

El Modelo de Negocio

El objetivo de este artículo es describir el Modelo de Negocio de forma que facilite a emprendedores, empresarios y ejecutivos de empresa a reflexionar sobre un tema clave para la supervivencia de las empresas. La tarea de formular el Modelo de Negocio requiere relevar información, establecer conexiones inteligentes, analizar su impacto en el negocio y planificar acciones de corto, mediano y largo plazo. El análisis del Modelo de Negocio se utiliza para comprender como funciona la empresa y lograr la mayor rentabilidad posible.

¿Por qué es necesario analizar el modelo de negocio? Porque un buen modelo de negocios responde las preguntas básicas de P. Drucker: ¿Quién es el cliente?, ¿qué es lo que el cliente valora?, ¿cómo hacemos dinero en este negocio? Y ¿cuál es la lógica económica sobre la que se basa este negocio para entregar valor al cliente a un costo apropiado?

O como sostiene Joan Magretta, la definición de modelo de negocios es: *“la historia que explica como trabaja una empresa”*. Por otro lado, J. Mullins y R. Komisar, afirman que: *un modelo de negocio es el patrón de la actividad económica (la liquidez que fluye hacia adentro y hacia fuera de la empresa y la cadencia correspondiente) que determina si el negocio se queda sin liquidez, o no, y si ofrece, o no, un rendimiento atractivo a sus inversores. En resumen, el modelo de negocio es el apuntalamiento económico de la empresa en todas sus facetas.*

Una aclaración importante: el modelo de negocio no es lo mismo que estrategia, aunque muchas personas utilicen ambos términos como si significaran lo mismo. Los modelos de negocios describen, como las piezas de un negocio encajan una con otra, como un sistema.

En cambio, una estrategia competitiva explica como una empresa puede hacer mejores negocios que la competencia, y por definición, esto significa ser diferente. La estrategia es la teoría que tiene el emprendedor o empresario de *dónde*, mercados y clientes, y *cómo*, productos, servicios, canales, diferenciación, va a conducir su emprendimiento para lograr un margen bruto positivo que le permita pagar los costos de estructura y ser rentable.

El éxito no proviene de pensar acerca del modelo de negocio, sino en la oportunidad de satisfacer a un consumidor real que necesita que se realice un trabajo que él no puede o quiere hacer. A partir de allí, es necesario determinar los pasos que conduzcan a construir una propuesta para el consumidor que generen ganancia para la empresa. Una vez construida la propuesta de valor para el cliente y la empresa, se la compara con el modelo de negocios existente, con el fin de identificar que cambios habría que realizar para capturar la oportunidad.

El Caso TDL S.A.

Lucas y Diego Salvatore comenzaron su emprendimiento en el 2002 al descubrir un problema que los clientes de la empresa de su padre resolvían de forma insatisfactoria, la provisión de rejillas metálicas en tiempo y forma, y a un precio razonable. La propuesta de valor de TDL S.A. fue construida identificando cuales eran los atributos que los clientes valoraban al momento de decidir su compra, y cuales eran aquellos atributos que criticaban de la competencia. Esto implica

que la competencia realizaba acciones que valía la pena imitar y mejorar y otras que no. Los hermanos Salvatore se focalizaron en aquellos aspectos que los diferenciaban de la competencia, y simultáneamente en los procesos de fabricación para disminuir los costos de los productos terminados. En algunos mercados, el cliente no está dispuesto a pagar más por el mismo producto, por lo cual, la diferenciación no puede trasladarse al precio, y es necesario trabajar en reducir los costos y en innovar en los procesos para generar rentabilidad para la empresa.

Los elementos del Modelo de Negocio

El modelo de negocio se compone de cuatro elementos que se ensamblan entre sí, que crean y entregan valor. El más importante es el primero, la Propuesta de Valor.

La Propuesta de Valor (PdV): un emprendimiento puede alcanzar el éxito si encuentra la forma de crear valor para sus clientes y para la empresa. La construcción de la propuesta de valor requiere que se describa con la mayor precisión posible quién es el cliente primario del emprendimiento. Puede ser una persona, una empresa o una organización sin fines de lucro. En este punto es importante distinguir cliente de consumidor. Cliente es aquella persona o empresa que paga por el producto o servicio y consumidor es el que lo utiliza. Por ejemplo, una madre puede comprar leche para su familia, pensando en el consumidor final que es su hijo.

La propuesta de valor se compone de atributos tangibles, el producto, la calidad, el plan de pagos, por ejemplo, y de atributos intangibles como la atención de un vendedor, la respuesta telefónica ante un reclamo, el acceso al producto, entre otros. El cliente, por lo general, tiene una representación mental del producto o servicio que va a adquirir. Por ejemplo, cuando una cliente decide comprar una cartera, posiblemente esté pensando con que ropa la combinaría, en que contexto usaría la cartera y que dirán sus amigas. En una empresa, el gerente, cuando decide comprar un producto o servicio para su empresa, va a tener en cuenta los requisitos que debe cumplir, la marca, la garantía, el servicio posventa, el precio, es decir, aquellos atributos por los cuales va a ser evaluada su gestión. Como explica Alberto Wilensky, los productos o servicios se componen de tres tipos de producto:

- El producto imaginario: lo que el cliente tiene en su mente y es una promesa que busca en el producto.
- El producto físico, el cumplimiento tangible de la promesa.
- El producto económico, el precio que se pagará por ese producto.

Una vez que comprendamos el problema a resolver del cliente en todas sus dimensiones, incluyendo el proceso completo de cómo hacerlo, podemos diseñar la oferta. Cuanto más importante es el producto o servicio para el consumidor, más relevante es el nivel de satisfacción del consumidor al comparar las actuales opciones que están a su alcance, y cuanto mejor sea la solución que su empresa le provea al consumidor con respecto a los competidores (y por supuesto a un precio más bajo) mejor es la PdV.

La fórmula de las ganancias, es como la empresa define que va a proveer valor para sí misma, proveyendo valor para el consumidor, y consiste de:

- *El modelo de ingresos*: la facturación mensual y anual del emprendimiento, que surge de multiplicar precio por cantidad de unidades vendidas y cobradas.
- *El costo de la estructura*: los costos directos, indirectos y la economía de escala. El costo de la estructura estará fuertemente impactado por el costo de los recursos clave requeridos por el modelo de negocios.
- *El margen del modelo*, es el margen bruto (Precio de cada unidad menos los costos variables. Dado un volumen de ventas esperado y el costo de estructura, se estima cual es la contribución necesaria de cada transacción para obtener las ganancias deseadas.
- *La velocidad en el uso de los recursos*, es decir, cuan rápido deben rotar el inventario, los activos fijos y otros activos, y por sobre todo, como de bien se deben utilizar los recursos para producir el volumen esperado y obtener las ganancias deseadas.

Es recomendable iniciar el proceso determinando el precio de venta requerido para entregar la PdV y luego ir hacia atrás para determinar cual debería ser el costo y el margen bruto. Esto a su vez determina la escala y la velocidad en el uso de los recursos para obtener la ganancia deseada.

Los recursos clave, son los activos tangibles e intangibles que controla la empresa, como por ejemplo: Fábrica y equipos, sus productos, la reputación frente a los clientes.

Categorías de recursos:

- Financieros (aportes de accionistas, bonos, bancos)
- Físicos (ubicación de la planta, acceso a materias primas)
- Recursos humanos (capacitación, juicio, inteligencia, relaciones)
- Organizacionales (planeamiento, control, coordinación, cultura, reputación)

Las capacidades son las fuentes que le permiten a la empresa obtener ventajas como:

- Las habilidades de marketing
- El trabajo en equipo
- El know how del negocio
- La innovación

Cuatro preguntas para evaluar los recursos y capacidades del emprendimiento:

1. **Valor:** ¿Puede la empresa aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas con los recursos y capacidades que posee?
2. **Exclusividad:** ¿solo unas pocas empresas, controlan un determinado recurso?
3. **Imitabilidad:** ¿tienen una desventaja en sus costos, aquellas empresas que no cuentan o no pueden desarrollar determinado recurso?
4. **Organización:** las políticas y procedimientos de la empresa, ¿están organizadas para explotar recursos valiosos, raros y costosos de imitar?

Los procesos clave: Las empresas exitosas poseen procesos operativos y de gestión que les permiten entregar valor de una forma que pueden repetir exitosamente y aumentar en escala. Entre estos procesos se encuentran la capacitación, la investigación y desarrollo, la fabricación, presupuestación, planeamiento, ventas, y servicios. Los procesos clave también incluyen a las reglas, indicadores, métricas y normas que implementa la empresa.

Identificar los procesos clave del emprendimiento o de la empresa es fundamental para la supervivencia de la misma. Los procesos clave son aquellos que la empresa sabe hacer mejor que la competencia, que le permiten controlar la evolución del negocio y que determinan la rentabilidad del mismo. Por ejemplo, en algunos emprendimientos, Compras es un proceso clave porque establece el piso de la rentabilidad. En el caso que la compra de la materia prima no se realice al menor costo posible, manteniendo los requisitos de calidad, será muy difícil que el proceso productivo, por más eficiente que sea, logre reducir el costo y alcanzar un margen bruto que se hubiera logrado si la compra se hubiera realizado eficazmente.

Los procesos clave son por lo general, cuatro o cinco, que sintetizan como trabaja una empresa y obtiene ganancias. Identificar los procesos clave facilita el diseño de la organización que mejor responda a la estrategia del emprendimiento, debido a que al saber que procesos debe retener el emprendimiento y cuales tercerizar, logrará mayor eficiencia y menores costos, sin perder el control del negocio.

El Caso Roller Flex

Eduardo Nisi es el fundador y director de este emprendimiento que fabrica y vende cortinas roller para individuos y empresas. Eduardo ha diseñado una organización virtual, en la cual los procesos clave son: la comercialización, la compra de materias primas, la organización de la producción que está tercerizada y la estrategia del negocio, que le han permitido ser muy competitivo en un mercado en crecimiento y en el que aparecieron muchos competidores por precio.

Como se construye un gran modelo

Crear la propuesta de valor para el consumidor. No es posible inventar o reinventar un modelo de negocio sin identificar claramente la propuesta de valor del consumidor. Muchas veces se comienza con una simple observación. Imagine por un momento que usted está en una ruta de Mumbai, India, en un día de lluvia. Usted observa que una gran cantidad de motocicletas pasan alrededor de los autos peligrosamente, y que la gran mayoría transporta familias enteras, una locura!!! Sin embargo, cuando Ratan Tata, CEO del Grupo Tata observó esta escena, descubrió un trabajo a realizar: proveer una alternativa de medio de transporte más segura para estas familias. Analizó que el auto más barato en la India costaba cinco veces más que una motocicleta, y que muchas de esas familias no podrían acceder a esos autos. Por lo tanto, ofrecer una alternativa de transporte más segura y apta para todo clima a un precio accesible para estas familias es una poderosa propuesta de valor, con el potencial de llegar a decenas de millones de personas que todavía no forman parte del mercado de quienes pueden comprar autos. Ratan Tata también reconoció que el modelo de negocio de Tata Motors no podría ser utilizado para desarrollar dicho producto al precio que era necesario llegar. Por lo cual, convocó a un nuevo equipo de ingenieros y diseñadores, fuera de la empresa para que crearan el vehículo.

El atributo más importante de la propuesta de valor al consumidor es su precisión, es decir, cuan perfectamente se ajusta a la resolución del problema o deseo del consumidor, y no otra cosa. Pero esa precisión muchas veces es lo más difícil de lograr. Algunas empresas que tratan de crear un nuevo modelo de negocio, no se focalizan en *un problema a resolver*, sino que diluyen sus esfuerzos tratando de hacer muchas cosas, y en este caso, no hacen nada bien. Una forma de generar una propuesta de valor precisa es pensar en las cuatro barreras más comunes que obstaculizan que las personas consigan el producto o servicio que necesitan o desean:

- insuficiente poder adquisitivo
- acceso al producto o servicio
- conocimiento o habilidad
- tiempo.

Diseñar la fórmula de obtener ganancias. Ratan Tata se dio cuenta que la barrera a superar era el insuficiente poder adquisitivo de las potenciales familias consumidoras, por lo cual el objetivo era reducir drásticamente el precio del auto para lograr que sea accesible al segmento de mercado al cual se dirigía.

Identificar los recursos y procesos clave. Una vez articulada la propuesta de valor para el consumidor y para la empresa, las empresas deben considerar cuales son los recursos y procesos clave para entregar valor. Para una empresa de servicios profesionales, por ejemplo, los recursos clave son las personas y los procesos clave son aquellas relacionadas con las

personas, como capacitación y desarrollo. Para una empresa de productos, puede ser la marca, los canales de distribución o compras. Muchas veces no son los recursos y procesos los que hacen la diferencia, sino como se interrelacionan entre sí. Las empresas necesitan integrar sus recursos y procesos de una forma única que les permita realizar el trabajo perfectamente acorde a las necesidades del consumidor. Cuando las empresas hacen esto, generalmente crean una ventaja competitiva que perdura en el tiempo. Focalizarse primero en la propuesta de valor y en la fórmula de obtener ganancias clarifica como esos recursos y procesos deben interrelacionarse.

Indicadores.

Los indicadores son como el tablero de un auto o un avión, muestran cuanto combustible (capital de trabajo, liquidez) tiene el vehículo, la temperatura del motor (el clima de trabajo), la velocidad a la que se viaja (si se produce a la máxima productividad posible), y el tacómetro que indica las revoluciones del motor (el ritmo de trabajo en la empresa). Es decir, son indicadores fundamentales para evaluar si los planes de acción se están ejecutando de modo de cumplir con las metas y los objetivos establecidos.

Una investigación realizada en conjunto con el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, demostró que los emprendedores utilizan la intuición para hacer negocios y los indicadores para monitorear como evolucionan. Algunos de los indicadores más importantes son los que se mencionan a continuación:

- ❖ Financieros: margen bruto, tamaño de la oportunidad, precio de cada unidad, margen de cada unidad, plazo de tiempo para alcanzar el punto de equilibrio, VAN, inversión en costos fijos, plazo de crédito.
- ❖ Operacionales: calidad del producto, calidad del proveedor, fabricación propia versus tercerizada, servicio al cliente, canales, plazos de entrega,.
- ❖ Otros: precios, desempeño de la demanda, tiempo de desarrollo de productos, base para planes de incentivos y reconocimiento al personal, parámetros de marca.

Sugerencias

Quedarse sin liquidez no es realmente una causa, sino un síntoma. Es un síntoma o señal de que el modelo de negocio de la empresa no es eficaz. Para lo cual se sugiere:

- I. Testear sobre el terreno el modelo de negocio. Analizar que conviene copiar de empresas existentes y que no copiar, con el fin de ser diferente para el cliente.
- II. Probar el producto/servicio en el mercado para identificar segmentos de mercado, precios, ajustes al producto, mejoras, cambios o confirmación de la hipótesis.
- III. Registrar los resultados a medida que surjan y proporcionen un profundo conocimiento y respuestas a sus preguntas.

- IV. El cuadro de mando es un instrumento que conduce un proceso basado en evidencias para planificar, guiar y registrar los resultados de lo que usted averigua a través de testear su hipótesis.

La siguiente matriz se utiliza para verificar si el modelo de negocio que está implementando o que va a implementar genera la rentabilidad buscada.

Elemento del modelo de negocio	Aspectos a copiar relevantes y las cifras que ofrecen	Aspectos relevantes a no copiar	Hipótesis alrededor de las cuales se puede construir el cuadro de mando	Comprobación o no de las hipótesis
Modelo de ingresos				
Modelo de margen bruto				
Modelo de gastos de explotación				
Modelo de capital circulante				
Modelo de inversión				

Las innovaciones disruptivas provienen de ventajas tecnológicas o del modelo de negocio, que pueden escalar un negocio a un mercado demandante de alto volumen. Estas ventajas crean una diferencia más allá de una competencia por precio. Los estudios realizados sobre el éxito y fracaso de nuevos productos indican que hacen falta 58 nuevas ideas para obtener un solo producto que triunfe. Razón más que valedora para analizar el modelo de negocio periódicamente con el fin de detectar si el modelo continúa siendo el mejor o si es necesario realizar correcciones.

Este marco de trabajo parece sencillo, sin embargo, su fortaleza se basa en la compleja interdependencia entre sus partes. Las empresas exitosas son aquellas que diseñan con estos elementos un sistema más o menos estable, y que ensamblan estos elementos de forma que se complementen entre sí y generen un sistema consistente.

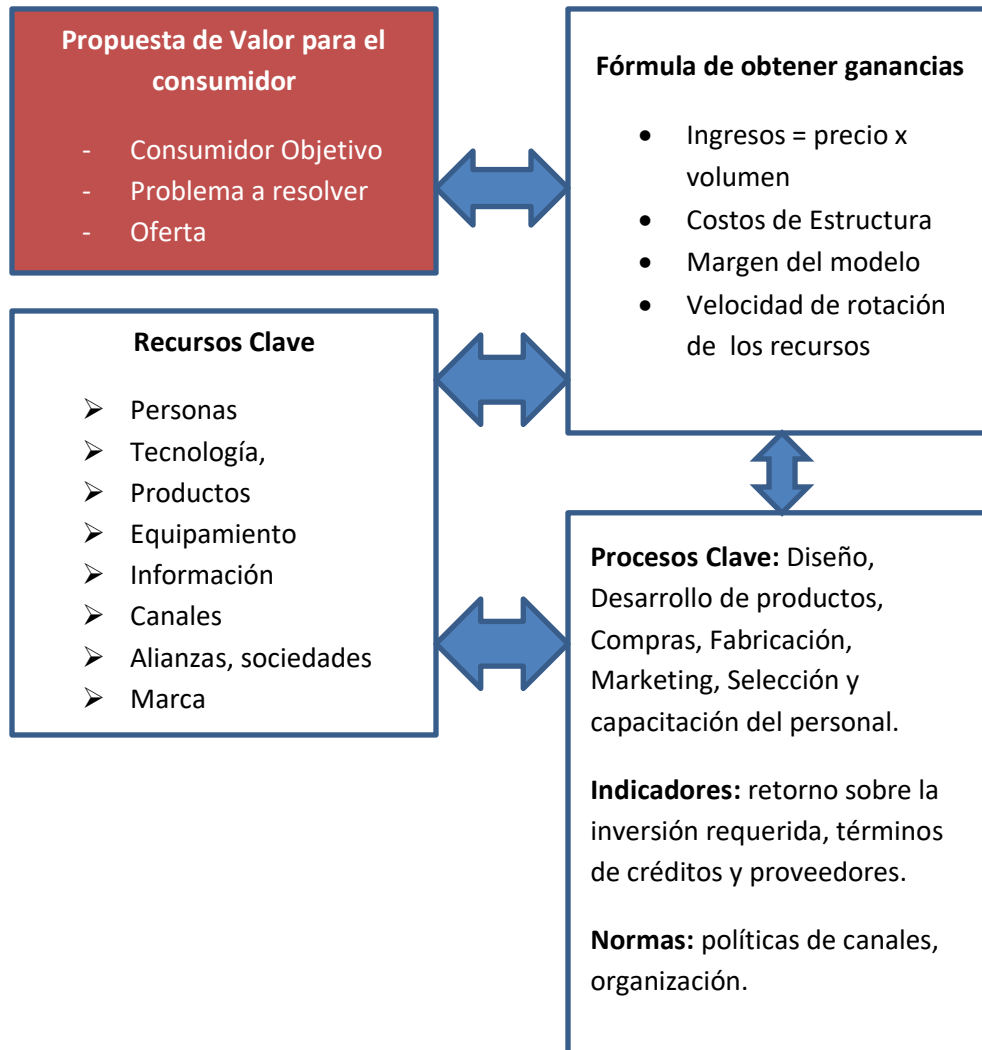
Javier González Pedraza – enero 2013

Apéndice

- Ejemplo de propuesta de valor

Atributos que valora el cliente	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Empresa
Precio				
Producto				
Servicio				
Calidad				
Servicio Posventa				
Plazo de entrega				
Mantenimiento				
Garantía				
Servicios Complementarios				
Valor de los repuestos				
Trayectoria				
Certificación ISO				
Referencias de clientes				
Velocidad en la respuesta ante urgencias				
Acceso				
Marca				
Innovación				

Los elementos de un exitoso modelo de negocio:



Fuentes:

- Why business models matter? página 86, Joan Magretta, HBR, mayo 2002.
- Reinventing your business model, página 50, Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen y Henning Kagermann
- Business model innovation, página 79, varios autores, HBR enero-febrero 2011
- El replicable gran modelo de negocios, página 106, Chris Zook y James Allen, HBR, noviembre 2011
- When one business model isn't enough, página 132, Roman Casadesus-Masanell y Jorge Tarziján, HBR, enero-febrero 2012.
- Mejorando el modelo de negocio. John Mullins y Randy Komisar, editorial Profit. HBSPC 2010.
- Política de Negocios, Alberto Wilensky. Ediciones Macchi. Cuarta edición. 2004