

# CLAVES PARA DIFERENCIARTE DE LA COMPETENCIA

## ÍNDICE

1. ¿Qué es y para qué sirve la metodología CANVAS? El lienzo
2. ¿Para quién crear valor?
  - 2.1. Tu clientela.
  - 2.2. El mapa empático de la clientela
3. ¿Qué es lo que te hace diferente a la competencia? Tu propuesta de valor.
4. ¿Cómo llegar a la clientela? Tus canales de distribución.
5. ¿Cómo vas a conectar tu propuesta de valor con la clientela? La relación con tu clientela.
6. ¿Qué valor está dispuesta a pagar nuestra clientela? Tus fuentes de ingreso.
7. ¿Qué infraestructura necesitas? Tus recursos clave.
8. ¿Cuál es el proceso para tener un buen desempeño? Tus actividades clave.
9. ¿Con qué alianzas vas a trabajar? Tus redes.
10. ¿Cuánto te cuesta vender tu propuesta de valor y cómo la financiarás? Tu estructura de costes.

## 4. Cómo llegar a tu clientela. Tus canales de distribución

Este elemento incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros segmentos de clientela cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (servicio de venta y postventa).

Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos; propios y/o de entidades asociadas o colaboradoras). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, etc.

“Los canales de entidades asociadas y/o colaboradoras reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada una de ellas. 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 la clientela disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible”.

En este apartado se debe describir cómo se va a interactuar con los distintos segmentos de clientela y cómo se les entrega la propuesta de valor.

- A) Concienciación / sensibilización de nuestra propuesta de valor.** En este apartado tener en cuenta que ofrecemos una habilidad / capacidad / conocimiento en la que somos maestras, por lo que somos escasas o difícilmente reemplazable. Para eso debes tener pasión en lo que haces. Si no tienes aún demasiada habilidad, la pasión hará que pongas toda la intención en adquirirla y con el tiempo y el entrenamiento se conseguirá. Debes mostrarte auténtica, mostrar aquellos detalles que son especiales en ti, que no te identifiquen con otra persona.
- B) Evaluación**
- C) Venta**
- D) Entrega**
- E) Post-venta**

Las cuestiones a responder serían:

- **¿Cómo haremos para que nuestros segmentos de clientela se vuelvan adictos?**
- **¿A través de qué canales quieren nuestros segmentos de clientela que accedamos a ellos?**
- **¿Cómo podemos llegar a éstos ahora?**
- **¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables?**
- **¿Cómo podemos integrarlos a la rutina de nuestra clientela?**

## 5. Cómo vas a conectar tu propuesta con la clientela. La relación con tu clientela

No menos importante que el resto de elementos, es el tipo de relaciones que quieres establecer con cada uno de tus segmentos de clientela. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de otras empresas (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de personas usuarias). “La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en la clientela. Por ejemplo, ¿soy un Corte Inglés, soy un Caprabo, soy un Zara, soy un Privalia, etc.? Es eso que es tan difícil de explicar, pero que es lo que diferencia que te compren a que no lo hagan”.

Determina el **tipo de relación** que entablas con tu clientela:

- A) Asistencia personal
- B) Asistencia dedicada
- C) Autoservicio
- D) Servicio automatizado
- E) Comunidades

Las preguntas a responder serían:

- **¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes?**
- **¿Qué relaciones hemos establecido?**
- **¿Qué medios son los más efectivos?**
- **¿Cómo piensas fidelizar a tu clientela?**

## 6. Qué valor está dispuesta a pagar nuestra clientela. Tus fuentes de ingreso

Es la consecuencia de lo demás, pero paradójicamente tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también.

La rentabilidad. “En Internet estaba de moda montar un proyecto sin tener un modelo. Twitter o Facebook son dos ejemplos claros de que empezaron ofreciendo el servicio sin rentabilizarlo al principio, porque nacieron con mucha financiación y lo que quieren inicialmente es ganar volumen para luego estudiar cómo entrar en la senda de la rentabilidad: ¿a través de publicidad, servicios premium, etc.?”

Lo que ocurre en España es, primero, “que no hay proyectos que nazcan con tanta financiación que les permita empezar sin saber cómo ganar dinero y, segundo, que las personas inversoras no dan dinero sin tener definido un modelo y sin explicarles cómo

vas a rentabilizar su dinero. Cualquier emprendedora tiene que conocer antes cómo lo va a rentabilizar, aunque luego cambie cosas a medida que vayan surgiendo nuevas opciones”.

¿**Cómo generar ingresos?** Hablemos 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 producir cada unidad, qué costes 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 unos costes, unos márgenes y unos beneficios”.

En esa proporción cuanto 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 costes? Ah, por esto y por esto otro. ¿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?”

#### NOTAS:

- Modelo de margen: son aquéllos en los que hay un gran margen de beneficios en los productos y/o servicios que ofrecemos (nos cuesta poco, vendemos caro). La clave para operar basándose en el margen es la oferta de valor. Y este puede fundamentarse en el lujo, el sentimiento de pertenencia, la exclusividad del servicio, la innovación en la forma o en la tecnología
- Modelo de rotación: aquél basado en un gran volumen de ventas con poco margen de beneficio por unidad.

En lo que sea, lo único que está claro es que tiene que haber un valor añadido, y es necesario que se comunique adecuadamente para que la clientela potencial la perciba.

Debemos ver qué fuente de ingresos vamos a tener, a través de la venta de nuestros productos y/o servicios. También es importante ver cómo se hará el cobro (efectivo, crédito, en el momento de la venta o con posterioridad). Cómo y a través de mecanismos de fijación de precios, tu modelo de negocio está capturando valor.

- A) Venta de activos
- B) Arrendamiento /leasing
- C) Precios fijos
- D) Precios variables



Las preguntas que debemos responder serían las siguientes:

- **¿Cuál es el valor que nuestros clientes están dispuestos a pagar?**
- **¿Actualmente cuál se paga? ¿Cómo?**
- **¿Cómo prefieren pagar?**
- **¿Cuál es el aporte de las fuentes de ingresos?**