



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**Modelo de Negocio de una Inmobiliaria Bancaria: Servihabitat**

Trabajo Fin de Grado presentado por José Luis Carreño Martín, siendo el tutor del mismo el profesor Dr. D. Juan Domingo Ganaza Vargas.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno:

Dr. D. Juan Domingo Ganaza Vargas

D. José Luis Carreño Martín

Sevilla. Mayo de 2015





**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2014-2015]**

TÍTULO:

**MODELO DE NEGOCIO DE UNA INMOBILIARIA BANCARIA: SERVIHABITAT**

AUTOR:

**JOSÉ LUIS CARREÑO MARTÍN**

TUTOR:

**DR. D. JUAN DOMINGO GANAZA VARGAS**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE  
MERCADOS (MARKETING)**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

El presente trabajo consiste en la aplicación de la herramienta lienzo de modelos de negocios, propuesta por los profesores Ostelwalder y Pigneur, a una inmobiliaria bancaria. Hemos seleccionado para ello a la compañía Servihabitat por ser un claro referente en el sector inmobiliario así como por tratarse de un tipo un operador relativamente novedoso en nuestro país, surgido principalmente a raíz de la grave crisis económica que estamos viviendo desde el año 2005 y que ha desembocado en la adjudicación de un gran número de viviendas y otros inmuebles por parte de las entidades financieras. Este nuevo escenario ha ocasionado que las entidades bancarias se conviertan en las mayores inmobiliarias de este país, desplazando a las inmobiliarias tradicionales.

Comenzaremos con una explicación general del modelo para a continuación aplicar dichos conceptos a Servihabitat, lo que nos hará llegar al final del análisis a una serie de conclusiones sobre el modelo de negocio aplicado por la compañía, pudiendo resumir las mismas afirmando que tiene un muy buen modelo de negocio, con pocos puntos débiles y que debido a ello mantiene una posición de liderazgo en el sector.

PALABRAS CLAVE:

Modelo de Negocio; Innovación; Inmobiliaria Bancaria; Lienzo del Modelo de Negocio; Organización.



## ÍNDICE

1. ASPECTOS PRELIMINARES.....	1
1.1. INTRODUCCION.....	1
1.2. JUSTIFICACION DEL TEMA.....	1
1.3. OBJETIVOS.....	2
1.4. METODOLOGÍA SEGUIDA.....	2
2. LA ORGANIZACIÓN Y SU MODELO DE NEGOCIO.....	3
2.1. DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO.....	3
2.2. PROCESO DE DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO.....	4
2.2.1. El trabajo de diseño desde la perspectiva de la empresa.....	6
2.3. TECNICAS DE DISEÑO E INNOVACION.....	7
2.3.1. Aportaciones de clientes.....	7
2.3.2. Generación de ideas de negocio.....	8
2.4. PATRONES EN MODELOS DE NEGOCIO.....	9
2.4.1. Desagregación de modelos de negocio.....	9
2.4.2. La larga cola.....	10
2.4.3. Plataformas multilaterales.....	10
2.4.4. Gratis como modelo de negocio.....	10
2.4.5. Modelos de negocio abiertos.....	10
3. EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO.....	11
3.1. EL DISEÑO DEL LIENZO COMO MODELO.....	11
3.1.1. Segmentos de mercado o Clientes.....	12
3.1.2. Propuestas de valor.....	12
3.1.3. Canales.....	13
3.1.4. Relaciones con clientes.....	14
3.1.5. Fuentes de ingresos.....	15
3.1.6. Recursos clave.....	17
3.1.7. Actividades clave.....	17
3.1.8. Asociaciones clave.....	18
3.1.9. Estructura de costes.....	19
3.2. CONSIDERACIONES DE LA APLICACIÓN DEL LIENZO.....	20
4. RESULTADOS BÚSQUEDA EN INTERNET.....	22
5. APLICACIÓN DEL LIENZO A UNA INMOBILIARIA BANCARIA: SERVIHABITAT.....	29
5.1. CONCEPTUALIZACION DE SERVIHABITAT.....	29
5.2. APLICACIÓN DEL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO A SERVIHABITAT.....	31

6. CONSIDERACIONES FINALES.....	45
6.1. CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46

# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS PRELIMINARES

### 1.1. INTRODUCCION

Sin lugar a dudas, la situación que estamos viviendo, está condicionando la forma de actuar en las organizaciones. Es por esta razón, que hoy día el contar con un modelo de negocio estable y eficaz es la prioridad de cualquier organización (Gordijn, Osterwalder y Pigneur, 2005; Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

Dicho modelo se plantea como una pieza imprescindible para poder crear y proporcionar valor a los clientes. Estos modelos pueden presentarse de forma tradicional, es decir, a través de una explicación en texto; donde se describan los mercados objetivos y la estrategia a seguir. Sin embargo, resulta más útil si se presentan de forma gráfica; identificando sus componentes claves ya que de esta forma se facilitará el análisis y la toma de decisiones. Una cuestión que no debe ser pasada por alto en ninguna empresa es que los modelos ante todo deben ser eficaces y eficientes. A veces los empresarios no valoran o no estudian adecuadamente sus modelos y se embarcan en actividades poco rentables.

La incertidumbre de operar en entornos competitivos lleva a una empresa a replantearse si verdaderamente el modelo de negocio implantado es válido en el entorno donde se desenvuelve. Muchas organizaciones no son conscientes, de que los modelos deben evolucionar según los pasos por los que transite el mercado. Un buen modelo de negocios es esencial para alcanzar una organización exitosa, ya sea un nuevo negocio o una empresa consolidada. Estos modelos deben permitir describir o reflexionar sobre el funcionamiento actual de la empresa así como sobre las posibles alternativas de mejora.

El reto está en saber identificar y esbozar un buen modelo. Para ello se plantea una útil herramienta que en los últimos años se está considerando como un mecanismo novedoso. Esta herramienta está basada en los nueve módulos del lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwader y Pygneur (2012). De esta manera, se entiende que un modelo puede ser descrito a través de nueve bloques estables en los que se describen la lógica de cómo una empresa pretende operar en el mercado. Los nueve módulos cubren las cuatro áreas clave de una organización como son los clientes, la oferta, la infraestructura y la financiación.

Los productos y servicios de las inmobiliarias bancarias basan su modelo de negocio en la proximidad, en la calidad del producto y en la profesionalidad de sus empleados. En el estudio de este trabajo, Servihabitat es la base de explicación del lienzo de modelo de negocio.

### 1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En la actualidad este tema es relativamente nuevo, pero está teniendo un impacto empresarial fuerte, puesto que las Teorías Organizacionales evolucionan y dan lugar a nuevas estrategias y modelos de negocio. Este trabajo puede ser igualmente útil en nuestro ámbito académico, ya que estos lienzos del modelo de negocio no han sido objeto de estudio durante este grado y pueden aportarnos un enfoque distinto en relación a la generación de modelos de negocio tradicionales.

El desconocimiento de este tema hasta hace muy poco ha tornado en una ingente cantidad de información, sobre todo en internet, como podremos comprobar en la gran cantidad de referencias que señalaremos mas adelante fruto de una intensa búsqueda

y que se hará mención específica en uno de los capítulos del presente trabajo. El hecho de que actualmente se haya convertido en una herramienta ampliamente utilizada en muchas compañías ha contribuido, además de las razones anteriormente expuestas, en seleccionar el análisis y aplicación de este método como nuestro tema de estudio.

### **1.3. OBJETIVOS**

Podemos diferenciar los objetivos desde dos niveles:

1) **Objetivos principales:**

- Estudio y análisis de esta nueva herramienta.
- Aplicación de esta nueva herramienta sobre un caso real.
- Identificar las aportaciones en la web, en español, sobre esta herramienta.

2) **Objetivos secundarios:** consistirían en la profundización y pormenorización derivada de los objetivos principales mencionados en el punto anterior.

### **1.4. METODOLOGÍA SEGUIDA**

La metodología seguida para la elaboración de este proyecto ha constado básicamente:

- 1) **Análisis de la Información existente:** principalmente apoyada en el libro "Generación de Modelos de Negocio" (Osterwalder y Pigneur, 2012) y en la tesis doctoral realizada por Osterwalder. También hemos de mencionar la inclusión de una profunda búsqueda en internet sobre todo lo publicado en relación a este modelo, seleccionando las 50 referencias de artículos, blogs y otras publicaciones mas relevantes de las miles que podemos encontrar y que incluimos en este trabajo recopiladas en un capítulo independiente.
- 2) **Replanteamiento del trabajo:** una vez analizada toda la información se procede de forma esquemática a planificar el trabajo.
- 3) **Tras el replanteamiento del trabajo,** se lleva a cabo la explicación del modelo de lienzo de negocio de Alexander Osterwalder desarrollado a lo largo de los nueve módulos del análisis del modelo así como su metodología específica.
- 4) **Aplicación del método a una empresa real,** en nuestro caso la inmobiliaria bancaria Servihabitat. Una vez aplicado, llegaremos a las conclusiones finales a cerca de la idoneidad del modelo de negocio seguido por la firma en la actualidad.



## CAPÍTULO 2

### LA ORGANIZACIÓN Y SU MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se expone el concepto teórico de modelo de negocio de una organización. Concepto que en las últimas décadas se está poniendo de moda con la llegada de la innovación en el seno de las organizaciones. Además, se abordará el proceso que siguen las empresas en el diseño, así como las técnicas, métodos y patrones de dichos modelos.

#### 2.1. DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO

Aunque todos tengamos en mente la idea de modelo de una organización, la definición exacta de este concepto es compleja de realizar. Esto es debido a que hoy día existen muchas definiciones sobre este concepto en libros, revistas, artículos, etc.

Como se ha indicado anteriormente son múltiples las definiciones, pero quizás las más acertadas y utilizadas en el campo empresarial son las dos siguientes:

*“Definimos modelo de negocio como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener beneficios”* (Clark et al., 2012, p. 26)

*“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”* (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 14).

Aunque aparentemente son definiciones distintas, lo que nos vienen a decir es prácticamente lo mismo. Por tanto los modelos de negocios son planos o guías sobre los que se describen como debe operar una empresa para conseguir sus objetivos.

Todas las organizaciones tienen modelos de negocio, que deben ser viables, tanto si hablamos de organizaciones lucrativas, no lucrativas, gubernamentales, etc.... Esto es así porque todas las organizaciones necesitan recursos económicos para funcionar, sobrevivir y crecer. El éxito de un negocio está en transformar la idea en una oportunidad, que se desarrolle a través de un modelo de negocio, que genere valor a sus grupos de interés (stakeholders, en la terminología anglosajona comúnmente aceptada en la comunidad científica y profesional empresarial). Estos modelos visualizan y tienen en cuenta la realidad de todos aquellos factores que afectan a la empresa en su actividad (Hedman y Kalling, 2003; Shafer et. al, 2005).

En los últimos años algunos modelos de éxito han sido, por ejemplo, los llevados a cabo por Ryanair transformando la industria aérea con un modelos de bajo coste, el modelo de los periódicos gratuitos Qué o Metro, así como el de las famosas redes sociales como Facebook o Tuenti; además de otras muchas actividades empresariales y comerciales en el entorno de internet (Mahadevan, 2000; Dubosson-Torbay et al., 2002; Osterwalder y Pigneur, 2002)

La efectividad del modelo de negocio depende del diseño de tu idea de negocio y del modelo de negocio de los competidores. Por esta razón para que un modelo funcione debe tener en cuenta, aquellos recursos que son necesarios o útiles para la actividad, así como eliminar aquellos que no proporcionen el valor deseado. Un diseño estructurado hace funcionar a la organización de forma eficiente.

## 2.2. PROCESO DE DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

Aunque existen muchos modelos de negocio en el mundo empresarial, el diseño de un modelo adecuado a las circunstancias de cada empresa es imprescindible. El diseño es único durante un cierto tiempo para cada organización, por tanto una vez que la organización se plantea crear uno no es tarea fácil. El diseño de cada empresa debe crearse con el fin de ser más competitiva ante el sector. Es ésta la razón por la que muchos profesionales se planteen a lo largo de su vida empresarial la tarea de innovar o crear modelos de negocios competitivos y atractivos.

La innovación o creación de un modelo de negocio nuevo puede tener cuatro objetivos diferenciados, según Osterwalder y Pigneur (2012; p. 244):

- a) Satisfacer necesidades insatisfechas del mercado.
- b) Comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios.
- c) Mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor, o crear un mercado totalmente nuevo.

En cambio en empresas consolidadas, el afán por innovar en modelos de negocio, según Osterwalder y Pigneur (2012; p. 244), puede provenir por:

- a) Crisis del modelo de negocio existente.
- b) El ajuste, la mejora o la defensa del modelo existente con el fin de adaptarlo a un entorno cambiante.
- c) La comercialización de nuevas tecnologías, productos o servicios
- d) La preparación para el futuro mediante la búsqueda y la comprobación de modelos de negocio completamente nuevos que podrían reemplazar a los existentes.

Innovación y diseño en modelos de negocio Nuevos	Innovación en modelos de negocio Consolidados
Satisfacción del mercado	Reactivo ante el mercado
Comercialización	Carácter adaptativo
Mejora del mercado	Carácter expansionista
Creación de un mercado	Carácter proactivo

**Tabla 2.1. Innovación en modelos de negocio**

*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, p. 245)*

El diseño de un modelo de negocio tiene cinco fases difíciles de delimitar, puesto que entre ellas están continuamente solapándose.

La primera fase es la conocida como Movilización. En ésta la elaboración o creación de una idea de modelo de negocio que vaya a tener éxito en el mercado es lo primordial.

La primera fase es donde se plantean qué objetivos queremos conseguir con la creación del modelo, proyectar las fases que se van a desarrollar, así como plantearse qué formación va a ser necesaria para el equipo que llevará a cabo el proyecto.

Saber desarrollar una buena idea de negocio llevará a la empresa al éxito inmediato. Esta idea puede provenir de diversas fuentes, como son por ejemplo, una necesidad insatisfecha que ha sido detectada, ideas provenientes de la actividad de tormenta de ideas (brainstorming), etc...Estas ideas deben de esbozarse

posteriormente en un lienzo de modelo de negocio que ayude a visualizar de una forma más simple las ideas que han surgido.

Es frecuente que muchos empresarios se involucren con las primeras ideas y no vean más allá que esa primera percepción de negocio. Por esta razón es recomendable contar con la ayuda de un profesional externo a la hora de valorar esa primera idea.

La segunda fase es la Comprensión. En ésta se realiza el análisis de aquellos factores o recursos que van a ser necesarios para el diseño del modelo. En la fase de comprensión se diseña y analiza el entorno donde se llevará a cabo la actividad. Para esto son imprescindibles los estudios de mercado, las encuestas a clientes, etc...ya que permitirán conocer las necesidades del mercado de forma exacta.

Este análisis no debe ser muy exhaustivo ni pesado para el analista, ya que su exceso puede convertirse en un inconveniente. Un área que debe ser analizada con detalle es el área de clientes, puesto que en muchas ocasiones pasa desapercibida, siendo, sin embargo, una pieza muy importante del puzle empresarial.

En la tercera fase, que es la conocida como la fase de Diseño, se estudia la adaptación del modelo a las necesidades del mercado. En esta fase es primordial plantearse modelos nuevos y atractivos, puesto que pueden suponer la clave del éxito en muchas organizaciones. Lo ideal sería que los analistas se tomen su tiempo de estudio para llegar a la idea más idónea. Analizar y comparar ideas con detenimiento llevará a elegir la idea más acertada.

Una actividad que se está llevando a cabo en los últimos años es la conocida como el método de narración de historias. Este método consiste en narrar, en forma de cuento, el modelo antes de ponerlo en práctica, de forma que se perciban las ventajas y desventajas que llevaría su aplicación en la vida real.

La penúltima fase, de Aplicación, consiste en aplicar el modelo seleccionado en el mercado elegido. Tan importante es generar un modelo de negocio nuevo e innovador, como aplicar nuevos modelos de negocios a empresas afianzadas. Sea cual sea la situación de partida es primordial saber aplicarlo en el entorno donde se competirá.

Antes de aplicarlo, debemos tener en cuenta los objetivos que perseguimos, la estructura legal y jurídica, los presupuestos, etc...de tal manera que quede reflejado de forma expresa, todo aquello que rodea al modelo. Con esto minimizamos el riesgo de no aceptación del modelo por parte del mercado.

Por último se llega a la fase de Gestión. No todas las empresas la llevan a cabo. Esta etapa requiere que esté preparada para modificar el modelo de negocio en caso de que éste sea rechazado por el entorno.

Sin lugar a dudas, las organizaciones con éxito no son aquellas que han sabido elaborar un buen modelo; sino aquellas que están continuamente revisando y mejorando aquellos factores obsoletos de su modelo de negocio.

Lo ideal sería que toda la organización en conjunto se involucrara con esta tarea de mejora de su modelo, siendo esto posible con la ayuda de las diferentes áreas. Generalmente los buenos modelos suelen prevalecer en el mercado un tiempo muy limitado, al igual que ocurre con los productos exitosos. Por esta razón la aceptación y el compromiso de cambio por parte de las áreas de una organización llevarían a su empresa a construir un modelo verdaderamente competitivo y afianzado.

Movilización	Comprensión	Diseño	Aplicación	Gestión
Preparación del escenario	Inmersión	Análisis	Ejecución	Evolución

**Tabla 2.2. Enfoque de las cinco fases del diseño**

*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, p. 249)*

### 2.2.1. El trabajo de diseño desde la perspectiva de la empresa

Como se ha descrito anteriormente, para que una idea de negocio tenga éxito, las organizaciones suelen desarrollar distintas fases. Estas fases son difíciles de delimitar, pero todas tienen su importancia, puesto que cada una de ellas desarrolla por separado un modelo de negocio acertado. Desde el punto de vista de la empresa el diseño, lleva a plantearse las siguientes puntualizaciones.

En la fase de movilización se tiene en cuenta:

- La legitimidad del modelo, que juega un papel esencial ya que supone un factor determinante. Por esta razón se necesita el apoyo de la junta directiva para que se muestren de acuerdo con la involucración de las distintas unidades. Si se cuenta con ese apoyo, la involucración del personal en el modelo será inmediata.
- Por otro lado también es interesante gestionar los intereses creados. Esto es así como consecuencia de que no todo el personal de la empresa está dispuesto a reinventar el modelo existente.
- En esta etapa también es importante contar con un equipo interdisciplinar que esté dispuesto a involucrarse ante los posibles problemas que puedan surgir. Para el éxito del modelo es necesario contar con el apoyo de toda la organización, de tal forma que aporte nuevas ideas al proyecto. Las mejores ideas nacen de las personas menos esperadas.

En la fase de comprensión:

- En esta etapa la evaluación de los modelos de negocios que ya están en el mercado puede suponer una ventaja. Entender y definir los puntos fuertes y débiles hará generar nuevas ideas, que pueden llevar a percibir las necesidades de reinversión. Lo complicado es mirar más allá del modelo de negocio, ya que a veces existe una cultura organizativa muy arraigada.
- Se debe tener en cuenta en esta etapa que no sólo la evaluación del modelo ayuda a la superación. También se puede y debe considerar la localización y atracción de un nuevo grupo de clientes.

En la fase de diseño:

- A la hora de diseñar, las empresas evitan las ideas atrevidas o muy innovadoras, para así obviar posibles problemas que puedan surgir. Las organizaciones suelen evaluar si verdaderamente les compensa embarcarse en proyectos muy atrevidos. Lo ideal sería que se plantearan los posibles riesgos y beneficios para poder decantarse o no por el diseño. Normalmente este tipo de modelos suelen suscitar incertidumbre a la hora de ponerlos en marcha.
- Frecuentemente las empresas suelen acudir a ideas conjuntas. Éstas son aquellas que emanan de la colaboración de distintos miembros o actividades. Tener una buena idea y ser capaz de desarrollarla es un punto a favor respecto al diseño.
- El diseño también puede emanar de las comparaciones de modelos antiguos y nuevos de las organizaciones. Ser capaces de diseñar modelos que desde los primeros años generasen ingresos, sería excelente. Pero no todas las empresas lo consiguen, es por eso que un empresario siempre debe tener una perspectiva a muy largo plazo.

En la fase de aplicación:

- El éxito en algunas organizaciones se consigue a veces mucho antes de ser aplicado un modelo. Esto ocurre porque en las fases de movilización, comprensión y diseño participan sujetos de otras áreas de la empresa, mostrando así su apoyo incondicional ante cualquier incidente.

- A la hora de la aplicación del modelo, un factor de éxito también puede ser el contar con el apoyo del patrocinador del proyecto, crear una estructura organizativa estable y contar con una buena estructura de comunicación o publicidad tanto fuera como dentro de la organización.

Por último en la fase de gestión:

- Las empresas suelen crear lo que se denomina con el nombre de grupos responsables de control. Estos grupos ayudan a llevar el control de la empresa en aras a la captación de colaboradores, el análisis de modelos, etc... Estos grupos igualmente ayudan a impulsar el modelo de negocio, así como a evitar posibles problemas futuros.

- En empresas que están ya consolidadas, se debe inspeccionar su modelo de negocio de forma proactiva, cosa que suele ocurrir en empresas tecnológicas.

- Lo esencial en los modelos de negocios es reinventarse, no quedarse en una mentalidad retrógrada de estancamiento. Un éxito pasado no garantiza un éxito presente. Es más, a las empresas con grandes éxitos se les suele exigir modelos más exigentes, ya que los clientes esperan mucho más de ellas.

## **2.3. TECNICAS DE DISEÑO E INNOVACION**

En este apartado veremos cómo es posible mejorar el diseño de un modelo de negocio y crear modelos más innovadores. Para esto es imprescindible el trabajo de recogida y análisis de información por parte de los diseñadores. Es esencial que sean conscientes de la necesidad de ideas nuevas y constantes que puedan llevar a la empresa a un diseño o mejora de lo que tenía hasta ese momento. Indudablemente el adelantarse al futuro y ver qué es lo que el cliente percibirá o deseará, es algo que no tiene precio. Por esta razón, conocer qué herramientas pueden utilizarse en el seno de la organización para adelantarse a dicho futuro es primordial.

Tanto empresarios como diseñadores están constantemente creando modelos en entornos competitivos y complejos, es por esto, que las herramientas son factores claves para un buen diseño. Actualmente existen varias técnicas diferentes.

### **2.3.1. Aportaciones de clientes**

Normalmente las empresas no suelen tener en cuenta la perspectiva del cliente a la hora de crear nuevos productos o servicios. Se suelen basar mucho más en un estudio de mercado que en lo que propiamente piensan sus consumidores. Sin lugar a dudas un modelo de negocio que no tenga como principal inspiración al cliente, termina siendo un modelo erróneo o malo.

Sin embargo, no todos los clientes son importantes, por esta razón, el saber seleccionar en cuáles centrarnos es esencial. Quizás lo más conveniente para esto es contar con un equipo profesional que sea capaz de intuir dónde está el valor.

Los innovadores no deben centrarse únicamente en segmentos ya creados, sino observar la reacción de los clientes y saber aprovechar esa nueva necesidad. A veces, hay segmentos del mercado que no son explotados y que pasan desapercibidos por algunas empresas. Para centrarnos en modelos de negocios de clientes debemos plantearnos las siguientes preguntas:

<b>Modelos Centrados en Clientes</b>
¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles? ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?
¿Qué trato prefieren los clientes? ¿Cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?
¿Qué relaciones esperan los clientes que establezcamos con ellos?
¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?

**Tabla 2.3. Preguntas para modelos centrados en clientes**

*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, p. 129)*

### 2.3.2. Generación de ideas de negocio.

Como se ha dicho ya en varias ocasiones, sólo los mejores son capaces de crear y seleccionar ideas de negocio. Este proceso es el conocido como idealización, su dominio es imprescindible para visualizar modelos de negocios exitosos.

Anteriormente en cada sector predominaba un modelo de negocio, pero hoy día esta idea ha cambiado; es más, los modelos están constantemente compitiendo en el entorno donde se encuentran. Innovar en un modelo de negocio no es intentar copiar los demás modelos existentes, sino que se manifiesta en la capacidad para crear nuevos modelos que proporcionen valor.

Innovar es diseñar modelos de negocios originales que satisfagan las necesidades de los clientes. Para esto es imprescindible crear nuevas ideas y escenarios. De todo lo anterior se puede extraer que la idealización tiene dos fases: por un lado, ser capaces de crear una infinidad de ideas y, por otro, ser capaces de reducirlas hasta quedarnos con las mejores.

Las ideas de modelos de negocio innovadoras pueden surgir de dos formas muy distintas: los epicentros y el poder de las preguntas.

- Epicentros de la innovación en modelos de negocios: la innovación puede provenir de una idea surgida dentro de la clasificación del propio modelo. Esto es así puesto que las mejores ideas suelen acarrear la modificación de varios segmentos o piezas de un mismo modelo. Es posible que los nuevos modelos provengan de varias partes o epicentros a la vez. Este cambio dentro del modelo suelen identificarse a través de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). El epicentro de innovación puede identificarse en los recursos, la oferta, los clientes, las finanzas y varios epicentros a la vez. Para profundizar en todo ello recomendamos la obra de Osterwalder y Pigneur (2012, pp. 138-139).

- El poder de las preguntas “y si...”: a veces nos retenemos a la hora de construir modelos de negocios innovadores. Para solucionar este problema lo mejor es plantearse eso de “y si...” que es lo que verdaderamente desafía el pensamiento normal. Esto te permite ver que lo imposible a veces es posible.

El proceso de generación de ideas de negocio que se está describiendo, tiene como principal objetivo conseguir unas ideas exitosas. Pero para algunos innovadores esto puede suponer un inconveniente (Morris et al., 2005). Una ayuda a esto puede ser crear sesiones de tormenta de ideas o brainstorming. Estas sesiones deben tener en cuenta:

La preparación (preparar la sección antes de comenzar, con ejercicios simples), Aplicación de normas (se debe poner de manifiesto que normas se van a llevar a cabo para las sesiones. Para esto es esencial que los moderadores siempre las tengan en cuenta), Concentración (se empieza detallando el problema para que pueda ser

debatido. Estos problemas están vinculados principalmente con los clientes) y, por último, pensamiento visual (anotar las ideas para tenerlas presentes en la sesión).

La generación de ideas de negocio es un trabajo que se debe realizar en equipo, es decir, no se le puede asignar sólo a las personas innovadoras la tarea de idealizar. Por todo esto, a la hora de formar equipo de trabajo lo mejor es considerar personal heterogéneo de dentro de la organización.

## 2.4. PATRONES EN MODELOS DE NEGOCIO

A la hora de diseñar un modelo de negocio, algunos directivos tienen en cuenta patrones de modelos ya diseñados. Estos patrones pueden ayudar o facilitar el trabajo de comprensión y valoración. En los patrones se recogen características o comportamientos que comparten otros modelos, es decir, un modelo puede incorporar varios patrones.

Entre todos los patrones existentes, podríamos considerar cinco de vital importancia: la desagregación de modelos, la larga cola, las plataformas multilaterales, los modelos gratis y los modelos abiertos.

### 2.4.1. Desagregación de modelos de negocio:

Las organizaciones agregan tres actividades empresariales claves, como son los productos, relaciones con los clientes e infraestructuras. Cada uno juega un papel esencial en la empresa, es por eso que muchas optan por desagregarlos en diferentes áreas de actuación.

Según Hagel y Singer (1999), las empresas se deben centrar en algunas de las actividades anteriores para así evitar el posible conflicto. Las empresas que se dedican a la innovación de productos deben diseñar productos atractivos, las que se centran en los clientes buscarán establecer relaciones consolidadas y las de infraestructura construirán plataformas para actividades repetitivas.

	<b>Innovación en productos</b>	<b>Gestión de relaciones con clientes</b>	<b>Gestión de infraestructuras</b>
<b>Economía</b>	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo.	Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
<b>Cultura</b>	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas.	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
<b>Competencia</b>	Se centran en los empleados. Se mima a los talentos creativos.	Orientación a servicios. El cliente es lo primero.	Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

**Tabla 2.4. Los tres tipos principales de actividades**

*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, p. 59)*

En este tipo de modelo los gastos son elevados, principalmente los que provienen de la captación y fidelización de clientes. Sin embargo, al ser algo novedoso también permite cobrar precios elevados. Para esta tarea es imprescindible que se considere

dentro de las actividades la investigación y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

#### 2.4.2. La larga cola:

Este modelo se caracteriza porque los costes de inventarios son relativamente bajos; no obstante, los costes de infraestructuras son relativamente altos. Este modelo consiste en ofrecer una gran variedad de productos especializados. Si son vendidos por separado su ingreso es bajo, pero si se tienen en cuenta todas y cada una de las ventas especializadas su volumen de ingresos es elevado. Las empresas que tienen este tipo de modelos son empresas tecnológicas.

#### 2.4.3. Plataformas multilaterales:

Este tipo de empresas administra a dos tipos de clientes que son totalmente independientes. Este modelo sólo obtendrá éxito si los dos clientes independientes están dispuestos a usar el servicio de forma conjunta. El valor de estas plataformas se consigue con el aumento del número de usuarios (lo que se conoce como el efecto red). Este tipo de modelos están teniendo éxito en los últimos años, gracias a la difusión de las nuevas tecnologías de la comunicación.

La prestación del servicio a una de las partes le supone a la empresa un coste elevado, que decide repercutirlo al otro segmento con propuestas de bajo coste. Para las empresas esto supone una dificultad, puesto que no es tarea fácil determinar el precio del segmento.

#### 2.4.4. Gratis como modelos de negocio:

En este tipo de modelo, al menos una de las partes se beneficia de un servicio de forma gratuita. Con todo, para que esto sea posible es necesario que otra parte del mercado, financie la parte gratuita que se le ofrece al otro segmento. Estos tipos de modelos suelen ser atractivos, puesto que la demanda de un producto gratuito llama mucho más la atención que uno que tenga un coste bajo. En los últimos años con la llegada de internet este modelo se ha afianzado.

Existen varios patrones que permite a una empresa ofrecer este tipo de servicio. Por ejemplo, modelos de oferta gratuita basados en las plataformas multilaterales (la mayor fuente de ingresos para una empresa de este tipo es la que obtienen mediante la publicidad), modelos de servicio Premium (consiste en ofrecer un servicio básico gratis y los extras que deseen contratar tienen un precio adicional) y por último el modelo cebo y anzuelo (en este lo que se pretende es ofertar inicialmente un servicio atractivo o gratuito, en el que se suele perder dinero, con el objetivo de recuperar el dinero en las compras futuras).

#### 2.4.5. Modelos de negocios abiertos:

Son modelos de este tipo, los que aprovechan las ideas externas para sacarle partido en la organización (outside-in) o vende a terceros ideas que han surgido dentro de la empresa, normalmente mediante licencias (inside-out). Cada vez es más frecuente que las empresas recurran al exterior para afianzarse.

En el próximo capítulo se expondrá el contenido y los elementos de la herramienta seleccionada para llevar a cabo la parte empírica de nuestro trabajo de fin de grado: el lienzo de modelo de negocio. Esta herramienta está basada en los nueve módulos de lienzo del modelo de negocio, que estudió Alexander Osterwalder durante su tesis doctoral sobre gestión de sistemas de la información (Osterwalder, 2004).



## CAPÍTULO 3

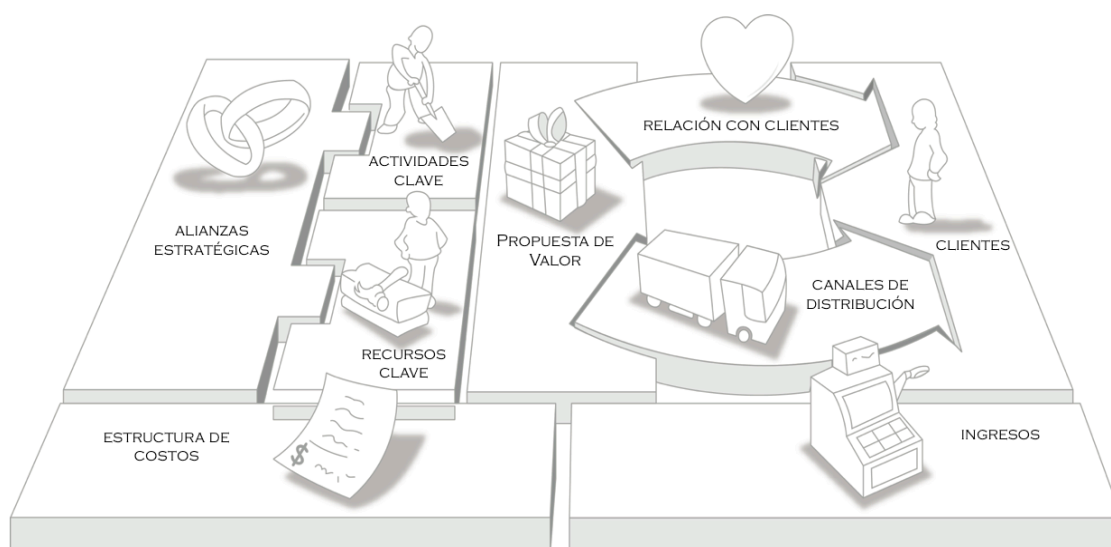
### EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo expondremos los elementos y el contenido básico de la herramienta que vamos a aplicar a una empresa real: el lienzo del modelo de negocio. Ésta técnica permite de forma simplificada representar el entramado complejo de una organización. El lienzo, que fue diseñado por Osterwalder (2004) y, posteriormente, mejorado por Osterwalder y Pigneur (2012), está compuesto por nueve módulos que sirven de punto de partida para varias tareas en relación con los modelos de negocios, tanto nuevos como consolidados: análisis, gestión e innovación. La explicación de este modelo está basada en el libro publicado por Osterwader y Pigneur (2012), llamado Generación de Modelos de Negocio.

#### 3.1. ELEMENTOS PARA LA CREACIÓN DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo, como se ha descrito anteriormente, es un proyecto de la estrategia que va a aplicar la organización para cumplir los objetivos marcados. La mejor forma de entender un modelo de negocio, es diseñar lo que se conoce como el lienzo de modelo de negocio. El lienzo describe la interrelación de nueve componentes de un modelo a través de un método o técnica que visualiza de forma abreviada la complejidad de una organización. Esos nueve módulos se agrupan a su vez en las cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica (Castillo, 2013). A su vez, en el lienzo pueden observarse dos partes: la izquierda, que representa la eficiencia, y la derecha, que muestra el valor.

Tal y como se observa en la figura 3.1 el lienzo de modelo de negocio está compuesto por nueve elementos que forman un todo, pero que han de analizarse por separado. Los epígrafes siguientes están dedicados a la breve exposición de tales elementos. Para la misma se ha utilizado como fuente principal el libro “Generación de Modelos de Negocio” de Osterwalder y Pygneur (2012).



**Figura 3.1. Los nueve módulos del lienzo del modelo de negocio**

*Fuente: Clark et al. (2012, pp. 18-19)*

### 3.1.1. Segmentos de mercado o Clientes

“En este se módulo se define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 20). Los clientes son el centro de cualquier modelo ya que sin clientes rentables la empresa no puede sobrevivir, por tanto la satisfacción de ellos es la primera prioridad para una organización.

Es posible aumentar su satisfacción si los agrupamos en segmentos comunes. La empresa ante todo debe identificar a que segmentos del mercado se quiere dirigir, y qué segmento rechazará porque no le es rentable. Por tanto, identificar el segmento de mercado al que nos vamos a dirigir es una pieza clave en el lienzo:

- **Mercado diversificado:** la empresa en este mercado atiende a dos segmentos no relacionados, y que por consiguiente, tienen necesidades y problemas diferentes.
- **Mercado en masas:** estos mercados son los que se centra en un público general, en el que no existe un segmento específico. Por tanto este mercado se enfoca a un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares.
- **Mercados multilaterales:** aquí una empresa se dirige a dos o más segmentos, con clientes independientes.
- **Mercados segmentados:** en este mercado se tiene en cuenta distintos segmentos de mercados con necesidades y problemas diferentes.
- **Nichos de mercados:** éstos por el contrario son aquellos que se centran en un segmento de clientes específicos.

Las organizaciones o empresas pueden interactuar con clientes que pagan por la satisfacción de un servicio prestado y otros que utilizan un servicio de forma gratuita. En el último caso, aunque el servicio al cliente es gratuito, debe de existir otro grupos de clientes colaboradores que sean los financien esos servicios ya que ninguna organización es capaz de sobrevivir sin clientes potencialmente rentables.



**Figura 3.2. Los segmentos de mercados o clientes en el lienzo**

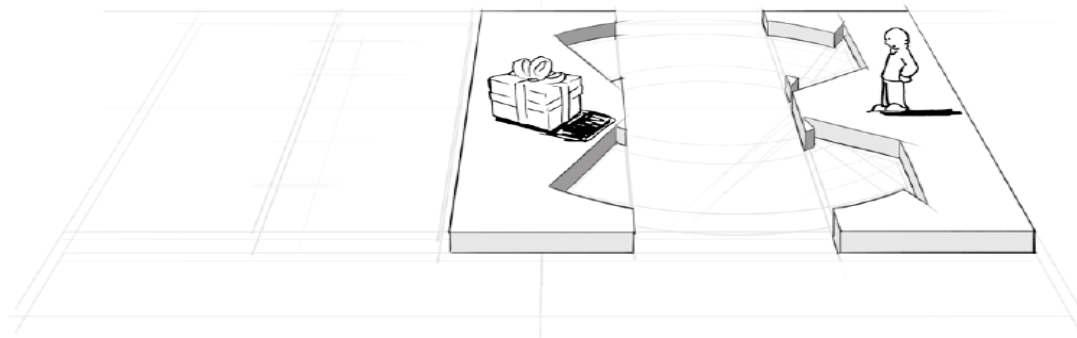
*Fuente: Clark et al. (2012, p. 20)*

### 3.1.2. Propuestas de valor

“En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 22). El objetivo de esto es satisfacer la necesidad del cliente, de tal forma que acabe decantándose por nuestro producto o servicio y no por el de la competencia. Las propuestas de valor pueden ser del tipo tradicional, innovadora o una combinación de ambas.

El cliente puede percibir la propuesta de valor de forma cuantitativa o cualitativa por ejemplo en el precio, en el diseño o apariencia del producto, etc...Entre todas las características que se le puede atribuir a un producto o servicio para ser considerado como atractivo se destaca:

- Accesibilidad: la accesibilidad a veces condiciona la adquisición por parte del cliente. Un producto cercano en el momento requerido proporciona un alto valor para el cliente.
- Diseño: es algo difícil de medir, pero que lo tiene en cuenta muchos clientes. Algo aparentemente atractivo como puede ser el diseño, puede ser una motivación de consumo o compra.
- Marca: para algunos clientes llevar consigo una marca reputada, les proporciona valor.
- Mejora del rendimiento: una propuesta de valor muy significativa es la mejora del rendimiento de un producto o servicio que se encuentre ya en el mercado. La razón de esto puede ser porque el existente se quede obsoleto.
- Novedad: puede que esta propuesta cubra una necesidad que anteriormente el cliente no percibía en el producto.
- Personalización: la personalización no es otra cosa que adaptarse al cliente de forma expresa con producto o servicio, de forma diferente de cómo se suele hacer normalmente.
- Precio: ofrecer un producto de calidad a un precio relativamente bajo es uno de los aspectos que más valor proporciona a los clientes. Hoy en día un producto bajo, frente a la competencia lleva al cliente a decantarse por él. De hecho muchas de las empresas compiten en precio o no en calidad.
- Reducción de costes: otra forma que últimamente se está llevando mucho a la práctica es ayudar al cliente a reducir los costes o tiempos a la hora de elegir un producto o servicio.
- Reducción del riesgo: a veces los clientes prefieren pagar un precio mayor a la hora de adquirir un producto o servicio, siempre y cuando esto le ayude a reducir su riesgo de adquisición.



**Figura 3.3. La propuesta de valor en el lienzo**

*Fuente: Clark et al. (2012, p. 22)*

### 3.1.3. Canales

“En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p.26). Los canales son aquellos que ponen en contacto la empresa con los clientes. Actualmente los canales más habituales son los de comunicación, distribución y venta. En la tabla 3.2. siguiente se muestra las distintas fases que sigue los canales tanto del tipo propio como comerciales:

- En la primera fase la organización se plantea como debe dar a conocer sus productos o servicios.
- En la segunda se plantea como ayudar al cliente con la propuesta de valor.

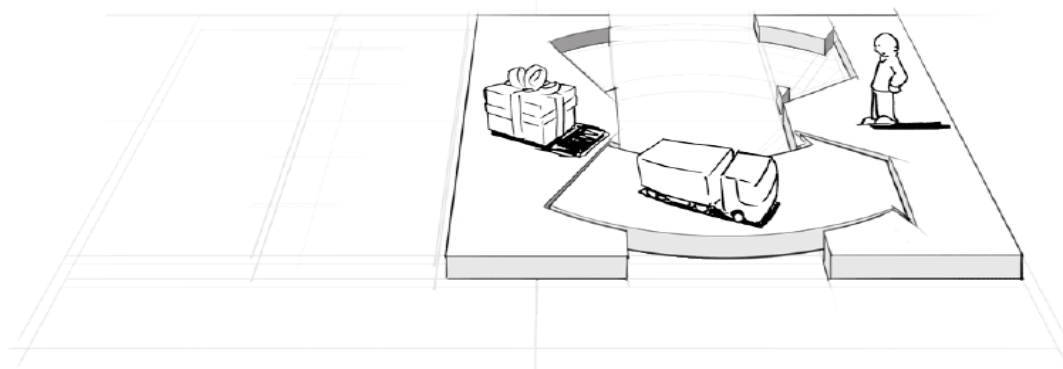
- En la tercera fase se establece como pueden comprar o adquirir los clientes su producto o servicio.
- Se establece como se entregan el producto o servicio .
- En la quinta fase se establece que servicios de posventa se va a ofrecer.

Fases de los canales	Propios		Socios
	Directos	Indirectos	Indirectos
Fase 1	Información		
Fase 2	Evaluación		
Fase 3	Compra		
Fase 4	Entrega		
Fase 5	Posventa		

**Tabla 3.1. Los canales y sus fases**

*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, p. 27)*

Dentro de los canales se distinguen entre canales directos e indirectos, así como canales propios y comerciales. Los canales propios pueden ser tanto directos como indirectos, sin embargo los canales comerciales solo pueden ser el tipo indirecto. Los canales propios del tipo directo tienen márgenes de beneficios elevados pero el coste de ponerlos en marchas es elevado. Sin embargo, los canales comerciales aportan menos beneficios pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación. Por esta razón antes elegir un canal concreto debemos plantearnos cuál de ellos es el más adecuado a nuestras necesidades.



**Figura 3.4. Los canales en el lienzo**

*Fuente: Clark et al. (2012, p. 26)*

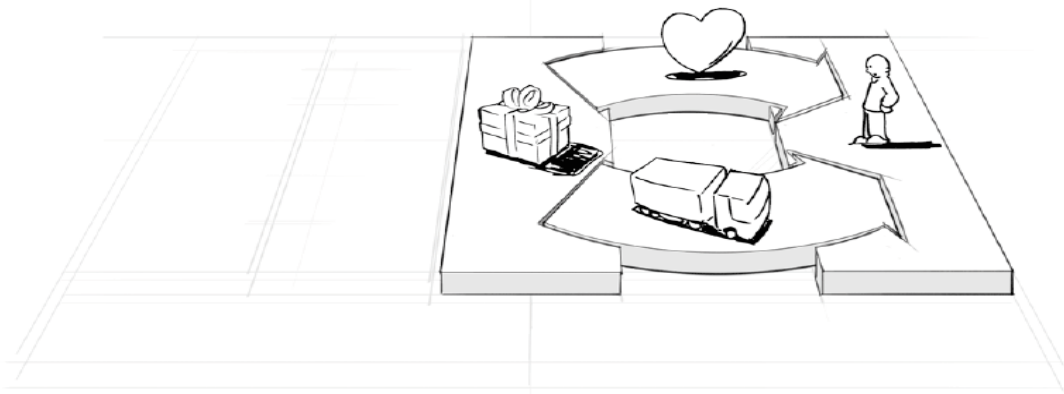
#### 3.1.4. Relaciones con clientes

“En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p.28). Una empresa, al igual que se plantea qué canales debe utilizar, debe plantearse qué tipo de relación va a establecer con sus clientes. Estas relaciones se puede hacer con el propósito de captar a los clientes o de fidelizarlos, por ello, debe establecerse relaciones personalizadas o automatizadas según sea de un tipo o de otra.

Entre las relaciones se pueden distinguir:

- Asistencia personal exclusiva: un asistente se dedica en especial a un cliente. Esta relación es muy íntima y cercana, condicionando esto una ventaja para la empresa.

- Asistencia personal: en este tipo de relación el cliente interactúa de forma personal con un asistente real durante el proceso de venta.
- Autoservicio: esta relación no es personal como las anteriores, si no que es la propia empresa la que proporciona los medios adecuados para que el cliente pueda servirse por sí mismo.
- Comunidades: las comunidades de los clientes son utilizadas por las empresas para profundizar en sus relaciones. Muchas comunidades en línea permiten solucionar problemas a los clientes y ayudar a la empresa a conocer al cliente.
- Creación colectiva: muchas empresas van más allá de las típicas relaciones.
- Servicios automáticos: este servicio es una mejora del anterior, es decir, es la empresa la que proporciona al cliente los recursos pero de forma automática. Los mejores servicios de este tipo son los que pueden simular a una relación personal.



**Figura 3.5. Las relaciones con clientes en el lienzo**

*Fuente: Clark et al. (2012, p. 28)*

### 3.1.5. Fuentes de ingresos

“El último módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p.30). Para calcular los beneficios, las organizaciones le restan a sus ingresos los gastos incurridos. Es por esto, que uno de los objetivos de la empresa es atraer y captar del cliente el ingreso necesario para mantener a la empresa. Las empresas deben plantarse en todo momento porque estarían dispuestos a pagar sus clientes.

Las empresas de donde suelen tener mayores ingresos son del precio de los bienes o servicios que oferta. Por tanto el mecanismo de fijación de precio va a condicionar la fuente de ingresos de la organización, en la Tabla 3.2 se recogen los principales mecanismos de fijación de precios.

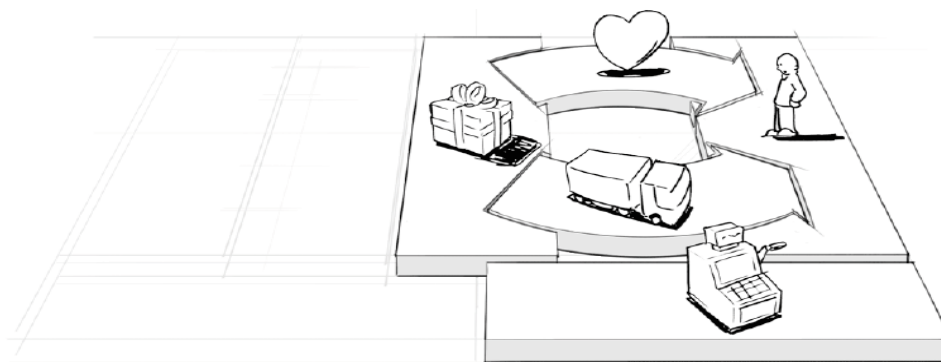
Fijo		Dinámico	
<b>Lista de precios fija</b>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<b>Negociación</b>	El precio se negocia entre dos o más socios
<b>Según características del producto</b>	El precio depende de la cantidad o calidad de la propuesta de valor	<b>Gestión de la rentabilidad</b>	El precio depende del inventario y del modelo de la compra
<b>Según el segmento del mercado</b>	El precio depende de las características de un segmento de mercado	<b>Mercado de tiempo real</b>	El precio se establece de forma dinámica en función de la oferta y la demanda
<b>Según volumen</b>	El precio depende de la cantidad adquirida	<b>Subastas</b>	El precio se determina en una puja

**Tabla 3.2. Mecanismos de fijación de precios**

*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, p. 33)*

Aunque los ingresos de la empresa dependan en gran medida el precio de producto o servicio, como ya se ha comentado anteriormente, los mismos también pueden provenir de (Castillo, 2013):

- Concepción de licencias: otra fuente de ingresos es el pago por el traspaso de una propiedad intelectual para ser usada. Esto es muy típico en las industrias tecnológicas y multimedia.
- Corretaje: son ingresos de este tipo los que provienen del servicio de mediación entre dos o más partes.
- Cuota de suscripción: este tipo de ingresos es independiente del uso que le da el cliente al servicio, es decir, paga una cuota por un servicio que tiene derecho a usar por el tiempo que pague.
- Cuota por uso: este tipo de ingreso está relacionado con el uso que le da el cliente al servicio que se le ofrece, es decir, cuanto más use el servicio más ingresos obtendrá la empresa.
- Préstamo o leasing: es un contrato mediante el cual, el arrendador traspasa el derecho al uso de un activo a un arrendatario, a cambio del pago de tarifa durante un plazo determinado, tras el cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien a un precio determinado, devolver el activo o renovar el contrato de nuevo.
- Publicidad: son provenientes de las cuotas del servicio de publicidad a un cliente. Este tipo de ingresos los tiene hoy en día las páginas web con anuncios constantes en sus publicaciones.
- Venta de activos: se consiguen los ingresos de este tipo mediante la venta de los activos de su actividad.



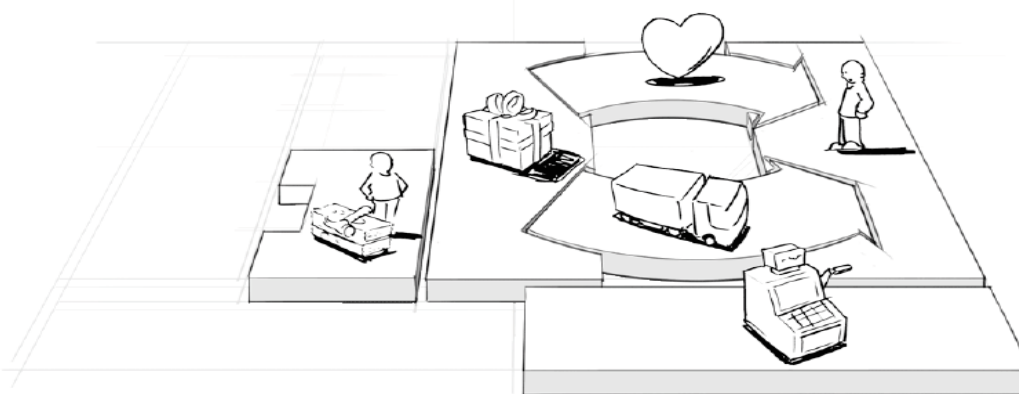
**Figura 3.6. La fuente de ingresos en el lienzo**

*Fuente: Clark et al. (2012, p.30)*

### 3.1.6. Recursos clave

“En este módulo se describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 34). Todas las empresas deben tener unos recursos, que permitan a ésta crear el valor para el cliente. Esos recursos son los considerados como recursos claves, puesto que sin ellos la empresa no podría realizar su actividad. Según sea la empresa, así serán sus recursos claves, es decir, se distinguirá entre recursos en propiedad o alquiler. Entre todos los recursos existentes se destacan cuatro:

- **Económicos:** estos recursos resultan imprescindibles y necesarios para que la empresa pueda desarrollarse y crecer.
- **Físicos:** en este grupo se incluyen todos los activos tangibles que tenga una empresa, considerando como tales vehículos, instalaciones, etc...
- **Humanos:** todas las empresas necesitan personal, así como de capacidades operativas que pueda desarrollar el producto o servicio.
- **Intelectuales:** estos recursos son aquellos intangibles como, por ejemplo, la marca, una patente o las bases de datos. Para muchas empresas estos recursos son clave, en la medida que supone una diferenciación ante la competencia.



**Figura 3.7. Los recursos clave en el lienzo**

*Fuente: Clark et al. (2012, p. 34)*

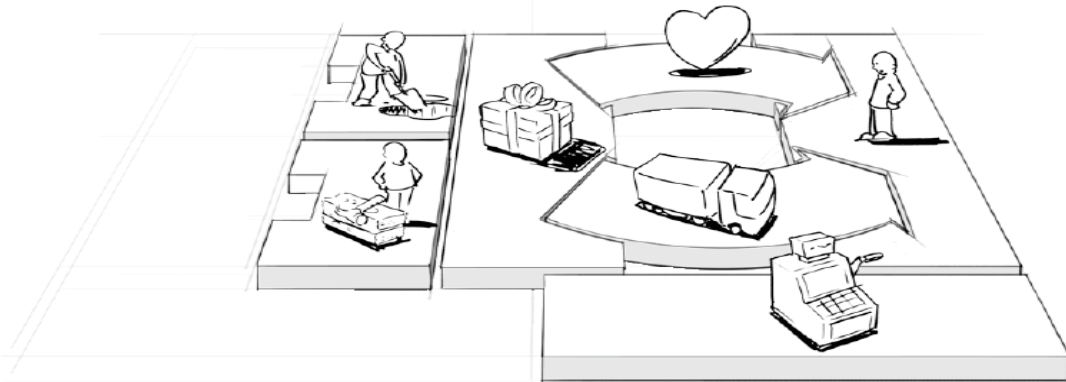
### 3.1.7. Actividades clave

“En el presente modulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p.36). Al igual que ocurre con los recursos claves, descritos anteriormente, todas las empresas u organizaciones necesitan de actividades clave para desarrollar su actividad. Las actividades son entendidas en este caso como

acciones concretas que proporcionan valor al cliente. Entre las actividades se destacan:

- **Plataformas:** la actividad clave está íntimamente relacionada con una plataforma, este modelo se suele dar en empresas comerciales vía internet.
- **Producción:** son las actividades típicas de las empresas fabricantes.
- **Resolución de problemas:** en éste, la actividad clave intentar buscar una solución adecuada a un problema que le ha surgido a un cliente. Este cliente nos contrata precisamente para buscar una solución, un caso claro son las Consultorías.

Las actividades claves no sólo están vinculadas a la propuesta de valor, sino también a qué actividades de distribución, actividades de relación con clientes, etc...



**Figura 3.8. Las actividades claves en el lienzo**  
Fuente: Clark et al. (2012, p. 36)

### 3.1.8. Asociaciones clave

“En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 38). En la actualidad, tal y como está la economía en estos momentos, las asociaciones entre empresas están a la orden del día. Para muchas, estas asociaciones han sido una fuente de salvación a sus problemas estratégicos y organizativos. Estas asociaciones pretenden principalmente reducir el riesgo de competir en un entorno competitivo.

Se puede exponer cuatro asociaciones claves, como se observa en la Tabla 3.3.

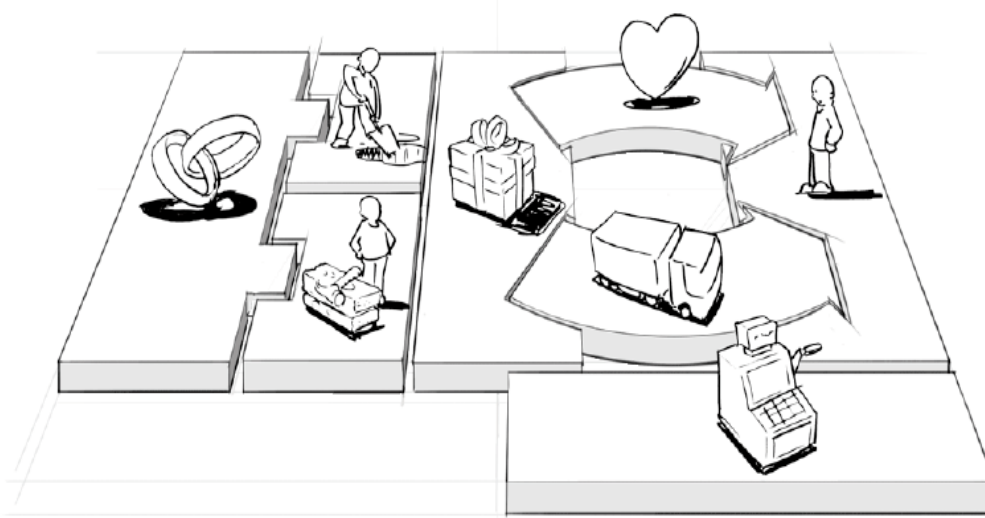
Asociaciones	Características
<b>Alianzas Estratégicas</b>	Asociaciones entre empresas no competidoras
<b>Cooperación</b>	Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
<b>Empresas Conjuntas</b>	Para crear nuevos negocios
<b>Relaciones Cliente-Proveedor</b>	Para garantizar fiabilidad entre suministros

**Tabla 3.3. Asociaciones claves**  
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, p. 38)



Muchas empresas se asocian simplemente por alguno de los motivos que se expone a continuación:

- Compra de determinados recursos: la mayoría de las empresas suelen transmitir algunas actividades o recursos para aumentar su capacidad productiva. Por esta razón las asociaciones permiten mejorar las relaciones con otras empresas exteriores.
- Economías de escala: muchas empresas se asocian porque es así como aprovechan las economías de escala que suelen aparecer. No todas las empresas son propietarias de todos los recursos o acciones que llevan a cabo, el principal motivo de ello es por un ahorro de costes en su actividad, con unos recursos compartidos entre empresas.
- Reducción del riesgo: otro problema con el que se suelen enfrentar las empresas, es un entorno competitivo. Motivo este por los que las empresas se suelen asociar y reducir riesgos de actuar en él.



**Figura 3.9. Las asociaciones claves en el lienzo**

*Fuente: Clark et al. (2012, p. 38)*

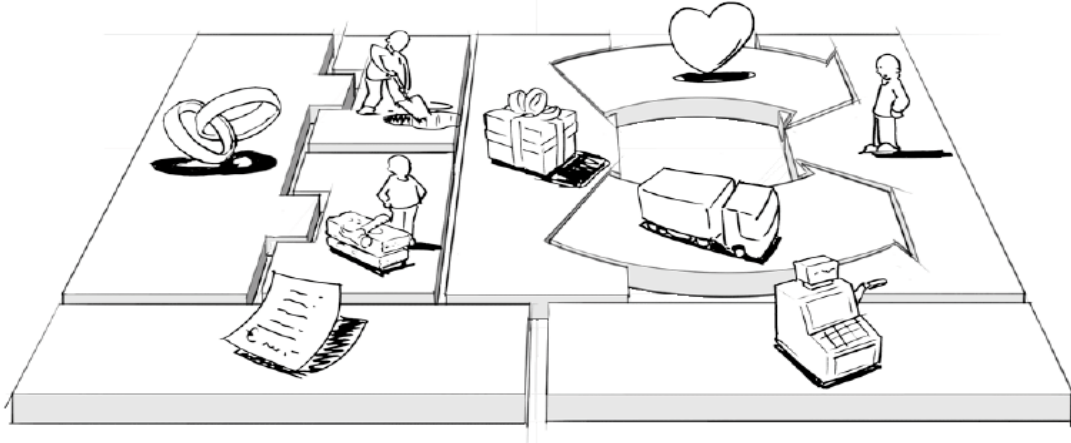
### 3.1.9. Estructura de costes

“En este módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 40). Todas las actividades y relaciones que se pueden mantener tanto con clientes como con proveedores, le supone un coste a la empresa de forma inmediata. Estos costes son automáticos e identificables una vez que se tenga definido todo el modelo al completo.

El coste depende en gran medida del modelo de negocio que la empresa desarrolle, esto es así, puesto que un modelo de negocio pequeño acarrea menos costes que un modelo de negocio relativamente grande. Es importante este factor a la hora de tener en cuenta un modelo ya que una expectativa de coste puede ayudar a la empresa a calcular sus posibles pagos futuros. Las empresas intentan minimizar al máximo su estructura de costes tantos del tipo:

- Costes fijos: este coste no varía según el volumen de actividad. En algunos sectores este tipo de costes son elevados, como por ejemplo, alquileres, sueldos, etc...
- Costes variables: estos costes son aquellos que depende en gran medida del volumen de actividad, por ejemplo, la materia prima.

- Costes de economías de escala: se le llama de esta forma al decremento del coste que se produce al aumentar la producción. Éstos sólo lo consiguen las grandes empresas competidoras.
- Costes de economías de campo: se le llama de esta forma a la ventaja de costes que adquieren algunas empresas a medida que amplían su ámbito de actuación.



**Figura 3.10. Los costes en el lienzo**  
*Fuente: Clark et al. (2012, p. 40)*

### 3.2. CONSIDERACIONES DE LA APLICACIÓN DEL LIENZO

El lienzo de modelo de negocio es una útil herramienta que permite reflexionar y replantear si la estrategia seguida por la empresa es la más adecuada según el entorno en el que actúe.

El lienzo se ha convertido hoy día en un método clave donde es fácil de identificar qué ventajas e inconvenientes tiene la aplicación de un modelo. Para entender y analizar el modelo de una empresa, existen las llamadas preguntas claves. Estas preguntas son proporcionadas por el lienzo y están formuladas para ser aplicadas directamente a los nueve modelos del modelo, y se presentan en la Tabla 3.4.

<b>Mercado</b>	<b>Segmento de Mercado</b>	¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
	<b>Propuestas de valor</b>	¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
	<b>Canales</b>	¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercados? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuales tienen mejores resultados? ¿Cuales son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?
	<b>Relaciones con clientes</b>	¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?
	<b>Fuentes de ingresos</b>	¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?
<b>Empresa</b>	<b>Recursos clave</b>	¿Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
	<b>Actividades clave</b>	¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
	<b>Asociaciones clave</b>	¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? ¿Qué recursos claves adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades claves realizan los socios?
	<b>Estructura de coste</b>	¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

**Tabla 3.4. Preguntas claves sobre lienzos del modelo de negocio**

*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, pp. 20-41)*



## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA EN INTERNET

A continuación, expondremos los resultados de la selección de referencias de artículos, blogs y otras publicaciones en español encontrados en internet. Dicha selección la hemos acotado a 50 referencias, recopilando en cada una: autor, título y dirección web. Hemos utilizado el buscador Google con las palabras clave “Gestión de modelos de negocio Canvas”, lo que nos arrojaba mas de 100.000 resultados que tras un primer filtrado redujimos a 200 para finalmente seleccionar los 50 resultados mostrados a continuación, entendiendo los mismos como los mas relevantes y menos repetitivos y ordenados según la posición ocupada en el resultado de la búsqueda, imponiendo así un segundo criterio de relevancia en función a su visibilidad en Google.

1. EL MODELO CANVAS. JAVIER ESCUDERO.

<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3>

2. CONCURSO IDEAS NEGOCIO. UNIVERSIDAD SEVILLA.

[http://otri.us.es/otri/images/noticias/Archivos/01 Cuaderno para el diseno de un modelo de negocio.pdf](http://otri.us.es/otri/images/noticias/Archivos/01_Cuaderno_para_el_diseno_de_un_modelo_de_negocio.pdf)

3. BUSINESS MODEL CANVAS. ENRIQUE FAREZ.

<http://es.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

4. HERRAMIENTAS: EL LIENZO DE MODELOS DE NEGOCIO. JAVIER MEJIAS.

<http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

5. CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO. ALFONSO PRIM.

<http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

6. MODELO CANVAS: UNA HERRAMIENTA PARA GENERAR MODELOS DE NEGOCIO. GUIOVANNI QUIJANO.

<http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

7. COMO HACER UN MODELO DE NEGOCIO CON UN CANVAS O LIENZO. LUIS ENRIQUE.

<http://ciberopolis.com/2011/08/20/como-hacer-un-modelo-de-negocio-con-un-canvas-o-lienzo/>

8. EMPIEZA TU NEGOCIO DE MANERA INTELIGENTE. DAVID GARCÍA.

<http://modelosdenegociosmart.com/generacion-de-modelos-de-negocio/>

9. MODELO DE NEGOCIO Y CANVAS. VICENTE JAVIER MARTÍNEZ.

<http://emprendeyvive.com/modelo-de-negocio-y-canvas/>

10. EL MODELO LEAN CANVAS PARA PLASMAR TU IDEA DE NEGOCIO. SANDRA GUERRERO.

<http://www.esandra.com/el-modelo-lean-canvas-para-plasmar-tu-idea-de-negocio/>

11. APLICACIÓN DEL BUSINESS MODEL CANVAS A LA NUEVA ECONOMÍA. UNIVERSIDAD DE SALAMANCA.

[http://empleo.usal.es/emprende/esyc/b-guia\\_practica\\_para\\_emprender/2-3\\_aplicacion\\_del\\_business\\_model\\_canvas.html](http://empleo.usal.es/emprende/esyc/b-guia_practica_para_emprender/2-3_aplicacion_del_business_model_canvas.html)

12. GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO, MODELO CANVAS. KARLA MARYHERMELYZ HERNÁNDEZ.

<http://www.espabilate.com.ve/generacion-de-modelos-de-negocio-canvas/>

13. MODELO CANVAS. FUNDACIÓN PRINCESA DE GIRONA.

<http://emprenderesposible.org/modelo-canvas>

14. LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS. JOSÉ HERNÁN RESTREPO MONTOYA.

[http://www.imaginaunaempresa.es/docu/Business\\_Model\\_Canvas.pdf](http://www.imaginaunaempresa.es/docu/Business_Model_Canvas.pdf)

15. BUSINESS MODEL CANVAS: HERRAMIENTAS PARA DISEÑAR MODELOS DE NEGOCIO. JAVIER DÍAZ.

<http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/08/business-model-canvas-herramienta-modelos-de-negocio.html>

16. COMO DEFINIR TU MODELO DE NEGOCIO CON BUSINESS MODEL CANVAS. ROBERTO ESPINOSA.

<http://robertoespinosa.es/2013/12/22/como-definir-tu-modelo-de-negocio-con-business-model-canvas/>

17. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO "CANVAS". CONSULTORÍA INNOVADORA.

<http://www.consultoriainnovadora.es/2013/03/generacion-de-modelos-de-negocio-canvas.html>

18. ¿QUÉ ES EL MÉTODO CANVAS DE GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO?. JUAN JOSÉ ROMERO CRUSAT.

<http://es.scribd.com/doc/79342855/Que-es-el-metodo-CANVAS-de-generacion-de-modelos-de-negocio#scribd>

19. TU MODELO DE NEGOCIO PERSONAL. COMO USAR EL CANVAS. JAVIER GARCÍA BARROS.

<http://www.siempreconalgoenlacabeza.com/2013/03/tu-modelo-de-negocio-2.html>

20. MODELO DE NEGOCIO CANVAS. CARLA ALBERTINI Y OTROS.

[http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO\\_-ADMIN-Canvas.pdf](http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO_-ADMIN-Canvas.pdf)

21. EMPRENDEDORES DE ÚLTIMA GENERACIÓN PIENSAN SU EMPRESA EN MODELO CANVAS. PARQUE E.

[http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaProgramas/parqueEmprendimiento/actualidad/noticias/Emprendedores%20de%20última%20generación%20piensan%20su%20empresa%20en%20modelo%20"Canvas"](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaProgramas/parqueEmprendimiento/actualidad/noticias/Emprendedores%20de%20última%20generación%20piensan%20su%20empresa%20en%20modelo%20)

22. HERRAMIENTAS PARA CREAR TU BUSINESS MODEL CANVAS. KUBIDE.

<http://kubide.es/herramientas-para-crear-tu-business-model-canvas/>

23. MODELO DE NEGOCIO HACIA LA INNOVACIÓN SOCIAL. BUSINESS LIFE.

<http://www.businesslifemodel.com/#!explicacin-modelo-de-negocio-social/c1vg5>

24. AFINA TU PROYECTO EMPRESARIAL CON EL MODELO CANVAS. COMUNICACIÓN RED EMPRESARIOS VISA.

<http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/afina-tu-proyecto-empresarial-con-el-modelo-canvas>

25. ¿CONOCES EL BUSINESS MODEL CANVAS?. ANTOINE KERFANT.

<http://crearmiempresa.es/business-model-canvas.html>

26. GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. EL MODELO CANVAS. FERNANDO ZAPLANA.

<http://www.radioemprende.com/podcast-20141105-Generacion-de-negocios-El-modelo-Canvas#>

27. MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET. BUSINESS CANVAS MODEL. SUGERENDO ENGINEERING COMMERCE.

<http://www.sugerendo.com/blog/vender-en-internet/modelos-de-negocio-en-internet-ii-business-model-canvas/>

28. BASES DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS. JESÚS MARÍA RUÍZ DE ARRIAGA RAMÍREZ.

<http://asesoria.arriagaasociados.com/bases-del-modelo-de-negocio-canvas/>

29. MODELO DE NEGOCIO CANVAS. BRIGITTE SEUMENICHT.

<http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/>

30. MÉTODO CANVAS. ABC DEL EMPRENDEDOR.



<http://abcdelemprendedor.blogspot.com.es/2014/03/metodo-canvas.html>

31. HERRAMIENTAS PARA CREAR TU MODELO DE NEGOCIO. ALFRED COBAYASHI.

<http://negociosysoftware.blogspot.com.es/2012/07/herramientas-para-crear-tu-modelo-de.html>

32. CANVAS: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. MIGUEL F. DEL PINO.

<http://meacabodenterar.blogspot.com.es/2013/01/canvas-generacion-de-modelos-de-negocio.html>

33. MODELO LEAN CANVAS. ANDALUCÍA EMPRENDE.

<http://www.andaluciaemprende.es/es/herramientasdegestion/2011-10-13-20.04.34.332/2014-07-15-14.01.09.743>

34. ¿QUIÉN HA DICHO MODELO DE NEGOCIO?. VERÓNICA TORRAS.

<http://es.forumimpulsa.org/prensa/actualidad/261-veronica-torras-quien-ha-dicho-modelo-de-negocio/>

35. SIN ESTRATEGIA, NO HAY CANVAS QUE VALGA. XAVIER FERRÁS.

<http://www.sintetia.com/sin-estrategia-no-hay-canvas-que-valga/>

36. SOCIAL MEDIA CANVAS, UNA HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN (I). JUAN SOBEJANO.

<http://www.sintetia.com/socialmedia-canvas-una-herramienta-para-la-innovacion-i/>

37. SOCIAL MEDIA CANVAS, UNA HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN (II). JUAN SOBEJANO.

<http://www.sintetia.com/socialmedia-canvas-una-herramienta-para-la-innovacion-ii/>

38. VENTAJAS DEL MODELO LEAN CANVAS. HARVARD DEUSTO EAE BUSINESS SCHOOL.

<http://retos-directivos.eae.es/ventajas-del-modelo-lean-canvas/>

39. QUÉ ES EL MODELO CANVAS Y COMO APLICARLO A TU NEGOCIO. COMUNIDAD.IEBSCHOOL.COM.

<http://comouno.tv/?p=1409>

40. CREACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: EL ARQUITECTO, EL DISEÑADOR Y EL CIENTÍFICO (1). ANTONIO MATARRANZ.

<http://conversisconsulting.com/2011/11/27/creacion-de-modelos-de-negocio-los-metodos-del-arquitecto-el-disenador-y-el-cientifico-1/>

41. CREACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO: EL ARQUITECTO, EL DISEÑADOR Y EL CIENTÍFICO (2). ANTONIO MATARRANZ.

<http://conversisconsulting.com/2012/02/04/creacion-de-modelos-de-negocio-los-metodos-del-arquitecto-el-disenador-y-el-cientifico-2/>

42. CANVAS: LIENZO DE GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. JUANJO LÓPEZ GARCÍA.

<http://juanjlopezgarcia.es/noticias/canvas-lienzo-de-generacion-de-modelos-de-negocio.html>

43. ALEXANDER OSTERWALDER-BUSINESS MODEL CANVAS. ALEX RISCO.

<http://aleixrisco.com/tag/generacion-de-modelos-de-negocio/>

44. VERSIÓN DE MODELO DE NEGOCIO PARA CÓDIGO ABIERTO.BIZ. IGNACIO GARCÍA DEL VALLE.

<http://emprededordelsigloxxi.blogspot.com.es/2012/10/primer-version-del-modelo-de-negocio.html>

45. ¿ES COMPARABLE EL MODELO EFQM CON EL CANVAS?. PACO CORMA.

<http://www.pacocorma.com/2013/11/es-comparable-el-modelo-efqm-con-el-canvas-de-osterwalder-2/>

46. MODELO DE NEGOCIO CANVAS. ALBERTO ANGULO PÉREZ.

<http://slides.com/albertomarioangulo29/modelo-de-negocio-canvas#/>

47. METODOLOGÍA CANVAS PARA LA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES. NODO COMERCIO JUSTO.

<http://www.nodocomerciojusto.cl/2012/02/metodologia-canvas-para-la-creacion-de-modelos-de-negocios-innovadores/>

48. LAS HERRAMIENTAS DE CREACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO SON PERVERSAS. MARTA DOMÍNGUEZ.

[http://www.the-i-thread.com/devanando\\_el\\_hilo/2012/11/29/las-herramientas-de-creacin-de-nuevos-negocios-son-perversas](http://www.the-i-thread.com/devanando_el_hilo/2012/11/29/las-herramientas-de-creacin-de-nuevos-negocios-son-perversas)

49. MODELOS DE NEGOCIO. CONSULTIAN MARKETING ONLINE.

<http://consultiamarketingonline.com/modelo-de-negocio/>

50. MODELO CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO. MACARENA GONZÁLEZ MIRA.

<http://www.economiaenpositivo.com/modelo-canvas-en-el-modelo-de-negocio/>

En el próximo capítulo, se aplicará lo expuesto anteriormente sobre el lienzo de modelos de negocios a una empresa inmobiliaria bancaria real. Con este estudio se llegará a comprender la utilidad que aporta esta herramienta en el mundo empresarial en el que nos encontramos inmersos.



## CAPÍTULO 5

### APLICACIÓN DEL LIENZO A UNA INMOBILIARIA BANCARIA

En este capítulo procederemos a la aplicación práctica del modelo objeto de estudio a través del análisis de una empresa inmobiliaria bancaria real: SERVIHABITAT ([www.servihabitat.com](http://www.servihabitat.com)), perteneciente al grupo financiero CAIXABANK (49%) y al Fondo TEXAS PACIFIC GROUP (51%), uno de los principales fondos de inversión de Estados Unidos, Europa, Asia, Australia y América Latina.

A continuación veremos cómo desarrolla su estrategia en el entorno donde compete, así como el lienzo utilizado en su actividad.

#### 5.1. CONCEPTUALIZACION DE SERVIHABITAT

Servihabitat inicia su actividad en los servicios inmobiliarios en 1989, ofreciendo gestión y asesoramiento en el ámbito de las subastas, la venta y el alquiler de activos inmobiliarios, así como en la contabilidad y finanzas asociadas a dichos activos.

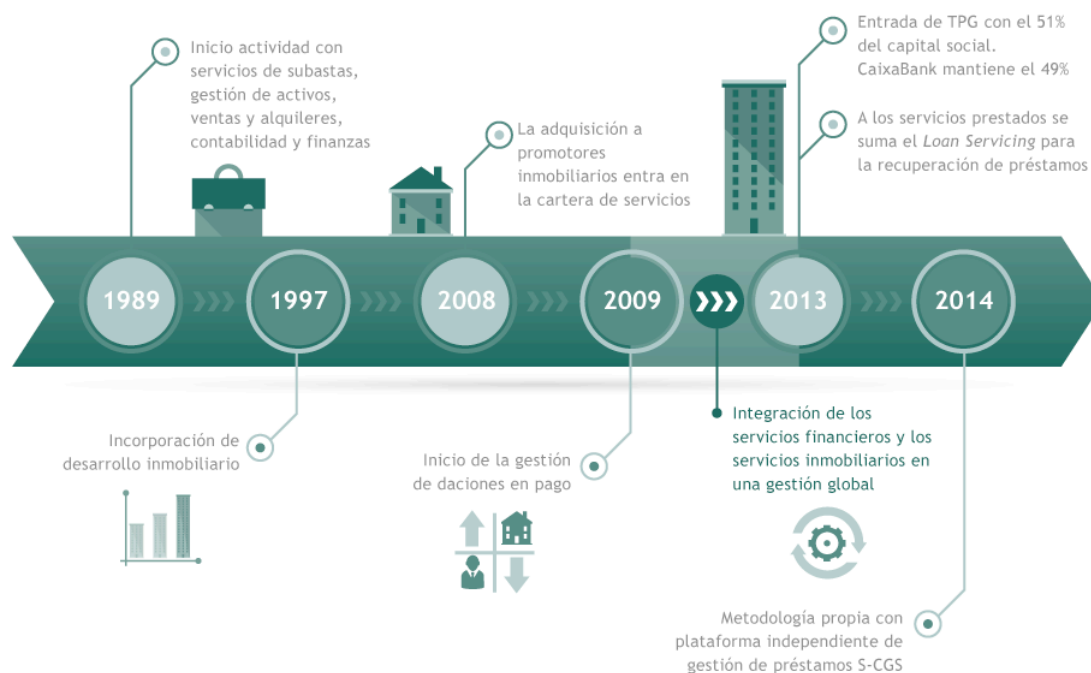
La evolución de la empresa durante las siguientes décadas contempla la incorporación de servicios como el desarrollo inmobiliario, la adquisición a promotores, la gestión de daciones en pago y la recuperación de préstamos o Loan Servicing, entre otros.

Entre 2010 y 2013 asume el reto de integrar en la gestión los activos inmobiliarios de seis entidades financieras (Caixa Girona, Banco de Valencia y Banca Cívica, conformada por Caja Navarra, Caja Canarias, Caja de Burgos y Cajasol) convirtiendo la migración de carteras en uno de los aspectos diferenciadores de Servihabitat.

En 2013 se produce un hito importante para la compañía con la incorporación de TPG con el 51% del capital social, mientras que CaixaBank mantiene el 49%.

En 2014 Servihabitat afronta uno de los momentos cruciales para su futuro con la puesta en marcha de una metodología propia e independiente. Esta metodología contempla la incorporación de la plataforma tecnológica S-CGS, con un desarrollo específico y plenamente adaptado al entorno financiero, que permite integrar de una forma óptima los sistemas de información de los clientes.

A continuación, en la figura 5.1, se resume gráficamente la evolución de Servihabitat comentada anteriormente.



**Figura 5.1. Evolución Histórica de Servihabitat**

*Fuente: Página oficial corporativa*

Servihabitat, *Servicer* de referencia. La compañía se define como un *Servicer* que proporciona servicios avanzados de gestión de carteras de crédito promotor e hipotecario y de activos inmobiliarios en toda su cadena de valor. Como *Servicer* ofrece a sus clientes soluciones integrales y altamente especializadas para la recuperación y gestión de activos financieros e inmobiliarios, de una forma óptima y proporcionando la mejor rentabilidad.

Para contextualizar a Servihabitat desde un punto de vista económico, de tamaño de su red, del número de empleados así como número de agentes externos, veremos seguidamente una tabla en la que se muestran dichos aspectos a Diciembre de 2013 (Tabla 5.1).

DATOS A DICIEMBRE 2013	
Valor Activos Financieros bajo gestión (Mill. €)	19.618
Valor Activos Inmobiliarios bajo gestión (Mill. €)	23.303
Volumen Activos Inmobiliarios bajo gestión (Uds.)	155.401
Volumen Ventas (Uds.)	15.259
Valor Ventas (Mill. €)	1.249
Volumen Alquileres (Uds.)	31.447
Valor Alquileres (Mill. €)	1.196
Puntos de venta Red Comercial (Núm.)	5.714
Empleados (Núm.)	275
Red Agentes (Núm.)	2.174

**Tabla 5.1. Principales cifras de Servihabitat en el año 2013**

*Fuente: Página oficial corporativa*

La observación a continuación de la visión, misión, valores y estrategia empresarial nos va a permitir comprender mejor el funcionamiento de Servihabitat.

Visión: liderar el mercado de servicing, consolidándose como una referencia en el sector y con un crecimiento sostenido en volumen de negocio y clientes.

Misión: ofrecer una solución al mercado desde una gestión global especializada, garantizando la satisfacción de sus clientes a través de procesos eficientes y contando con un capital humano de alto valor. Para ello, aplican una perspectiva de liderazgo, innovación, trabajo en equipo y búsqueda de la excelencia.

Valores: en Servihabitat aplican unos principios basados en el compromiso con sus clientes, proveedores y colaboradores, así como en la responsabilidad con sus objetivos y necesidades.

Estrategia: se definen y diferencian a través de la experiencia, independencia operativa, equipo humano altamente capacitado y especializado, uso de tecnología propia, fuerza financiera, innovación comercializadora y orientación al cliente, amplia implantación y servicio de proximidad, contando para todo ello con un avanzado modelo de gobierno y control.

Los servicios que presta Servihabitat son muy variados, estando estructurados en tres grandes áreas: Servicios Financieros, Servicios Inmobiliarios y Asesoramiento, abarcando prácticamente todos los sectores de actuación de la economía española.

En la tabla 5.2 podemos ver los servicios correspondientes a las tres grandes áreas comentadas.

<b>Servicios</b>			
<u>INMOBILIARIOS</u> Gestión Activos Inmobiliarios		<u>FINANCIEROS</u> Gestión Cartera Crédito	<u>ASESORAMIENTO</u>
Valoración de Activos	Mantenimiento y Conservación	Gestión de Carteras de Crédito Promotor	Valoración de Activos
Desarrollo de Suelo	Promoción y Desarrollo de Proyectos		Análisis de Carteras Hipotecarias y de Activos Inmobiliarios
Venta Cartera Patrimonial	Gestión Cartera Patrimonial	Gestión de Carteras Hipotecarias	Elaboración de Estrategias de Precios
Preparación para el Mercado	Alquiler y Gestión		Estudios y Análisis de Mercado

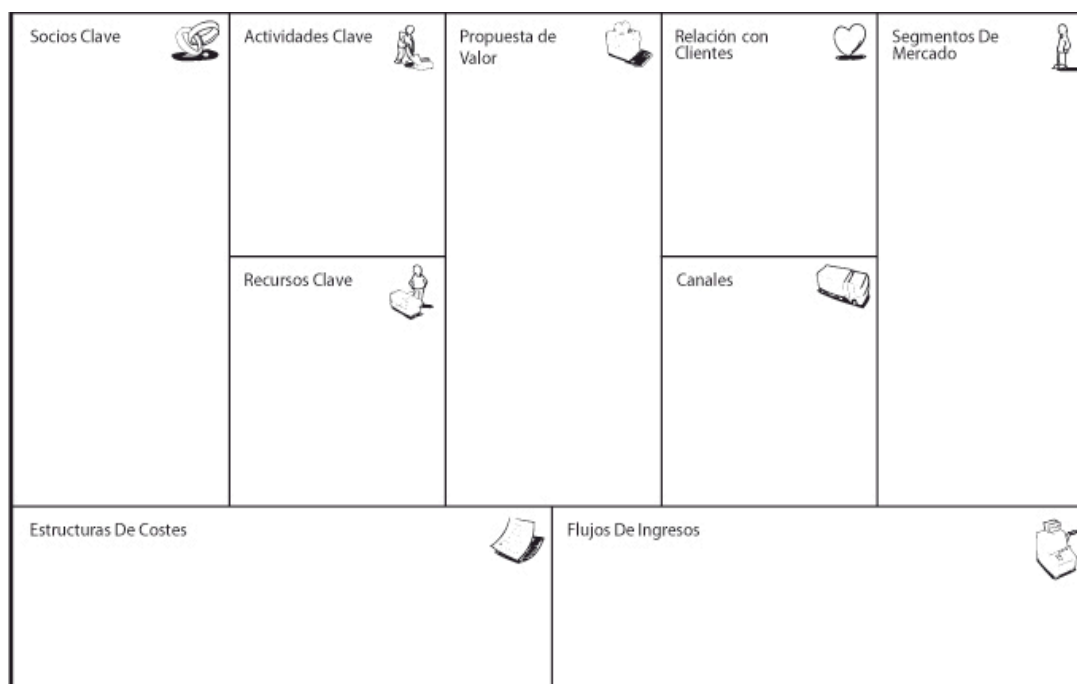
**Tabla 5.2. Servicios prestados por Servihabitat**

*Fuente: Elaboración propia a partir de la página oficial corporativa*

## 5.2. APLICACION DEL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO A SERVIHABITAT

Como se ha visto en el capítulo anterior el lienzo de modelo de negocio permite representar el entramado de una organización de forma visual y simplificada. Este lienzo logra analizar y mejorar aquellos aspectos de la organización que contribuyen a la creación de valor. Una vez definido el concepto de lienzo de modelo de negocio, pasaremos a aplicarlo a una empresa real, que en nuestro caso será Servihabitat.

Antes de comenzar con el análisis, se muestra a continuación los 9 módulos que se van a estudiar en la plantilla del lienzo.



**Figura 5.2. Plantilla del lienzo de modelo de negocio**

*Fuente: Clark et al. (2012, p. 44)*

### 1) SEGMENTO DE MERCADO O CLIENTES.

Servihabitat crea valor para los distintos grupos de clientes, los cuales tienen necesidades muy específicas dependiendo del sector donde se encuentren. Dichos clientes, como se ha indicado en la tabla anterior, pueden provenir de prácticamente todos los sectores. Por esta razón, demandan un trato personal y adecuado según sus expectativas.

Los clientes de Servihabitat provienen de las tres grandes áreas donde prestan servicio en el mercado, de manera que:

- En la prestación de Servicios Inmobiliarios, la segmentación de clientes realizada por Servihabitat distingue los siguientes tipos de clientes: Fondos Inmobiliarios, Entidades Financieras, Sociedades Patrimoniales y Grandes propietarios. Aquí debemos hacer mención a otro segmento: el cliente particular no incluido en Grandes Propietarios; a éste se dirige principalmente a través del canal online, mediante el portal [www.servihabitat.com](http://www.servihabitat.com)
- En la prestación de Servicios Financieros, la segmentación mostraría los siguientes tipos de clientes: Entidades Financieras, Inversores Financieros y Fondos de Carteras de Crédito.
- Por último, en la prestación de Servicios de Asesoramiento, los segmentos de mercado serían los siguientes: Entidades Financieras, Inversores Financieros, Fondos de Cartera de Crédito, Fondos Inmobiliarios, Sociedades Patrimoniales y Grandes Propietarios.

El modelo de negocio de Servihabitat distingue entre estos segmentos problemas diferentes, aunque necesidades similares. Los clientes pretenden lograr un crecimiento constante y una entrega de valor a su grupo de interés, por tanto la empresa les escucha y sobre todo ayuda a cumplir sus objetivos.

Es relevante mencionar que, actualmente, los clientes más influyentes de Servihabitat provienen del área de Servicios Inmobiliarios, siendo el segmento de Fondos Inmobiliarios uno de los más destacados. Igualmente, hay que destacar que la



mayor parte del volumen de negocio de la empresa es obtenido por la gestión de activos inmobiliarios.

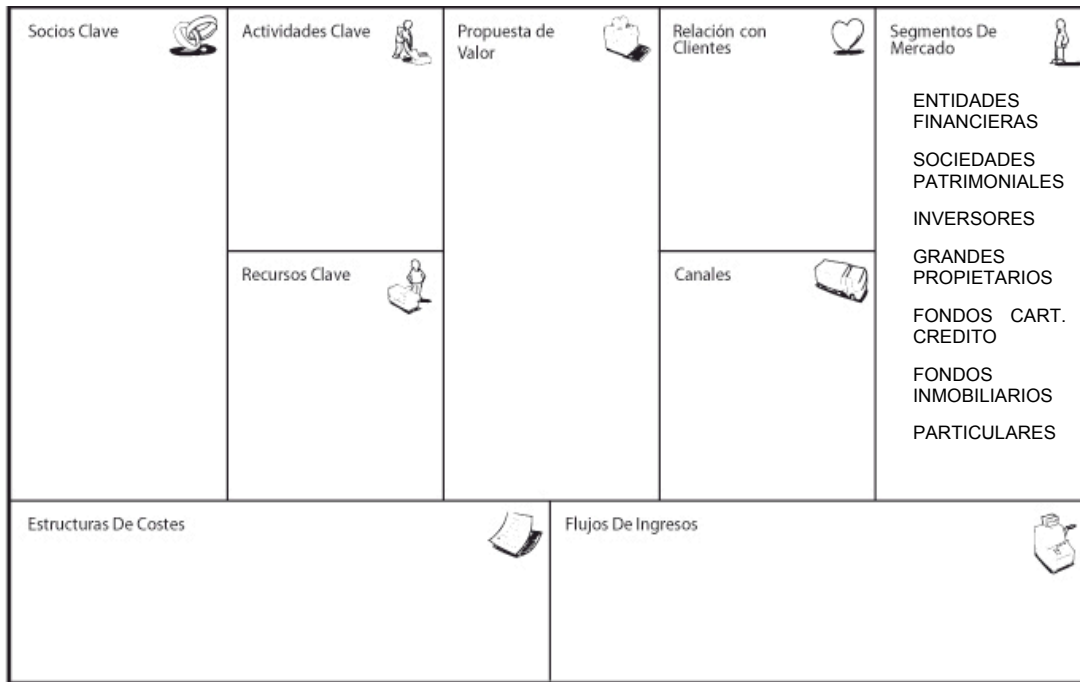


Figura 5.3. El lienzo de modelo de negocio en el segmento de clientes  
Fuente: Elaboración propia

## 2) PROPUESTAS DE VALOR.

Servihabitat proporciona servicios avanzados de gestión de carteras de crédito promotor e hipotecario y de activos inmobiliarios en toda su cadena de valor. Ofrecen a sus clientes soluciones integrales y altamente especializadas para la recuperación y gestión de activos financieros e inmobiliarios, de una forma óptima y proporcionando la mejor rentabilidad.



Figura 5.4. Cadena de valor  
Fuente: Página oficial corporativa

Para cada una de sus tres áreas principales de actuación, Servihabitat crea valor para los clientes en:

- **Servicios Financieros:** Cubriendo todas las necesidades de gestión que puedan tener las compañías propietarias de carteras de crédito promotor y de crédito

hipotecario, tanto en situación de normalidad como de dificultad por atrasos, dudosos o fallidos. Asesoran a los clientes diseñando estrategias más eficientes para conseguir sus objetivos, gestionando todos los procesos del ciclo de vida de sus activos. Aportan una oferta integrada, que puede cubrir tanto los diferentes momentos del activo como el total de su ciclo y que culminaría en la conversión del activo financiero en un activo inmobiliario listo para su colocación en el mercado.

- **Servicios Inmobiliarios:** Proporcionan a sus clientes una gama de servicios especializados en la gestión de los inmuebles y la rentabilización de los mismos, contando para ello con un innovador modelo de venta y alquiler.

- **Asesoramiento:** Aprovechando el conocimiento experto del mercado de servicios de gestión de carteras de crédito hipotecario y de activos inmobiliarios, se posicionan como proveedores de otros servicios basados en el asesoramiento especializado a través de análisis y valoraciones basadas en la experiencia y el rigor.

Con estas propuestas de valor ayudan a solucionar a los clientes problemas relacionados con el riesgo y la incertidumbre que conlleva operar en mercados actualmente tan complicados como el financiero y el inmobiliario.

En la Tabla 5.3 se hace referencia a las principales soluciones que propone Servihabitat.

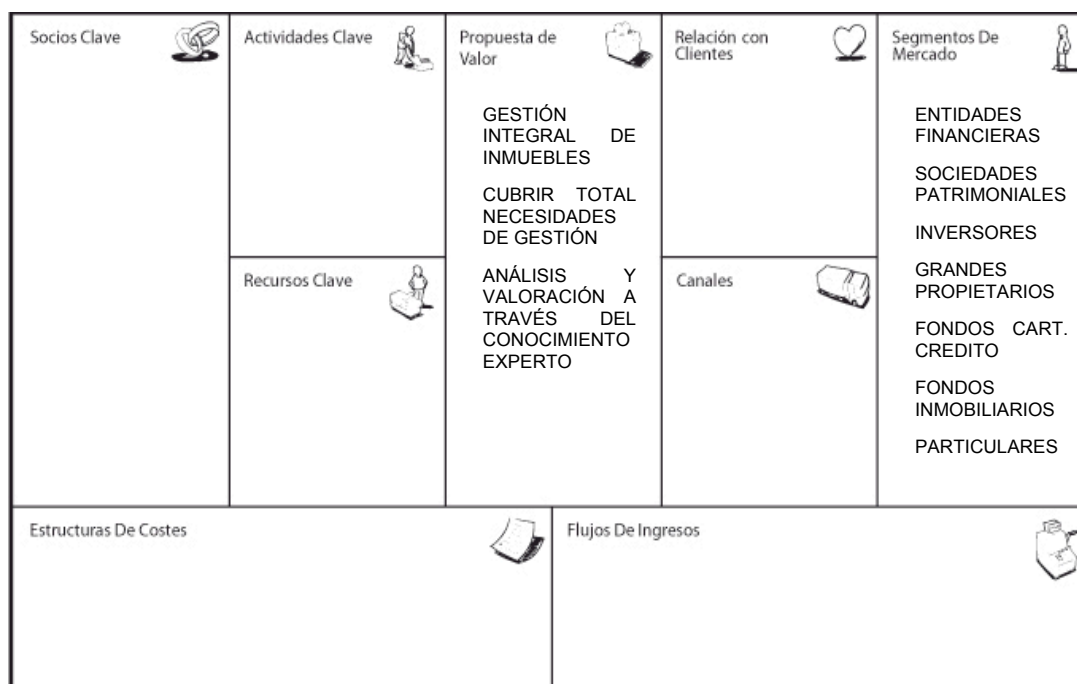
<b>Soluciones Integrales</b>	<b>Soluciones específicas</b>	<b>Propuesta de valor</b>
Servicios Financieros	Diseño de estrategias más eficientes	Cubrir todas las necesidades de gestión
Servicios Inmobiliarios	Servicio altamente especializado	Gestión integral de inmuebles
Asesoramiento	Asesoramiento altamente especializado	Análisis y valoraciones a través de conocimiento experto

**Tabla 5.3. Soluciones de problemas a clientes y propuesta de valor**

*Fuente: Elaboración propia a partir de la página oficial*

Los servicios que Servihabitat ofrece, contienen una serie de elementos o características que son los que hacen crear valor al cliente. Entre ellos se puede citar la innovación, especialización, reducción de costes al cliente y reducción del riesgo.

Podemos observar en la Figura 5.5 la inclusión de las propuestas de valor en el lienzo de modelo de negocio de la empresa objeto de estudio.



**Figura 5.5. El lienzo de modelo de negocio en la propuesta de valor**

*Fuente: Elaboración propia*

### 3) CANALES.

A continuación, analizaremos el modo en que Servihabitat se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Para ello distinguiremos entre el uso de canales directos y canales indirectos.

En cuanto a los canales directos, destacamos la búsqueda del trato personal con el cliente, elemento fundamental cuando intentamos vender un producto o servicio especializado. Así, la empresa propone los siguientes canales directos:

- Utilización de la red comercial de Caixabank, con casi 6.000 puntos de venta.
- Portal web [www.servihabitat.com](http://www.servihabitat.com).
- Redes sociales.

Sin lugar a dudas, el canal que reporta mayores resultados es la utilización de la red propia de oficinas de Caixabank, eso si, no a mucha distancia de su portal web. En cualquier caso, desde un punto de vista económico, el canal más rentable es aquel que se realiza a través de internet, si bien es cierto que la utilización de oficinas bancarias no implica un sobrecoste de estructura muy alto, ya que el personal y las instalaciones son aprovechadas para prestar este servicio como uno más de la oficina.

Podemos observar también que, además de usar canales propios directos, Servihabitat utiliza canales de socios comerciales o indirectos. Aquí encontramos la figura del Agente Asociado (API), contando con casi 2.000 colaboradores de este tipo. Las comunicaciones se deben realizar a través de los canales más adecuados. Por tanto, la expansión de los canales web permite realizar comunicaciones de una manera mucho más eficiente. Por ejemplo, Servihabitat aprovecha la amplia implantación de los smartphones o tablets facilitando un contacto mucho más directo con sus clientes y posibilitando la opción de concertar visitas a los inmuebles a través de una simple gestión on-line.

En cuanto a las cinco fases de canal comentadas en el capítulo anterior, veamos la aplicación para nuestro caso de estudio:

1. Información: esta empresa da a conocer sus servicios a través de sus oficinas de venta tanto personalmente como a través de folletos con un resumen de los activos comercializados en la zona. También hace uso de publicidad en distintos diarios y revistas, digitales y en papel, así como en diversas web corporativas, su propio portal web y en las redes sociales.

2. Evaluación: ayudan a sus clientes mediante el trato personal utilizando una amplia red comercial y también mediante contacto telefónico para así poder hacer llegar su propuesta de valor.

3. Compra: cuando se produce la compra, ésta se produce en las oficinas de la red comercial.

4. Entrega: la puesta a disposición física del inmueble se suele producir en el mismo, llevándose a cabo un pequeño acto de entrega en el cual se explica al cliente las posibles dudas sobre instalaciones y mantenimiento del mismo. En el caso de la venta de un servicio de asesoramiento o análisis, este se lleva a cabo mediante la entrega al cliente del informe correspondiente.

5. Postventa: a través de la red comercial y, cuando es necesario, in situ en el domicilio/empresa del cliente.










Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor   GESTIÓN INTEGRAL DE INMUEBLES  CUBRIR TOTAL NECESIDADES DE GESTIÓN	Relación con Clientes 	Segmentos De Mercado   ENTIDADES FINANCIERAS SOCIEDADES PATRIMONIALES INVERSORES GRANDES PROPIETARIOS FONDOS CART. CREDITO FONDOS INMOBILIARIOS PARTICULARES
Recursos Clave 		ANÁLISIS Y VALORACIÓN A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO EXPERTO	Canales   RED CAIXA PORTAL WEB REDES SOCIALES AGENTES ASOCIADOS	
Estructuras De Costes 			Flujos De Ingresos 	

Figura 5.6. El lienzo de modelo de negocio en los canales  
Fuente: Elaboración propia

#### 4) RELACIONES CON CLIENTES.

El objetivo de las relaciones con los clientes de Servihabitat no es otro que permitir ayudarles a crear valor a través de soluciones integrales altamente especializadas. De esa forma muestran no sólo su liderazgo, sino también saben que conocen el mejor modo de ayudar a sus clientes.

La empresa sitúa el valor de las relaciones con los clientes como base del éxito; para conseguir esto, lo que hace la empresa es invertir en relaciones personales sólidas con una gran vinculación al negocio financiero del grupo.

Servihabitat establece tres tipos de relaciones claves:

- Captación de clientes.

- Fidelización de Clientes.
- Estimulación de las ventas a través del negocio financiero desarrollado en la red comercial.

Podemos observar que Servihabitat ofrece las relaciones que los diferentes segmentos de mercado esperan de la compañía, principalmente a través de relaciones personales exclusivas. El cliente, de esta forma puede comunicarse con un profesional de Servihabitat, bien propio o bien a través de un agente colaborador, que le atiende de forma individual durante todo el proceso de la prestación del servicio. El objetivo final es poder establecer una relación comercial durante un periodo largo de tiempo.

Con este tipo de relaciones la empresa se asegura mantener a los mejores clientes mediante un servicio distinguido. No sólo es imprescindible establecer unas relaciones estables, si no también ser conscientes de contar con los mejores profesionales. Es por esta razón que Servihabitat ha contratado en los últimos años a los mejores profesionales del sector inmobiliario.










<p>Socios Clave </p>	<p>Actividades Clave </p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>GESTIÓN INTEGRAL DE INMUEBLES</p> <p>CUBRIR TOTAL NECESIDADES DE GESTIÓN</p> <p>ANÁLISIS Y VALORACIÓN A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO EXPERTO</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>CAPTACIÓN</p> <p>FIDELIZACIÓN</p> <p>ESTIMULAR VENTAS A TRAVÉS DE LA RED CAIXA</p>	<p>Segmentos De Mercado </p> <p>ENTIDADES FINANCIERAS</p> <p>SOCIEDADES PATRIMONIALES</p> <p>INVERSORES</p> <p>GRANDES PROPIETARIOS</p> <p>FONDOS CART. CREDITO</p> <p>FONDOS INMOBILIARIOS</p> <p>PARTICULARES</p>
<p>Recursos Clave </p>		<p>Canales </p> <p>RED CAIXA</p> <p>PORTAL WEB</p> <p>REDES SOCIALES</p> <p>AGENTES ASOCIADOS</p>		
<p>Estructuras De Costes </p>			<p>Flujos De Ingresos </p>	

Figura 5.7. El lienzo de modelo de negocio en las relaciones con clientes

Fuente: Elaboración propia

## 5) FUENTE DE INGRESOS.

Este estudio de este aspecto nos lleva a un elemento clave en el análisis de cualquier compañía. El motivo de éste es que, cualquier actividad debe conllevar a la empresa a una ganancia neta que le permita mantenerse y crecer. Servihabitat, en función a su actividad, ha concluido que las mayores fuentes de ingresos proceden de venta de inmuebles, del arrendamiento de edificios y de un amplio catálogo de prestación de servicios.

Podemos comprobar en la siguiente tabla como las líneas de negocio mencionadas anteriormente llevaron a la compañía a obtener unos ingresos de mas de 450.000.000 en el ejercicio 2012.

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Venta de Inmuebles</b>	373.449.000	564.861.000
<b>Arrendamiento Edificios</b>	12.599.000	12.793.000
<b>Prestación Servicios</b>	70.133.000	17.651
<b>Total</b>	<b>456.181.000</b>	<b>595.305.000</b>

**Tabla 5.4. Ingresos agregados por línea de negocio**  
*Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de Servihabit*

Sin lugar a dudas con esta tabla observamos que los mayores ingresos son claramente los provenientes de la venta de inmuebles, seguido de la prestación de servicios y del arrendamiento de edificios. Sin embargo, aunque la venta de inmuebles reporte mayores ingresos a la compañía, en términos relativos el incremento que ha sufrido la prestación de servicios es muy notable.

Estos resultados muestran la excelencia de la marca, considerando el entramado competitivo en el sector inmobiliario y las presiones a la baja de los precios como consecuencia de la crisis actual.

Como se ha indicado en los párrafos anteriores, Servihabit a pesar de su diversidad de actividades, de donde mayor beneficio obtiene es en esas tres áreas. Pero la pregunta que se debe formular no es de dónde proceden esos ingresos, sino más bien cómo los consiguen. Según los productos y servicios que oferta la firma, esos ingresos se obtienen principalmente de tres forma diferentes:

- Comisiones por la prestación de servicios.
- Precio de los informes de asesoramiento.
- Precio de venta y alquiler de inmuebles

Aunque encontramos tres formas diferentes de conseguir ingresos, los que reportan mayores ganancias son los derivados del precio de los inmuebles. Hemos de tener en cuenta que cada fuente de ingresos tiene un mecanismo de fijación de precio, que puede variar según el producto o servicio demandado. La política de la firma muestra como el mecanismo de esa fijación son del tipo dinámico, puesto que el precio dependerá del volumen de servicio y del mercado objeto.

Ilustraremos lo anteriormente comentado mediante la Figura 5.8.










Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor  GESTIÓN INTEGRAL DE INMUEBLES CUBRIR TOTAL NECESIDADES DE GESTIÓN ANÁLISIS Y VALORACIÓN A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO EXPERTO	Relación con Clientes  CAPTACIÓN FIDELIZACIÓN ESTIMULAR VENTAS A TRAVÉS DE RED CAIXA	Segmentos De Mercado  ENTIDADES FINANCIERAS SOCIEDADES PATRIMONIALES INVERSORES GRANDES PROPIETARIOS FONDOS CART. CREDITO FONDOS INMOBILIARIOS PARTICULARES
Estructuras De Costes 		Flujos De Ingresos  PRECIO VENTA Y ALQUILER INMUEBLES PRECIO INFORMES ASESORAMIENTO COMISIONES PRESTACIÓN SERVICIOS		
Recursos Clave 		Canales  RED CAIXA PORTAL WEB REDES SOCIALES AGENTES ASOCIADOS		

Figura 5.8. El lienzo de modelo de negocio en flujos de ingresos

Fuente: Elaboración propia

## 6) RECURSOS CLAVE.

Todo modelo de negocio necesita recursos para funcionar, con el objetivo de crear valor para el cliente. Servihabitat integra recursos de diferente índole, tanto propios como de Caixabank. Es por ello que la compañía cuenta con recursos claves tanto para desarrollar propuestas de valor, canales de distribución o relaciones con los clientes. Estos recursos pueden clasificarse en la siguiente forma:

- **Recursos físicos:** Servihabitat trabaja actualmente con mas de 6.000 puntos de venta y atención al cliente repartidos por toda España, por lo que entre todos los recursos que tienen en la actualidad, los que claramente mayor peso tienen son las instalaciones.

- **Recursos intelectuales:** este tipo de recurso intangible contribuye indudablemente a un incremento en la calidad de la imagen de marca el cual no es fácil ni identificar ni cuantificar, pero que es determinante a la hora de distinguirse de sus competidores y reforzar su posición de liderazgo en el mercado. Entre otras ventajas, esta elevada calidad en la imagen de marca atrae, entre otros, a un segmento de clientes con elevada capacidad inversora que aportan una parte importante de los beneficios de la compañía.

- **Recursos humanos:** sin lugar a dudas los recursos más importantes con los que cuenta Servihabitat, tal y como ellos mismos proclaman, puesto que sin un personal especializado, altamente cualificado y comprometido no sería posible llevar a cabo el conjunto de actividades que conforma su negocio. Si bien es cierto que el número de empleados directos no es muy elevado (275), cuentan con mas de 2.000 colaboradores sin olvidar la amplia red comercial de Caixabank formada por miles de oficinas. El capital humano con el que cuenta la compañía pertenece a distintas áreas formativas, destacando expertos juristas, economistas y profesionales con dilatada experiencia en el sector inmobiliario, pudiendo así ofrecer un servicio especializado y personal. Tenemos que mencionar también que Servihabitat está a la cabeza en España en inversión en formación para sus empleados.

- **Económicos:** Servihabitat destaca especialmente en este apartado por pertenecer a uno de los mayores grupos financieros del país, razón por la cual su liquidez y capacidad de crédito va un paso por delante con respecto a sus competidores. Esta demostración de músculo financiero sin duda contribuye a fortalecer la imagen de marca sólida y fiable que aprecian sus clientes.










<p>Socios Clave </p>	<p>Actividades Clave </p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>GESTIÓN INTEGRAL DE INMUEBLES</p> <p>CUBRIR TOTAL NECESIDADES DE GESTIÓN</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>CAPTACIÓN</p> <p>FIDELIZACIÓN</p> <p>ESTIMULAR VENTAS A TRAVÉS RED</p>	<p>Segmentos De Mercado </p> <p>ENTIDADES FINANCIERAS</p> <p>SOCIEDADES PATRIMONIALES</p> <p>INVERSORES</p> <p>GRANDES PROPIETARIOS</p> <p>FONDOS CART. CREDITO</p> <p>FONDOS INMOBILIARIOS</p> <p>PARTICULARES</p>	
<p>Estructuras De Costes </p>		<p>Flujos De Ingresos </p> <p>PRECIO VENTA Y ALQUILER INMUEBLES</p> <p>PRECIO INFORMES ASESORAMIENTO</p> <p>COMISIONES PRESTACIÓN SERVICIOS</p>	<p>Recursos Clave </p> <p><u>FISICOS:</u> 6.000 PV</p> <p><u>INTELECT.:</u> MARCA</p> <p><u>RRHH:</u> PERSONAL MUY CUALIFICADO</p> <p><u>ECON.:</u> G. CAIXAB.</p>		<p>Canales </p> <p>RED CAIXA</p> <p>PORTAL WEB</p> <p>REDES SOCIALES</p> <p>AGENTES ASOCIADOS</p>

Figura 5.9. El lienzo de modelo de negocio en recursos claves

Fuente: Elaboración propia

## 7) ACTIVIDADES CLAVES.

Servihabitat desarrolla una amplia variedad de actividades que engloba en tres grandes áreas sobre las que articula dichas actividades: Servicios Financieros, Servicios Inmobiliarios y Asesoramiento. El conjunto de estas actividades son las que reportan a la compañía sus beneficios.

Como comentamos anteriormente, Servihabitat ofrece a sus clientes soluciones integrales y altamente especializadas que puedan garantizar su satisfacción. Esto implica por parte de la corporación la búsqueda y solución de los problemas de sus clientes de forma individualizada, adaptándose en todo momento a las necesidades planteadas por los mismos. A continuación detallaremos los servicios que componen sus tres grandes áreas de actividad:

### Servicios Financieros

- Gestión temprana de mora.
- Gestión de pagos y amortización.
- Negociación.
- Recuperación de impagados.
- Compras.
- Dación en pago.
- Venta de créditos.
- Ejecuciones hipotecarias y judiciliación.
- Conversión en activos inmobiliarios.












Servicios Inmobiliarios

- Valoración de activos.
- Mantenimiento y conservación.
- Desarrollo de suelo.
- Promoción y desarrollo de proyectos.
- Venta y gestión cartera patrimonial.
- Preparación del activo para el mercado.
- Alquiler y gestión.

Asesoramiento

- Valoración de activos
- Diseño de carteras de inversión.
- Compraventa de activos financieros e inmobiliarios.
- Análisis de carteras hipotecarias y de activos inmobiliarios.
- Elaboración de estrategias de precios.
- Estudios y análisis de mercado.

En cualquier caso y teniendo en cuenta la dinámica cambiante del sector inmobiliario, estos servicios se actualizan y mejoran constantemente de manera que pueda la compañía pueda seguir manteniendo su posición de liderazgo en un mercado altamente complejo como es en el que desarrolla su actividad.

<p>Socios Clave </p>	<p>Actividades Clave </p> <p>SERVICIOS FINANCIEROS</p> <p>SERVICIOS INMOBILIARIOS</p> <p>ASESORAMIENTO</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>GESTIÓN INTEGRAL DE INMUEBLES</p> <p>CUBRIR TOTAL NECESIDADES DE GESTIÓN</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>CAPTACIÓN</p> <p>FIDELIZACIÓN</p> <p>ESTIMULAR VENTAS A TRAVÉS RED</p>	<p>Segmentos De Mercado </p> <p>ENTIDADES FINANCIERAS</p> <p>SOCIEDADES PATRIMONIALES</p> <p>INVERSORES</p> <p>GRANDES PROPIETARIOS</p> <p>FONDOS CART. CREDITO</p> <p>FONDOS INMOBILIARIOS</p> <p>PARTICULARES</p>	
<p>Recursos Clave </p> <p><u>FISICOS</u>: 6.000 PV</p> <p><u>INTELECT.</u>: MARCA</p> <p><u>RRHH</u>: PERSONAL MUY CUALIFICADO</p> <p><u>ECON.</u>: G. CAIXAB.</p>		<p>ANÁLISIS Y VALORACIÓN A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO EXPERTO</p>	<p>Canales </p> <p>RED CAIXA</p> <p>PORTAL WEB</p> <p>REDES SOCIALES</p> <p>AGENTES ASOCIADOS</p>	<p>Estructuras De Costes </p>	
		<p>Flujos De Ingresos </p> <p>PRECIO VENTA Y ALQUILER INMUEBLES</p> <p>PRECIO INFORMES ASESORAMIENTO</p> <p>COMISIONES PRESTACIÓN SERVICIOS</p>			

**Figura 5.10. El lienzo de modelo de negocio en actividades clave**

*Fuente: Elaboración propia*

## 8) ASOCIACIONES CLAVES.

Al objeto de nuestro estudio, las asociaciones claves se componen de aquellos proveedores o socios que contribuyen de alguna forma al negocio.

Las asociaciones más comunes se realizan con el motivo de crear alianzas fuertes, para optimizar el modelo de negocio, utilizar las economías de escala, reducir el riesgo y la incertidumbre así como comprar recursos y actividades.

En el caso de Servihabitat, podemos encontrar los siguientes tipos de asociaciones:

### 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras

Sería el caso de poder contar con la red comercial de Caixabank como plataforma de venta y atención al cliente.

### 2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras

Esta asociación vendría de la mano de su accionista mayoritario, el fondo TPG (Texas Pacific Group), el cuál independientemente de la inyección de capital que pudiese realizar, obtiene una comisión por las ventas de la cartera de activos de Servihabitat.

Hemos de hacer referencia en este punto el amplio número de colaboradores con los que cuenta la compañía que, si bien no están centralizados en una misma firma y son en su mayoría profesionales independientes o pequeñas comercializadoras inmobiliarias, si pueden considerarse como competidores en tanto en cuanto su principal actividad es la comercialización de activos.










<p>Socios Clave </p> <p><u>EMPRESAS NO COMPETIDORAS:</u> RED COMERCIAL CAIXABANK</p> <p><u>EMPRESAS COMPETIDORAS:</u> FONDO TEXAS PACIFIC GROUP (TPG)</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>SERVICIOS FINANCIEROS SERVICIOS INMOBILIARIOS ASESORAMIENTO</p> <p>Recursos Clave </p> <p><u>FISICOS:</u> 6.000 PV <u>INTELECT.:</u> MARCA <u>RRHH:</u> PERSONAL MUY CUALIFICADO <u>ECON.:</u> G. CAIXAB.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>GESTIÓN INTEGRAL DE INMUEBLES CUBRIR TOTAL NECESIDADES DE GESTIÓN ANÁLISIS Y VALORACIÓN A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO EXPERTO</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>CAPTACIÓN FIDELIZACIÓN ESTIMULAR VENTAS A TRAVÉS RED</p> <p>Canales </p> <p>RED CAIXA PORTAL WEB REDES SOCIALES</p>	<p>Segmentos De Mercado </p> <p>ENTIDADES FINANCIERAS SOCIEDADES PATRIMONIALES INVERSORES GRANDES PROPIETARIOS FONDOS CART. CREDITO FONDOS INMOBILIARIOS PARTICULARES</p>
<p>Estructuras De Costes </p>		<p>Flujos De Ingresos </p> <p>PRECIO VENTA Y ALQUILER INMUEBLES PRECIO INFORMES ASESORAMIENTO COMISIONES PRESTACIÓN SERVICIOS</p>		

Figura 5.11. El lienzo de modelo de negocio en asociaciones clave

Fuente: Elaboración propia

**9) ESTRUCTURA DE COSTE.**

Como se ha de suponer, el coste de puesta en marcha y funcionamiento de una compañía de este tipo es astronómico, principalmente porque tratamos activos cuyo precio unitario es muy superior al precio de otros activos no inmobiliarios.

El coste que destaca por encima de cualquier otro y a gran distancia es precisamente el coste de adjudicación de los activos de la firma. A estos le seguirían los de mantenimiento de dichos activos, personal, publicidad e instalaciones.








Servihabitat, dentro de sus políticas de actuación tiene contemplada la importancia del coste, pero también del valor para el cliente, esto quiere decir que los costes para ellos son importantes reducirlos, pero también se centran en la creación de valor. Es por ello que podríamos decir que en este caso, como en otros muchos casos de grandes compañías, su distribución de costes se estructuraría entre la reducción de costes (según costes) y la creación de valor (según valor).

Observaremos ahora las características de los costes de Servihabitat:

-Costes fijos: estos costes se originan principalmente como consecuencia del personal que compone la plantilla y el coste de funcionamiento de sus distintas instalaciones.

-Costes variables: son el principal parámetro de su composición de costes, ya que tienen un alto grado de externalización en su red comercial la cual es retribuida mediante un porcentaje variable de comisiones. Además, el coste de las mismas depende de factores tan variables como el número, importe y tipología de las ventas.

Haciendo una distinción en cuanto al origen de los costes, encontramos que estos surgen de los recursos y de las actividades clave. En relación a esto, la actividad que más costes supone a Servihabitat es la actividad inmobiliaria, ya que es la actividad con más volumen de negocio de la firma. En cuanto a los recursos, destacamos los derivados del capital humano, es decir, los profesionales que hacen posible la actividad Servihabitat

<p>Socios Clave </p> <p><u>EMPRESAS NO COMPETIDORAS:</u></p> <p>RED COMERCIAL CAIXABANK</p> <p><u>EMPRESAS COMPETIDORAS:</u></p> <p>FONDO TEXAS PACIFIC GROUP (TPG)</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>SERVICIOS FINANCIEROS</p> <p>SERVICIOS INMOBILIARIOS</p> <p>ASESORAMIENTO</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>GESTIÓN INTEGRAL DE INMUEBLES</p> <p>CUBRIR TOTAL NECESIDADES DE GESTIÓN</p> <p>ANÁLISIS Y VALORACIÓN A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO EXPERTO</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>CAPTACIÓN</p> <p>FIDELIZACIÓN</p> <p>ESTIMULAR VENTAS A TRAVÉS RED</p>	<p>Segmentos De Mercado </p> <p>ENTIDADES FINANCIERAS</p> <p>SOCIEDADES PATRIMONIALES</p> <p>INVERSORES</p> <p>GRANDES PROPIETARIOS</p> <p>FONDOS CART. CREDITO</p> <p>FONDOS INMOBILIARIOS</p> <p>PARTICULARES</p>
<p>Estructuras De Costes </p> <p><u>COSTES FIJOS:</u> PERSONAL E INSTALACIONES</p> <p><u>COSTES VARIABLES:</u> COMISIONES RED COMERCIAL EXTERNA</p>		<p>Flujos De Ingresos </p> <p>PRECIO VENTA Y ALQUILER INMUEBLES</p> <p>PRECIO INFORMES ASESORAMIENTO</p> <p>COMISIONES PRESTACIÓN SERVICIOS</p>		

**Figura 5.12. El lienzo de modelo de negocio en la estructura de costes**

Fuente: Elaboración propia

Una vez concluido el análisis del lienzo de modelo de negocio aplicado a la inmobiliaria bancaria Servihabitat, ya estamos en disposición de llegar a las primeras conclusiones. Estas conclusiones las expondremos en el siguiente capítulo, comentando y analizando las posibles recomendaciones.

## CAPÍTULO 6

### CONSIDERACIONES FINALES

#### 6.1. CONCLUSIONES

Tras este estudio del modelo del Lienzo, hemos logrado alcanzar los objetivos propuestos al inicio del mismo, y que eran principalmente tres:

1. Estudio y análisis de esta nueva herramienta.
2. Aplicación de esta herramienta sobre un caso real.
3. Identificar las aportaciones más relevantes en la web, en español, sobre esta herramienta.

En pocas palabras, podemos afirmar que esta metodología, en definitiva, nos ayuda de manera clara y sencilla a identificar ideas y necesidades, así como la manera más eficaz de unirlos de tal forma que la aplicación de este método nos lleve al éxito en nuestro negocio.

Es precisamente en la aplicación del método a la realidad donde está el “quid” de la cuestión. A nuestro juicio, con el lienzo de modelos de negocios, como en todo método, existe una parte del plano teórico que no puede aplicarse en algunos casos reales concretos. Para la empresa objeto de estudio, Servihabitat, hemos de decir que el modelo del Lienzo ha sido perfectamente aplicable, contando para ello con una gran cantidad de información de la compañía en su página corporativa así como en la red.

Como consecuencia de todo ello, llegamos a la conclusión de que Servihabitat tiene un muy buen modelo de negocio, con pocos puntos débiles y que debido a ello mantiene una posición de liderazgo en el sector.

Pero hay que tener un aspecto muy presente: la casuística tan particular que estamos viviendo en nuestra economía en general y en el sector inmobiliario en particular. Esto nos hace llegar a una reflexión sobre el futuro del modelo de negocio que tiene Servihabitat ya que, si como todos los indicadores parecen señalar, el sector está empezando a repuntar y además los activos adjudicados, principal fuente de stock de la compañía, cada vez se reducen mas, ¿qué ocurrirá con el modelo que actualmente se aplica?, ¿sería conveniente mantenerlo?, o por el contrario, ¿sería conveniente cambiarlo?, ¿y adaptarlo?

Sin lugar a dudas, creo que volver a analizar el modelo en el caso de esta compañía una vez se “estabilice” el sector inmobiliario sería muy ilustrativo en relación a este estudio y quizá sería una idea interesante para futuros trabajo de grado.

Precisamente en relación a nuestro grado, querría hacer mención del enriquecimiento de conocimientos que la realización de este trabajo ha tenido para mí, ya que la materia objeto de este trabajo no forma parte de nuestros estudios de grado, por lo que su estudio me ha permitido observar desde otro prisma distinto al tradicional el análisis y gestión de modelos de negocio.



## Bibliografía

---

- Castillo Villalba, M.J. (2013): "Modelo de Negocios de una Consultoría y Asesoría", *Trabajo Fin de Grado inédito, Universidad de Sevilla*.
- Clark, T.; Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2012): "Tu Modelo de Negocio", *Deusto*, Barcelona.
- Dubosson-Torbay, M.; Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2002): "E-business model design, classification, and measurements", *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Gordijn, J.; Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2005): "Comparing two business model anthologies for designing e-business models and value constellations", *18th Bled e Conference e Integration in Action*, Bled (Slovenia).
- Hagel, J.; Singer, M. (1999): "Unbundling the corporation", *Harvard Business Review*, 77(2), 133-141.
- Hedman, J.; Kalling, T. (2003): "The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations", *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Mahadevan, B. (2000): "Business models for Internet-based e-commerce", *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005): "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A. (2004): "The business model ontology: A proposition in a design science approach", Tesis Doctoral No Publicada; Institut d'Informatique et Organisation, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, Lausanne (Switzerland).
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2002): "An e-business model ontology for modeling e-business", *15th Bled Electronic Commerce Conference*, Bled (Slovenia).
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2012): *Generación de Modelos de Negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y redactores*, Deusto, Barcelona.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C.L. (2005): "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Servihabitat (página oficial corporativa), <http://corporate.servihabitat.com/es/> (Consultado febrero-marzo 2015)

Shafer, S.M.; Smith, H.J.; Linder, J.C. (2005): "The power of business models", *Business Horizons*, 48(3), 199-207.