

VinGest

# DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

Apuntes para aplicar una metodología

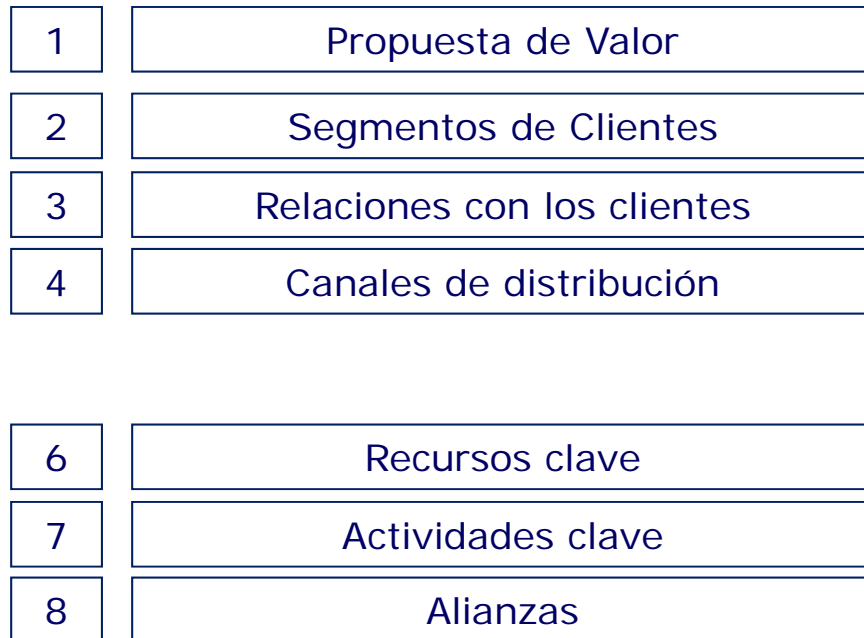
Julio 2011

## 1.- INTRODUCCIÓN

- ❑ Estos apuntes se han elaborado sobre la base de la metodología conocida como Canvas para el desarrollo y definición de modelos de negocio.
- ❑ La expresión Modelo de Negocio es uno de esos términos ambigüos que abunda en el mundo de las técnicas de gestión que, en muchas ocasiones, no tiene un significado más profundo o detallado que la imagen intuitiva que proyecta.
- ❑ A estos efectos, definimos como Modelo de Negocio aquel conjunto de elementos esenciales de una organización empresarial a través de los que se crea, produce y obtiene valor.
- ❑ A los efectos de diseñar un Modelo de Negocio es necesario dotar de contenido específico a aquellos elementos que lo materializan de forma efectiva.

## 2.- VISIÓN GENERAL

□ Podríamos definir un modelo de negocio sobre la base de nueve columnas que constituyen el edificio empresarial:



### 3.- LA PROPUESTA DE VALOR

- Las preguntas que permiten describir la propuesta de valor son:
  - ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes?
  - ¿Cual es el problema o necesidad que ayudamos a resolver?
  - ¿Con qué paquete de productos y/o servicios somos capaces de resolver las necesidades y/o problemas?

- Algunos elementos o atributos de la oferta que contribuyen a crear valor para los clientes pueden ser:

<b>ATRIBUTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Innovación / novedad	Nueva manera de resolver un problema o satisfacer una necesidad
Prestaciones	Capacidades superiores o mejores formas de resolver un problema
Adaptación	Soluciones / productos específicos que encajan perfectamente en un cliente
Servicio Total	La propuesta de valor resuelve todo el problema
Diseño	La propuesta o servicio goza de un diseño / forma excelente
Reputación / status	El consumo del proyecto o servicio implica prestigio, exclusividad
Precio	La oferta permite satisfacer la necesidad más esencial con el menor coste
Reducción de Coste	El producto o servicio ayuda a reducir costes
Reducción del Riesgo	El producto o servicio cubre el riesgo del comprador
Accesibilidad	La propuesta de valor permite acceder al comprador a productos y/o servicios fuera de su alcance natural
Usabilidad	El atributo de valor puede ser la comodidad o facilidad de uso

## 4.- LOS SEGMENTOS DE CLIENTES

- ❑ Es fundamental disponer de criterios sólidos de segmentación de los clientes y targets para poder entender mejor las posibilidades y potencialidades de la propuesta de valor, en relación a los diferentes atributos.
- ❑ Conceptualmente, los criterios de segmentación de clientes responden a alguno o algunos de los siguientes criterios:



- ❑ Las técnicas de segmentación exigen distintos criterios de aplicación en función de que el negocio se oriente a distintos mercados.
  - ❖ Mercado masivo de consumidores finales (criterios sociológicos, geográficos o culturales)
  - ❖ Mercados para empresas con nichos (criterios de aplicación de la solución)
  - ❖ Mercados múltiples (una misma solución atiende distintas necesidades)

## 5.- LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- ❑ Los canales de distribución actúan como punto de contacto inmediato con los posibles clientes / compradores y juegan un relevante papel en la experiencia del cliente desde posibles diferentes funciones:
  - creación de conocimiento de la existencia de la oferta
  - ayuda al cliente a tomar decisiones de compra (prescripción)
  - entrega efectiva (acercamiento físico) de los productos y/o servicios
  - asesoramiento y/o apoyo al cliente en la post-venta o en el uso del producto / servicio
- ❑ Adicionalmente, es necesario entender si el canal de distribución ofrece o no una proposición de valor más amplia (por ejemplo, gama)
- ❑ Los canales de distribución pueden clasificarse en propios o aliados y en directos e indirectos



## 6.- LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

□ La fórmula de relación con los clientes es otro de los elementos de un Modelo de Negocio; este elemento es relevante a los efectos de entender las principales características de:

- la captación de clientes
- la retención de clientes
- el upselling y la venta cruzada

□ Pueden distinguirse diversas tipologías de relación con los clientes:

Asistencia Personal	Cuando la interacción personal es muy relevante en el proceso de compra
Auto – Servicio	Cuando el cliente puede gestionar la compra sin asistencia personal
Comunidad	Cuando el concepto de pertenencia a un grupo, forma parte del criterio de adquisición
Cocreación	Cuando la propia forma de producir el bien y/o el servicio exige una colaboración entre el cliente y el proveedor

## 7.- LA GENERACIÓN DE INGRESOS (1/2)

- ❑ Este elemento del modulo trata de definir los criterios y mecanismos por los que la creación de valor se traduce en flujo de caja del cliente hacia la empresa.
  
- ❑ Pueden existir diferentes corrientes de ingresos que pueden exigir distintas estrategias de precio. En concreto existen dos tipologías clásicas:
  - servicios / productos que generan una recurrencia en el tiempo
  - servicios / productos que se pagan una vez (de vez en cuando)
  
- ❑ Las formas clásicas de generación de ingresos pueden clasificarse así:

* Venta de un activo	* Cuotas de suscripción	* Cuota por licencia
* Honorarios por uso/servicio	* Alquiler por uso	* Honorarios de intermediación
* Publicidad	* Honorarios por servicio pactado	

## 8.- LA GENERACIÓN DE INGRESOS (2/2)

<b>MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS</b>		
<b>PRECIOS FIJOS</b>		<b>PRECIOS VARIABLES</b>
Lista de Precios		Negociación caso a caso
Precios Ajustados por Características		Honorarios de éxito
Precios Adaptados por Segmentos		Valor en función de demanda
Precio en función de Volumen		Subastas

## 9.- RECURSOS CLAVE

❑ Los modelos de negocio exigen disponer de recursos clave sobre cuyo apalancamiento se desarrollan los procesos de creación de valor.

❑ Los recursos clave pueden ser:

<b>FISICOS</b>	<b>FINANCIEROS</b>
- Fábricas      - Edificios      - Tierra - Maquinaria   - Materias Primas   - Vehículos	- Liquidez      - Capacidad Endeudamiento - Cash-Flow      - Fondos Propios
<b>HUMANOS</b>	<b>INTELECTUALES / CONOCIMIENTO</b>
- Personas      -Experiencia - Relaciones      - Know-How      - Cultura	- Marcas      - Patentes      - Sistemas - Bases de Datos   - Modelos de Información   - Alianzas

❑ Las preguntas clave:

- ¿Qué recursos son aquellos capaces de marcar la diferencia?
- ¿Qué recursos conviene tener en propiedad y cuáles alquiler?

## 10.- ACTIVIDADES CLAVE

❑ El despliegue de la propuesta de valor exige el desarrollo de actividades clave que representan la esencia del proceso de esencia de valor

❑ Las actividades clave pueden ser de distinta naturaleza, pero en un esquema general pueden clasificarse en:

- Investigar / Crear Bases de Innovación
- Diseñar procesos y/o productos
- Producir y/o Realizar el producto/servicio
- Distribuir / Acercar Físicamente
- Comercializar y Vender
- Servicios Post-Venta

❑ Desde otro punto de vista, la esencia de las actividades clave puede ser diferente en función de la necesidad que se atiende.

- Producción: al final lo que se entrega es un producto
- Solución: se ofrece un servicio o paquete de servicios que cubren una necesidad o resuelven un problema
- Plataforma / network: se pone a disposición del usuario una plataforma de conexión

## 11.- ALIANZAS

□ La existencia de socios y/o suministradores estratégicos es cada día más una clave relevante en los modelos de negocio. Podemos distinguir cuatro tipos básicos de asociaciones estratégicas:

- joint – ventures para el desarrollo de nuevos negocios
- acuerdos estables de suministro con proveedores fiables
- otras alianzas estratégicas con no competidores
- “coopetición”: acuerdos estratégicos con competidores

□ Las principales razones de fondo para establecer alianzas estratégicas que forman parte del modelo de negocio son:

- búsqueda de aprovechamiento de costes y/o economías de escala
- reducción de riesgos y/o incertidumbres
- acceso de forma exclusiva o privilegiada de determinados recursos o actividades relevantes

## 12.- ESTRUCTURA DE COSTES

❑ La estructura de costes se desprende de manera natural como consecuencia de las actividades, recursos y alianzas.

❑ Existen negocios muy orientados a costes (cost-driven) y otros más orientados a generación de márgenes altos (value-driven).

❑ La estructura de costes de un negocio debe definirse teniendo en cuenta la naturaleza intrínseca de los mismos:

- costes fijos

- costes variables

- costes directos

- costes indirectos

❑ Asimismo, en los modelos de negocio orientados a costes es muy relevante considerar aspectos como:

- economías de escala

- tamaño mínimo eficiente

- economías de alcance (sinergias...)