Generación de Ingresos

(Modelo de Negocios)

La generación de ingreso en una empresa en funcionamiento o en un nuevo emprendimiento está ligada íntimamente al modelo de negocios que hayas pensado.

Es decir, si tu empresa está en funcionamiento y tienen problemas de liquidez, endeudamiento o no llegas a cubrir tus costos, en muy probable que la generación de ingresos no esté fluyendo y que el plan de negocios hay que readecuarlo, o hacerlo desde cero porque la verdad es que no te preocupaste por hacer uno.

Consideramos importante entonces transmitir en este contenido algunos aspectos claves del modelo de ingresos, que es la parte fundamental del modelo de negocios, tanto para empresas en funcionamiento como para los emprendedores que están iniciando su negocio. Expondremos lo que varios autores reconocidos sobre el tema recomiendan, sobre aspectos a considerar que si funcionan y que permiten obtener resultados y alcanzar objetivos.

EL MODELO DE INGRESOS PARA EMPRESAS EN FUNCIONAMIENTO

Sin duda, por toda la información disponible sobre el tema, hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, sin embargo algunos expertos indican que el modelo de negocios Canvas, creado por **Alexander Osterwalder**, permite, de forma gráfica, explicarlo de manera muy sencilla.

Como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio, la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: **clientes**, **oferta**, **infraestructuras** y **viabilidad económica**.

Lo que viene a decir el modelo Canvas, según expertos, es que tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado y que está colocada en el centro (ver la distribución en el gráfico). Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales comerciales, Internet, tiendas offline, etc.. Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar. Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costos y las líneas de ingresos de tu negocio.

Explicaremos brevemente a seguir cada elemento del modelo Canvas para que puedas afianzar los conceptos y aplicarlos a tu negocio.

SOCIOS O ASOCIACIONES CLAVE: La colaboración con terceros para compartir experiencias, costos y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) es muy importante para diseñar, desarrollar y gestionar los proyectos de negocio.

ACTIVIDADES CLAVE: Este es uno de los aspectos más complicados de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro**qué somos y qué queremos ser**, y que así lo transmitamos al mercado. Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, a modo de ejemplo: La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministros. O como afirma el experto Javier Megías: No todas las actividades son clave, pero la producción o el marketing sí lo son.

RECURSOS CLAVE: Es con qué medios vas a contar para hacer tu propuesta de valor, ya sean humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de los recursos depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, y otros aspectos. De ahí que sea muy importante definir y valorar si, por ejemplo, vas a necesitar un equipo de ventas propio, externalizado; o si vas a llegar al cliente a través de una red de tiendas propias, franquicias u on line; o si vas a necesitar una flota de camiones o todo un complejo sistema logístico o vas a utilizar los recursos de socios estratégicos.

PROPUESTA DE VALOR: Es aquello que te hace diferente de la competencia, considerando algo muy importante: *aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte*. Puedes tener la idea del siglo, pero si no tienes clientes, de nada sirve. La propuesta de valor y el cliente se necesitan como el oxígeno para respirar, indica el expertoJavier Megías:Hay emprendedores que diseñan su modelo alrededor de una propuesta de valor centrada en resolver una necesidad determinada de un cliente, pero no es por la que está dispuesto a pagar. Es una necesidad que le parece interesante, pero de ahí a pagar por ella hay una gran diferencia. **Cuando le preguntas a los clientes qué cosas les gustaría tener, muchas no son cosas por las que estarían dispuestos a pagar.Por eso, lo importante es que cubra una necesidad por la que sí estén dispuestos a pagar**. Para encontrar propuestas de valor, o confrontar las que pensamos, expertos aconsejan plantearse preguntas como: ¿esto por qué se hace así? o ¿por qué siempre se ha hecho así?

RELACIONES CON LOS CLIENTES: Las relaciones con los clientes pueden serpersonales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios), u otras. **La clave que tienes que determinar es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente para lograr el impacto deseado**.

CANALES: Osterwalder explica en Generación de modelos de negocio, que se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. Los canales de socios reportan 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 coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio 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.

SEGMENTOS DE CLIENTES (MERCADO): La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes. Son el centro de cualquier modelo, **porque sin clientes no hay negocio**. Esto puede parecer obvio o lógico pero muchos proyectos nacen enfocados al producto y no al cliente. Podemos esta enamorados de nuestro producto, pero no hay clientes que quieran pagar por él, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar una propuesta de valor real para los clientes.

La obsesión por encontrar clientes no debe llevarte a disparar al bulto, pensando es mejor abracar más. No creas que tus clientes son todos. Inicialmente, focaliza tu esfuerzo en un segmento o grupo de clientes. Más adelante, según evolucione la empresa, podrás ampliar y/o cambiar los segmentos de clientes.Lo ideal dice el experto Javier Megías es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, con lo cual suele estar dispuesto a pagar por ello.

ESTRUCTURA DE COSTOS: La estructura de costos de la empresa o negocio tiene mucho que ver con la definición de **cuándo cobra tu empresa**:

¿Cobras de tu cliente antes de pagar a tus proveedores? Es el modelo de negocios de las grandes tiendas de retail, como WalMart, Mercadona y otras. Lo que ganan de los clientes que compran en sus tiendas lo tiene en el bolsillo al menos 90 días hasta que paga a sus proveedores. En un modelo así, tu obsesión tiene que ser crecer, porque cuantas más creces más dinero tienes en el bolsillo, y con ello puedes obtener incluso ingresos financieros, si esos 90 días pones a rentar el dinero a rentar.

En contraposición a ese modelo está el de la consultoría, en el que cierras el proyecto con tu cliente y empiezas a ejecutarlo, y, por ejemplo, dura tres meses y a tus empleados tienes que pagarles todos los meses. Estás invirtiendo dinero que aún no has cobrado para recuperarlo al final.

Tienes que considerar que la tesorería o el flujo del dinero manda en el negocio. Muchos suelen fijarse sólo en las ventas que generan y pueden entrar en una espiral negativo muy grande, que,aunque tengan mucho trabajo, cada vez pierden dinero.

Para la estructura de costos toma en cuenta que debes hacer los siguientes cálculos:

- Cuánto ganas de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costos de tu estructura, y las pérdidas iniciales;
- Tu capacidad y velocidad de llegar a breakeven o punto de equilibrio (ingresos = total pago de obligaciones operacionales).
- Inversión inicial necesaria, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto de equilibrio
- Ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos.

FUENTES DE INGRESOS: Es lo primero que debes tener claro en tu negocio, **cuáles serán tus fuentes de ingresos**. Tal vez al inicio las que definas no sean las definitivas, porque todo negocio evoluciona y su modelo también.

¿Cómo generar ingresos? *El experto en creación de empresas y profesor de ESADE* ***Joan Riera*** *habla de lo que se conoce como la mecánica de generación de beneficios: Consiste en ver que tienes un motor que, al arrancarlo, no se cala. Se suele diseñar el modelo con todas sus piezas y poner el motor en marcha para estudiar su mecánica de generación de ingresos. Imagina que vendes 100 unidades de tu producto y ves qué cuesta cada producto de manera marginal, qué costos de estructura tienes detrás, etc., así como qué pérdidas iniciales tendrás, qué inversión inicial harás. En esta fase, debes hacer grandes números, cuantificar y ver que, además de que el motor no se cale, tienes capacidad de generar unos ingresos que son superiores a los costos, unos márgenes y unos beneficios.*

En esa proporción, afirma el profesor de ESADE Business School, cuantas más vendas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir. Esta mecánica de relojero, en la que le das cuerda y observas cómo se mueve y ajustas y afinas algunas piezas, te permite incluso ver, por ejemplo, que tus costes de estructura son excesivos o saber cuánto tiempo tardarás en superar el punto muerto, obtener beneficios o cuántas unidades necesitarás para empezar a ser rentable. Te permite preguntarte

- *¿Por qué son elevados los costos?;*
- *¿Y si cambiamos esto por aquello?;*
- *¿Y si externalizo esa fase?;*
- *¿Y si me centro en esta actividad y retraso aquellas otras?;*
- *¿Cuáles son tus márgenes?;*
- *¿Puedo ajustarlos más?;*
- *¿Cuánto tengo que vender para cubrir costes? O pensar;*
- *¿Opto por un modelo de rotación o de margen?.*

SOBRE EL MODELO DE INGRESOS PARA EMPRENDEDORES

El **modelo de ingresos** es uno de los aspectos fundamentales en un **modelo de negocio**, y uno de los puntos que a los emprendedores más les cuesta cerrar. El grado innovador del producto o servicio, la estandarización del proceso operativo o la experiencia que posean los usuarios a la hora de consumir son tres de las variables que influyen en la decisión. También debemos tener en cuenta si nos vamos a enfocar en un cliente particular o corporativo (empresas, instituciones o autónomos), ya que el criterio para tomar decisiones varía.

Si entramos a competir **en un mercado relativamente maduro**, con un amplio número de clientes y competidores, nuestros usuarios buscarán una **propuesta de valor basada sobre todo en atributos como el precio**, la rapidez de servicio o la amplitud de catálogo de producto en el negocio.

Si decidimos competir **en un mercado relativamente nuevo**, con pocos clientes con experiencia y pocos competidores, los usuarios buscarán una **propuesta de valor basada en atributos diferenciadores como la exclusividad, la marca, el servicio u otros intangibles**.

Por este motivo, elegir el modelo de ingresos debe ser coherente con el modelo de negocio que diseñemos. Algunos de los formatos que están funcionando en la actualidad los mencionamos a seguir.

Todo en uno

Cuando la información está muy dispersa, agruparla en un solo lugar puede ser una fuente de ventaja competitiva en el mercado. Es muy habitual en modelos que tratan de agrupar información como servicio. Son los conocidos como agregadores. En este caso, la estandarización del proceso operativo de búsqueda y clasificación de la información y el volumen manejado determinará el modelo de

negocio. Por ello, el modelo de ingresos se podrá basar en:

- Publicidad. Facebook Ads o Adwords de Google ilustran este formato de ingresos. Su particularidad es que el negocio necesita un importante volumen de usuarios a diario y, por ello, debe plantear información general para el usuario sobre el tema que busca.
- Ofertas. Los descuentos (cupones) se han convertido en un formato de negocio muy relevante en el mundo digital donde el estándar lo creó Groupon. La clave para entrar a competir en este mercado es, al igual que en el caso anterior, el proceso operativo que filtra la información (ofertas y ciudades). El modelo de ingresos en este caso se centra en generar comisiones por la intermediación (como en el caso comentado) o la reintermediación (como en el caso de planwatcher.com). También podríamos incluir en este apartado a los buscadores turísticos tipo Kayak.

Lo que quiera pagar el usuario

¿Por qué adquirir todo un servicio cuando sólo voy a emplear una parte? La personalización de la oferta de productos y servicios es una tendencia muy destacada en el mercado. Bajo este enfoque de pago por uso podemos encontrar diversos formatos de negocio aplicables a sectores como el turismo, la música, los libros, etc., que rompen con el estándar de mercado existente desde hace ya varias décadas. En este apartado pueden funcionar varios formatos de ingresos:

- Pago por unidad consumida: En Estados Unidos están apareciendo algunos modelos de negocio que te permiten pagar únicamente las páginas del libro que leas en cada momento. La industria musical es otro de los sectores en los que esta tendencia influirá en los próximos años.
- Suscripción: pagar una cuota temporal a cambio de acceder a contenidos (como en el caso de Nubico en libros) o a productos físicos relacionados con la perfumería, cosmética o incluso la comida.

Tener muchos, ganar con pocos

Sería el modelo inverso a las empresas que venden cuchillas de afeitar, en el que se regala el 1% (complemento) para cobrar por el 99% del producto. En este apartado, podríamos destacar dos modelos:

- *Freemium*. Se basa en ofrecer un servicio gratuito para generar un buen volumen de usuarios y posteriormente ofrecerles una serie de servicios Premium para los clientes más exigentes y que requieran mayores funcionalidades. Los ejemplos más comunes son Linkedin o Spotify.
- Basados en productos gratis y cobro de servicios. Este modelo es muy habitual en el caso de los *softwares* libres, donde el producto es gratuito y lo que se cobra, por ejemplo, son servicios de adaptación, instalación, configuración o parametrización. Podemos encontrar este ejemplo en WordPress.

¿Compartimos ingresos?

Se emplea habitualmente en el sector turístico para rentabilizar reservas. Se podría definir como el proceso de atraer a un cliente potencial a nuestra actividad ofreciéndole el precio adecuado, en el momento y lugar oportunos. Se denomina Yield Management.

Este mismo sistema de reservas y ventas permite a la empresa el acceso de otros vendedores e intermediarios para que puedan vender, también con sus condiciones especiales, a sus clientes. Se basa sobre todo en compartir los ingresos por comisiones (muy habituales en este sector) que se generan por reservas. Obviamente el modelo se asienta en la tecnología, por lo que definir de forma eficaz el proceso operativo es clave. Un ejemplo aplicado al turismo es la empresa Be on Price.

Podríamos ampliar esta descripción con otros formatos relacionados con la compra dentro de apps, los clubes de compra, etc.

Hoy un modelo de negocio se valida en el mercado no sólo testando el producto o servicio, sino asegurando que el modelo de ingresos también tiene espacio en el mercado.

PROFUNDIZANDO SOBRE LAS FUENTES DE INGRESO

Las fuentes de ingreso constituyen todas aquellas **formas o estrategias para obtener dinero del segmento de clientes**. Es una parte esencial del modelo Canvas que nos permite determinar la rentabilidad de la empresa.

Definir estas estrategias es algo obligatorio para las nuevas empresas, mientras que las existentes deben **verificar si la forma como están generando sus ingresos es la mejor posible**.

A continuación, **presentamos una clasificación apropiada para segmentar el mercado en función de las preferencias de valor de los clientes** y sobre como innovar para mejorar la generación de ingresos.

Tipos de fuentes de ingresos del modelo Canvas

En esta sección te detallamos las diferentes fuentes de ingresos del modelo Canvas o formas en que puedes obtener beneficios económicos para tu negocio. Estas dependen de las características del negocio y cuál es el valor por el realmente que están dispuestos a pagar los clientes:

Ventas de activos: Es cuando al vender tu propuesta de valor le otorgas a los clientes derechos de propiedad sobre la misma. **El cliente pasa a ser dueño del producto** o bien adquirido y puede darle el uso que quiera. En esencia se refiere a la venta de bienes materiales.

Cuota o pago por uso: En este caso el cliente **paga sólo por el uso** de lo que le ofrecemos como solución a su problema o necesidad, la cual típicamente es de naturaleza temporal. Está relacionado con la prestación de servicios, por ejemplo: pago de hostelería, asistencia a cursos de adiestramiento.

Cuota de suscripción: Cuando el cliente **hace pagos en cuotas recurrentes** por la solución de su problema o necesidad que por lo general es de naturaleza permanente, o al menos de larga duración. Se caracteriza por la existencia de una obligación contractual. Por ejemplo, pago por servicios de electricidad, telefonía y acceso a la internet.

Préstamo o arrendamiento: El cliente **obtiene una concesión sobre la propuesta de valor**, a cambio de una contraprestación o remuneración. El alquiler de máquinas, coches e inmuebles es de lo más común en este renglón.

Otorgamiento de licencias: Los ingresos se generan cuando por este medio se reciben **pagos por la explotación autorizada de nuestra propuesta de valor** con fines comerciales o industriales. Constituyen casos típicos las licencias por uso de propiedad intelectual, patentes o marcas.

Publicidad: Podemos aprovechar el posicionamiento en el mercado de nuestra propuesta de valor para **promocionar otros negocios y otorgar espacios publicitarios a los clientes**. Un ejemplo común hoy día son los anuncios que aparecen en la mayoría de los sitios web que visitamos.

¿Cómo innovar tus fuentes de ingresos usando el modelo Canvas?

*La mejor forma de innovar en este apartado consiste en **diversificar las fuentes de ingresos**. Esto te permitirá aprovechar al máximo la propuesta de valor, así como también evitar depender exclusivamente de un único segmento de clientes, con lo cual lograrás obtener una **mayor estabilidad económica en el negocio**.*

*Si tu negocio depende de la venta de activos, debes tratar de **comercializar partes o artículos relacionados con tu producto principal**. A manera de ejemplo, si tienes un negocio de venta de coches puedes vender accesorios e incluso ofrecer servicio de mantenimiento y reparación.*

*En muchos casos es factible **organizar eventos que agreguen valor a tu propuesta de negocio**. Además, tienes como opción realizar exhibiciones de tus productos o servicios, algo que seguramente contribuirá a incrementar las ventas. Ofrecer cursos para **enseñar lo que haces y cómo lo haces** es una alternativa válida y de bajo coste.*

*Si el portal o establecimiento de tu negocio es muy visitado por una gran cantidad y variedad de personas, ya sea por su propia importancia o por tener una ubicación estratégica, aprovecha esta ventaja y **ofrece espacios publicitarios a otros negocios**.*

*Aparte de la diversificación, también es relevante **implementar estrategias de fijación de precios** para que los mismos estén adecuados a cada segmento de clientes. Determina si te conviene un precio fijo o un precio variable con ajustes dinámicos en función del mercado y volumen de ventas.*

Cuestiones para reflexionar

Para desarrollar el módulo de fuentes de ingresos Canvas es importante reflexionar y responder en forma concreta y concisa las próximas interrogantes:

- ¿Por cuál valor están dispuestos a pagar los clientes?

Con esto podremos determinar nuestra principal fuente generación de ingresos, así como validar la coherencia y viabilidad del modelo de negocio.

- ¿Cómo pagan los clientes y cómo les gustaría pagar?

  De gran utilidad para conocer las preferencias de pago de los clientes y si estamos ofreciendo los medios adecuados para promover y facilitar el flujo de ingresos hacia el negocio.

- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total?

  Permite cuantificar los ingresos provenientes de cada fuente y enfocarnos en las de mayor importancia.

AEB ASESORATE EN BOLIVIA