

3. MODELOS DE NEGOCIOS

Autor: Lic. Sebastián Schanz

3.1. INTRODUCCIÓN

Muchos emprendedores principiantes, incluso algunos con más experiencia, tienen dudas sobre los primeros pasos a la hora de emprender y terminan enfocándose en lo que consideran más urgente. Las prioridades terminan siendo establecidas por las actividades más prácticas y eso, a largo plazo, puede significar grandes problemas para la empresa.

Uno de los primeros pasos fundamentales e indispensables a la hora de abrir una empresa, es la elaboración de un modelo de negocio.

Esto es así, principalmente porque el modelo de negocio es quien le dará forma a lo que la empresa hará. Es a partir de éste que todas las principales acciones del negocio serán observadas y documentadas.

El modelo de negocio ayudará a entender los principales aspectos del negocio y garantizará que todos estén alineados para ejecutar de la mejor manera posible, todas las tareas.

3.2. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios es la forma en cómo una empresa genera y entrega valor a sus clientes. O, de manera más práctica, es la estructuración de los elementos y etapas que componen la forma en la que una empresa hace lo que hace.

Un modelo de negocio podría verse como un documento, en el cual el emprendedor debe describir las principales acciones de la empresa y sus relaciones unas con las otras. Esto facilita la comprensión de cómo funcionara el negocio, y cuáles pueden ser las fortalezas y las debilidades del negocio que se está planeando emprender.

Esa visión macro de la empresa será fundamental para evaluar de manera estratégica cómo entregar al cliente el mejor producto o servicio de la manera más práctica y lucrativa.

3.2.1. ¿Para qué sirve un modelo de negocios?

Un modelo de negocios sirve para lograr ingresos de forma sustentable. Es decir, en el corto, en el mediano y en el largo plazo. Puede ser usado tanto por quien ya tiene una empresa y necesita reestructurarla, como por alguien que está comenzando desde cero.

En el modelo negocio, se tiene una visión amplia del negocio y permite entre otras cosas:

- Conocer mejor la empresa/proyecto y sus propósitos.
- Reflejar exactamente lo que la empresa es en el momento actual, para luego, considerar cambios.
- Identificar y eliminar lo que no es tan importante en un primer momento.

- Analizar y obtener propuestas de valor que atiendan y potencien los principales objetivos del negocio.
- Generar oportunidades de innovación estratégica.
- Crear un entendimiento común entre las personas involucradas en el emprendimiento, para que se dirijan en la misma dirección.

Esos son solo algunos de los aspectos que un modelo de negocios tiene en cuenta, y que le dan esa impronta de funcionar como una guía, es decir, un mapa del negocio que permite estructurar los recursos y los procesos para satisfacer la demanda de los clientes y, finalmente, generar ingresos.

3.2.2. Diferencias entre modelo y plan de negocio

Un plan de negocios es un documento totalmente detallado que sirve para entender la viabilidad de un negocio, a través del análisis de mercados, economía y procesos. Este es el documento que, por ejemplo, debe ser entregado a un inversor, o a un grupo de posibles inversores.

Por su parte un modelo de negocios es el proceso anterior a un plan de negocios, ayudará a observar todas las etapas que deben constar en el plan de negocios, pero de manera menos detallada, más práctica y visual.

La diferencia es que en el plan de negocios está estructurado el “qué” hace la empresa, de la manera más detallada posible. Costos, ingresos, procesos, estructura, etc. Los planes de negocios son largos y estructurados, toman tiempo para ser desarrollados y ningún detalle del negocio puede quedar por fuera.

En cambio, en el modelo de negocios, se especifica el “cómo” se hace, o se hará. Cómo se generarán ingresos, cómo se le entregará valor al cliente, la forma en que se trabajarán las entregas, y cómo todas esas etapas se relacionan. Los modelos de negocios son rápidos y simples de ser comprendidos. El modelo de negocios es importante porque a partir de ellos, será más fácil pensar en todos los elementos esenciales para un plan de negocios completo.

3.3.3. Tipos de modelo de negocio

Existen algunos modelos de negocio que poseen muchas similitudes y, por eso, son separados en grandes grupos.

3.3.3.1 Franquicias

El modelo de franquicias es un sistema en el que las empresas realizan expansión a través de la comercialización del uso de la marca y, consecuentemente, del modelo de negocios para otros empresarios.

Esta estrategia permite que los emprendedores comiencen ya con una estructura sólida y reconocida, con procesos probados y estandarizados,

disminuyendo las posibilidades de errores en muchos casos. Las empresas más conocidas que hacen uso de este tipo de modelo de negocio son las empresas Subway y McDonald's.

Sin embargo, en contrapartida, la libertad de operaciones y acciones se restringen a la aprobación del franquiciador (titular de la marca), lo que a menudo limita las posibilidades del franquiciado.

De esta forma, el modelo de negocio de franquicias, en general, posee muchas características comunes, como los canales y el flujo de ingresos.

En caso de que se desee abrir una empresa que a futuro se piensa que será franquizada, el modelo de negocios debe estar muy bien estructurado y comprobado, para garantizar que los franquiciados tengan éxito y consecuentemente, la marca. En general, el modelo tendrá muchas características comunes con otras franquicias, no obstante, no hay que olvidar el diferencial.

3.3.3.2 Firma

El modelo de negocios de firma ha ganado un gran peso en los últimos años, principalmente en cuanto a los negocios online. Es posible pagar mensualmente para recibir productos de diversas categorías, desde bebidas, hasta productos de higiene personal, cosméticos o libros. Por ejemplo, El Club Del Vino es caso que podría observarse de este tipo de modelo de negocio.

La idea garantiza un ingreso recurrente para la empresa, lo que ayuda al mantenimiento y a la garantía de las actividades en determinados plazos, dando cierta tranquilidad a los empresarios que optan por ese modelo. De todas formas, la gran dificultad del modelo suele estar asociada a la estructura de costos, que generalmente alta, y a la fidelización de los nichos, que puede interrumpir la firma en determinado momento cuando se agotan las novedades o intereses por aquellos productos. En este caso, los diferenciales acostumbra a estar en el método de entrega y en las novedades y exclusividades asociadas a la firma.

3.3.3.3. Saas

Saas o Software as a Service es el modelo de negocios que ofrece al cliente el acceso a una plataforma a través de un cobro mensual. Están asociadas al modelo de firma, pero, en este caso, la entrega se realiza online y todo el mantenimiento es responsabilidad de la empresa. Claros ejemplos de este modelo son Spotify y Netflix. El problema de ese modelo es que acostumbra a estar asociado a la necesidad de tener internet de calidad por parte del comprador, para garantizar que la plataforma o software funcione de manera eficiente. Y, como en el caso de las firmas, el producto debe tener un diferencial realmente relevante para garantizar la fidelización de los clientes.

3.3.4. Cómo definir un modelo de negocios

Por lo general, para definir el modelo de negocio en un proyecto se deberían responder detalladamente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hace la empresa?
2. ¿Qué bienes o servicios produce?
3. ¿Cuáles son las prácticas productivas y comerciales de este tipo de empresa?
4. ¿En qué medida el nuevo producto o servicio satisfará de mejor manera las necesidades del público objetivo?
5. ¿Cómo está organizada la competencia y cómo se le va a hacer frente?
6. ¿Existe algún grupo de empresarios con habilidades especiales que le dé valor a su oferta?
7. ¿Cuál será el mecanismo básico de generación de ingresos de la empresa?
8. ¿Qué parte de las principales actividades de la empresa se subcontratará?

3.3.5. Otros ejemplos de Modelos de Negocio

Podría decirse que existen casi tantos modelos de negocio como empresas en el mundo. Aunque cada empresa tiene su propia personalidad y por tanto su propio modelo, se pueden tipificar distintos tipos de negocio en función de diversos factores, como la forma de obtener ingresos o el tipo de clientes a los que se dirigen

Algunos ejemplos, podrían ser los siguientes:

3.3.5.1. Modelo “de varios lados”

Este curioso nombre lo recibe un modelo de negocio en el que es necesario que dos o más partes (grupos de clientes), en principio no relacionadas entre sí, interactúen para obtener un beneficio mutuo. Proceso durante el cual la empresa que lo posibilita obtiene algún tipo de beneficio. Aunque parezca un funcionamiento un poco raro, hay un gran número de empresas que trabajan en base a un negocio de dos o más lados.

Un posible ejemplo podría ser Mercado Libre, en donde la plataforma une compradores y vendedores, y esa interacción, produce tanto un beneficio, para el comprador, como para el vendedor, y para la plataforma que oficia de intermediario.

En este tipo de modelo, por lo general se generará un efecto “red” que hará que crezca rápidamente una vez superadas las primeras fases de expansión, dado que cuantos más usuarios haya en un lado, generalmente aumentará el número de usuarios del otro lado, y viceversa.

3.3.5.2 Negocio “de cola larga”

Es un modelo que no busca generar un gran volumen de ventas a partir de un reducido número de productos de consumo masivo, sino que se va al otro extremo. Consiste en ofrecer un amplio catálogo de artículos menos habituales o más específicos que quizás obtengan pocas ventas individualmente, pero que aportarán una gran cantidad de ingresos cuando se sumen en su conjunto.

3.3.5.3. Modelo Freemium

Es un modelo que está muy de moda en los últimos años. En este modelo se ofrece al usuario una parte del servicio de forma gratuita y se cobra si se quieren obtener servicios más completos o avanzados. Para que este modelo funcione, normalmente, será necesario obtener un gran número de clientes, dado que por lo general sólo unos pocos estarán dispuestos a pagar un extra. Hay muchísimas aplicaciones en el Play Store que aplican este modelo de negocio, también hay muchos juegos que lo hacen.

3.3.5.4. Modelo de E-Commerce

Este modelo se refiere a lo que denominamos comercio electrónico, si bien pareciera que existe hace mucho tiempo, la realidad es que no es así. Básicamente es una versión moderna de las tradicionales tiendas físicas. Ofrecen productos online y la logística de envío a domicilio juega un papel fundamental.

Puede servir tanto para ofrecer productos de consumo masivo como productos “de cola larga”.

3.3.5.5. Modelo Dropshipping

Se trata de una modalidad de comercio electrónico muy particular, en la que únicamente hay que ocuparse de la venta electrónica. El proveedor se encarga de almacenar el producto, y de enviarlo al cliente final. La principal ventaja que tiene es que para mantener este tipo de negocio no suelen ser necesarias grandes inversiones de dinero, ya que el stock no lo manejamos nosotros como empresa. Como desventajas, tenemos que los márgenes de ganancia habitualmente suelen ser bajos y no es sencillo tener un control sobre la calidad del servicio. Ya que la entrega del producto correcto y a tiempo no depende de nosotros.

3.3.5.6. Modelo Peer to Peer

Se trata de un modelo de negocio que se encuentra en auge y podría verse como una variación del modelo “de varios lados”. En este modelo de negocio se pone en contacto a particulares entre sí. Por lo general, la empresa suele obtener ingresos gracias a la publicidad o a cobrar pequeñas comisiones, por ejemplo, si se lleva a cabo algún negocio o transacción entre particulares.

Existen muchas plataformas populares hoy en día funcionan en base a un modelo “Peer to Peer”, Mercado Libre, Amazon, eBay, Binance, ponen en contacto a personas que quieren comprar o vender productos, y cobran comisiones sobre dichas ventas.

3.4. MODELO DE NEGOCIO – MODELO CANVAS, EJEMPLO PRÁCTICO

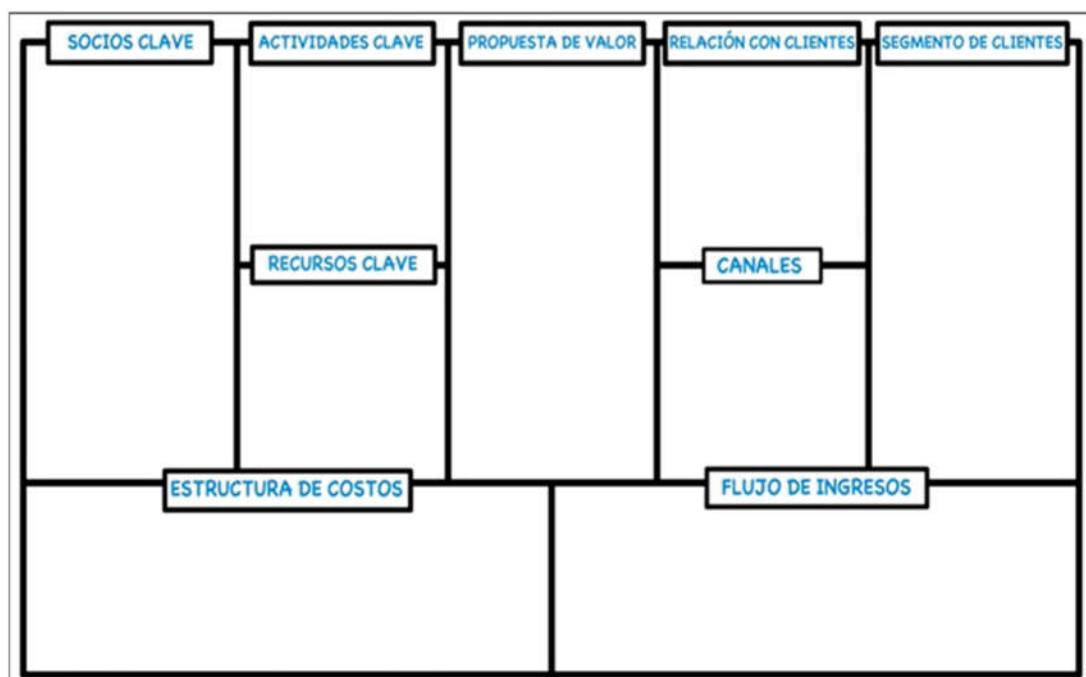
Sin importar si se quiere convertir una gran idea en un negocio rentable o si ya se tiene un negocio, pero no se sabe cómo optimizarlo, es esencial desarrollar un Modelo de Negocio.

Para elaborar un plan de negocios, existe un modelo llamado Canvas. El modelo Canvas, se basa en describir el negocio en nueve bloques en determinado orden.

Tendremos los siguientes segmentos o secciones dentro del modelo:

- Clientes
- Propuesta de Valor
- Canales de Relaciones con los Clientes
- Flujos de Ingresos
- Recursos Clave
- Actividades Clave
- Socios Clave
- Estructura de Costos

En primera instancia el modelo Canvas, nos quedará planteado de la siguiente forma:



Lo primero que definiremos será quiénes son nuestros clientes, porque ellos son el corazón de cualquier negocio. Si no tenemos clientes, podemos olvidarnos de todo lo demás. Entonces las preguntas que surgen aquí son:

- ¿Para quién creamos valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
- ¿Qué tienen en común?
- ¿Qué los caracteriza?

Entre más específicos seamos, será mucho mejor. Lo ideal sería crear un perfil de cliente, considerando sus características demográficas, edad, sexo, educación, y sus intereses.

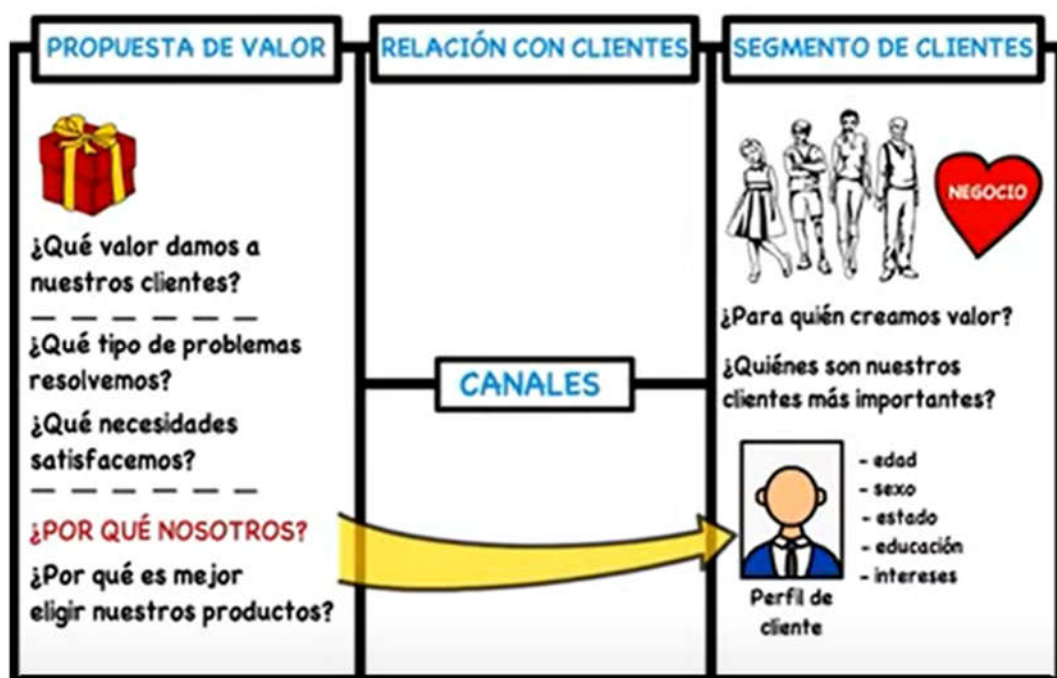


Después de identificar el mercado, el segundo bloque, al que prestaremos atención, será el que está en el centro de nuestro modelo. En dicho segmento describiremos nuestra propuesta de valor. Acá responderemos a las preguntas:

- ¿Qué valor damos a nuestros clientes?
- ¿Qué tipo de problemas resolveremos?
- ¿Qué necesidades satisfacemos con nuestros productos o servicios?
- ¿Por qué nosotros? ¿Por qué es mejor elegir nuestros productos entre otros similares?



En tercer lugar, pensamos en los canales de comunicación y de distribución, es decir cómo hacemos contacto con los clientes y cómo entregamos nuestros productos.



Podemos establecer nuestros propios canales. Como, por ejemplo:

- Una página web
- Una lista de correo
- Una tienda física

O podemos usar los canales de nuestros socios de negocio, esto sería vender nuestros productos en las tiendas de otros o usar los grupos en las redes sociales para darnos a conocer.



Si queremos sostener e incrementar los ingresos necesitamos cuidar las relaciones con nuestros clientes, por lo tanto, en el punto número cuatro, formulamos estrategias para captarlos y retenerlo. Aquí nos preguntaremos:

- ¿Qué podemos hacer para crear una relación más profunda con nuestros clientes?
- Pensemos en por qué los clientes quieren regresar a comprar en nuestra empresa
 - Puede ser porque hay una atención personalizada.
 - Porque brindamos un soporte pre y postventa

Tenemos que tener bien definido el efecto que queremos causar en el mercado porque el objetivo es crear cierta imagen de nuestra marca.



El quinto bloque son los flujos de ingresos. Los ingresos son el resultado del valor que hemos entregado con éxito a nuestros clientes, por lo tanto, nos preguntamos:

- ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes?
- ¿Cuál será nuestra fuente principal de ingresos?
- ¿Cómo deberían pagar nuestros clientes? o ¿Cómo se procesarán los pagos?

Acá determinamos si nuestros clientes pagarán en efectivo, con tarjeta, por transferencia bancaria o con todas las anteriores. En pocas palabras cómo y con qué métodos tu negocio está captando dinero.



Una vez que hemos completado el bloque de los ingresos vamos al lado izquierdo del modelo Canvas. Ahí tenemos un bloque de Recursos Clave que incluye los recursos físicos como, por ejemplo:

- Equipo de trabajo
- Edificios
- Recursos humanos
- Personal con experiencia y habilidades
- Recursos intelectuales
- Recursos bajo derechos de autor

Aquí deberíamos anotar todos los recursos esenciales para hacer funcionar el negocio.



Después tenemos las actividades clave que son las actividades que tenemos que realizar para poder ofrecer a los clientes nuestro producto o servicio. Aquí planteamos las actividades para:

- Crear nuestro producto
- Entregarlo a los clientes
- Y mantener la relación con ellos
- Las acciones que requiere nuestro flujo de dinero

Aquí es bueno preguntarnos:

¿Cuáles actividades necesitamos realizar bien?

Para saber dónde debemos poner más empeño.

El octavo es el bloque de Socios Clave, que incluye a los socios que pueden ayudarnos a impulsar el negocio. En general no somos dueños de todos los recursos y no podemos realizar todas las Actividades Clave sin ayuda externa.

Así que nos preguntamos a quién podemos considerar un Socio Clave y cómo podemos conseguir nuevos para que nos ayuden a llevar nuestro negocio al éxito.



En el último bloque tenemos la estructura de costos, que no es ni más ni menos un resumen de todos los costos que genera nuestro negocio. Básicamente preparamos una lista de todo lo que nos genera gastos:

- Tanto sea para crear y entregar a los clientes nuestros productos y servicios
- Gastos de producción
- Ayudantes
- Mantenimiento del local
- O los gastos operativos de una Página Web en un negocio online

Aquí ponemos énfasis en los aspectos de nuestro negocio que nos generan más gastos, para considerar cómo podemos reducirlos y optimizarlos.



Cuando terminamos de completar todas las secciones, el modelo Canvas, debería verse más o menos de la siguiente forma:

En definitiva, dicho modelo, intentará clarificar qué es lo que vamos a hacer, para quién lo vamos a hacer, y con qué o cómo lo realizaremos.

3.5. MODELOS DE NEGOCIO E INNOVACIÓN

Los modelos de negocio e innovación están directamente relacionados. Ya que como se explicó previamente, el modelo de negocios describe la manera en la que se entrega valor al cliente, y es justamente este punto, el que debe ser un criterio diferenciador.

Si la empresa posee un modelo de negocios genérico y común con relación a los de su competencia, posiblemente no se destacará por él. Es por eso, que siempre se debe tener alguna diferencia con relación a los demás. Justamente eso es lo que en definitiva termina promoviendo la innovación. Dicha innovación puede estar relacionada con cualquiera de las etapas descritas en el Canvas, puede estar relacionada con la propuesta de valor, con los canales, o en la relación con el cliente o en la actividad.

Lo fundamental es pensar diferente y encontrar un “porqué” que destaque y haga que los futuros clientes vean eso de la manera más clara posible, para que a la hora de elegir a quién contratar o a quien comprar, elijan esa empresa.