



# Taller del emprendedor

## Noveno Cuatrimestre

Mayo - Agosto

## **UNIDAD II 2. NACIMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO**

2.1 Propuesta de valor

2.2 Generación de ideas

2.3 Modelo de negocio

## **UNIDAD II 2. NACIMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO**

Una idea original es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, es la idea que diferenciará un producto con elementos similares a los de la competencia, el factor que dará a los compradores una razón para escoger ese producto y no otro.

Las ideas originales tienen las cualidades de ser atractivas, duraderas y estar sustentadas en productos o servicios que crean o agregan valor a clientes dispuestos a pagar por ello. Jeffrey Timmons (1990), creador de varios libros que tratan acerca del desarrollo emprendedor, asegura que: —Una idea original es un requisito para el éxito posterior, pero de ninguna manera asegura el éxito en el negocio, esto es lógico, ya que la idea, por sí misma, aunque es la esencia del emprendimiento, requiere una combinación de factores que beneficien su desarrollo; así, es uno de los puntos clave de inicio, pero debe acompañarse de lo que se define como un buen modelo y plan de negocios.

Tener buenas ideas no es extraño, todos tienen ideas, ya que el cerebro está en actividad constante y aun de manera inconsciente buscamos soluciones a problemas, carencias y necesidades y por lo regular las generamos como representaciones mentales (la mayor parte de las veces no estructuradas). Por esta razón no debemos catalogar a las personas creativas como —extrañasll, sino como personas que tuvieron una idea original y trabajaron arduamente en su desarrollo, dándole estructura, congruencia y visualizando la transición de la idea o concepto a la realidad. Las ideas de alto valor suelen representar una solución práctica a problemas específicos, y quienes las desarrollan son personas que no se dejan llevar por la rutina ni por la pereza mental.

Sin embargo, las propuestas de valor que en realidad son atractivas para el consumidor resultan extremadamente difíciles de encontrar. Una vez que las empresas comprenden a sus clientes,

pueden ser más inteligentes al asignar recursos, si esto no sucede, pierden el tiempo al desarrollar y exponer ventajas competitivas que a sus clientes no les interesan; otras, tratan de responder la pregunta ¿por qué alguien debería comprar mi producto en lugar del artículo de mi competidor?, pero no tienen una comprensión real de las preferencias ni de los requerimientos de los clientes y, otras empresas más, ni siquiera pueden definir claramente lo que ofrecen. No obstante, recuerde que no todos los beneficios son para el cliente, la empresa también debe ganar en esa propuesta, por lo tanto, debe haber un balance en el beneficio percibido por ambas partes del modelo.

## **2.1 Propuesta de valor**

Para entender la importancia que el concepto de propuesta de valor tiene en un negocio, Zimmerer (2005) describe que la meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico es crear una ventaja competitiva, agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores y le den una posición única y superior en el mercado. Desde una perspectiva estratégica, la clave del éxito de un negocio es desarrollar una ventaja competitiva única, que le permita crear valor para los consumidores y que le sea difícil de emular a la competencia.

No obstante, Fayolle (2007) contextualiza el concepto de propuesta de valor en un ámbito más global al decir que —el emprendimiento se trata de crear valor—. Al citar a Ronstadt (1984), Fayolle define que el emprendimiento es un proceso dinámico de creación de valor incremental.

Por otro lado, Metzger (2007) comenta que la mayoría de las personas no pueden explicar qué hace su empresa; es decir, no conocen o no tienen clara la propuesta de valor de la empresa. La mejor manera para comenzar a alinear a los empleados y a la dirección, es entender el beneficio que la empresa trata de entregar a sus clientes. Por tal motivo, la propuesta de valor debe cumplir con las siguientes características:

- Reflejar la funcionalidad, el servicio, la imagen, la oportunidad, la calidad y el precio que una empresa ofrece a los clientes.

- Incluir información importante para los clientes, como plazos de entrega y riesgos o expectativas.
- Conocer y reflejar las características, visibles o no, que atraen a un posible comprador, lo que define a la empresa como proactiva ante sus clientes.
- Comunicar lo que hace mejor la empresa o la diferencia de la competencia.
- Ser lo suficientemente simple y entendible, para que el cliente potencial aprecie los beneficios.
- Buscar la fidelidad del cliente al mostrar los beneficios que ofrecen sus productos o servicios.

## **2.2 Generación de ideas**

En todas partes hay ideas que no requieren, al menos en un principio, una inversión extraordinaria, y que si se tiene la capacidad para detectarlas pueden convertirse en la solución a las necesidades o problemas que las personas requieren.

El emprendedor requiere, además, analizar con cuidado:

- El mercado: descripción del público al que va dirigida la propuesta de valor.
- La experiencia que recibió el cliente: análisis de la opinión de los clientes en cuanto a la propuesta de valor, ya que es importante recibir realimentación directa y verídica.
- El producto o servicio que ofrece al cliente en términos de características o atributos de valor para el cliente.
- Las alternativas y las diferencias: qué otros productos existen en el mercado y qué hace diferente al producto que la empresa ofrece.
- Las evidencias o pruebas que tiene la empresa sobre las ventajas en el mercado.

Después de esta serie de cuestionamientos y del análisis, es necesario construir la propuesta de valor, misma que puede iniciarse con la elección de alguna de las categorías propuestas por Kaplan y Norton (2004):

- Mejor compra o menor costo total: consiste en fijar precios económicos (bajos), buena calidad y servicio.

- Vanguardia en el desarrollo de productos: colocar como productos líderes a los más novedosos.
- Llave en mano: ofrecer la solución a necesidades o gustos específicos de un segmento de población.
- Cautiverio: busca acaparar a la mayor parte de compradores para dejar sin clientes potenciales a los competidores.

O simplemente se puede pensar en algunas de las siguientes opciones:

- Ofrecer mejor calidad: acercarse a lo que tradicionalmente cualquiera reconoce (por ejemplo, la calidad de un reloj Rolex).
- Dar más por el dinero: en tiempos de crisis económica los consumidores buscan obtener un precio —accesiblell o buscan la misma calidad por un precio mucho más accesible (por ejemplo, automóvil Lexus de Toyota de 36 000 dólares ante el Mercedes Benz de 72 000).
- Lujo y aspiración, también llamado —más por másll: en el otro extremo del espectro precio-beneficio están los proveedores de lujo, que prometen la experiencia de un estilo de vida suntuoso para consumidores con aspiraciones elevadas (marcas de alta moda, que son atractivas por dar estatus y prestigio).
- Crear la necesidad de tenerlo: es una de las propuestas de valor más atractivas que existen, ya que se apoya en el concepto de que para el cliente —es obligatorio tenerloll. Incluye bienes básicos, como ciertos alimentos o suplementos. También están los artículos que los profesionales deben tener para hacer su trabajo (por ejemplo, información legal o financiera de ciertas empresas).
- Ofrecer lo mismo por menos: es una propuesta potente al tener precios más bajos, como las tiendas de descuentos y por internet (por ejemplo, Amazon.com, BestBuy, Wal-Mart, entre otras). A veces se desarrollan marcas de imitación a precios más bajos para atender a los clientes que no pueden acceder, por costo, al líder del mercado.
- Menos por mucho menos: ofrece a un mercado productos que ofrecen menos y cuestan menos (por ejemplo, zapatos chinos, tiendas de 10 pesos, productos desechables, entre otros).

La propuesta de valor debe considerar una serie de elementos muy importantes tanto para el cliente como para la empresa.

Elementos relacionados con el cliente:

- Características del mercado potencial.
- Necesidad que cubrirán.
- Beneficios de permanencia con el producto, servicio y/o la marca.
- Descripción del producto que resalte sus ventajas sobre la competencia.
- Políticas de atención y servicio.
- A qué precio se venderá, si es posible compararlo con la competencia.
- Características de las personas vendedoras o puntos de venta, así como tipo de atención que se dará en el proceso de venta.
- Canal o canales de distribución.
- Servicios de posventa.

Elementos relacionados con el punto de vista de la empresa:

- Objetivo estratégico de la empresa (rentabilidad, altruismo, posicionamiento, crecimiento, altos ingresos, etcétera).
- Cómo logrará la empresa ser percibida por el cliente de forma apropiada.
- Recursos físicos, logísticos, tecnológicos y humanos necesarios.
- Inversiones necesarias, presentes o futuras.
- Riesgos calculados y posibles acciones.
- Objetivos del plan de ventas: precio, ventas esperadas, estrategias de introducción al mercado.
- Sistemas de información internos, necesarios para un buen control.
- Controles de calidad, del producto y del servicio a ofrecer.

Además, no debe olvidar tener clara la respuesta a esta serie de preguntas:

- ¿Por qué compra mi cliente?
- ¿Qué lo hace ser fiel a una marca?

- ¿Qué espera mi cliente?
- ¿Cómo ve mi cliente a mi empresa?
- ¿Cómo le gusta ser tratado a mi cliente?

En definitiva, para tener éxito es indispensable que ambos, el consumidor y la empresa, resulten beneficiados en el proceso de producción y venta de bienes y servicios, de ahí la importancia de tener perfectamente establecida la propuesta de valor.

En consideración de lo anterior, según Mariotti (2007), existen cinco elementos de entre los cuales un emprendedor puede elegir (uno o varios) y tomar en cuenta para concretar su propuesta de valor y asegurar su éxito:

1. Utilizar una nueva tecnología para producir un nuevo producto. Por lo general las tecnologías avanzadas atraen a las personas y les ofrecen algo adicional a lo que ya reciben.
2. Utilizar una tecnología existente para producir un nuevo bien que cubra una necesidad que los ya existentes no puedan cubrir.
3. Utilizar una tecnología ya existente para crear un producto viejo de una forma nueva, esto aprovecha la confianza que los clientes ya han depositado en el producto anterior.
4. Encontrar nuevas fuentes de recursos que brinden al productor la capacidad para realizar el producto de una forma más eficiente, tanto económica como probablemente de mayor calidad.
5. Identificar cómo el producto puede ser llevado a mercados en los que antes no se distribuía, así amplía el mercado y, por lo tanto, las ganancias del productor.

Cuando ya se tiene una idea de lo que representará la propuesta de valor, es conveniente para el emprendedor reflexionar en cada uno de los siguientes puntos:

Los valores son cuantitativos o cualitativos y se miden con los siguientes parámetros:

- Facilita el trabajo del cliente en algún aspecto.
  - Posee un mejor diseño en relación con otros similares o que cubren la misma necesidad.

- Le da valor a la marca. ○ Se ofrecerá a un precio menor que el de los otros competidores. ○ Ayuda al consumidor a reducir otros costos. ○ Reduce algún tipo de riesgo para el consumidor.
- Es más fácil de usar que otros productos que cubren la misma necesidad.
- Algunas propuestas de valor satisfacen por completo nuevas necesidades que los consumidores no percibían antes, debido a la falta de una oferta similar. Esto se relaciona la mayor parte del tiempo con la tecnología.
- ¿Mejora el desempeño o rendimiento del producto o servicio? Debe considerar que el mejorar el desempeño tiene sus límites.
- ¿El producto o servicio se adapta a las necesidades específicas de un consumidor? Este elemento permite adaptar los productos o servicios y da una ventaja sobre las economías de escala (a través de productos a la medida).

### **2.3 Modelo de negocio**

Un modelo de negocio (también conocido como diseño de negocios) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Según lo expuesto, un modelo de negocio podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman. El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica como una buena herramienta, considerando que existen elementos fundamentales de planeación estratégica para un negocio, que facilitan el desarrollo del modelo entre los más recomendados se encuentran:

- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Análisis de la industria y del mercado (incluso la competencia).
- Análisis técnico-operativo.
- Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.

- Análisis financiero.

De acuerdo con un estudio de Stonehouse & Pemberton (2002) —esta combinación de elementos tiene una asociación positiva con la planeación a largo plazo.

Al planear un negocio es necesario definir hacia quién se quiere enfocar el producto o servicio, ya que el cliente tiene una influencia positiva en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa, hecho que se ha confirmado en diversos estudios (Merrilees et al., n.d).

La importancia de un modelo de negocio para el emprendedor es que, por lo común, la planeación que se aplica al inicio de las operaciones de la empresa determina su éxito o fracaso. Un modelo de negocio es la forma en que se llevará a cabo una actividad de servicios o manufactura, para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos.

Ramírez cita a Rappa (2005), quien señala que el modelo de negocio es —el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico. Es decir, es una representación clara y concreta de cómo una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación.

Los modelos de negocio comprenden los aspectos que se enlistan a continuación:

- Seleccionar a sus clientes.
- Segmentar sus ofertas de producto/servicio.
- Crear valor para sus clientes.
- Conseguir y conservar a los clientes.
- Salir al mercado (estrategia/canales/logística/distribución).
- Definir los procesos clave de negocio que deben llevarse a cabo.
- Configurar sus recursos para utilizarlos eficientemente.
- Asegurar un modelo de ingreso adecuado, que satisfaga a todos sus clientes internos y externos.

El diseño del modelo de negocio que se seleccione no es definitivo, sino que debe evolucionar ante el entorno cambiante, lo que generará variaciones en el futuro de los modelos generados en el presente.

Magretta (2002) propone que un nuevo modelo de negocio debe enfocarse en diseñar su producto/servicio para una necesidad conocida, a través de un proceso innovador, o incluso basado en una mejor manera para hacer, diseñar, vender o distribuir un producto o servicio ya existente. Un modelo exitoso debe representar una mejor opción entre las ya existentes en el mercado; además debe tratar de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque, así como tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y volverse un estándar que siguientes generaciones traten de mejorar.

### **Definición**

El término modelo de negocio es un concepto relativamente nuevo como tal, aunque su utilización ha existido y ha sido recomendada desde hace varias décadas. Al revisar el uso de dicho concepto, encontramos la referencia a su aplicación de diversas maneras, por ejemplo, algunos autores se refieren a él como la manera en que una compañía hace negocios (estrategia), mientras que otros autores se enfocan en el aspecto visual de integración de elementos del modelo.

El término fue empleado por primera vez en 1954, por Peter Drucker y su primera aparición en un artículo académico fue en 1957, por parte de Bellman, así como en el título de un artículo en 1960 por Jones. Algunos conceptos similares han sido utilizados, tales como —idea o concepto de negociosll, sin embargo, el término modelo de negocio aumentó su difusión en los años noventa, cuando los modelos de negocios comenzaron a discutirse incluso en la internet.

Así, aunque los negocios han existido siempre y también los emprendedores que los han llevado a cabo, el término demostró sus beneficios en el ámbito estratégico y operativo, especialmente de nuevos negocios. En la última década se han citado con frecuencia, algunos ejemplos:

- —Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio. (Según Amit y Zott (2001: 511)).
- Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.
- Osterwalder, Pigneur y Tucci, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a posteriori a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la —lógica del negocio de un modelo específico (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).
- Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica este autor.

Un modelo de negocio tiene tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a —aterrizar sus ideas en la realidad.

Por otro lado, para Betz (2005), un modelo de negocio es una abstracción (concepto gráfico) de un negocio, identifica la manera en que genera beneficios económicos. Los modelos de negocio son abstractos, para poder resumir cómo las entradas de una organización se

transforman en salidas con valor agregado. Por tanto, desde aquí se puede ver que el concepto de modelo de negocio está muy relacionado a la propuesta de valor del negocio.

- ✚ En la Universidad de Negocios de Harvard los profesores Hamermesh y Paul Marshall definen el modelo de negocio como —el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficioll (Luecke, 2006).
- ✚ Casadesus-Masanell y Ricart (2007), denominan a las acciones necesarias para establecer el modelo de negocio como —eleccionesll y las agrupan en tres categorías:
  1. Políticas: forma en la que se deben hacer las cosas.
  2. Activos: forma en la que el dinero debe invertirse (obtenerse y utilizarse).
  3. Legales: condiciones legales y administrativas que deben seguirse para el control de las categorías políticas y de activos.

Es evidente que estas elecciones repercutirán en el resultado final de la empresa o del producto, gracias a que a partir de ellas se generan recursos y/o activos. Así un modelo de negocio se determinará a partir de las elecciones que tome la empresa y lo que de estas elecciones se genere.

- ✓ De acuerdo con Hisrich el modelo de negocio se describe como un documento escrito, preparado por el emprendedor, que describe todos los elementos internos y externos que sean relevantes y estén relacionados con tomar un nuevo riesgo empresarial (Hisrich, 2008).
- ✓ —Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresosll. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).
- ✓ —Un modelo de negocio describe la base para saber cómo una organización crea, entrega y captura valorll. (Alexander Osterwalder, 2009).