

La idea de negocio es, básicamente, el servicio o producto que se quiere ofrecer, la forma en que se conseguirán los clientes y cómo se espera recibir ganancias de esta. Las oportunidades que se convertirán en ideas de negocio caben en alguna de las siguientes categorías:

- ✓ Existe demanda de un producto o servicio y nadie ha atendido o satisfecho bien esta necesidad.
- ✓ Es posible fabricar un producto u ofrecer un servicio más barato o de mejor calidad que los existentes en este momento.
- ✓ Un producto es susceptible de ser sustituido ventajosamente por otro con mejores atributos, o más económico o, en general, apreciado como de mayor valor por el cliente.
- ✓ Un producto susceptible de ser mejorado, ya sea porque es muy costoso, o bien porque cuando se descompone o se rompe, no tiene reparación.
- ✓ En un país existe un producto que en otro no es conocido y que sería una buena oportunidad para exportar.
- ✓ En un país se importa un producto extranjero, que podría ser producido y comercializado en ese lugar, con mejores atributos que el que se trae de fuera.
- ✓ El emprendedor o alguien asociado a él ha desarrollado un nuevo invento que puede
- ✓ producirse y comercializarse para obtener ganancias económicas.
- ✓ Posibilidad de reciclar una materia prima o desperdicios de algún tipo en la industria.
- ✓ Capacidad para sustituir una materia prima por otra que ofrezca más ventajas, ya sea por precio, calidad, disponibilidad o beneficio social.

La idea de negocio es aquella que puedes vender en un mercado y obtener algo; *cuando la idea está bien ejecutada se puede convertir en una oportunidad de emprendimiento e incursionarse en el mundo de los negocios de manera eficaz.* Para que esto sea factible debe cumplir con ciertos estándares como lo son: Ser rentable.

Una vez que se logran validar estas ideas o potenciales oportunidades, aparece la posibilidad de crear un proyecto emprendedor dinámico, con alto potencial de crecimiento económico, sustentabilidad y perdurabilidad. Por lo tanto, **una de las vías para encontrar ideas y oportunidades es prestar atención a los cambios de todo tipo, tecnológicos, económicos, socioculturales, ambientales, etcétera.**

2.1 Propuesta de valor

Son los **beneficios que la empresa le ofrece al cliente a través de cierto producto (o proceso) y/o servicio**; es la mezcla que se forma con la **descripción de los productos o servicios, así como los beneficios que ofrece y los valores agregados que lo hacen diferente a los de su clase** y que pueden ser disfrutados por los clientes; 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.

La empresa **debe ser capaz de responder a la pregunta del consumidor: ¿por qué debería comprarle a usted?** Una propuesta de valor depende de los elementos que aparecen en la tabla siguiente:

Elementos	Definición
Cualidades del producto	Se refiere a los beneficios que ofrece el producto: funcionalidad, calidad y precio de dicho producto, entre otras.
Relación con el consumidor	Es la respuesta de los clientes hacia el producto/servicio, es decir, cuán satisfecho queda el cliente y qué aceptación le da al producto; esto implica la percepción que el cliente tiene de su costo-beneficio.
Imagen y prestigio	Son los factores que atraen a un cliente hacia una empresa y le permiten a ésta definirse de manera positiva ante sus clientes.

El concepto de propuesta de valor fue originalmente difundido por Porter (1985), con el nombre de —cadena de valorll. Según Porter, la cadena de valor es un concepto muy importante, ya que a través de ella se identifican los procesos a seguir dentro del negocio, ayuda a elegir indicadores y necesidades de recursos. Para Mejía (2007) el término —propuesta de valorll, se acuña a partir de estudios sobre estrategia empresarial y se define como una mezcla que se forma con la descripción de los productos o servicios, así como los beneficios que ofrece y los valores agregados que lo hacen diferente a los de su clase y que pueden ser disfrutados por los clientes. Kotler, más recientemente, señala que **la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no sólo por el posicionamiento de la oferta. Es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio** (Kotler, 2005).

Para el desarrollo de la propuesta de valor se dan **etapas** (o posicionamientos):

- a) Elegir un **posicionamiento amplio para el producto como punto de partida** (por ejemplo, mayor calidad, más seguridad, más prestigio, menos costo).
- b) Determinar **una postura de valor para el producto**, tal como más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, más por menos.
- c) Y por último, desarrollar la **propuesta de valor total del producto**, en la que se debe responder a la pregunta del cliente: ¿por qué debo comprarle a usted? Entonces, la propuesta de valor es una oferta total de marca, que es de gran importancia como parte del desarrollo del plan de negocios, porque al tener un fuerte impacto hará crecer su mercado y se convertirá en una propuesta competitiva.

Entonces, **la propuesta de valor es una oferta total de marca**, que es de gran importancia **como parte del desarrollo del plan de negocios**, porque al tener un fuerte impacto hará crecer su mercado y **se convertirá en una propuesta competitiva**. Ahora bien, **los atributos de los productos y servicios que generan la propuesta de valor, están relacionados con la funcionalidad, la calidad, la oportunidad y el precio** de acuerdo al Grupo Kaizen (2005).

2.2 Generación de ideas

Una forma de iniciar la generación de propuestas de valor, es utilizar algunas de las **preguntas** que Alex Osborn (2005) propone **para generar ideas**:

¿Por qué es necesario el producto? ¿Dónde puede hacerse? ¿Cuándo debería hacerse? ¿Cómo se hace?, y de ahí podrían derivar otra serie de preguntas, por ejemplo: ¿debe ser algo nuevo?, ¿modificado?, ¿mejorado?, ¿económico?, ¿combinado?, etcétera.

A veces ni siquiera es necesario aportar nada nuevo en términos de tecnología o innovación en el producto o servicio, simplemente se trata de tener una estrategia que permita entrar en el mercado con ciertas ventajas que le brinden perspectivas de éxito. Ahora bien, si además de una fuerte ventaja competitiva se reúnen otras de tipo estratégico (distingos), como pudiera ser la de disponer de un local en una zona clave, conseguir un financiamiento inicial ventajoso, contar con un conocimiento clave del cliente y un excelente plan de negocios, las posibilidades de salir adelante con éxito son bastantes elevadas.

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, y
- ✍ 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.

○ 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 más:** 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. o 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. o Se ofrecerá a un precio menor que el de los otros competidores.
 - ❖ Ayuda al consumidor a reducir otros costos. o 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**. 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**. Su importancia radica en que **la planeación que aplica el emprendedor 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.

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.

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.

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.***

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 negocios, 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.

Concepto de modelo de negocio

Un modelo de negocio 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:***

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

Las acciones necesarias para establecer un modelo de negocio se denominan elecciones y se 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.

2.4 Características de los modelos de negocios

Tal como hemos señalado, un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos sus componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor. El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y un valor para el cliente atractivo para maximizar las ganancias. Los modelos de negocio con más éxito cuentan con una especie de —secretoll que los diferencia de otros. La estrategia de la compañía de combinar y poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administrativa, determinan un modelo de negocio único. **La combinación de estas variables y el nivel de superioridad del modelo determinan sus ventajas competitivas (el —secretoll del modelo).**

Para que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe poner especial atención en los siguientes puntos:

2.4.1 Bajos costos

Si la compañía tiene los mismos costos que sus competidores, entonces tendrá las mismas ganancias. Por tanto, para aumentar el margen de ganancias debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia.

Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son: ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad. Las compañías que buscan ahorrar en tecnología y calidad a la larga pueden presentar un aumento en los costos de sus productos, ya que éstos suelen tener más fallas y/o rechazo por parte de los compradores.

El consumidor concibe como mayor valor el hecho de que el costo se disminuya, y esto se puede dar mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, que éste sea de más fácil uso, aumento de la garantía y entrega rápida, entre otras.

2.4.2 Innovación y diferenciación

La empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado.

La razón por la que es necesario este punto es que si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, entonces los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre las demás.

El valor que la compañía obtiene de su diferenciación con otras depende también del precio y margen de ganancias. La compañía puede establecer un precio de entrada al producto y si éste tiene éxito puede vender el producto a mayor precio y obtener un margen de ganancia mayor, considerando siempre la sensibilidad que el cliente tenga respecto al costo-beneficio que el mismo le brinda.

La diferenciación o innovación debe ser de valor para el comprador, y **se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto**, la diferenciación debe ser real y percibida por el cliente (esto es, no sólo tangible, sino de importancia para el cliente), de otra forma no habrá una preferencia por el producto.