

UNIDAD 3: CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS

Lic. Carlos E. Morales H.

Innovación de modelos de negocios y gestión de
empresas familiares



Temario

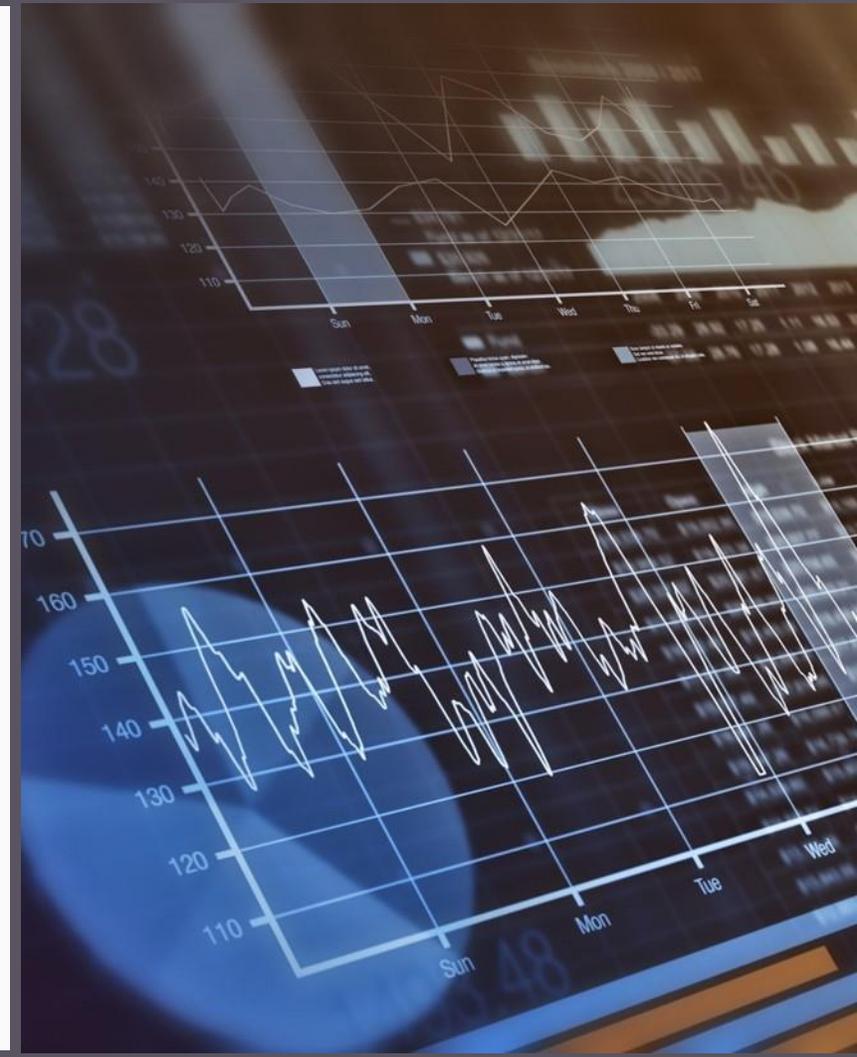
CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS

3.1 Modelos de negocio: Tipos de modelos

3.2 Componentes principales del modelo de negocio

3.3 Modelo de negocio sostenible

3.4 Innovación en el modelo de negocio





Introducción

Grandes ejemplos de los nuevos modelos de negocio son el reproductor digital iPod y la tienda en línea iTunes.com, con el que Apple creó un modelo de negocio innovador que convirtió la empresa en el líder indiscutible en el ámbito de la música en Internet.

Skype nos ofreció llamadas internacionales a tarifas irrisorias y llamadas gratuitas entre usuarios del servicio con un modelo de negocio innovador basado en la tecnología.

En esta unidad vamos a estudiar que es un modelo de negocios y como la innovación en ellos es la clave del éxito.



Innovación de modelos de negocios y gestión de empresas familiares



3.1 Modelos de negocios: Tipos de modelos

3.1 Modelos de Negocios: Tipos de Modelos

Concepto de Modelo de negocios:

Un modelo de negocios es un instrumento que permite tener claridad en el modo por el cual se ofrece una solución a una necesidad del mercado. Estos modelos tienen que ser claros y definir las estrategias que deben emplearse en la búsqueda de los objetivos de un negocio. A través de un modelo de negocios se debe distinguir cuál es el valor de un producto, qué se necesita para insertarlo en el mercado y a qué tipo de clientes se venderá.



3.1 Modelos de Negocios: Tipos de Modelos

3 elementos que debe tener un Modelo de Negocio:

Rentabilidad: Ningún negocio se monta para perder dinero, por tanto debe generar utilidad.

Escalabilidad: Que hoy se pueda montar uno, mañana otro y así sucesivamente hasta tener un modelo que conquiste el mercado.

Repetibilidad: Que se puedan estandarizar para poder hacerlos replicables en cualquier lugar, por ejemplo los productos de franquicia.

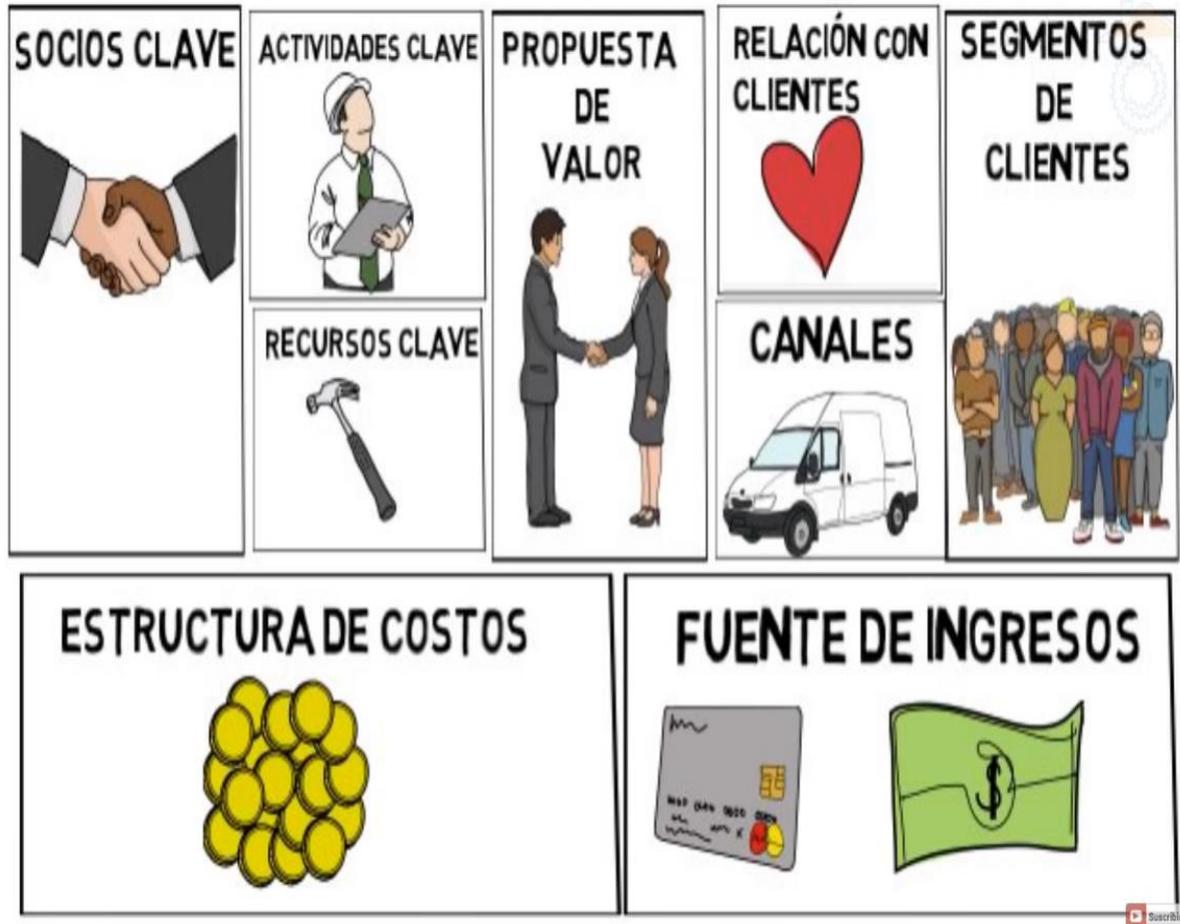


Cómo crear valor con un modelo de negocio

Estando cerca del cliente. Teniendo unas relaciones muy estrechas desde el principio para saber cuáles son sus necesidades o problemas que tienen, escuchándolos permanentemente. Y una vez que el producto está en el mercado, se debe poder retroalimentar para entender los ajustes que hay que hacer hasta encontrar el modelo con el que los clientes están encontrando un valor añadido en él. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes.



3.1 Modelos de Negocios: Tipos de Modelos



Un apoyo visual puede ser lo que necesitas para comprender mejor cómo se relacionan algunos conceptos al momento de crear un modelo de negocios. El esquema al que más se acude es el creado por Alexander Osterwalder (MODELO CANVAS):

Los 9 bloques que describe son:

1. Segmentos de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales de distribución
4. Relación con los clientes
5. Fuentes de Ingreso
6. Recursos Clave
7. Actividades Clave
8. Asociaciones Clave
9. Estructura de Costos

1. Segmentos de clientes

El bloque de Segmentos de Clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir. Los clientes son el corazón de todo modelo de negocios.

Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes.

La empresa debe estar muy clara con respecto a que segmentos de mercado sirve y cuales ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de un clara comprensión de las necesidades específicas del cliente.

1. Segmentos de clientes

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

- Mercado masivo
- Nicho de mercado
- Diversificado
- Mercados multilaterales



1. Segmentos de clientes

MERCADO MASIVO

Modelos de negocios que se enfocan en mercados masivos no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.



NICHO DE MERCADO

Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado



1. Segmentos de clientes

Diversificado

Una empresa con un modelo de negocios diversificado puede servir a dos segmentos no relacionados.



Mercados Multilaterales

Algunas empresas sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran cantidad de usuarios de tarjetas y una gran cantidad de comercios que acepten esas tarjetas de crédito.



2. Propuesta de valor

El bloque de propuestas de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.

La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado.

En este sentido, la Propuesta de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.



2. Propuesta de valor

La siguiente lista no exhaustiva de elementos puede contribuir a la creación de valor para el cliente.

Novedad	Satisfacen una necesidades totalmente nueva que los clientes NO percibían. (Están relacionadas con la tecnología).
Desempeño	Mejor características que harán al producto o servicio mejor, más rápido, ha sido una manera tradicional de crear valor (computadoras)
Personalización	Ajustar los productos y servicios a necesidades específicas crea valor.
Marca/status	Los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar una marca en específica (Rolex)
Reducción de Riesgo	Los clientes valoran cuando compran productos o servicios donde se reduzca el riesgo de su adquisición

3. Canales de Distribución

El bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.



- ¿A través de cuales canales quieren ser alcanzados nuestros segmentos de mercado?
- ¿Como los estamos alcanzando ahora?
- ¿Cómo están integrados nuestros canales?
- ¿Cuales trabajan mejor?
- ¿Cuales son más eficientes en costo?
- ¿Como los integramos con las rutinas de nuestros clientes?

4. Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas.



5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. También se pueden incluir otro tipo de beneficios, como sociales o medioambientales.

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

5. Maneras de generar Fuentes de ingresos

Venta de activos

Vender los derechos de propiedad de un producto físico

**Donde los clientes tienen la libertad de manejar, revender, e incluso destruir*



Prima por uso

Esta fuente de ingresos se genera por el uso de un servicio en particular

**Mientras mas se usa el servicio, más paga el consumidor*



5. Maneras de generar Fuentes de ingresos

Primas de bróker

Esta fuente de ingresos se deriva de los servicios de intermediación realizado de 2 o más partes

**Agentes inmobiliarios, de seguros, tarjetas de crédito (terminales)*



Prestar/rentar/alquilar

Se crea cuando le damos a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico a cambio de una prima.



6. Recursos clave

Los recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos.

Los recursos clave pueden ser:

- Físicos
- Financieros
- Intelectuales
- Humanos

El origen de los productos clave pueden ser:

- Propios
- Alquilados por la empresa
- Adquiridos de socios estratégicos

6. Recursos Clave

RECURSO	Descripción
Físicos	Incluye activos como las instalaciones, fabricas, edificios, vehículos, maquinaria, tiendas y red de distribución
Intelectual	Estos recursos son la propiedad intelectual como la marca, conocimientos, patentes, derechos de autor, base de clientes.
Humano	Son los recursos humanos indispensables para que cualquier empresa funcione.
Financiero	Son los recursos como efectivo, línea de crédito, opciones de acciones, inversiones.

7. Actividades Clave

Las Actividades Clave describe las cosas mas importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione. Estas son las acciones mas importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente

Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos.



7. Actividades Clave

RECURSO	Descripción
Producción	Estas actividades son: Diseño, realización y entrega de un producto en cantidades sustanciales. Manufacturas.
Solución de Problemas	Desarrollo de soluciones para los clientes, consultoría, hospitales, empresas de servicios.
Plataforma/red	Modelos que sus actividades dependen de las redes, plataformas de conexión, software. Ejemplo: E-Bay, Visa, Microsoft.

8. Asociaciones Clave

Las Asociaciones Clave describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Podemos distinguir 4 tipos diferentes de sociedades:

- **Alianzas estratégicas:** entre empresas no competidoras.
- **Competencia:** Alianzas estratégicas entre competidores
- **Asociación de Empresas:** para desarrollar nuevos negocios
- **Relaciones de comprador-suplidor:** para asegurar disponibilidad de materiales



Alianza Estratégica



2 empresas líderes de sus respectivos mercados se juntaron para crear un producto común: en este caso el Apple Watch Nike +.

Competencia



2 empresas automovilísticas crearon una alianza para desarrollar conjuntamente un superdeportivo.

Asociación de Empresas

EJEMPLO DE ALIANZA
ESTRATÉGICA COMERCIAL



+



ALBERTO GRANJA

Relaciones de comprador- soplidor:



8. Asociaciones Clave

Puede ser útil distinguir tres motivaciones para crear sociedades:

Optimización y economía de escala	Se requieren alianzas para optimizar costos. Las empresas no pueden poseer todos los recursos para realizar sus actividades. Ejemplo: Subcontratación.
Reducción de riesgos e incertidumbre	Las asociaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo que se caracteriza por la incertidumbre. Por ejemplo los competidores forman una alianza estratégica en una área y compiten en otras.
Adquisición de recursos y actividades particulares.	Las empresas suelen suplir recursos específicos al usar recursos de otras empresas. Por ejemplo, algunas automotrices al ingresar a los mercados hacia asociaciones con otras para usar sus plantas de ensamblado. Ejemplo Alianza: Renault Nissan Mitsubishi.

9. Estructura de costos

Son todos los costos involucrados para operar un modelo de negocios. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves.

De manera natural, los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios. Pero las estructuras de costos bajos son más importantes para algunos modelos de negocios que en otros. Por lo tanto puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de costos en modelos de negocios: Impulsados por los costos e impulsados por el valor

9. Estructura de costos

IMPULSADOS POR LOS COSTOS

Estos modelos de negocios se enfocan en minimizar los costos donde sea posible. Tiene una estructura de costo tan reducida como sea posible: usando bajos precios, automatización al máximo, subcontratación extensa. Ejemplo: Aerolíneas de bajo costo (Viva aerobús, volaris)

IMPULSADOS POR EL VALOR

Algunas empresas están menos preocupadas por las implicaciones del costo y se enfocan en la creación de valor. Alto valor de primera y alto grado de servicio personalizado. Ejemplo: Hoteles de lujo, Tesla, Apple, American Express.

9. Estructura de costos

Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

Costos Fijos	Los costos que se mantiene iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos. Por ejemplo salarios, alquileres, y plantas de manufactura. Algunos negocios, como los de manufactura, se caracterizan por una alta proporción de costos fijos.
Costos Variables	Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales musicales, se caracterizan por una alta proporción de costos variables.
Economía de Escala	Es la ventaja de costos que obtiene cuando la producción aumenta. Empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por cantidades grandes. Este y otros factores causan que el costo unitario caiga cuando sube la producción.

3.1 Modelos de Negocios

Podemos identificar que los modelos de negocio, desde hace varios años, hasta la actualidad, han cambiado de una manera muy significativa, por ejemplo en cuanto a los distintos componentes que forman las fases del proceso desde que el producto se origina hasta que llega al consumidor final.

A modo resumen, examinando el concepto de modelo de negocio, se podría decir que todas aquellas empresas que incorporen la revisión o mejora de su modelo de negocio podrían crear mucho valor adicional a la gestión y desarrollo empresarial.

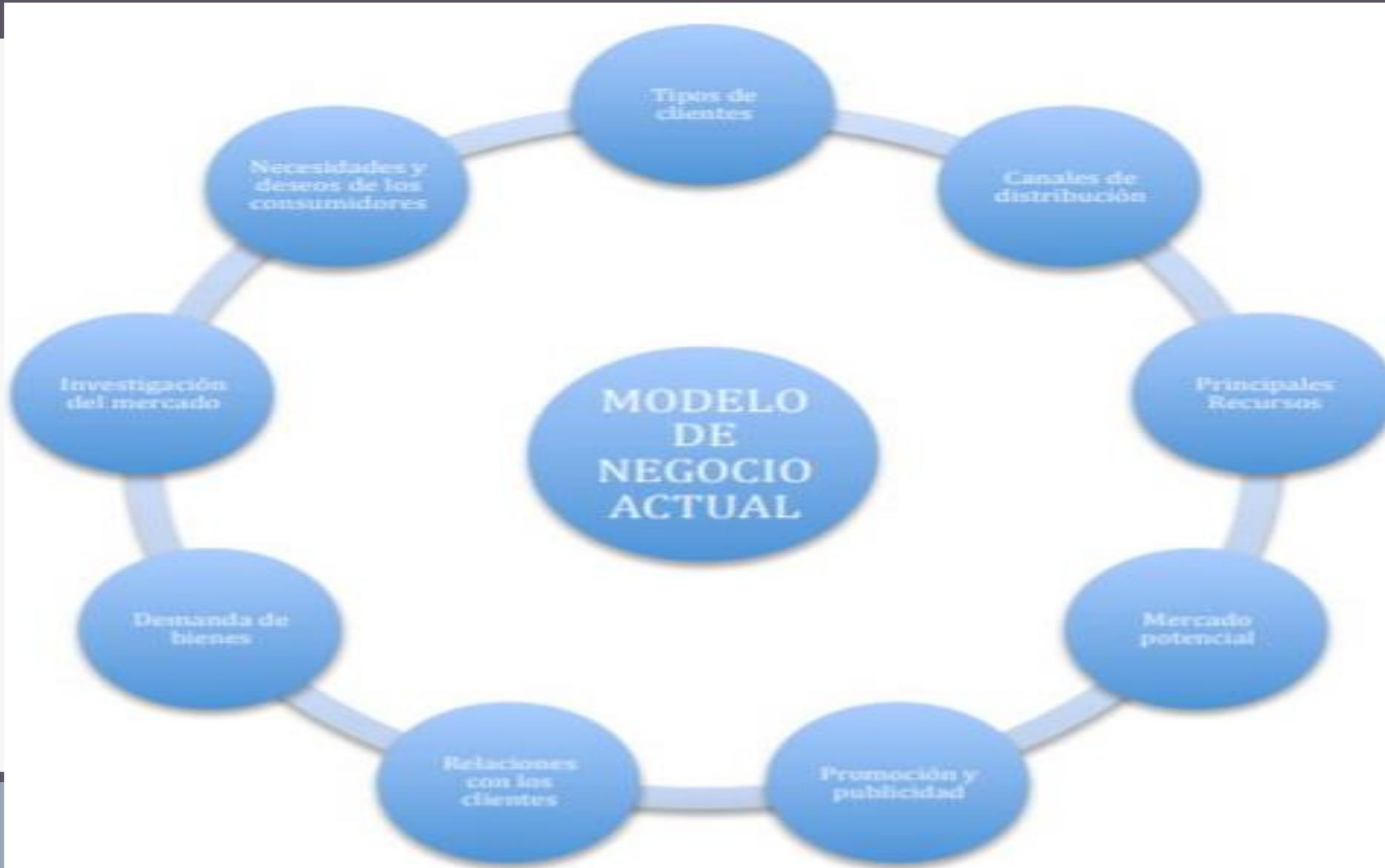
Modelo de negocio tradicional vs actual

Modelo de Negocio Tradicional



Modelo de negocio tradicional vs actual

Modelo de negocio actual



- Tipos de Clientes
- Canales de Distribución
- Principales Recursos
- Mercado Potencial
- Promoción y Publicidad
- Relación con los clientes
- Demanda de bienes
- Investigación de Mercados
- Necesidades y deseos del consumidor

Modelo de negocio tradicional vs actual

- Podemos identificar que los modelos de negocio, desde hace varios años, hasta la actualidad, han cambiado de una manera muy significativa, por ejemplo en cuanto a los distintos componentes que forman las fases del proceso desde que el producto se origina hasta que llega al consumidor final.

Importancia de los modelos de negocios

- ✓ Mediante el diseño y elaboración de los componentes que forman la cadena de valor se atrae y convence a los clientes para que paguen por dicho valor generado y así convertir esos pagos en beneficios. Dicho de otro modo, un modelo de negocio trata de entender lo que quieren los clientes, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello.



- ✓ Un modelo de negocio difícil de imitar, será aquel que elabore procesos complejos y estructuras organizativas que dificulten la puesta en marcha de otros modelos de negocio Por parte de los competidores
- ✓ Por tanto, una mejor comprensión de la importancia de los modelos de negocio nos ayudaría a comprender el comportamiento del mercado, la innovación, la competencia, la estrategia y la ventaja competitiva que todo empresario busca tener en su negocio = VENTAJA COMPETITIVA

<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversores • Celebridades del mundo del deporte • Equipos deportivos y ligas • Empresas subcontratadas • Instituciones de investigación científica y deportiva • Red de distribución de productos 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, diseño e innovación • Manufactura • Producción y distribución • Negociación de patrocinios con profesionales y equipos • Publicidad y marketing • Negociación con proveedores • Gestión de tiendas físicas y ventas desde la plataforma web <hr/> <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas físicas • Plataforma web y aplicación • Centros de producción y logística • Propiedad intelectual • Marca propia • Desarrolladores y diseñadores • Publicistas 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Productos personalizados y equipados con las últimas tecnologías</u> 	<p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web • Nike <u>By You</u> • Membresía Nike <hr/> <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas físicas • Plataforma e-commerce • Aplicación móvil • Eventos de marca • Publicidad digital e impresa • Redes sociales 	<p>Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado masivo • Atletas y deportistas profesionales • Deportistas no profesionales
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en imagen de marca, publicidad y marketing: Eventos y presentaciones • Gastos de patrocinio y manufactura • Producción y distribución • Inversión en desarrollo y nuevas tecnologías • Pago a personal empleado • Otros gastos generales y de tipo administrativo 		<p>Fuente de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos a través de tiendas físicas y desde la plataforma • Plan de membresía exclusivo • Ingresos de otras marcas de las que Nike es propietaria 		

3.2 Componentes del modelo de negocios

Como ya vimos el lienzo de modelo de negocios de Osterwalder es el más utilizado. Sin embargo muchos estudiosos han diferido.

Para Morris, Schindehutte y Allen, (2005), los componentes principales que constituyen el modelo de negocio son:

- Propuesta de valor
- Clientes
- Posicionamiento externo
- Procesos internos
- Procesos relacionados con la competencia
- Personal
- Inversores

Johnson y Christensen, (2008), declaran que son cuatro los elementos relacionados con el modelo de negocio:

- Propuesta de valor para el cliente
- Modelo de ingresos
- Recursos
- Procesos clave

3.2 Componentes del modelo de negocios

Como podemos observar, los distintos componentes que forman el modelo de negocio varían según los autores. De las aportaciones de cada autor, podemos identificar los siguientes elementos **clave** en los modelos de negocio, como son:



1. **Propuesta de valor**
2. **Recursos necesarios para efectuar el modelo de negocios**
3. **La fuente de ingresos**
4. **La estructura de costos**



**Enfocado en:
LA CREACIÓN
DE VALOR**

3.3 Modelo de negocios **sostenible**

El modelo de negocio tradicional buscar crear valor exclusivamente para los clientes y la empresa. Por el contrario, el modelo de negocio sostenible es aquel que crea valor tanto económico como social y medioambiental para los llamados Stakeholders. (Individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones)

Cuando un modelo de negocio cambia por completo y tiene resultados positivos tanto económicos como sociales y medioambientales, se trata de un modelo de negocio sostenible. Un punto de partida para establecer nuevas ideas de negocios sostenibles es la modificación de cualquiera de los bloques diseñados por Osterwalder

3.3 Modelo de negocios sostenible

Un modelo de negocio sostenible se fundamenta en:
Una propuesta de valor con un producto sostenible y de bajo impacto social y ambiental.



Los tres pilares fundamentales bajo los cuales trabajan estas empresas son los siguientes:

Medioambiental: las acciones están orientadas a cuidar el planeta y para ello se busca un uso más eficiente de los recursos así como las energías renovables

Social: busca la protección y el respeto de los derechos humanos, además de los derechos laborales y culturales de las personas.

Económico: el objetivo dentro de este ámbito es asegurar la independencia así como el acceso a los recursos económicos por parte de toda la sociedad

Ventajas del modelo sostenible

*¿Merece la pena implementar un modelo de sostenibilidad en nuestro negocio?
Aquí tienes todas las razones para llevarlo a cabo:*

- 👍 Las empresas sostenibles tienen una mejor imagen de marca de cara al exterior y se convierten en empresas con un gran atractivo para los inversores
- 👍 Sus acciones no solo repercuten en su propio beneficio sino que las actividades llevadas a cabo resultan atractivas y ventajosas también para la sociedad
- 👍 Al implementar un modelo de negocio sostenible, es posible acceder a mejores beneficios fiscales
- 👍 Se produce un ahorro de costos significativo gracias a la optimización de los recursos e incluso a la digitalización de documentos

Desventajas del modelo de negocio sostenible

¿Existen puntos débiles en el modelo de negocio sostenible? La respuesta es que sí:

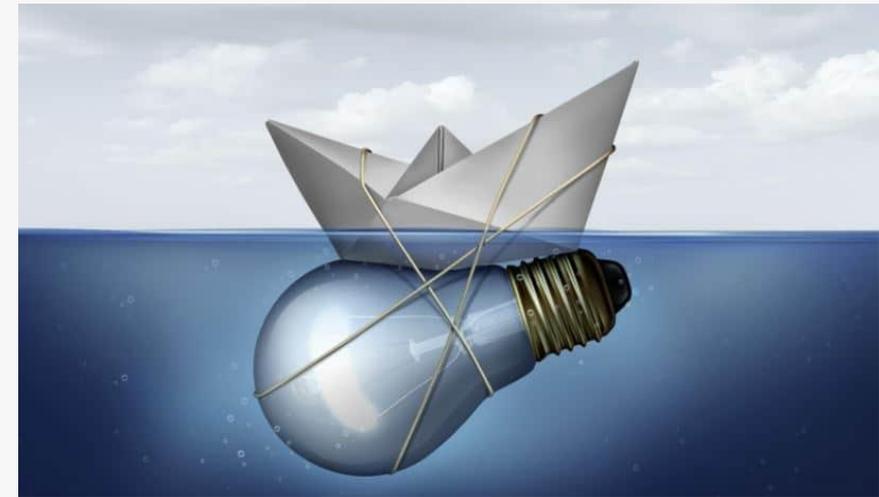
-  Por un lado, se exige un cambio de concienciación a nivel social y político muy amplio, un nivel al que muchas economías aún no pueden llegar, bien por la falta de mentalidad en la sociedad, o bien porque no tienen acceso a nuevas técnicas o tecnologías más sostenibles
-  En algunos casos, crear un cambio de infraestructuras o modificaciones en los procesos industriales, puede tener un coste elevado y no asumible por algunos países: uso de energías renovables por ejemplo.

3.4 Innovación en el modelo de negocios

El buscar nuevas vías de crecimiento, querer comercializar un producto o una tecnología nueva son motivos para verse en la necesidad de innovar el modelo de negocio.

Una empresa decide innovar en el modelo de negocio cuando se enfrenta a estos casos:

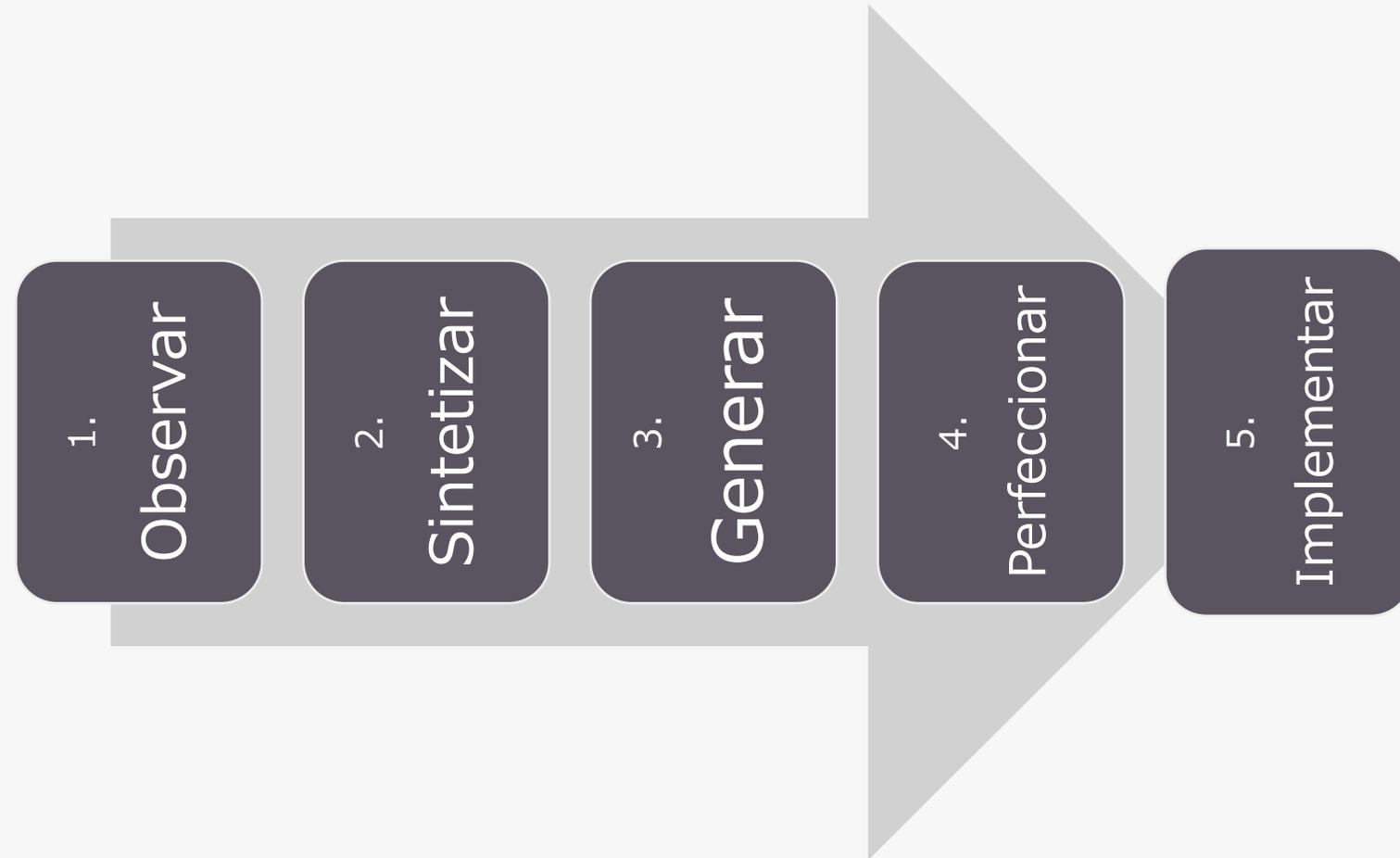
- Cumplir las necesidades del mercado.
- Generación de un nuevo producto, tecnología o servicio.
- Desarrollo de un nuevo mercado.
- Crisis del modelo de negocio ya existente.
- Necesidad de ajustar y mejorar el modelo de negocio existente para amoldarlo al entorno cambiante.



3.4 Innovación en el modelo de negocios

Para crear valor mediante la innovación en el modelo de negocio es conveniente generar nuevas ideas y de esas, quedarnos con aquellas que realmente nos van a aportar valor a nuestro modelo. Así pues, ¿cómo se puede innovar en el modelo de negocio?

El proceso de Innovación en el modelo de negocios consta de 5 pasos.



Proceso de innovación en el modelo de negocios

1. Observa: significa ir directamente a la fuente, sin recurrir a expertos en estudios de mercado. La persona que diseña el proceso debe entender perfectamente la experiencia del cliente y, en concreto, los problemas con los que se topa a la hora de comprar y consumir productos y servicios.

2. Sintetizar: Es decir, hacer balance, compartir y dar sentido a los datos obtenidos en la etapa de observación

3. Generar: Esto significa crear posibles soluciones de diseño y hacer una tormenta de ideas. Podría implicar modificar un modelo de negocio ya existente de forma novedosa, o bien generar desde cero un modelo de negocio completamente nuevo.

Proceso de innovación en el modelo de negocios

4. Perfeccionar

- Implica evaluar y realizar pruebas de concepto de las diferentes soluciones propuestas, además de experimentar a pequeña escala para asegurarse de que la innovación está yendo en la dirección adecuada. Esta es la fase en la que las ideas cobran vida; es una forma de explorar las posibles direcciones a seguir sin arriesgar mucho

5. Implementar

- La última etapa del proceso consiste en seleccionar el diseño que mejor se ajusta a las necesidades. Una vez escogido el nuevo plan de negocio – o modificado el antiguo –, la empresa deberá realizar los pertinentes cambios en la organización y la estrategia.

3.4 Innovación en el modelo de negocios

Crear modelos de negocio innovadores no va de buscar nuevas necesidades, sino formas nuevas de satisfacer las necesidades de siempre. La innovación en los modelos de negocio puede generar una rentabilidad cuatro veces mayor que desarrollar nuevos productos o servicios.

Mi ejemplo favorito es Airbnb. ¿Qué ofrecen? Alojamiento, un servicio para cubrir una necesidad que existe desde siempre. Pero gracias a la tecnología, han replanteado la forma en la que este servicio se presta. Como se suele decir, es la empresa de alojamiento más grande del mundo y no posee ni un solo activo inmobiliario.



Otro ejemplo de esta forma de operar son los **neobancos**, entidades digitales sin red física que ofrecen productos financieros más atractivos para las nuevas generaciones. No cobran comisiones y permiten acceder al servicio a través de apps móviles, precisamente el canal preferido de su público objetivo.

