

MODELOS DE NEGOCIO y CREACION DE VALOR

Su lectura y aplicación en el sector publico

17 de Agosto de 2007

QUE ES UN MODELO DE NEGOCIO?

- De manera muy simple podemos decir que es la “manera de hacer negocios” de una empresa (organización), la forma en que crea y agrega valor de manera consciente y planificada para sus clientes (usuarios/beneficiarios).
- “hacer negocios” es la forma en la cual una empresa busca generar ingresos y beneficios
- Para generar estos ingresos y beneficios es clave planificar la manera adecuada la manera de servir a sus clientes.

QUE IMPLICA UN MODELO DE NEGOCIO?

- De manera básica definir una ESTRATEGIA y su IMPLEMENTACION.
- Para esto se pregunta cuestiones como las siguientes:
 - Cómo seleccionará sus clientes
 - Cómo define y diferencia sus ofertas de producto o servicio
 - Cómo crea utilidad “valor” para sus clientes
 - Cómo consigue y conserva a los clientes
 - Cómo sale al mercado (estrategia de [publicidad](#) y [distribución](#))
 - Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
 - Cómo configura sus recursos
 - Cómo consigue el beneficio

Capsula conceptual

VALOR

PRECIO

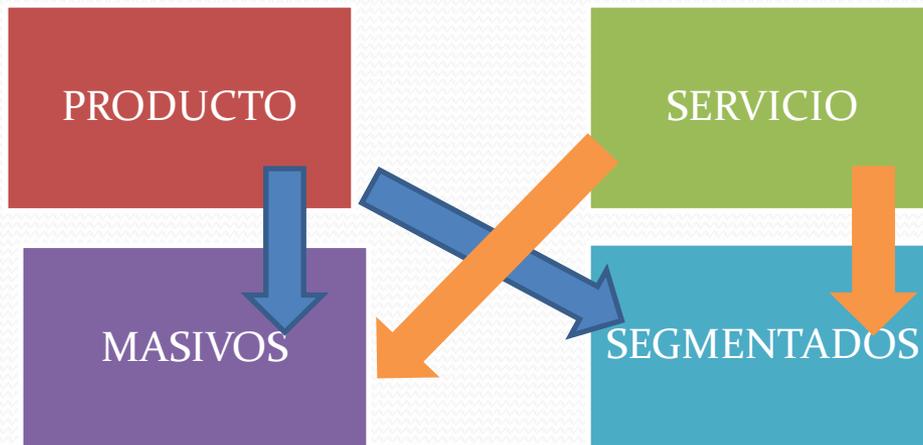


CLIENTE

USUARIO

Existe una tipología de MN?

- La verdad que mas de una y la literatura registra distintas tipologías y caracterizaciones
- La mas simple es la que establece la siguiente distinción:



| | PRODUCTO | SERVICIO |
|------------|------------|--------------|
| MASIVO | MAS SIMPLE | |
| SEGMENTADO | | MAS COMPLEJO |

TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

- Habitualmente, los modelos de negocio de las compañías de servicio son más complejos que las de fabricantes y vendedores. El modelo más viejo y básico es el del almacenero o tendero. Este modelo consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un [producto](#) o [servicio](#).
- Con el tiempo los modelos de negocio se han sofisticado:
- Modelo del [cebo](#) y el [anzuelo](#) (también llamado el de las cuchillas y la maquinilla o el de los productos atados) fue introducido a principios del siglo XX. Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo a pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los [recambios](#) o productos o servicios asociados. Algunos ejemplos son los de la [maquinilla de afeitar](#) (cebo) y las [cuchillas](#) (anzuelo); las [impresoras](#) (cebo) y los cartuchos de tinta (anzuelo); y las [cámaras de fotos](#) (cebo) y el [revelado de fotografías](#) (anzuelo). Una variante interesante de este modelo es un desarrollador de software que ofrece gratis su lector de textos pero cobra muchos cientos de dólares por su procesador de textos.
- En los años 50, aparecieron nuevos modelos de negocio de la mano de [McDonald's](#) y [Toyota](#).
- En los años 60, los innovadores fueron [Wal-Mart](#) y los [hipermercados](#).
- En los 70 nacieron nuevos modelos de negocio introducidos por [Federal Express](#) y [Toys R Us](#);
- En los 80 por [Blockbuster](#), [Home Depot](#), [Intel](#), y [Dell Computer](#);
- En los 90 por [SouthWest Air](#), [eBay](#), Amazon.com, [Zara](#) y [Starbucks](#). Cada una de estas innovaciones en modelos de negocio pueden proporcionar a una compañía una [ventaja competitiva](#).
- Los tiempos cambian y la velocidad del cambio obliga a las compañías a repensar continuamente su diseño de negocio. Las compañías deben cambiar sus modelos de negocio al ritmo en que el valor cambia de sector industrial a sector industrial. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

QUE ES LO IMPORTANTE A LA HORA DE DEFINIR UN MODELO DE NEGOCIO?

- **Definir de forma clara el tipo de bien o servicio que se desea (o debe) ofrecer**, así como el valor que aporta al público objetivo.
- Describir también **las ventajas competitivas** que presenta tu negocio en relación a otros productos o servicios ya existentes en el mercado tradicional o virtual. (análisis de la competencia)
- También es importante indicar si al emprender este negocio se generará 'know how' rentabilizable para nuevos [negocios](#). Esto último resulta muy importante, puesto que puede ayudar a rentabilizar el esfuerzo de la puesta en marcha de tu [proyecto](#) generando conocimiento e ideas que se aprovecharán en futuras iniciativas.

Modelo de Negocio y Plan de Negocio

- Habitualmente el modelo de negocio se plasma en un documento vivo que se conoce como plan de negocio.
- Este consta básicamente de los siguientes puntos:
 - Resumen ejecutivo
 - 2. Descripción del producto/servicio y valor distintivo
 - 3. Mercado potencial
 - 4. Competencia
 - 5. Modelo de negocio y plan financiero
 - 6. Equipo directivo y organización
 - 7. Estado de desarrollo y plan de implantación
 - 8. Alianzas estratégicas
 - 9. Estrategia de marketing y ventas
 - 10. Principales riesgos y estrategias de salida
- [PLAN DE NEGOCIOS](#)

Cadena de Valor como herramienta gerencial (Michael Porter)



Actividades Primarias:
Desarrollo del producto/servicio



Actividades de logística y comercialización

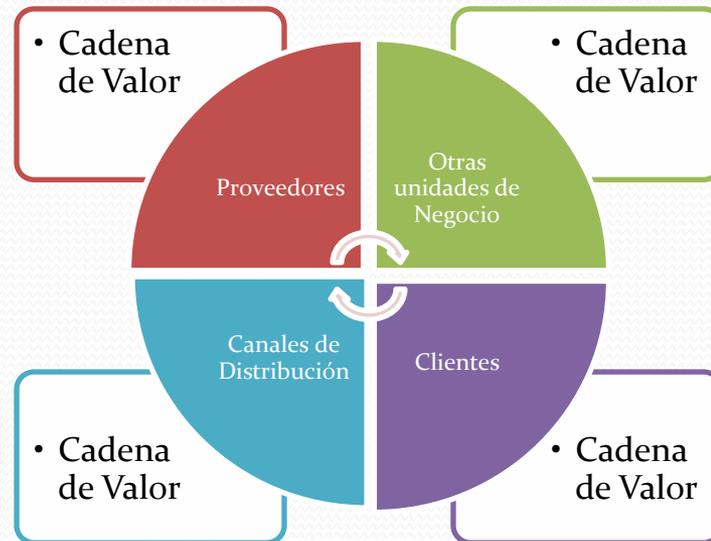


Servicios de post-venta

Cual es la fuente de ventaja competitiva de la empresa?

Cadena de Valor

- La Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:



- Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando **identificar fuentes de ventaja competitiva** en aquellas **actividades generadoras de valor**.
- Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus **actividades generadoras de valor agregado** y por los **márgenes** que éstas aportan.

- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Actividades de Apoyo

Infraestructura Gerencial de la Empresa

Administración de Recursos Humanos

Desarrollo de Tecnología

Adquisiciones

Actividades Primarias

Logística
de
entrada

Operaciones

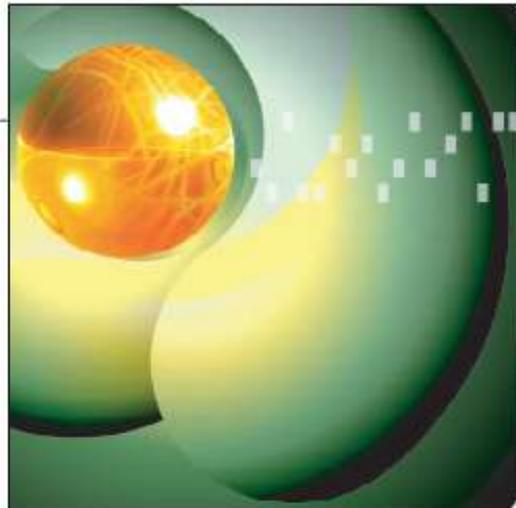
Logística
de salida

Marketing
y ventas

Servicios

La cadena de valor

- Permite conocer las ventajas competitivas
- Establecer la debilidad en algunos eslabones
- Elaborar una estrategia que permita maximizar el valor



Y que es el valor público y como se genera?

- **Se genera valor público a través de...**

Respuestas a **problemas relevantes**
para los ciudadanos/ usuarios



La apertura de **nuevas oportunidades**
para generaciones actuales y/o futuras

Procesos que fomentan la **deliberación democrática** (construcción de comunidad, ciudadanía, democracia y capital social



La singularidad de valor público



Beneficio generado para
los
usuarios/consumidores
directos



Beneficio generado al
responder a los intereses,
aspiraciones y
valoraciones de la
ciudadanía

Los 2 puntos de referencia del valor publico



Generación de bienes y servicios que responden a problemas relevantes para los ciudadanos/usuarios



El proceso de producción de los bienes y servicios por su carácter deliberativo es la única forma de definir que es lo verdaderamente valioso

Las dos dimensiones son sustanciales

Cadena de Generación de valor publico

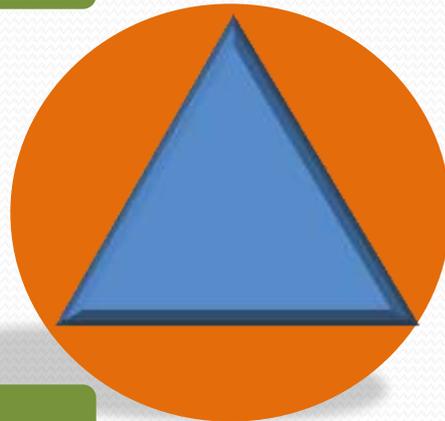


La “no ruptura” de continuidad, dentro de la larga cadena de relaciones causales (medios/fines) entre la tarea cotidiana de cada uno de los efectos que la sociedad recibe de la gestión del Estado es lo que permite producir valor para la sociedad o bien permitir que ello ocurra

Triángulo de análisis

- En que medida los propósitos de la organización generan valor público ?
- En qué medida recibirá el apoyo político y legal?
- En qué medida es viable administrativa y operativamente?

Análisis del valor del propósito ideado



Gestión hacia arriba

Gestión hacia abajo

En términos generales, el ciclo propuesto para instituciones públicas plantea que es necesario:

- tener apoyo en términos políticos, es decir, obtener autoridad y recursos financieros para lograr que la institución pueda funcionar adecuadamente;
- cuantificar los costos de funcionamiento, y
- definir los procesos internos que hacen a la esencia de las instituciones para cumplir con su mandato e identificar los factores que permitan alcanzar resultados de excelencia en las tres dimensiones.

Finalmente, el proceso concluye con la obtención de resultados producto del mandato legal y social para atender las demandas y necesidades de los usuarios para quienes se trabaja, logrando así crear valor público.

La estrategia debe ser valiosa en términos sustantivos. La institución debe generar valor para los clientes a un costo bajo, es decir la estrategia debe permitir la generación de valor público a partir de lograr credibilidad institucional.

La estrategia debe ser legítima y sostenible políticamente. La institución debe atraer continuamente autoridad y dinero del entorno político autorizador al cual el directivo público debe rendir cuentas.

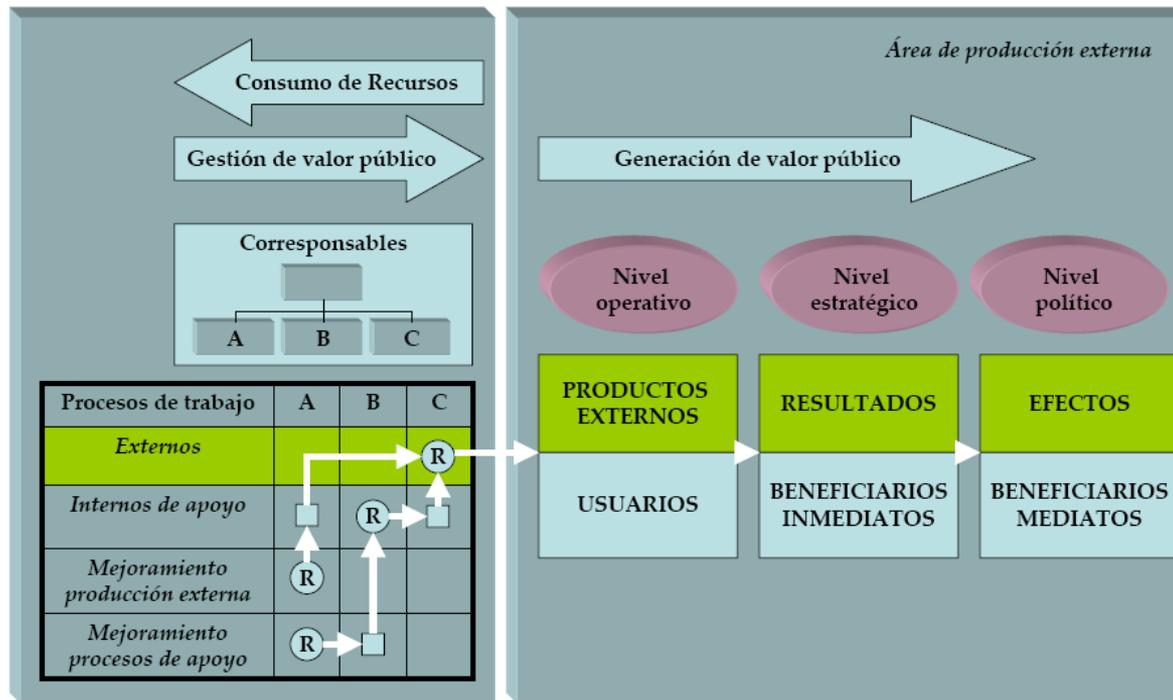
La estrategia debe ser operativa y administrativamente viable. Las actividades autorizadas pueden realizarse a través de la organización existente con el apoyo de otras instituciones que pueden ser inducidas a contribuir al objetivo organizativo.

Moore plantea que la creación de valor público consiste en generar el máximo valor posible para la población a partir de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos existentes en la institución, basándose en la imaginación gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia.

Desde esta perspectiva, los directivos son considerados como exploradores que intentan descubrir, definir y crear valor público. Se plantea, además, la necesidad de poseer un espíritu emprendedor en los directivos públicos, el cual *“En lugar de ver las nuevas demandas como un problema... las considera como una oportunidad...”* (Moore, 1998, p. 43).

Creación de Valor Público

CADENA DE GENERACION DE VALOR PUBLICO



PLAN DE NEGOCIOS

- Un plan de negocio es un documento que expone el propósito general de una [empresa](#), incluyendo temas como el [modelo de negocio](#), el [organigrama](#) de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un [documento vivo](#), en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.
- Un plan de negocio es una [síntesis](#) de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha. Los planes de negocio son llevados a cabo por gente emprendedora en campos de negocio y de estado.
- Los planes de negocio se utilizan internamente para la administración y [planificación](#), además son usados para convencer a terceros, tales como bancos o probables inversionistas, de invertir dinero en el negocio.
- Usualmente los planes de negocio quedan caducos, por lo que una práctica común es su constante renovación y/o [actualización](#). Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, sin embargo se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del producto/servicio y valor distintivo
3. Mercado potencial
4. Competencia
5. Modelo de negocio y plan financiero
6. Equipo directivo y organización
7. Estado de desarrollo y plan de implantación
8. Alianzas estratégicas
9. Estrategia de marketing y ventas
10. Principales riesgos y estrategias de salida

Resumen Ejecutivo

- **Objetivo:** captar el interés de los potenciales inversores, por ello debe contener un breve resumen de los aspectos más importantes del Plan de Negocio.

Los principales elementos a contener son:

- La idea del negocio: su exclusividad respecto a productos/servicios existentes.
- Público objetivo: principales características y su encaje con el perfil de usuarios de Internet.
- Valor del producto/servicio para ese público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Fase actual de desarrollo del producto/servicio, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
- Inversión necesaria.
- Hitos fundamentales durante el funcionamiento del negocio
- Objetivos a medio/largo plazo.

Descripción del producto/servicio y valor distintivo

- **Objetivo:** Dar una explicación detallada del concepto básico y de las características del producto o servicio a ofrecer.
- **Descripción general del producto:**
 - Funcionalidades básicas
 - Soporte tecnológico
 - Origen de la idea de negocio
- **Valor distintivo para el consumidor:**
 - Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.
 - Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto o servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.

Mercado Potencial

- **Mercado**

- Descripción del mercado.
- Tamaño de mercado (volumen de ventas, rentabilidad, etc.)
- Grado de consolidación del sector.
- Factores clave de éxito de este mercado.
- Barreras de entrada y salida.
- Evolución y crecimiento
- Ritmo de crecimiento histórico y futuro.
- Tendencias .

- **Público objetivo**

- Segmentación de clientes en base a criterios objetivos.
- Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores.
- Principales factores de crecimiento en cada segmento.
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.
- Volumen de ventas por segmento.
- Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado.
- Segmento de mercado más atractivo.
- Factores clave de compra para los consumidores.

Competencia

- **Barreras de entrada**

- Competidores existentes.
- Comparación de estos en base a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes.
- Estrategias de los competidores: público objetivo, estrategias de marketing.
- Descripción de sus fortalezas y debilidades.
- Ventaja competitiva respecto a los competidores.
- Potencial reacción de tus competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio.

Modelo de Negocio y Plan Financiero

- Es necesario que el valor distintivo del producto sea capaz de generar una base suficiente de clientes, explicando como se extraerá el valor. Detalle de todas las líneas de ingresos. En su caso especificar cuáles han sido ya probadas.

Plan financiero

Requisitos fundamentales de una planificación financiera son:

- Cuenta de resultados: especificando las partidas de ingresos y costes con sus hipótesis implícitas (Es muy importante justificar las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos realizadas; un buen indicador es la comparación y justificación de esos mismos parámetros conforme al crecimiento del mercado).
- Proyecciones de cash flow, especificando cuando se alcanzará el breakeven (después de la generación de cash flow positivo).
- Balance.
- Previsiones de 3 a 5 años; al menos un año posterior al breakeven.
- Valoración de la compañía.
- Necesidades de financiamiento.

El Plan financiero debe estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables: sólo las principales deben estar razonadas en el Plan de Negocio.

Equipo directivo y organización

- **Equipo directivo**

Esta sección es la segunda en la que se suelen fijar los inversores, después del resumen ejecutivo, quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio: *"I invest in people, not ideas"*.

Un equipo directivo potente ha de tener una visión común y capacidades complementarias.

Este capítulo debe contener:

- Miembros del equipo directivo con su perfil: educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral.
- Experiencia o habilidades del equipo directivo necesarias para llevar a cabo el proyecto: qué capacidades/experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.
- Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién.
- Misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación.

Qué buscan los inversores

- ¿Ha trabajado el equipo directivo juntos con anterioridad? - ¿Tienen experiencia laboral significativa previa? ¿Son los fundadores conscientes de sus debilidades y van a ser capaces de hacerlas frente?
- ¿Tienen los fundadores claro sus futuros roles? ¿Están claros los % de capital?
- ¿Estarán a tiempo completo en el futuro proyecto?
- ¿Tienen todos los miembros un objetivo común, o existen discrepancias?

Organigrama

- Descripción de las funciones principales, personas, responsabilidades. Es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cual es el sistema de delegación que se establece.
- El diseño organizativo ha de permitir la flexibilidad de la organización, adaptable a nuevas circunstancias y a crecimientos elevados.

Estado de Desarrollo y plan de implantación

- **Estado de desarrollo del producto/servicio**

Todo inversor querrá minimizar su riesgo, por tanto hay que darle una explicación detallada del estado de avance de la idea de negocio.

Desarrollo tecnológico: fase en la que se encuentra (desarrollado, en fase de desarrollo..etc). Si existe un prototipo desarrollado se debe presentar, o si se ha podido testar el producto ante algún consumidor piloto, se deben presentar los resultados.

Plan de implantación

Es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias para poner en marcha la empresa, así como para identificar las necesidades de financiación reales.

- Calendario de implantación: principales actividades y responsables.
- Principales hitos: momento de alcanzarlos, e interconexiones con el resto de actividades.
- Principales interconexiones entre los distintos grupos de trabajo (marketing, operaciones...)

Alianzas estratégicas y estrategia de marketing y ventas

- **Alianzas estratégicas: Se deben definir los siguientes aspectos:** Cuántas, con quién, grado de desarrollo de las mismas, condiciones, etc.
- **Estrategia de marketing y ventas: Posicionamiento/ diferenciación**
 - Tipo de posicionamiento: descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia: percepción distintiva o única del cliente.
 - Diferenciación: como se espera mantener en el tiempo dicho posicionamiento.

Estrategia de marketing

Se debe especificar cuál va a ser la estrategia a seguir para captar el volumen de usuarios deseados y cuál va a ser su coste de adquisición.

En la estrategia de marketing se debe detallar:

- Principales medios utilizados para la comunicación, entre online y offline.
- Interlocutores o proveedores de servicio con los que se pretende trabajar: empresas de publicidad, empresas de venta de banners.
- Coste de adquisición y fidelización por usuario.

Si se trata de un nuevo negocio, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, detallando los medios que se van a utilizar. Una vez explicada ésta, es necesario describir los programas definidos para continuar con la adquisición de clientes y fidelización de los ya existentes. Es muy importante en el mercado de Internet tener programas de adquisición y fidelización muy potentes que permitan continuar con el crecimiento esperado

Objetivos de métricas

En este apartado se debe dar un resumen de las ambiciones del negocio en cuanto a las principales magnitudes operativas y volúmenes de facturación en un futuro.

- Objetivos de tráfico a corto y medio plazo.
- Usuarios únicos (reach sobre el mercado que implica).
- Usuarios registrados.
- Páginas vistas.

Principales riesgos y estrategias de salida

- **Riesgos**

Podríamos diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

- Riesgos básicos que afectan al mercado:
 - Crecimiento menor del esperado.
 - Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo.
 - Coste mayores a los previstos.
 - Riesgos del negocio en sí.
 - Entrada inesperada de un competidor.
 - Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc.

Estrategias de contingencia

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno o con un consorcio de ellos.
- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.
- Venta o explotación de la tecnología y su patentes.
- Venta de la base de clientes.

- [Modelo de Negocio y Plan de Negocio](#)