



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Diseño del Modelo de Negocios de una Plataforma OnLine de Entrenamiento  
para Argentina”

Autor: Ing. Ricardo Curtino

Tutor: Dr. Carlos Vittar

Córdoba

2016



Diseño del Modelo de Negocios de una Plataforma OnLine de Entrenamiento para Argentina by Ricardo Curtino is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Agradecimientos

*A toda la Escuela de Graduados, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, en la persona de su Director, Gerardo Heckmann, por darme la oportunidad de crecer profesional y personalmente.*

*A Carlos Vittar, mi tutor, por su comprensión y constante apoyo para el desarrollo y seguimiento del trabajo.*

*A Martín Ludueña por su dedicación, saber aconsejarme y guiarme para emprender el trabajo.*

*A todos los profesores que supieron transmitirme los conocimientos.*

*A mi novia, por su compañía y empuje para alcanzar mis objetivos.*

*A mi familia.*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |        |
|--|--------|
| I. Resumen .....   | - 6 -  |
| II. Marco Teórico .....  | - 6 -  |
| III. Metodología .....   | - 7 -  |
| IV. Objetivos del trabajo .....                                  | - 8 -  |
| V. Límites o Alcance del trabajo .....                           | - 8 -  |
| VI. Organización del trabajo .....                               | - 9 -  |
| VII. Introducción .....  | - 10 - |
| <br>   |        |
| 1. <b>ESTRATEGIA</b> .....                                       | - 12 - |
| 1.1 Estrategia .....   | - 12 - |
| 1.2 Estrategia de negocios .....                                 | - 13 - |
| 1.2.1 Posicionamiento .....                                      | - 13 - |
| 1.2.2 Trade-Offs para una posición estratégica sustentable ..... | - 15 - |
| 1.3 Niveles .....  | - 15 - |
| 1.4 Estrategia vs Modelo de Negocio .....                        | - 17 - |
| 2. <b>MODELO DE NEGOCIO</b> .....                                | - 18 - |
| 2.1 Conceptos .....  | - 18 - |
| 3. <b>COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO</b> .....              | - 20 - |
| 3.1 Área Principales .....                                       | - 20 - |
| 3.2 Nueve Módulos de los Modelos de negocios .....               | - 24 - |
| 3.2.1 Propuesta de Valor .....                                   | - 24 - |
| 3.2.2 Segmento de Mercado .....                                  | - 29 - |
| 3.2.3 Canales .....  | - 31 - |
| 3.2.4 Relaciones con Clientes .....                              | - 36 - |
| 3.2.5 Recursos Claves .....                                      | - 40 - |
| 3.2.6 Actividades Claves .....                                   | - 41 - |
| 3.2.7 Asociaciones Claves .....                                  | - 43 - |
| 3.2.8 Fuentes de Ingresos .....                                  | - 45 - |
| 3.2.9 Estructura de Costos .....                                 | - 49 - |
| 3.3 Patrones .....   | - 50 - |
| 3.3.1 Patrón N°1: Desagregación de modelos de negocio .....      | - 50 - |
| 3.3.2 Patrón N°2: Modelos de negocio de larga cola .....         | - 51 - |
| 3.3.3 Patrón N°3: Plataformas multilaterales .....               | - 51 - |
| 3.3.4 Patrón N°4: Modelos de negocio Gratis .....                | - 52 - |
| 3.3.5 Patrón N°5: Modelos de negocio abiertos .....              | - 53 - |

|  |        |
|--|--------|
| <b>4. APLICACION DE CAMPO</b> .....                        | - 54 - |
| 4.1 Captura y Evaluacion - freeletics.com .....            | - 54 - |
| 4.1.1 Segmento de Mercado .....                            | - 57 - |
| 4.1.2 Propuesta de Valor .....                             | - 58 - |
| 4.1.2.1 Descripcion de la Propuesta de Valor.....          | - 60 - |
| 4.1.2.2 Razonamiento .....                                 | - 62 - |
| 4.1.2.3 Nivel de Utilidad o Valor .....                    | - 62 - |
| 4.1.2.4 Nivel de Precios.....                              | - 62 - |
| 4.1.2.5 Ciclo de Vida .....                                | - 63 - |
| 4.1.2.6 Otras variables de valor:.....                     | - 63 - |
| 4.1.3 Canal de Distribucion .....                          | - 64 - |
| 4.1.4 Relacion con el Cliente.....                         | - 68 - |
| 4.1.5 Fuente de Ingresos.....                              | - 71 - |
| 4.1.6 Recursos Claves .....                                | - 73 - |
| 4.1.7 Actividades Claves .....                             | - 76 - |
| 4.1.8 Socios Claves.....                                   | - 78 - |
| 4.1.9 Estructura de Costos .....                           | - 80 - |
| 4.1.10 Lienzo del Modelo de Negocio - freeletics.com ..... | - 83 - |
| 4.2 Analisis Cultural actividad fisica en Argentina .....  | - 84 - |
| <b>5. APLICACION DE CAMPO</b> .....                        | - 86 - |
| 5.1 Diseño del Modelo.....                                 | - 86 - |
| 5.1.1 Propuesta de Valor.....                              | - 87 - |
| 5.1.2 Relacion con el Cliente.....                         | - 87 - |
| <b>6. CONCLUSIONES FINALES</b> .....                       | - 89 - |
| 6.1 Hallazgos.....   | - 89 - |
| 6.2 Recomendaciones.....                                   | - 90 - |
| 6.3 Conclusiones.....                                      | - 90 - |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |        |
|--|--------|
| Ilustración 1: Niveles del Negocio.....                            | - 17 - |
| Ilustración 2: Áreas/Pilares del Modelo de Negocio.....            | - 21 - |
| Ilustración 3: Lienzo de Modelo de Negocio.....                    | - 23 - |
| Ilustración 4: Cronología FreeLetics.....                          | - 56 - |
| Ilustración 5: Segmento de mercado.....                            | - 57 - |
| Ilustración 6: Propuesta de valor.....                             | - 60 - |
| Ilustración 7: Canal de distribución.....                          | - 65 - |
| Ilustración 8: Relación con el cliente.....                        | - 70 - |
| Ilustración 9: Fuente de ingresos.....                             | - 71 - |
| Ilustración 10: Recursos claves.....                               | - 74 - |
| Ilustración 11: Actividades claves.....                            | - 76 - |
| Ilustración 12: Socios claves.....                                 | - 79 - |
| Ilustración 13: Estructura de costos.....                          | - 81 - |
| Ilustración 14: Lienzo de Modelo de Negocio de freeletics.com..... | - 83 - |
| Ilustración 15: Actividad física en Argentina.....                 | - 85 - |
| Ilustración 16: Lienzo de Modelo de Negocio. Diseño mejorado.....  | - 87 - |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |        |
|--|--------|
| Tabla 1: Bloques del Modelo de Negocio.....                            | - 22 - |
| Tabla 2: Fases de canal .....  | - 36 - |
| Tabla 3: Mecanismos de fijación de precios.....                        | - 48 - |
| Tabla 4: FreeLetics.....   | - 54 - |
| Tabla 5: Atributos de la propuesta de valor.....                       | - 64 - |
| Tabla 6: Canales vs ciclo de compra.....                               | - 68 - |
| Tabla 7: Fuentes de ingreso vs Mecanismos de fijación de precios ..... | - 73 - |

## **A. PRESENTACION DEL PROYECTO**

### **I. Resumen**

Desde hace algunos años nuestra sociedad viene incrementando significativamente la necesidad de realizar ejercicio físico, ya sea por cuestiones de bienestar personal o por temas de salud.

Debido a la rutina diaria, la cantidad de actividades laborales o por obligaciones de familia resulta complicado establecer horarios, días y lugares de entrenamiento.

El siguiente trabajo busca desarrollar una idea de negocio que adapte las necesidades de entrenamiento con la flexibilidad en lo que a horarios y lugar se refiere.

El proyecto consiste en la captura y evaluación del modelo de negocio de una Plataforma online de Entrenamiento de origen alemán, para luego diseñar una propuesta orientada a nuestro país.

A través de la metodología de Canvas se analizarán los aspectos más importantes en torno a la idea de negocio.

### **II. Marco Teórico**

El marco teórico al cual hace referencia el presente trabajo es el de “Estrategia y Política de Negocios”.

Si bien existe infinidad de bibliografía en lo que a Estrategia y Política de Negocios se refiere se utilizará como guía algunas de las publicaciones realizadas por Alexander Osterwalder, uno de los autores con más conocimientos en la materia.

Entre ellos mencionamos:

- The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach. PHD. Tesis doctoral de Alexander Osterwalder.
- Generación de Modelos de Negocio. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

\*Si bien la bibliografía descripta anteriormente es la base del marco teórico, también se tendrán en cuenta algunas publicaciones en lo que a componentes o áreas fundamentales para un Modelo de Negocio se refiere.

### **III. Metodología**

La metodología a utilizar para diseñar el modelo de negocio de una “Plataforma OnLine de Entrenamiento” para Argentina, será la desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

La herramienta metodológica del lienzo de modelo de negocios (Canvas), permitirá una visión global de todos los aspectos a tener en cuenta para el diseño del modelo.

Buscaremos responder el Qué? (Producto), Para quién? (Cliente), Cómo? (Infraestructura) y de Qué forma? (Aspectos Financieros) debemos llevar a cabo la idea de negocio.

Realizaremos la captura y evaluación de la plataforma [freeletics.com](http://freeletics.com), buscando desarrollar el modelo con la propuesta para nuestro país. En lo que a Argentina se refiere debemos contar con información relevante al entorno del negocio y su contexto.

Debemos mencionar:

- 1) Captura y evaluación del modelo de negocios de una Plataforma OnLine de Entrenamiento de origen alemán.
- 2) Análisis cultural de la actividad física en Argentina.
- 3) Diseñar una propuesta orientada a nuestro país.

#### **IV. Objetivos del trabajo**

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

##### **General:**

Diseñar el modelo de negocio de una Plataforma Freemium de Entrenamiento para Argentina.

*\*Plataforma = Sitio web.*

*\*Freemium = Modelo con servicios free y servicios premium (con costo).*

##### **Particular:**

- Aplicar la metodología de Canvas a una idea de negocio específica.
- Identificar producto, cliente, infraestructura y aspectos financieros del modelo.

##### **Profesional:**

- Incorporar la metodología propuesta por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur para el diseño de modelos de negocio.

#### **V. Límites o Alcance del trabajo**

Los límites de este trabajo se circunscriben al diseño del modelo de negocios de una Plataforma Freemium de Entrenamiento para Argentina.

## VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 5 capítulos:

- Capítulo 1: **Estrategia**
  - Se describe los conceptos de estrategia. Se exponen los detalles de estrategia de negocios y el posicionamiento. A su vez se describen los niveles de estrategia, el posicionamiento y la relación con el Modelo de Negocio.
  
- Capítulo 2: **Modelo de Negocio**
  - Se define el concepto de modelo de negocios. Se explican los diferentes aspectos relacionados. Se detallan los beneficios o ventajas de su aplicación.
  
- Capítulo 3: **Componentes de un Modelo de Negocios**
  - Se detallan las 4 áreas fundamentales en las que puede ser descompuesto un modelo de negocios.
  - Se desarrollan los 9 bloques que plantea Alex Osterwalder en su trabajo de tesis. Lienzo de Modelo de Negocios.
  
- Capítulo 4: **Aplicación de campo**
  - Captura y evaluación del modelo de negocios de la Plataforma de Entrenamiento de origen alemán, [freeletics.com](http://freeletics.com).
  - Análisis cultural de la actividad física en Argentina.
  
- Capítulo 5: **Aplicación de campo**
  - Diseño de la propuesta de modelo de negocios orientada a nuestro país.
  - Desarrollo de mejoras del caso. Lienzo de Modelo de Modelo de Negocios.

- Conclusiones:
  - Se realiza un recuento/resumen de los resultados obtenidos en base a la propuesta del modelo de negocios. Se realizan recomendaciones para el start up de la idea de negocio.

## VII. Introducción

El espíritu emprendedor me mantiene pensante durante todos los días de mi vida. Durante mucho tiempo creí que innovar estaba directamente relacionado con inventar. Con el pasar de tiempo fui observando que existen innumerables aspectos que giran en torno a un negocio. Para cada uno de esos aspectos es posible innovar, cambiar, mejorar. ***Lo importante no es inventar, sino descubrir la mejor forma de satisfacer alguna necesidad de nuestro cliente.***

Para ello es clave entender los componentes de un Modelo de Negocio, trabajando en cada uno de ellos para generar una nueva idea de negocio o adaptar alguna ya existente alrededor del mundo a una cultura o sociedad diferente.

Durante los próximos capítulos desarrollaremos la teoría necesaria para comprender en totalidad el trabajo de campo, comenzando con los conceptos claves en lo que a "Modelo de Negocios" se refiere hasta el entendimiento de la metodología a ser aplicada.

El propósito del siguiente trabajo consiste en capturar el modelo de negocios de una plataforma de entrenamiento para luego diseñar una propuesta para nuestro país.

El entrenamiento físico viene creciendo día a día alrededor del mundo. Esto se debe a que las personas comienzan a entender que una vida plena no es posible sin una salud acorde al ritmo que llevamos.

Es por ello que surgieron innumerables opciones de entrenamiento, como dentro de los gimnasios, al aire libre, en grupo, de forma solitaria, etc.

La rutina diaria, las responsabilidades laborales, las obligaciones de familia, la imposibilidad de acceder a centros de entrenamiento, son algunas de las causas que enfrentan las personas a la hora de entrenar.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se busca desarrollar una idea de negocio que adapte las necesidades de entrenamiento con la flexibilidad en lo que a horarios y lugar se refiere.

## B. DESARROLLO DEL PROYECTO

Es necesario identificar el marco teórico que engloba el siguiente trabajo para comprender los conceptos generales y la metodología a utilizar.

### Capítulo 1

## 1. ESTRATEGIA

---

### 1.1 Estrategia

La palabra estrategia deriva del latín "*strategia*", que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* ("ejército") y *agein* ("conductor", "guía"); tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras griegas.

La Real Academia Española (RAE) define la estrategia como "El arte de dirigir las operaciones militares"; donde Arte es la "virtud, disposición para hacer algo". Entonces podemos decir que estrategia es la "habilidad para dirigir".

En la actualidad la estrategia es parte de la vida diaria de las organizaciones. Mientras que algunos pueden ver a la estrategia como una dirección, guía, un modo de acción presente y futura de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización, otros pueden verla como un modelo o patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo.

Es un plan destinado a lograr un objetivo específico. No obstante, al existir un elemento de incertidumbre acerca del futuro, la estrategia es más un conjunto de opciones que un plan fijo.

## **1.2 Estrategia de negocios**

Una estrategia de negocios es un conjunto de principios guías que, comunicados y adaptados dentro de la organización, generan un patrón para ser adoptado en el proceso de decisiones.

Estrategia es una guía para que las personas, a través de la organización, utilicen los recursos para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Michael Porter (1996) se refiere a estrategia como la creación de una posición única y productora de valor que implica un conjunto particular de actividades. Es encontrar una manera diferente de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una rentabilidad superior. Es encontrar un lugar distinto para que la empresa entregue valor.

### **1.2.1 Posicionamiento**

La eficacia operacional y el posicionamiento estratégico son elementos esenciales de las organizaciones exitosas. Ambos consisten en hacer tareas específicas mejor que los competidores. Ambos permiten que la organización tenga la flexibilidad necesaria para competir en un mundo de constante cambio, en el cual los negocios se transforman rápidamente.

Sin embargo, según la investigación de Michael Porter (1996), hay una distinción fundamental entre la eficacia operacional y el posicionamiento estratégico. La eficacia operacional busca competir para ser el mejor, mientras que el posicionamiento estratégico consiste en competir para ser único. Mientras que la eficacia operacional es esencial dentro de una empresa, el mantenimiento (a largo plazo) de una ventaja competitiva se basa en la capacidad de la organización para diferenciarse (en sus productos y servicios) de la competencia.

Según Michael Porter (1996) el posicionamiento estratégico intenta lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a través de preservar lo distintivo

de una empresa. Significa realizar actividades diferentes a la de los competidores, o llevar a cabo actividades similares de diferentes maneras.

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen:

En primer lugar, el posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. A éste lo llamamos posicionamiento basado en la **variedad**, porque se basa en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades.

Un segundo principio de posicionamiento es el de satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular. A éste lo llamamos posicionamiento basado en las **necesidades**, que se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes prestaciones de los productos y necesitan cantidades distintas de información, soporte y servicios.

El tercer principio de posicionamiento es el de segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. A éste lo llamamos posicionamiento basado en el **acceso**. El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera.

### 1.2.2 Trade-Offs para una posición estratégica sustentable

Elegir una posición única, sin embargo, no es suficiente para garantizar una ventaja sustentable. La esencia de la estrategia es elegir qué NO hacer: si no existiera un trade-off no se necesitaría elegir, lo cual haría válido no necesitar una estrategia. El trade-off ocurre cuando existen actividades incompatibles y se origina por tres razones:

- **Contradicciones en la imagen o reputación:** Si una empresa es conocida por brindar valor, puede perder credibilidad si comienza a brindar otro tipo de valor o intenta hacer dos cosas contradictorias al mismo tiempo.
- **Actividades:** Posiciones diferentes requieren configuraciones de productos distintas, equipos distintos, diferentes comportamientos y un sistema de gestión diferente.
- **Límites en los controles internos:** Cuando se elige competir en un sentido y no en otro, las prioridades organizacionales están claramente definidas, de otro modo, hay confusión en los empleados.

### 1.3 Niveles

Se pueden observar tres niveles de estrategias.

- **Estrategias Corporativas:**
  - **Estrategias de diversificación:** La empresa está presente en varios sectores y puede ofrecer dentro de cada sector una variedad de productos.
  - **Estrategias de integración vertical:** Cuando la empresa integra eslabones del sistema de valor adyacente. Es vertical hacia atrás, cuando integra actividades de sus proveedores, o hacia adelante, cuando integra actividades de distribución y ventas.

- Estrategias de integración horizontal: Consiste en el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores de la industria para lograr ventajas competitivas que surgen del alcance adquirido y el tamaño de las operaciones.

- **Estrategia de Negocios:**

Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, definir cómo se debe competir en cada uno de los negocios. Si tiene un solo negocio, estrategia corporativa y estrategia de negocios es la misma.

- **Estrategia Funcional:**

Define cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Éstos buscan responder cómo apoyar a la estrategia de negocios.

- Estrategias de Marketing: Precio, producto, promoción, distribución, publicidad.
- Producción: Diseño del sistema de producción y localización de la planta.
- Financiación: Selección de proyecto de inversión, estructura financiera y política de dividendos.
- I+D: Investigación y desarrollo aplicado a productos y procesos.
- RRHH: Selección, valoración, compensación, formación, entre otras.

## 1.4 Estrategia vs Modelo de Negocio

Existe actualmente una discusión acerca de las diferencias entre estrategia y modelos de negocios. Hay varios puntos de vista que difieren ampliamente entre ellos.

Estrategia y modelos de negocios son conceptos diferentes. Un modelo de negocios explica quiénes son los clientes de una empresa y cómo planea hacer dinero entregándoles valor a cambio, en tanto que la estrategia plantea cómo vencer a la competencia siendo diferente.

Segun Osterwalder (2004) el modelo de negocio es la traducción de la estrategia de la compañía en una especie de anteproyecto o proyecto original, que se aplicará a la lógica de ganar dinero de la empresa. Al relacionar Estrategia, Modelos de Negocio y Modelos de Procesos se puede decir que abordan problemas similares, por ejemplo, ganar dinero de una manera sostenible, pero lo realizan en diferentes “capas” del negocio.

Un modelo de negocios es una herramienta que puede ayudar a los gerentes a capturar, entender, comunicar, diseñar, analizar y cambiar la lógica de negocios de la empresa.

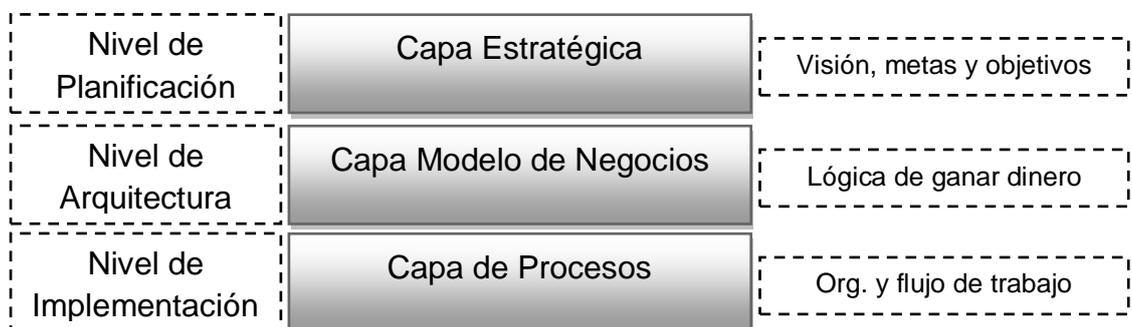


Ilustración 1: Niveles del Negocio.

(Fuente: Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach)

### 2. MODELO DE NEGOCIO

---

Si bien existen innumerables interpretaciones que giran en torno al concepto de modelo de negocios, para el desarrollo del trabajo, referimos los enfoques realizados por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral, como así también los desarrollados en el texto *Generación de Modelos de Negocio* (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur).

#### 2.1 Conceptos

Osterwalder (2004) en su investigación, menciona que el término modelo de negocios sugiere intuitivamente algo que ver con los negocios y algo que ver con los modelos.

- **Negocio:** La actividad de compra y venta de bienes y servicios, de una empresa en particular que hace esto para ganar dinero.
- **Modelo:** Una representación de algo, como un objeto físico, que es usualmente más pequeño que el objeto real, o una simple descripción del objeto que podría ser usado en cálculos.

El objetivo de la creación de un modelo es ayudar a entender, describir o predecir cómo las cosas funcionan en el mundo real a través de la representación simplificada de una entidad o fenómeno en particular.

La combinación de ambos conceptos refiere al modelo de negocios como "una representación de como una empresa compra y vende productos, y como gana dinero con ello".

Es pocas palabras, Osterwalder describe un Modelo de negocios, como un modelo conceptual abstracto que representa la lógica de negocio y de ganar

dinero por parte de una empresa. Como se menciona anteriormente estamos en presencia de una capa de negocios entre la estrategia y los procesos.

Por último, Osterwalder, cierra su introducción diciendo:

*Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que permite expresar la lógica de una compañía para ganar dinero. Es una descripción del valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma y su red de socios para crear, promocionar y entregar este valor y sus relaciones, con el fin de generar un flujo de ingresos rentable. (A. Osterwalder, 2004, p. 15)*

A su vez, siguiendo con las definiciones mencionamos la utilizada en otro de sus textos:

*Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona, y capta valor. (A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2011, p. 14)*

### **¿Qué es valor?**

Una empresa, CREA valor a través de los beneficios diferenciadores que entrega a sus clientes mediante sus productos y servicios.

A través del uso y la satisfacción generada de los productos y servicios hacia los clientes, las empresas PROPORCIONAN valor.

A través de la transacción económica, la empresa CAPTA el valor que el cliente paga por los beneficios generados por el producto o servicio.

### 3. COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

---

Osterwalder (2004), como primer paso, identifica cuatro áreas/pilares principales que constituyen puntos esenciales en el modelo de negocio de una empresa. En una segunda etapa estas áreas se descomponen en un conjunto de nueve componentes básicos interrelacionados que permiten concebir un modelo de negocio.

#### 3.1 Area Principales

Las cuatro áreas fundamentales son:

##### **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. Dicha área se encuentra compuesta por el elemento Propuesta de Valor que, a su vez, se puede descomponer en un conjunto de subelementos llamados “ofrecimiento”.

##### **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 relacionado a los clientes. 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. Describe cómo y a quién quiere entregar su propuesta de valor, que es el conjunto de productos y servicios que ofrece la empresa.

## 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.

## 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.



**Ilustración 2:** Áreas/Pilares del Modelo de Negocio  
(Fuente: Elaboración propia)

Estas cuatro áreas pueden ser comparadas a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992).

Como se mencionó anteriormente, esas cuatro áreas se subdividen en nueve elementos/bloques interrelacionados que permiten concebir el modelo de negocios.

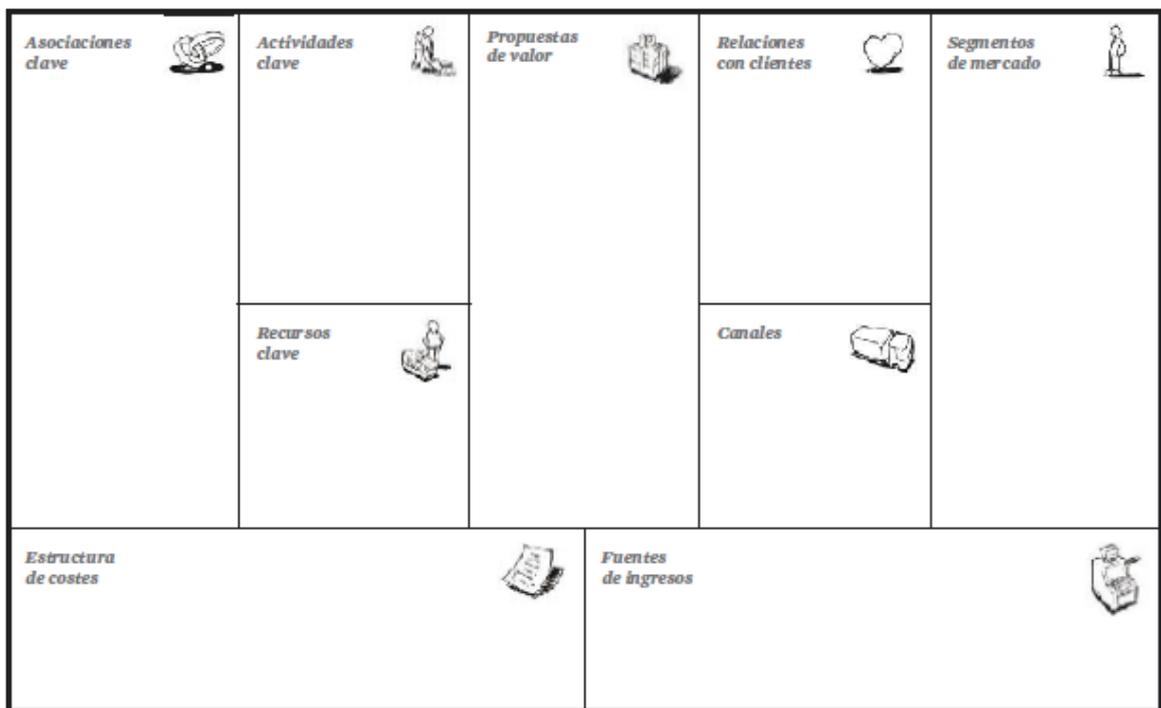
| Pilares              | Bloques                 | Descripción  |
|----------------------|-------------------------|--|
| Producto             | Propuesta de Valor      | Hace referencia al conjunto de productos y servicios que posee la empresa y que crean valor para un segmento de mercado específico |
|                      | Segmento de mercado     | Define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.  |
| Cliente              | Canal de distribución   | Explica el modo en que una empresa se comunica con los clientes.   |
|                      | Relación con el cliente | Describen los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con los clientes.  |
|                      | Configuración de valor  | Define las acciones más importantes que debe emprender una empresa para crear valor para su cliente.                               |
| Infraestructura      | Capacidades             | Describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.  |
|                      | Asociaciones            | Describe las asociaciones de cooperación voluntarias entre las empresas para crear valor para el cliente.                          |
|                      | Estructura de costos    | Es la representación en dinero de todos los medios empleados para el modelo.   |
| Aspectos financieros | Fuente de ingresos      | Describe la forma en que una empresa genera dinero, a través de una variedad de flujo de ingresos.                                 |

**Tabla 1:** Bloques del Modelo de Negocio

(Fuente: Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach)

“Mientras que las cuatro áreas son una clasificación aproximada, los nueve elementos son el núcleo de la ontología” (Osterwalder, 2004, p. 43).

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio, propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011). Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor, donde se pueden esbozar modelos de negocios nuevos o existentes. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.



**Ilustración 3:** Lienzo de Modelo de Negocio

(Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio)

## **3.2 Nueve Modulos del Modelos de negocios.**

Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), se puede definir al modelo de negocios como aquel que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Los autores detallan los nueve módulos para describir un modelo de negocios, los cuales reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, producto, infraestructura y aspectos financieros. Los denominan de la siguiente forma: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

A continuación, se desarrollarán cada uno de ellos.

### **3.2.1 Propuesta de Valor**

Aquí se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado seleccionado por la empresa.

Este es el factor que hace que el cliente elija una empresa por sobre otra. Se busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, mediante una serie de ventajas que la empresa ofrece a los mismos.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta totalmente nueva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes, pero incluir alguna característica o atributo adicional, que la haga destacarse de las demás.

La propuesta de valor, puede ser descompuesta en un conjunto de ofrecimientos y es caracterizada por sus atributos. Los atributos de los elementos “ofrecidos” según Alex Osterwalder (2004) en su tesis doctoral, son:

## I. Razonamiento

Se trata de las razones por las que la empresa considera que su propuesta de valor puede ser valiosa para los clientes.

Por lo general se crea valor a través del uso, reducción de riesgos o por hacer la vida más fácil al cliente reduciendo esfuerzo.

- *Uso*: La mayor parte del valor deriva de la utilización de un conjunto de productos o servicios, y se crea cuando los atributos de los mismos corresponden a las necesidades de los clientes. Es decir, se crea valor cuando el valor percibido por el cliente coincide con el valor esperado.
- *Reducción del riesgo*: Se reduce el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios para el cliente. El valor puede ser creado por la reducción de riesgos del cliente, los cuales pueden deberse a temores financieros, por variación del valor de producto o servicio en el tiempo. Otro riesgo puede ser porque un producto no funcione como se esperaba, ahora o en el futuro (obsolescencia).
- *Reducción del esfuerzo*: Las empresas también tienen que pensar en nuevas e innovadoras formas de hacer la vida de sus clientes más fácil. La reducción de sus esfuerzos puede darse en la búsqueda, evaluación y adquisición de un bien o servicio, y también más fácil y más barato en el mantenimiento y/o capacitación.

## II. Nivel de Valor

La medición de la utilidad, de la oferta de la compañía, para el cliente, permite compararse con la competencia. Osterwalder plantea una escala de valores cualitativos que se relacionan con la competencia:

- *Me-Too*: El conjunto de productos y/o servicios que ofrece la empresa es igual al de la competencia. La diferenciación se da por el nivel de precio.

- *Imitación del valor:* La empresa imita una propuesta de valor de la oferta, pero mejora el valor ofrecido, adicionando elementos innovadores.
- *Excelencia:* El valor es llevado a sus extremos.
- *Innovación:* La firma introduce un producto o servicio, o un conjunto de ambos que es completamente nuevo. Un estudio ha demostrado que los clientes están dispuestos a pagar más por propuestas de valor innovadoras. Esto le da a la firma una competitividad temporaria, ya que luego de un tiempo el producto o servicio se vuelve un commodity o es superado por tecnología nueva.

### **III. Nivel de Precio**

Este atributo compara el valor de precio de la propuesta de valor de la firma con la de uno o varios competidores.

- *Gratis:* La empresa ofrece a los clientes valor sin pedirles nada cambio. Esto lo pueden hacer porque su modelo de negocio está basado en otra fuente de ingresos.
- *Económico:* La compañía ofrece un precio más atractivo que el de la competencia. Esto no siempre va de la mano de baja calidad. Para poder mantener un precio bajo por un largo periodo de tiempo, la firma debe revisar su modelo de negocio, racionalizar sus elementos, como la configuración de la actividad y otras fuentes de ingresos.
- *De mercado:* El precio es similar al del resto del mercado. Se puede hacer la diferencia cuando el producto o servicio tiene un valor superior al del mercado. Lo será más atractivo al ojo del cliente.
- *High-End:* Representa al precio más alto dentro de esta escala. Se encuentra en bienes de lujo, pero también en bienes nuevos e innovadores, lo cual permite cobrar una prima adicional.

#### IV. Ciclo de Vida

La propuesta de valor se analiza en todos los momentos de su ciclo de vida. El objetivo 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 las TICs 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. Para lograrlo pueden incluir innovadores mecanismos de negociación de precios, gestión de contratos, facturación y pago conveniente o mecanismos de financiación atractivos. Otra manera importante de crear valor en este nivel es el 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. Es la concepción de valor más tradicional y mejor conocida.
- *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. 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. El valor puede ser devuelto cuando el cliente pierde interés en la propuesta. A veces el valor se vuelve una carga

cuando tiene que ser desechado, este es el caso de las computadoras, pilas, baterías.

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.)” (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011, p. 23).

Además de los elementos mencionados anteriormente, existen otras variables que contribuyen a generar valor según lo presentan Alex Osterwalder e Yves Pigneur en su texto *Generación de Modelos de Negocios* (2011). Se puede destacar:

- **Novedad:** En este caso, se satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes, que los clientes no percibían, ya que no había ninguna oferta similar.
- **Mejorar el rendimiento:** Se busca crear valor mediante el aumento del rendimiento de un producto o un servicio.
- **Personalización:** Se adaptan los productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes.
- **El trabajo hecho:** Se ayuda a los clientes a realizar determinados trabajos, creando así valor.
- **Diseño:** En este caso, el valor es creado mediante un diseño que hace destacar al producto por sobre otros.
- **Marca- Estatus:** El valor se proporciona mediante una marca reconocida, que hace que el cliente encuentre en ella un simbolismo determinado, como estatus, riqueza, moda.

- **Precio:** Se ofrece un producto o servicio similar a un precio inferior.
- **Reducción de costos:** Se ayuda al cliente a reducir costos, creando así valor.
- **Reducción de riesgos:** Se reduce el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios para el cliente.
- **Accesibilidad:** El valor se crea al poner los productos y servicios a disposición de los clientes que antes no tenían acceso a ellos.
- **Comodidad-Utilidad:** En este caso, se crea valor al facilitar las cosas o hacerlas más prácticas.

### 3.2.2 Segmento de Mercado

Aquí se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de todo modelo de negocio; ninguna empresa podría sobrevivir sin clientes rentables. A su vez, es posible aumentar la satisfacción de los mismos, agrupándolos en segmentos de acuerdo a necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños.

La selección del mercado objetivo de una empresa define qué tipo de cliente una empresa quiere abordar y tiene que ver con la segmentación. 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 (Alex Osterwalder, 2004).

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 criterios pueden ser de carácter geográfico o socio-demográficas (Alex Osterwalder, 2004).

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 (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011).

Según lo define Alex Osterwalder e Yves Pigneur en *Generación de Modelos de Negocios* (2011), los grupos de clientes corresponden a diferentes segmentos cuando:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Existen varios segmentos de mercado, entre ellos, los autores (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011), destacan:

- **Mercado de masas:** Se trata de modelos de negocios que se centran en el público en general, sin distinguir o dividir el mercado en segmentos. Si no que se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades similares.
- **Nicho de mercado:** Aquí se atienden a segmentos específicos, especializados. Tanto los canales, las propuestas de valor y las relaciones que se tienen con los clientes, se adaptan a necesidades específicas de una fracción del mercado.

- **Mercado segmentado:** Se distinguen varios segmentos de mercado con necesidades o problemas ligeramente diferentes.
- **Mercado diversificado:** En este caso, la empresa atiende a dos o más segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
- **Plataforma multilateral:** En este caso, la empresa se dirige a dos o más segmentos de mercado independientes.

### 3.2.3 Canales

Se trata del modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Son los canales de comunicación, distribución y venta, que permiten el contacto con el cliente.

Sus funciones consisten en:

- Información: Dar a conocer los productos y servicios
- Evaluación: Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- Compra: Permitirles comprar los productos y servicios,
- Entrega: Proporcionarles la propuesta de valor.
- Posventa: Ofrecerles un servicio de atención posventa.

Se puede distinguir entre canales propios que pueden ser directos, con su equipo de venta o por internet; o indirectos, a través de intermediarios como los son los revendedores. Los canales de socios comerciales, son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011).

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 (Osterwalder, 2004).

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 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.

"El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible." (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011, p. 30).

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, se pueden analizar las mismas características que el subelemento de la propuesta de valor, el razonamiento y el ciclo de vida de los canales de comunicación (Alex Osterwalder, 2004).

## **I. Razonamiento**

Los canales de comunicación crean valor a través de tres maneras distintas: el uso, reducción del riesgo y reducción del esfuerzo.

- *Uso:* Un canal crea valor cuando a través de su uso, es posible dar soporte a la propuesta de valor.
- *Riesgo:* Un canal también puede ayudar a reducir el riesgo, el ejemplo más claro es el de homebanking, por el cual, no es necesario ir al banco o al cajero para realizar transacciones monetarias.
- *Esfuerzo:* Un canal agrega valor cuando ayuda también a reducir los esfuerzos. Las mejoras originadas por las TICs en los canales y la creación de valor tuvieron su mayor impacto en la reducción del esfuerzo de los consumidores. Si bien las ventas 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 y conexiones directas con los ingenieros de productos.

## **II. Ciclo de compra del consumidor.**

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, evaluación, compra y postventa.

- *Conocimiento:* Es el primer paso en el ciclo de compra en el cual la empresa consigue ser reconocida en el mercado por el consumidor. La empresa trata de llegar a tantos clientes potenciales como sea posible por medio de la publicidad, promociones, relaciones públicas y asociaciones.
- *Evaluación:* En esta segunda instancia, donde el consumidor ya reconoció la empresa que puede satisfacer su necesidad o solucionar su problema, empezará a evaluarla, como así también, al conjunto de productos que ofrece. Para ello la empresa debe brindar información detallada sobre sí misma y sus referencias, principalmente sobre la propuesta de valor y la

disponibilidad de productos. Esto lo puede hacer mediante intervención humana en los puntos de fuerza de ventas o revendedores, o por uso de aplicaciones multimedia, o una mezcla de ambos. Algunas empresas permiten al cliente testear el producto o servicio antes de su compra, para que corroboren si satisface su necesidad o no. También se debe considerar que los clientes buscan información por su cuenta.

- *Compra:* Durante esta etapa, la transacción toma lugar. Esto incluye la negociación, decisión, contrato, envío y seguimiento, facturación, pago y entrega. La tecnología ha ayudado a mejorar los procesos de pago y facturación haciéndolos más eficientes, convirtiéndose en nuevos canales, por ejemplo, los contratos electrónicos que, mediante la legalidad de la firma digital, hacen los procesos de compradores y vendedores más eficientes.
- *Post-venta:* Esta etapa es la más prometedora, ya que tiene el potencial de crear consumidores leales, ayudando al cliente a conocer los beneficios de la propuesta de valor y solucionando sus problemas. 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.

A continuación, se observa el detalle de posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente:

- *Conocimiento:*
  - Publicidad
  - Promociones
  - Relaciones publicas
  - Asociaciones

- *Evaluación:*
  - Información de la empresa
  - Catálogos de productos
  - Consejos
  - Especificación
  - Comunidad
  - Pruebas
- *Compra:*
  - Oferta
  - Negociación
  - Decisión
  - Contrato
  - Pedidos y seguimiento
  - Facturación y pago
  - Cumplimiento y entrega
- *Post-Venta:*
  - Implementación y uso
  - Formación
  - Monitoreo
  - Mantenimiento / Servicio
  - Resolución de problemas / Soporte
  - Logística inversa (eliminación)
  - Comunidad
  - Gestión de ciclo de vida del producto

Luego de haber descrito los elementos del canal de distribución y sus relaciones, se puede obtener una herramienta gerencial que consiste en una matriz que posee en uno de sus ejes al ciclo de compra del cliente y en el otro a los diferentes canales que posee la empresa. Para construir esta matriz se agrega al ciclo de compra una fase que se desprende de la etapa de compra, la cual se denomina “entrega”.

| Tipos de canal |                    | Fases de canal   |   |   |  |   |                   |
|----------------|--------------------|--|---|---|--|---|-------------------|
| Propio         | Equipo comercial   | <b>1. Información</b><br>¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? | <b>2. Evaluación</b><br>¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? | <b>3. Compra</b><br>¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? | <b>4. Entrega</b><br>¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? | <b>5. Posventa</b><br>¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos? |                   |
|                | Ventas en internet |  |   |   |  |   |                   |
|                | Tiendas propias    |  |   |   |  |   |                   |
| Socio          | Indirecto          |  |   |   |  |   | Tiendas de socios |
|                | Mayorista          |  |   |   |  |   |                   |

**Tabla 2:** Fases de canal

(Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio)

### 3.2.4 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 dicho 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 (Alex Osterwalder, 2004).

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 (Alex Osterwalder, 2004).

Osterwalder clasifica la relación con los clientes según el objetivo buscado por la compañía, que puede ser, captación de clientes o adquisición, fidelización o retención y estimulación de ventas.

- *Captación de clientes:* 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.

En general se puede decir que los clientes atraídos con precios bajos o reducciones de precios iniciales tienen una tasa de retención baja, muestran poca lealtad y dejan, incluso, pequeños aumentos de precios. Una estrategia más sutil es atraer a los clientes con precios bajos y ganar dinero en los componentes comprados con frecuencia o bienes complementarios y servicios.

- *Fidelización de clientes (retención)*: 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.

La retención de clientes es afectada por: las expectativas del mismo frente, la calidad entregada, el valor del bien o servicio, singularidad e idoneidad del producto, los mecanismos de fidelidad, facilidad de compra, servicio al cliente y la facilidad de salida. Los mecanismos que se pueden asignar directamente a la retención son: los programas de fidelidad, los programas de deserción de clientes o la instalación de costos de cambio.

- *Estimulación de las ventas*: 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.

El mecanismo de relación con los clientes puede cumplir distintas funciones, ya sea, personalizar una relación, contribuir a la confianza del cliente o contribuir a la construcción de la marca.

- *Personalización*: Históricamente se podía realizar una personalización “uno-a-uno”, pero hoy en día se trabaja en mercados masivos, por lo que este tipo de marketing sería demasiado costoso; pero gracias a las TIC, los perfiles de los clientes, con el comportamiento de compra histórico, gustos

y necesidades y su historial de contacto con la empresa, se almacenan en grandes bases de datos, los cuales pueden usarse para dar al cliente la impresión de ser conocido personalmente por 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.

- *Confianza:* Un cierto nivel de confianza es indispensable entre las partes para que un negocio se concrete. Tradicionalmente, la confianza se ha basado en la identidad, la calidad del supuesto o la percepción de riesgo, pero hoy en día las organizaciones han creado mecanismos de confianza cada vez más sofisticados ante la presencia de un mundo y un comercio cada vez más global, con la ayuda de las TICs. Las TICs 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.
- *Marca:* La marca constituye un elemento fundamental para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas, hacer que el cliente reconozca la marca y con ella su propuesta de valor, es lo que permite diferenciarse de la competencia. Por eso es importante, en el momento de creación de modelos de negocios, tener una identificación clara y profunda de la marca, para que los que diseñan e implementan los programas de comunicación no envíen mensajes contradictorios a los clientes. Ontológicamente hablando, Osterwalder entiende a los mecanismos de marca como las

acciones específicas que se dedican a la identidad y la construcción de marca.

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 del 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 este; el nivel de valor y nivel de precio.

Existen seis categorías de relaciones con los clientes que pueden coexistir en las relaciones que la empresa mantiene con un segmento de mercado (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011):

- *Asistencia personal*: Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente se comunica con un representante del servicio para que lo ayude en el proceso de venta o posventa.
- *Asistencia personal exclusiva*: Aquí, el representante del servicio se dedica específicamente a un cliente determinado, lo que genera una relación más íntima y profunda con el cliente.
- *Autoservicio*: La empresa no tiene relación directa con el cliente, si no que éste se sirve a sí mismo. La empresa solo proporciona los medios necesarios para el auto servicio.
- *Servicios automáticos*: Aquí se combina el auto servicio con proceso automáticos que reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.

- *Comunidades:* La empresa genera comunidades de usuarios para profundizar la relación con el cliente, facilitando el contacto entre miembros de la comunidad.
- *Creación colectiva:* La empresa recurre a la colaboración de los clientes para crear valor.

### 3.2.5 Recursos Claves

Se trata de determinar los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. La empresa puede tenerlos en su propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves.

Todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Cada modelo requiere recursos claves diferentes y estos se pueden clasificar en físicos, económicos, intelectuales o humanos. (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011).

- *Físicos:* Se incluyen todos los activos físicos como instalaciones, edificios, vehículos, maquinas, redes de distribución.
- *Intelectuales:* Tales como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, bases de datos de clientes. Son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen ofrecen un valor considerable.
- *Humanos:* Son los recursos humanos de la empresa. Suelen ser más importantes en algunos modelos de negocios que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
- *Económicos:* Tales como garantías económicas, dinero en efectivo, líneas de créditos.

### 3.2.6 Actividades Claves

Se trata de las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Alexander Osterwalder considera la clasificación de las actividades según Porter (1985) como los niveles de actividad:

- *Actividades Primarias:* Son aquellas que están relacionadas con la creación de la propuesta de valor, con su comercialización y entrega. Incluye logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio de postventa.
- *Actividades de Soporte:* Estas actividades son las que permiten que las actividades primarias tengan lugar; por ejemplo, la estructura de la firma, administración de recursos humanos y desarrollo tecnológico.

Las actividades claves son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio tenga éxito. Las mismas varían en función al modelo de negocio y se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** Actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Dentro de esta categoría se encuentran cinco tipos de actividades primarias (Alexander Osterwalder, 2004):

- *Inbound Logistics:* Actividades asociadas a recibir, almacenar, y entregar el producto al área de producción/servicio.
- *Operaciones:* Actividades asociadas con transformar las entradas en el producto final.

- *Outbound Logistics*: Actividades asociadas con recolectar, almacenar y distribuir el producto a los compradores.
  - *Marketing & Ventas*: Actividades asociadas con la provisión de un medio por el cual los compradores puedan acceder y comprar el producto, e inducir a que lo hagan.
  - *Servicio*: Actividades asociadas con proveer un servicio para mejorar o mantener el valor del producto.
- **Resolución de problemas**: esta actividad implica la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de cada cliente.

Dentro de esta categoría encontramos también cinco actividades primarias (Alexander Osterwalder, 2004):

- *Búsqueda y adquisición del problema*: Actividades asociadas con la revisión, formulación y obtención del problema a ser resuelto eligiendo el enfoque general para el mismo.
- *Resolución del problema*: Actividades asociadas con generar y evaluar soluciones alternativas.
- *Elección*: Actividades asociadas a la selección de las alternativas.
- *Ejecución*: Actividades asociadas con comunicar, organizar e implementar la solución elegida.
- *Control y evaluación*: Actividades asociadas con la medición y evaluación para entender en que magnitud el problema original fue resuelto.

- **Plataforma-Red:** Se trata de modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, los cuales están subordinados a las actividades claves relacionadas con la plataforma o la red.

Dentro de esta categoría encontramos las siguientes actividades (Alexander Osterwalder, 2004):

- *Promoción de la red y manejo de contratos:* Consiste de actividades asociadas con invitar a los potenciales clientes a unirse a la red, seleccionar quienes se pueden unir y a la creación, gestión y finalización de contratos que gobiernen la provisión y cobro del servicio.
- *Provisión del Servicio:* Consiste de actividades asociadas con establecer, mantener y terminar los enlaces con los clientes y cobrar por el valor recibido.
- *Operación de la infraestructura de la red:* Consiste de actividades asociadas con mantener y correr una operación física y de infraestructura. Las actividades mantienen la red en estado de alerta, lista para recibir solicitudes de servicio de clientes.

### 3.2.7 Asociaciones Claves

Hablamos aquí de los proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del negocio.

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 (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011).

Una asociación es un acuerdo de cooperación voluntaria conformada por dos o más empresas independientes con el objetivo de realizar un proyecto o una actividad específica en forma conjunta coordinando los recursos y actividades necesarios (Alexander Osterwalder, 2004).

Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas ente empresas no competidoras.
- Cocopetición: Asociaciones estrategias entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: Empresas conjuntas para creas nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Hay distintas motivaciones para establecer estas alianzas, entre las cuales podemos mencionar:

- *Optimización y economía de escala:* La asociación tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades. Las empresas pueden acceder a conocimientos especializados que de otra manera no podrían lograr. Se busca de esta forma reducir costos.
- *Reducción de riesgos e incertidumbre:* Las asociaciones ayudan a la anticipación y pueden servir para reducir riesgos en entornos competitivos caracterizados por la incertidumbre.
- *Compra de determinados recursos y actividades:* Las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar su capacidad. Puede tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o accesos a clientes.

### 3.2.8 Fuentes de Ingresos

Hablamos aquí del flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

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 (Alexander Osterwalder, 2004).

Las firmas pueden tener una o varias fuentes de ingresos, y a su vez por cada una de ellas puede tener uno o varios mecanismos de precios. La mejor elección de estos mecanismos permite la maximización de los ingresos.

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 (Alexander Osterwalder, 2004).

"Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente." (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011, p.33)

Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- *Venta de activos*: Se refiere a la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- *Cuota por uso*: En este caso, se basa en el uso de un servicio de terminado, es decir, se genera un ingreso por el uso del mismo.

- *Cuota de suscripción:* Se genera un ingreso por el acceso ininterrumpido a un servicio.
- *Préstamo/Alquiler/Leasing:* Aquí la fuente de ingresos surge de la concesión temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo durante un determinado periodo de tiempo.
- *Concesión de licencias:* Se concede permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- *Gastos de corretaje:* Se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- *Publicidad:* Se genera un ingreso mediante cuotas por publicidad de productos, servicios o marca determinada.

A su vez, cada fuente de ingreso puede tener uno o varios mecanismos de fijación de precios diferente. Podemos mencionar:

- **Fijo:** Los precios son predefinidos, basado en variables estáticas.
  - Precio Fijo: Este mecanismo no diferencia entre las características de los consumidores, no depende de la cantidad vendida, ni de las condiciones del mercado. Encontramos los siguientes mecanismos:
    - *Pago por uso:* El consumidor paga en función del tiempo y/o la cantidad de uso para determinado producto o servicio.
    - *Suscripción:* En este caso el cliente paga una tarifa para acceder al uso del producto o a los beneficios que brinda el servicio.
    - *Precios de lista:* Son precios fijos que se pueden encontrar en una lista o catálogo.
  - Precios Diferenciales: Este mecanismo diferencia los precios según las características de los consumidores, la cantidad vendida o está relacionado

con las preferencias de los clientes, más no está supeditado a las condiciones reales del mercado. Encontramos los siguientes mecanismos, según dependa de:

- *Las características del producto:* Este es uno de los mecanismos diferenciales más popular, ya que los productos y servicios se vuelven cada vez más configurables. Además, los vendedores lo aplican a conjunto de productos y/o servicios, porque se le hace más complicado al consumidor comparar precios.
- *Las características de los consumidores:* Este es posible gracias a las TICs que permiten tener amplias bases de datos de clientes, por lo que se puede adaptar los precios a las características de cada consumidor.
- *El volumen de ventas:* Este mecanismo es menos sofisticado, diferencia precios según la cantidad vendida.
- *El valor:* En este caso se considera al cliente como un colocador de precios, ya que se determinará el mismo según la valuación que haga sobre la propuesta de valor.

➤ **Dinámicos:** Los precios cambian en función del mercado.

Dentro de esta categoría encontramos:

- **Negociación:** La negociación entre compradores y vendedores es el mecanismo de precios dinámico más tradicional, pero este mecanismo se ha vuelto menos eficiente por la despersonalización del mercado. Hoy en día esta negociación depende, en gran medida, de las fuertes relaciones existentes entre las partes implicadas.
- **Gestión de la rentabilidad:** Es la práctica que maximiza las ganancias por la venta de activos perecederos, mediante el control del precio y del inventario. Con este mecanismo flexible se puede hacer frente a las fluctuaciones en el mercado.

- Subastas: De manera tradicional el vendedor ofrece una serie de productos y el mejor postor es el que gana el derecho a comprar el artículo y de esta manera se fija el precio.
- Mercados dinámicos: Los precios son el reflejo de las condiciones de mercado en tiempo real y cercano al óptimo, es decir, el precio es el resultado de las interacciones entre un 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.

En la siguiente tabla podemos encontrar los mecanismos de fijación de precios separados por sus grandes categorías:

| <b>Fijo</b><br>Los precios predefinidos se basan en variables estáticas |  | <b>Dinámico</b><br>Los precios cambian en función del mercado |  |
|---|--|---|--|
| <i>Lista de precios fija</i>  | Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales | <i>Negociación</i>  | El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación   |
| <i>Según características del producto</i>                               | El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor           | <i>Gestión de la rentabilidad</i>                             | El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión) |
| <i>Según segmento de mercado</i>  | El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado       | <i>Mercado en tiempo real</i>                                 | El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda  |
| <i>Según volumen</i>  | El precio depende de la cantidad adquirida                                       | <i>Subastas</i>   | El precio se determina en una licitación   |

**Tabla 3:** Mecanismos de fijación de precios

(Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio)

### 3.2.9 Estructura de Costos

Todo modelo de negocio puesto en marcha implica un costo. La creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes basado en la generación de ingreso tienen un costo. Obviamente, siempre se debe buscar la minimización de los mismos, para poder así incrementar los beneficios (ingresos menos costos).

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 erogarán más costos que otros (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011).

Los autores distinguen entre dos amplias clases de estructuras de costos:

- *Estructura según costos:* En este caso, el objetivo se basa en recortar gastos donde sea posible, buscando propuestas de valor de bajo precio, máximo uso de sistemas automáticos y un elevado grado de internalización.
- *Estructura según valor:* En este caso, la empresa se centra en la creación de valor, realizando propuestas de valor premium y servicios personalizados.

Podemos encontrar, a su vez, distintas características de las estructuras de costos:

- **Costos fijos:** Estos costos no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.
- **Costos variables:** Los costos varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- **Economías de escala:** Se refiere a las ventajas de costos que se obtiene a medida que crece la producción.

- Economías de campo: Se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

Se concluye así con los nueve módulos del modelo de negocio propuestos, los cuales, como fue mencionado anteriormente forman la base de una herramienta muy útil; **el lienzo de modelo de negocio**. "Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis." (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011, p.45)

### 3.3 Patrones

Hay modelos de negocios que tienen características similares, organizaciones similares de los diferentes módulos del negocio o comportamientos similares. Estas similitudes se conocen como patrones de modelos de negocios.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011) describen cinco patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial. Un mismo modelo de negocio puede incorporar varios de estos patrones. Estos patrones se basan en los conceptos de desagregación, larga cola, plataforma multilateral, gratis como modelo de negocio y modelos de negocio abiertos.

A continuación, se desarrollarán cada uno de ellos:

#### 3.3.1 Patrón N°1: Desagregación de modelos de negocio

El modelo de empresa desagregada sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Estos pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos.

- *Innovación de productos*: Implica una entrada temprana en el mercado, lo que permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de

mercado. Se centra en el talento, por lo que la competencia está basada en los empleados, principalmente se buscan talentos creativos.

- *Gestión de relaciones con clientes:* La competencia se basa en una orientación a servicios, donde el cliente es lo primero. En este caso, el costo de captación de clientes es elevado, con una elevada cuota de gasto. Por lo cual es esencial contar con una economía de campo.
- *Gestión de infraestructura:* La competencia de la empresa se centra en los costos, con hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia. El elevado costo fijo requiere de grandes volúmenes para conseguir un costo por unidad bajo, por lo que es esencial contar con una economía de escala.

### **3.3.2 Patrón N°2: Modelos de negocio de larga cola**

El principio es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados, que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. Este modelo de negocio requiere de costos de inventario bajos y plataformas patentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

### **3.3.3 Patrón N°3: Plataformas multilaterales**

Estas reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor. Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos también están presentes. Por lo que, para crear valor, la plataforma debe atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo.

El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como “efecto red”.

Los operadores de plataformas multilaterales deben preguntarse si pueden atraer a un número suficiente de clientes de cada lado de la plataforma; qué lado está más supeditado a los precios de manera de subvencionar la oferta de ese lado y si el otro lado de la plataforma genera ingresos suficientes para cubrir dichas subvenciones.

### **3.3.4 Patrón N°4: Modelos de negocio Gratis**

En este modelo, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Una parte del modelo o un segmento del mercado financian los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento.

Los productos gratuitos siempre han sido una propuesta del valor atractiva. Las ofertas gratuitas han aumentado en los últimos años, especialmente en internet.

Hay varios patrones que posibilitan la integración de productos y servicios gratuitos en un modelo de negocio. A continuación, se desarrollarán tres patrones diferentes para conseguir un modelo de negocio gratis viable:

- **Oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad):** La publicidad es una fuente de ingresos que hace posible la existencia de ofertas gratuitas. Así, las ofertas gratis están subvencionadas con publicidad. De un lado de la plataforma, el objetivo es atraer a los usuarios con un contenido, producto o servicio gratuito, mientras que en el otro se generan ingresos mediante la venta de espacio a los anunciantes.
- **Servicios básicos gratuitos con servicios Premium opcionales (modelo freemium):** Este término se refiere a un modelo basado principalmente en internet, que combina servicios básicos gratuitos con servicios premium de pago. Se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita. Quedó demostrado que la mayoría de ellos no se convierten luego en clientes de pago. Lo habitual es

que un porcentaje inferior se suscriba a los servicios premium. Este pequeño porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita. El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un costo marginal muy bajo. Por lo que, en estos modelos, hay que tener en cuenta los siguientes parámetros: el costo medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben apagar los usuarios para disfrutar de los servicios pagos.

- **Modelo del cebo y el anzuelo:** Hace referencia a un modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. Esta oferta inicial fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro. También se lo conoce como modelo de “reclamo publicitario”, donde una oferta inicial subvencionada, busca generar beneficios con las compras relacionadas posteriores.

### **3.3.5 Patrón N°5: Modelos de negocio abiertos**

Estos modelos se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Puede hacerse “de afuera adentro”; aprovechando las ideas externas de la empresa, o “de dentro afuera”; proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa.

Este término hace referencia a la apertura del proceso de investigación de una empresa a terceros. Se defiende que, en un mundo caracterizado por el conocimiento distribuido, las empresas pueden crear más valor si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación. A su vez, los productos, tecnologías, conocimientos y objetos de propiedad intelectual que no se utilizan en la empresa se pueden poner a disposición de terceros, para rentabilizarlos.

## 4. APLICACION DE CAMPO

---

### 4.1 Captura y Evaluación - [freeletics.com](https://www.freeletics.com)

Freeletics es una empresa de origen alemán que ofrece un concepto de entrenamiento con planes de ejercicios basados en la utilización del propio cuerpo. Cuentan con una plataforma online y el desarrollo de una aplicación móvil.

| FREELETICS           |                    |
|----------------------|--------------------|
| URL                  | www.freeletics.com |
| Origen               | Alemania, Múnich   |
| Fecha de Fundación   | Junio de 2013      |
| Entrenamiento        | Corporal           |
| Trabajadores         | + 150              |
| Usuarios registrados | + 10 millones      |

**Tabla 4:** Freeletics

(Fuente: Recuperado de <https://www.freeletics.com/es/>)

La visión de Freeletics es ayudar a todas las personas del mundo a desarrollar todo su potencial, tanto físico como mental, y convertirse así en la versión más fuerte de sí mismas. Con sus productos y servicios, Freeletics establece las condiciones más importantes para poder aprovechar ese potencial al máximo. Freeletics exige y promueve el ejercicio físico y aporta fuerza de voluntad y confianza en uno mismo, elementos que sientan la base para vivir según nuestros propios deseos y objetivos.

La empresa, que se fundó en junio de 2013, actualmente está presente en más de 160 países, tiene más de diez millones de miembros y es la empresa del

ámbito del deporte y el estilo de vida que ha crecido más rápido a nivel mundial. Freeletics también marca la diferencia como equipo: la cohesión, la realización y el rendimiento son valores importantes en la empresa y cada día motivan al equipo de más de 150 grandes profesionales a posicionar a Freeletics como la marca digital deportiva y de estilo de vida más fuerte a nivel mundial, así como a optimizar y ampliar continuamente la cartera de productos.

## **LA IDEA**

A los fundadores de Freeletics (Andrej Matijczak, Joshua Cornelius y Mehmet Yilmaz) no solo les une su pasión por la salud y el deporte, sino también una visión común: todas las personas del mundo tienen el potencial para vivir según sus propios objetivos y necesidades, y conseguir así una vida plena y feliz. Además, están totalmente convencidos de que tener una gran fuerza mental y física es decisivo para desarrollar ese potencial.

Para descubrir qué desencadena estas cualidades en las personas, en los últimos años se han dedicado a trabajar intensamente con distintas teorías y conceptos de la psicología de la motivación y la fisiología del entrenamiento deportivo. Han estudiado la idea de que, sobre todo, la fuerza de voluntad interior es un factor esencial para conseguir superar los propios límites y sacar lo mejor de uno mismo. Los fundadores, en especial, se dieron cuenta de que la fuerza de voluntad se puede desarrollar, como si de un músculo se tratara. A partir de aquí, y con el objetivo de crear valor real para las personas, con Freeletics han elaborado un concepto que exige y promueve especialmente esta cualidad en las personas.

## LA VISIÓN DE FREELETICS

"Estamos convencidos de que todas las personas del mundo tienen el potencial para vivir según sus deseos y objetivos. Pero también creemos que para conseguir una vida plena y feliz se necesita tanto la fuerza física como la mental, y que estas cualidades se pueden desarrollar, igual que un músculo. Por lo tanto, nuestro objetivo es que cada persona despliegue todo su potencial, tanto físico como mental. Y es que la verdadera grandeza está en cada uno de nosotros. No nos importa de dónde vienes, sino hacia dónde te lleva el camino. No tienes que ser perfecto y puedes cometer errores. Se trata de aprender de los propios errores y ser mejor hoy que ayer. Y nunca es un mal momento o demasiado tarde. Todos podemos tomar las riendas de nuestra vida y luchar por nuestros deseos y objetivos. Eso es lo que defendemos y cada día trabajamos apasionadamente para ayudar a todas las personas del mundo a conseguir la mejor versión de sí mismas."

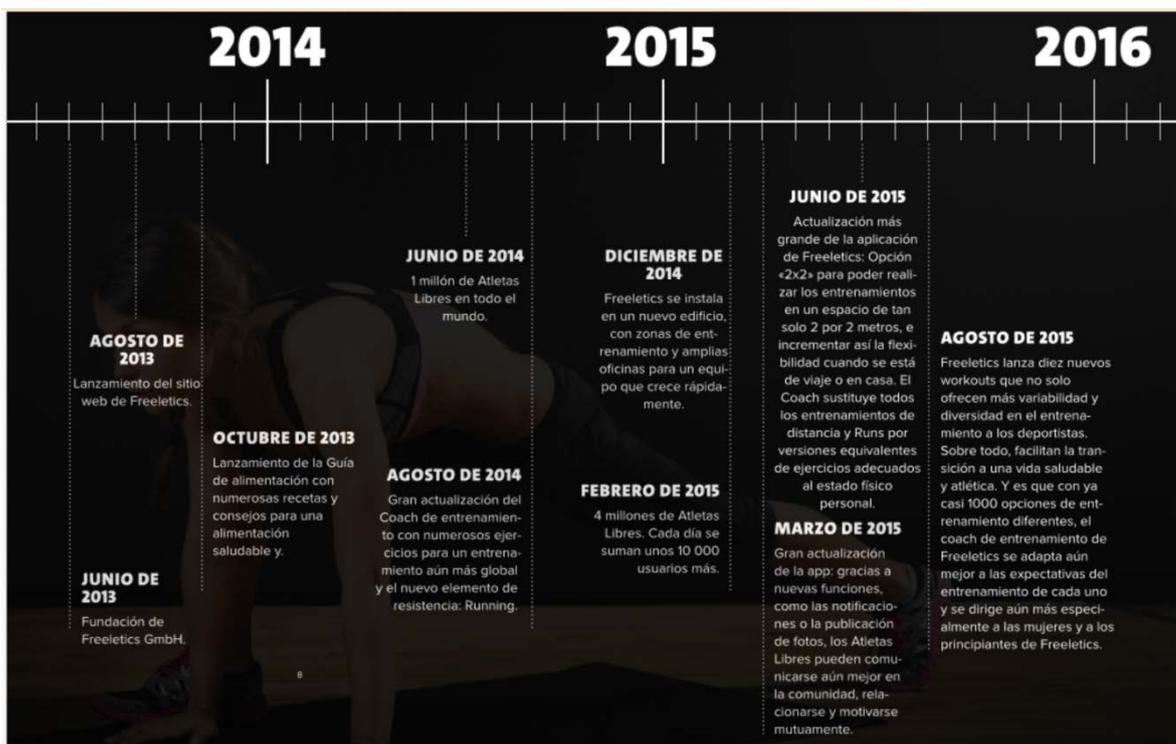


Ilustración 4: Cronología FreeLetics

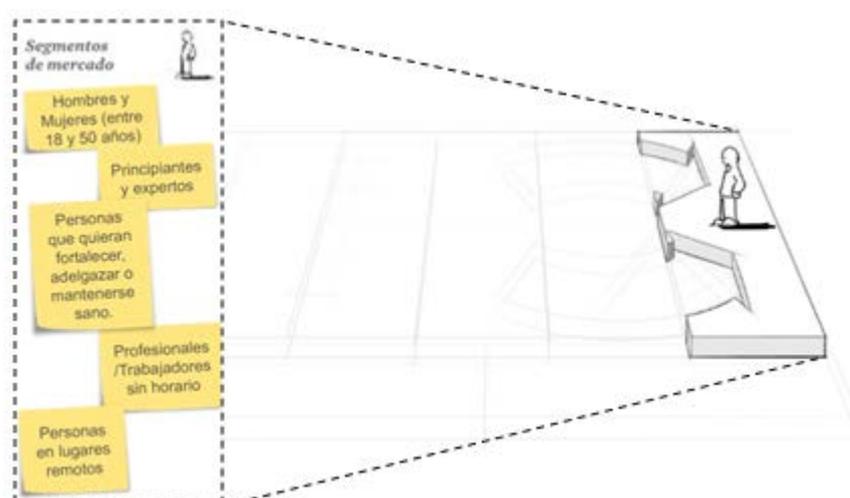
(Fuente: Recuperado de <https://www.freeletics.com/es/>)

Utilizando la metodología planteada y desarrollada en capítulos anteriores, se realiza la captura y evaluación del modelo de negocios de la empresa en cuestión con el objetivo de analizar una propuesta adaptada a nuestro país.

#### 4.1.1 Segmento de Mercado

Freeletics utiliza una vinculación business-to-consumer (B2C), es decir, se establece una relación de empresa a cliente.

En el siguiente gráfico se detallan aquellos segmentos de mercado a los cuales está dirigida la propuesta de valor.



**Ilustración 5:** Segmento de mercado

(Fuente: Elaboración propia)

La empresa apunta a un grupo de consumidores con la necesidad de realizar actividad física, ya sea por temas de salud o simplemente de imagen. Es decir, personas que por diferentes motivos buscan fortalecer musculatura, mantener o reducir peso con el fin de mejorar su imagen o el cuidado de la salud.

Podemos decir que hablamos de un nicho de mercado, ya que dentro de la población con necesidades de entrenamiento, se enfoca principalmente a hombres y mujeres de entre 18 y 50 años, considerados como población más activa, que

por su presión social, cultural o simple bienestar personal, buscan sentirse bien. Mencionamos también que dichas personas, por razones laborales, familiares o de estudio, no cuentan con suficiente tiempo de movilidad o sus horarios son variables como para asistir a centros de entrenamiento.

Vale mencionar que dicho segmento tiene contacto directo con la tecnología, ya sea computadoras, dispositivos móviles e internet, pero a su vez familiarizados con la compra de productos y servicios vía web.

#### **4.1.2 Propuesta de Valor**

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes o satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

Decimos que valor es específico para un momento en particular, porque el tiempo, la conveniencia, el riesgo percibido y los demás factores varían de organización en organización, y de individuo en individuo. El valor, finalmente, está en la mente del consumidor.

Freeletics surge en el mercado con la idea de ayudar a todas las personas a desarrollar todo su potencial, tanto físico como mental. La rutina diaria, las responsabilidades laborales, las obligaciones de familia, la imposibilidad de acceder a centros de entrenamiento, son algunas de los problemas que enfrentan las personas a la hora de entrenar.

Freeletics desarrolla una idea de negocio que adapta las necesidades de entrenamiento con la flexibilidad en lo que a horarios y lugar se refiere.

#### **Beneficios**

- Realizar ejercicios/rutinas de entrenamiento
- Contar con una guía de alimentación
- Fomentar a una vida saludable
- Mantener un peso saludable
- Adquirir musculatura

- Favorecer a la comodidad
- Sin necesidad de lugares específicos
- Sin necesidad de trasladarse
- Flexibilidad de horarios
- Ahorrar tiempo
- Entrenamiento personalizado

La propuesta de valor debe ser en términos de resultados específicos y mensurables:

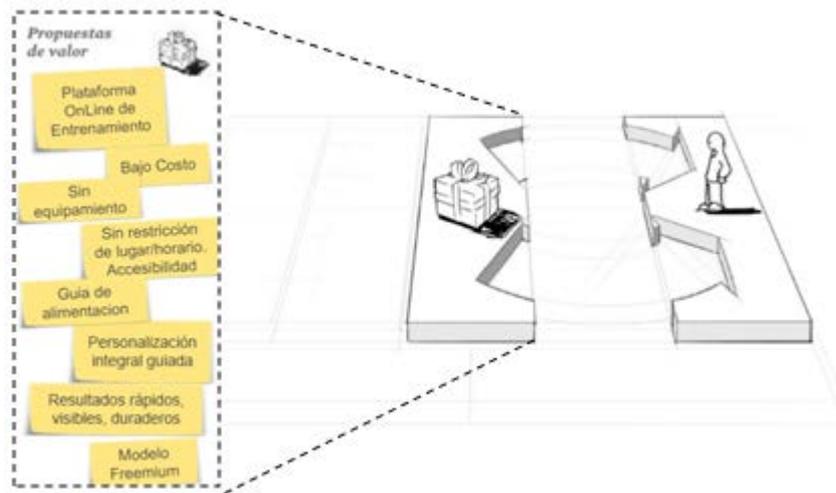
- Debe especificar qué pasará para el consumidor.
- Debe ser clara en cuanto a las experiencias que creemos que el consumidor valorará.

El consumidor valora la posibilidad de realizar ejercicio en el lugar que le resulte conveniente (hogar, trabajo, casa de algún familiar o amigo, al aire libre), sin la necesidad de trasladarse ni de asistir a un lugar determinado en un horario pautado.

En el mundo actual, el crecimiento exponencial de las ciudades, lleva a que las distancias sean cada vez mayores. Esto hace que las personas pasen cada vez más tiempo de sus vidas trasladándose al trabajo, a la escuela, etc. Por lo que cada vez se tiene menos tiempo para dedicar al esparcimiento o actividades extracurriculares. La plataforma ofrece por lo tanto la posibilidad de entrenarse sin necesidad de trasladarse a ningún gimnasio en un horario específico, ahorrando así tiempo y dinero.

La propuesta de valor puede ser caracterizada a través los siguientes elementos:

#### 4.1.2.1 Descripción de la Propuesta de Valor



**Ilustración 6:** Propuesta de valor

(Fuente: Elaboración propia)

- Consiste en un sistema de entrenamiento físico y mental altamente eficaz y motivador, que incluye más de 1000 combinaciones de entrenamientos en la aplicación móvil y web, para que personas de diferentes edades y niveles de forma física puedan entrenarse en cualquier momento y lugar, en base a sus objetivos de entrenamiento individuales. Luego de la registración permite acceder a una serie de ejercicios de entrenamiento. Consisten en:
  - Las rutinas: Formadas por un conjunto de ejercicios de peso libre donde cada repetición no tiene un tiempo máximo, el objetivo es llevar a cabo el ejercicio.
  - Las Max: En un ejercicio existe un tiempo máximo para completar el mayor número de repeticiones posibles. El aspecto cuantificador de este punto es el número de repeticiones.
- El cliente a lo largo de su progresión va acumulando una puntuación en forma de marca personal, a esto se le llama “pb” (personal best).

- Propone un programa de entrenamiento de alta intensidad por intervalos, en su mayoría ejercicios que se realizan solo con el peso corporal, es decir, sin maquinas ni aparatos de ningún tipo, lo que permite realizarlos en la comodidad del hogar o al aire libre. Mediante videos explicativos se le indica la manera correcta de realizar cada ejercicio, indicando errores comunes que suelen cometerse y deben evitarse. A cada cliente se le hace un seguimiento del plan, a través de la carga de datos que el cliente completa, donde indica los ejercicios que va cumpliendo.
- Ofrece un modelo freemium, es decir, disponibiliza módulos gratuitos o mediante el pago de una suscripción mensual, un plan de ejercicios Premium personalizados y una guía de alimentación.
  - El sistema de “coach” virtual consiste en un plan de entrenamiento semanal personalizado con más de 700 programas de entrenamiento individuales, incluidos workouts, ejercicios y running, así como estiramiento y ejercicios de calentamiento. Dicho plan se adapta por completo a los objetivos y necesidades de cada uno, para maximizar el entrenamiento, utilizando un algoritmo en base a los resultados del usuario, y los datos personales tales como peso, edad y objetivos a alcanzar (descenso del peso actual o aumento de musculatura).
  - La guía de alimentación detalla paso a paso como conseguir una alimentación saludable y equilibrada teniendo en cuenta los objetivos que cada persona desee alcanzar (descenso de peso o ganar musculatura). La guía propone un cambio en los hábitos alimentarios de la persona, para que sus resultados perduren en el tiempo.
- Disponible como aplicación web en [www.freeletics.com](http://www.freeletics.com) y aplicación móvil para iOS y Android.

#### **4.1.2.2 Razonamiento**

La lógica del por qué la empresa piensa que su propuesta de valor o un elemento específico de la oferta puede ser de valor para el consumidor.

- **Uso:** El uso del servicio de entrenamiento, tiene un valor para el consumidor, ya que el plan de ejercicios le permite entrenar y obtener resultados esperados, como la reducción de peso, aumento de masa muscular, modelar su físico o simplemente llevar una vida saludable.
- **Reducción del esfuerzo:** Se realiza menor esfuerzo para acceder al servicio; mayor usabilidad o conveniencia, sin necesidad de moverse de su casa y en el horario que prefiera.

#### **4.1.2.3 Nivel de Utilidad o Valor**

- **Imitación innovadora:** Se imita una propuesta de servicio ya existente (actividad física y vida saludable) mejorada con el elemento innovador del acceso rápido y directo desde cualquier ordenador o desde un dispositivo móvil.

#### **4.1.2.4 Nivel de Precios**

- **Gratis:** Se ofrece una fase de la plataforma gratuita, que consiste en una serie de ejercicios que el cliente pueda realizar por sí mismo.
- **Económicos:** Se ofrece también el servicio de "coach" para un entrenamiento personalizado, cuyo costo es más económico, en comparación con lo que cuesta un pase mensual a un centro de entrenamiento (gimnasio). También se ofrece una guía de alimentación a un costo razonable.

#### **4.1.2.5 Ciclo de Vida**

- Valor en la compra: El uso de plataforma virtual permite acceder al servicio de manera rápida y fácil. Al ser una compra en línea satisface mejor al usuario por su entrega inmediata.
- Valor en el uso: Permite al usuario la flexibilidad de disponer del servicio en cualquier momento y lugar.
- Valor en la renovación: La plataforma se actualiza permanentemente en base a las necesidades de los usuarios. Se generan nuevas rutinas de entrenamiento y actualizaciones en la guía de alimentación.

#### **4.1.2.6 Otras variables de valor:**

- Personalización del ejercicio: Cuando el consumidor se registra en el sitio, accede a una guía de ejercicios pensados para los objetivos que desea. Al ofrecer el servicio de "coach", se le permite obtener un plan más personalizado, esto se logra mediante la realización de una serie de preguntas referidas a: edad, sexo, estado físico, peso actual, altura, si desea descender de peso, mantener el actual o aumentar su musculatura. En base a dicha información, se elabora un plan de ejercicios enfocado a dichas características personales.
- Accesibilidad: Desde cualquier computadora o dispositivo móvil se puede acceder a la plataforma, mediante el nombre de usuario (email) y clave establecida para cada cliente.
- Precio: Se ofrecen una serie de ejercicios sin costo alguno, que consisten en rutinas de workouts y running. A su vez, se ofrece el servicio de "coach", para un entrenamiento personalizado. Este servicio se obtiene abonando una suscripción preestablecida, la cual tiene menos costo que abonar la cuota mensual de un gimnasio.

- **Novedad:** Se ofrece un servicio ya presente en el mercado (actividad física), pero con la novedad de poder realizarla desde su casa, accediendo desde cualquier computadora o dispositivo móvil.

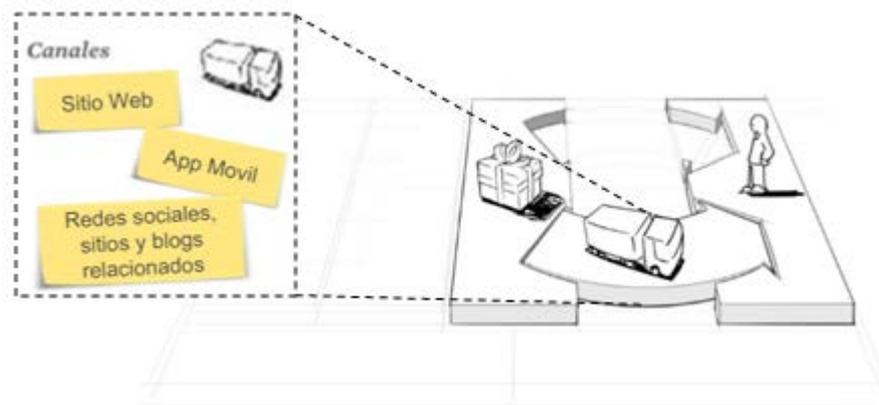
| Propuesta de Valor  | Atributos       |  |
|---|-----------------|--|
| Sistema de entrenamiento físico y mental altamente eficaz y motivador, que incluye combinaciones de entrenamientos para que personas de diferentes edades y niveles puedan acceder en cualquier momento y lugar, en base a sus objetivos de entrenamiento individuales, a través de una aplicación web o móvil. | Razonamiento    | <i>Uso:</i> Entrenamiento en base a objetivos individuales.<br><i>Reducción del esfuerzo:</i> Flexibilidad en horarios y lugares.  |
|   | Nivel de Valor  | <i>Imitación innovadora:</i> Existen otras opciones de entrenamiento.  |
|   | Nivel de Precio | <i>Gratis:</i> Rutinas gratuitas.<br><i>Económicos:</i> Personalizado a mejor costo.   |
|   | Ciclo de Vida   | <i>Valor en la compra:</i> Acceso rápido y fácil. Entrega inmediata.<br><i>Valor en el uso:</i> En cualquier lugar<br><i>Valor en la renovación:</i> Actualización permanente. |
|   | Otras formas    | Personalización, accesibilidad, novedad.   |

**Tabla 5:** Atributos de la propuesta de valor  
(Fuente: Elaboración propia)

#### 4.1.3 Canal de Distribucion

El canal de distribución describe como la empresa entrega la propuesta de valor al segmento de cliente objetivo, es decir, es un conector entre ambos elementos.

En el siguiente grafico se detallan aquellos canales que utiliza la empresa para entregar la propuesta de valor.



**Ilustración 7:** Canal de distribución

(Fuente: Elaboración propia)

Podemos observar los siguientes canales de distribución:

➤ **Sitio Web/redes sociales**

La base de Freeletics está relacionada con un sitio web oficial donde se detallan todos los aspectos de la empresa. Se pueden observar los servicios ofrecidos (entrenamientos/guía de alimentación), soporte a preguntas frecuentes, datos e historia de la empresa, términos legales y lo referido a las comunidades u opiniones de los usuarios. También cuenta con una tienda online para la compra de productos de entrenamiento.

▪ **Razonamiento**

- **Uso:** Sistema web, que vía internet permite acceder a la plataforma y así poder hacer uso de todos los servicios ofrecidos.
- **Esfuerzo:** El servicio permite que el consumidor satisfaga sus necesidades realizando un esfuerzo menor, sin necesidad de trasladarse, ahorrando tiempo y desde la comodidad de su casa.

- Ciclo de compra

- Conocimiento: El servicio se da a conocer mediante su sitio web o por publicidad principalmente en sitios dedicados a la salud, bienestar, aspecto físico de las personas y alimentación saludable, como lo son: InStyle, GQ, Glamour, Cosmopolitan, Shape y Faz.net.

Además, existen publicaciones en redes sociales que permiten conocer los servicios ofrecidos como así también establecer relación con los clientes. Las redes sociales colaboran a compartir la experiencia del servicio, intercambiando ideas o mostrando resultados obtenidos. Redes sociales: Facebook, Google+, Twitter, Instagram, YouTube.

- Evaluación: Cada nuevo usuario que se registra, obtiene una serie de entrenamientos gratuitos que puede realizar para testear la página y el servicio. También se postean a modo de blog recomendaciones de expertos y críticas de usuarios anteriores sobre cuáles fueron sus experiencias en el uso del servicio y cuáles fueron sus resultados. Se suben fotos y se comparten comentarios y vivencias de los usuarios en el espacio denominado "comunidad". A su vez uno tiene la posibilidad de un periodo de prueba en la opción "coach", en donde si el cliente no está satisfecho puede solicitar la devolución de su dinero cancelando la suscripción dentro de los 14 días.
- Compra: Se le permite el pago electrónico del plan/productos, mediante tarjeta de crédito o mediante el sistema de pago PayPal (plataforma de pago que procesa peticiones de pago en comercio electrónico y otros servicios web). Al ser un servicio online, todas las transacciones se realizan en línea de forma inmediata. La entrega del servicio se realiza en el momento en que el cliente lo solicita.

- Post-venta: Existe un seguimiento de los usuarios a través del envío de email o alertas a los clientes registrados, donde se le informan los nuevos servicios y también sobre notas y artículos relacionados al fitness (nuevos entrenamientos, consejos de nutrición, etc.).

A su vez, se realiza un seguimiento en base a los entrenamientos, buscando motivar a los usuarios a continuar con sus rutinas.

### ➤ **Aplicación móvil**

Freeletics cuenta con el desarrollo de una aplicación móvil para diferentes plataformas (Android, iOS). Si bien con dicha aplicación es posible realizar/observar todo lo detallado anteriormente, decimos que contribuye a los siguientes atributos para generar valor:

- **Razonamiento**
  - **Uso:** La practicidad de la aplicación mejora el uso del servicio, teniendo la posibilidad de consultar su perfil en cualquier momento.
  - **Esfuerzo:** La practicidad de la aplicación permite un seguimiento de los entrenamientos y rutinas de manera simple e intuitiva.
- **Ciclo de compra**
  - **Entrega:** Mejora la entrega del producto haciendo más simple y ágil el seguimiento de los entrenamientos, como así también la relación con otros usuarios y redes sociales.

| Tipo de Canal |                                  | Fases de canal   |  |                           |  |   |
|---------------|----------------------------------|--|--|---------------------------|--|---|
|               |                                  | Información/<br>Conocimiento   | Evaluación   | Compra                    | Entrega  | Posventa  |
| DIRECTO       | Sitio Web /<br>Redes<br>Sociales | -Información de la empresa.<br>-Publicación en sitios dedicados a la salud / bienestar.<br>-Seguimiento en redes sociales. | -Detalles del servicio.<br>-Modelo Freemium<br>-Periodo de prueba.<br>-Blog con recomendaciones de expertos y críticas de usuarios.<br>-Redes sociales colaboran a compartir la experiencia del servicio.<br>-Comunidad. | -Pago electrónico seguro. | -Entrega inmediata del servicio contratado.  | -Seguimiento por correo de los entrenamientos.<br>-Publicación de notas y artículos de fitness.<br>-Relación en las redes sociales. |
|               | Aplicación móvil                 |  |  | -Pago electrónico seguro. | -Entrega inmediata del servicio contratado.<br>-Mejora seguimiento, ágil, simple, intuitivo. | -Seguimiento por alertas de los entrenamientos.<br>-Relación con la comunidad.  |

**Tabla 6:** Canales vs ciclo de compra

(Fuente: Elaboración propia)

#### 4.1.4 Relación con el Cliente

En este apartado se describe las características de cómo la empresa se relaciona e interactúa con sus clientes.

Podemos clasificar la relación con los clientes según el objetivo buscado por Freeletics, entonces decimos:

- Captación de clientes o adquisición de nuevos clientes: Freeletics cumple su objetivo mediante la publicidad en sitios relacionados al cuidado de la salud o bien compartiendo experiencias entre los usuarios. Las redes

sociales como Facebook ejercen un papel destacado, porque es donde la comunidad se organiza y motiva a los atletas para el entrenamiento. Estos comparten con sus amigos las formas de entrenamiento destacando los éxitos deportivos conseguidos con Freeletics. Freeletics busca unir a las personas mostrando el camino para conseguir sus objetivos y los motiva a superarse para convertirse en la mejor versión de sí mismas.

- Fidelización de clientes (retención): En el parque o en zonas exteriores específicas para el ejercicio, de numerosas ciudades de todo el mundo hay grupos que se reúnen para realizar sesiones de entrenamiento conjuntas con Freeletics. Pero no solo el deporte une a las personas: más de cuatro millones de Atletas Libres intercambian resultados personales con los de amigos y otros Atletas. Además, se relacionan cada día en Internet, por fuera, proporcionan recomendaciones y consejos a los principiantes y entablan amistades. Freeletics mantiene su comunidad viva para las relaciones personales.

A su vez, y en relación al servicio de entrenamiento, la empresa no descansa y busca innovar permanentemente en relación a sus ejercicios o rutinas.

Freeletics mantiene contacto permanente con sus usuarios a través de mail o alertas en la aplicación. La comunicación genera motivación para continuar con los entrenamientos, pero a su vez proporciona información sobre nuevos servicios, consejos sobre nutrición, nuevos ejercicios, etc.

- Estimulación de ventas: Freeletics ofrece a sus usuarios servicios adicionales, como la incorporación de la guía alimentaria que inicialmente no se ofrecía y una tienda online para la compra de indumentaria deportiva.

Freeletics a través de los mecanismos de relación con sus clientes, busca cumplir distintas funciones:

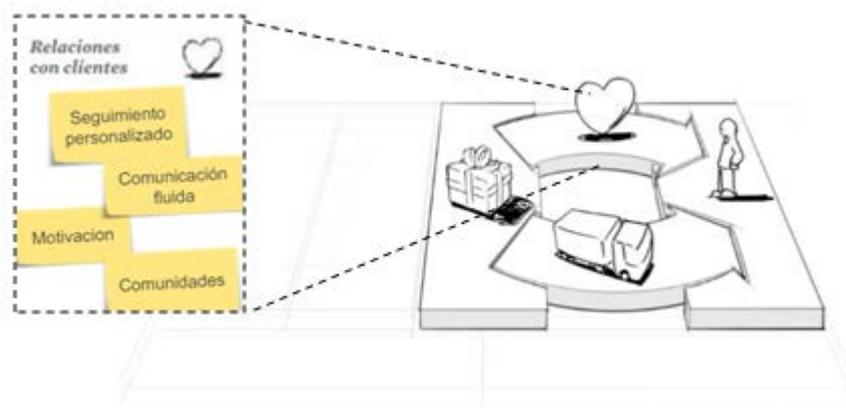
1. Personalización: Freeletics busca una relación más personalizada con sus clientes al ofrecer el servicio de "coach", donde se generan planes de

ejercicios a la medida de cada persona teniendo en cuenta sus objetivos de entrenamiento. De esta forma el usuario valora el seguimiento personalizado.

2. Confianza: Gracias al uso de las tecnologías, Freeletics genera confianza en los consumidores, lo que se logra mediante la entrega inmediata del servicio una vez abonada la suscripción. Ofrece medios de pagos seguros en el mercado y también mediante foros de intercambio de opiniones entre los clientes.

3. Marca: La empresa, fundada en junio de 2013, ha crecido hasta convertirse en una marca deportiva y de estilo de vida global, con una comunidad de más de 10 millones de miembros, según lo informado por la empresa. Se han publicado diversos avisos en diarios y revistas de distintos países con la intención de posicionar la marca.

En el siguiente grafico se observan algunas de las relaciones que mantiene la empresa con sus clientes:



**Ilustración 8:** Relación con el cliente

(Fuente: Elaboración propia)

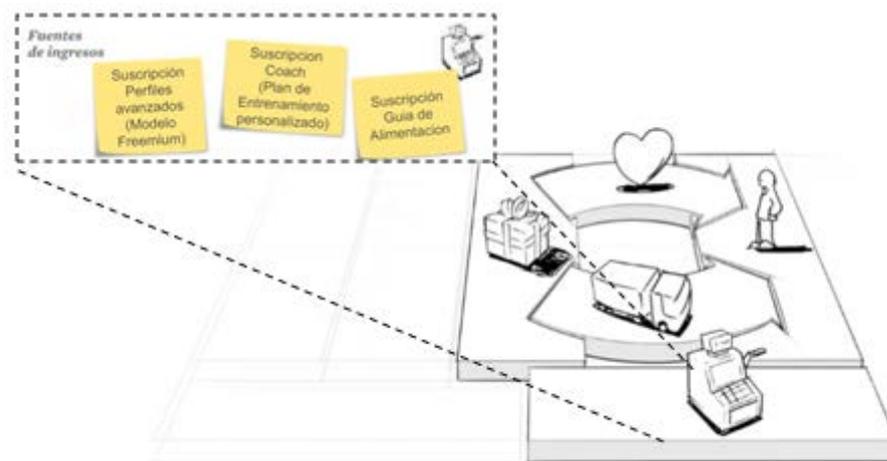
Freeletics, independientemente de ser una plataforma virtual no pierde de vista la necesidad de entregar entrenamientos personalizados, es decir asistencia personal. A su vez permite que los usuarios decidan, a modo de autoservicio, que ofertas seleccionar, ya sea en lo referido a entrenamientos, como la guía de alimentación o la indumentaria deportiva.

Freeletics busca una comunicación fluida con sus clientes, buscando motivar a los mismos a seguir. En este punto también es importante la gestión con las comunidades de usuarios.

#### 4.1.5 Fuente de Ingresos

Este elemento describe cómo la empresa genera dinero teniendo en cuenta la capacidad que posee para traducir el valor que ofrece a sus clientes en flujos de ingresos.

En el siguiente grafico se observan algunas de las formas con las que la empresa genera las fuentes de ingresos:



**Ilustración 9:** Fuente de ingresos

(Fuente: Elaboración propia)

Freeletics presenta varias fuentes de ingresos que se desprenden de los servicios ofrecidos. Su principal fuente de ingreso recurrente está relacionado a la suscripción del "coach" de entrenamiento. A su vez, se desprenden también pagos recurrentes por el uso de la guía de alimentación.

Mencionamos además ingresos por pagos puntuales para las transacciones de la tienda online de indumentaria deportiva.

Freeletics obtiene sus ingresos por:

- Cuota de suscripción de perfiles avanzados.
- Cuota de suscripción de "Coach" (planes de entrenamiento personalizado).
- Cuota de suscripción a la guía de alimentación.
- Tienda OnLine para la compra de indumentaria deportiva.

Freeletics cuenta con un mecanismo de precio fijo, para las cuotas de suscripción del "Coach" como de la guía alimentaria. A su vez utiliza precio de lista para los artículos de la tienda online.

También mencionamos que las suscripciones pueden tener precios diferenciales en relación al volumen (tiempo) contratado. Es decir, se abona un precio determinado, de acuerdo al tiempo por el cual se solicita el servicio.

|                    |   | Mecanismos de fijación de precios |                          |                               |
|--------------------|---|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
|                    |   | Fijo                              |                          |                               |
|                    |   | Precio Fijo                       |                          | Precios Diferenciales         |
|                    |   | Suscripción                       | Precio de Lista          | Volumen                       |
| Fuente de Ingresos | Ingresos recurrentes (pagos periódicos) | - Coach<br>- Guía alimentaria     |                          | - Coach<br>- Guía alimentaria |
|                    | Ingresos por pagos puntuales            |                                   | - Indumentaria deportiva |                               |

**Tabla 7:** Fuentes de ingreso vs Mecanismos de fijación de precios

(Fuente: Elaboración propia)

Por otro lado, vale aclarar que la propuesta de valor del modelo, ofrece un servicio gratuito, cuyos planes son acotados y no se personalizan teniendo en cuenta las características específicas del cliente o sus objetivos deseados.

Valores:

- Cuota de suscripción de "Coach" (planes de entrenamiento personalizado).

Trimestral: 34,99 € (2,69 € / semana).

Semestral: 59,99 € (2,31 € / semana).

Anual: 79,99 € (1,54 € / semana).

- Cuota de suscripción a la guía de alimentación.

Trimestral: 23,04 € (1,92 € / semana).

Anual: 50,88 € (1,06 € / semana).

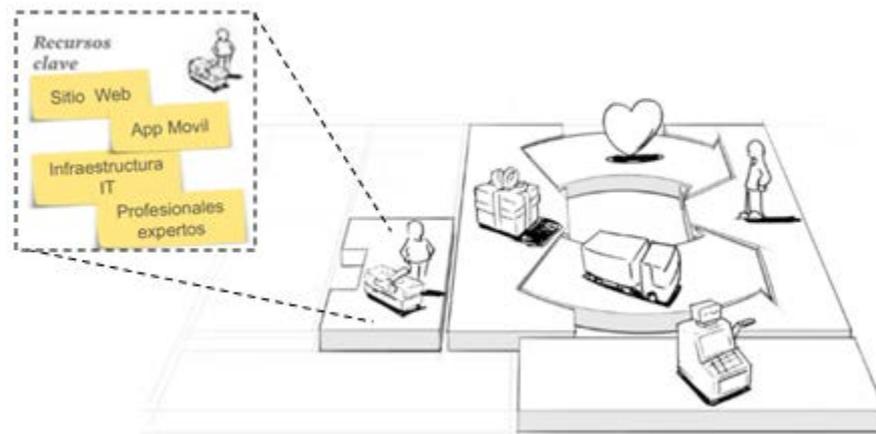
- Tienda OnLine para la compra de indumentaria deportiva.

\* € (dependiendo el artículo).

#### **4.1.6 Recursos Claves**

Decimos que todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

En el siguiente grafico se observan los recursos claves con los que cuenta Freeletics para proporcionar su propuesta de valor:



**Ilustración 10:** Recursos claves

(Fuente: Elaboración propia)

Se mencionan los siguientes tipos de recursos:

- Recursos Físicos:  
 Por ser una plataforma virtual, sus principales recursos giran en torno a la tecnología. Mencionamos toda la infraestructura IT necesaria para ofrecer un servicio de alta disponibilidad.
  - Sitio web y aplicación móvil.
  - Servidores/Storage (alta capacidad de almacenamiento), velocidad de networking, etc.
- Recursos Intelectuales:  
 Hacemos referencia a la reputación del servicio en Europa como así también a la base de datos de sus usuarios generada a lo largo de los años.
- Recursos Humanos:  
 Mencionamos los principales:
  - Profesionales con capacidad creativa para generar planes de ejercicios eficientes, atractivos y entretenidos al cliente.

- Profesionales expertos en computación y sistemas web, para gestionar y actualizar la plataforma virtual, implementando los últimos avances e innovaciones tecnológicas.

- Profesionales con capacidad en la generación de negocios.

Freeletics cuenta actualmente con más de 150 trabajadores en los diferentes sectores de la empresa. Las siguientes áreas abarcan la totalidad de las necesidades necesarias para el desarrollo de la propuesta de valor:

- Desarrollo de negocios:

El equipo de Desarrollo de Negocios actúa como un grupo de empresarios globales. Exploran y explotan mercados claves, buscando oportunidades donde otros normalmente retroceden.

- Inteligencia de negocio:

El equipo de BI recopila, integra y procesa datos en su almacén de datos, proporcionando una base consistente para fines analíticos. El equipo apoya decisiones basadas en datos, ofrece información y recomendaciones accionables. Proporciona informes para optimizar el rendimiento.

- Marketing Creativo

El equipo creativo fija la visión dentro del contenido móvil e impacta los contenidos. Los proyectos abarcan desde campañas globales de televisión hasta producciones internas simples.

- Compromiso con el cliente

Conectado a su comunidad global, Customer Engagement, siente el pulso de Freeletics. El equipo se conecta a los usuarios sin romper el sudor, fomentando la lealtad a través de cualquier situación, desde comentarios críticos hasta los ejemplos de éxito.

- Ingeniería

Los ingenieros desarrollan productos innovadores. Los equipos se agrupan por características, creando fuertes lazos entre el producto y el desarrollo.



Clasificamos las actividades en las siguientes categorías:

- **Producción:** son aquellas que se encuentran involucradas en la creación de la propuesta de valor, su comercialización y entrega.
- o *Inbound Logistics*, actividades asociadas a recibir, almacenar y entregar del producto al área de producción/servicio.  
Freeletics cuenta con un sistema de planes de ejercicios y planes nutricionales que son elaborados por profesionales expertos. Se almacenan en servidores para que luego de su evaluación sean tenidos en cuenta por el algoritmo quien decidirá cuándo y de qué forma serán entregados al usuario.
- o Operaciones, actividades asociadas con transformar las entradas en el producto final.  
El área de producto de Freeletics es la encargada de evaluar lo generado por los profesionales expertos y proponer conceptos de entrega. A través de diferentes procedimientos se encarga de investigar, crear y probar el servicio, testeando la experiencia del usuario final.  
El algoritmo de Freeletics desarrollado, asigna los planes según corresponda el usuario analizando las características de cada cliente como así también el objetivo deseado de cada consumidor.
- o *Outbound Logistics*, actividades asociadas a recolectar, almacenar y distribuir el servicio.  
El equipo de marketing creativo, pone foco en la visión diseñando el contenido virtual.  
El equipo de ingeniería interpreta, diseña y traduce la visión creativa para desarrollar la entrega a través del uso de la tecnología (sitio web, aplicación móvil). Decimos que le da forma a la propuesta creativa.
- o Marketing & Ventas, actividades asociadas con proveer un medio por el cual los usuarios pueden acceder.  
El equipo de marketing pone foco en dar a conocer la historia de Freeletics. Utilizando campanas concretas difunde el concepto para inspirar nuevos

usuarios. Se realizan acciones de publicidad en medios web, blogs, y redes sociales.

El equipo de desarrollo de negocios, exploran los mercados y sus formas de explotación.

- Servicio, actividades asociadas con proveer un servicio para mejorar o mantener el valor del producto.

El equipo de compromiso con el cliente, pone foco en su comunidad y trabaja en el Customer Engagement. El equipo interactúa con los usuarios para recolectar feedback y proponer mejoras. Se recolectan críticas como ejemplos de éxito.

- **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.

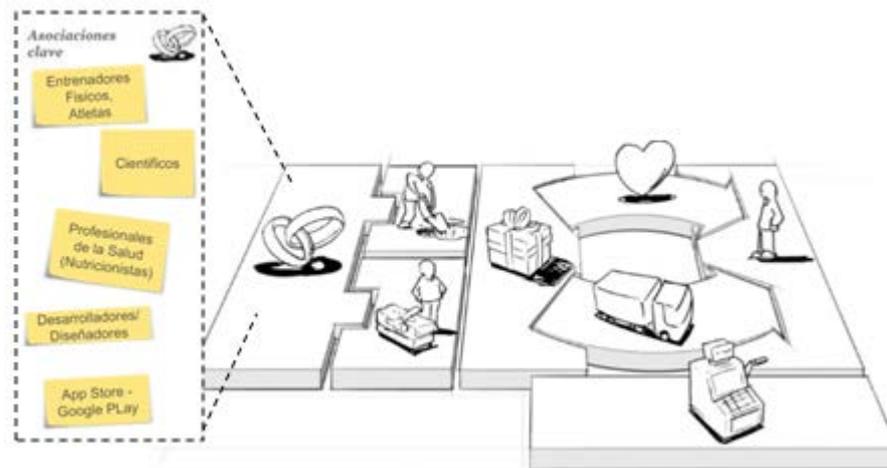
Freeletics es un modelo de negocio 100% dependiente de su infraestructura online (website, app móvil). Se necesita alta disponibilidad para el acceso al servicio. Resiste una actualización permanente de las diferentes áreas. Resulta clave el mantenimiento de la infraestructura para poder ofrecer la propuesta de valor.

A su vez el equipo de People & Organization no pierde de vista la gestión de recursos humanos y de proveedores, visualizando su crecimiento y evaluando riesgos.

#### 4.1.8 Socios Claves

Este elemento describe la red de proveedores y socios que una empresa requiere para el funcionamiento de su modelo de negocio.

En el siguiente grafico podemos observar aquellas asociaciones claves de Freeletics para llevar adelante su propuesta de valor.



**Ilustración 12:** Socios claves

(Fuente: Elaboración propia)

Freeletics tiene asociaciones claves del tipo "Relación Cliente-Proveedor". Dentro de esta clasificación se encuentran las siguientes relaciones:

- Profesionales de la salud:
  - o Entrenadores físicos y expertos en educación física que elaboran planes apropiados para los distintos tipos de consumidores (según género, edad, peso y objetivos).
  - o Científicos y profesionales de la materia que definen o interpretan las teorías y conceptos psicológicos de la motivación y la fisiología del entrenamiento deportivo.
  - o Nutricionistas y deportólogos que relacionan la alimentación con las necesidades de entrenamiento.
- Proveedores del servicio de infraestructura: Mantienen la plataforma actualizada, asegurando el correcto funcionamiento de la misma. También resguardan los datos y la información para futuros análisis cognitivos. Proveen alta disponibilidad para la utilización del servicio.

- Plataforma de pagos: Relación o alianza importante ya que se encarga de las cobranzas por los servicios ofrecidos. Es necesario transmitir confianza a los usuarios utilizando métodos y herramientas de pago reconocidas a nivel mundial. Ofrecen seguridad en las transacciones.
- Tiendas de aplicaciones móvil: Teniendo en cuenta que su aplicación móvil genera valor a los usuarios, es muy importante la disponibilidad en las tiendas más reconocidas para las diferentes plataformas utilizadas. App Store y Google Play Store, sostienen el 90% del mercado para las descargas. Tiendas reconocidas, confiables y que generan percepción de seguridad en las descargas.

#### **4.1.9 Estructura de Costos**

Mencionamos todos los costos en lo que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes; debemos incluir también el costo de mantener las relaciones con los clientes.

Si bien Freeletics posee una estructura de costos basada en el valor, es decir, pone foco en la creación de valor a los clientes, para ser competitivo en el mercado, no pierde de vista los diferentes ofrecimientos en lo que a entrenamiento se refiere.

En el siguiente gráfico podemos observar aquellos costos relacionados al desarrollo de la empresa y la propuesta de valor:



**Ilustración 13:** Estructura de costos

(Fuente: Elaboración propia)

Al ser una plataforma virtual, Freeletics, busca expandir su marca y visión con el objetivo de minimizar la incidencia de sus costos fijos para la prestación del servicio. La plataforma fue concebida para sostener un crecimiento exponencial de cantidad de usuarios.

A continuación se mencionan de forma resumida los costos:

- **Costo Fijos**

- Honorarios/sueldos de profesionales y asociados.
- Proveedores de indumentaria.
- Mantenimiento de infraestructura IT.
- Oficinas y gastos administrativos.

- **Costo Variables**

- Comisiones de tarjetas, bancos.
- Comisiones de sistema de cobranzas.
- Acciones de marketing y en redes sociales.
- Publicidad.

Dicha estructura de costos en conjunto con la proyección de ingresos posibilitará el dimensionamiento y evaluación de la rentabilidad de la propuesta de valor desarrollada.

A continuación, encontramos el Lienzo de negocios de [Freeletics.com](http://Freeletics.com). El análisis detallado de cada uno de los 9 bloques permite entender la relación entre los elementos que componen el modelo. Como observaremos más adelante, durante la aplicación de la metodología fueron surgiendo algunas observaciones para realizar al modelo buscando la mejora o adaptación a diferentes culturas alrededor del mundo.

#### 4.1.10 Lienzo del Modelo de Negocio - [freeletics.com](http://freeletics.com)

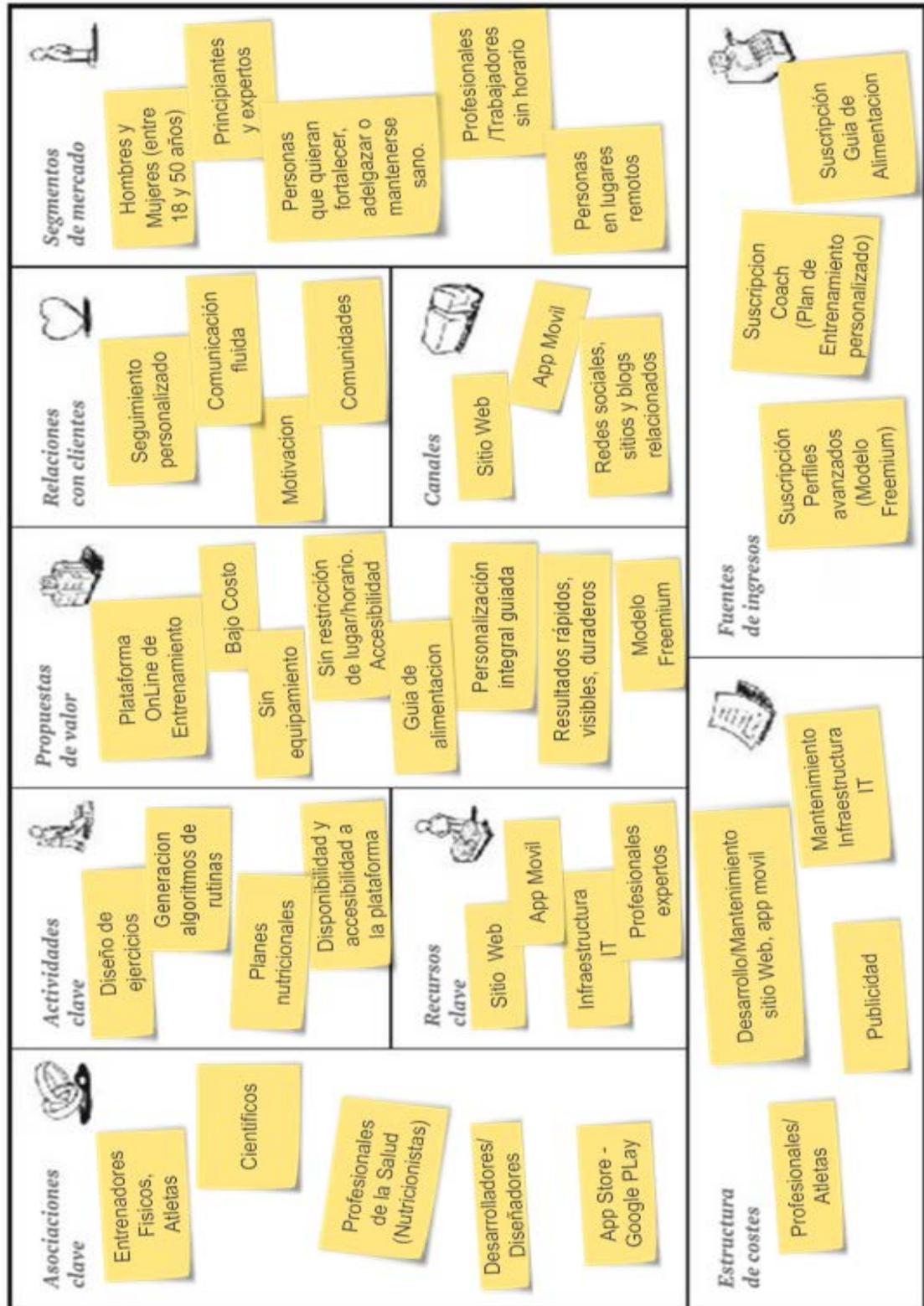


Ilustración 14: Lienzo de Modelo de Negocio de freeletics.com

(Fuente: Elaboración propia)

## 4.2 Analisis Cultural actividad fisica en Argentina

Hacemos referencia a la segunda encuesta nacional presentada por la red de clubes Megatlon y la Universidad Abierta Interamericana (PoliticaPlus, 2015)<sup>1</sup>.

Durante el mes noviembre más de 1300 habitantes de todo el país fueron encuestados -por cuotas de edad y género proporcionales- para dar al conocer las principales preferencias, frecuencias, motivaciones, barreras y hábitos de los argentinos al momento de realizar algún ejercicio físico.

El 65% de los participantes consideró que lleva una vida activa y reconoció que realizar actividad física es fundamental e importante para mantener un estilo de vida saludable; mientras que la segunda motivación (18 %) fue la de lucir mejor físicamente. Sin embargo, aproximadamente el 50% no practica ninguna actividad y argumenta que esto se debe a la falta de tiempo.

La encuesta relevó el nivel de información y asesoramiento profesional de las personas que se ejercitan. El resultado arrojó que un 57% se asesora a través de consejos de familiares, amigos o copiando algún formato popular, seguido por la opción de buscar información en los medios de comunicación o recurriendo a programas de ejercicio en Internet.

En cuanto a la distribución por géneros, el segmento masculino toma la delantera en este punto ya que el 54,1% realiza ejercicio físico, a diferencia de las mujeres donde se pudo relevar que tan sólo un 44,8% practica algún tipo de actividad. En ambos casos, la frecuencia de práctica se extiende a la mayor parte de los días laborales de la semana y se mantiene constante durante el verano como en el invierno.

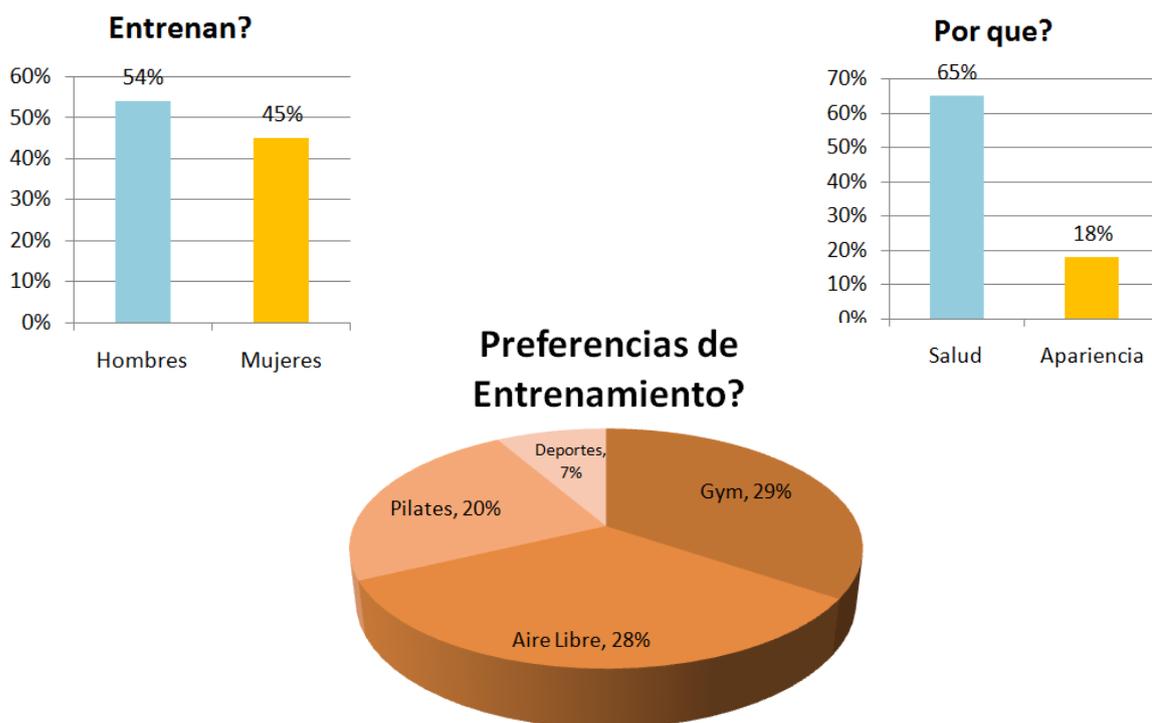
---

<sup>1</sup>PoliticaPlus. (2015). Política Plus: Los argentinos eligen realizar ejercicio para mantenerse saludables. Rosario, Argentina: PoliticaPlus. Recuperado de <http://www.politicaplus.com>

El 29% del total de los encuestados prefiere entrenar en un gimnasio, seguido por las personas que se inclinan por salir al aire libre (28%) y quienes prefieren hacer Pilates (20%). Y tan solo el 7% manifestó inclinarse por la práctica de deportes.

Entre las preferencias se destacaron, sobre todo, deportes como la natación, la práctica de ejercicios en gimnasios o clubes, el futbol, rugby o la danza.

## Resumen



**Ilustración 15:** Actividad física en Argentina  
(Fuente: Elaboración propia)

- ✓ 50% no practica ninguna actividad. Argumenta falta de tiempo.
- ✓ 57% se asesora a través de consejos de familiares, amigos o algún formato popular. Seguido por la opción de buscar información en los medios de comunicación o programas de ejercicio en Internet.
- ✓ Mayor parte de los entrenamientos días laborales.
- ✓ Constante verano e invierno.

## 5. APLICACION DE CAMPO

---

### 5.1 Diseño del Modelo

Habiendo realizado la captura del modelo de negocios de [freeletics.com](http://freeletics.com) y entendiendo la cultura de entrenamiento para Argentina o la región, se propone un nuevo modelo, con algunas modificaciones en busca de la adaptación a nuestro país o región.

Vale mencionar que durante la aplicación de la metodología y al ir descomprimiendo cada uno de los elementos del modelos de negocio, se fue observando que Freeletics posee un diseño bastante completo del negocio en donde cada uno de los elementos trabajan en conjunto sin perder de lado su visión innovadora.

Según lo estudiado y diagramado, entendemos que debemos enfocarnos en mejorar la propuesta de valor, pero a su vez enriquecer la relación con los clientes pensando en la cultura local.

Continuamos esbozando en el Lienzo del modelo de negocios, las nuevas ideas propuestas. A continuación se observan los agregados o modificaciones solo en aquellos bloques que consideramos necesario. El resto de los bloques del modelo anterior mantienen sus detalles para este modelo.

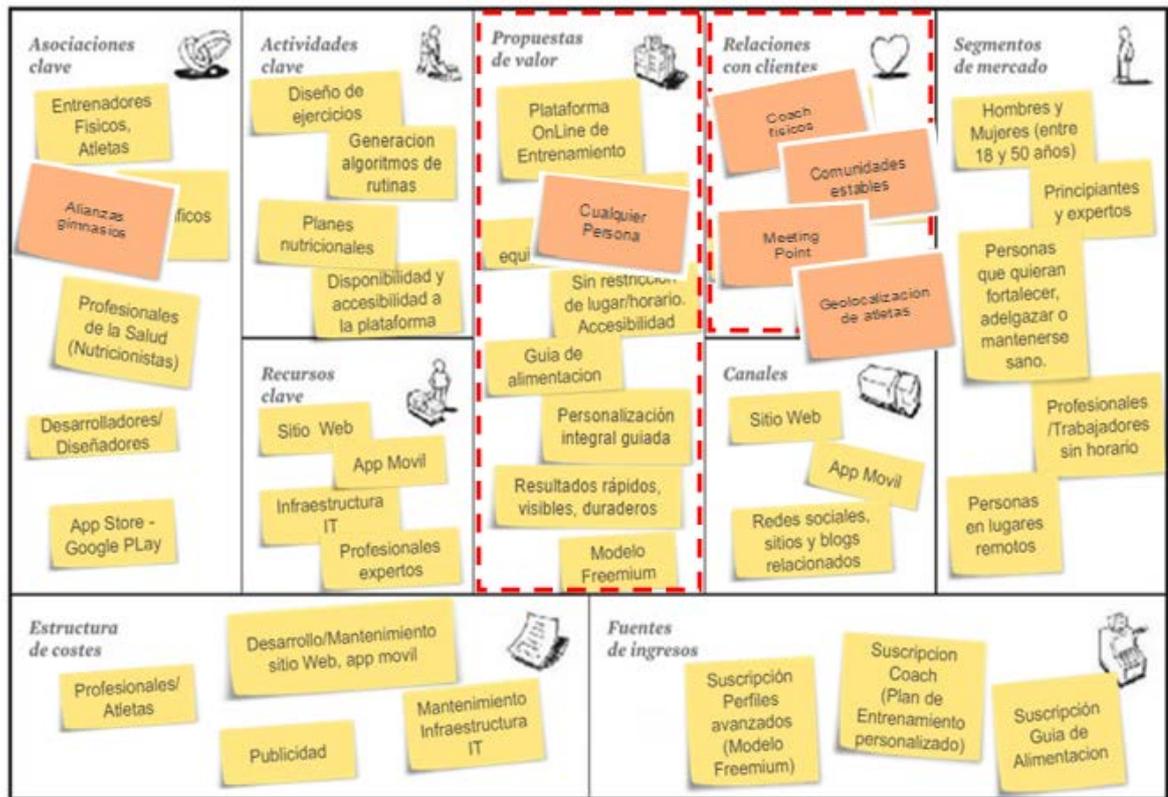


Ilustración 16: Lienzo de Modelo de Negocio. Diseño mejorado

(Fuente: Elaboración propia)

### 5.1.1 Propuesta de Valor

- Personalización del ejercicio: Creemos conveniente que la propuesta de valor realmente este dirigida a cualquier persona con intenciones de ser la mejor versión de uno mismo, como menciona Freeletics. Por lo cual es necesario también personalizar los ejercicios dependiendo de los usuarios. Es necesario incluir personas con capacidades diferentes y de edades más avanzadas. Esto último pensando en mantener a los usuarios a lo largo del tiempo.

### 5.1.2 Relacion con el Cliente

Evaluamos el motivo de porque la aplicacin tiene gran éxito en países de Europa y no tanto en países de Latinoamérica. Entendemos también que existe mucha competencia en lo que a este tipo de aplicaciones de refiere, pero consideramos que, si bien el modelo de negocio es completo, podemos mejorar la propuesta de valor enriqueciendo las relaciones con los clientes.

- Captación de clientes o adquisición de nuevos clientes: Si bien Freeletics cumple su objetivo mediante la publicidad en sitios relacionados al cuidado de la salud o bien compartiendo experiencias entre usuarios, recomendamos llegar a los mismos a través de gimnasios o centro de entrenamiento. Se puede evaluar alianzas con los mismos a modo de aprovechar también los entrenamientos al aire libre.
- Fidelización de clientes (retención): Teniendo en cuenta la importancia de las relaciones sociales en este lado del mundo. Recomendamos:
  - Implementar el "coach" físico. Se busca que en diferentes zonas de las ciudades, exista la posibilidad de contar con "entrenadores" para que las personas puedan verificar sus entrenamientos, o ejercicios. Se busca un nexo humano entre la empresa y los usuarios.
  - Implementar comunidades estables. Se busca que las personas tengan sentido de pertenencia por su ubicación geográfica, independientemente de las comunidades que puedan crear los usuarios por su cuenta. Es decir se gestionarán las comunidades por ubicación cuando los usuarios tengan un número considerable. Se busca afianzar vínculos entre los usuarios.
  - Implementar "meeting points" de atletas. Con la generación de coach físicos y comunidades estables, se definirán meeting points de atletas en diferentes horarios y lugares a modo de evento general. Estos eventos serán sorpresivos y con gran despliegue de atletas.
  - Implementar sistemas de geolocalización. Se agregará la posibilidad de activar la geolocalización de atletas en la app móvil. De esta forma los atletas podrán ubicarse rápidamente y compartir sus rutinas o experiencias.

### 6. CONCLUSIONES FINALES

---

#### 6.1 Hallazgos

Gracias a la aplicación de la metodología del Lienzo de modelo de negocio descripta en el marco teórico, fue posible capturar y evaluar el modelo de Freeletics.

Al revisar todos los aspectos que giran en torno al negocio, validamos que la empresa tiene un concepto innovador y creativo para entrenar. El modelo busca cambiar el paradigma para el cuidado de la salud. Esa es la mejor ventaja competitiva comparada con el resto de las aplicaciones.

A forma de resumen mencionamos los siguientes hallazgos u observaciones:

- ❖ Freeletics.com utiliza un modelo de negocio Freemium. No posee una estrategia específica para la captación de clientes. Poca publicidad.
- ❖ La propuesta de valor de Freeletics.com no contempla entrenamiento para personas con capacidades diferentes o de edades avanzadas.
- ❖ No se observan adaptaciones/enfoques de la relación con el cliente en base a diferentes culturas.
- ❖ Solo se observa como fuentes de ingreso las suscripciones por los servicios ofrecidos o indumentaria. No se observan ingresos indirectos.
- ❖ Los argentinos prefieren entrenar en grupo. Se evalúa el concepto de comunidad y compartir entre usuarios de Freeletics.com
- ❖ Modelo con crecimiento exponencial. Plataforma global.

## 6.2 Recomendaciones

Si bien el modelo de negocio de Freeletics cuenta con todos los elementos para la entrega de una propuesta de valor acorde a las necesidades, recomendamos hacer algunos ajustes para evaluar un start up similar pero con adaptaciones a la cultura de la región o país.

Dichas recomendaciones giran en gran medida a las relaciones con los usuarios. Para nuestra cultura es clave trabajar en esos aspectos para mantener un proyecto sostenible en el tiempo.

## 6.3 Conclusiones

En base a los objetivos planteados al comienzo del presente trabajo, decimos que fueron posible cumplir cada uno de ellos.

La metodología utilizada de Canvas me permitió entender todos los aspectos que giran en torno al negocio. De esta manera pude interiorizar el mecanismo necesario para capturar y evaluar un modelo de negocio. Se verifica que mientras mas veces se realice una iteración en el repaso de cada uno de los bloques, más profundo serán los análisis.

A modo personal este tipo de proyecto me ayudó a interpretar y nuevamente afirmar, que para el desarrollo de un modelo o idea de negocio "***lo importante no es inventar, sino descubrir la mejor forma de satisfacer alguna necesidad de nuestro cliente***".

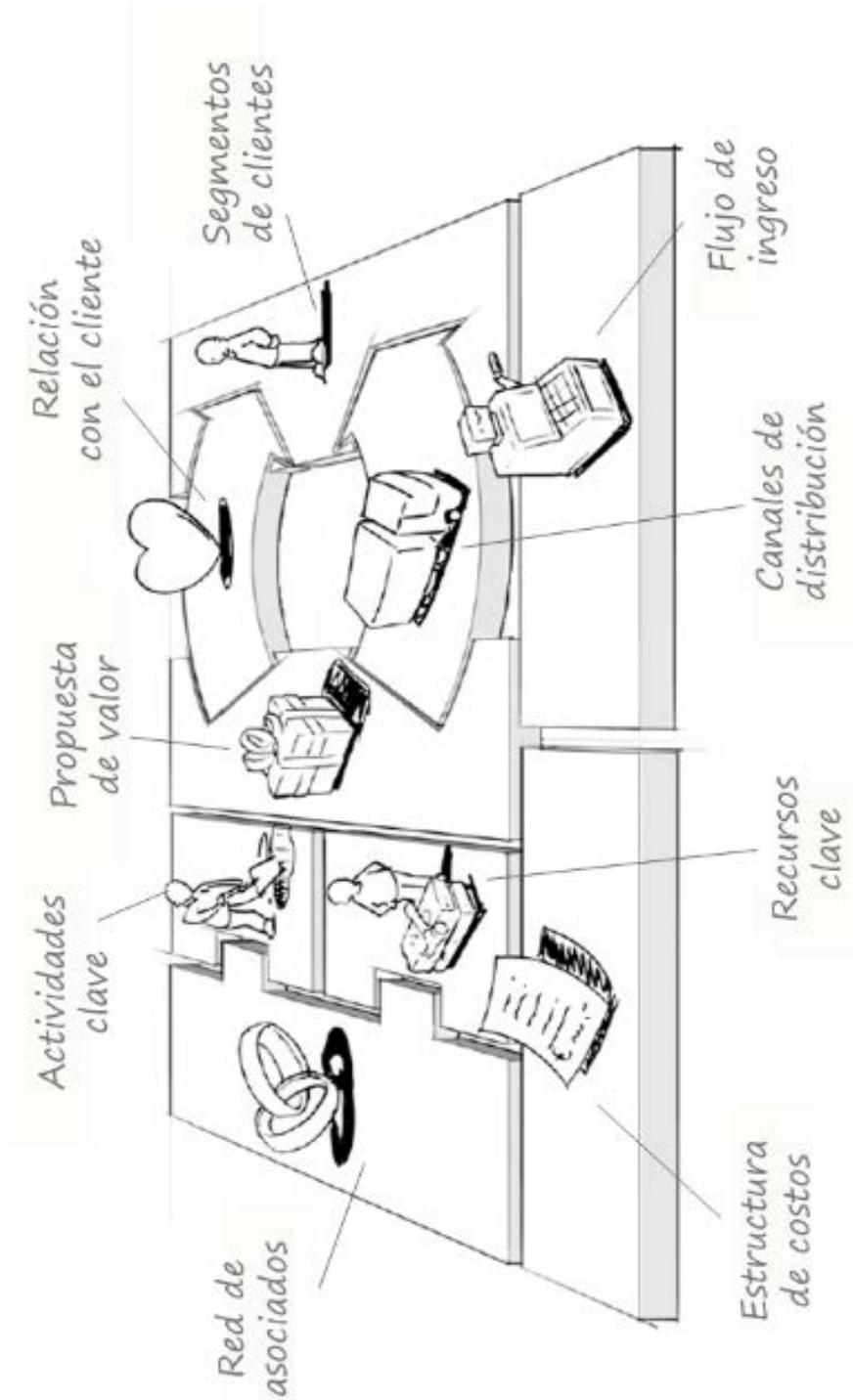
Al haber aclarado la visión de los negocios me permitirá estar mas atento a nuevas ideas innovadoras para llevar adelante diversos emprendimientos.

## Bibliografía

- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach. Switzerland: University of Lausanne.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). Generación de modelos de Negocios. España. Deusto.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio (Edición Digital). España: Deusto.
- Documentación curso "Captura, Evaluación y Diseño de Modelo de Negocio. (2014). Córdoba: Escuela de graduados en ciencias económicas, Facultad de ciencias económicas, Universidad Nacional de Córdoba.
- Porter. M. (1996). What is Strategy? - Harvard Business Review. United States: Harvard University.
- Kaplan R. & Norton D. (1992). The Balanced Scorecard - Harvard Business Review. United States: Harvard University.
- PoliticaPlus. (2015). Política Plus: Los argentinos eligen realizar ejercicio para mantenerse saludables. Rosario, Argentina: PoliticaPlus. Recuperado de <http://www.politicaplus.com>
- FreeLetics. (2016). FreeLetics: Workout intenso y entrenamiento. Múnich, Alemania: FreeLetics. Recuperado de <https://www.freeletics.com/es/>

# ANEXOS

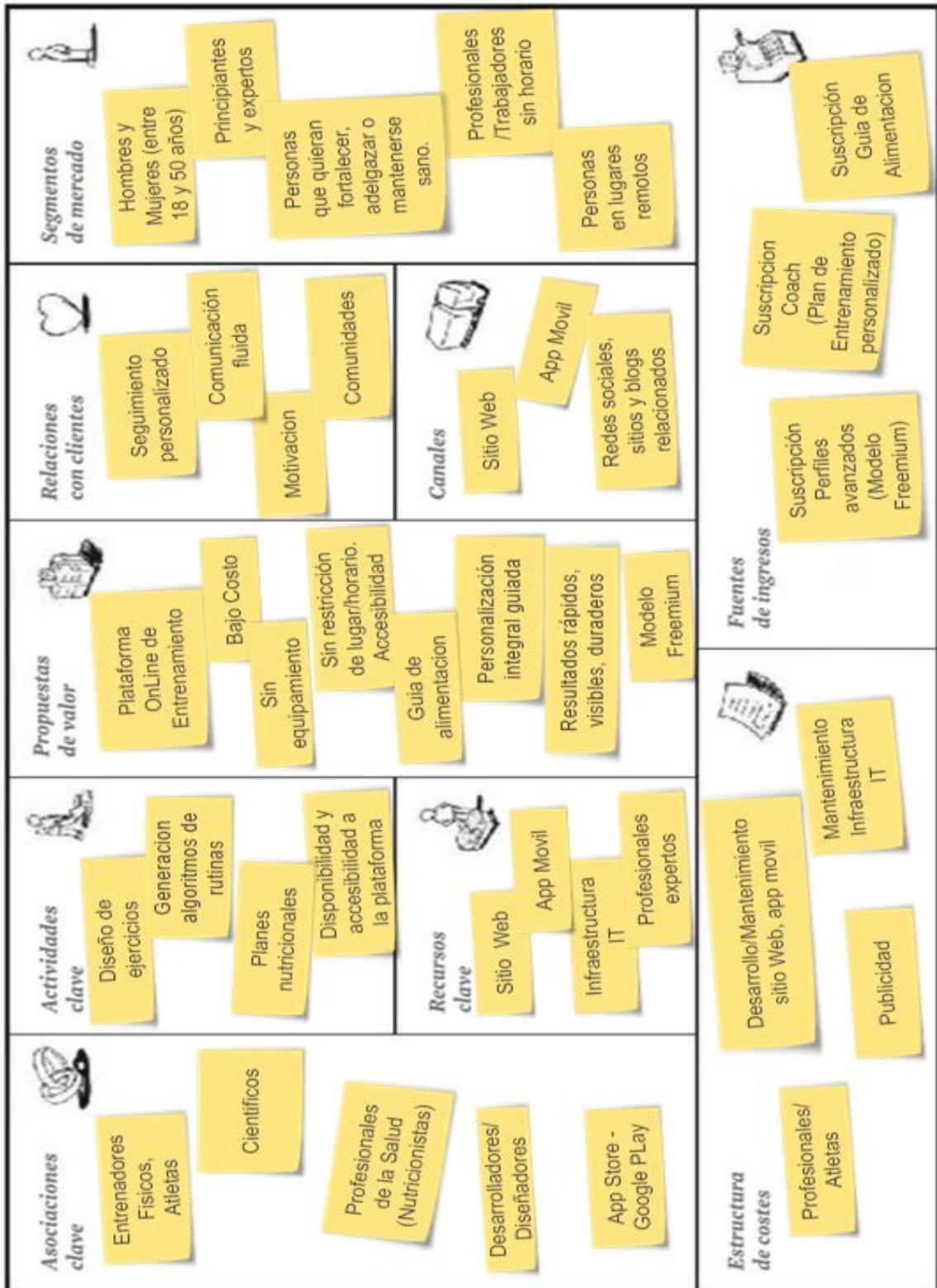
## Anexo 1. Los nueve módulos del modelo de negocio



## Anexo 2. Plantilla para el Lienzo del Modelo de Negocio

|  |   |   |
|--|---|---|
| <br>Segmentos de mercado    |                    |   |
| <br>Relaciones con clientes | <br>Canales          |   |
| <br>Propuestas de valor    |   |   |
| <br>Actividades clave     | <br>Recursos clave |   |
| <br>Asociaciones clave    |   |   |
|  |   | <br>Fuentes de ingresos  |
|  |   | <br>Estructura de costes |

Anexo 3. Lienzo del Modelo de Negocio - [freeletics.com](http://freeletics.com)



Anexo 4. Lienzo del Modelo de Negocio. Diseño mejorado.

