

### Subscripción

El cliente paga una cuota regular, bien mensual, anual etc. y de este modo tiene acceso al uso del producto (en propiedad o no) y del servicio, independientemente de la intensidad del uso. Así, mientras que los clientes se benefician de costes de uso reducidos y de tener el servicio siempre disponible, el fabricante genera un ingreso recurrente, periodizado y previsible en el tiempo.

Mediante este modelo de suscripción, el cliente paga una cuota, previamente acordada, para tener acceso al *hardware* y al *software* que sirve para: medir, controlar, gestionar y/o monitorizar la condición del producto, entre otros. Además, esto permite al fabricante ofertar otro tipo de servicios asociados adicionales, como por ejemplo, servicios de mantenimiento predictivo, preventivo o correctivo, que se facturan a parte.

### Servicios basados en el conocimiento

En este modelo, la oferta se centra en ofrecer servicios basados en el *Know How* del fabricante. Los servicios que se ofrecen y se monetizan son servicios de consultoría o asesoría, vinculados a los productos del propio fabricante y/o a los productos de la competencia. En ocasiones, y para poder ofertar estos servicios, el fabricante puede ofertar la instalación de dispositivos (*hardware* y *software*) en sus productos, y/o en los de la competencia, para la recogida y el análisis de datos, en los cuales se fundamentan dichos servicios de consultoría y asesoría. El dispositivo se vende, alquila o regala al cliente.

En este modelo, los servicios se pueden facturar de forma independiente a las mejoras conseguidas. Este modelo provee de ingresos recurrentes y periodizados, además de, conseguir acceso a información relevante del cliente, vinculada a los propios productos como a los de la competencia.

### Sin florituras

La oferta se centra en ofrecer servicios, lo más básicos posibles, al menor coste posible. Para ello, es esencial identificar qué es valioso para el cliente y qué resulta innecesario y superfluo. El ahorro de costes en el servicio, se comparte con el cliente, lo que da lugar al acceso de una base de clientes, con menor poder adquisitivo o con una voluntad de compra más limitada.

Por ejemplo, en ciertos componentes o en determinados bienes de consumo, servicios que se consideraban indispensables hace algunos años, han sido delegados en el cliente. Así, el asesoramiento personalizado en la compra, transporte o el montaje del producto se delegan en el cliente o se facturan como servicios adicionales.

### Añadidos

La parte correspondiente al producto base de la oferta se ofrece al cliente bajo un precio muy competitivo. Posteriormente, se le ofrecen al cliente nuevos productos o servicios extras por los que el cliente paga en caso de requerirlos. Al final, los extras que el cliente demanda durante todo el ciclo de vida del producto compensan con creces el precio inicial del elemento base. Aun así, el cliente se beneficia de una oferta más amplia, más personalizada, además de contar con la posibilidad de pagar por lo que realmente necesita y cuando lo necesita.

Existen numerosos productos donde la compra es muy asequible (incluso inferior a su coste), pero después, los ingresos del fabricante se ven incrementados por otros servicios asociados, como pueden ser: elementos adicionales personalizados; consumibles; sistemas de control, monitorización y gestión del producto; mantenimiento; actualizaciones; seguros del producto al final de vida útil, etc.

### Disponibilidad garantizada

En este modelo, la disponibilidad del producto está garantizada por el fabricante. El cliente puede utilizar el producto siempre que lo necesite, y el fabricante se encarga y es responsable de que el producto esté siempre disponible. El cliente paga una cuota preestablecida por esta disponibilidad garantizada. El fabricante, a su vez, utiliza la experiencia previa, y las economías de escala, para minimizar los costes operacionales y para conseguir los niveles de disponibilidad.

Este modelo tiende a aplicarse cuando eventualidades como errores, averías o paradas no programadas pueden suponer un riesgo para la seguridad de las personas usuarias y/o operarios de los productos, o suponen costes económicos muy elevados.

### Diseñado por el cliente

La aproximación al desarrollo de productos siguiendo principios de diseño modular y la introducción de nuevos sistemas de producción ha posibilitado la individualización eficiente de los productos. Como consecuencia, el cliente puede ser satisfecho a precios competitivos con productos fabricados mediante la customización en masa. Esto deriva en una oferta de servicios que el cliente adquiere para poder conseguir dicha personalización.

Por ejemplo, en el caso de algunos productos (ej. prótesis) la fabricación flexible y la impresión 3D permiten la personalización en masa a un coste menor. Así, se pospone la producción hasta el último momento para permitir la personalización individual. Más allá de la capacidad de proporcionar más productos personalizados, y cobrar por los servicios que habilitan al cliente dicha personalización, también se reducen los niveles de inventario y se aumenta la eficiencia de la planta.

### Digitalizar - Virtualizar

En este modelo el fabricante digitaliza todos los servicios vinculados al producto. Servicios como el diseño o la ingeniería a medida, la instalación y puesta en marcha del producto, la formación al cliente, la asistencia o el mantenimiento se realizan utilizando únicamente medios digitales y/o virtuales.

Esto hace que los servicios sean más accesibles para los clientes, lo que puede animar a los clientes a adquirir algunos servicios que antes no consideraban o no podían asumir y supone una diferenciación respecto de la competencia.

Digitalizar o virtualizar algunos servicios requiere al fabricante el desarrollo de tecnologías TICS, como por ejemplo la realidad virtual o la realidad aumentada.

### El negocio está en los datos

En este modelo la monetización deriva de la venta a terceros de los datos generados por los clientes durante el uso del producto. El fabricante ofrece al usuario el producto en condiciones económicamente muy ventajosas o incluso de forma gratuita. A cambio, el usuario acepta compartir los datos generados por el dispositivo con el fabricante. Este después vende esta información a terceros.

Recientemente, algunos fabricantes de *hardware* han transformado su modelo de negocio hacia este tipo de modelos (por ejemplo, algunos fabricantes de artículos de *fitness*) dado que los datos generados por sus dispositivos son de utilidad para varias empresas de servicios como la banca, los seguros o empresas del sector de la salud.

### Renting & Leasing

El cliente no compra el producto, sino que lo alquila. Esto hace que los costes de capital necesarios para el cliente se vean reducidos y gane acceso a productos, incluso de prestaciones superiores, de los que se podría permitir con la compra. Por otra parte, el fabricante nunca pierde la propiedad del producto y consigue ingresos recurrentes y previsibles mientras que el producto siga en alquiler. Las dos partes se ven beneficiadas por una mayor eficiencia en los periodos de uso y no uso del producto.

Además, los servicios de alquiler están viviendo una sofisticación donde en función del contrato, el cliente puede renovar o hacer uso de productos mejores (*Premium*) o más nuevos, mientras que se consiguen altas cotas de personalización en la tarificación, gracias a la monitorización de la condición del producto durante el uso.

### Pago por uso o rendimiento

El precio del producto no está determinado por el producto en sí, sino que se determina por sus funciones, el valor que entrega y el rendimiento que tiene. En este modelo la propiedad del producto es siempre del fabricante.

El modelo más conocido, es el del pago por uso, en el que el cliente paga en base al uso que hace del producto. Este modelo es extensible a otros donde el cliente paga en base a una serie de variables definidas por diferentes esquemas de operación. Existen varios modelos, como por ejemplo, el pago por horas que el producto está en uso, pago por pieza producida, pago por las mejoras de rendimiento generadas por el producto, pago por las reducciones del impacto (ambiental o de otro tipo) generado por el producto, etc.

### Pago por resultado

En este modelo, el cliente paga al fabricante en función de los resultados obtenidos por el conjunto de los productos y servicios ofertados. En los modelos más avanzados, el fabricante incluso puede facturar en función de los ingresos que consigue el cliente, esto anima a los clientes a decantarse por este tipo de ofertas, ya que, el fabricante comparte riesgos con el cliente.

Para ello, el fabricante instala en sus productos, de manera gratuita, o con cierto coste, y con el permiso del cliente, el *hardware* y el *software* necesarios para la monitorización de la condición del producto. El cliente comparte los datos generados por estos sistemas con el fabricante y el fabricante realiza análisis periódico de estos datos para intervenir convenientemente y mejorar el resultado.

### Fin de vida

Los productos son recogidos al final de su vida útil y después son remanufacturados, reacondicionados, renovados, y/o reparados para ser vendidos en otro mercado, o incluso, para ser transformados en nuevos productos o desmontados para el aprovechamiento de sus piezas. El modelo se basa en conseguir beneficios, basados en la compra de estos productos, a precios muy bajos o nulos para el cliente original. Mientras que se le proporciona la eliminación de desechos y se le reducen los costes asociados al final de vida del producto original, se ofrece una alternativa más económica al segundo cliente.

Este modelo es utilizado cuando el valor del producto, o de algunos de sus componentes, es muy elevado para el cliente. Existen varios ejemplos de este modelo en sectores como el transporte (terrestre, marítimo y aéreo), la industria militar, el equipamiento industrial, la construcción y los bienes de lujo, entre otros.

### El negocio está en los consumibles

En este modelo el producto es vendido o alquilado a precios muy competitivos o incluso es entregado al cliente de manera gratuita. No obstante, para que dicho producto cumpla su función, requiere de unos consumibles, y es en estos consumibles donde está el negocio, ya que, éstos son vendidos al cliente con amplios márgenes de beneficio.

Así, mientras que las barreras iniciales por la compra del producto se reducen, por tener este un precio más bajo, el fabricante consigue una fuente constante de ingresos durante toda la vida útil del producto. Algunos fabricantes consiguen retener cautivos a su clientes, ya que, solo pueden usar sus consumibles con sus productos, haciendo que los consumibles de los competidores sean incompatibles con los mismos. Las cuchillas de afeitado o las impresoras domésticas son ejemplos de este modelo.

### Todos los servicios gratis

En este modelo el cliente únicamente paga por el producto. Todas los servicios asociados al producto son gratuitos para el cliente. Este modelo tiende a darse cuando los productos tienen un valor elevado para el cliente y son centrales para el desarrollo de su actividad.

Algunos fabricantes ofrecen este modelo de toda la oferta de servicios es gratuita para el cliente, en la venta del producto, para fidelizar a los clientes y diferenciarse de la competencia. En ocasiones, los fabricantes desarrollan soluciones tecnológicas (*hardware* y *software*) que sirven como plataformas para que sus clientes puedan a su vez, ofertar servicios a terceros, y ellos sí, cobrar por ellos. A veces, los fabricantes exigen al cliente el acceso a los datos recogidos por estas soluciones, como condición previa, para hacer uso de estas plataformas. Así, el fabricante tiene acceso a información relevante para la mejora de sus productos.

### Gancho

El cliente compra el producto y el fabricante le provee una plataforma *software* con unas funciones determinadas de manera gratuita. El cliente puede disfrutar de los servicios y funcionalidades provistas por esta plataforma de manera gratuita pero interrumpida. Si el cliente quiere hacer un uso completo de todas las funciones de la plataforma puede actualizarla a la versión de pago mediante suscripción (mensual, anual, etc.).

De esta forma, el fabricante ofrece con la plataforma un "gancho" gratuito que además de proveer datos sobre el uso de su producto, abre las puertas a monetizar servicios de manera recurrente, si el cliente opta por la versión de pago.

### Venta directa al usuario final

En este modelo el fabricante opta por desarrollar una nueva oferta de servicios que antes correspondía a su cliente. Se trata de desarrollar servicios que el usuario final pueda adquirir directamente, saltándose cualquier tipo de intermediario, (por ejemplo, saltándose los distribuidores, instaladores y mantenedores del producto).

Si bien este modelo puede generar nuevos ingresos derivados de los servicios, resulta una opción arriesgada, ya que, puede generar tensiones en la cadena de valor, dado que los clientes actuales pueden ver amenazada su actividad y a causa de ello, dejar de comprar productos al fabricante original.

### Uso y/o propiedad compartida

En este modelo el producto es vendido o alquilado a más de un cliente a la vez. Se establecen mecanismos por los cuales se regula el acceso al producto por parte de un conjunto de los clientes. Así, los clientes se benefician del uso del producto sin que tengan que asumir el coste total de la compra o del alquiler del mismo.

Entre tanto, el fabricante puede ofrecer servicios asociados al uso de dicho producto, como por ejemplo, el mantenimiento o las actualizaciones del producto. Estos son también adquiridos por el conjunto de los clientes co-propietarios, lo que a su vez, reduce los costes para cada cliente de forma individual.

### Llave en mano

En este modelo, el fabricante se convierte en un proveedor de soluciones llave en mano. El cliente adquiere una solución que incluye un conjunto de productos y servicios en base al *Know How* del fabricante.

En este modelo, en la oferta, el producto y el servicio no se pueden disociar. El cliente compra el conjunto de ambos incluyendo servicios como: el diseño a medida, el transporte y la instalación, el mantenimiento, la gestión al final de la vida útil, etc. En este modelo, existe un contacto directo y continuado con el cliente, lo que provee al fabricante información sobre los hábitos y necesidades del cliente, que después puede ser utilizada para la mejora de procesos, productos y servicios del fabricante.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Modelo 1</div> <div style="border: 1px solid black; height: 250px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>¿Cómo aplicarías esto en tu servicio?:</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Modelo 2</div> <div style="border: 1px solid black; height: 250px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>¿Cómo aplicarías esto en tu servicio?:</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Modelo 3</div> <div style="border: 1px solid black; height: 250px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>¿Cómo aplicarías esto en tu servicio?:</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Modelo 4</div> <div style="border: 1px solid black; height: 250px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>¿Cómo aplicarías esto en tu servicio?:</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Modelo 5</div> <div style="border: 1px solid black; height: 250px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>¿Cómo aplicarías esto en tu servicio?:</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;">Modelo 6</div> <div style="border: 1px solid black; height: 250px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>¿Cómo aplicarías esto en tu servicio?:</p>

	Valor para el cliente	Factibilidad	Viabilidad	Total
Modelo 1				
Modelo 2				
Modelo 3				
Modelo 4				
Modelo 5				
Modelo 6				