



Módulo 2

2.3. TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

Por **Javier Megías**

CEO de la Plataforma de Inversión para Startups STARTUPXPLORE

1. Tipos de modelos de negocio ¹

Si recordamos las ideas vistas con anterioridad sobre la definición y conceptualización de modelo de negocio, una de sus claves radica en que explicita la forma en que la empresa obtiene sus ingresos. Precisamente en base a las estrategias de ingresos vamos a clasificar los tipos de modelos de negocio.

Cuando pensamos en las formas de monetizar nuestro modelo de negocio, la venta directa se nos presenta como la opción más clara e inmediata por ser la forma tradicional de obtención de ingresos, sin prestar atención a la posibilidad de innovar en este apartado. Sin embargo, hay numerosas alternativas para el diseño de la estrategia de ingresos. En concreto, las posibilidades que tiene un proyecto emprendedor a la hora de diseñar sus flujos de ingresos se pueden clasificar en nueve grupos (con mayor o menor aplicabilidad dependiendo del tipo de actividad de la empresa):

- 1. Publicidad:** en espacios web y redes se puede ceder espacio para anuncios en varios formatos (*banners* en nuestra web, en búsquedas, con vídeos, en e-mail...), alojar patrocinios o realizar campañas de pagos sociales (por ejemplo, [Pay with a Tweet](#)).
- 2. Comercio:** la venta directa (*retail/ecommerce*), los comercios integrados verticalmente, la subasta o el *crowdfunding* forman parte de este grupo.
- 3. Suscripción:** consiste en comercializar el acceso al producto o servicio con una periodicidad determinada. Esta categoría incluye el modelo *Freemium*, entre otras posibilidades.
- 4. Peer to Peer (P2P):** en este caso, las plataformas capturan parte de valor de una transacción como intermediarios en operaciones de préstamos, apuestas, compras o intercambio de servicios entre pares (por ejemplo, [TaskRabbit](#)).
- 5. Procesamiento de transacciones:** aquí encontramos ingresos a cambio de gestión de pagos para vendedores (PayPal), mensajería y colaboración, o monetización de plataforma (impuesto de uso a la plataforma).
- 6. Licenciamiento:** se trata del cobro de una cantidad por uso de servicios o tecnología, por ejemplo, precio fijo por usuario individual, por dispositivo/servidor o por sitio, cobro de *royalties* por patente, o cobro por cesión del uso de la marca, entre otras opciones.
- 7. Datos:** de usuario, de negocio, tráfico de búsqueda, estudios de mercado, servicios de Benchmarking...
- 8. Móvil:** aquí hay diversas opciones, como descargas de pago de la app, compras dentro de la app (*in-app*), suscripciones dentro de la app (*in-app*), digital-a-físico (conversión de algo digital en físico, por ejemplo fotografías como hace [Cheerz](#)).

9. Gaming: En el mundo de los videojuegos destacan algunas estrategias de ingresos como DLC (*Downloadable Content* o contenido descargable), Premium, suscripción, acceso al juego soportado por anuncios...

2. Otros tipos: cebo y anzuelo, modelo de negocio de dos lados

Uno de los modelos que no se incluyen en la clasificación anterior es el llamado del “cebo y el anzuelo”², en el que se vende (o incluso se regala) un producto a precio muy bajo (el cebo) con el fin de “enganchar” al cliente en la compra repetitiva de repuestos, consumibles o servicios asociados al producto, y donde el margen es bastante más alto (el anzuelo). Esta estrategia consiste, pues, en incorporar en sus consumibles parte del precio teórico del producto. Los ejemplos más claros son el de las maquinillas de afeitar y las cuchillas, o las impresoras y los cartuchos de tinta.

Otra tipología es la que encontramos en empresas como Google o Xbox, que han conseguido innovar en sus flujos de ingresos diversificándolos, adoptando el modelo de negocio llamado “de dos (o varios) lados” donde al menos dos (aunque puede haber más) grupos de clientes interdependientes entre sí (lados) se benefician mutuamente de un efecto de red. Este tipo de modelo de negocio nace del hecho que uno de los lados sólo recibe valor si el otro está presente. En estos casos, el principal objetivo de la empresa es facilitar la interacción entre los lados, para maximizar sus flujos de ingreso. Pensemos en Google, que conecta a sus anunciantes con potenciales usuarios de sus productos.

3. La recurrencia: clave en la obtención de ingresos

Uno de los aspectos más importantes en cualquier modelo de negocio es la recurrencia, ya que nos permite tener una mejor previsión de ingresos, disminuir los costes de captación de clientes, e incluso mejorar y hacer más estable nuestra relación con ellos. El modelo de negocio basado en suscripción, comentado más arriba, sigue una clara estrategia de ingresos recurrentes, sin embargo, hay otras posibilidades que conviene tener en cuenta, y que pueden combinarse con otras estrategias de obtención de ingresos³. Algunas de estas posibilidades son:

- **Membresía:** Consiste en ofrecer la posibilidad al cliente de realizar un pago periódico por formar parte de un club o una comunidad a cambio de descuentos en la compra de los productos. Esta es una opción poco usada que, sin embargo, ofrece estupendos resultados para consolidar los ingresos.
- **Upselling/Cross-selling:** A menudo una de las formas más habituales de implementar la recurrencia es empujar al cliente a mejorar su producto con el tiempo (*upselling*) o a adquirir productos complementarios que potencien sus experiencias con el uso del producto (*cross-selling*).
- **Cupones:** Es habitual ver esta opción de recurrencia en supermercados o restaurantes. Se trata de ofrecer al cliente un descuento o regalo futuro a cambio de que periódicamente vuelva a usar nuestros productos y/o servicios (por ejemplo, el [Club Carrefour](#)).

4. Elección del modelo de negocio

No es una elección sencilla, que además se complica si tenemos en cuenta la posibilidad de combinar varias estrategias de obtención de ingreso de entre un amplio abanico (como hemos visto más arriba). A la hora de elegir o decidir cambiar el modelo de negocio, la clave radica en evaluar la capacidad del negocio para conseguir clientes a un coste suficientemente bajo, generando a su vez un margen razonable. Por tanto, la elección descansa sobre dos criterios que debemos analizar cuidadosamente y comparar entre sí⁴:

- **Coste:** Se trata de evaluar el resultado de dividir todo lo invertido en ventas y marketing durante un periodo dado (un mes, un trimestre...) entre el número de clientes conseguidos durante el mismo periodo. Este indicador se conoce como coste de adquisición del cliente (*acquisition cost* o AC).

- **Valor:** Es el resultado de dividir el margen bruto de los ingresos obtenidos en el periodo entre el número de clientes activos. Dicho de otro modo, se trata de calcular la rentabilidad que nos deja cada cliente antes de descontar aspectos como gastos estructurales, impuestos o gastos financieros. Esta magnitud captura los ingresos que es capaz de generar un cliente en un periodo dado, y también es conocida como el valor del ciclo de vida del cliente (*customer lifetime value* o CLV).

Debemos comparar ambos indicadores referidos al mismo período de tiempo, de forma que el modelo de negocio tendrá garantías si el coste es inferior al valor. Sin embargo, si el análisis propuesto apunta malos resultados, o simplemente no cumple nuestras expectativas, debemos replantearnos el modelo de negocio, y con ello los mecanismos de captación de valor y obtención de ingresos.



5. Bibliografía

Para más información, se pueden consultar los siguientes artículos:

¹<http://javiermegias.com/blog/2013/01/formas-de-ganar-dinero-monetizar-modelo-de-negocio-ingresos/>

²<http://javiermegias.com/blog/2012/10/modelos-de-negocio-de-cebo-y-anzuelo-bait-hook/>

³<http://javiermegias.com/blog/2013/09/15-ideas-generar-ingresos-recurrentes-modelo-de-negocio/>

⁴<http://javiermegias.com/blog/2012/04/el-motor-de-tu-modelo-de-negocio-coste-de-adquisicion-y-valor-del-cliente/>