

# Modelo de Negocios

*Nicolás Perazzo<sup>11</sup>*

## Modelo de Negocios

Desde la existencia del intercambio, trueque o cualquier medio de comercialización, siempre hubo detrás un modelo de negocios (ya sea de forma consciente o inconsciente) que permitía darle un sustento a la generación de productos, bienes o servicios. Durante el recorrido de la historia, por medios diversos, la forma de realizar negocios ha ido mutando acorde aumentaban las maneras, los medios, los mecanismos y las tecnologías que permitían los mismos. A partir del nacimiento de Internet, con la globalización sobre nuestras espaldas, con el crecimiento que las comunicaciones permitieron y las ventajas de las intermediaciones financieras; las formas de modelar los nego-

---

<sup>11</sup> Nació en La Plata. Es Licenciado en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Es asesor de Dirección en Tecnom y Auditor de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires. Fue uno de los impulsores de Usina de Ideas, y director y fundador de la aceleradora de *startups* LPHub. Fundó GOBLAB y director de Minerva, la incubadora de la Universidad Nacional de La Plata.

cios cambiaron en forma amplia, con modelos diferentes que años atrás no habríamos imaginado.

En estos últimos años, desde que Eric Ries conceptualizó el modelo *Lean Startup* (2012), el mundo de los emprendimientos cambió drásticamente la forma de hacer negocios. El modelo experimentó, en forma positiva, una mutación que orientó la creación de valor hacia un enfoque puesto en el usuario o cliente y dejó en un segundo plano, más técnico, la forma en que se sustenta el negocio, con nuevas variables brindadas por las vías y modalidades de comunicación existentes, por los cambios en las formas de consumo, por el potencial transaccional y, especialmente, por la capacidad de crecimiento y exponenciación que nos brinda la tecnología.

Los avances tecnológicos, los cambios en los hábitos de consumo, el surgimiento de nuevas plataformas y formas de interacción en las mismas; no nos garantizan que, dentro de unos años, cuando hablemos de modelos de negocios, esta literatura aún sea de utilidad. Si hace 15 años alguien nos hubiera dicho que en el 2020 un chico menor de 18 años podría generar ingresos en dólares al grabar vídeos jugando a un juego electrónico desde su casa, subiéndolos a una plataforma de contenidos y cobrando por los *likes* y reproducciones de vídeos en cualquier lugar del planeta en forma atemporal; claramente no lo hubiésemos creído.

## **Modelos antiguos, modelos modernos**

El modelo de negocios es como el motor de un auto o de una moto. Si te gusta más la biología que la mecánica, el modelo de negocios sería como el corazón mezclado con el cerebro, algo bastante más complejo. Como no entendemos nada de estos temas, te lo explicamos en nuestro lenguaje que mezcla la práctica, la academia y un poquito de historia, que nos sirve para comprender dónde ubicamos hoy al modelo de negocios. Pero hacer una definición lineal no es tan sencillo como muchos libros nos lo han mostrado, porque el modelo de negocios no tiene sólo que ver con lo que hacés o desarrollás, sino

con el contexto, el momento, la tecnología, los segmentos de clientes, entre otras variables.

La terminología sobre el modelo de negocios tiene su aparición en la literatura con el nacimiento de los planes de negocios y la estructura de los mismos que requería un concepto para desarrollar la manera en que este plan podía lograr sostenibilidad en el tiempo, o, dicho de otro modo, la forma en que el negocio se hacía de ingresos y se podría sostener económicamente.

Las definiciones iniciales se basaban en modelos más tradicionales inspirados en empresas grandes en tamaño y estructura, en mecanismos de comercialización y ventas muy bien desarrollados, pero basados en contextos sociales totalmente diferentes a los actuales. Además, los modelos de negocios se estructuraban sobre dos modalidades bien diferenciadas y marcadas: productos o servicios.

La literatura sobre modelos de negocios nos arrojaba el modelo de “productos” basado en empresas como *Coca Cola* o *Pepsi*, con su modelo de monetización basado en el “*retail*” o público final, por intermedio de canales como las empresas distribuidoras y comercializadores. También podíamos encontrar las siderúrgicas o empresas petroleras, que se dedicaban a la producción de insumos necesarios para el desarrollo comercial e industrial, que también basan sus modelos de negocios en la relación con otras empresas que distribuyen y comercializan a público más lineal. Todos estos modelos tenían su desarrollo en la producción y venta a distribuidores, que, a su vez, lo revendían a comercializadores finales.

Para los servicios, los modelos de negocios se basaban en brindar auditorías, asesorías e informes a nichos de mercado, basados en *expertise* propio y manejo de información y métricas que permitían a las grandes empresas utilizarlas para sus decisiones internas. Por ejemplo, la consultora *Nielsen* o las empresas como *Ernst & Young* o *Price* han sido casos emblemáticos de estudio de modelos de negocios.

Pero estos modelos ya no están tan vigentes, y si lo están, la tecnología los ha cruzado de forma horizontal. Es así como el entorno digi-

tal y las nuevas tecnologías propician la creación de nuevos modelos de negocio, por lo que, conforme vaya avanzando la tecnología, se crearán modelos para dar respuesta a las necesidades y a los nuevos hábitos de consumo de la sociedad.

Veremos más adelante cómo la tecnología ha propiciado el cambio en el modelo de negocios, empujando a ciertas empresas a transitar este camino en forma escalonada y gradual; a otras en forma desordenada pero exitosa; y algunas no lo hicieron y vieron caer sus negocios.

Como cambiaron los negocios, también cambió la bibliografía referente a éstos y, en ese cambio, el modelo de negocios también sufrió sus modificaciones. Como mencionamos previamente, el libro de Eric Ries (2012) nos dio un argumento central sobre cómo enfocar la creación de empresas con el eje en la creación de un valor, la interacción con un usuario adoptante (posible cliente) y la validación de este para llegar al mejor producto o servicio mínimo viable para empezar a hacer el mismo comercializable, validando en ese recorrido aspectos de precio, modalidad de venta, formas de cobro y demás características particulares del negocio.

Pero anteriormente al libro de Eric Ries, hubo otra publicación que nos permitió observar la manera en que las grandes empresas empezaban a cambiar los modelos de negocios: *La economía Long Tail* (2006), de Chris Anderson. *Long tail* (o “cola larga” en español) refiere a un modelo de negocios que desmitifica la tradición que planteaba que los productos que se deben vender son los que tienen mayor rotación. Este libro empezó a romper, desde la academia, la definición del modelo de negocios.

## **Modelo de negocios hoy**

La conceptualización de modelo de negocios ha ido mutando con el correr del tiempo, originándose bajo la forma en que el emprendimiento genera dinero, pasando por cómo un emprendimiento “se hace” de clientes, hasta pensarse en cómo el emprendimiento podría

hacerse de dinero. La evolución de los negocios ha ido cambiando en forma exponencial en los últimos años.

Además de las modificaciones que realizaron diferentes autores como Chris Anderson sobre el concepto de modelo de negocios, creemos que la irrupción del modelo *Lean Start Up* (2012) abrió un amplio abanico a nuevas metodologías que fueron modificando los conceptos conocidos. La mayor modificación llegó con el libro *Generación de Modelos de Negocios* de Alex Osterwalder e Yves Pigneur (al menos hasta la fecha de publicación de este *Ebook*), quien reformula el concepto: “Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente” (2011). Sabiendo que no será la última vez que se altere este concepto, nos parece que es el que más se acerca a la actual forma en la que hacemos negocios, con una fuerte orientación hacia el valor y el cliente.

Si analizamos el concepto que redefine Osterwalder, la **creación de valor** es lo que más nos llama la atención ya que nos saca del encasillamiento previo. Lo destacable es el **componente innovador en esto de crear valor para aquellos que consideremos nuestros clientes**, ya sean personas físicas, empresas, o bien, la sociedad en general. Este enfoque sustituye los modelos ya obsoletos, que se centraban en el emprendimiento y perdían de vista la importancia en el cliente. Este cambio que se da en la conceptualización, tanto en la literatura y libros sobre el tema, tiene su origen en la manera en que estamos desarrollando y ejecutando negocios en la práctica. Bajo este concepto debemos orientar la creación de un emprendimiento, un posible giro en un proyecto o pequeña compañía, hacia una perspectiva basada en el cliente y en la interacción con él y su entorno, con el fin de generar, entregar y capturar valor.

En el libro de Osterwalder obtenemos un concepto muy intuitivo para esquematizar, en forma correcta, el modelo de negocios. Éste debe responder, en forma sencilla, a cuatro preguntas vinculadas a nuestro emprendimiento:

1. ¿**Qué** se va a ofrecer y **qué** valor va a aportar?
2. ¿A **quién** se lo vas a ofrecer?
3. ¿Con **quiénes** lo desarrollarás?
4. ¿**Cómo** vas a hacerlo sostenible en el tiempo?

Lo ventajoso de esta modalidad de responder a esta serie de preguntas conceptuales es que la definición o la aproximación a un modelo de negocio no será algo estático o fijo de por sí, sino que podrá ir mutando, debiendo ser lo suficientemente flexible para ir adaptándose a los diferentes cambios que pueden surgir en el entorno, en los clientes, en las relaciones o asociaciones y en los nuevos hábitos de consumo.

Podemos concluir que un modelo de negocios es la herramienta, que precede al plan de negocio, que te permite definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, qué valor vas a aportar, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos.

A continuación, desarrollaremos las modalidades de negocios según los clientes.

## **Tipologías de Negocios**

Cuando pensamos en un modelo de negocios, debemos entender nuestro segmento de clientes en forma correcta y esto nos llevará a comprender el tipo de negocios que debemos plantear. Luego de comprender nuestros clientes, tenemos que realizar una primera identificación en relación a sus características y robustecer el valor generado a ese tipo de clientes. Esta caracterización nos va a permitir armar modelos más orientados y reducir enormes esfuerzos que surgen de querer abarcar diversos tipos de segmentos de negocios con diferentes intereses, objetivos, modalidades de comercialización y de pago. Por eso es relevante trabajar sobre el tipo de modelos de negocios.

## **Modelo B2B**

El más conocido, y sobre el que más literatura hay, el *B2B* se refiere a la relación Empresa a Empresa (*Business-to-Business*), un modelo de negocio o de intercambio de información entre dos empresas. La esencia del *B2B* es ayudar a otras empresas a ganar más dinero. Lo relevante aquí es la especialización en el segmento. Si crees que tu compañía o emprendimiento se enfoca en trabajar con empresas, no desvíes el foco en otro tipo de cuentas o clientes y estructurará el modelo de negocios en base a éstos.

## **Modelo B2C**

Las siglas hacen referencia al comercio más común, el que resulta de empresas a particulares, de la relación Empresa a Clientes (*Business to Costumer*), donde el eje del modelo de negocios está en la interacción con el cliente final, el que debe percibir valor en la solución, producto o servicio. Hay un modelo comercial que sería más de escala o *retail*, con una modalidad de generación de valor y comunicación diferente a la que podría enfocarse si fuese a una empresa.

## **Modelo B2G**

La G hace referencia al Gobierno. Si decidís tener como cliente al Estado nacional, provincial, municipal, o alguna dependencia de estos tres; estarás teniendo una relación *Business-to-Government*. Venderle al Estado es una gran oportunidad, pues en muchos países es el principal comprador, pero tiene cuestiones muy particulares, incluso en modelo de gestión, comunicación y cobro.

## **Modelo C2B**

Este modelo es anti intuitivo, pero veremos que funciona de maravillas. Ocurre cuando una empresa le “paga” a un consumidor por su información ya que el consumidor crea valor para la empresa. El

sistema de afiliación o de encuestas son ejemplos del *C2B*, como el de recomendación o el de un *influencer*, que consiste en recibir una comisión o producto por parte de una empresa cuando ésta vende un producto gracias a una recomendación hecha por alguien y se certifica a través de un enlace o cupón.

Entender la tipología del modelo de negocios basado en el segmento de clientes nos permitirá robustecer el mismo y enfocar el esfuerzo en el valor a generar, optimizando las acciones para obtener ventajas en el desarrollo posterior del negocio.

## **Diferentes modelos de negocios**

Hay diferentes tipos de negocios que fueron surgiendo con el tiempo y que nos dan una idea de cómo se pueden enfocar los negocios, cómo interactuar con los clientes, cómo generar valor para éstos y de qué forma monetizarlos.

### **Modelo de Negocios de Afiliación**

Este modelo se define por la generación de algún tipo de “recompensa” (comisión o beneficio) para los clientes actuales que atraigan nuevos consumidores o pedidos. La forma más tradicional es la comisión a un agente turístico que “atraiga” a un grupo de turistas a un bar, hotel, lugar de compras, etc. La tecnología hace que el modelo de afiliación sea muy interesante en la *web* y *apps*, donde hay varios modelos de beneficios: por tráfico, por acercar consumidores y similares, que nos hacen estar atentos a métricas.

En el caso de la *web* tendremos, por un lado, el espacio de alquiler de anuncios, los molestos y queridos *ads*. Como las empresas necesitan tráfico, se ofrecen beneficios a aquellos/as que lo generen. Las *apps* hoy están trabajando sobre los beneficios para los clientes que recomienden clientes, para ello les pagan un monto por lograr la recomendación y el uso de aplicaciones financieras o bursátiles, por ejemplo.

Otro caso es el de un *Instagrammer* o *Youtuber*, que puede mostrar productos de una marca determinada y obtener un premio en especies o dinero por conseguir que más gente consuma el producto o servicio que promociona.

En estos modelos de negocios es importante medir algunos ratios<sup>12</sup>:

- Número de personas que se registran o se dan de alta a una *app* respecto al número de personas que visita la *web* o que la pueden recomendar.
- Número de personas que compran, dan de alta un usuario y/o invierten dinero respecto al número de personas que se registran.
- Volumen de personas que mueven los llamados “*influencers*”.

El uso de datos y la visibilidad de los mismos se torna crítica para diseñar o trabajar en el modelo de negocios, tratando de conseguir una medida conocida como el **costo de adquisición de cliente**, el cual debería ser menor al beneficio de los clientes. Si ese cálculo resulta positivo, el modelo de negocios es rentable.

## Modelo de Negocios *Long Tail* o Cola Larga

El modelo *Long Tail* es una modalidad de hacer negocios basada en poner a disposición de mucha gente una serie de activos, bienes o servicios que no podían llegar a una demanda por los medios tradicionales como, por ejemplo, a través de un lugar físico.

La innovación del modelo de negocio se caracteriza por permitir la oferta de un amplio abanico de artículos con poca demanda, pero que pueden convertirse en negocios rentables y generar beneficios gracias a un gran volumen de ventas pequeñas.

---

<sup>12</sup> Así se denomina a la relación cuantitativa entre dos fenómenos que refleja una situación concreta de rentabilidad.

El modelo tradicional de demanda física, se regía por los principios de Pareto <sup>13</sup>, donde el 80% de la población compraba el 20% de los artículos disponibles. Esto aún sucede en un supermercado, lo que hace poco rentables los productos menos vendidos o de menor rotación, por los altos costes de desarrollo, almacenamiento, distribución y comercialización. Las empresas, para ahorrar costes, limitaban su producción y comercialización únicamente a los artículos más vendidos, es decir, el 20%.

Pero con la llegada de Internet se han generado nuevos modelos de negocio innovadores, que consisten en ofrecer un enorme abanico de productos que antes tenían poca demanda, pero que se convierten en negocios rentables al vender a nivel mundial, lo que genera en conjunto una elevada facturación.

Este tipo de modelo de negocio es especialmente interesante a la hora de vender productos de *software* (por ejemplo, aplicaciones por medio de *Google Play*), contenidos digitales (*Spotify*, *iTunes*) pero sin dudas también, productos físicos como se venden en *Mercado Libre*, *Ebay* o *Amazon*.

En el caso de *Amazon*, como vemos en el gráfico, el 80% no hubiese sido exitoso o no hubiese tenido potencial de mercado si no existían los medios de consumo y de distribución adecuados.

## Modelo de Negocios de Franquicia o Licencia

Bajo este modelo podemos desarrollar negocios que ya estén validados, probados y contengan un proceso ya estandarizado (con su propio modelo de negocios detrás). Por un lado, se puede apostar por “explotar” un negocio que ya está probado, que funciona, y replicarlo en un lugar donde todavía no existe.

---

13 En honor a un viejo italiano que, en su antigua Italia, decía que el 80% de las propiedades o terrenos corresponden a un 20% de la población y que jamás imaginó que estaría siendo nombrado en un *E-book* en Argentina, en el 2020, en épocas de pandemia. Pareto enunció este término por primera vez en su curso de Economía Política, en 1896.

Es un modelo de negocio donde una empresa o persona física que cuenta con productos o servicios consolidados y reconocidos en el mercado, permite a otras personas o empresas que exploten su imagen de marca, sus productos o servicios, bajo su supervisión, a cambio del pago de un porcentaje de las utilidades.

El modelo de negocios por franquicias podría pensarse para empezar un negocio, comprando la comercialización de una marca con cierto recorrido, pero también para llevar nuestra marca o negocios a otros lugares y poder obtener beneficios a bajo riesgo.

Es un modelo muy normal en casas de ropa, en espacios gastronómicos o en hotelería.

Las desventajas de este modelo son el monto que hay que pagar por explotar la franquicia y que baja el margen de ganancia; el hecho de que el franquiciado está más limitado en la toma de decisiones y, naturalmente, la cuestión de que una franquicia no asegura el éxito. No obstante, son negocios en auge y se pueden convertir en rentables en época de crisis.

## **Modelo de Negocios de Suscripción**

Este modelo nos resulta muy sencillo de entender, ya que tiene una relación muy cercana al modelo del *Long Tail* que mencionamos previamente. En este caso, el modelo de negocio consiste en que el usuario paga una suscripción y a cambio recibe una propuesta de valor, un servicio o un producto que compensa la cuota que paga. Algunos ejemplos clásicos son las suscripciones a revistas y/o periódicos. Actualmente es uno de los modelos más buscados porque permite mantener al cliente y éste “se olvida” de que está pagando. *Amazon*, *HBO*, *Netflix* y *Spotify* lo usan.

## **Modelo de Negocios Free o Freemium**

Este modelo de negocios contiene una característica muy particular que es la “gratuidad” del servicio que uno/a puede obtener. Cualquiera-

ra de nosotros/as, por ejemplo, utiliza *LinkedIn* sin tener que pagar un centavo y con beneficios muy grandes (tal vez el mejor empleo, recurso o asociación que puedas tener, pasará por esa plataforma).

En modelos como éste, para que existan usuarios que utilizan las plataformas en forma gratuita, hay otros que pagan por servicios que se ofrecen, como el uso de datos o la publicidad.

Pero *LinkedIn*, *Spotify*, *Dropbox* o varias de las herramientas que están disponibles *online* bajo el modelo “*free*”, poseen el anzuelo de las funcionalidades limitadas. De este modo, una vez que un usuario requiere el uso de mayor número de herramientas, el modelo pasa a ser de suscripción o de escala.

## **Modelo de negocios de captación a pérdida**

En este tipo de modelos comenzamos desarrollando el negocio a pérdida consciente y asumida (o sea, sabiendo que estamos decidiendo perder, en los números) con el fin de lograr cuentas o clientes para luego poder crecer. Los trabajos de desarrollo de servicios, de *software* o de consultoría, muchas veces comienzan con un plan de crecimiento posterior que hace rentable el modelo, en el mediano y largo plazo.

## **Modelo SaaS (Software as a Service)**

*SaaS* es un modelo orientado a proyectos escalables que pueden abordar rápidamente diferentes mercados, gracias a la tecnología. Este modelo hace referencia al servicio que ofrecen empresas (de tecnología, obviamente) desde la nube, sin la necesidad de instalaciones complejas en los equipos o *hardware* adicional, en la que se cobra una mensualidad por todos los servicios prestados. Un modelo que fue evolucionando con la tecnología, ya que antiguamente, si querías contratar un Sistema de Gestión para tu empresa, te ofrecían un enlatado que normalmente provenía de una instalación previa de varios CD'S.

Servicios como *Shopify*, *HubSpot*, *Tecnom*, *Sales Force*, *Google G Suite* o *Microsoft 365* son ejemplos de este nuevo modelo de negocio que permite definir una política de uso de la aplicación e incluso una autogestión por el usuario.

## El momento del modelo

Queda por responder el interrogante acerca del momento de definir el modelo de negocios de un emprendimiento, y cómo llevarlo a la práctica. La respuesta es realmente ambigua ya que, si bien el momento de definición del modelo de negocios **debería** ser en el inicio del proyecto, el hecho de llevarlo a la práctica nos mostrará que ese diseño original puede ser incorrecto o inoportuno. En este caso, debemos ser flexibles para entender que puede haber mejores modelos que se adapten a nuestros clientes y al contexto en el que deseamos desarrollar el negocio.

**El modelo debe pensarse, ponerse a prueba, validarse y, en caso de ser necesario, redefinirse.** En este sentido, debemos permitirle ser dinámico, adaptativo con capacidad de crecer y transformarse acorde al contexto, los clientes y el valor generado para éstos.

La mejor manera de validar el modelo de negocios es con el cliente o usuario final, y allí la metodología *Lean Start Up* es la que permitirá el proceso de proponer, validar, medir y generar un aprendizaje acerca del modelo de negocios que se planteó frente a esa realidad.

La metodología que, a nuestro entender, permite desarrollar mejor el modelo de negocios (al menos hasta el momento de escribir estas líneas) está en la propuesta realizada por Alex Osterwalder (2011) bajo el nombre de *Modelo Canvas*, que nos ayuda a responder esas 4 preguntas sobre el **¿Qué?**, el **¿Para Quién?**, el **¿Con Quién?** y el **¿Cómo?** de un emprendimiento en un entorno muy dinámico y sencillo, con mucha interacción con el usuario y que permite ir validando, probando, midiendo, hasta encontrar el mejor modelo para el emprendimiento.

Generar el modelo de negocios desde el *Canvas* nos permitirá trabajar desde el **Qué**, lo que llamamos **la propuesta de valor**; entendiendo bien el **Para Quién**, que será nuestro **segmento de clientes** y construir valor en base a la interacción con éstos y comprendiendo su percepción de valor. El *Canvas* nos permitirá conocer **Con Quién**, es decir, aquellos actores que nos permitirán hacer el escalado del proyecto y, sobre todo, **cómo** lograremos la sustentabilidad en el tiempo, en relación a los costos e ingresos.

El modelo de negocios se torna una herramienta clave en el andamiaje del emprendimiento, siendo un eje claro para pensar todos los aspectos relativos al negocio y, especialmente, la articulación con los segmentos de clientes y su percepción del valor.

### **Cuando el problema es no definir el modelo de negocios: análisis de caso**

Podría hablar de experiencias en el desarrollo de algún modelo de negocios exitoso que haya acompañado y que haya crecido. Pero lo más gráfico es hablar de un error que a veces solemos cometer, que he cometido y que me valió la experiencia.

Hace varios años fundé una empresa que tenía como objetivo “incubar y acelerar proyectos de base tecnológica con impacto global”; un objetivo que se basaba en el recorrido que tenía en el sector y algunos contactos

Por más que tenía entendido dónde podía generar valor para terceros, nunca comprendí **cómo** quería escalarlo, dónde estaba realmente mi segmento de clientes, cómo iba a continuar mi modelo junto a ellos y tampoco cómo pensaba el desarrollo monetario del emprendimiento; lo que me llevó a no darle sustentabilidad en el tiempo.

Pero lo peor no fue no haber definido *a priori* un modelo de negocios, sino que en el tiempo que duró esta experiencia, no logré darme cuenta que era necesario mutarlo y readaptarlo.

Hoy comprendo la importancia de estar abiertos a esta **flexibilidad**, de pensar con los actores pertinentes y de focalizar en la creación y captación de valor para el usuario.

<p>Asociaciones clave </p>	<p>Actividades clave </p>	<p>Propuestas de valor </p>	<p>Relaciones con clientes </p>	<p>Segmentos de mercado </p>
	<p>Recursos clave </p>		<p>Canales </p>	
<p>Estructura de costos </p>		<p>Fuentes de ingresos </p>		

## Referencias bibliográficas

- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Anderson, C. (2006). *La economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Tendencias Editores, Ediciones Urano. Barcelona, España.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, Ediciones Deusto.