fueron durante décadas el espacio íntimo para preservar la genealogía y ritos de paso con el núcleo social. Desde el bautismo, la primera comunión, el casamiento y hasta la muerte, la fotografía se convirtió en el depósito documental por excelencia de la vida humana. En el álbum familiar se atesoraron los recuerdos cruciales de la existencia como un repositorio del registro doméstico.

El álbum familiar, visto desde la cultura de masas, es una posibilidad de compilación fotográfica que se convirtió en un miembro más de la familia. Todas las familias, desde los aristócratas hasta los obreros contaban con su propio almacén de recuerdos fotográficos. Si bien la distribución de estos contenidos era limitada al entorno familiar y social más cercanos, las funciones contemplativas y de conexión desembocarían en el siglo XXI en un fenómeno de masas que mutaría de la producción (fotógrafos, compiladores de álbumes familiares) a la distribución de las imágenes donde se acabarían confundiendo las esferas públicas y privadas.

## **La fotografía como fenómeno de cultura de masas a través del entretenimiento: Estereografías y “Cartes de Visite”**

La fotografía anticipa la cultura de masas no solamente en términos de su extensa difusión, sino como vehículo de socialización y objeto de distracción. Por otra parte su potencial de reproducción masiva le otorga un carácter de mercadería.

Entonces, la fotografía se convertiría en mercancía de producción y difusión masiva en dos manifestaciones concretas: la estereografía y las carte de visite (copias fotográficas en papel a la albúmina con función de entretenimiento).

Desde observar vistas tridimensionales hasta coleccionar las cartas de visita de los famosos, en ambos tipos de imagen confluye la fotografía como un medio de diversión más allá de la preservación registral. De un rol funcional, la fotografía abandona la esfera incluso estética para acercarse al mero esparcimiento.

### **La imagen estereoscópica**

En 1838 Charles Wheatson había logrado crear un dispositivo denominado estereoscopio que permitía crear la ilusión óptica de tridimensionalidad. La fotografía era el medio idóneo para esta clase de experiencia visual.

Las estereografías se convierten en el gran pasatiempo donde lo mismo se coleccionan las efigies de los famosos (escritores, políticos, actores) que exóticas vistas de países lejanos o espectaculares paisajes. Para 1856 se habían vendido en Inglaterra más de medio millón de estereoscopios. Entre 1865 y 1880 se produjo un gran auge por la estereografía y para 1920 se habían vendido más de 300 millones de piezas. Estas cifras eran materialmente imposibles antes del siglo XIX, pero la tecnología, la industrialización y el afinamiento de los mecanismos de distribución permitieron que el gran público pudiese disfrutar de las vistas con ilusión tridimensional.

La popularidad de la fotografía estereográfica fue tal que se convirtió en el primer fenómeno visual de masas. Sin duda la estereografía era un primer antecedente ideal de un producto cultural producido y consumido masivamente. La estereoscopía se convierte en un fenómeno de masas en las dimensiones de producción, distribución y consumo.

### **Las “Cartes de visite”**

En 1854 el fotógrafo francés Eugène Disdéri patentó su sistema para crear de cuatro a ocho tomas en una sola placa. Cada fotografía, impresa a la albúmina, tenía un tamaño

de 63 x 102 mm. El resultado práctico era un número mayor de fotografías a un precio mucho menor. La ecuación cantidad masiva = costo de producción inferior = ventas masivas fue el inicio de un ciclo de consumo que fue rápidamente adoptado en la nueva etapa industrial.

Con la carte de visite la fotografía se convierte definitivamente en un producto de masas: tanto en su factura como en su consumo. Si la estereografía ya había invadido los hogares, la carte de visite generaría un auténtico furor.

Las cantidades de cartes de visite que se produjeron y se vendieron resultan sorprendentes, y ponen en cuestión nuestra idea del siglo XX como el de la imagen.

### **Las “Cartes de visite” y la celebridad como fenómeno cultural masificado**

Uno de los grandes entretenimientos del siglo XIX era coleccionar Cartes de Visite de políticos e intelectuales. Las celebridades ahora tenían rostros y, lo mejor, cualquiera podía tener un pedacito de esas personas.

Aparecen las galerías de gente famosa (como la de Mathew Brady en Estados Unidos). Las cartes de visite se volverían el nuevo pasatiempo en el viejo y el nuevo continente.

Y todo forma parte de un ciclo, el del motor del consumo del entretenimiento impulsado por su principal combustible: la celebridad. Tal escenario se antoja posible gracias a la fotografía.

Decíamos al principio que la fotografía coincidió con el inicio de una nueva era. La propia máquina fotográfica se convirtió en la fábrica de quimeras accesibles. Si la pintura ofrecía obras de arte unitarias, con el máximo encanto de la pieza única, la fotografía era accesible de manera amplia, por definición una tecnología al servicio de la producción y consumo masivos.

Si los daguerrotipos heredaban un poco del “aura” de la pintura en cuanto piezas únicas, desde los inicios la fotografía se asoma a la producción masiva. Cuando llega la carte de visite o la estampa estereográfica se inicia un ciclo de producción, venta/distribución y consumo. De alguna manera estamos ante los primeros pasos de una industria del entretenimiento que alcanzaría su cenit con el cine. Eran los primeros pasos hacia la cultura mainstream, explicada así por Frédéric Martel:

*“La palabra mainstream, difícil de traducir, significa literalmente «dominante» o «gran público», y se emplea generalmente para un medio, un programa de televisión o un producto cultural destinado a una gran audiencia.”<sup>10</sup>*

Las “cartes de visite” y el álbum se encuentran. En el siglo XIX eran muy populares los álbumes de celebridades en este formato.

La fotografía resultó ser un fenómeno de masas distinto al cine, y probablemente el mayor responsable fue George Eastman. Si los hermanos Lumière crearon una industria productora de narrativas icónicas en movimiento, en la fotografía se daría un fenómeno más cercano a nuestras actuales redes sociales que a los espectáculos de la mass media. En lugar de tener un solo productor con millones de espectadores, en la fotografía se daría el caso de millones de productores, cada uno con su respectivo círculo social y familiar. Una sorprendente anticipación a los modelos de redes sociales del siglo XXI.

## **El siglo XX**

Si la revolución fotográfica y la cultura de masas tuvo un impetuoso comienzo en el siglo XIX, a partir de 1900 alcanzaría niveles de escándalo.

Cuando George Eastman inventó su cámara Kodak Brownie, inició la siguiente etapa en la masificación fotográfica. Antes de este dispositivo el gran público debía recurrir a un profesional y su estudio. El empresario de Rochester, Nueva York, ofreció a cualquiera la posibilidad de hacer una fotografía.

La Kodak Brownie era una cámara revolucionaria en muchos sentidos. Para comenzar era portátil: las monstruosas cámaras de cajón con obligatorio trípode quedaban en el pasado. En segundo lugar la Brownie incluía una cinta de celuloide sensibilizada y enrollada; era el inicio del rollo de película. En tercer lugar, era accesible. El primer modelo costaba \$25 dólares, pero la segunda versión tenía un precio de un dólar, al alcance incluso de obreros y campesinos.

Una vez expuestas las imágenes del rollo, se enviaba la cámara a Rochester, donde las fotos eran reveladas. El equipo estaba de vuelta en casa con las impresiones de las fotografías y un rollo nuevo y fresco, listo para ser expuesto. El lema de Kodak era “Usted presiona el botón, nosotros nos encargamos del resto.” Y George Eastman cumplía su promesa.

---

<sup>10</sup> Martel Frédéric, *Cultura Mainstream. Cómo nacen los fenómenos de masas*. Edit. Taurus, México, 2011, Pág. 22



Fuente: Oscarenfoto.com

La Brownie se convirtió en un hit sin precedente en la historia. Se vendieron millones de esta cámara entre 1900 y 1960.

A la Brownie original le sucedieron decenas de versiones que afinaban el concepto original. Durante 60 años aparecieron Brownies con toda clase de apellidos: Six-20 Flash Brownie, Hawkeye Flash Model, Starflash o Starmatic. Se comercializaron más de 100 versiones diferentes a lo largo de su historia.

La Brownie se convirtió en la primera cámara por excelencia. Incluso Ansel Adams y Henri Cartier-Bresson dieron sus primeros pasos fotográficos con estas sencillas máquinas fotográficas.

Si se vendieron millones de cámaras, se produjeron un número incalculable de fotografías con ellas pues eran la compañía de todo evento social, personal y familiar. La fotografía instantánea cobró un nuevo sentido. Las Brownie terminarían su reinado para abdicar, en 1963, a favor de su hermana, la Kodak Instamatic que también fue un éxito: 7.5 millones de unidades vendidas.

### **La fotografía al alcance de las masas**

Pero el mundo de la fotografía no era exclusivamente dominio de Kodak y su Brownie. En el medio la fotografía se vio catapultada en otros sentidos: La tecnología permitió cámaras de portabilidad sin precedente cuando Ernst Leitz es convencido por su

ingeniero Oskar Barnack para producir la cámara Leica I en 1914. La sensibilidad de las películas fue mejorando hasta ofrecer a los consumidores la posibilidad de realizar tomas en condiciones de luz antes imposibles.

Avances tecnológicos como la aparición del flash electrónico (evolución de los trabajos de Harold Hedgerton y los prodigios realizados por la General Electric Co.) o la popularización de la fotografía a color cortesía tanto de la propia Kodak como de la germana Agfa inundaron los hogares del mundo con cámaras fotográficas. Llegó incluso el momento en el que los fotógrafos “serios” se negaban a realizar imágenes a color, sinónimo de fotografía populacha, tabú roto hasta la década de 1970 cuando William Eggleston expone en el MoMA las primeras fotografías artísticas a color. Y es que no olvidemos que “La expresión «cultura mainstream» puede tener una connotación positiva y no elitista, en el sentido de «cultura para todos», o más negativa, en el sentido de «cultura barata», comercial, o cultura formateada y uniforme.

Por su parte Edwin Land creó su propia revolución con la fotografía instantánea producida por sus cámaras y películas Polaroid. Esta nueva tecnología causó furor y significó un avivamiento adicional a la fotografía. La cámara fue presentada en 1948 y para 1950 ya se habían vendido más de un millón de paquetes de película instantánea. Para 1976 Polaroid había vendido 6 millones de cámaras.

## **El hogar moderno**

En pleno siglo XX los fenómenos de comunicación multitudinaria eran, literalmente, cosa de todos los días. El hogar moderno finalmente contaba con las comodidades impulsadas desde su origen por Edison donde confluían la plancha eléctrica, la máquina de refrigerar, la lavadora, por supuesto la bombilla incandescente, pero además hacían su aparición los prodigios inalámbricos de la radio y la televisión. En la puerta de la casa amanecía todos los días el diario que relataba los acontecimientos más importantes del día, con la opinión de especialistas y donde se obtenía tanta información como entretenimiento.

El fin de semana incluía otros espectáculos masivos, desde la asistencia a un partido de fútbol o la película del domingo a la tarde. La cultura de masas, el mainstream, se había establecido firmemente en el mundo. Y con una cámara fotográfica como un miembro más de la familia.



## Hacia una cultura del mainstream

En el siglo XX se moldeaba paulatinamente una sociedad con una constante: grandes negocios encargados de producir y distribuir contenidos de información y entretenimiento para un público amplio.

Comienza a conformarse la idea de la cultura de masas. Este concepto surge en la década de 1930 con el advenimiento de los medios masivos de comunicación: el cine, la radio y la TV. También llamada industria cultural porque vende información, espectáculo, entretenimiento y cultura. Es decir piensa la cultura como una mercancía más. Es sobre todo una cultura para el consumo. Sus principales agentes son los mass-media. La industria cultural mitifica, manipula, oprime, fragmenta. Homogeneiza, estereotipa, promueven la pasividad. Está controlada por la clase dominante. Tiene un poder de difusión veloz y masivo.

La cultura de masas exige un imaginario de perfección. Los medios de comunicación generaban un Star System propio con una constante: emitir un mensaje unitario y generalizado para el gran público consumidor pasivo.

Mientras ocurría esto, en el típico hogar de la década de 1950 el señor de la casa cargaba su cámara réflex Minolta, Canon o Nikon a los viajes (Leica o Zeiss si se trataba de un fotógrafo pudiente), y la esposa una Brownie Hawkeye para capturar el primer día de escuela de Rodriguito, la primera comunión de Fátima, la boda del primo Enrique, la graduación de Jorge, la reunión de amigas...

Las expresiones vernáculas de la fotografía eran un fenómeno dispar al Star System pues George Eastman había hecho de cada dueño de una cámara el productor de una pieza de comunicación visual, aunque el alcance de estos productos culturales se limitaba al círculo social más cercano.

El ejército de fotógrafos casuales se multiplicó. Mientras el espectáculo multitudinario implicaba la reunión en espacios públicos como los enormes cines, la fotografía se distribuía de manera mucho más reducida: el álbum familiar y, ocasionalmente, la proyección de diapositivas.

Este escenario duró más de cuarenta años. Hasta que llegaron las computadoras personales a mediados de la década de 1980 primero como máquinas de oficina incrustadas en el hogar por IBM, luego hechas amigables por Apple y finalmente tomadas por asalto mediante Windows.



## **El mundo cambia en la década de 1990**

El mundo se alteró considerablemente cuando, a mediados de la década de 1990, las computadoras personales (para entonces ya bastante difundidas) se interconectaron con servidores en todo el mundo mediante una red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación. Esa red hoy la conocemos todos como el Internet.

Comienzan también por entonces a aparecer las primeras y carísimas cámaras fotográficas digitales, prodigios de la tecnología que prescindían del rollo tradicional y que podían capturar imágenes de 640×480 píxeles, que lucían de maravilla en los monitores VGA. El precio era, por supuesto, inaccesible para el gran público. Pero era apenas el comienzo de la revolución digital.

En Kodak se vendían rollos de película por millones sin anticipar que en veinte años más tarde quebraría la empresa fotográfica más poderosa del mundo. Mark Zuckerberg aún asistía a la escuela primaria y los grandes consorcios de la comunicación acaparaban el monopolio de los mensajes y los contenidos.

## **La convergencia de los medios**

La fotografía digital avanzó de manera espectacular en la primera parte del nuevo milenio. Pronto aparecieron las primeras cámaras de consumidor con resoluciones superiores a los 2 megapíxeles y para 2002 comenzaron a popularizarse los modelos réflex con precios inferiores a los mil dólares. Pero a mediados de la primera década del siglo XXI la sociedad, los medios de comunicación y la tecnología se entrecruzaron para crear un fenómeno de cultura de comunicación y de masas sin comparación en la historia de la humanidad: la convergencia entre tecnología, personas y redes sociales.

En 2005 se consolidó el epicentro tecnológico y social del nuevo milenio: el teléfono móvil. Por supuesto que desde veinte años antes existían los celulares, sin embargo es en el nuevo milenio cuando se vuelven accesibles para las grandes masas de población.

La fotografía digital implicaba una revolución en la generación de imágenes. La computadora personal era una maravilla que permitía, con la nueva interconexión de la world wide web, comunicarse no solo con el correo electrónico sino incluso con la mensajería instantánea anunciada por el entonces con el omnipresente cucú del ICQ, programa indispensable en toda computadora personal.

La llegada de la llamada Web 2.0, término acuñado por Tim O'Reilly, implicó la transición del DoubleClick al Google AdSense, de la Britannica Online a Wikipedia y de Ofoto a Flickr. Las nuevas posibilidades se abrían hacia los contenidos abiertos y la interacción social utilizando Internet como plataforma de conexión.

Los social media, grupo de aplicaciones basadas en Internet que construyen los cimientos tecnológicos e ideológicos de la Web 2.0 y que permiten la creación e intercambio de contenido creado por los usuarios, forman una nueva capa en línea por la que la gente organiza sus vidas. Hoy, esta capa de plataformas influyen la interacción humana en los niveles individual y comunitarios, así como en un nivel social amplio, mientras que los mundos en línea y fuera de línea se ínter-penetran de manera creciente.

En este contexto surge Flickr, iniciativa de Ludicorp, compañía canadiense desarrolladora de videojuegos con sede en Vancouver que desarrolló una característica para su juego Neverending. La plataforma inició un capítulo nuevo en la historia de la fotografía donde podía utilizarse como bodega virtual para las imágenes de los usuarios así como un vehículo para compartir e interactuar con la fotografía y sus tecnologías como punto de partida.

En el concepto original de Flickr, las fotos no eran solamente un producto secundario de la socialización; el compartir imágenes en línea era el corazón de una función creativa y comunicativa.

La capacidad para etiquetar las imágenes pronto atrajo la atención de los grandes corporativos. Ente ellos Yahoo! De hecho un ejecutivo de alto rango de Yahoo cuyo anonimato protege Mat Honan en su artículo *How Yahoo Killed Flickr and Lost the Internet* explica: *“En el momento en que estábamos buscando a Flickr, Yahoo estaba recibiendo una paliza por parte de Google. La carrera se tornó hacia encontrar otras áreas de búsqueda donde podríamos construir una posición de liderazgo”*<sup>11</sup> El gran valor que vio Yahoo en Flickr no estaba centrado en las personas, sino en la manera en la que los usuarios habían etiquetado y clasificado diligentemente sus fotografías. El mismo funcionario declara: *“Esa es la razón por la que compramos Flickr. No nos interesaba la comunidad. La teoría detrás de la compra Flickr no era aumentar las conexiones sociales, sino monetizar el índice de imágenes.”* La decisión resultó contraproducente a la larga.

---

<sup>11</sup> Honan Mat, *How Yahoo Killed Flickr and Lost the Internet*. Disponible en <http://gizmodo.com/5910223/how-yahoo-killed-flickr-and-lost-the-internet>

Flickr fue perdiendo terreno y convirtiéndose en presa fácil de cualquier nuevo depredador digital interconectado.

En 2011 se hizo un experimento en la Art Gallery: se imprimió el equivalente a las fotos que se suben diariamente a Flickr. Así lucen un millón de fotos impresas:



Fuente: Oscarenfoto.com

En el ciberespacio comenzaban a gestarse los grandes corporativos de la información en el siglo XXI: Google, MySpace, YouTube, Flickr, Twitter, Facebook, por mencionar solo algunos.

Para 2006, la convergencia de contenidos y plataformas parecían llevar, necesariamente hacia uno solo punto pero todavía nadie sabía con claridad qué dispositivo se volvería la panacea de la tecnología, la interactividad y la movilidad. Nadie a excepción, por supuesto, de Steve Jobs.

En 2007 Steve Jobs, el ya mencionado destructor de la Newton, presentó en una de sus célebres keynotes un producto que no creaba ni destruía nada, pero que transformaría al mundo: el iPhone.

Antes de este aparato ya existía, por supuesto, la telefonía celular. También ya habían aparecido los organizadores personales como la difunta Palm, y las computadoras eran cosa común. Sin embargo el iPhone era todo eso y, como dicta el cliché, mucho más.

En un dispositivo que cabía en la palma de la mano se integraba una poderosa computadora que acabaría conectada a Internet por redes 3G o 4G, Wi-Fi que se convertiría en el némesis de los titanes de la industria mediática. Por primera vez, en un solo dispositivo, confluían tanto la capacidad de recibir contenidos como la posibilidad de crearlos.

La fotografía se convirtió en uno de los grandes motores de los nuevos medios convergentes: un público creciente podía hacer una fotografía y compartirla de manera instantánea a través de su Smartphone.

Por otra parte, si Steve Jobs había conectado un “hitazo” espectacular gracias a su iPhone y posteriormente con el iPad, la competencia daría batalla: la conflagración se convirtió en guerra mundial cuando se formó la Open Handset Alliance (OHA), hoy integrada por más de 80 fabricantes de dispositivos móviles. Marcas del tamaño de Sony, Samsung o LG impulsaron la iniciativa alrededor del naciente sistema operativo creado por Google y bautizado como Android. Para 2013 únicamente tres marcas no serían parte de la OHA: Apple (por supuesto), Blackberry y Nokia empeñada en usar Windows Phone.

### **La multiplicación de los Smartphones**

Si el iPhone se convirtió en un elitista símbolo de estatus, su numerosa competencia ofrecería alternativas igualmente poderosas a un precio accesible para un público mucho más extenso. En apenas cinco años ocho de cada diez smartphones utilizaban Android.

La multiplicación de los Smartphones resultó espectacular. Para el tercer trimestre de 2012 ya existían mil millones de estos dispositivos en un planeta con 6 mil millones de habitantes. En otras palabras, uno de cada seis seres humanos ya contaba con un Smartphone cuando inició 2013 y la tasa de crecimiento va en aumento. Si el extinto Steve Jobs revolucionó el mundo con su iPhone, Lee Kun Hee, septuagenario presidente de Samsung Electronics capitalizó este éxito. Y cada uno de estos mil millones de usuarios cuenta con una cámara fotográfica incorporada en el teléfono.

La unión de las redes sociales, producto de la Web 2.0, con la explosiva expansión de los Smartphones ha significado el cambio de paradigma más importante en la historia de la cultura de masas y la comunicación.

Si la modernidad implicaba el acceso al entretenimiento masivo producido por los grandes consorcios, la posmodernidad está significando el gran dolor de cabeza de los grandes magnates mediáticos. Antes la competencia era un puñado de jugadores, hoy

son millones, miles de millones: cada fotografía subida a Instagram se convierte en una competencia por la atención del consumidor.

En este entorno la fotografía cobra un renovado protagonismo en la comunicación de masas. Si las hordas de fotógrafos vernáculos invadían el mundo con sus Brownies, en el siglo XXI la cámara fotográfica incorporada al Smartphone se ha vuelto, en verdad, universal.

El ubicuo Smartphone ha implicado la estratificación más importante en la fotografía reciente. En la producción fotográfica contemporánea pueden distinguirse varios grupos claramente identificados: fotógrafos profesionales, artistas visuales que utilizan la fotografía como su medio de expresión, amateurs o entusiastas y aficionados.

En principio existe una división en términos tecnológicos acordes a cada grupo. Los profesionales y prosumers utilizan cámaras réflex, desde las más baratas hasta los equipos especializados de alta gama. El aficionado utiliza las cámaras digitales más básicas (que están tendiendo a desaparecer, sustituidos crecientemente por los teléfonos móviles). Sin embargo todos estos segmentos comparten una herramienta común: el Smartphone.

La intención estética y el conocimiento formal de la fotografía segmentan aún más a los grupos de creadores.

Instagram vio la luz en octubre de 2010. Esta aplicación combina las funciones de cámara fotográfica, posibilidad de agregar filtros de poetización o exaltación y un mecanismo sencillo y eficaz para compartir las fotografías.

Mientras Flickr mantenía una tendencia irrefrenable a la baja, Instagram logró en solo tres años cifras inconcebibles: 150 millones de usuarios, una tasa de crecimiento de 10 millones de cuenta-habientes por mes y 16 mil millones de fotografías compartidas. Para medir el impacto de Instagram basta decir que en casi 10 años de existencia Flickr suma un total de 3.9 mil millones de imágenes. En otras palabras: Instagram tiene cuatro veces más fotografías en la tercera parte de años de existencia que Flickr.

Esta plataforma social para compartir fotografías se convirtió en una apetitosa presa, y su depredador fue Facebook, o más específicamente su dueño, Mark Zuckerberg. En abril de 2012 una noticia sacudió las redes sociales y a los informadores de medios como el Wall Street Journal o el New York Times: el rey de las redes sociales adquiriría por mil millones de dólares una micro-empresa con apenas 13 empleados.

Instagram ofrece una función favorita del público: agregar filtros para poetizar o dramatizar la fotografía.

¿Por qué Facebook compró Instagram por aquellos históricos mil millones de dólares? Hay muchas razones. Kashmir Hill de la revista Forbes analizó varias posibilidades de las cuales tres saltan a la vista: porque Facebook no quería que otro competidor la comprara primero (por ejemplo Google), porque la red social tenía una crisis de la edad madura y porque de cualquier manera la mayoría de la gente ya usaba (y usa) Facebook para compartir fotografías.

Si durante los años de la estereoscopia y la carte de visite la fotografía era un fenómeno de entretenimiento masivo, el número de fotografías depositadas y compartidas en la red alcanza los miles de millones de imágenes. Y la historia apenas comienza.

Hoy el fenómeno de una cultura y comunicación de masas ha cambiado radicalmente. En la década de 1950 el público era una masa pasiva. Actualmente las personas conectadas a la red forman una colectividad que es al mismo tiempo local y global, íntima y pública, que recibe pero también participa.

Henry Jenkins explica en *Convergence Culture* que *“El público, empoderado por estas nuevas tecnologías, ocupando un espacio en la intersección entre viejos y nuevos medios, demanda el derecho de participar dentro de la cultura.”*<sup>12</sup> Y advierte que *“Los productores que fallen en encontrar su paso en esta nueva cultura participativa encontrarán el declive y la disminución de dividendos. Los compromisos y luchas resultantes definirán la cultura pública del futuro.”*

Si en la época del álbum familiar o la cajita con diapositivas la difusión de la fotografía casual, vernácula, era limitada, en la era de Facebook e Instagram la distribución inicia apenas con los vínculos sociales de cada usuario y puede multiplicarse de manera inimaginable. Lo que antes se reservaba para la esfera privada (el álbum familiar, por ejemplo), hoy está disponible a una gama mucho mayor de familia extendida y conocidos. El contenido puede ser re-distribuido, re-mezclado y alterado por terceros de modo que la esfera privada puede convertirse en pública rápidamente.

La diseminación de las fotografías es inimaginable. Los procesos de distribución desde cada usuario toman apenas unas fracciones de segundos antes de que el

---

<sup>12</sup> (Traducida) Jenkins Henry, *Convergence Culture Where Old and New Media Collide*. (Edición Kindle) Edit. New York University Press, New York, 2006, Loc. 587



observador ejecute una acción para compartirlas: ¿Vale la pena engancharse con este contenido y/o compartirlo? ¿Sería del interés de algunas personas específicas? ¿Comunica algo acerca de mí y mi relación con otras personas? ¿Cuál es la mejor plataforma para difundir este contenido? ¿Debería ser circulado con algún mensaje adicional? Todas estas preguntas son formuladas y contestadas a un velocidad vertiginosa antes de diseminarlas por las redes sociales.

Los medios corporativos: del “producer” al “produser”

Marshall McLuhan: de “el medio es el mensaje” a “el medio es el masaje”

Además, ya no se trata únicamente del contenido per se. Marshall McLuhan había preconizado su famoso mantra “El medio es el mensaje” y no se refería exclusivamente al canal comunicativo.

Nos enfrentamos entonces a que los medios (las corporaciones de la comunicación) son el mensaje (y el masaje, cerebral si también se quiere). Y el paradigma se ha mantenido: los medios son el mensaje. Solamente que ahora lugar de un puñado de poderosas empresas ahora nos encontramos con millones de productores. El teórico de los medios, Axel Bruns (2008) habló de los nuevos “produsers” creadores que eran al tiempo usuarios (users) y productores (producers) así como distribuidores.

En los fenómenos de masas y su comunicación parece persistir una interesante constante: no se trata exclusivamente de qué se dice sino de quién lo comunica.

### **La fusión de dos mundos: Cultura Mainstream + Convergencia Digital**

La fotografía se encuentra, como fenómeno masivo, en la unión de dos grandes corrientes: la de la cultura mainstream y la convergencia digital.

El fotógrafo es un individuo que vive en una sociedad impregnada por el mainstream, imaginario y conjunto de estereotipos hoy encarnados en Shakira, Black Eyed Peas, Paulina Rubio, Maroon 5, Miley Cyrus, Pitbull, Madonna o sintetizados en el Dodge Dart, el caramel macchiato de Starbucks, el iPod, el Smartphone o la conexión Wi-Fi.

Mientras que el individuo consume, difunde, altera o re-mezcla los contenidos creados por los medios masivos, al mismo tiempo es una persona única que se convierte en un emisor: incluso aquellos quienes «solamente» leen, escuchan u observan lo hacen de un modo distinto en un mundo donde reconocen su propio potencial para contribuir a una conversación más amplia.

El fotógrafo contemporáneo se enfrenta a un cambio que señala un movimiento hacia un modelo más participativo de cultura, donde el público no es un mero consumidor de mensajes pre-construidos, sino de personas que están dando forma, compartiendo, re-mezclando y re-contextualizando los contenidos mediáticos en formas que no habían sido previamente imaginadas.

El oleaje del mainstream se entremezcla con una nueva cultura participativa. La cultura convergente es el futuro, pero está tomando forma ahora. Los consumidores serán más poderosos dentro de la cultura convergente – pero solamente si reconocen y usan ese poder tanto como consumidores como ciudadanos, como participantes completos en nuestra cultura.

Hoy contamos con un recipiente de la cultura humana cuya abundancia no tiene precedente. Si, efectivamente, se ha abusado hasta el cansancio de los sujetos de siempre: el gatito, el capuchino, el amanecer, el autorretrato (selfie). Pero también es cierto que la fotografía permanece como el gran medio para documentar nuestra vida ordinaria, y también nuestra ordinariéz. Las redes sociales custodian lo mismo el narcisismo contemporáneo como la urgente necesidad de conexión en un mundo globalizado donde existe el miedo de perderse entre la masa y de convertirse en un estereotipo.

Si existe un abuso de los recursos propios de la retórica fotográfica como las estatizaciones cortesía de los filtros de Instagram, también es cierto que el valor de la fotografía casual, vernácula, pone de manifiesto la importancia de la vida cotidiana. Esto que entendieron con tanta claridad los fotógrafos humanistas tras la Segunda Guerra Mundial es un recordatorio de lo importante que es la cotidianidad. Desde Eugène Atget, pasando por Walker Evans hasta Daido Moriyama hemos de recordar que en fotografía no hay tal cosa como un mundo ordinario: siempre es transformado por la fotografía.

Si bien se ha sufrido en demérito de lo estético en la fotografía con innumerables clichés subidos a la red, también es cierto que estas fotografías son un testimonio de nuestra urgente necesidad no solamente registral, sino también estética.

Nuestra fotografía casual está enraizada en los retratos decimonónicos, las cartes de visite con los famosos, la estereografía, la fotografía con flash a color hecha con una Kodak Instamatic. Hay una suerte de memoria colectiva imbuida, aunque no lo sepamos, en las razones que nos llevan a realizar una foto con el teléfono móvil.



Somos los herederos de una larga cadena de productores anónimos que cambiaron el mundo gracias a una novedosa tecnología que permitía fijar imágenes en superficies bidimensionales. Hoy, cada vez que hacemos una foto con nuestro Smartphone estamos documentando nuestro tiempo, la cotidianidad, nuestros estereotipos, idealizaciones, proyecciones e identificaciones. Cada fotografía es un mundo. El Instagram cuenta con 16 mil millones de mundos interconectados en el universo de la Cultura Convergente.

En el siglo XXI la fotografía cobra un nuevo rostro entre los fenómenos culturales, las masas, el mainstream y la convergencia. No todo el mundo está dispuesto a escribir un artículo en un blog, ni a componer una pieza en Garage Band o a grabar un Podcast. Pero la fotografía se convierte en la forma más accesible e inmediata de producción cultural. Nadie se lo piensa dos veces antes de desenfundar el Galaxy o el iPhone y apuntarlo. Y al hacerlo estamos construyendo un imaginario, una síntesis de las primeras décadas en el siglo XXI, las necesidades y angustias de ser uno, muchos, privado, público, insustituible y al mismo tiempo desechable en la era de los fenómenos de masas.

# Capítulo 2

## Método Lean Startup

---

Basados en la idea que una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema, entendemos que no se puede gestionar con los mismos métodos y estándares que utilizan las empresas consolidadas. Tampoco las nociones de éxito o fracaso son lo mismo en ambos ámbitos, porque una startup necesita del fracaso y el aprendizaje continuos como mecanismos para evaluar sus hipótesis de partida.

El método Lean Startup es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional.

### Las bases del método Lean Startup

Pensemos en un automóvil como metáfora de una startup: un automóvil de combustión interna es impulsado por dos importantes circuitos de feedback. El primero se encuentra dentro del motor. Cada diminuta explosión dentro del cilindro suministra la fuerza motriz necesaria para girar las ruedas, pero también impulsa la ignición para la siguiente explosión. A menos que el tiempo de este circuito de feedback se gestione con precisión, el motor petardeará y se romperá.

Las startups tienen un motor parecido, que llamaremos el motor del crecimiento. Cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de marketing es un intento de mejorar este motor de crecimiento. Pero no todos estos cambios acabarán siendo mejoras. El desarrollo de nuevos productos se da en medio de grandes dificultades. Gran parte del tiempo en la vida de una startup transcurre poniendo a punto el motor a través de mejoras en los productos, el marketing o las operaciones.

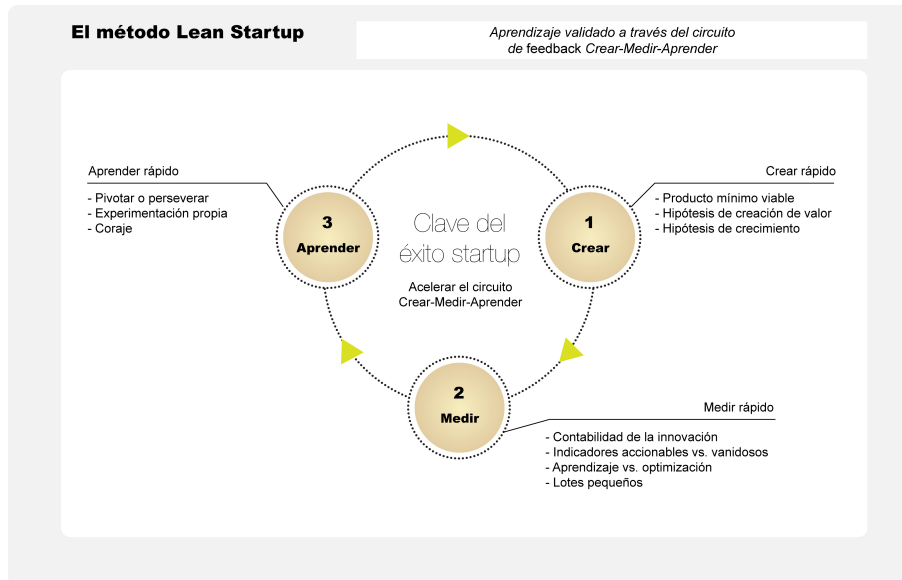
El segundo circuito de feedback importante en un automóvil es el que se da entre el conductor y el volante. Este circuito es tan inmediato y automático que a menudo no pensamos en él. Si viaja cada día para ir a trabajar, probablemente conocerá tan bien la

ruta que parecerá que sus manos conducen solas hacia allí. En cambio, un cohete debe lanzarse con instrucciones muy precisas sobre qué hace cada propulsión, cada disparo de repuesto y cada cambio de dirección. El más mínimo error en el momento del lanzamiento podría conducir a resultados catastróficos.

Desgraciadamente, demasiados negocios parecen diseñados para planificar cómo lanzar un cohete en lugar de cómo conducir un coche. Prescriben los pasos que hay que dar y los resultados esperables con un nivel de detalle atroz, como si estuvieran planeando lanzar un cohete.

La mayoría de herramientas del management tradicional no están diseñadas para prosperar en el duro suelo de incertidumbre extrema en que crecen las startups. El futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente. Aun así, la mayoría de startups, ya estén en garajes o surjan en empresas consolidadas, todavía se gestionan usando las previsiones estándares, los hitos de producto, los detallados planes de negocio o la planificación estratégica.

El método Lean Startup, en cambio, está diseñado para enseñar a conducir a una startup a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender, que es el núcleo central de este método. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado pivote o si debemos perseverar en nuestra trayectoria actual. Cuando tenemos el motor revolucionado, el método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad.



A través del proceso de conducción, siempre sabes hacia dónde vas. Si te desplazas para ir al trabajo, no abandonarás si te encuentras un desvío en el camino o te equivocas al girar. Te centras en llegar a tu destino.

Las startups también tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. Este objetivo es la visión de la startup. Para llevar a buen término esta misión, las startups emplean una estrategia, que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores.

El producto es el resultado final de esta estrategia. Los productos cambian constantemente a través del proceso de optimización. De vez en cuando, la estrategia debe cambiar (pivotar). Sin embargo, la visión general no suele modificarse. Los emprendedores lo dan todo con tal de ver cómo su startup llega a la meta. Cada contratiempo es una oportunidad para aprender cómo llegar al punto donde quieren ir (conocimiento validado).

Como vemos, el método Lean Startup redefine los esfuerzos de una startup como experimentos que prueban sus estrategias para ver qué partes son brillantes y cuáles, descabelladas. Un experimento de verdad sigue el método científico. Empieza con una hipótesis que hace predicciones sobre lo que supuestamente pasa. Entonces prueba empíricamente estas predicciones. Del mismo modo que la experimentación científica se basa en la teoría, la experimentación de la startup se guía por su visión. El objetivo de

cada experimento de la startup es descubrir cómo crear un negocio sostenible a partir de esa visión.

Pensemos en el ejemplo de Zappos, que es la mayor tienda de zapatos online del mundo, aunque sus inicios no fueron tan buenos.

Su fundador, Nick Swinmurn, se sentía frustrado porque no había ningún sitio online con una gran selección de zapatos. Él se imaginaba una experiencia de venta al detalle nueva y mejor. Así, Swinmurn podía haber esperado mucho tiempo, insistiendo en probar su visión completa: almacenes enormes, socios de distribución y la promesa de ventas significativas. Muchos de los primeros comercios online pioneros hicieron exactamente eso, incluyendo casos de infames fracasos de empresas puntocom, como Webvan y Pets.com.

En vez de eso, él empezó con un experimento. Su hipótesis era que los consumidores estaban a punto y querían comprar zapatos online. Para probarlo, empezó a pedir a tiendas de zapatos locales si podía sacar fotos de sus inventarios. A cambio del permiso para hacer las fotos, él las colgaría online y volvería a comprar los zapatos al precio de la tienda si el consumidor se los compraba a él en su web.

Zappos empezó con un producto simple y diminuto, que estaba diseñado para responder a la pregunta número uno: ¿Hay demanda suficiente para una experiencia superior en la compra de zapatos online?. Sin embargo, un experimento de una startup bien diseñado como este con el que Zappos empezó, supera el mero hecho de probar sólo un aspecto de un plan de negocio. En el proceso de probar esta primera hipótesis, hay muchas otras asunciones que también se prueban. Para vender zapatos, Zappos tenía que interactuar con los consumidores, recibir pagos, gestionar las devoluciones y encargarse de la atención al cliente. Esto es totalmente distinto a la investigación de mercado. Si Zappos hubiera realizado un estudio de mercado, habría podido analizar lo que los consumidores creen que quieren. Creando un producto, aunque simple, la empresa aprendió mucho más.

El experimento inicial de Zappos proporcionó un resultado claro y cuantificable: un grupo suficientemente grande de consumidores compraba los zapatos o no lo hacía. Esto permitía a la empresa observar, interactuar con ellos y descubrir más sobre consumidores reales y socios. A pesar de que los primeros esfuerzos eran claramente a pequeña escala, esto no evitó que la gran visión de Zappos se convirtiera en realidad. De hecho,

en 2009 Zappos fue adquirido por el gigante del e-commerce Amazon.com por 1200 millones de dólares.

El aprendizaje es la unidad esencial para medir el progreso de una startup. Aquel esfuerzo que no es necesario para saber qué quieren los consumidores puede eliminarse. Es conocimiento validado, porque siempre se puede demostrar a través de mejoras en los principales indicadores de la startup. Como se ha visto, es fácil engañarse a uno mismo sobre qué quieren los consumidores. También es fácil aprender cosas totalmente irrelevantes. Por lo tanto, el aprendizaje validado se basa en datos empíricos que se obtienen de consumidores reales.

### **Paso 1: Crear**

En 2004, tres estudiantes llegaron a Silicon Valley con su red social universitaria recién creada. No era el líder del mercado de las redes sociales, ni siquiera la primera red social universitaria; otras empresas habían lanzado antes sus productos, y con muchas más funcionalidades.

Estos tres colegas eran Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz y Chris Hughes, de Facebook. Su historia es hoy en día mundialmente famosa. Muchos aspectos de esta historia son notables, pero nos centraremos en una: cómo Facebook consiguió obtener tanto dinero de inversores de capital riesgo.

Según todas las fuentes, lo que más impresionó a los inversores fueron dos cosas: la cantidad de tiempo que los usuarios activos de Facebook pasaban en la web, y la tasa a la cual habían conseguido implantarse en sus primeros campus universitarios sin haber gastado ni un dólar en marketing o publicidad. En otras palabras, Facebook atrajo el interés de los inversores porque había validado las dos cuestiones de acto de fe más importantes a las que se enfrenta cualquier nueva startup: la hipótesis de creación de valor y la hipótesis de crecimiento.

En esa época mucha gente criticó a los primeros inversores de Facebook, afirmando que no tenía modelo de negocio y que sólo ofrecería modestos ingresos con relación a la valoración que ofrecían sus inversores. Pero lo sorprendente de Facebook era que no pagaba nada para obtener clientes, y su gran logro era que estaba acumulando una cantidad masiva de atención diaria por parte de los consumidores, lo que era tremendamente valioso para anunciantes potenciales.

Muchos emprendedores pretenden construir el siguiente Facebook, aunque cuando intentan aplicar las lecciones de Facebook y de otras startups famosas, rápidamente se confunden. ¿Es una lección de la experiencia de Facebook que las startups no deben cobrar a sus clientes durante las primeras etapas? ¿Es una lección que las startups jamás deben gastar dinero en marketing? Estas preguntas no pueden responderse en abstracto; hay un número casi infinito de contraejemplos para cada técnica. Lo importante del caso de Facebook es que una startup necesita realizar experimentos que la ayuden a determinar qué técnicas funcionarán en sus circunstancias únicas. Para las startups, el papel de la estrategia es contribuir a descubrir qué preguntas hacerse.

Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Se debe trazar una estrategia que asuma estas asunciones y proseguir para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas (son asunciones, al fin y al cabo) y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos de la startup debería ser probarlas tan rápido como sea posible.

Sin embargo, en las primeras etapas de una startup, no hay suficientes datos para hacer una conjetura sólida sobre cómo debe ser este modelo. Los primeros planes estratégicos probablemente se basan en corazonadas o intuiciones, y esto es algo bueno. Para traducir estos instintos en datos, los emprendedores deben “salir del edificio” y empezar a aprender. Para ello deben poner en marcha lo que llamaremos el producto mínimo viable con el objetivo de confirmar que sus preguntas de acto de fe (¿mi idea de producto interesa a la gente y podré ganar dinero con ello?) se basan en la realidad.

El objetivo de este primer contacto con los consumidores a través del producto mínimo viable no es obtener respuestas definitivas. En lugar de eso, lo que se pretende es aclarar a un nivel básico, burdo, si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene. Con este entendimiento podemos crear un consumidor arquetipo, un breve documento que busque humanizar al consumidor objetivo propuesto. Este arquetipo es una guía esencial para el desarrollo de producto y asegura que la priorización de decisiones que todos los equipos de desarrollo de producto tienen que hacer diariamente esté en concordancia con el cliente al cual la empresa intenta atraer.

Cuando los emprendedores llevan a cabo investigaciones de mercado y hablan con los consumidores hay dos peligros siempre presentes. Los seguidores de la escuela del “simplemente hazlo” están impacientes por empezar y no quieren perder tiempo

analizando su estrategia. Prefieren empezar a crear inmediatamente, a menudo después de algunas conversaciones superficiales con los consumidores. Desgraciadamente, como los consumidores no saben qué quieren realmente, para estos emprendedores es fácil engañarse a sí mismos diciéndose que están siguiendo el camino correcto.

Otros emprendedores pueden ser víctimas de la parálisis del análisis, refinando constantemente sus planes, en este caso hablando con los consumidores, leyendo informes y desarrollando estrategias teóricas que también son inútiles. Generalmente, el problema con la mayoría de los planes de los emprendedores no es que no sigan principios estratégicos sólidos, sino que los hechos en los que se basan son erróneos. Desgraciadamente, la mayoría de estos errores no se pueden detectar en una pizarra porque dependen de sutiles interacciones entre los productos y los consumidores.

Si demasiado análisis es peligroso, pero ninguno puede llevar al fracaso, ¿cómo saben los emprendedores cuándo dejar de analizar y empezar a crear? La respuesta es el producto mínimo viable.

### **La lógica detrás del concepto de producto mínimo viable**

Groupon es una de las empresas con un crecimiento más rápido de toda la historia. Sin embargo, no empezó con éxito. Cuando Groupon lanzó su primera oferta, solo veinte personas compraron pizza con la oferta “dos por uno” en el restaurante que hay en la primera planta de las oficinas que la empresa tiene en Chicago, un hecho que, evidentemente, no cambió el mundo. Su fundador explica la historia:

“Iniciamos un blog de WordPress e hicimos lo posible para dar a conocer Groupon. Todos los días poníamos un post nuevo. Era un gueto total. Por ejemplo, en la primera versión de Groupon vendíamos camisetas. En la reseña decíamos: ‘Esta camiseta está en color rojo y talla grande. Si quiere un color o una talla diferentes, mándenos un email’. No teníamos forma de añadir esto de forma automática. Era todo improvisado.

Fue suficiente para probar el concepto y demostrar que había algo que realmente gustaba a la gente. Llegamos al punto en que vendíamos 500 cupones de sushi al día y mandábamos 500 PDF al mismo tiempo por e-mail. Realmente, hasta julio del primer año todo era buscar desesperadamente la forma de agarrar el tigre por la cola”.

PDF hechos a mano, cupones para pizzas y un simple blog fueron suficientes para para validar lo que venimos llamando “actos de fe” y lanzar Groupon hacia un éxito que



superó todos los récords: mil millones de facturación y una revolución en la forma en que los negocios locales buscan nuevos consumidores.

Y es que un producto mínimo viable (PMV) ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible. No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar; es la forma más rápida de entrar en el circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo.

Al contrario que con el tradicional desarrollo de productos (que normalmente requiere un período de incubación y de reflexión largo, y se esmera en alcanzar la perfección del producto), el objetivo del PMV es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo. A diferencia de un prototipo tradicional o una prueba de concepto, un PMV no solo está diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño: su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio.

Uno de los aspectos más irritantes del producto mínimo viable es el reto que supone para las nociones tradicionales de calidad. Los mejores profesionales y artistas aspiran a crear productos de calidad; es una cuestión de honor. Pero estas discusiones sobre calidad presuponen que la empresa ya sabe qué atributos del producto son los que el consumidor percibirá que valen la pena. Y en una startup, esta es una asunción arriesgada de sostener. A menudo no sabemos con seguridad ni siquiera quién es el consumidor.

Los PMV a veces parecen ser de baja calidad para los consumidores. Si es así, deberíamos usar esto como oportunidad para aprender cuáles son los atributos que les importan. Esto es infinitamente mejor que hacer meras especulaciones o diseñar estrategias sobre el papel, porque aporta una base teórica sólida a partir de la cual crear productos en el futuro.

A veces, sin embargo, los consumidores reaccionan de forma un poco diferente. Muchos productos famosos fueron lanzados en un estadio de “baja calidad” y a los consumidores les encantaron. Imaginemos que si Craig Newmark, en la primera época de Craigslist, hubiera rechazado publicar su humilde boletín de noticias a través del correo electrónico porque no tenía un diseño suficientemente bueno. ¿Qué habría pasado si los fundadores de Groupon hubieran sentido que “dos pizzas al precio de una” no estaba a su altura?

Eric Ries, creador del método Lean Startup, ha vivido muchas experiencias parecidas. En la primera época de su empresa IMVU, dedicada a la mensajería instantánea, los avatares de los clientes estaban encerrados en un sitio, incapaces de moverse por la pantalla. ¿La razón? Estaban desarrollando un PMV y todavía no habían afrontado la difícil tarea de crear la tecnología que permitiría a los avatares moverse por el entorno virtual donde viven. En la industria del videojuego, el estándar es que los avatares 3D se muevan de forma fluida mientras caminan, esquivan los obstáculos que encuentran en el camino y toman rutas inteligentes para llegar a sus destinos. Los juegos famosos, líderes de ventas, como The Sims funcionaban así desde el principio. No querían lanzar una versión de baja calidad en cuanto a esta característica, así que en su lugar optaron por lanzarlo con avatares inmóviles.

Pero el feedback de los clientes era firme: querían mover los avatares por el entorno virtual. Tomaron esto como una mala noticia, puesto que significaba que tendrían que invertir una cantidad considerable de tiempo y dinero. Pero antes de encargarse de esto, decidieron probar otro PMV que usaba un simple truco que les hizo sentir como si estuvieran haciendo trampas: cambiaron el producto de manera que los consumidores pudieran hacer clic encima de donde querían que fuera el avatar y este se “teletransportaba” allí instantáneamente. No se podían permitir dibujos extravagantes o efectos de sonido. Se sintieron mal lanzando el programa con esta característica, pero era todo lo que podían permitirse.

Se sorprendieron cuando empezaron a recibir feedback positivo de los consumidores. Cuando pedían a los consumidores que les dijeran qué era lo que más les gustaba de IMVU, un grupo considerable de clientes mencionaba el “teletransporte” del avatar entre los tres aspectos que más les gustaban.

Esta solución barata a la que llegaron consiguió desarrollar algunas de las características del producto de las que estaban orgullosos, características que habrían requerido mucho más tiempo y dinero si lo hubieran resuelto de otra manera.

El producto mínimo viable varía en cuanto a su complejidad, desde pruebas de “humo” extremadamente simples (poco más que un anuncio) a primeros prototipos completos con problemas y pocos elementos. Decidir el nivel de complejidad del PMV es algo que no se puede hacer a partir de una fórmula. Requiere emitir algún juicio. Afortunadamente, este juicio no es difícil de desarrollar: la mayoría de los emprendedores

y equipos de desarrollo de producto sobrestiman la cantidad de elementos que requiere un PMV. Cuando se dude, hay que simplificar.

Un resultado común de un PMV es la invalidación del modelo de crecimiento propuesto por la empresa, dejando claro que se necesita otro enfoque. Esto puede pasar incluso si el PMV es rentable para la empresa. Sin un modelo de crecimiento formal, muchas empresas caen en la trampa de satisfacerse con un pequeño negocio rentable cuando un pivote (un cambio en la estrategia) podría llevar a un crecimiento significativo. La única manera de saberlo es haber probado sistemáticamente el modelo de crecimiento con clientes reales.

La lección que debemos extraer del PMV es que cualquier trabajo adicional más allá del que se requiere para empezar a aprender es un despilfarro, independientemente de lo importante que pareciera en ese momento.

## **Paso 2: Medir**

En una empresa tradicional, un directivo que promete que entregará un resultado y no lo hace se encuentra con graves problemas. Solo hay dos explicaciones posibles: un error en la ejecución o en la planificación. Ambos son inexcusables. Pero los directivos que manejan una startup se enfrentan a un problema todavía más difícil: si los planes y proyecciones que hacen están llenos de incertidumbre, ¿cómo se puede reivindicar el éxito cuando se ha fracasado al intentar alcanzar los resultados que se habían prometido? Dicho de otra manera, ¿cómo puede saber el director financiero o el capitalista de riesgo que hemos fracasado porque hemos aprendido algo crucial y no porque estábamos haciendo el tonto o íbamos totalmente desencaminados?

La solución a este problema reside en el centro del modelo del método Lean Startup. Necesitamos un enfoque disciplinado y sistemático para saber si estamos progresando y descubrir si estamos obteniendo aprendizaje validado. Este sistema es la contabilidad de la innovación, una alternativa a la contabilidad tradicional. Desgraciadamente, la contabilidad estándar no sirve para evaluar a los emprendedores. Las startups son demasiado imprevisibles para que las previsiones financieras y los hitos contables sean precisos.

La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas. La primera consiste en usar un producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual. Sin una imagen clara de la situación actual,

sin importar lo lejos que se está del objetivo, no se puede empezar a evaluar el progreso hacia el objetivo.

En segundo lugar, las startups deben intentar poner a punto el motor de crecimiento para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Esto puede requerir muchos intentos. Cuando la startup haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión. Este es el tercer paso: pivotar o perseverar.

1- Establecer el punto de partida. Un PMV permite a una startup obtener datos reales sobre el punto de partida de su modelo de crecimiento, tasas de conversión, tasas de suscripción y prueba, el valor medio que aporta un cliente a las arcas de la empresa, etc., y esto es valioso como base para el aprendizaje sobre los consumidores y sus reacciones al producto incluso aunque empiece con unas noticias extremadamente malas.

Cuando uno escoge entre las muchas asunciones de un plan de negocio, tiene sentido probar primero las más arriesgadas. Si no puede mitigar estos riesgos para llegar al ideal que se requiere para un negocio sostenible, no tiene sentido probar lo demás. Por ejemplo, una empresa de medios de comunicación que venda publicidad tiene dos asunciones básicas que toman la forma de preguntas: ¿Puede captar la atención continua del segmento de consumidores definido? y ¿Puede vender esta atención a los anunciantes?. En un negocio en el que las tasas de publicidad para un segmento determinado de consumidores sean conocidas, la asunción más arriesgada es la capacidad para captar la atención. Por lo tanto, los primeros experimentos deberían centrarse en la producción de contenidos más que en la venta de publicidad. Quizá la empresa podría producir un episodio piloto y ver cómo se comportan los consumidores.

2- Poner el motor a punto. Cuando se ha establecido el punto de salida, la startup puede trabajar para alcanzar el segundo hito de aprendizaje: poner el motor a punto. Cada iniciativa de desarrollo de producto, de marketing o de cualquier otra actividad que lleve a cabo una startup debería tener el objetivo de mejorar uno de los factores clave del modelo de crecimiento. Por ejemplo, una empresa puede dedicar tiempo a mejorar el diseño de su página web para que sea más fácil de usar por parte de los consumidores. Esto presupone que la tasa de utilización de la web es un factor clave del crecimiento y

que su punto de partida es inferior del que a la empresa le gustaría. Para demostrar el aprendizaje validado, los cambios en el diseño deberían mejorar dicha tasa de utilización. Si no lo hace, el nuevo diseño debería juzgarse como un fracaso.

3- Pivotar o perseverar. Con el tiempo, un equipo que está aprendiendo cuál es su camino hacia un negocio sostenible verá que las cifras de su modelo aumentan desde los niveles horribles del punto de partida establecido por el PMV y convergen hacia algo similar al ideal del plan de negocio. Una startup que fracasa en este aspecto verá que el ideal se aleja cada vez más. Cuando esto se hace bien, ni siquiera el campo de distorsión de la realidad más poderoso será capaz de cubrir este hecho: si no se cambian los factores clave de crecimiento del modelo de negocio, no se progresará. Es un signo de que ha llegado el momento de pivotar.

### **La importancia de utilizar los indicadores adecuados**

Por muy bien que estén planteados los experimentos que pongan a prueba las hipótesis de valor y crecimiento de una startup, si no se utilizan los indicadores correctos para evaluar las conclusiones de dichos experimentos, será un desperdicio de tiempo. Hay que diferenciar entre indicadores vanidosos e indicadores accionables.

Para comprender la diferencia entre los dos tipos de indicadores pensemos en el ejemplo de una tienda de ropa. Si el director de la tienda utiliza para medir el progreso de su establecimiento la cifra de visitantes, es bastante probable que se esté dejando llevar por indicadores vanidosos. Es posible que un mes determinado la afluencia de público haya crecido en un porcentaje de dos dígitos, lo cual está muy bien, pero puede deberse a factores estacionales o a que la tienda fue mencionada en un artículo de prensa. El director haría bien en juzgar el éxito global de su negocio (y de los experimentos o mejoras que realice) con indicadores más realistas (accionables) como el porcentaje de visitantes que compran algo, el valor medio de cada compra, etc.

Si los indicadores vanidosos mejoran a lo largo del tiempo, se puede dar la paradoja de que el motor de crecimiento parezca que está girando, pero que la realidad subyacente sea que los esfuerzos para poner a punto el motor no estén dando los frutos que se piensan. En el ejemplo de la tienda, las ventas globales pueden estar creciendo mes a mes fruto de descuentos muy agresivos, pero a costa de posicionar la marca en un

segmento de bajo coste que lleve a una situación de “pan para hoy y hambre para mañana”.

### **Optimización versus aprendizaje**

Ingenieros, diseñadores y comerciales están entrenados para optimizar. Los ingenieros están preparados para mejorar el rendimiento del producto, igual que los diseñadores son buenos en facilitar su uso. Todas estas actividades, en una organización tradicional bien gestionada, ofrecen un aumento del beneficio por un aumento en el esfuerzo. Siempre que se ejecute correctamente el plan, el trabajo duro aporta resultados.

Sin embargo, estas herramientas para mejorar el producto no funcionan de la misma manera en las startups. Si se está construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no obtendrá resultados significativos. Una startup debe medir su progreso con un listón más alto: si algunas características hacen que el producto o servicio sea mejor a los ojos de ingenieros y diseñadores, pero no tienen impacto alguno en el comportamiento de los consumidores, es probable que se estén despilfarrando tiempo y recursos.

Los hitos de aprendizaje evitan esta espiral negativa y el esquema de la contabilidad de la innovación deja claro cuándo la empresa está atascada y necesita un cambio de dirección.

### **Despacio, que tengo prisa (por aprender)**

En el libro *Lean Thinking*, James Womack y Daniel Jones explican una historia sobre cómo llenar sobres con publicidad con la ayuda de las dos hijas pequeñas de uno de los autores. En cada sobre debía escribirse la dirección del destinatario, poner el sello, introducir una carta y cerrarlo. Las hijas, de seis y nueve años, sabían cómo debían completar el proyecto: “Papá, primero deberías doblar todas las cartas. Después deberías cerrar todos los sobres. Entonces pones los sellos”. Su padre quería hacerlo de forma contraria a la intuición: completar cada sobre uno a uno. Ellas, como la mayoría de nosotros, pensaron que de esa forma iba más lento, y le dijeron: “¡No es eficiente!”. Él y sus hijas se repartieron los sobres e hicieron una competición para ver quién terminaba antes.

El padre ganó la carrera, y no solo porque fuera un adulto. Lo hizo porque el enfoque de ir uno a uno es la manera más rápida de terminar el trabajo, a pesar de que parezca ineficiente. Esto ha sido confirmado por muchos estudios.

El enfoque de un sobre cada vez, en Lean manufacturing, se llama “flujo de una sola pieza”. Funciona debido al sorprendente poder de los lotes pequeños. Cuando realizamos un trabajo que avanza por etapas, el “tamaño del lote” se refiere al volumen de trabajo que se mueve de una fase a otra cada vez. Por ejemplo, si estamos llenando un centenar de sobres, la forma intuitiva de hacerlo, es decir doblar cien cartas cada vez, tendría un tamaño de lote de cien. El flujo de una sola pieza se llama así porque el tamaño del lote es de uno.

¿Por qué llenando un sobre cada vez se consigue hacer el trabajo más rápidamente a pesar de que parece que debería ser más lento? Porque nuestra intuición no tiene en cuenta el trabajo extra que se requiere para almacenar, amontonar y mover grandes pilas de sobres medio completados cuando se hace de la otra forma. Parece más eficiente repetir la misma tarea una y otra vez, en parte porque esperamos que cada vez haremos esta tarea más rápidamente. Desgraciadamente, en un trabajo orientado al proceso como este, el resultado individual no es tan importante como el resultado general de todo el sistema.

Incluso si la cantidad de tiempo que requiere cada proceso fuera la misma, el enfoque de producción en lotes pequeños seguiría siendo mejor, también por razones no intuitivas. Por ejemplo, ¿qué pasa si los sobres son defectuosos y no cierran bien? En el enfoque de los grandes lotes deberíamos vaciar todos los sobres, comprar sobres del tamaño adecuado y volver a llenarlos. En el enfoque de los lotes pequeños, esto se descubre inmediatamente y no es necesario repetir todo el trabajo.

La base del éxito de los lotes pequeños puede usarse para mejorar de forma espectacular la velocidad a la cual las startups obtienen el aprendizaje validado. Vuelva a pensar en el ejemplo de llenar sobres. ¿Qué pasa si el cliente no quiere el producto que se está creando? A pesar de que esto nunca es una buena noticia para un emprendedor, descubrirlo cuanto antes es mucho mejor que descubrirlo más tarde. Trabajar con lotes pequeños asegura que la startup puede minimizar el gasto de tiempo, dinero y esfuerzo que finalmente ha sido un despilfarro.

### Paso 3: Aprender

Todo lo que hemos visto hasta ahora es un preludio de una pregunta aparentemente simple: ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante?

Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del feedback recibido del mercado se pueden quedar atascadas en la tierra de los muertos vivientes, sin crecer lo suficiente ni morir, consumiendo los recursos y el compromiso de los empleados y accionistas pero sin avanzar.

La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear los esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento. En otras palabras, los pivotes exitosos nos sitúan en una senda que nos permite desarrollar un negocio sostenible.

#### Catálogo de pivotes

La palabra pivote a veces se usa de forma incorrecta como sinónimo de “cambio”. Un pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio y el motor del crecimiento.

**Pivote de acercamiento (zoom-in):** En este caso, lo que antes se consideraba una característica del producto se convierte en el producto.

**Pivote de alejamiento (zoom-out):** Es la situación inversa. A veces, una única característica es insuficiente para sostener todo el producto. En este tipo de pivote, lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor. Por ejemplo, Amazon pasó de vender únicamente libros a comercializar todo tipo de productos desde su Web.

**Pivote de segmento de consumidor:** En este pivote, la empresa se da cuenta de que el producto que está creando resuelve un problema real para consumidores reales, pero que estos no son el tipo de consumidor que inicialmente había planeado atender.

**Pivote de necesidad del consumidor:** Como resultado de alcanzar un conocimiento del consumidor extremadamente bueno, a veces está claro que el problema



que se intenta solucionar no es demasiado importante para ellos. Sin embargo, debido a esta gran intimidad con el consumidor, descubrimos otros problemas que son importantes y que nuestro equipo puede solucionar. En muchos casos, estos problemas relacionados pueden requerir algo más que el reposicionamiento del producto existente. En otros, puede demandar un producto totalmente nuevo. De nuevo, es un caso en el que la hipótesis del producto se confirma parcialmente; el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había anticipado inicialmente. Un ejemplo famoso es la cadena Potbelly Sandwich Shop, que en la actualidad posee más de doscientos establecimientos. Empezó como una tienda de antigüedades en 1977; los propietarios comenzaron a vender bocadillos como forma de reforzar la clientela de sus tiendas. Pronto tuvieron que pivotar hasta transformarse en una línea de negocio totalmente diferente.

**Pivote de arquitectura del negocio:** Las empresas suelen seguir una de estas dos arquitecturas de negocio mayoritarias: alto margen y bajo volumen o bajo margen y alto volumen. El primero habitualmente se asocia con los negocios de venta de empresa a empresa (B2B), y el segundo con los productos para los consumidores (B2C). En un pivote de arquitectura del negocio algunas empresas abandonan la estrategia de alto margen y bajo volumen pasándose al mercado de masas; otros, originariamente diseñados para el mercado de masas, se transforman y pasan a un modelo que requiere ciclos de ventas largos y costosos.

**Pivote de captura del valor:** Hay muchas formas de capturar el valor que crea una empresa. Estos métodos suelen denominarse monetización o modelos de ingresos. A menudo, los cambios en la forma de capturar valor por parte de la empresa pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de marketing.

**Pivote de motor del crecimiento:** Hay tres motores de crecimiento que propulsan a la startup: el crecimiento viral, el crecimiento pegajoso y el crecimiento remunerado. En este tipo de pivote, una empresa cambia su estrategia de crecimiento para buscar un crecimiento más rápido o más rentable. Habitualmente, pero no siempre, el cambio en el motor de crecimiento también requiere un cambio en la forma de capturar el valor.

**Pivote de canal:** En la terminología de ventas habitual, el mecanismo a través del cual una empresa entrega sus productos a los consumidores se llama canal de venta o

canal de distribución. Por ejemplo, los bienes de consumo envasados se venden en una tienda de comestibles y los automóviles, en concesionarios. A menudo, los requerimientos del canal determinan el precio, las características y el panorama competitivo del producto. Un pivote de canal es el reconocimiento de que la misma solución básica puede suministrarse a través de un canal diferente con mayor efectividad.

**Pivote de tecnología:** Una empresa puede descubrir una forma diferente para alcanzar una misma solución usando una tecnología completamente distinta. En estos casos, el segmento de consumidores, el modelo de captura del valor y los canales son los mismos, pero la nueva tecnología puede proporcionar unos resultados superiores en comparación con la tecnología existente.

### **Experimentar en carne propia**

El problema con los ejemplos conocidos de pivotes es que la mayoría de la gente se familiariza con las estrategias que al final tienen éxito aplicadas por empresas famosas. Aquello que generalmente es menos conocido son los pivotes que se han necesitado para descubrir estas estrategias. Las empresas tienen un fuerte incentivo para hacer girar sus historias de relaciones públicas alrededor de un heroico fundador y hacer que parezca que su éxito es el inevitable resultado de una buena idea.

Aun así, a pesar de que las startups suelen pivotar hacia una estrategia que parece similar a la de una empresa con éxito, es importante no poner demasiado énfasis en estas analogías. Es extremadamente difícil saber si la analogía se ha trazado bien. ¿Hemos copiado los elementos esenciales o únicamente los superficiales? ¿Aquello que ha funcionado en esa industria puede aplicarse a la nuestra? ¿Lo que ha funcionado en el pasado lo hará ahora?

### **Los pivotes requieren coraje**

Si se le pregunta a la mayoría de los emprendedores que han decidido pivotar y dirán que desearían haber tomado antes la decisión. Creo que hay tres razones por las que esto ocurre.

En primer lugar, los indicadores vanidosos pueden hacer que los emprendedores lleguen a falsas conclusiones y vivan en su mundo. Esto perjudica la decisión de pivotar, porque priva a los equipos de la creencia de que es necesario cambiar.

En segundo lugar, cuando un emprendedor no tiene una hipótesis clara es casi imposible experimentar un fracaso total, y sin fracaso no suele existir el impulso necesario para embarcarse en el cambio radical que requiere un pivote.

Por último, muchos emprendedores tienen miedo. Reconocer el fracaso puede llevar a una moral peligrosamente baja. Irónicamente, este miedo eleva el riesgo porque el proceso de prueba no tiene lugar hasta que la visión no está totalmente realizada. Sin embargo, en ese momento suele ser demasiado tarde para pivotar, puesto que se están acabando los fondos. Para evitar este destino, los emprendedores necesitan enfrentarse a sus miedos y aceptar el fracaso, a menudo incluso públicamente. De hecho, los emprendedores con un alto perfil, ya sea a causa de su fama personal o porque operan como parte de una marca reconocida, se enfrentan a una versión extrema de este problema.

En el mundo de creación de mitos de Hollywood, en libros o en revistas, cuando vemos a emprendedores tener éxito, la historia siempre se estructura de la misma manera. En primer lugar, vemos al valiente protagonista teniendo una epifanía, tramando una buena idea. Nos explican cómo son su carácter y personalidad, cómo consiguieron estar en el sitio correcto en el momento adecuado y cómo él o ella dieron el salto para emprender un negocio.

Entonces empieza el fotomontaje. Normalmente es corto, solo unos minutos de intervalos de fotografías o de narración. Vemos al protagonista creando un equipo, quizá trabajando en un laboratorio, escribiendo en pizarras o cerrando ventas. Al final del montaje, los emprendedores tienen éxito y la historia puede pasar a algo más importante: cómo se dividen el botín de su éxito, quién aparece en las portadas de las revistas, quién demanda a quién y las implicaciones para el futuro...

Desgraciadamente, el trabajo real que determina el éxito de las startups se produce durante el fotomontaje. No da la talla en términos de formar parte de la gran historia porque es demasiado aburrido. Solo un 5 % del espíritu emprendedor es la gran idea, el modelo de negocio, la elaboración de estrategia y el reparto de las ganancias. El otro 95 % es el trabajo valiente que se mide con la contabilidad de la innovación: las decisiones de priorización de producto, quiénes serán los consumidores objetivo, el coraje para someter la gran visión a la constante prueba y el feedback.

Y una decisión destaca por encima de las demás en cuanto a dificultad, requerimiento de tiempo y principal fuente de despilfarro para la mayoría de startups: decidir cuándo pivotar y cuándo perseverar.

# Capítulo 3

## Lienzo de Propuesta de Valor

---

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual creado por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith. Se compone de tres partes: el **perfil del cliente**, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el **mapa de valor**, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el **encaje**, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El **perfil del cliente** agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

- Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
- Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
- Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el **mapa de valor** describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

**Productos y servicios:** es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

**Aliviadores de frustraciones:** describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

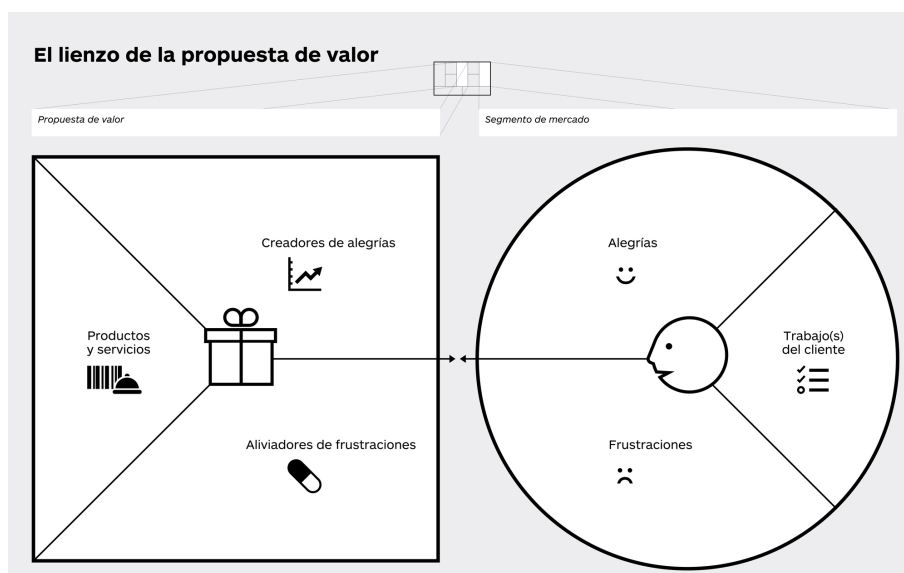
**Creadores de alegrías:** es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El **encaje** del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Las propuestas de valor pueden involucrar a varias personas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio. Por ejemplo, una familia que tiene intención de comprar una consola de juegos. En esa situación existen diferencias entre el comprador, la persona influyente, el que toma la decisión, los usuarios finales y los saboteadores. Por lo tanto, tiene sentido esbozar un lienzo de propuesta de valor para cada parte interesada.

Se debe analizar también cómo se vende un producto o servicio. Si se hace a través de un intermediario se necesita, en realidad, complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la oferta no llegue al cliente final o, al menos, no con el mismo impacto.

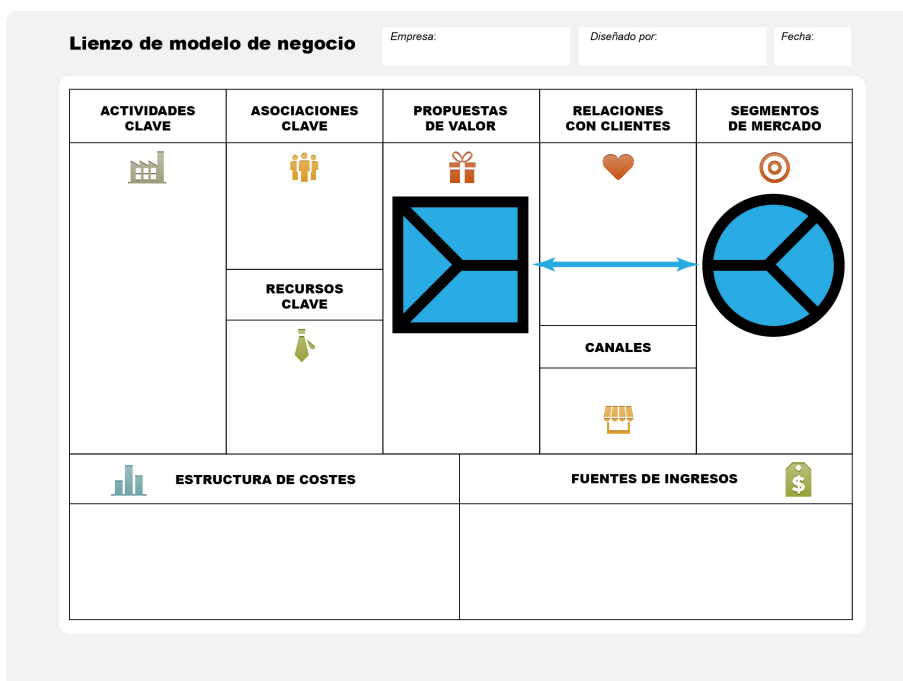
Este es el lienzo de la propuesta de valor en blanco:



El lienzo de la propuesta de valor es un complemento del **lienzo de modelo negocio** descrito en el libro *Generación de modelos de negocio* y del cual se hablará en el próximo capítulo.

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa. El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes.

Esta sería su representación gráfica:



## 1- Perfil del cliente

### Tareas del cliente

Las tareas describen aquellas actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que intentan satisfacer. Hay que asegurarse de adoptar la perspectiva del cliente cuando se investigan las tareas porque puede que no sea lo que el cliente realmente intenta resolver.

No todas las tareas implican lo mismo. Distinguir entre los tres tipos siguientes ayuda a abrir la mente y hacer un mejor perfil de tus clientes:

**Tareas funcionales:** tareas en las que los clientes intentan realizar algo específico o, dicho de forma más general, solucionar un problema. Por ejemplo, en el ámbito doméstico, los clientes quizá quieran cortar el césped del jardín, intentar comer sano o, en

el ámbito profesional, redactar un informe financiero o ayudar a sus propios clientes a conseguir determinados objetivos.

**Tareas sociales:** son aquellas en las que los clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Son tareas relacionadas con cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como consumidores, los clientes pueden interesarse mucho por su aspecto físico y quizá quieran ir a la moda, o deseen ser considerados competentes en su entorno profesional.

**Tareas personales o emocionales:** son las tareas en las que los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como mejorar su calidad de vida, estar tranquilos con las inversiones que realizan o tener la sensación de seguridad en su puesto de trabajo.<sup>13</sup>

También ayuda a crear el perfil de tus clientes si se piensa en las tareas que realizan diferenciando su nivel de implicación. Esto es especialmente útil a la hora de segmentar distintos perfiles.

Se debe reflexionar sobre los siguientes perfiles de cliente:

**Comprador de valor:** estos clientes realizan ciertas tareas muy específicas como comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, esperar en una cola para pagar, completar una compra en una página Web u optar por el envío de un producto o servicio.

**Cocreador de valor:** este tipo de clientes realiza tareas relacionadas con la cocreación de valor con tu empresa. Por ejemplo, clientes que desean publicar opiniones y comentarios de los productos en algún portal de Internet o en aquellas personas que desean participar en el diseño de los productos o servicios aportando ideas o participando en foros de discusión.

**Transferidor de valor:** estos clientes realizan tareas relacionadas con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor como cancelar una compra, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros o revenderlo.

Las tareas del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones.

---

<sup>13</sup> Este tipo de tareas son las que más interesan a los fines del desarrollo de este trabajo final y se refieren a la “lógica emocional” que se habló en un principio.



Por otra parte, es importante reconocer que no todas las tareas tienen la misma importancia para el cliente. Hay algunas que son más importantes en su vida, ya que no resolverlas podría acarrear graves consecuencias. Otras son insignificantes, porque al cliente le importan más otras cosas. A veces considerará crucial una tarea porque ocurre con frecuencia o porque dará como resultado algo deseado o algo no deseado.

## **Frustraciones del cliente**

Las frustraciones describen todo aquello que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o directamente no se resuelve.

Hay que tratar de identificar tres tipos de frustraciones de clientes y lo severas que pueden ser:

**Características, problemas y resultados no deseados.** Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que un producto o servicio no funcione, lo haga mal o tenga efectos secundarios negativos), sociales (“Quedo mal si hago esto”) o secundarias (“Es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”). También pueden conllevar sensaciones no deseadas (“Es aburrido correr en el gimnasio” o “Este diseño es feo”).

**Obstáculos.** Los elementos que impiden que los clientes empiecen una tarea o que los hacen ir más lentos (“Me falta tiempo para hacer esto como es debido” o “No me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes”).

**Riesgos (resultados potenciales no deseados).** Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (“Puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución” o “Un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros”).

Para el cliente, una frustración puede ser extrema o moderada, de modo similar a que las tareas pueden ser importantes o insignificantes.

Cuando se comprende exactamente cómo miden los clientes la intensidad de las frustraciones, se pueden diseñar mejores aliviadores de frustraciones en la propuesta de valor.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudar a pensar en varias frustraciones potenciales de tus clientes:

¿Cómo definen tus clientes que algo es demasiado costoso? ¿Lleva mucho tiempo hacerlo, cuesta demasiado dinero o exige esfuerzos considerables?

¿En qué fallan para tus clientes las actuales propuestas de valor que hay en el mercado? ¿Qué elementos les faltan? ¿Hay cuestiones de rendimiento que les molesten o mencionan fallos?

¿Cuáles son los principales retos y dificultades con los que se encuentran los clientes? ¿Entienden cómo funcionan las cosas, tienen dificultades haciendo algunas tareas por motivos específicos?

¿Con qué consecuencias sociales negativas se topan o cuáles temen? ¿Les asusta una pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?

¿Qué riesgos temen tus clientes? ¿Los técnicos, sociales o financieros? ¿Se preguntan qué podría salir mal?

¿Qué les hace perder el sueño? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones?

¿Cuáles son las barreras que impiden que tus clientes adopten una propuesta de valor? ¿Hay costes de inversión iniciales, una curva de aprendizaje pronunciada u otros obstáculos que impidan su adopción?

## **Alegrías del cliente**

Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa:

**Alegrías necesarias.** Se trata de alegrías sin las cuales un producto o servicio no funcionaría. Por ejemplo, la expectativa más básica que tenemos de un smartphone, por ejemplo, es que podamos realizar llamadas con él.

**Alegrías esperadas.** Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas. Desde que Apple lanzó el iPhone, esperamos que los teléfonos estén bien diseñados y sean bonitos.

**Alegrías deseadas.** Son las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras. Por ejemplo, deseamos que los smartphones estén perfectamente integrados con otros dispositivos que tengamos.

**Alegrías inesperadas.** Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Lo más probable es que ni siquiera las mencionaran si les preguntaras. Antes

de que Apple comercializara las pantallas táctiles y la App Store, nadie había pensado en ellas como parte integrante de un teléfono.

Una alegría puede resultar esencial o agradable para el cliente, del mismo modo en que las frustraciones pueden ser extremas o moderadas.

Igual que con las frustraciones, es preferible describir las alegrías de la manera más concreta posible para distinguir claramente entre tareas, frustraciones y alegrías. Cuando se comprende cómo miden exactamente los clientes las alegrías se pueden diseñar mejores creadores de alegrías en la propuesta de valor.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes pueden ayudar a pensar en varias alegrías potenciales del cliente:

¿Qué ahorros harían felices a tus clientes? ¿Qué ahorros valorarían desde el punto de vista del tiempo, dinero o esfuerzo?

¿Qué niveles de calidad esperan? Y ¿de cuáles quisieran más o menos?

¿Cómo satisfacen las actuales propuestas de valor a los clientes? ¿Con qué características específicas disfrutan? ¿Qué rendimiento y calidad esperan?

¿Qué les haría la vida más fácil a tus clientes? ¿Podría haber una curva de aprendizaje más plana, más servicios o costes de propiedad más bajos?

¿Qué consecuencias sociales positivas desean tus clientes? ¿Qué les hace quedar bien? ¿Qué aumenta su poder o estatus?

¿Qué buscan más los clientes? ¿Buen diseño, garantías, más características o que estas sean personalizables?

¿Con qué sueñan los clientes? ¿Qué aspiran conseguir? O ¿qué representaría un alivio para ellos?

¿Cómo miden tus clientes el éxito o el fracaso? ¿Cómo calculan el rendimiento o el coste?

## **2- Mapa de valor**

### **Productos y servicios**

Se trata sencillamente de una lista de lo que se ofrece. Esta enumeración de todos los productos sobre los que se construye la propuesta de valor va a ayudar a los clientes a realizar tareas funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer sus necesidades básicas. Es fundamental tener en cuenta que los productos y servicios no crean valor por

sí mismos, sino en relación con un segmento de clientes específico y sus tareas, frustraciones y alegrías.

La lista de productos y servicios también puede incluir aquellos que ayudan a tus clientes a desempeñar los papeles de comprador (comparar ofertas, decidir y comprar), cocreador (codiseñar propuestas de valor) y transferidor (deshacerse de un producto).

Probablemente la propuesta de valor se compondrá de varios tipos de productos y servicios:

**Físicos y tangibles.** Los bienes, como los productos manufacturados.

**Intangibles.** Productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa.

**Digitales.** Productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones online.

**Financieros.** Productos como fondos de inversión, o seguros o servicios como la financiación de una compra.

Es importante tener en cuenta que para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia. Algunos son esenciales para la propuesta de valor y otros son simplemente agradables.

**Aliviadores de frustraciones.** Los aliviadores de frustraciones describen cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes. Se debe tener en cuenta cómo se pretende eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver una tarea, o las que les impiden resolverla.

No hace falta asignar un aliviador para cada frustración que se haya identificado en el perfil del cliente, porque ninguna propuesta de valor puede hacerlo. Las mejores propuestas de valor se centran en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudar a reflexionar sobre cómo los productos y servicios pueden aliviar las frustraciones de los clientes.

¿Podrían tus productos y servicios...?

¿Generar ahorros en tiempo, dinero o esfuerzo?

¿Hacer que tus clientes se sientan mejor, eliminando frustraciones, molestias u otros elementos que les provocan dolores de cabeza y preocupaciones?

¿Arreglar productos o servicios considerados como de bajo rendimiento, introduciendo novedades, mejor rendimiento y calidad, o eliminando obstáculos?

¿Borrar consecuencias sociales negativas a las que se enfrentan o temen, como pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?

¿Eliminar riesgos que les asustan, de tipo financiero, social o técnico?

¿Limitar o erradicar los errores habituales que cometen, ayudándolos a usar una solución de manera adecuada?

¿Eliminar barreras que hacen que tus clientes no adopten propuestas de valor, por ejemplo, introduciendo costes de inversión iniciales más bajos o eliminándolos, con una curva de aprendizaje más plana, o suprimiendo otros obstáculos que impidan la adopción de tu propuesta de valor?

Un aliviador de frustraciones puede resultar más o menos valioso para el cliente. Se debe diferenciar entre esenciales y agradables. Los primeros aplacan cuestiones extremas, normalmente de manera radical, y crean mucho valor. Los segundos simplemente mitigan frustraciones moderadas.

**Creadores de alegrías.** Los creadores de alegrías describen cómo los productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo se pretende producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costes.

Igual que los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías no necesitan abordar cada alegría identificada en el perfil del cliente. Se deben centrar en aquellas que son relevantes para ellos y en los puntos en los que los productos y servicios pueden marcar la diferencia.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudar a pensar de manera distinta en cómo los productos y servicios pueden hacer a los clientes conseguir resultados y beneficios necesarios, deseados, esperados o inesperados.

¿Podrían tus productos y servicios...?

¿Producir los resultados que esperan o que exceden sus expectativas, ofreciendo niveles de calidad o variando la cantidad de algún elemento?

¿Ofrecer un mejor rendimiento que las actuales propuestas de valor y dejar encantados a tus clientes?

¿Hacerles la vida o el trabajo más fáciles a través de una mejor usabilidad, accesibilidad, más servicios o un coste de propiedad más bajo?

¿Crear consecuencias sociales positivas haciéndoles quedar bien o ayudándolos a obtener un aumento de poder o estatus?

¿Hacer algo específico que los clientes buscan desde el punto de vista del buen diseño, las garantías o tener más características o más específicas?

¿Cumplir un deseo con el que sueñan?

¿Producir resultados positivos que se correspondan con los criterios de éxito y de fracaso que tienen tus clientes?

¿Ayudar a que la adopción de tu producto o servicio sea más fácil mediante un coste más bajo, menos inversiones, menor riesgo, o mejor calidad, rendimiento o diseño?

Un creador de alegrías puede producir resultados y beneficios más o menos relevantes para el cliente, igual que hemos visto con los aliviadores de frustraciones. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables.

¿Qué diferencia hay con las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente? Sobre la propuesta de valor se tiene control, mientras que sobre las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente, no. Las mejores propuestas de valor abordan lo que más importa al cliente y se ocupan de hacerlo extremadamente bien.

### **3- Encaje**

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor, algo que ocurre cuando se abordan tareas importantes, se alivian frustraciones extremas y se crean alegrías esenciales para ellos.

Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Hay que centrarse en las alegrías que les importan más y marcar la diferencia.

Asimismo, los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Hay que centrarse en los dolores de cabeza que sean más importantes y que la competencia no haya abordado lo suficiente.

Para verificar el encaje, se debe buscar el mapa de la propuesta de valor y el perfil del segmento de clientes que se completó antes. Se debe revisar uno por uno los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías y comprobar si encajan con alguna tarea, frustración o alegría del cliente.

Si un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías no encaja con nada, puede que no esté creando valor para el cliente. No hay que preocuparse si no se han verificado todas las frustraciones y alegrías, no se pueden cubrir todas.

El encaje tiene lugar en tres etapas. La primera se da cuando se identifican tareas, frustraciones y alegrías relevantes del cliente que se creen que se pueden abordar con la propuesta de valor. La segunda ocurre cuando los clientes reaccionan de manera positiva a la propuesta de valor y esta encuentra tracción en el mercado. Entre los emprendedores, a esto se le llama encaje problema-solución y encaje producto-mercado, respectivamente. La tercera sucede cuando se encuentra un modelo de negocio escalable y rentable.

En la fase de encaje problema-solución, aún no se tienen pruebas de que realmente a los clientes les importe tu propuesta de valor. Este es el momento en el que hay que esforzarte por identificar las tareas, frustraciones y alegrías más relevantes para los clientes, y diseñar propuestas de valor de acuerdo con ellas. Se deben realizar prototipos de múltiples propuestas de valor alternativas para elegir las que produzcan el mejor encaje. El encaje que se consiga aún no está demostrado y principalmente existe sobre el papel. Los siguientes pasos que se deben seguir son aportar pruebas de que a los clientes les interesa tu propuesta de valor o empezar a diseñar una nueva de cero.

En la fase de encaje producto-mercado se tienen pruebas de que los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado.

Durante esta segunda fase, hay que esforzarse por validar o invalidar las suposiciones relativas a tu propuesta de valor. De modo inevitable, se descubre que muchas de las ideas del principio no crean valor para el cliente (por ejemplo, a los clientes no les importa) y se tendrá que diseñar propuestas de valor nuevas. Encontrar este segundo tipo de encaje es un proceso largo y repetitivo, no ocurre de la noche a la mañana.

Por último, el encaje de modelo de negocio tiene lugar cuando se tienen pruebas de que la propuesta de valor puede comercializarse con un modelo de negocio rentable y escalable.

Una gran propuesta de valor sin un gran modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso. Ninguna propuesta de valor, por buena que sea, puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro.

La búsqueda de propuestas de valor que coincidan con tareas, frustraciones y alegrías del cliente es un constante ir y venir entre diseñar y probar experimentos, prototipos y pilotos. Más que secuencial, el proceso es repetitivo. El objetivo que hay detrás del modelo descrito es probar ideas lo más rápido posible para aprender, crear diseños mejores y volver a probar.

Se recomienda aplicar los 10 principios siguientes cuando se empiecen a probar las ideas para las propuestas de valor. Un buen proceso de experimentación genera datos de lo que funciona y lo que no. También permitirá adaptar y cambiar las propuestas de valor y modelos de negocio, y reducir el riesgo y la incertidumbre de manera sistemática:

- Asumir que los datos superan las opiniones.
- Aprender más rápido y reducir el riesgo aceptando el fracaso.
- Hacer pruebas pronto y perfeccionarlas después.
- Los experimentos no son la realidad.
- Equilibrar aprendizaje y visión.
- Identificar las asunciones más importantes: las que podrían hacer explotar la idea.
- Primero comprender a los clientes. Hacer pruebas de las tareas, frustraciones y alegrías del cliente antes de probar lo que podrías ofrecerles.
- Medir. Las buenas pruebas contribuyen al aprendizaje que se puede medir y proporcionan información que se puede aplicar.
- Aceptar que no todos los hechos son iguales. Considerar el grado de fiabilidad de los datos.
- Probar el doble de veces las decisiones irreversibles y que estén bien fundamentadas.

A modo de conclusión, se pueden enumerar las 10 características que presentan las grandes propuestas de valor:

- Se afianzan en grandes modelos de negocio.
- Se centran en las tareas, frustraciones y alegrías que más les importan a los clientes.



- Se centran en tareas no solucionadas, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas.
- Tienen como objetivo pocas tareas, frustraciones y alegrías, pero se centran en ellas extremadamente bien.
- Van más allá de las tareas funcionales y abordan las emocionales y sociales.
- Están en consonancia con el modo en que los clientes miden el éxito.
- Se concentran en las tareas, frustraciones y alegrías que tiene mucha gente o por los que pagarán mucho dinero.
- Se diferencian de la competencia en las tareas, frustraciones y alegrías que importan a los clientes.
- Superan a la competencia de manera significativa por lo menos en un ámbito.
- Son difíciles de copiar.

# Capítulo 4

## Lienzo de Modelo de Negocios

---

*“El lienzo de modelo de negocio sirve para recoger breves anotaciones escritas en forma de resúmenes de las hipótesis iniciales sobre el negocio... Además, proporciona una imagen del negocio en una sola página y un cuadro de mando que permite un seguimiento de los pivotes que produce cada cambio en el modelo de negocio de la empresa.”<sup>14</sup>*

En 2004, Alexander Osterwalder presenta a l’Ecole des Hautes Etudes Commerciales de la Universidad de Laussane su tesis doctoral “The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach”, dirigida por el profesor Yves Pigneur, de la cual sale el Modelo de Negocio CANVAS. A partir de ese momento, cientos de seguidores empezaron a adaptar los módulos para empresas nuevas y existentes. Tal es el caso que se popularizó entre empresas como 3M, Ericsson, Deloitte y Telenor.

Años después y por varias recomendaciones se dieron a la tarea de escribir un libro sobre innovación en modelos de negocio con su propio modelo innovador; el resultado, un libro colaborativo (participaron más de 200 personas) que rompe con el formato tradicional de libros de gestión y estrategia convencionales creando valor para los clientes.

El modelo de negocio CANVAS, es un lienzo vacío que deja al pintor la libertad de moldear o pincelar su idea de negocio sin ser abstracta. Esta técnica permite mirar a todos los nuevos building block de negocio en una sola página. Cada componente del modelo de negocio contiene una serie de hipótesis que se deben “testear”.

La propuesta de Osterwalder ha simplificado, ha innovado la manera en que se moldean, reestructuran y presentan las iniciativas a equipos de trabajo e inversionistas logrando crear necesidades y mercados, atraer interesados y entregar el valor de cada startup.

---

<sup>14</sup> Fragmento de “El manual del Emprendedor de Steve Blank

## Las cuatro áreas y los nueve módulos

Los creadores de este método creen que la mejor manera de describir un modelo de negocios es mediante nueve bloques que demuestren la lógica de cómo la empresa intenta hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas más importantes en el negocio: el producto, el cliente, la infraestructura y los aspectos financieros.

Para ello, se identifican, las cuatro principales áreas:

1) **Producto:** responde al qué, es decir, en qué negocio se encuentra la empresa, qué productos y qué propuesta de valor ofrece al mercado.

El Área Producto-Servicio comprende todos los aspectos que una empresa puede ofrecer a sus clientes. No solo alcanza al conjunto de productos y servicios sino también a la manera en la que se diferencia de sus competidores. Como se puede apreciar en el Gráfico N° 6, dicha área se encuentra compuesto por el elemento Propuesta de Valor que, a su vez, se puede descomponer en un conjunto de subelementos llamados “ofrecimiento”.

2) **Cliente:** responde sobre quién es el consumidor objetivo, cómo se le ofrecen los productos y servicios y cómo construir una sólida relación con ellos.

La interfaz cliente incluye todos los aspectos relacionados a los clientes. Esta contiene la elección del segmento objetivo, los canales por los cuales se pone en contacto con ellos y el tipo de relación que la compañía quiere establecer con sus clientes. Esta área describe cómo y a quién quiere entregar su propuesta de valor, que es el conjunto de productos y servicios que la empresa ofrece.

3) **Infraestructura:** responde a cómo la empresa resuelve eficientemente temas sobre logística e infraestructura, con quién lo hace y qué tipo de redes empresariales requiere.

Este pilar explica cómo una empresa crea valor, para lo cual describe qué se necesita para ofrecer la propuesta de valor y mantener la interfaz con el cliente. En otras palabras, especifica las capacidades y recursos necesarios en el modelo de negocio, quiénes son los propietarios y proveedores (si son propias o adquiridas en la red de asociados), quién realiza cada actividad y cómo se relacionan entre ellas.

4) **Aspectos Financieros:** responde a cuál es el flujo de ingreso del modelo, cuáles son los costos de la estructura y la forma de sustentabilidad del modelo de negocios.

Este bloque es transversal porque todos los demás pilares lo influyen, es decir, es el resultado de la configuración de los demás elementos del modelo de negocio.

Se encuentra compuesto por los elementos ingresos y estructura de costos, los que conjuntamente determinan la lógica de ganancia o pérdida de la empresa y, por lo tanto, su capacidad para sobrevivir.

A su vez, esas cuatro áreas se subdividen en nueve pilares o elementos interrelacionados que permiten concebir el modelo de negocios, estos son

**Propuesta de valor.** ¿cuál es el producto y/o servicio que crea valor para tus segmentos de mercado?

**Segmentos de mercado.** ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?

**Canal de distribución.** ¿qué canales se necesitan para llegar a los clientes? (comunicaciones, distribución y venta).

**Relación con el cliente.** ¿qué relaciones se tiene con cada segmento de cliente?

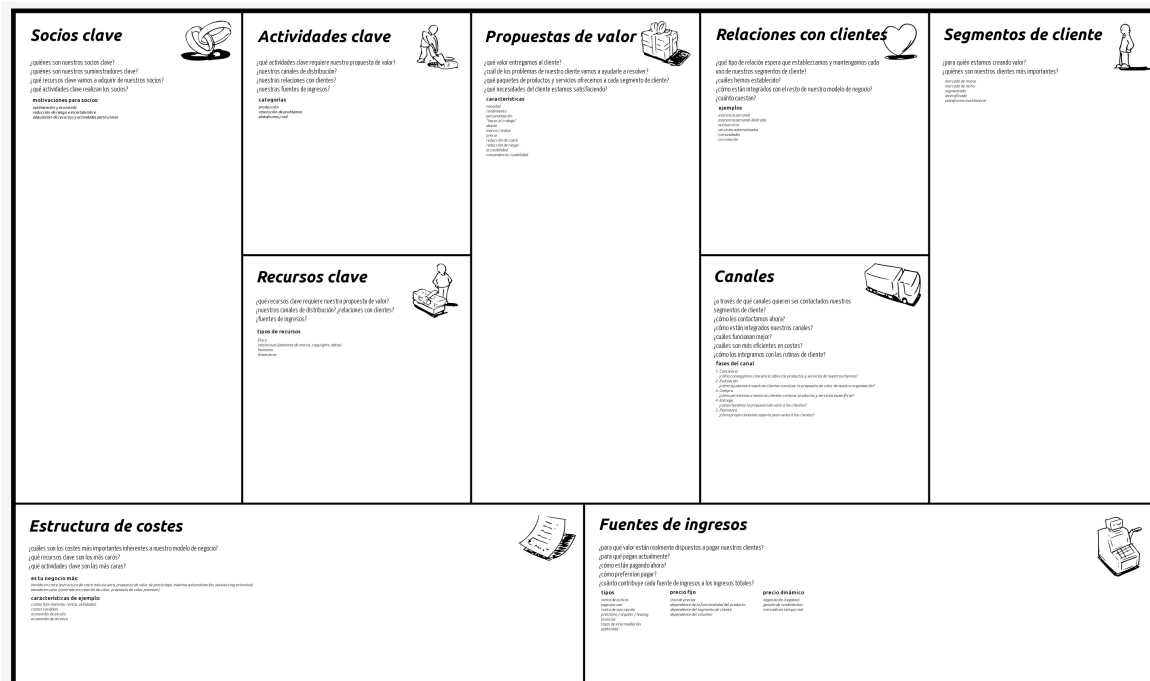
**Actividades claves.** ¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

**Recursos claves.** ¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

**Asociaciones.** ¿quiénes son los aliados clave?

**Estructura de costos.** ¿cuáles son los costos claves relacionados con el modelo de negocio?

**Fuente de ingresos.** ¿cómo genera los ingresos tu propuesta de valor?



En lo subsiguiente se realizará una descripción de todos y cada uno de los componentes del modelo de negocios y sus relaciones.

## Propuesta de valor

La propuesta de valor puede entenderse como los beneficios que la empresa entrega al mercado o como los objetos de valor (productos, servicios y servicios adicionales) ofrecidos para satisfacer necesidades de los clientes.

Realizar un análisis esquemático de la propuesta de valor permite a las empresas identificar y mapear su propuesta de valor actual y compararlo con el de sus competidores, lo que facilita la innovación en valor.

Entonces, el elemento Propuesta de Valor es un conjunto de productos y servicios que posee la empresa y que representan un valor, o satisfacen las necesidades, de un segmento de clientes específicos, asimismo, describe como una firma se diferencia de sus competidores y la razón por la cual los consumidores eligen comprarle a cierta empresa y no a otra.

La finalidad de la propuesta de valor es la de satisfacer una necesidad del cliente, por lo que constituyen una serie de ventajas que la empresa ofrecen a sus clientes. Algunas pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o ser ofertas muy parecidas a las existentes que incluyan alguna característica o atributo adicional.

La relación que existe con los demás elementos del modelo de negocio es que la propuesta de valor representa valor para un segmento de clientes objetivos y se basa en una o varias capacidades. Esta puede ser descompuesta en un conjunto de ofrecimientos y es caracterizada por sus atributos, como los son el razonamiento, nivel de valor, nivel de precio y ciclo de vida.

Como se mencionó anteriormente la propuesta de valor puede ser descompuesta en una serie de elementos ofrecidos. Por lo tanto, si realiza una descripción detallada de ellos, una empresa puede observar dónde se encuentra respecto a su competidor, lo que le permitirá innovar y diferenciarse respecto a este y alcanzar una posición competitiva.

Los elementos “ofrecidos” describen un producto, servicio e incluso una característica de ambos y el valor que representa para el cliente. El conjunto de elementos “ofrecidos” constituyen una propuesta de valor.

Los atributos de los elementos “ofrecidos” son:

- **Razonamiento:** captura las razones de por qué la empresa cree que su propuesta de valor genera valor para su cliente. Las razones pueden ser:
- **el uso:** el valor deriva generalmente del uso en sí del bien o el servicio que presta, y se crea cuando las características del producto o servicio satisfacen las necesidades del consumidor. Es decir, se crea valor cuando el valor percibido por el cliente coincide con el valor esperado (por ejemplo: conducir un auto),
- **reducción del riesgo:** pueden existir temores financieros o que el mismo bien o servicio no funcione en la actualidad o en un futuro. Para ello la empresa puede tener en cuenta numerosas acciones para disminuir los riesgos del cliente (por ejemplo: seguro para el auto)
- **reducción de esfuerzo:** esto es, hacerle la vida más fácil al cliente, facilitar las cosas o hacerlas más prácticas. Esta reducción de esfuerzo puede realizarse a través de facilitar la búsqueda y evaluación para la adquisición, como así también ofrecer mantenimiento, utilización y capacitación, que sea más fácil y más barato adquirirlo (por ejemplo: comida delivery).
- **Nivel de valor (utilidad para el consumidor):** capturar detalladamente la utilidad que ofrece los componentes del bien o servicio para el cliente, permite a una empresa compararse con sus competidores. Para ello, se presenta una escala de valores cualitativos:

- **Me-too (Yo- también)**, se considera cuando el cliente no diferencia entre los productos o servicios que ofrece una empresa y otra. A pesar de ello, la diferencia puede ofrecerse en el precio bajo.
- **Imitación innovadora**, se observa cuando una empresa imita una propuesta de valor pero la mejora, agregando un elemento o atributo innovador.
- **Excelencia**, el valor se encuentra en su extremo máximo, son ejemplo de esto aquellos productos o servicios de alta gama.
- **Innovación**, significa que una empresa ofrece un nuevo producto o servicio o una combinación revolucionaria de productos o servicios. Las claves de la innovación es ser diferente e impactar, lo que generalmente implica cambiar las reglas del juego. Le otorga a la empresa una ventaja competitiva que le permite generar ingresos superiores, esto puede desaparecer si se introduce una tecnología superior o se generaliza. Esto se denomina disrupción innovadora.
- **Nivel de precio**: a través de este atributo se compara el nivel de precio de la empresa y el de su competidor. Los niveles pueden ser:
- **Gratis**, son aquellas propuestas de valor por las cuales la empresa no pide compensación económica, ya que su modelo de negocio se basa en otras fuentes de ingreso, las cuales pueden ser la publicidad y anuncios, o la venta de información sobre sus clientes.
- **Económico**, se refiere a la gama baja en la escala de precios, es decir, cuando una empresa ofrece un producto a un precio más atractivo que la mayoría de sus competidores. Generalmente, pero no necesariamente, esto se debe a un nivel de costo menor. Para poder ofrecer precios atractivos durante un período de tiempo sostenido la empresa debe mejorar elementos de su modelo de negocio, como optimizar actividades o buscar fuente de ingresos complementarios.
- **De mercado**, significa que la empresa ofrece un precio similar al de mercado, es decir, no se diferencia por este factor. Sin embargo, esta alternativa puede ser atractiva si existe algún atributo o característica de la propuesta de valor que mejore valor.
- **Alta gama**, representa el límite superior en la escala de precios. Los de alta gama se encuentran generalmente en productos de lujo o propuestas nuevas e innovadoras que permiten cobrar una prima.

- **Ciclo de vida:** la propuesta de valor puede ser estudiada durante su ciclo de vida, por lo cual, el objetivo de este atributo es el de encontrar en qué momento del ciclo de vida la propuesta de valor o los elementos ofrecidos generan valor para el cliente, esto puede ser en el momento de:
- **La creación de valor (requerimientos),** las mejoras en la producción y la ayuda de la tecnología permite que las empresas puedan incorporar a sus clientes en el proceso de creación de valor y crear, así, valor adicional.
- **La compra de valor (adquisición),** el valor también puede crearse durante la fase de adquisición, a través de mejorar y facilitar la experiencia de compra del cliente. El primer paso es simplificar la operación en sí misma y el segundo es mejorar su cumplimiento.
- **El valor de uso (posesión),** es el valor que proviene del consumo real de los productos o servicios, generalmente esta etapa de ciclo de vida del valor es la parte dominante.
- **La renovación,** en algunos casos se requiere renovar el valor, esto puede suceder cuando el valor se agota, caduca, es obsoleto o disfuncional. A veces se puede deber a la adición de nuevas características de una propuesta de valor existente (por ejemplo nuevos juegos para una consola de juegos). También puede significar una actualización gradual del valor, como sucede con nuevas versiones de software.
- **La transferencia (retiro),** el cliente tiene la posibilidad de trasladar el valor adquirido; esto puede deberse a que la propuesta de valor perdió valor para él, pero todavía puede ganar algo transfiriendo ese valor, por ejemplo, la venta de libros usados.

Como se mencionó anteriormente, *“una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)”*<sup>15</sup>

Además, de los elementos mencionados anteriormente que contribuyen a generar valor, existen otras variables que puede lograr el mismo objetivo, se puede destacar:

---

<sup>15</sup> Fragmento del libro Generación de Modelo de Negocios de Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011 p. 23.



- **La novedad:** existen propuestas de valor que satisfacen nuevas necesidades que los clientes no reconocían porque no había ninguna oferta similar o porque simplemente no existía la necesidad. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.
- **La mejora del rendimiento:** el aumento o mejora del rendimiento de un producto o servicio puede generar valor para el cliente.
- **La personalización:** la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, la personalización masiva y creación compartida han cobrado auge.
- **El trabajo, hecho:** se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos, para que este se dedique a realizar el trabajo que forma parte de su core business.
- **El diseño:** este es un factor importante, aunque difícil de medir. En la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede ser una parte esencial de la propuesta de valor.
- **La marca/estatus:** para algunos clientes utilizar y mostrar una marca específica puede generar valor.
- **La reducción de costos:** ayudar a los clientes a reducir costos puede generar valor para estos.
- **La accesibilidad:** el poner a disposición de los clientes productos o servicios a los que estos antes no tenían acceso genera valor para ellos. Esto puede ser posible por una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas.

## Segmentos de mercado

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables.

La selección del mercado objetivo de una empresa tiene que ver con la segmentación y define qué tipo de cliente quiere abordar una empresa. Una segmentación efectiva permite a la empresa dirigir recursos a aquellos clientes que se encuentran más atraídos por su propuesta de valor. Una discriminación rápida del mercado objetivo existe cuando se divide entre empresas e individuos, conocido

comúnmente como business-to-business (B2B) y business-to-consumer (B2C). Adicionalmente, la definición del cliente objetivo ayuda a las empresas a definir a través de qué canal quiere llegar a sus clientes.

La segmentación también permite aumentar la satisfacción de los clientes, ya que estos pueden ser agrupados en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, los cuales pueden ser grandes o pequeños.

Con el fin de establecer una segmentación de cliente, las empresas descomponen el segmento de mercado en un conjunto de diferentes características que se pueden llamar criterio, los cuales pueden ser de carácter geográfico o socio- demográficas.

Las empresas, entonces, deben realizar una selección fundamentada de los segmentos a los que se va a dirigir y los que no atenderán. Tomada esa decisión se puede diseñar el modelo de negocio basado en el conocimiento detallado de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Según lo define Alex Osterwalder e Yves Pigneur en Generación de Modelos de Negocios, los grupos de clientes corresponden a diferentes segmentos cuando:

- sus necesidades demandan y justifican una oferta diferente.
- se requieren diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- buscan un tipo de relación diferente,
- el índice de rentabilidad difiere.
- pagan por diferentes aspectos de la oferta.

Existen varios segmentos de mercado. Entre los ejemplos que mencionan los autores antes referidos se pueden destacar:

- **Mercado de masas:** esta categoría no distingue segmentos de mercado, se dirige al público en general sin realizar una diferenciación, por lo cual la propuesta de valor, los canales y la relación con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen problemas y necesidades similares.
- **Nicho de mercado:** son aquellos modelos de negocios que se dirigen a segmentos específicos y especializados por lo que la propuesta de valor, canales de distribución y relación con los clientes se adaptan a requerimientos específicos de una porción del mercado.

- **Mercado segmentado:** esta categorización se observa cuando el modelo de negocios distingue varios segmentos con necesidades y problemas diferentes, a los cuales se les ofrece una propuesta de valor diferente y se observan implicancias en los demás módulos del modelo como los canales de distribución y la relación con el cliente.
- **Mercado diversificado:** son aquellos modelos que atienden 2 segmentos de mercados que no están relacionados y que, por lo tanto, presentan necesidades y problemas diferentes. Por ejemplo, el caso de Amazon.com que ofrecía venta al por menor y en el 2006 comenzó a ofrecer servicios de “computación en la nube” (almacenamiento en línea y uso del servidor). De esta manera, comenzó a atender a un segmento de mercado diferente con una propuesta de valor completamente distinta; esto fue posible debido a la potente infraestructura informática con la que contaba.
- **Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales):** se observa cuando las empresas se dirigen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre los grupos para crear valor, por ejemplo las tarjetas de crédito que vinculan los comercios con los titulares de las tarjetas. Para crear valor la plataforma debe atraer a todos los grupos al mismo tiempo, ya que el valor de la plataforma para un grupo depende de la cantidad de usuarios del otro lado. La prestación de servicio a todos los grupos de clientes posee un costo para el operador de la plataforma, que generalmente decide ofrecer gratuitamente o a bajo costo a un segmento para captar a los usuarios del otro lado de la plataforma.

## Canal de distribución

Este elemento explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, cómo llega a ellos y les entrega una propuesta de valor.

La relación que existe entre los demás elementos de modelo de negocio es que el Canal de distribución describe cómo la empresa entrega la propuesta de valor al segmento de cliente objetivo, es decir, es un conector entre ambos elementos. Generalmente la empresa presenta uno o varios canales que, a su vez, pueden ser desagregados entre varios links o conectores.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes y tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

En los últimos años hubo una explosión en la aparición de nuevos canales y se proyecta que se abrirán muchos más, debido a los avances en las TIC's. Estos cambios representan una oportunidad para alcanzar nuevos mercados y lograr una ventaja competitiva. Por otro lado, también incrementan la complejidad y, por lo tanto, la necesidad de tener un enfoque integrado respecto al diseño y gerenciamiento de los canales.

Los canales de distribución permiten entregar valor a sus clientes, y se pueden utilizar canales propios, de socios comerciales o ambos a la vez. Los canales propios pueden ser directos, con su equipo de venta o por internet; o indirecto, a través de intermediarios como los son los revendedores. Los canales de socios comerciales, son indirectos y abarcan un gran espectro de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios ofrecen menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

Debido a ello, y por los avances provenientes de las TIC's, particularmente el internet, es importante proyectar la combinación exacta de canales para tener un contacto adecuado con el cliente de forma que este disfrute de una experiencia única y que los ingresos aumenten lo máximo posible.

Entonces, se puede decir, que el elemento canal de distribución tiene implicancias importantes para la gestión ya que la empresa llega a sus clientes a través de diferentes

canales y esto requiere formular una estrategia de canales, es decir, tener un conjunto planificado de mecanismos y redes por medio de los cuales la compañía sale al mercado.

Vender simultáneamente en diferentes canales puede llegar a causar conflictos, en especial cuando se compite por alcanzar el mismo grupo de clientes; por lo tanto, un punto importante a tener en cuenta en lo que respecta a la estrategia de canales es saber manejar el conflicto de canales. Analizar y evaluar la compensación entre conflictos de canal, canibalización e introducción de nuevos canales es una tarea difícil.

El elemento canal de distribución se puede descomponer en sub elementos llamados links o conectores. Describiendo los diferentes componentes del canal de distribución una empresa puede observar mejor como se pone en contacto con sus clientes y compararse con sus competidores.

Los links o conectores describen las partes del canal de distribución y muestran las tareas específicas de marketing, con lo cual, un conjunto de links construyen un canal. Los links de diferentes canales algunas veces se encuentran interrelacionados con la intención de lograr sinergias entre canales.

En resumen, la relación que existe entre un link o conector y los demás elementos del modelo de negocio es que son parte de un canal y describen un rol específico del mismo, y, a su vez, este puede ser parte de la propuesta de valor o estar relacionado con otro link.

Además de la función tradicional de simplemente entregar valor, los canales modernos y sus links o conectores tienen, a su vez, un potencial de creación de valor y, por lo tanto, contribuyen a la propuesta de valor de la empresa. Es así como los links o conectores poseen las mismas características que el subelemento “ofrecimiento” de la propuesta de valor porque son, al mismo tiempo, parte del canal y elementos de creación de valor para la empresa, es decir, forman parte de la propuesta de valor.

Los atributos del elemento “link” o conector, con los cuales, puede contribuir a genera valor, son:

- **Razonamiento**, al igual que en el elemento “ofrecido” de la Propuesta de Valor, se pueden detectar tres formas:
- **Uso**: el link puede crear valor si coincide con las necesidades del cliente y si se integra en la propuesta de valor de la empresa. Como ejemplo, se puede mencionar las webs corporativas que generan un canal de comunicación no solo

como fuente de información sobre productos o servicios sino también como medio para resolver problemas en línea u ofrecer servicios de postventa.

- **Riesgo:** se puede crear valor por la reducción de un riesgo, como por ejemplo integrando al consumidor en el proceso de personalización del producto. Generalmente, esto es viable con el uso de internet.
- **Esfuerzo:** las mejoras originadas por las TIC's en los canales y la creación de valor tuvo su mayor impacto en la reducción del esfuerzo de los consumidores. Si bien la venta por internet aplicada por muchas tiendas de consumo no fueron exitosas (debido a que olvidaron otras partes del modelo de negocio), muchas empresas mejoraron su servicio de postventa con el uso de canales virtuales, a través de la solución de problemas en líneas, manuales, FAQs<sup>5</sup> y conexiones directas con los ingenieros de productos.
- **Ciclo de compra del cliente:** el objetivo de este atributo es identificar qué funciones del ciclo de compra del cliente cumple el link o enlace. El ciclo de compra refleja todos los posibles puntos de contacto que existen entre el proveedor y el consumidor en el contexto de adquisición, tenencia y venta del bien o servicio. Este se divide en cuatro fases:
  - **Conocimiento:** en esta etapa el cliente identifica la propuesta de valor de la empresa que puede satisfacer sus necesidades. Es así como las empresas tratan de llegar a tantos consumidores como sea posible, a través de publicidad, promociones, relaciones públicas y asociaciones.
  - **Evaluación:** identificada la empresa que puede resolver el problema o satisfacer las necesidades, el cliente quiere conocer más sobre los productos o servicios que ofrece, por lo cual, en esta etapa es importante proporcionar al cliente la mayor cantidad de información necesaria para asistirlo en el proceso de evaluación, para ello las TIC's han ayudado mucho en ofrecer más y mejor información, esto incluye datos de la empresa, referencias, la propuesta de valor y la disponibilidad del producto.
- Además de tener fuerzas de ventas capacitadas, las empresas hacen uso cada vez más de **aplicaciones multimedia** que puedan mostrar ciertos aspectos de la propuesta de valor, por lo cual, la información puede ser proporcionada por intervención humana, por herramientas de las TIC's, o una mezcla de ambos. Los

avances recientes como chat online y web cams, entre otras, han permitido disminuir en parte la asistencia humana aunque siempre es conveniente permitir que el cliente elija entre asesoramiento humano o electrónico. Actualmente, los clientes también utilizan comunidades o grupos de consumidores para informarse. Por último, se puede ofrecer acomodar la propuesta de valor para que los clientes decidan si satisface sus necesidades.

- **Compra:** esta fase incluye negociación, toma de decisión, contrato, pedido y seguimiento, facturación y pago y el cumplimiento.
- **La negociación, toma de decisión y el contrato** son muy importantes cuando hablamos de negocios Business to business (B2B); no así cuando se trata de business to consumers (B2C). Las nuevas tecnologías permitieron agilizar estos pasos, haciéndolos más eficientes, con mayor precisión y manteniendo la formalidad. Por ejemplo el seguimiento por internet se convirtió en un elemento muy importante para los consumidores. También la facturación y el pago se realizan, cada vez más, a través de medios electrónicos.
- **Servicio post venta:** esta fase es probablemente la más importante, porque puede generar la fidelidad del cliente. El servicio post venta contribuye enormemente a la satisfacción del cliente, ayudándolo a que obtenga el mayor beneficio de la propuesta de valor y asistiéndolo en caso de problemas. Puede abarcar la implementación y uso, formación, mantenimiento, supervisión, solución de problemas y la logística inversa, es decir, la venta o eliminación.

El carácter cíclico del proceso de compra indica que el objetivo final es mantener el consumidor después de la venta, es decir, reintroducirlo a la primera etapa del ciclo de compra.

### **Relaciones con clientes**

El elemento de relación con el cliente se refiere a la forma en que una empresa va al mercado, cómo llega a sus clientes y cómo interactúa con ellos.

La relación que existe con otros elementos del modelo de negocio es que este elemento describe la relación que la empresa establece con el segmento de mercado objetivo. La relación se basa en el valor del cliente y puede ser descompuesta en diferentes mecanismos de relación.

Todas las interacciones existentes entre una empresa y sus clientes afectan a la fuerza de la relación que una empresa construye con sus clientes. Debido a que estas tienen un costo determinado, las empresas deben elegir cuidadosamente que tipo de relaciones quieren entablar y con qué tipo de consumidores; ya que poder beneficiarse de esas relaciones es muy importante para cualquier modelo de negocio.

Los beneficios que se pueden obtener de las relaciones establecidas pueden lograrse a través de la adquisición de nuevos clientes, la mejora de la rentabilidad de los clientes existentes y la extensión de la duración de la relación con los clientes actuales.

Las empresas deben analizar los datos de los clientes con el fin de evaluar el tipo de clientes que quieren atraer y adquirir, definiendo si son rentables y si vale la pena realizar los esfuerzos de retención. Luego, las empresas deben definir los diferentes mecanismos que desean utilizar para crear y mantener la relación con ese cliente y aprovechar su valor.

Por otro lado, los avances de las TIC's permitieron generar nuevas y más complejas relaciones, por lo cual las TIC's son de gran ayuda e influyen la forma en que una empresa organiza esa relación, pero no constituye en sí el factor de relación con el cliente.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- **Captación de clientes:** incluso las empresas con altas tasas de retención de clientes terminan perdiendo algunos y, por lo tanto, deben adquirir continuamente nuevos clientes para permanecer en el negocio. Debido a que la adquisición de clientes es muy costosa y que la relación desarrollada durante esta fase influye fuertemente en la retención y en la estimulación de venta posterior, esta tiene que ser controlada y evaluada cuidadosamente. Generalmente se dice que los clientes atraídos con precios bajos o precio inicial reducidos tienen una tasa de retención baja, muestran poca lealtad y se van ante pequeños aumentos de precios, pero una estrategia más interesante de adquisición es la de atraer a los clientes con un precio bajo y ganar dinero con la compra de componentes y productos o servicios complementarios, es el ejemplo de HP que vende impresoras a precios bajos y obtiene sus ganancias de la venta de cartuchos de tinta.



- **Fidelización de clientes:** el objetivo de la retención de clientes es aprovechar las inversiones realizadas en la fase de adquisición. Debido a que la adquisición de clientes es generalmente más cara que la retención, es importante encontrar formas y mecanismos para extender la duración de la relación entre la empresa y el cliente. El foco debe estar principalmente en los clientes más rentables. Existen diferentes factores que afectan la retención de los clientes, entre los cuales se pueden mencionar programas de fidelización, programas de deserción de clientes o costo de cambio. Entre otros, el ejemplo más conocido sobre estrategias de retención de clientes son los programas de viajero frecuente. La retención de clientes se ve cada vez más influenciada por el costo de cambio. Por ejemplo, Amazon.com ofrece a sus clientes una lista personalizada en base al historial de compras y otras características, que no puede ser trasladada a otro vendedor, por lo cual, el cambio de proveedor provoca que el cliente deba reconstruir esa información.
- **Estimulación de las ventas (venta sugestiva),** es la actividad asociada con la venta de productos o servicios adicionales a los actuales clientes, donde estos productos pueden o no estar relacionados entre sí. Un ejemplo de ello son las empresas de telecomunicaciones y operadores de telefonía móvil que aumentan sus ingresos mediante la venta de servicios de datos adicionales a sus clientes actuales.

La relación con el cliente se puede subdividir en mecanismos de relación; los cuales describen la función que cumple entre la empresa y sus clientes, donde también puede ser considerado un canal de enlace o una propuesta de valor.

Un mecanismo específico tiene una función en la construcción de relaciones con los clientes de una empresa y pueden contribuir a:

- **La personalización.** La relación personalizada entre vendedores y clientes que existió históricamente, hoy puede reproducirse a un costo razonable con la ayuda de las TIC's. Con el objetivo de lograr una interacción más personalizada, se recopila y utiliza información sobre los perfiles de cliente, como el comportamiento histórico de compra, gustos y necesidades, y su historia de contacto con la empresa. Sin embargo, la personalización no significa necesariamente un contacto

de uno a uno, ya que esta puede realizarse, también, por grupos de clientes. La elección de estas alternativas depende de la relación que quiere mantener la empresa y el factor costo. Se debe realizar una distinción entre personalización en masa y personalización; la primera se refiere a productos relacionados y se vincula a la adaptación de la producción en masa a los deseos del cliente, en cambio, la personalización en sí misma se refiere a la personalización del marketing, los servicios y ofertas complementarias a la propuesta de valor. Ejemplos de personalización pueden observarse cuando un pasajero frecuente de primera clase entra a un avión y la azafata lo saluda por su nombre. Otro ejemplo puede darse cuando se recomienda un producto a un consumidor específico.

- **La confianza entre las partes** es indispensable para que un negocio se concrete. Actualmente en un entorno empresarial más global, que requiere transacciones cada vez más virtuales y donde generalmente las partes no se conocen entre sí, las organizaciones han creado un nuevo mecanismo de confianza. Las TIC's contribuyen a ello con una amplia gama de mecanismos innovadores que construyen la confianza en entornos de e- business mediante la mejora de los resultados esperados en una transacción. Especialmente el rol de la reputación recibió un impulso de mano de las TIC's, a través de la utilización, por parte de los consumidores, de las comunidades o blogs.
- **La creación de la marca.** La marca es un recurso fundamental para generar y sostener una ventaja competitiva (Aaker, 1989). Adicionalmente, es muy importante para la construcción de la relación con el cliente y permite diferenciarse de otras empresas. En el diseño de un modelo de negocio es importante tener una identidad de marca clara para que aquellos que diseñan e implementan los programas de comunicación no envíen mensajes contradictorios o confusos al cliente. La marca se ve influenciada por cada interacción que la empresa posee con el cliente, esto incluye operaciones, marketing, relaciones públicas y en general el comportamiento en la sociedad.

Los mecanismos de relación también pueden evaluarse según:

- el razonamiento (uso, riesgo y disminución de esfuerzo);

- el ciclo de compra: el cliente, en este caso si el mecanismo es, a su vez el canal, hereda los atributos que este posee;
- el ciclo de vida, cuando el mecanismo es, a su vez, parte de la propuesta de valor hereda los atributos de esta;
- nivel de valor y
- nivel de precio.

Por último, existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir, estos pueden ser:

- **Asistencia personal.** Esta se basa en la interacción humana, en donde el cliente se puede comunicar con un representante real del servicio de atención al cliente para que lo ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
- **Asistencia personal exclusiva.** En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.
- **Autoservicio.** En este caso, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes se puedan servir ellos mismos.
- **Servicios automáticos.** Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de esto es cuando los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características y les ofrece información relativa a sus pedidos o transacciones, lo cual simula una relación personal.
- **Comunidades.** Son utilizadas para profundizar la relación con los clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.
- **Creación colectiva.** Muchas las empresas recurren a la colaboración de los clientes para crear valor, por ejemplo, Lego Group<sup>6</sup> alienta a sus clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, que pide a los clientes que creen contenido para el consumo público.

## Actividades claves

La configuración de valor muestra todas las actividades necesarias y los vínculos entre ellas con el fin de crear valor para el cliente. Está conformada por actividades, es decir, acciones que la empresa realiza para concebir su negocio y alcanzar las metas.

Las actividades son el corazón del negocio y están relacionadas con los recursos propios o de los socios que se vinculan en la configuración de valor.

Las actividades son acciones que la empresa lleva a cabo con el fin de crear valor al mercado y obtener beneficios de ellos y son ejecutadas por actores que puede ser la propia empresa o uno de sus socios.

Porter (2001) trabaja con el concepto de actividades y creación de valor y desarrolla el concepto de cadena de valor donde introduce la lógica de creación de valor como la transformación de insumos en productos, desde esta perspectiva se puede clasificar las actividades en:

- **Actividades primarias:** son aquellas que se encuentran involucradas en la creación de la propuesta de valor, su comercialización y entrega; incluye logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio de postventa.
- **Actividades de apoyo:** son aquellas que permiten que las actividades primarias puedan desarrollarse; entre ellas se pueden mencionar, infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras.
- Considerando quién desarrolla las actividades, se observa cada vez más que las empresas **subcontratan a socios** para realizar actividades y recursos que no son capacidades básicas, esto les permite abocarse a desarrollar estas últimas con el objetivo de contribuir a generar posibles ventajas competitivas.

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio tenga éxito, las cuales varían en función al modelo de negocio y 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 y son predominantes 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. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua. Ejemplo de ellos pueden ser trabajos de consultorías y empresas de servicios entre otras.
- **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 plataformas de contactos, redes, el software y, hasta a veces, las marcas pueden funcionar como una plataforma. Ejemplo de ellos puede ser el modelo de negocio de eBay que requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente, el sitio web eBay.com.

### Recursos claves

Las capacidades son patrones repetitivos de acción en el uso de los activos para crear, producir y ofertar los productos y servicios al mercado. Por lo tanto, una empresa requiere tener un conjunto de capacidades para construir su propuesta de valor; a su vez, estas capacidades dependen de los bienes o recursos que posean las empresas o sus socios.

Por lo tanto, los recursos son insumos en el proceso de creación de valor y, a su vez, fuente de capacidades que una empresa necesita para proporcionar sus propuestas de valor.

Cada modelo requiere recursos claves diferentes y estos se pueden clasificar en tangibles, intangibles; humanos y económicos. Estos, a su vez, pueden ser de propiedad de la empresa, alquilados u obtenidos de sus socios.

Estos recursos se clasifican en:

- **Recursos Físicos.** En esta categoría se incluyen los activos físicos que generalmente son registrados en los balances, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Recursos Intelectuales.** Estos recursos son cada vez más importantes en el armado de un modelo de negocio, al mismo tiempo, son difíciles de valorizar y, por lo tanto, rara vez se exponen en los balances. Incluye marcas, reputación, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos

de clientes. Estos son difíciles de desarrollar, pero cuando se alcanzan pueden ofrecer un valor considerable, es el ejemplo de Microsoft y SAP que dependen del software y la propiedad intelectual que desarrollaron a lo largo de los años.

- **Recursos Humanos**, son las personas que la empresa requiere para crear valor con los recursos tangibles e intangibles, en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros, pero todos requieren este recurso. En los ámbitos creativos y aquellos que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Por ejemplo, la farmacéutica Novartis basa su ventaja competitiva en la capacidad de sus equipos de investigación para crear nuevos productos.
- **Recursos Económicos**. Son aquellos recursos o garantías económicas como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, que algunos modelos de negocios requieren para contratar a empleados clave.

### **Asociaciones claves**

Históricamente han existido asociaciones y alianzas entre empresas con diferentes objetivos, actualmente estas se han convertido, en general, en un componente esencial de las estrategias implementadas en la mayoría de ellas. Estas alianzas pueden optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Por lo tanto, este elemento describe la red de proveedores y socios que una empresa requiere para el funcionamiento de su modelo de negocio. Se pueden observar cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopartición, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures, empresas que se juntan para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Para formalizar una asociación deben existir acuerdos previos; estos son subelementos que explican la motivación, el funcionamiento y las condiciones del convenio celebrado entre las empresas partes.

De esta asociación surge el objeto “actor” del modelo de negocio que consiste en una empresa o institución fuera del organismo analizado que se involucra en el modelo de

negocio de la empresa y se integra a través de una asociación. Los acuerdos entonces especifican el funcionamiento, los términos y condiciones de la asociación con un “actor”.

Las motivaciones, para establecer asociaciones pueden ser:

- **Optimización y economía de escala**, es la forma más básica de asociación y tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, para que las empresas se focalicen en sus competencias centrales y confíen en sus socios las competencias no básicas. Este tipo de asociaciones suelen establecerse para reducir costos y generalmente implican una contratación externa o compartir recursos. Con este tipo de asociaciones la empresa se puede beneficiar de la economía de escala que posee su socio o el conocimiento especializado que no podría alcanzar por sí mismo.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre**. En un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre, las asociaciones pueden servir para reducir riesgos. Realizar experimentos costosos en el mercado se ha vuelto demasiado caro para las empresas, por lo cual prefieren participar en alianzas temporales con sus competidores. Es así como actualmente es frecuente observar empresas celebrando alianzas estratégicas en un área y, a la vez, compitiendo en otra.
- **Compra de determinados recursos y actividades**. Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio; generalmente, las empresas requieren de otras para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y así lograr un aumento en su capacidad. Una forma frecuente de adquisición de recursos son las alianzas para llegar a mercado extranjeros, con lo cual también es posible obtener el acceso a nuevos clientes, la adquisición de conocimientos, de información, de una marca de gran alcance o de patentes y tecnología que la empresa no posee.

## **Fuente de Ingresos**

Este elemento describe cómo la empresa genera dinero en sus diferentes segmentos de mercado, por lo cual, mide la capacidad que posee la empresa para traducir el valor que ofrece a sus clientes, en dinero y flujos de ingresos.

El modelo de ingresos puede estar compuesto por diferentes fuentes de ingresos y, a su vez, cada uno puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios.

La fuente de ingreso y la estimación de precios describen cómo es la corriente de dinero obtenida por la empresa en contra prestación de la propuesta de valor. Además, establece qué mecanismos utilizar para determinar el precio de ese valor ofrecido y se caracterizan por los métodos para estimar precios y los atributos del tipo de ingreso.

Las fuentes de ingresos que la empresa pueda captar por la propuesta de valor que ofrece son fundamentales para su supervivencia. En general las TIC's y, en particular internet, han ayudado a las empresas a diversificar sus fuentes de ingresos y han facilitado la adopción de mecanismos de fijación de precios más precisos, lo cual permite maximizar los ingresos.

Un ejemplo de cómo internet ha tenido un fuerte impacto sobre los precios es que ha permitido comparar los precios más fácilmente, lo que ha provocado que los clientes pasen a ser de simples tomadores de precios a ser posibles formadores de precios; lo cual también condujo a que las empresas dejaran de utilizar precios fijos o comparables.

La pregunta a responder en este módulo es qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado, para lo cual, la empresa puede crear una o varias fuentes de ingresos por cada segmento de mercado que posee. A su vez, cada corriente de ingresos puede establecer un mecanismo de precio diferente, como son la lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según el mercado, según el volumen o la rentabilidad.

Los autores proponen que los modelos de negocios pueden manejar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- **Ingresos por transacciones** provenientes de pagos puntuales de clientes.
- **Ingresos recurrentes** derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

El tipo de flujo describe el tipo de actividad económica con la que una empresa genera un flujo de ingresos. A su vez, las formas para generar las fuentes de ingresos pueden ser varias:

- **Venta de activos:** es la fuente de ingresos más conocida y consiste en la venta de la propiedad de un bien físico a cambio de dinero.



- **Cuota por uso:** esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado que mientras más se utiliza más paga el cliente. Como ejemplo podemos citar a las empresas de telefonía que cobran a sus clientes por los minutos de aire utilizados.
- **Cuota de suscripción:** los ingresos se generan por una tarifa plana que se paga en contraprestación a la utilización de un producto o servicio; es el caso del World of Warcraft Online, un juego en línea que permite a los usuarios jugar a cambio de una cuota mensual.
- **Préstamo/alquiler/leasing:** este tipo de ingresos se originan por la entrega temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. La ventaja que obtiene el prestamista es que genera ingresos recurrentes, por otro lado, el cliente también se beneficia porque disfruta del servicio pagando únicamente por un tiempo limitado y no debe incurrir en el costo de comprar el bien, es el ejemplo de las empresas de alquiler de autos.
- **Concesión de licencias:** consiste en la concesión de un permiso oficial para utilizar o tener una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia; esta propiedad genera ingresos ilimitados para los titulares de los derechos de propiedad sin tener que fabricar productos ni comercializar servicios. Como ejemplo se puede citar a la industria multimedia donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.
- **Gastos de corretaje:** surgen de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes donde bienes o servicios son intercambiado por dinero. Como ejemplo se puede citar a las tarjetas de crédito que reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago de esa tarjeta.
- **Publicidad:** es la actividad de promocionar algo públicamente a través de un medio, como puede ser la prensa, televisión, Internet, entre otras, con el fin de influir en la elección, la opinión o el comportamiento del público objetivo. Los ingresos se obtienen de las cuotas obtenidas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Por ejemplo, aquellos productos o eventos que

recibe una gran atención del público son interesantes para un anunciante; por lo tanto, el sector de los medios de comunicación y organizadores de eventos confían en la publicidad como fuente de ingresos.

Como se mencionó anteriormente, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que determina cuantitativamente los ingresos generados. Estos se pueden dividir en dos grandes categorías:

- **Fijos.** Este tipo de mecanismo establece precios predefinidos que se basan en variables estáticas. Los principales mecanismos de esta categoría son el pago por uso, suscripción y precios de lista. Estos últimos se destacan por el precio fijo que se encuentra en una lista o catálogo, y se utilizan en relación a los términos definidos en cada lista. A su vez, esta categoría se puede subdividir en **precios diferenciales** que establece precios en función a las características del cliente o producto, al volumen, o las preferencias del cliente. La utilización de este tipo de mecanismo es preferido por las empresas porque hace más difícil la comparación por parte del cliente.
- **Precios por características del producto** son cada vez más utilizados por que los productos y servicios se vuelven más y más configurable. La agrupación de los diferentes productos y servicios también entran en esta categoría.
- **Precio por preferencias del cliente.** Este tipo de mecanismo, si bien ha existido desde hace un tiempo, comenzó a tener mayor envergadura con los avances de las TIC's, ya que los precios se adaptan a las características del cliente y la tecnología; el mantenimiento de una gran base de dato con perfiles detallados de los clientes hizo eso posible.
- **Precios por volumen.** Establece una diferenciación de precios en función al volumen de compra, por lo cual, le da al cliente un importante papel en el proceso de fijación de precios por que el precio final dependerá en gran medida del análisis que hace este de la compra.
- **Dinámicos:** este mecanismo de fijación de precios establece precios basados en condiciones del mercado. Los principales mecanismos de esta categoría son la negociación, la gestión de la rentabilidad, las subastas, y mercados dinámicos, por ejemplo, los mercados de valores.

- **Negociación:** ha existido por años, aunque para las negociaciones en grandes mercado e impersonal se ha vuelto menos eficiente y, por lo tanto, comenzó a desaparecer. A pesar de ello, el avance de las TIC's han permitido, en algunos casos, que la negociación vuelva a ser una opción eficiente. Por otro lado, se debe subrayar que el precio obtenido de la negociación depende en gran medida del poder que cada una de las partes negociantes posea.
- **Gestión de la rentabilidad** es la práctica que tiene como fin maximizar ganancias de la venta de bienes perecederos, como habitaciones de hotel o tickets de avión, mediante el control de precios y de inventarios. De esta manera proporciona flexibilidad en las condiciones de mercado sin menoscabar el valor en la mente del cliente. La gestión de rentabilidad es una técnica económica para calcular el mejor precio y así optimizar las ganancias basado en un modelado en tiempo real y predicciones del comportamiento de la demanda.
- **Subastas:** en la tradicional el mejor postor es el que gana el derecho a comprar el artículo y de esta manera se fija el precio.
- **Mercados dinámicos:** produce precios que son el reflejo de las condiciones de mercado en tiempo real y cercano al óptimo, es decir, el precio es el resultado de gran número de compradores y vendedores que han indicado su precio de referencia y, por lo tanto, ninguno es capaz de influenciar el precio individualmente.

### **Estructura de costos**

Este elemento mide todos los costos en lo que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes; incluye el costo de mantener las relaciones con sus clientes. Se asigna un valor a todos los recursos, bienes, actividades y relaciones e intercambios realizados en la red de asociaciones que constituyen un costo para la empresa.

Actualmente, las empresas se enfocan en desempeñar sus competencias y actividades centrales, y delegan en la red de asociaciones las competencias y actividades no centrales; esto puede provocar un ahorro importante de costos en el proceso de creación de valor.

Si bien los costos son fáciles de calcular una vez que se definen los recursos, actividades y asociaciones claves, cada modelo de negocio es diferente y, por lo tanto,

algunos erogan más costos que otros, aunque en todos los casos deben lograr minimizarse.

Como se mencionó anteriormente la estructura de costos varía de un modelo a otro. Sin embargo, es posible distinguir dos extremos, los basados:

- **en costos:** en estos casos el objetivo es reducir los costos al mínimo posible, creando y manteniendo una estructura de costos lo más controlada posible, para poder ofrecer una propuesta de valor a bajo precio; esto implica que se maximice la utilización de sistemas automáticos y contratación externa.
- **en valor:** son aquellos modelos de negocios que se basan en una propuesta de valor Premium o diferenciada y que generalmente ofrecen servicios diferenciados. La prioridad se centra en la creación de valor, por lo cual, los costos no son un factor determinante.

El elemento costo se refiere a todos los gastos monetarios incurridos por la empresa, estos se pueden clasificar en dos grupos muy conocidos:

- **Costos fijos:** Estos costos no varían en función al volumen de bienes o servicios producidos. Como ejemplo se puede citar a los alquileres o los costos de instalaciones.
- **Costos variables:** varían en función al volumen de bienes o servicios producidos; por ejemplo, la energía eléctrica o el combustible.

Adicionalmente existe lo que se denominan economías de escala. Las que refieren a las ventajas de costos que se obtiene a medida que una empresa incrementa su producción; por ejemplo, los descuentos en precios por compras de grandes volúmenes.

La estructura de costos en los modelos de negocios varían; algunos presentan mayor porcentaje de costos fijos en su estructura, como las empresas industriales, o, costos variables como algunas empresas de servicios que realizan eventos particulares, y otras se benefician de economía de escalas por la envergadura que alcanzan.

# Capítulo 5

## Descubrimiento de clientes para el caso de aplicación. Convirtiendo los supuestos en hechos.

---

*“El primer día de una startup es una iniciativa basada en la fe...”<sup>16</sup>*

En el siguiente capítulo se pondrán en práctica las herramientas anteriormente desarrolladas.

Para comenzar el descubrimiento de clientes se utiliza el lienzo de modelo de negocio y el diseño de propuesta de valor para recoger breves anotaciones (resúmenes o listas) escritas de las hipótesis iniciales sobre el negocio:

### Hipótesis de tamaño de mercado

*“Las hipótesis sobre el tamaño del mercado ayudarán a identificar la dimensión de la oportunidad que supone el mercado para la startup. Estimar el tamaño ayuda a determinar si los beneficios que producirá la startup compensan el esfuerzo, el sudor y las lágrimas, o si se debe plantear ya el primer pivote.”<sup>17</sup>*

- Al comienzo, se focaliza en el mercado regional de **Córdoba** para luego consolidarse en todo el país y a nivel internacional.
- Se cree que **los Millennials** (18 – 35 años) son los potenciales clientes.
- Se apunta a un segmento premium, sin embargo habrá opciones de productos en el rango de los 100 a los 500 pesos. Para la **Clase media alta** (C2): compuesta por aquellos que perciben en forma mensual entre **\$20.000 y \$55.000** (cifras redondeadas). Y para la **Clase media típica** (C3): integrada por quienes perciben entre **\$11.500 y \$20.000**.

---

<sup>16</sup> Fragmento de Steve Blank. “El Manual del Emprendedor”.

<sup>17</sup> Idem.

*“Guillermo Oliveto, director de W Consultora y autor del libro Argenchip, afirma que los que integran el centro de la pirámide buscan estar a la vanguardia en la "adquisición de productos de tecnología, indumentaria y electrodomésticos".<sup>18</sup>*

- En el mundo hay 363 millones de Millennials, lo que representa 5,2% de la población mundial.

**Los Millennials son impulsores clave para la adopción de las tecnologías de la información, su uso e impacto.**

- En la Argentina particularmente hay 4 millones de Millennials (el 8,6% de la población) y el 52,5% de los jóvenes son Millennials.
- El **75%** de los argentinos son **usuarios de Internet** (32.2 millones)
- El **45%** de la población Argentina posee **Smartphones**.
- El celular es el dispositivo más utilizado en total de horas al día.<sup>19</sup>
- En Latinoamérica el **90% de los Millennials** acceden por lo menos una vez al día a **Facebook** y el **54% se comunica a través de WhatsApp**.
- En la Argentina el **WhatsApp** es utilizado por el **57% de los adultos con acceso a internet**. A WhatsApp lo utiliza **el 93% de los usuarios de smartphones**, algo así como 18 millones de personas.<sup>20</sup>
- El 49% de los argentinos realizaron alguna compra online alguna vez.
- El **77% de los cordobeses** efectuó una compra por Internet durante el último año.<sup>21</sup>
- El 90% de los compradores destacan la comodidad como principal ventaja de comprar online.
- El 73% elige envío a domicilio para resolver la logística de entrega.
- El 85% de los Millennials confía en las recomendaciones boca en boca.

*“El comercio electrónico en Argentina sigue creciendo a tasas muy importantes alcanzando un crecimiento en pesos mayor al 61% y ventas por 40.100 millones de*

<sup>18</sup> Fragmento del artículo “Pirámide salarial: cuánto se debe ganar para ser un "clase media" y por qué se frenó la movilidad ascendente” por Guadalupe Piñeiro Michel, iProfesional.com, Viernes 10 de Julio de 2015.

<sup>19</sup> Según Estudio anual de comercio electrónico 2014 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

<sup>20</sup> De acuerdo con el último estudio de Global Web Index, 2015.

<sup>21</sup> Según el director de la consultora Oh Panel!, Gonzalo Peña, encargado de presentar un informe elaborado especialmente para el 3° Seminario de Comercio Electrónico, sobre el mercado del e-commerce en Córdoba, basada en una encuesta por mail con una muestra de 485 casos realizada entre el 4 y 22 de junio de 2015.

pesos. En los últimos 5 años, el e-commerce B2C y C2C ha logrado un incremento interanual promedio del 50,3. En cuanto al número de ventas online representan un 1,6% de las ventas totales minoristas de Argentina”, afirmó Gustavo Sambucetti, Presidente de CACE.

**Con los datos anteriormente mencionados se puede proyectar que el 77% de los 3.567.654 habitantes que tiene Córdoba significa que 2,7 millones de personas realizaron una compra por Internet en el último año.**

**Si alrededor del 45 % de los habitantes de Córdoba posee Smartphones y alrededor del 8,6 % son Millennials, se puede decir que casi 140.000 cordobeses, son Millennials y usan Smartphones.**

**Con una cuota mínima del 4% del mercado (5.600 cordobeses) a \$200 por compra totaliza un movimiento económico de alrededor 1 millón de pesos anuales.**

*“Para 2018, se estima que el 51,7% de la humanidad utilizará un teléfono inteligente, lo cual hará trepar a 2.561 millones la cifra de usuarios conectados.”<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup> Según el artículo “La Argentina, entre los 25 países con mayor cantidad de usuarios de smartphones” publicado en Infobae.com, Mayo 2015.

## **Hipótesis sobre la propuesta de valor**

### *Visión sobre el producto*

- Las fotos no pueden quedar atrapadas en una pantalla, tienen que vivir en el mundo real y analógico, en los escritorios de las oficinas, en los álbumes familiares, en las heladeras o debajo de una almohada.
- Se cree que imprimiendo las fotos se puede rediseñar la fotografía analógica para una generación digital.
- Se cree que se puede desarrollar una aplicación móvil que simule la experiencia en el centro de revelados.
- Se automatizarán todas las tareas aburridas y difíciles de selección, edición e impresión de las fotos.
- Los consumidores pueden utilizarlo para enviar regalos a todas partes del mundo.
- Millones de personas empezarán a imprimir sus fotografías para compartirlas con los demás.
- Hoy en día las fotografías se pierden cuando se rompen o se roban los dispositivos.
- Después de tener éxito con la automatización del proceso de encargo se pretende expandir hacia nuevos productos y otros mercados.



### **Características**

- Impresión de fotografías en papel fotográfico.
- Edición de fotografía. Con filtros y efectos divertidos, mejoras en brillo y contraste de la imagen.
- Diferentes tamaños. Por ejemplo 13x18cm, 10x15cm, 9x12cm.
- Diseño exclusivo de marcos. Por ejemplo con marco tipo Polaroid.
- Mensajes escritos en el marco de las fotografías.
- Calidad de impresión garantizada.
- Atención personalizada por medio de WhatsApp y Facebook.
- Encargo online. Por medio de chat de WhatsApp, Facebook o e-mail.
- Pago online. Con Tarjeta de Crédito, Mercado Pago o Transfeencia Bancaria.
- Entrega a domicilio. Correo bajo puerta. No necesitan estar en el hogar para recibirlas.

Algunos de los paquetes propuestos:

- Fotos instantáneas: En esta oferta se pueden elegir tamaños y marcos para las fotos a gusto, también se pueden agregar mensajes especiales.
- Foto libro artesanal: la cantidad de fotos y de páginas dependen de lo que quiera el cliente.
- Pack Ten: Esta opción es especial para regalar o para decorar alguna pared. Se ofrecen 10 fotos impresas con el marco tipo Polaroid, junto a una soga con broches pequeños para colgar.
- Cute box: Junto a las fotos impresas se ofrece una caja para guardarlas. Caben alrededor de 30 fotografías tamaño Polaroid.

### *Ventajas del producto y servicio*

- Los clientes sacan muchas fotografías con su smartphone, es entretenido y divertido, les permite sacar al fotógrafo que tienen adentro, expresar sus ideales y así conectarse con los demás y el mundo.
- Los clientes tienen la necesidad de compartir sus fotografías con los demás, los momentos más importantes de la vida, el amor por los hijos, los viajes.
- Comparten sus fotografías en las redes sociales pero no tiene tiempo de seleccionarlas y llevarlas a imprimir. Cuando tienen algún problema con el dispositivo lamentan el hecho de haber perdido el recuerdo de los momentos especiales de su vida.
- El servicio que se ofrece es rápido ya que solo deben seleccionar las fotos, enviarlas y pagar online. Los clientes pueden coproducir el marco y el mensaje que quieran, esta tarea puede ser entretenida y lúdica.
- Con la utilización de filtros y software de diseño profesionales se mejora la calidad de las fotos logrando que el cliente se sienta orgulloso de la fotografía que tomó y así estar a la vanguardia de la tecnología.
- Además, pueden disfrutar de que otros se encarguen de gestionar sus fotos y no preocuparse más porque las fotos impresas nunca se borran.
- A los clientes les gusta viajar y compartir tiempo con la familia y los amigos pero el ritmo de la vida cotidiana no les permite hacerlo como les gustaría. Con las fotografías pueden hacer un regalo valioso, decorar la casa, recordar viajes o buenos momentos compartidos, y tenerlos siempre presente.
- En estos tiempo los clientes ya no reciben cartas. Con el servicio de delivery los clientes pueden recibir su pedido de fotos bajo puerta y revivir la experiencia de las cartas.
- Los clientes pagan poco por algo muy valioso.

## Producto viable mínimo (PVM)

¿Tenés muchas fotos guardadas en tu Smartphone? ¿No tenés tiempo de organizarlas e imprimirlas? No te preocupes, nosotros nos encargamos de lo demás:



Producto mínimo viable. Fuente: Diseño personal

- Envía tus fotos por WhatsApp al +54 9 351 6797231
- Decidí que tamaño preferís.
- Envía tu dirección de correo postal.
- Pagá con transferencia bancaria.
- Recibí tus fotos bajo la puerta.

## Hipótesis sobre el segmento de clientes

### *El problema, la necesidad o la pasión de los clientes*

- El producto y servicio satisface una necesidad principal del consumidor: la necesidad de compartir su conexión con los demás y el mundo.
- “La propuesta es innovadora y estaría bueno usarla, hay que aprovechar la oportunidad de que gestionen tus fotos.”
- Muchos clientes han intentado ir alguna vez a imprimir sus fotos. La mayoría ha sentido frustraciones al momento de seleccionarlás, guardarlas, trasladarlas, y luego ir a buscar. Se podría convencer al cliente que nosotros dominamos el campo y lo podemos hacer por ellos.
- Las fotografías proporcionan entretenimiento, información, reconocimiento y relaciones.

### *Tipos de clientes*

- *Usuario final:* es la persona que finalmente recibe el sobre con las fotografías bajo la puerta de su casa. Ese usuario llega a su casa de trabajar y vive la experiencia de recibir una carta, abrirla y encontrar la sorpresa o no de ver y recordar las imágenes. Seguramente una sonrisa se le dibujará en la cara, se sentará a ver las fotografías tranquilo y luego las compartirá con su gente.
- *Influenciadores:* estos usuarios son los que pueden llegar a comentar el producto o servicio entre sus pares. También, pueden compartir una fotografía en sus redes sociales hablando sobre la empresa. Son personas que les gustan las nuevas tendencias y los productos innovadores, son críticos y por lo general influyen a sus seguidores. Comparten todos los días fotos en Instagram y se visten a la moda. Algunos de ellos pueden tener una cámara Polaroid de verdad y postean fotos de la foto Polaroid. A estas personas se les puede ofrecer un código promocional para que hagan un pedido y prueben el producto.
- *Prescriptores:* no se identifican usuarios de este tipo todavía, esto no quiere decir que no los haya.

- *Compradores:* una adolescente con la tarjeta de crédito de sus padres, una joven enamorada, una madre que trabaja, que tiene homebanking y esta acostumbrada a comprar por Internet.
- *Responsables de la decisión:* estos usuarios son el padre o la madre de una adolescente, el marido enamorado que quiere hacer un regalo a su mujer, la mamá que quiere tener la foto de sus hijos o regalarle a su familia.
- *Saboteadores:* estos usuarios pueden ser una amiga dentro de un grupo que quiere hacer una compra pero no le gusta como sale en alguna foto. También, puede ser la pareja de alguien entusiasmado con la idea pero que al comentarle no le interesa.

#### *Arquetipos de clientes*

- *Adolescente:* tiene entre 15 y 20 años, sus padres están en buena situación económica, tiene un buen modelo de Smartphone y por lo general usan Iphone, le gusta la moda y las últimas tendencias, viven con sus padres y tienen una habitación individual.
- *Madre joven:* tiene entre 30 y 40 años, uno o dos hijos pequeños de no más de 10 años. Trabaja y tiene su propia cuenta en el banco. Luego del trabajo se dedica a llevar y traer a sus hijos y los ayuda a hacer sus tareas. Son mujeres a las que le interesa la tecnología, tienen un Smartphone e utilizan aplicaciones y redes sociales. Además, son personas sociales, extrovertidas y simpáticas a las que les gusta compartir y regalar fotos de sus hijos.
- *Mujer enamorada:* tiene entre 20 y 30 años, está de novia y vive sola. Le gusta decorar su departamento y hacerle regalos a su novio.
- *Hombre enamorado:* tiene entre 20 y 50 años, trabaja todo el día, ama la tecnología, tiene un Smartphone que por lo general es el último Samsung, maneja todas las redes sociales, tiene mascota, conviven con su mujer pero por lo general no están casados.
- *Adultos mayores:* hombres y mujeres de 40 a 90 años, algunos tienen Smartphones y se animan a aprender las nuevas tecnologías. Otros usan cámaras de fotos digitales y necesitan ayuda para imprimirlas. A estos usuarios conviene visitarlos a su casa ya que no todos manejan las redes sociales.

**Se concluye que la mayoría de los clientes tienen entre 18 y 35 años, saben de tecnología, son jóvenes profesionales que viven en la ciudad, utilizan su Smartphone todo el día, pasan dos horas al día en WhatsApp y Facebook chateando con sus amigos y familia y compartiendo fotos y otros contenidos como chistes o canciones.**

*“La conmemoración de los logros de los individuos en tanto miembros de una familia (así como de otros grupos) es el primer uso popular de la fotografía. Durante un siglo al menos, la fotografía de bodas ha formado parte de la ceremonia tanto como las fórmulas verbales prescritas. Las cámaras se integran en la vida familiar. Según un estudio sociológico realizado en Francia, casi todos los hogares tienen cámara, pero las probabilidades de que haya una cámara en un hogar con niños comparado con uno sin niños es del doble. No fotografiar a los propios hijos, sobre todo cuando son pequeños, es señal de indiferencia de los padres, así como no posar para la foto de graduación del bachillerato es un gesto de rebelión adolescente.”<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> Fragmento del ensayo “Sobre la fotografía” de Susan Sontag.

### **Hipótesis del Canal de distribución**

- Encargo por chat de Whatsapp o Facebook. También puede ser por e-mail o wetransfer.
- Pago online: Mercado Pago o Transferencia bancaria.
- Envío a domicilio por correo y bajo puerta. No necesitan estar en el hogar para recibir las.

### **Hipótesis de Relaciones con clientes**

- Comunicación directa e informal basada en el respeto y la confianza.
- A través de expresiones simpáticas y amorosas.
- Uso de emoticones.
- Chat 24 horas
- Llamado por teléfono si fuera necesario
- Visita al hogar si fuera necesario

### **Hipótesis de Fuentes de ingresos**

- Ganancia por foto impresa.
- Ganancia por costo de envío.
- Venta de productos cruzados.

### **Hipótesis de Recursos clave**

- Gestión de clientes
- Edición de fotos
- Impresión de calidad
- Producción de sobres
- Gestión de envíos

### **Hipótesis de Actividades clave**

- Contacto con el cliente.
- Recibo de fotografías.

- Edición con filtros y marcos exclusivos.
- Impresión de fotografías.
- Producción de sobres.
- Envío de encargos.
- Publicaciones actualizadas en la página de facebook.
- Gestión de cobros.

### **Hipótesis de Asociaciones clave**

- Centros de revelados
- Empresas de correo.
- Librerías
- Imprenta

### **Hipótesis de Estructura de costos**

- Costos fijos
- Honorarios: CEO, Diseñador, Marketing.
- Costos variables
- Gestión de pedidos
- Marketing
- Transacción online
- Envíos por correo
- Impresión de fotos
- Cadetería
- Finishing: sobres y etiquetas.



# Cierre

## Mapeo de conclusiones

---

Luego de investigar sobre el contexto histórico y social de la fotografía y poner en práctica los métodos utilizados actualmente en el modelado de negocios se arribó a una serie de conclusiones que permiten cumplir con los objetivos planteados para este trabajo final.

Se diseñó una propuesta de valor que sirve sólo como punto de partida y a la que se le pueden seguir validando y cambiando tantos elementos como haga falta. En el futuro hasta podría resultar en un plan de negocios integral.

Entendemos entonces a la fotografía como un fenómeno que permite la conexión entre los seres humanos, con la necesidad innata de ser compartida con los demás. Este participar de la fotografía en el círculo social es un ritual personal, familiar y social que se mantiene en el tiempo de múltiples formas. La fotografía es el depósito documental por excelencia de la vida humana.

El potencial de reproducción masiva que tiene la fotografía le otorga un carácter de mercadería y esto se identifica como una oportunidad de negocio escalable.

En primera instancia se estima el tamaño del mercado. Para ello se investigan datos relacionados al e-commerce y al uso de Smartphones en personas que viven en la ciudad de Córdoba y corresponden al grupo llamado Millennials. Se encuentran algunas dificultades para especificar el tamaño en relación a la fotografía y a la impresión de la misma ya que la propuesta es nueva en el mercado. Sin embargo, se detecta una oportunidad interesante para intentar el desarrollo del mismo. Estimando un movimiento económico de alrededor de 1 millón de pesos anuales con una cuota mínima del 4% del mercado.

Con el diseño y la aplicación del producto mínimo viable (MVP) se identifica un segmento de mercado más interesado en los servicios y en los productos de la empresa. Este segmento corresponde a las madres primerizas que tienen entre 28 y 42 años. La mayoría trabaja y tienen su cuenta propia en el banco, están acostumbradas a comprar en

Internet y confían en las transacciones. Luego del trabajo se dedican a cuidar y jugar con sus hijos y se divierten sacándole fotos. No tienen tiempo para ir al centro de revelados.

Son mujeres a las que le interesa la tecnología, el diseño y las nuevas tendencias. Tienen un Smartphone e utilizan aplicaciones y redes sociales. Sin embargo, no saben utilizar los programas profesionales para la edición de fotos y están dispuestas a pagar para que otro lo haga por ellas. Además, son personas sociales, extrovertidas y simpáticas a las que les gusta compartir y regalar fotos de sus hijos. La mayoría cree en las referencias de sus amigas.

Detectando este segmento más específico e interesado se podrían realizar nuevamente un análisis de tamaño de mercado investigando sobre la tasa de natalidad y los sectores socioeconómicos en los que se podrían penetrar. Inclusive, más adelante se podría proyectar una investigación de mercado, solo cuando el mercado este especificado y validado.

La idea general no es solamente vender fotos, sino ofrecer un producto exclusivo e inolvidable, garantizando procesos de cuidado a la imagen, calidad, asesoramiento al cliente y una experiencia emotiva.

Un resultado del PMV es la invalidación del modelo de crecimiento propuesto por la empresa, dejando claro que se necesita otro enfoque. Esto sucede incluso siendo el PMV rentable para la empresa. Para no caer en la trampa de satisfacerse con un pequeño negocio rentable se debería realizar un pivote o un cambio en la estrategia y así llevar un crecimiento significativo.

Un nuevo desafío o estrategia podría ser el desarrollo de una plataforma inteligente capaz de detectar las fotografías más importantes de las personas en las redes sociales que utilizan y ofrecerles en la misma red social o espacio virtual la impresión. Como lo hace Apple en su editor de imagen Iphoto. Para esta idea se debería desarrollar otro modelo de negocios más complejo pero aún quizás apuntando al mismo mercado que este trabajo final intenta definir.

# Bibliografía

## Libros

---

- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company* (Versión Kindle ed.). Pescadero, California: K&S Ranch.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6 ed.). Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernard, G. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Barcelona: Grupo Planeta (tr. de Javier San Julián, 2012).

## Artículos, Sitios Webs y Ensayos

---

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: Ecole des Hautes Etudes Comerciales de l'Universite de Lausanne.
- [www.yoemprendo.com](http://www.yoemprendo.com)
- Marketing relacional vs. Marketing emocional, Por el Diario La Primera, 25 de setiembre del 2011, Perú.
- Afectividad: Cómo ganar clientes a través del afecto, Pere Rosales, dosdoce.com, 2004
- Millennials: una nueva generación, Tommaso Canonici.  
<http://www.leanstart.es/millennials-una-nueva-generacion/>
- La fotografía como fenómeno de masas: del daguerrotipo al Instagram, por Oscar Colorado, <http://oscarenfotos.com/2013/09/14/la-fotografia-como-fenomeno-de-masas/>
- Sontag, Susan (1975). *Sobre la fotografía*. Edhasa, España.

# Anexos

El siguiente cuadro permite apreciar visualmente cómo se componen los niveles socioeconómicos en la Argentina:



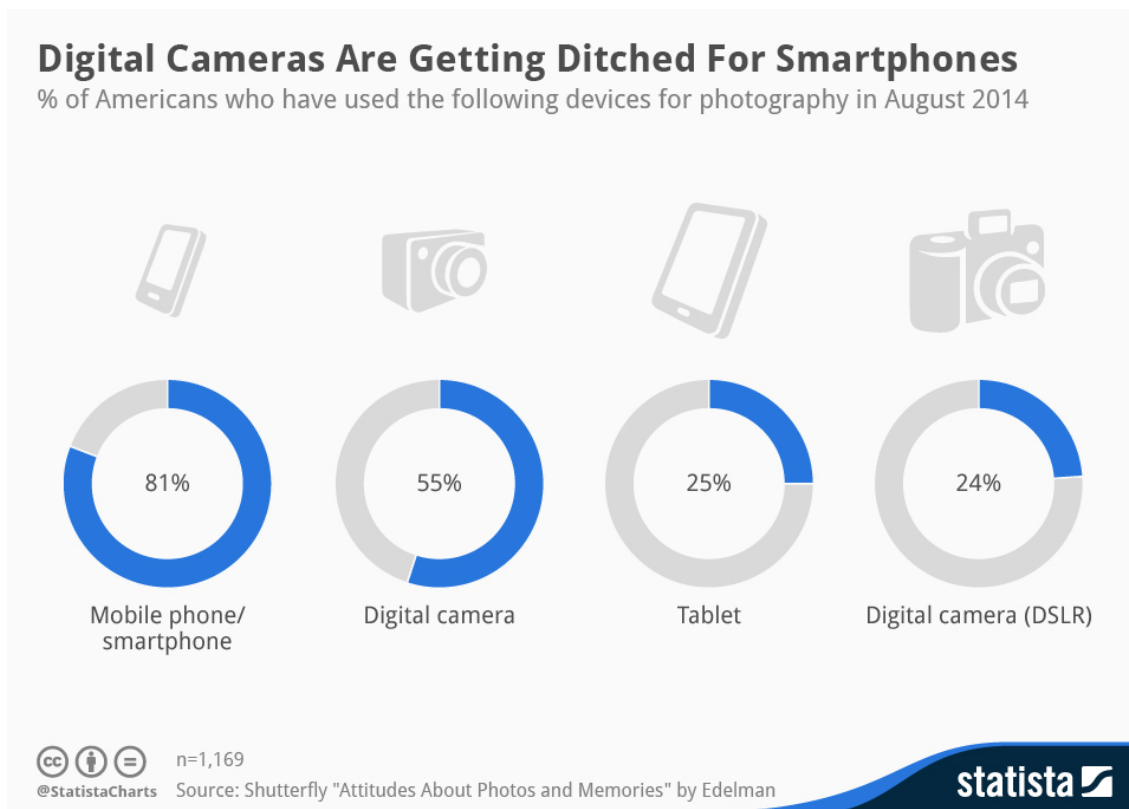
La pirámide social Argentina. Fuente: Iprofesional

*“Ocho de cada diez personas se sienten parte de este segmento aunque no todas lo sean. La economía y el poder de compra, dos factores clave para la inclusión. El nivel alto reúne al 5% de la población que percibe un ingreso familiar promedio superior a los \$100.000. Radiografía*

*La última pirámide socioeconómica da cuenta de que lejos de ese 80%, este segmento es integrado por un 48% de los argentinos. Así lo revela el último estudio de W consultora, una firma especializada en esta materia.*

sólo la mitad de la población está comprendida en el nivel medio en sus dos sub-categorías: alta y típica.<sup>24</sup>

El siguiente gráfico muestra el porcentaje de estadounidenses que utilizan diferentes dispositivos para hacer fotografías (agosto 2014):



Las cámaras digitales son cada vez más suplantadas por los Smartphones.

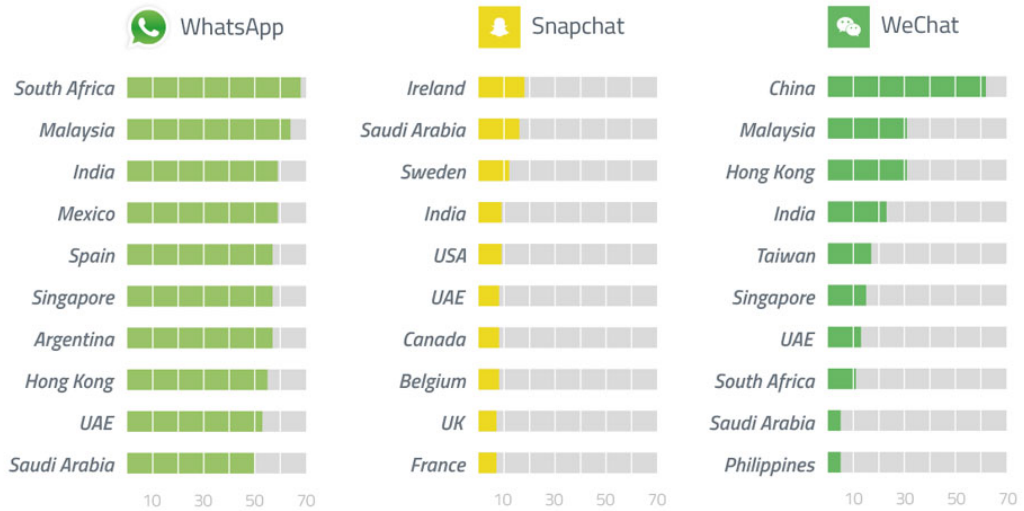
Fuente: Statista

<sup>24</sup> Fragmento del artículo "Pirámide salarial: cuánto se debe ganar para ser un "clase media" y por qué se frenó la movilidad ascendente" por Guadalupe Piñeiro Michel, iProfesional.com, Viernes 10 de Julio de 2015.

El siguiente cuadro muestra cuáles son las aplicaciones más utilizadas para comunicarse en los smartphones a lo largo del mundo:

### TOP MARKETS FOR MESSAGING APPS

*% online adults who use the following*



Los mejores mercados para la aplicaciones de mensajería.

Fuente: Global Web Index, 2015.

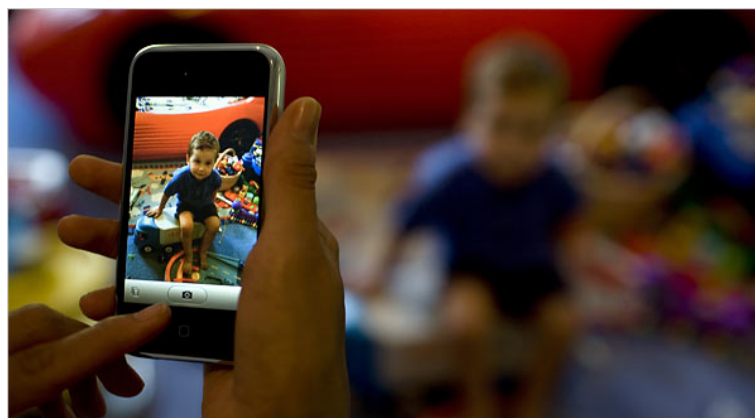






Fuente: Pinterest

Esta fotografía apunta al segmento de mercados descubierto como potencial cliente a desarrollar:



Fuente: Google