



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – Planeación

BOSQUEJO PARA ARMAR UN MODELO DE NEGOCIO

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
Silvia Núñez Corona

TUTOR PRINCIPAL
Arturo, Fuentes, Zenón, Facultad de Ingeniería

MÉXICO, D. F. NOVIEMBRE 2013

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Sánchez Guerrero Gabriel D.
Secretario: Dr. Suarez Rocha Javier
Vocal: M. I. Fuentes Zenón Arturo
1 er. Suplente: Dr. Aceves García Ricardo
2 d o. Suplente: Dra. Flores De La Mota Idalia

Lugar o lugares donde se realizó la tesis: Facultad de Ingeniería

TUTOR DE TESIS:

M. I. Fuentes Zenón Arturo

FIRMA



BOSQUEJO PARA ARMAR UN MODELO DE NEGOCIO

AGRADECIMIENTOS:

A mi casa de estudios, orgullosamente UNAM

A el programa de becas de CONACyT

A mi tutor favorito por elegirme y ayudarme a corregir mi camino. Por sus conocimientos y experiencia

A mis profesores, por que cada uno me aporlo conocimientos invaluableles.

A mi hermosa familia por que son el motor de todos mis logros.

A mis amigos que siempre estuvieron ahí para hacer el mejor equipo antes, durante y después de la maestría.

A mis amigos de UNCA y a UNICA por apoarme durante mis estudios.


A mi mejor amigo, compañero de vida y mi apoyo incondicional desde hace ya 9 años

GRACIAS

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito fortalecer el Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur (que presenta en su libro "Generación de Modelos de Negocio"), haciendo uso de los elementos de análisis que aporta Fuentes Zenón en su trabajo "Diseño de la Estrategia Competitiva", conservando la esencia grafica sencilla y esquemática del lienzo original, a fin de favorecer la participación de los practicantes o responsables de los negocios.

En la primera parte se plantea el porqué de la conveniencia y popularidad del Modelo de Negocio, así como la necesidad de aportar mayores elementos de análisis, en la segunda se hace una rápida revisión de los antecedentes, estructura y papel que ocupan los Modelos de Negocio en el campo de los enfoques de negocio, para luego en la tercera parte ofrecer los elementos de análisis para el examen de cada uno de los 9 bloques del Modelo de Negocio, resultados que se resumen la cuarta parte para dar forma a una guía breve.



“Para ser efectiva, una innovación debe de ser simple y bien centrada. Debe hacer una sola cosa. De otra manera, confunde. Si no es simple tampoco tendrá éxito. Todo lo nuevo tiene problemas. Si es complicado, no puede arreglarse con facilidad. Todas las innovaciones efectivas son maravillosamente simples. Por cierto, que lo mejor, de lo que puede recibir una innovación es que la gente diga: es obvio, ¿porqué no se me ocurrió a mí?

Hasta la innovación que crea usos nuevos y mercados nuevos debe tener una aplicación clara y específica.

Debe estar centrada en una necesidad específica a la que satisface. Debe producir un resultado final sin necesidad de agregados.”

Peter Drucker

La Innovación y el Empresario Innovador

INDICE

1

Introducción

2

**Bases para el Desarrollo del
Bosquejo**

3

**Análisis de los bloques del
modelo de negocio**

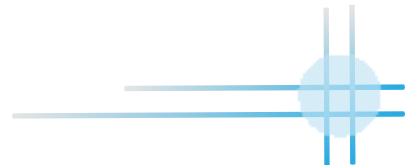
4

Ideas para la aplicación

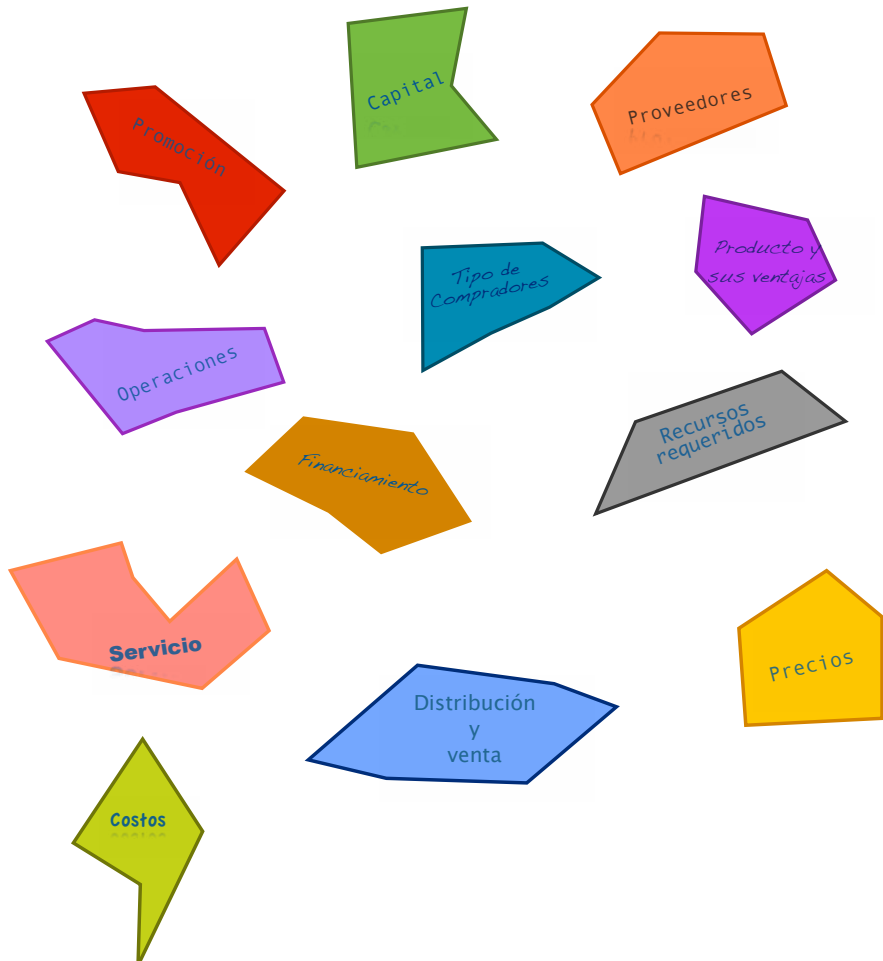


INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio es una herramienta gráfica para describir, diseñar o rediseñar la estrategia competitiva de una empresa.



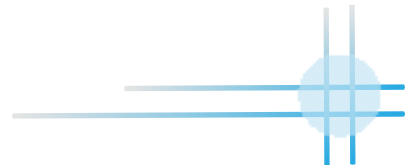
Para dar forma a un modelo de negocio es necesario el análisis de asuntos tan variados como los siguientes:



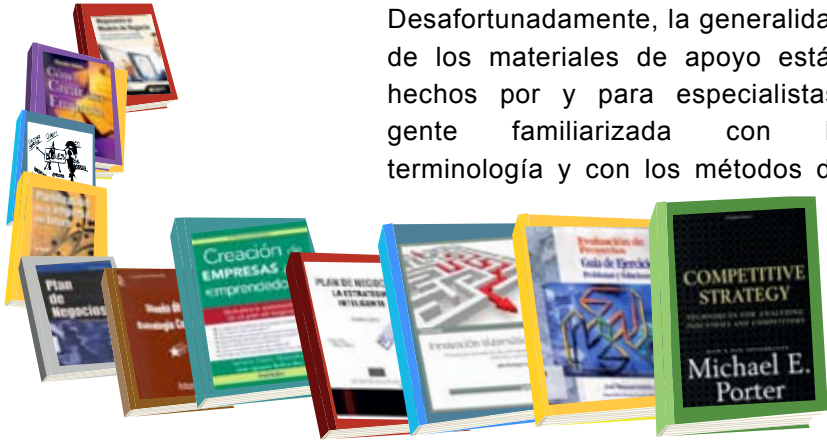
Dado el número de elementos a considerar y el hecho de que cada elemento no puede ser tratado por separado de los demás, ya que dependen unos de otros, la formulación de un modelo de negocio se vuelve una tarea complicada.

Por lo que no es extraño encontrar casos como los siguientes:

- propuestas que omiten elementos importantes,
- desarrollos que se atascan en unos u otros detalles,
- proyectos en los que no hay coherencia entre las partes,
- y, sobre todo, múltiples negocios que fallan.



Por supuesto, para la integración de un modelo de negocio se cuenta con una amplia literatura de apoyo.



Desafortunadamente, la generalidad de los materiales de apoyo están hechos por y para especialistas, gente familiarizada con la terminología y con los métodos de

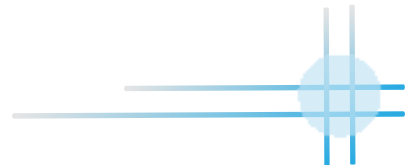
análisis.

Por lo que quedan fuera del alcance del practicante común, esto es, los responsables de los negocios.

En el caso de que se cuente con un servicio de consultoría la situación no cambia del todo, ya que si el responsable no comprende bien qué se hace o qué se busca, esto provoca situaciones como las siguientes:

- que los responsables no se sientan parte del proceso de diseño,
- que sólo sean vistos como una fuente de información,
- que no aporten ideas,
- y, como consecuencia, que no hagan suyos los resultados.

A diferencia de otros materiales, más analíticos y más elaborados, existen dos propuestas que rompen con este molde y que han ganado una gran popularidad, ya que están más cerca del practicante.

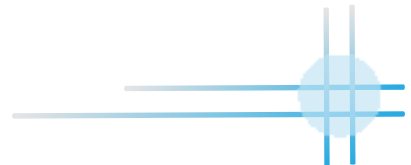


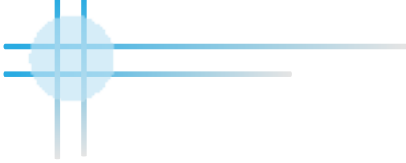


La Estrategia del Océano Azul (BOS, por sus siglas en inglés) de Kim y Mauborgne, editada en el año 2005, parte de una metáfora muy elocuente en la que habla de océanos rojos y océanos azules.

Los océanos rojos están ocupados por los negocios tradicionales, en los que conforme se va llenando el mercado las perspectivas de ganancias y crecimiento se reducen, por lo que la competencia entre las compañías rivales es mayor y vuelve sangriento al océano.

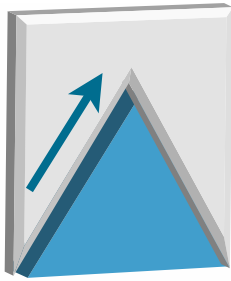
En cambio, en los océanos azules los espacios de mercado no están ocupados, de hecho son desconocidos, de manera que la demanda se crea y existen por supuesto amplias oportunidades de crecimiento y ganancias.



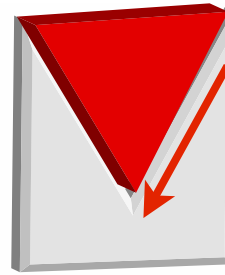


Para explorar o descubrir los océanos azules, el BOS propone hacer una innovación del producto que permita reducir los costos y al mismo tiempo aumentar el valor para el comprador.

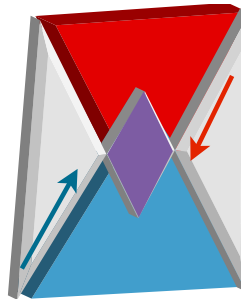
Se reducen los costos al reducir o eliminar ciertos atributos, y se aumenta el valor al crear o realzar otros atributos del producto.



Estrategia de Diferenciación



Estrategia de Bajos Costos



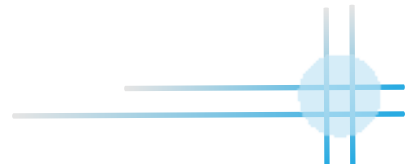
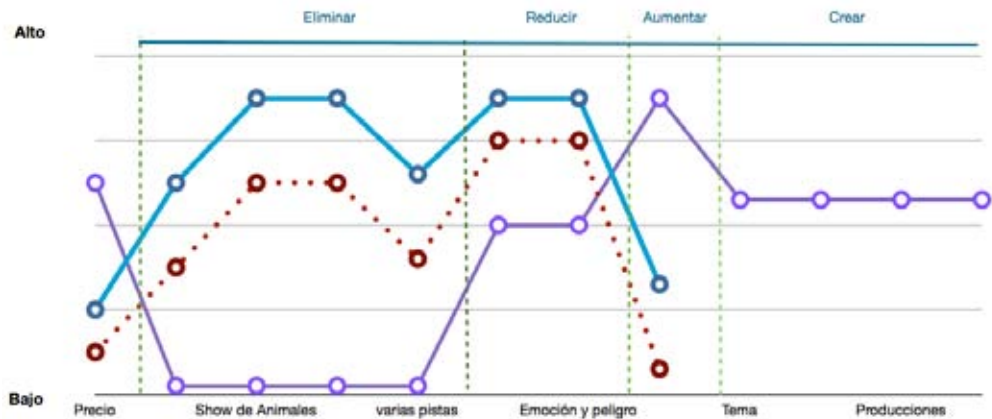
Estrategia BOS

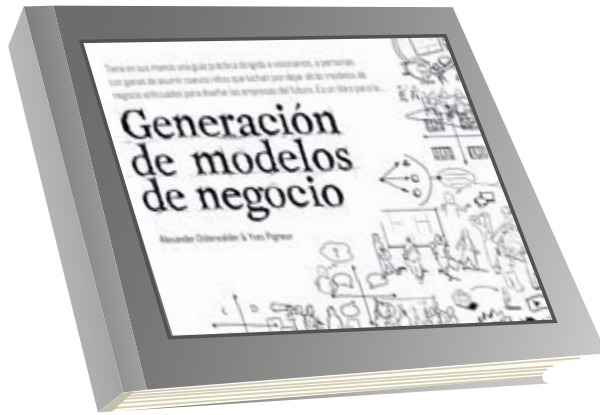
Como apoyo para realizar el análisis, el BOS introduce dos herramientas gráficas, que se ilustran a continuación con el caso del Circo del Sol (Cirque du Soleil).

Matriz Eliminar-Reducir-Aumentar-Crear

Eliminar	Aumentar
<ul style="list-style-type: none"> • Estrellas • Shows de animales • Venta en los pasillos • Múltiples pistas 	<ul style="list-style-type: none"> • única Sede
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Bromas y humor • Emoción y peligro 	<ul style="list-style-type: none"> • Tema • Entorno refinado • Producciones

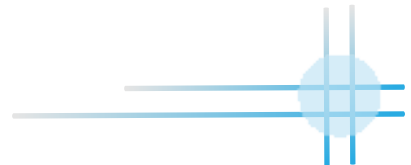
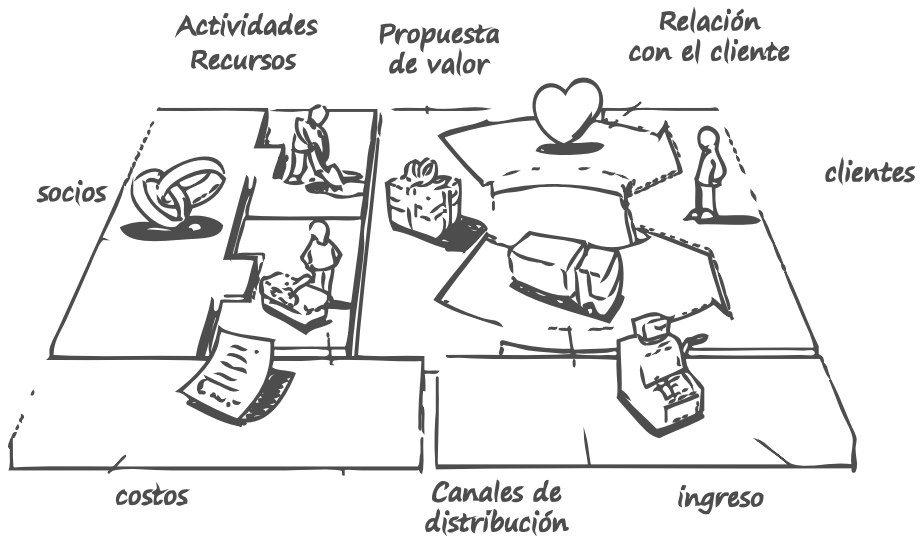
Lienzo Estratégico o Canvas

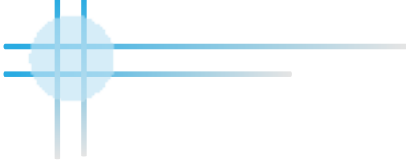




El Lienzo del Modelo de Negocio fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur, en su obra Generación de Modelos de Negocio editada en el 2010.

El lienzo es una estructura formada por nueve bloques que permite contar en una hoja con una visión integral de los componentes de la estrategia competitiva de la firma, así como de sus relaciones más significativas.





La popularidad y el valor de la Estrategia del Océano Azul y del Lienzo del Modelo de Negocio,



se deben a que están más cerca del practicante, al ser más fáciles de leer y entender que la literatura común, ya que el lenguaje es más simple y las explicaciones son más breves.

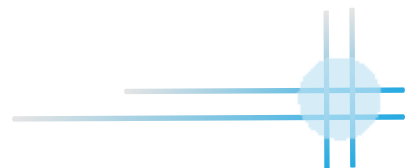
Pero sobre todo, porque las herramientas de análisis y sus gráficos son muy atractivos, además de que los ejemplos son muy ilustrativos.

De suerte que en principio parecen de fácil aplicación y que dan buenos resultados

Ahora bien, al observar el otro lado de la moneda, esto es, las limitantes o mejoras posibles a la Estrategia del Océano Azul y al Lienzo del Modelo de Negocio, surgen las siguientes inquietudes:

En el caso de la Estrategia del Océano Azul, su principal inconveniente es que está enfocada a la búsqueda de un producto innovador, dejando de lado aspectos tan importantes como definir el tipo de cliente al que se dirige el producto o el análisis de los recursos con los que se cuenta.

En el Lienzo del Modelo de Negocio, la principal crítica es que si bien la visión integral que ofrece en una sola hoja resulta de gran interés, los elementos que aporta para el examen de cada bloque son un tanto escasos.

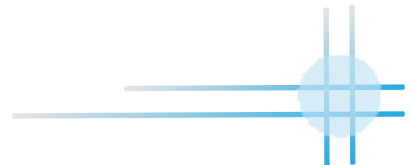
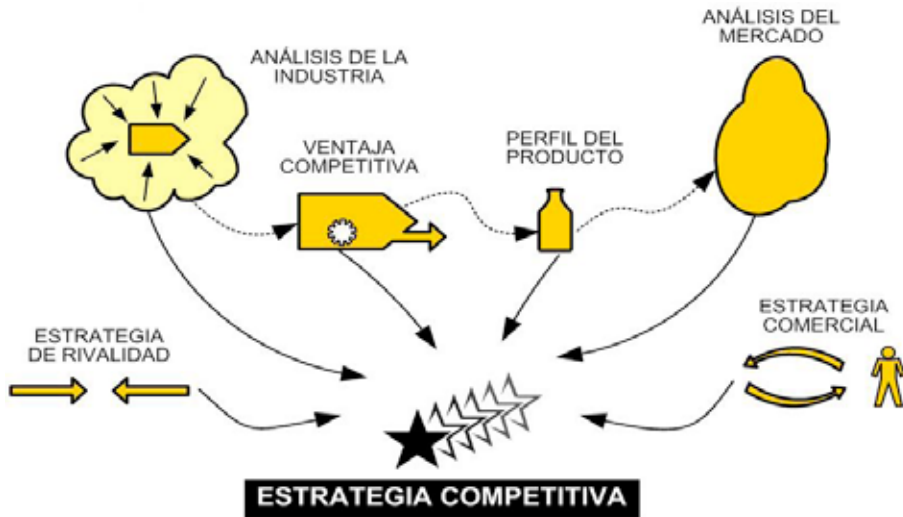




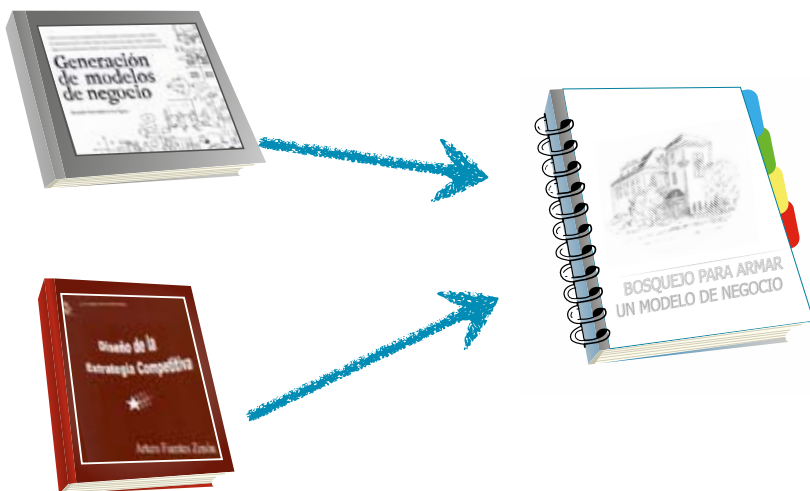
Otra obra que también vale la pena poner a consideración es el Diseño de la Estrategia Competitiva del profesor Fuentes Zenón, que se edita en el año del 2003.

Esta obra comparte con la Estrategia del Océano Azul y el Lienzo de un Modelo de Negocio el uso de gráficos para favorecer la comprensión y emplea un lenguaje accesible, pero a diferencia de esas obras su carácter es más analítico, lo que la alejaría un tanto de los responsables de los negocios.

El Diseño de la Estrategia Competitiva contempla prácticamente todos los bloques que propone el Lienzo de un Modelo de Negocio, con la ventaja de que elabora un análisis detallado de cada uno de ellos; los bloques que omite son los de costos e ingresos, pero estos pueden ser fácilmente cubiertos recurriendo a la literatura del campo de la evaluación de proyectos.



A partir de esta serie de reflexiones, surge el interés por elaborar este trabajo, en el que, dicho en forma simple, se busca fortalecer el lienzo de Osterwalder y Pigneur con los elementos de análisis que aporta Fuentes Zenón.

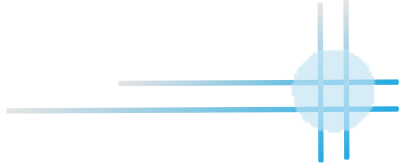



Aunque, visto a mayor detalle, se hace una reconstrucción parcial del Lienzo y se hace una adaptación de la herramienta del diseño de la estrategia competitiva para hacerla más agradable.



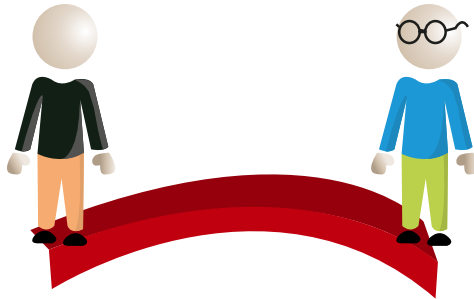
OBJETIVO

Fortalecer el trabajo de Osterwalder y Pigneur con una reconstrucción parcial del Lienzo, haciendo uso de los elementos de análisis que aporta Fuentes Zenón, mediante la adaptación de la herramienta del diseño de la estrategia competitiva. Integrar estos elementos al modelo de negocio de forma gráfica, para favorecer la participación del practicante o responsable del mismo.



Este trabajo se visualiza como un puente entre el especialista o consultor de negocios y el practicante, por lo que además de su forma gráfica se procura ser breve, evitar tecnicismos y apoyar la comprensión de las ideas con ejemplos ilustrativos.

Practicante

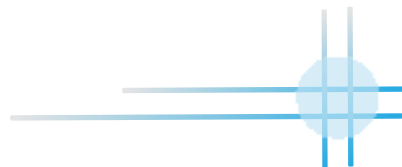


Especialista

Por otra parte, en esta era del internet y los materiales digitales, como complemento de la versión escrita se elabora una presentación para ser difundida, consultada y empleada haciendo uso de los nuevos y grandiosos recursos electrónicos de los que hoy se dispone.



<http://www.>





BASES PARA EL DESARROLLO DEL BOSQUEJO

En este capítulo se describe qué se entiende por un modelo de negocio y cuáles son las principales líneas de desarrollo de esta corriente.

Esta descripción se complementa con un panorama del lugar que ocupan estos modelos en el campo de los enfoques de negocio.

Además, dado que es una reconstrucción parcial del Lienzo de Osterwalder y Pigneur, se usará la palabra bosquejo para referirnos a esta. Se expone el porqué del uso del término y cuál es su papel en la formulación de un modelo de negocio.



2.1 ¿QUE ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Osterwalder y Pigneur (2010) ofrecen una definición de modelo de negocio atractiva pero un tanto abstracta:

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En un trabajo previo, Osterwalder presenta otra definición que da una idea general y que complementa al enumerar los elementos de un modelo de negocio:

El modelo de negocio de una compañía es una representación simplificada de su lógica de negocio. Ideas que son coincidentes con los planteamientos de otros autores.

Describe qué ofrece la compañía a sus usuarios; cómo llega y se relaciona con ellos; por medio de qué recursos, actividades y aliados lo logra; y, finalmente, cómo gana dinero.

Slywotzky (1995) le llama “diseño del negocio” e incluye los siguientes puntos:

- ◆ cómo una compañía selecciona a sus clientes,
- ◆ cómo define y diferencia su oferta,
- ◆ qué trabajos realizará por sí misma y cuáles realizará por medio de otras compañías,
- ◆ cómo configura sus recursos,
- ◆ cómo se posicionará en el mercado,
- ◆ cómo creará utilidad para los usuarios, y
- ◆ cómo obtendrá beneficios.

Chesbrough y Rosenbloom (2002) ofrecen una definición operacional de un modelo de negocio en los siguientes términos:

- ◆ articular la propuesta de valor y su relación con el segmento de mercado al que se dirige,
- ◆ definir la cadena de valor de la firma para crear y distribuir la oferta indicada en la propuesta de valor,
- ◆ determinar los activos complementarios necesarios para crear la oferta y apoyar su posición en la cadena de valor, y
- ◆ estimar la estructura de costos y beneficios potenciales.



2.2 ARQUITECTURA DE UN MODELO DE NEGOCIO¹

Un modelo de negocio contempla tres piezas fundamentales:

- ◆ qué se ofrece (producto o servicio)
- ◆ a quién se dirige la oferta (cliente)
- ◆ cómo se integra la oferta (recursos y operaciones)

Las cuales están asentadas sobre una base económica:

- ◆ *costos de inversión y operación*
- ◆ *ingresos estimados*
- ◆ *beneficios esperados*



¹ Este apartado se realiza tomando como base el Lienzo de un Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur (2010), sobre el que se hacen sólo algunos ajustes

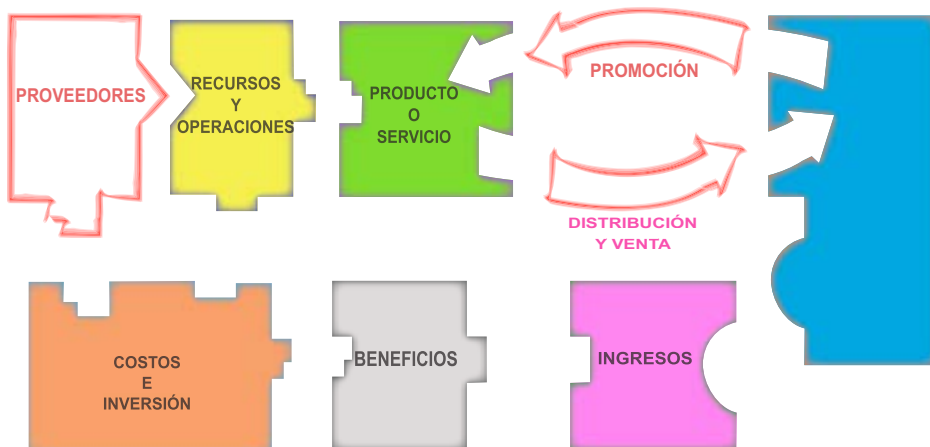
Además, en un negocio es importante establecer cómo se posicionará el producto en el mercado, lo que lleva a considerar un doble enlace con el cliente:

- ♦ *cómo atraer su atención (promoción)*
- ♦ *cómo brindarle acceso al producto (distribución y venta)*

Hacia atrás se ubica otro elemento de interés, representado por los proveedores y empresas que colaboran con la firma:

- ♦ *proveedores de bienes y servicios*

De esta manera se da forma a un mapa que contiene 9 bloques y sus respectivas conexiones.

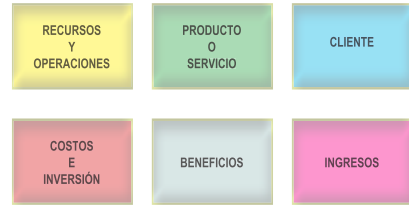


2.3. LÍNEAS DE DESARROLLO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

En la literatura de modelos de negocio se identifican dos líneas de desarrollo que guardan una estrecha relación, a las que Zott y Amin (2009) designan como:

- ◆ elementos para el diseño y
- ◆ temas para el diseño

En la línea de “elementos para el diseño”, se estudia qué partes integran un modelo de negocio, cómo se relacionan y cómo se gobiernan estos sistemas, que es la línea que se sigue en este trabajo.



En la segunda línea se examina cómo se configuran los negocios de firmas ganadoras, para sobre esa base identificar patrones o modelos de éxito.

El supuesto es que estos patrones pueden servir como guía para formular la estrategia competitiva de otras firmas.

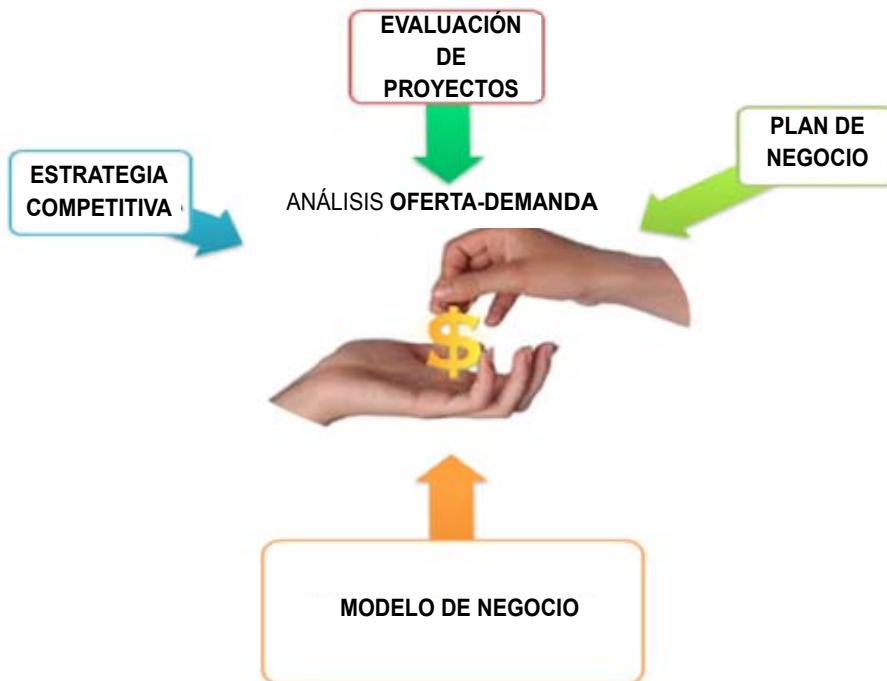


Entre los patrones o temas para el diseño se encuentran los de bajo costo, los de innovación y soluciones completas para el cliente.

2.4. ENFOQUES AFINES A LOS MODELOS DE NEGOCIO

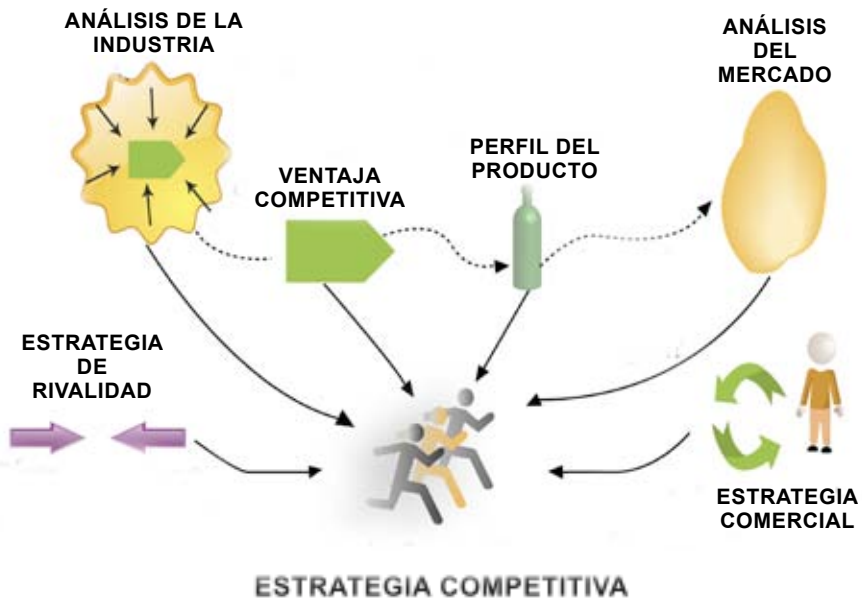
Los modelos de negocio tienen fuertes coincidencias con otros enfoques de negocio, entre los que destacan la planeación estratégica, en su rama dedicada al diseño de la estrategia competitiva, la evaluación de proyectos y el plan de negocio.

Esto se debe a que comparten un mismo centro de atención, constituido por el análisis oferta-demanda.



ESTRATEGIA COMPETITIVA

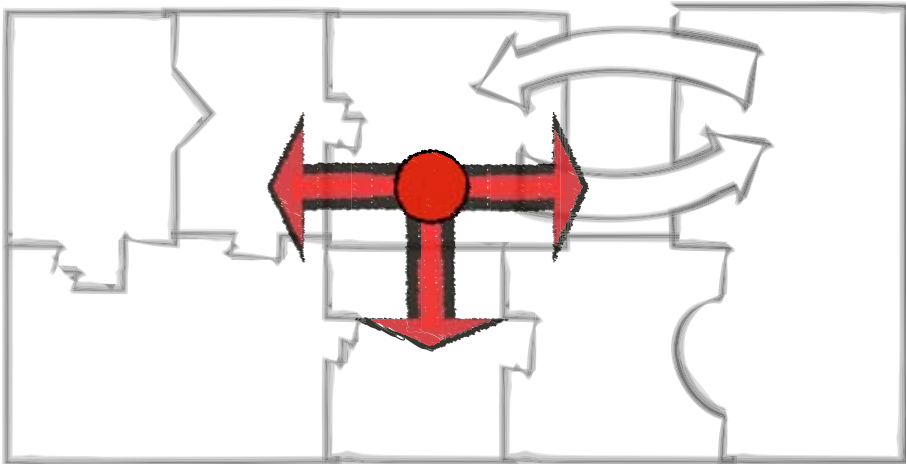
La estrategia competitiva tiene como propósito identificar qué oportunidades de negocio existen en un entorno competitivo, ya sea al concebir un producto superior, detectar un mercado descuidado o sacar ventaja de sus recursos, lo que se traduce en una idea concreta para competir.



MODELOS DE NEGOCIO

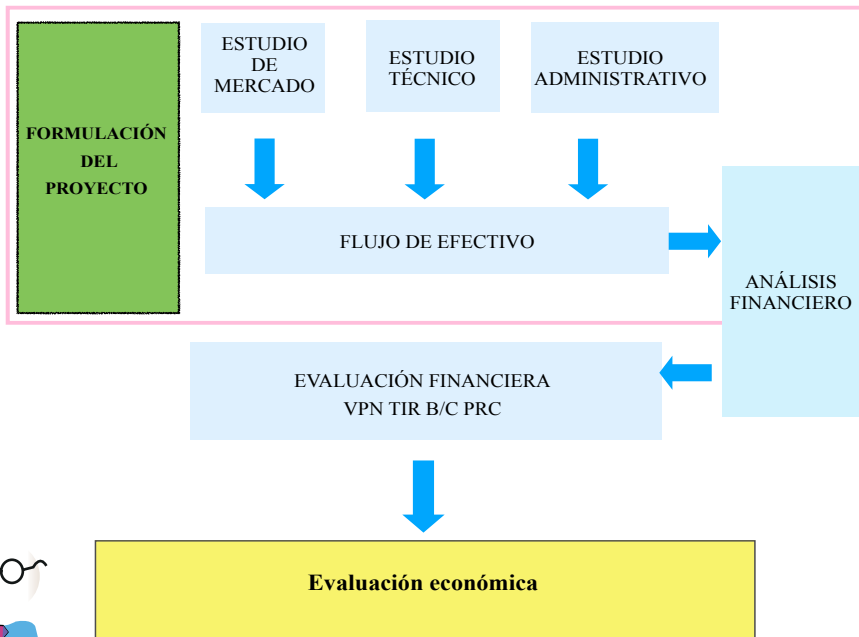
45

El modelo de negocio tiene como propósito hacer el despliegue de las ideas de negocio, a fin de contar con una visión completa y ordenada de la estrategia competitiva.



EVALUACIÓN DE PROYECTOS

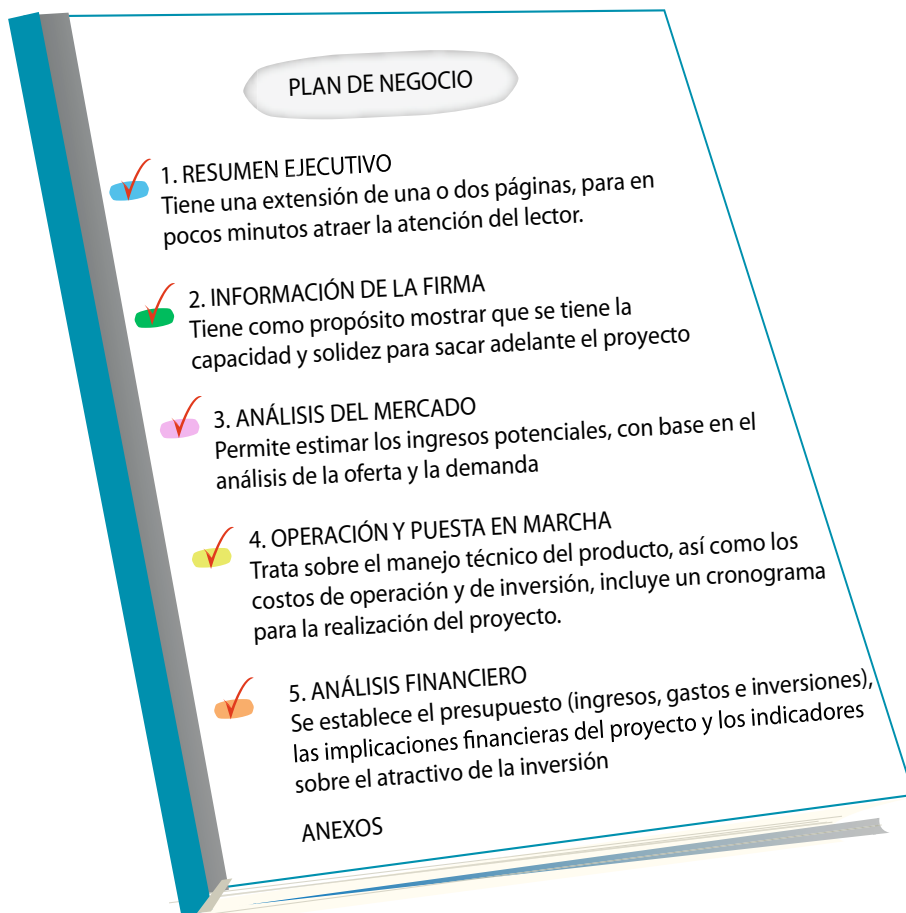
En la evaluación de proyectos los trazos e ideas generales del modelo de negocio, se traducen a datos duros y diseños a mayor detalle, para sobre esa base mostrar la viabilidad técnica y la conveniencia económica del negocio.



PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio ofrece una guía para integrar un documento, breve y estructurado, dirigido a posibles inversionistas o socios, que tiene como fin mostrar que la idea de negocio realmente constituye una buena alternativa de inversión.

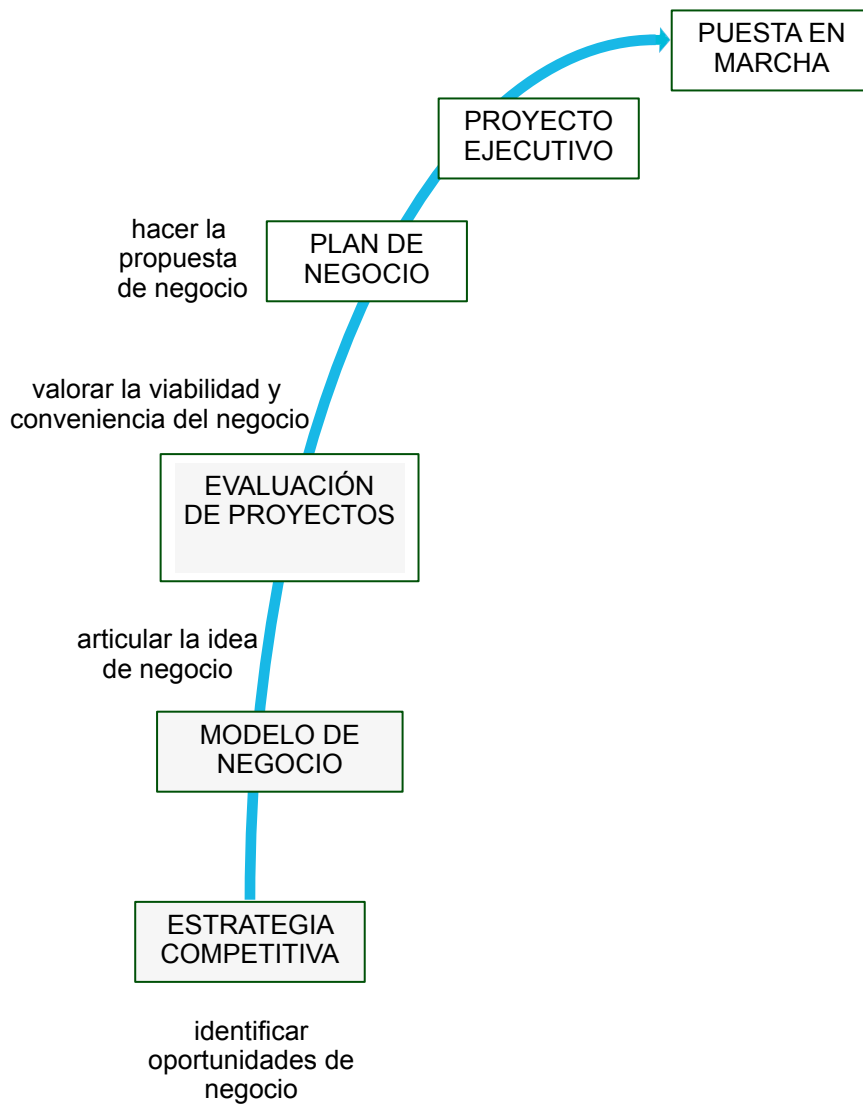
47



Esta breve descripción de los cuatro enfoques de negocio, deja ver que más que constituir enfoques alternativos tienen un carácter complementario y que incluso se puede trazar una secuencia ordenada de trabajo.

El último eslabón sería la formulación del proyecto ejecutivo, para de ahí pasar a la puesta en marcha del negocio.





2.5. EL BOSQUEJO COMO MARCO PARA LA IMAGINACIÓN

Por lo general, el término bosquejo se asocia con un trabajo artístico en una etapa inicial, como cuando un pintor hace los primeros trazos en un lienzo o cuando un arquitecto da cauce a su imaginación con uno o varios proyectos a grandes rasgos.



Pero la palabra bosquejo no se limita al campo de lo artístico, ya que esas primeras pinceladas bien pueden corresponder al boceto de una máquina, a la fase preparatoria de una publicación eminentemente técnica o al esquema a seguir en una investigación científica.

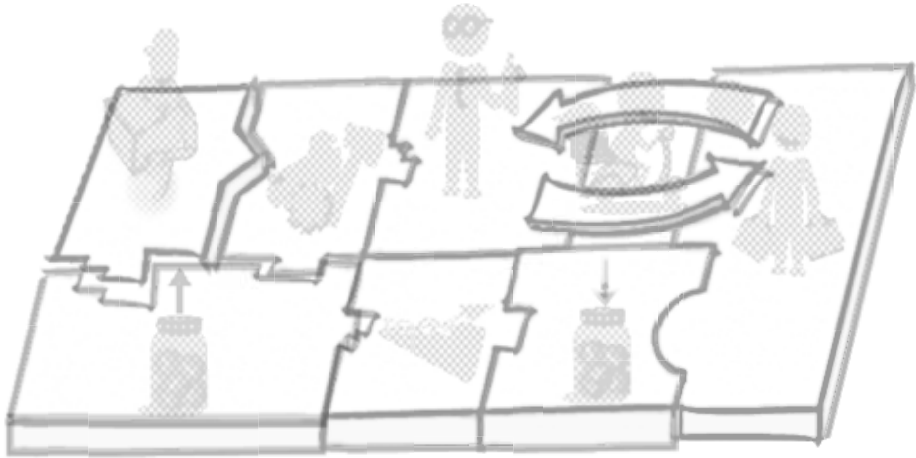


Un bosquejo es una elaboración que involucra la creatividad humana, que en su etapa inicial se expresa sólo con trazos generales y hasta burdos, para poco a poco ir afinando las ideas y pasar a formas más definidas, hasta que llega a convertirse en una obra completa.

Por tanto, un bosquejo no es un elemento estático ni definitorio, sino que va evolucionando y ajustándose conforme el proyecto avanza, lo cual además brinda la oportunidad de ir probando proyectos alternos.



A diferencia del creador que se hace responsable de su obra desde los primeros trazos, para el diseño de un modelo de negocio se apoya al analista con un bosquejo inicial que sirve de guía.

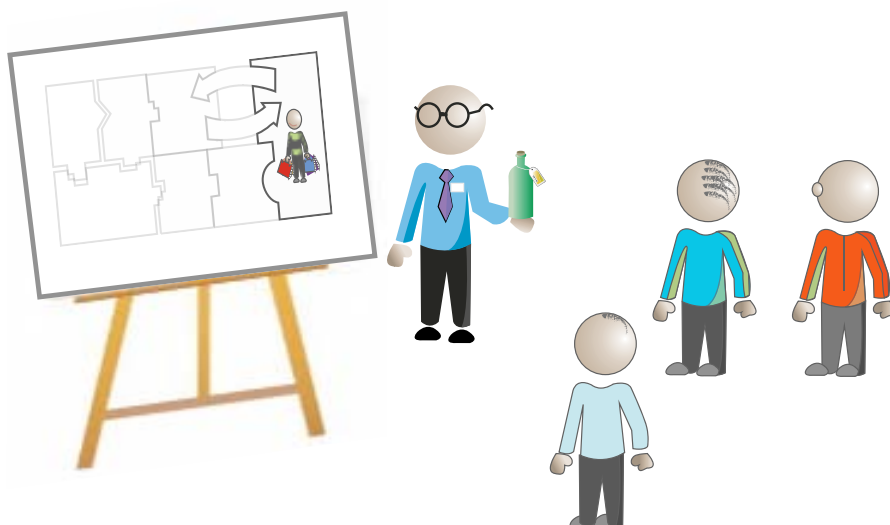


Se estima que este apoyo no sólo es conveniente sino necesario, ya que en los negocios intervienen distintos elementos interconectados que los vuelven complicados.

Este bosquejo no es un anteproyecto ni un borrador del modelo de negocio, sino un marco que sirve como punto de partida para explorar de manera sistemática nuevas ideas o nuevas alternativas de negocio, para en otro momento obligar a revisar la lógica, pros y contras de las distintas posibilidades.

Un marco suficientemente flexible para adaptarse a distintas clases de negocio, así como para dar cabida a distintas propuestas sobre un mismo negocio.

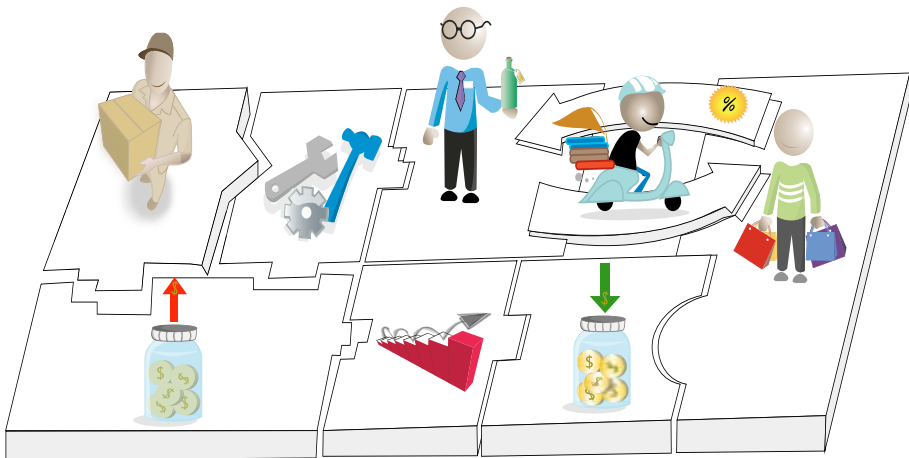
Además por su carácter gráfico, esta representación favorece un mejor entendimiento por lo que se convierte en un vehículo que facilita el diálogo y la reflexión compartida, que da pie a un debate más claro entre quienes intervienen, ya sean especialistas, responsables, usuarios u operarios, en un proceso de creación colaborativo.





ANÁLISIS DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO

En el capítulo anterior se presenta la estructura general del modelo de negocio, formada por nueve bloques, cada uno de los cuales se trata ahora con mayor detalle.

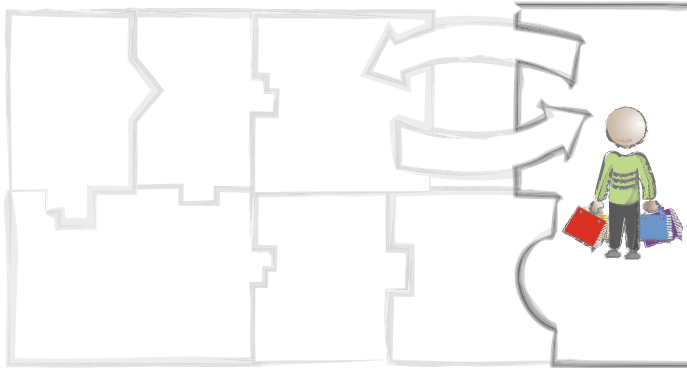


Este análisis es importante ya que favorece identificar qué oportunidades de negocio existen, además de que permite desplegar las ideas que se tengan a todo lo largo del modelo de negocio.

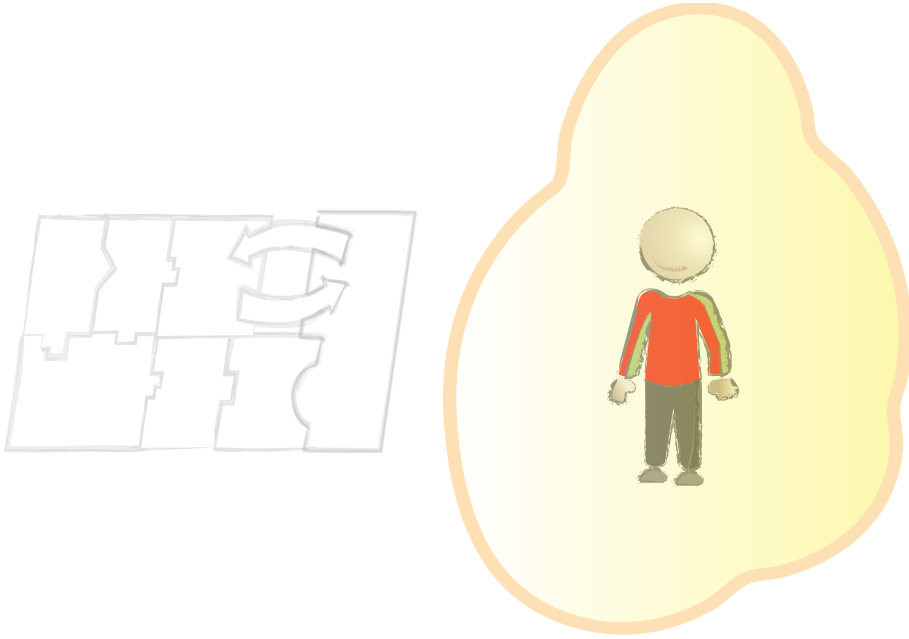
3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO (CLIENTE)

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales o potenciales de un producto, de cuyo conocimiento y satisfacción depende en buena medida el éxito del negocio, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidades.

En este apartado se tiene como propósito estudiar cómo se compone el mercado y sobre esa base definir a qué parte del mismo conviene dirigir la atención.



¿A quién se dirige la oferta?



¿Cómo se compone el mercado?

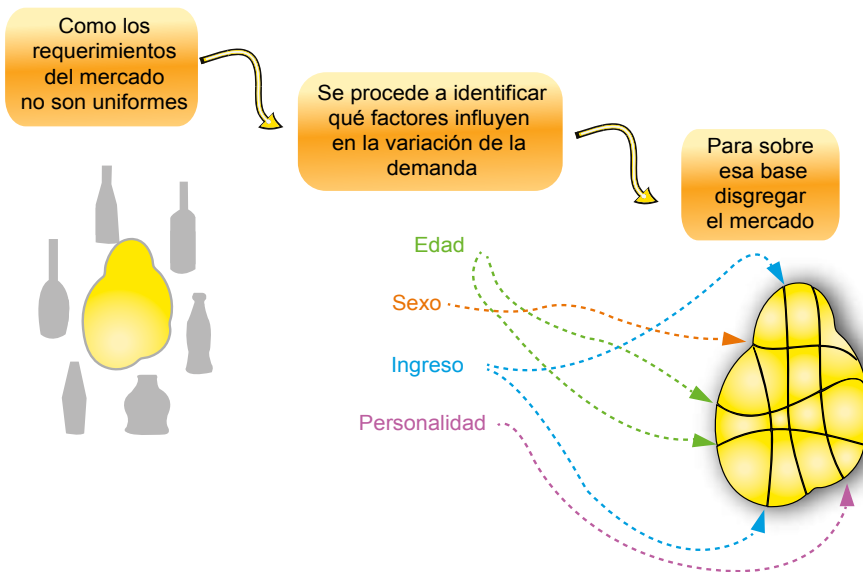
◆ Segmentos

◆ Nichos

¿Cuál es el mercado meta?

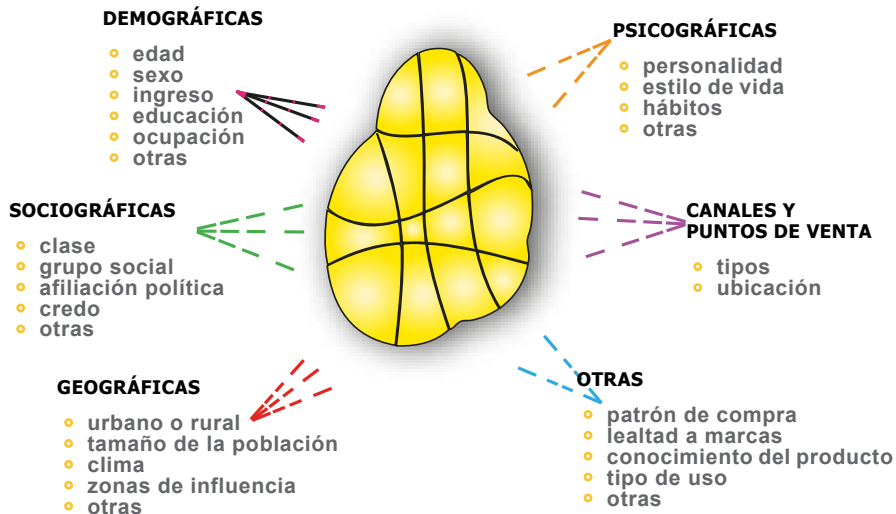
A. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Dado que los requerimientos del mercado no son uniformes, para el análisis se recurre a uno de los temas clásicos de la mercadotecnia: la segmentación de mercados, que consiste en identificar submercados en los que la demanda guarda cierta similitud.



Las variables a las que usualmente se recurre para dividir el mercado de consumo¹ son las siguientes:

- **Variables demográficas:** es la forma más popular de segmentación, ya que gran parte de los productos son diseñados para grupos con características específicas (edad, sexo, talla, etc.)
- **Variables socio y psicográficas:** la clase o grupo social, el estilo de vida, la personalidad y los hábitos, son fundamentales para explicar algunos puntos finos de la demanda.
- **Variables geográficas:** permiten considerar áreas de distribución e influencia, además de que pueden servir para expresar variaciones culturales, económicas, climáticas o de otro tipo.
- **Variables de canal o punto de venta:** en ocasiones es interesante visualizar a los compradores de acuerdo a los medios que se tienen para llegar a ellos.
- **Otras variables:** patrones de compra, conocimiento del producto, lealtad a marcas, etc.



¹ Para el mercado de bienes intermedios o de capital, se tendría que considerar otra clase de variables

La larga lista de variables de segmentación, no debe conducir al error de querer trabajar con un número grande, ya que se vuelve todo confuso.

El procedimiento que se sugiere es el siguiente:

a) Identificar las variables de mayor relevancia, cuantas menos mejor (cuatro como máximo)



b) Estudiar desde cada óptica cómo se divide el mercado (los valores que pueden tomar cada variable)

V1	V2	V3
valor 1	valor 1	valor 1
valor 2	valor 2	valor 2
valor 3	valor 3	valor 3
valor 4	valor 4	valor 4
valor 5	valor 5	valor 5

c) Marcar los valores de las variables hacia los que se dirige la oferta actual

Oferentes	V1	V2	V3
Oferente 1	valor 1	valor 1	valor 1
	valor 2	valor 2	valor 2
Oferente 2	valor 3	valor 3	valor 3
	valor 4	valor 4	valor 4
	valor 5	valor 5	valor 5

Este diagrama muestra cómo se relacionan los valores de las variables V1, V2 y V3 con los oferentes. Las líneas de conexión indican que el Oferente 1 apunta a los valores 1 y 2 de V1, V2 y V3, mientras que el Oferente 2 apunta a los valores 3, 4 y 5 de V1, V2 y V3.

d) Identificar áreas de oportunidad, para lo que se realiza un examen en el que se busca:

- Detectar espacios mal entendidos
- Establecer donde la rivalidad es menor
- Identificar espacios que pueden ser ganados a la competencia con un producto mejor o más apropiado para esa parte del mercado

Oferentes	V1	V2	V3
Oferente 1	valor 1	valor 1	valor 1
	valor 2	valor 2	valor 2
	valor 3	valor 3	valor 3
Oferente 2	valor 4	valor 4	valor 4
	valor 5	valor 5	valor 5
	valor 6	valor 6	valor 6
	valor 7	valor 7	valor 7

Finalmente,

e) definir hacia qué parte del mercado conviene dirigir la atención.

Oferentes	V1	V2	V3
Oferente 1	valor 1	valor 1	valor 1
	valor 2	valor 2	valor 2
Oferente 2	valor 3	valor 3	valor 3
	valor 4	valor 4	valor 4
	valor 5	valor 5	valor 5

El procedimiento que se describe no es mecánico, al contrario, demanda un uso extenso de la imaginación y la intuición.

Si los resultados obtenidos quedan en lo común, nada que pueda despertar mayor interés, se debe tener en cuenta que una idea poderosa no necesariamente surge del análisis del mercado y que falta explorar otros bloques en busca de una oportunidad de negocio.

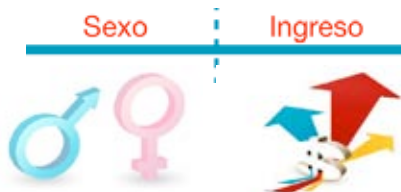
Ejemplo 1: Gimnasios

Los gimnasios tradicionales están dirigidos básicamente al mercado de los hombres, quedando para las mujeres compartir esos espacios o limitarse a los salones para ejercicios aeróbicos y sus variantes.

a) Identificar las variables de mayor relevancia

V1 = Sexo

V2 = Ingreso



b) Estudiar desde cada óptica cómo se divide el mercado (los valores que pueden tomar cada variable)

Sexo	Ingreso
Hombres	Alto
Mujeres	Medio
No diferenciado	Bajo

c) Marcar los espacios hacia los que se dirige la oferta actual

Gimnasio	Sexo	Ingreso
Gimnasio 1	Hombres	Alto
	Mujeres	Medio
Gimnasio 2	No diferenciado	Bajo

Gimnasios tradicionales

The diagram shows two traditional gyms: Gimnasio 1 and Gimnasio 2. Gimnasio 1 is associated with Hombres and Alto income, while Gimnasio 2 is associated with No diferenciado and Bajo income. Arrows point from the text 'Gimnasios tradicionales' to the 'Hombres' and 'Mujeres' rows. The 'Alto', 'Medio', and 'Bajo' income levels are circled in yellow.

d) Identificar áreas de oportunidad.

El análisis de los resultados revela que el segmento “mujeres” está mal atendido, cualquiera que sea su nivel de ingreso.

Gimnasio	Sexo	Ingreso
Gimnasio 1	Hombres	Alto
	Mujeres	Medio
Gimnasio 2	No diferenciado	Bajo

e) Definir hacia qué parte del mercado conviene dirigir la atención

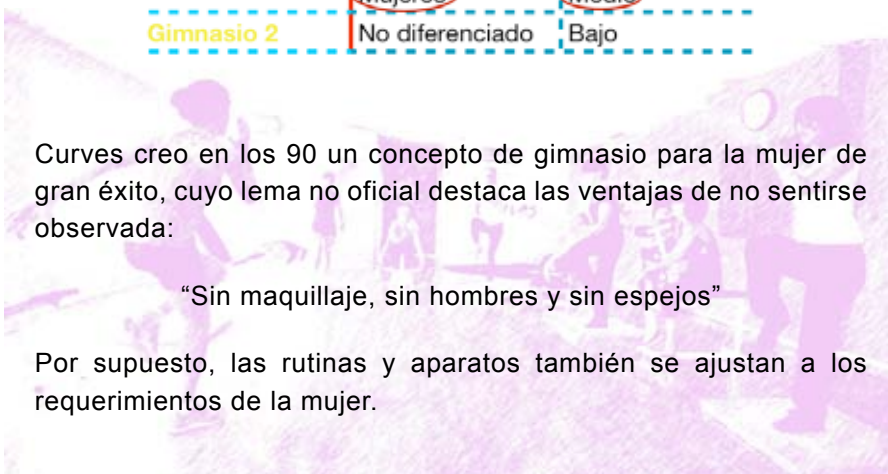
Gimnasio	Sexo	Ingreso
Gimnasio 1	Hombres	Alto
	Mujeres	Medio
Gimnasio 2	No diferenciado	Bajo

Curves creo en los 90 un concepto de gimnasio para la mujer de gran éxito, cuyo lema no oficial destaca las ventajas de no sentirse observada:

“Sin maquillaje, sin hombres y sin espejos”

Por supuesto, las rutinas y aparatos también se ajustan a los requerimientos de la mujer.

Si se agregara al análisis la variable EDAD, otro mercado interesante podría ser el de los adultos mayores y no tan mayores, en el que, echando a volar la imaginación, además de entrenadores habría terapistas y servicios de masaje.



Ejemplo 2: Laboratorios Medicos

La oferta de estudios médicos en la zona metropolitana de la ciudad de México (ZMCM), estaba representada hasta hace menos de una década por tres clases de competidores: hospitales privados y laboratorios grandes de única sede, laboratorio médico del Chopo y laboratorios pequeños.

a) Identificar las variables de mayor relevancia

V1 = Ingreso

V2 = Ubicación

V3 = Punto de Servicio



b) Estudiar desde cada óptica cómo se divide el mercado (los valores que pueden tomar cada variable)

Ingreso	Ubicación	Punto de servicio
Alto	ZMCM	Instalaciones específicas
Medio	Otras urbes	Centros comerciales
Bajo	Pequeñas ciudades	locales adaptados

Variables:		Oferta Actual			
		Hospitales privados	Laboratorios grandes	Lab. Médico del Chopo	Lab. pequeños
Ingreso	Muy Alto	✓	✓		
	Alto	✓	✓	✓	
	Medio			✓	
	Bajo				✓
Ubicación	ZMCM	✓	✓	✓	
	Otras urbes	✓	✓		
	Pequeñas ciudades				✓
Punto de servicio	Instalaciones específicas	✓	✓	✓	
	Centros comerciales				
	Locales adaptados				✓

c) Marcar los espacios hacia los que se dirige la oferta actual

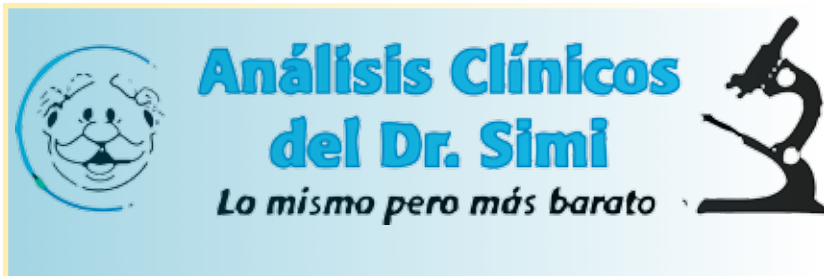
d) y e) Áreas de oportunidad y definición del mercado al que se dirige la atención.

Variables:		Oferta Actual			
		Hospitales privados	Laboratorios grandes	Lab. Médico del Chopo	Lab. pequeños
Ingreso	Muy Alto	✓	✓		
	Alto	✓	✓	✓	★
	Medio	★	★	✓	★
	Bajo				✓
Ubicación	ZMCM	✓	✓	✓	★
	Otras urbes	✓	✓		
	Pequeñas ciudades				✓
Punto de servicio	Instalaciones específicas	✓	✓	✓	
	Centros comerciales	★	★	★	★
	Locales adaptados				✓

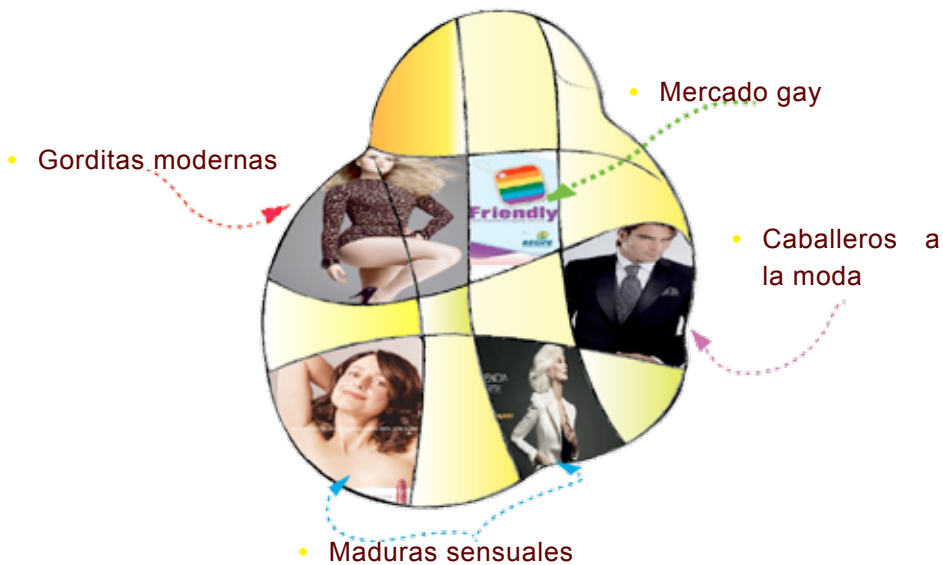
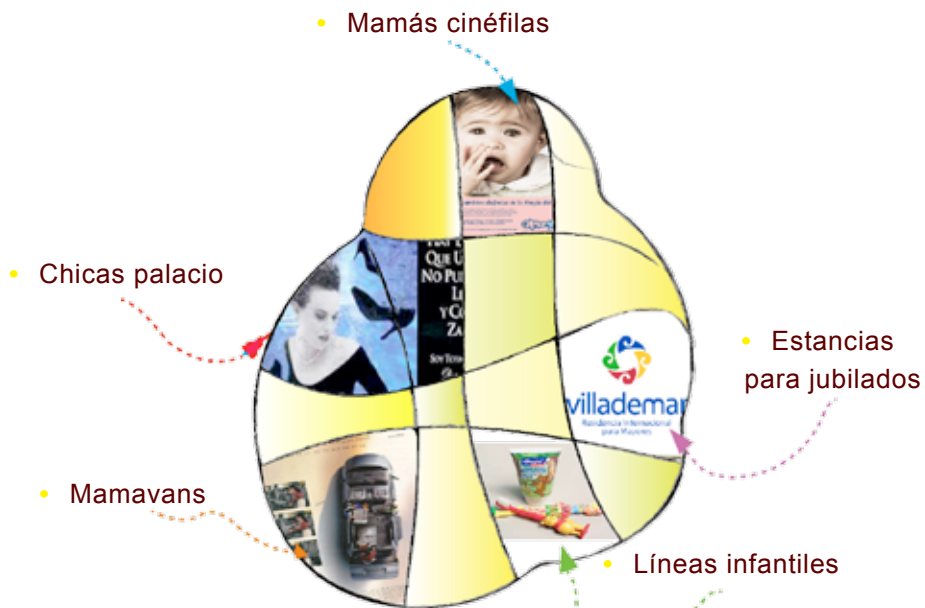
Laboratorio Médico Polanco identificó un vacío en la variable de ingresos medios y la oportunidad de explotar un canal de alto tránsito como son las plazas comerciales, además de atacar áreas descuidadas en la ZMCM.



Por otro lado, el sistema de salud del Dr. Simi cuenta ya con más de 200 unidades para el segmento de ingresos inferiores en pequeñas ciudades.



En las figuras se presentan otros ejemplos de cómo las firmas dirigen su oferta a espacios específicos del mercado.

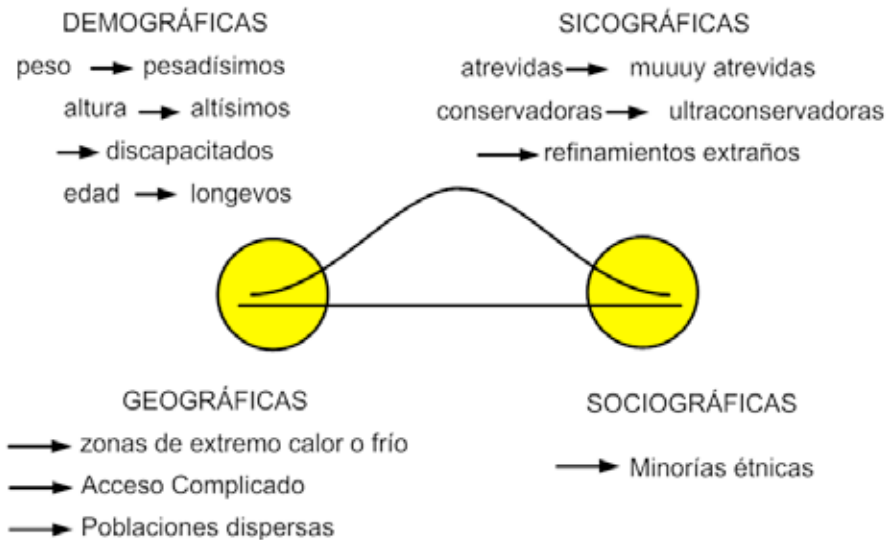


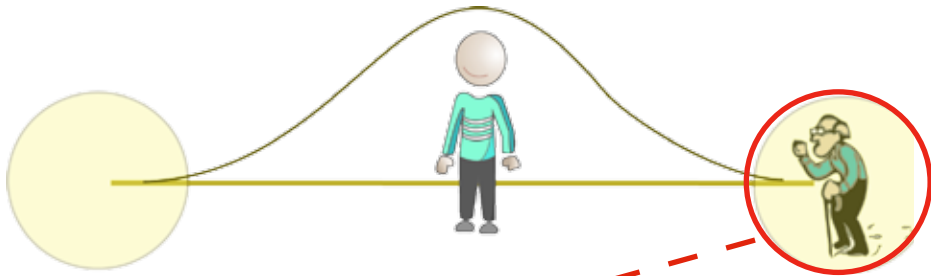
B. NICHOS DE MERCADO

Todo mercado tiene pequeños espacios, que por sus dimensiones pueden ser servidos en forma ventajosa por empresas nuevas o de recursos limitados, ya que no son de interés o están fuera del alcance de los rivales más poderosos.

Estos espacios, llamados nichos, tienen su origen en necesidades inusitadas de la población, factores geográficos o alguna otra razón que los hace casi únicos.

Para efectos prácticos, cualquier variable que es útil para segmentar el mercado, permite identificar posibles nichos con tan solo llevarla al extremo.



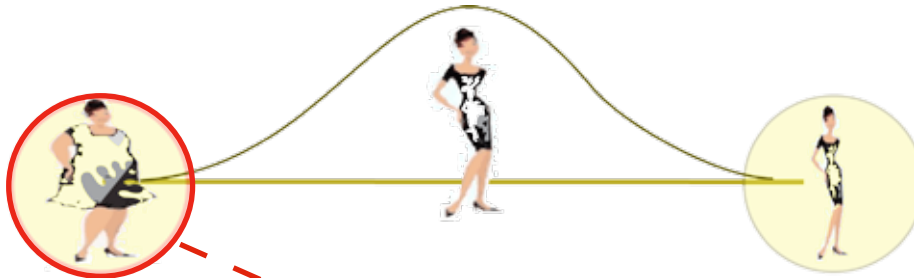


EJEMPLO



El Abuelo Feliz

Casa De Retiro



EJEMPLO



También puede darse el caso de pequeños espacios creados al dividir y volver a dividir el mercado, para especializar a la empresa en alguna parte del mismo y lograr una ventaja en costo o ser el mejor para unos pocos.

- Especialización por producto: se limitan a un producto o una sola línea de productos.



Por ejemplo las tiendas que solo venden plumas, pero dentro de ello tienen una gran variedad, además de que hacen composturas y tienen consumibles.



- Especialización por proceso: sólo desarrollan una parte del proceso productivo.

Esta clase de manejo es común en la industria de la impresión y la metal-mecánica, lo que les permite a las pequeñas firmas competir en calidad y precio con las grandes.



- Especialización por cliente: se enfocan en un tipo específico de cliente

Como son los comercios que venden material para dibujantes, libros para abogados o clínicas especializadas.

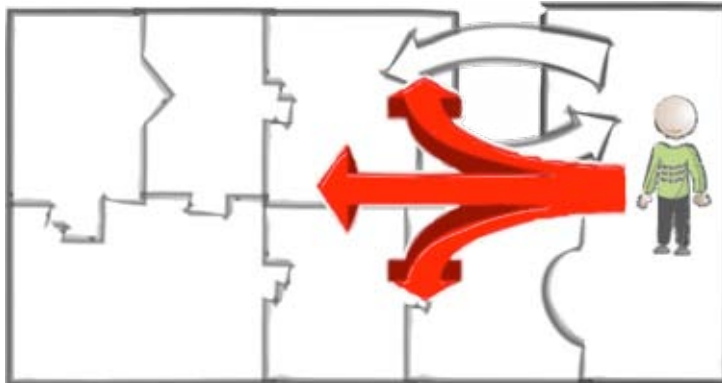


C. MERCADO META

El mercado meta está representado por el segmento o nicho de mercado hacia el que conviene dirigir la atención,



Una vez que se ha decidido atacar un mercado, la tarea que sigue es alinear a la firma para servirlo en forma apropiada.



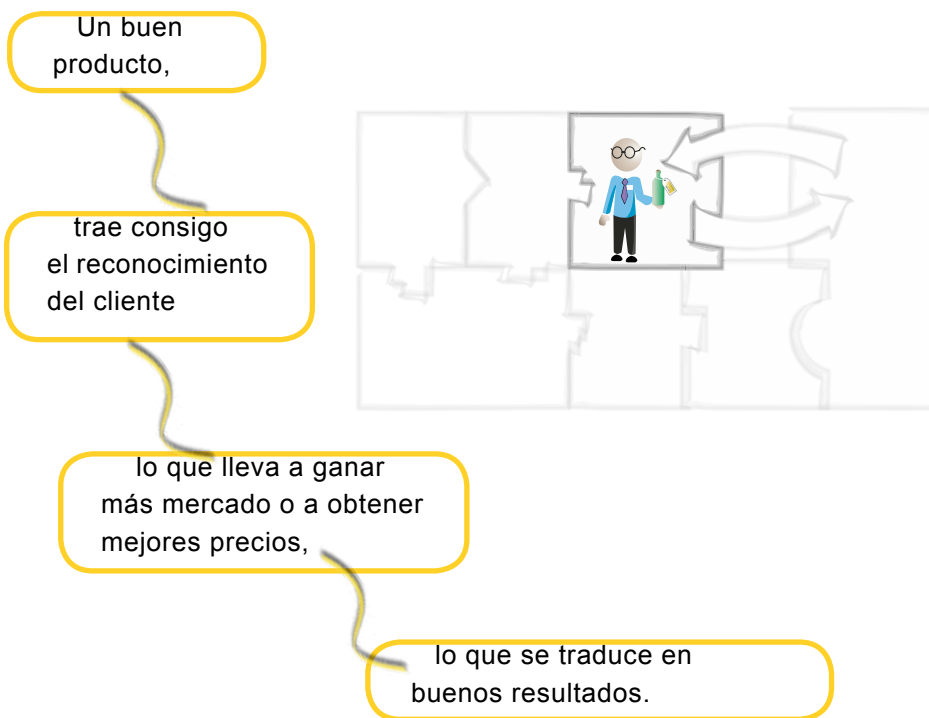
Para poder servir ese mercado necesitamos tener en cuenta lo siguiente:



Precisamente este es el tipo de análisis a que lleva la construcción de un modelo del negocio, con lo que se evita caer en propuestas incompletas

3.2 PERFIL DEL PRODUCTO

El papel que juega el producto en el diseño del modelo de negocio es fundamental, al grado que se considera como el eje del mismo.



² El término producto se emplea en este trabajo para hacer referencia a todo aquello que puede ocupar un lugar en el mercado, ya sea para adquisición(TV), uso(hotel), consumo(alimentos) o atención(exposiciones).

¿Qué características debe reunir el producto para aspirar al éxito?



VALOR DEL PRODUCTO



◆ CALIDAD

◆ SERVICIO

◆ IMAGEN



En el campo de los negocios la calidad se concibe como la capacidad del producto para satisfacer las necesidades o preferencias del cliente, lo que se conoce como “adecuación para el uso”.

Esto lleva a que los atributos de la calidad sean de lo más diverso, ya que dependen de tanto el tipo de producto como del tipo de cliente al que se dirige.

Así, en una sala la calidad depende del estilo, confort y duración, en tanto que para un extintor destacan su efectividad y confiabilidad.

Para fines prácticos conviene sustituir el término “calidad” por la siguiente interrogante:

¿Qué busca o qué requiere el cliente?

y tomar como apoyo el listado del recuadro para identificar los atributos de mayor interés.

◆ **Desempeño**






medida o grado en que el producto cumple con las funciones para las que se adquiere (imagen y sonido de un televisor, fidelidad y rapidez de una fotocopidora)

◆ **Rasgos funcionales**



elementos extra que complementan las funciones básicas (control remoto de un televisor, compaginación de una fotocopidora)

<p>◆ Estética</p> 	<p>accesorios (flores en un hotel, perfume de pañuelos) y atributos del producto (color, estilo, acabados) puestos más para agradar al cliente que para cumplir una función</p>
<p>◆ Economía</p> 	<p>gastos derivado de la operación y mantenimiento</p>
<p>◆ Duración y confiabilidad</p>	<p>vida útil del producto y probabilidad de que no falle</p>
<p>◆ Otros</p>	<p>grado de cumplimiento de una norma o ajuste a un diseño</p> 
<p>◆ Otros</p>	<p>variedad, versatilidad, facilidad de uso, etc.</p>

Así, para un horno de microondas se tendrían los siguientes resultados.

Desempeño: Capacidad y uniformidad de cocido

Rasgos funcionales: Programable

Estética: Color, acabados

Economía

Duración y confiabilidad

Conformancia

Otros: Seguridad para niños

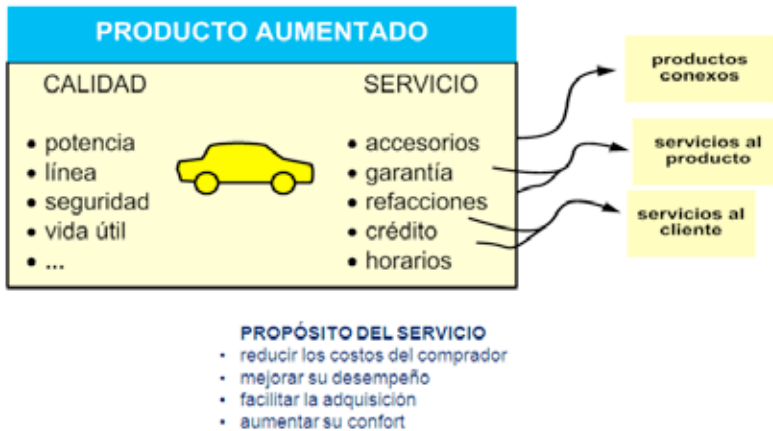




La deseabilidad del producto no se reduce a sus características técnicas o precios, ya que existen otros factores que afectan los costos, desempeño y confort del comprador.

Por lo que se dice que el verdadero precio de las cosas está en la molestia para adquirirlas, lo cual habla de la importancia de los servicios.

Así, se crea el concepto de producto aumentado, para incluir los servicios prestados.



Servicio al producto: Incluye los servicios que de una u otra manera inciden en el producto, ya sea antes, durante o después de la compra

- ◇ Antes: información, cotizaciones, prueba, etc.
- ◇ Durante: entrega rápida y segura instalación, capacitación, etc.
- ◇ Después: garantía, mantenimiento, refacciones, etc.



Servicio al cliente: Se distinguen porque su presencia o ausencia no tiene influencia en el producto mismo.

- ◇ Conveniencia: son servicios que buscan facilitarle las operaciones al cliente, estacionamiento, horarios amplios, reservaciones, ordenes por teléfono, etc.
- ◇ Trato: son servicios con los que simplemente se trata de agradar al cliente (hospitalidad, edecanes, pequeños regalos, discreción, etc.)



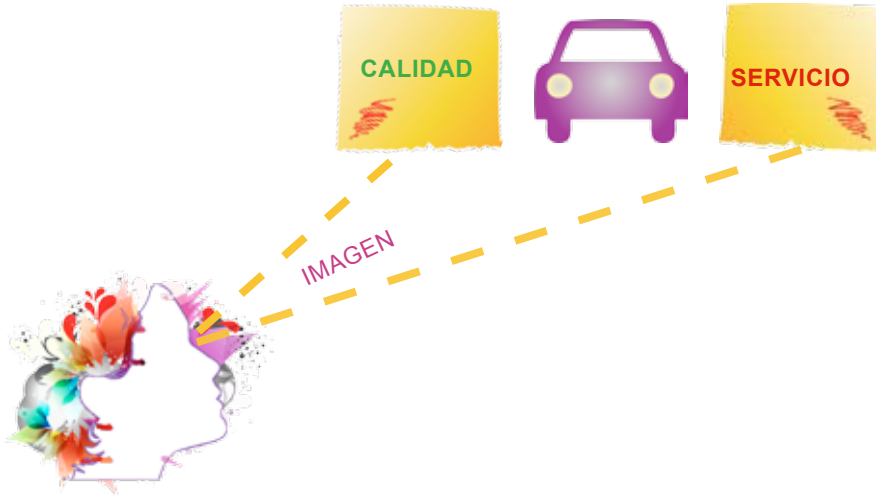
Productos conexos: también se apoya al producto (y al cliente) al ofrecer en paquete o por separado otros productos que lo complementan.

- ◇ Sastrería -> camisas y corbatas
- ◇ Taberna-> alimentos y botanas
- ◇ Celular-> accesorios

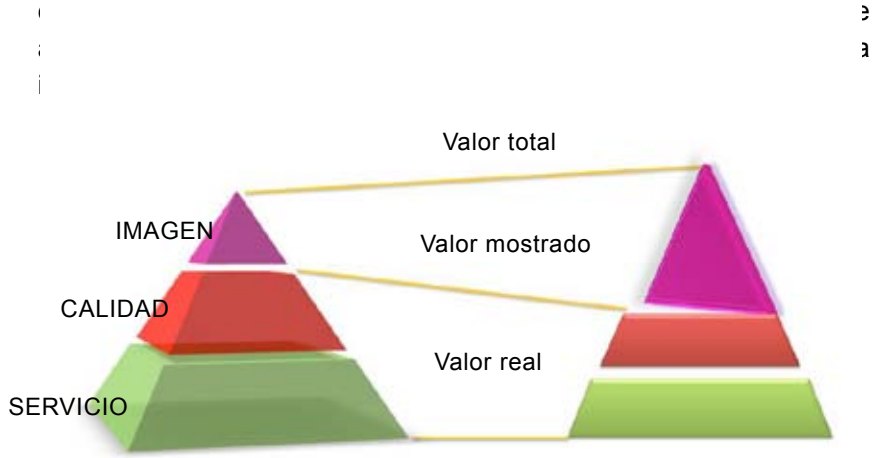




El tercer elemento del valor está dado por la imagen, que tiene como propósito apoyar al cliente para que conozca, infiera o juzgue las bondades del producto.



Esta dimensión es tan importante que puede hacer que un producto



Entre las herramientas para hacer “notar” lo “bueno” del producto se encuentran las siguientes:

- Publicidad: informativa, comparativa,...
- Apariencia del producto: empaque, acabados,...
- Instalaciones: lujo, modernidad, limpieza,...
- Posición en el mercado: lista de clientes, experiencia, participación en el mercado,...
- Otros: lugar de origen, marcas, aire juvenil, ecologismo,...



A. DISEÑO DEL PERFIL DEL PRODUCTO

Para el diseño del perfil del producto. Una práctica efectiva y simple consiste en emplear los elementos referidos en las dimensiones de la calidad, servicio e imagen como un inventario de posibilidades, para que de manera libre fluyan las ideas.

IMAGEN

- Apariencia del producto
- Instalaciones
- Posición en el mercado
- Otros

CALIDAD

- Desempeño
- Rasgos funcionales
- Estética
- Economía
- Duración
- Confiabilidad
- Conformancia
- Otros

SERVICIO

- Servicio al producto
 - antes
 - durante
 - después
- Productos Conexos
- Servicio al cliente
 - Conveniencia
 - trato



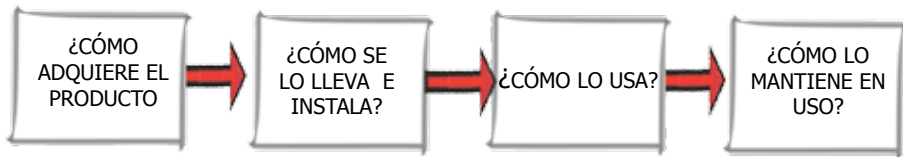
Para un diseño del perfil del producto más sistemático, se propone hacer un seguimiento del cliente y del producto conforme a lo siguiente:

- Describir el **mercado meta** al que tentativamente se dirige el producto.
- Preguntar **qué busca o qué requiere** el cliente, para identificar los atributos básicos de calidad.
- Examinar **cómo usa el producto**, para añadir rasgos y otros atributos de calidad, así como productos conexos.
- Pensar en **cómo adquiere, instala y mantiene** el producto, para añadir servicios al producto y al cliente.
- Definir las señales apropiadas para **realzar la imagen** y motivar la compra

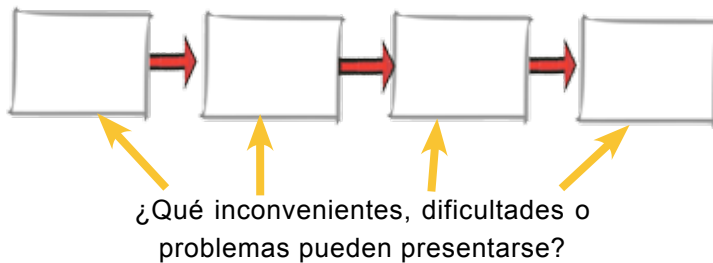


A continuación se presenta una variante del método anterior, para identificar ideas de mejora.

a) Elaborar un diagrama con las etapas por las que pasa el producto y el cliente



b) Preguntar en cada parte:



c) Cada problema representa una oportunidad de mejora.

Este simple método resulta una poderosa fuente de ideas; así en un producto tan convencional como una estufa se han incorporado interesantes mejoras en los últimos años



De la misma manera, vemos aparecer mejoras en muchos otros productos, buena parte de las cuales han tenido gran aceptación en el mercado



B. RESULTADOS FINALES

Los métodos que se exponen constituyen tan solo algunas de las posibles alternativas para el diseño o rediseño del producto, entre las que se pueden mencionar los métodos de creatividad,



la innovación tecnológica, el benchmarking, el diseño idealizado,



y hasta las simples y productivas ocurrencias sorprendidas.



Cualquiera que sea el caso, siempre que se juega a la innovación hay que cuidar de caer en tanto en innovaciones inútiles como en propuestas irrealizables.



Por otra parte, en una innovación basada en un cambio del producto, se debe examinar cómo incide en otros bloques del modelo de negocio.



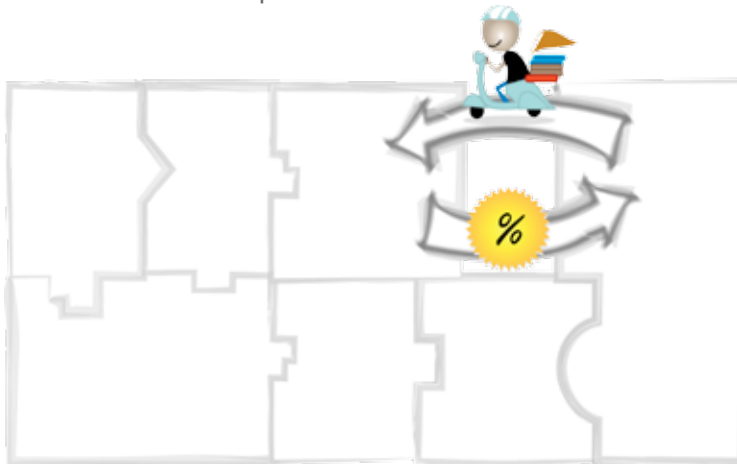
3.3 ESTRATEGIA COMERCIAL

Una vez que se ha definido qué se va a ofrecer y a quién se va a dirigir la oferta,

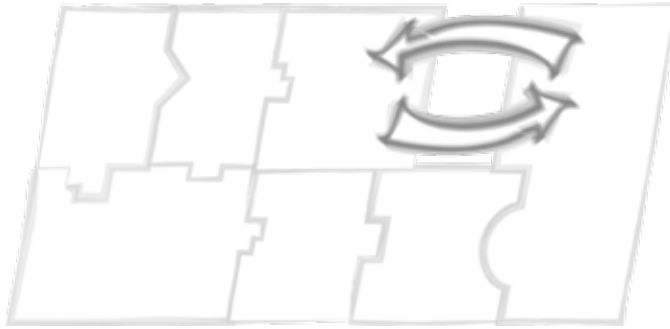


lo que corresponde ahora es establecer cómo se posicionará el producto en el mercado, lo que lleva a considerar un doble enlace con el cliente:

- atención del cliente
- acceso al producto

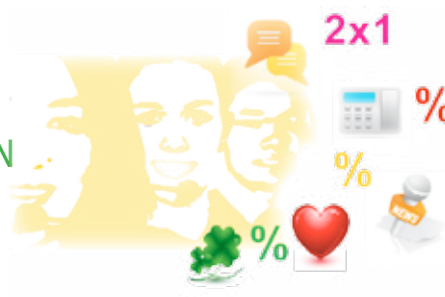


¿Cómo atraer la atención del cliente?



¿Cómo brindarle acceso al producto?

PROMOCIÓN



DISTRIBUCIÓN Y VENTA



A. PROMOCIÓN

:La promoción tiene como propósito dar a conocer el producto y despertar el interés del cliente, para de esa manera propiciar la compra.

Las herramientas de las que se hace uso para tal fin son las siguientes:

- **Publicidad:** mandar un mensaje al cliente

Se ofrece información sobre el producto por medio de volantes, folletos, carteles, correos, anuncios, etc.,



- **Fuerza de ventas:** llegar al cliente

Se establece una relación cara a cara con el comprador, por medio de representantes, ventas por catálogo, demostraciones, ferias, etc., para dar información, orientar al cliente y realizar la venta.



- **Promociones:** jalar al cliente

Es un instrumento táctico en el que se atrae al cliente por medio de concursos, regalos, muestras gratis, descuentos, degustaciones, hora del amigo, etc.



- **Relaciones públicas:** entablar comunicación con el cliente

Se abren canales de comunicación con el cliente para conocer su opinión, responder a quejas, hacerle llegar información de interés, etc., a fin de ganar su preferencia.



Una buena estrategia de promoción incluye una mezcla de las herramientas a que se ha hecho referencia, además de hacer uso de los medios digitales.

Para evitar programas dispersos y confusos, así como omisiones graves, es útil considerar las siguientes fases de acercamiento con el cliente:

¿Cómo captar su atención?

- o publicidad vistosa
- o promociones y promotores
- o edecanes
- o otras

¿Qué información se le ofrece?

- o publicidad informativa
- o folletos, videos,..
- o pruebas, "demos",...
- o muestras
- o otras

¿Cómo apoyar su decisión?

- o consultores
- o cotizaciones
- o comparaciones
- o otros

¿Cómo comprar?

- o mapas
- o horarios
- o teléfonos
- o requisitos
- o otros

3.4 DISTRIBUCIÓN Y VENTA

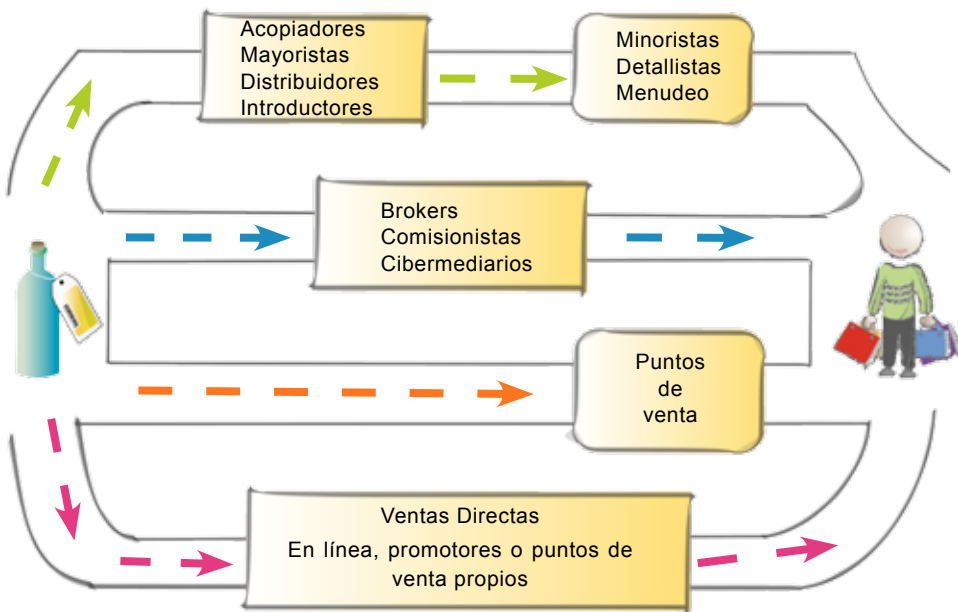
La distribución y venta se refiere al mecanismo a través del cual la firma hace llegar sus productos al consumidor. En este mecanismo pueden intervenir distintos agentes con distintos roles, entre los que cabe distinguir las siguientes clases:

- **Mayoristas:** que manejan grandes volúmenes y generan economías de escala, aquí se incluye a las requeridas para la transferencia del bien, a los acopiadores, distribuidores e introductores.
- **Minoristas:** son los responsables de poner el producto a disposición del cliente, también llamados detallistas o de menudeo.
- **Brokers y comisionistas:** son agentes que gracias a su conocimiento de productos y mercados, cumplen una función de enlace, entre el vendedor y el comprador, en donde cabe agregar a los nuevos cybermediarios (Amazon, i-tunes, portales especializados, etc.)
- **Ventas directas:** cuando la firma cuenta con su propio punto o fuerza de ventas, así como ventas en línea.



Algunos intermediarios realizan actividades adicionales como el envasado, etiquetado, certificación, almacenaje, conservación, etc.

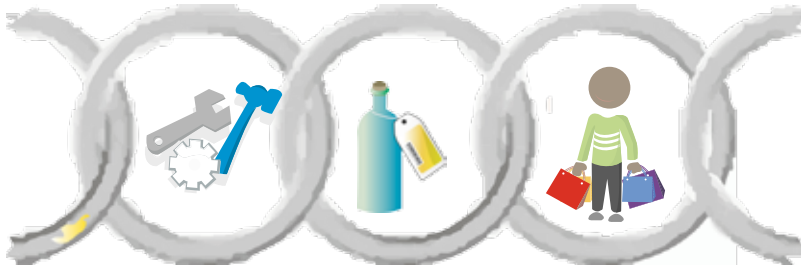
Sobre estas bases en ocasiones se arma una extensa y complicada red.



El reto es identificar o trazar una ruta que permita contar con una cobertura apropiada, a un costo manejable y que resulte conveniente para el cliente

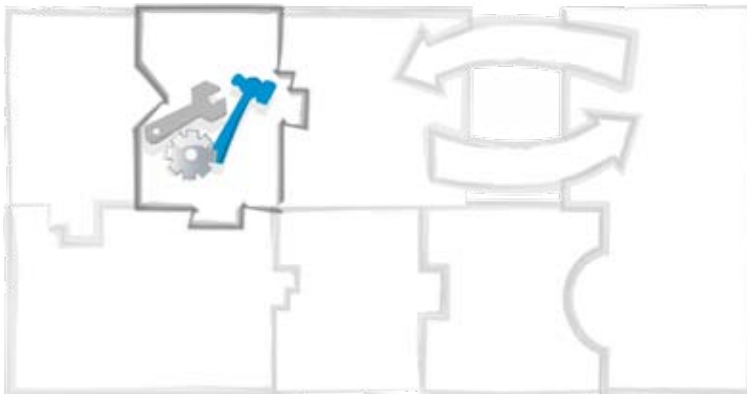
3.5 ALINEACIÓN DE LOS RECURSOS Y OPERACIONES

El modelo de negocio puede ser visto como una cadena en la que se enlazan el quién(cliente), el qué(producto) y el cómo(recursos y operaciones), en la que si un eslabón no ajusta o llega a fallar, conduce a un mal funcionamiento del negocio en su conjunto.



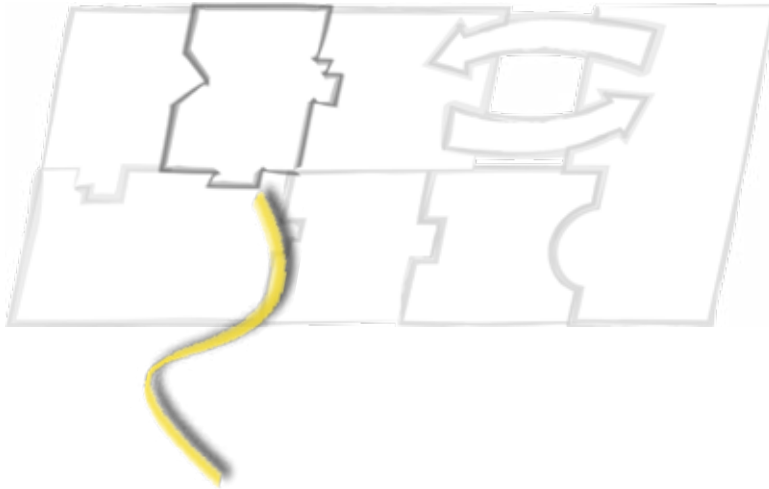
De ahí que el análisis de los recursos y operaciones no puede ser considerado como un asunto menor o secundario.

Aún más, el éxito de muchas firmas se explica en buena medida por la eficiencia en el uso de sus recursos y por la efectividad de sus operaciones.



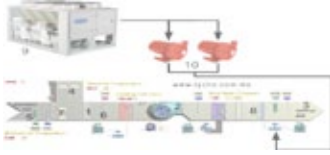
¿Cómo se creará y entregará la oferta?

¿Qué recursos se requieren?



Cadena de valor



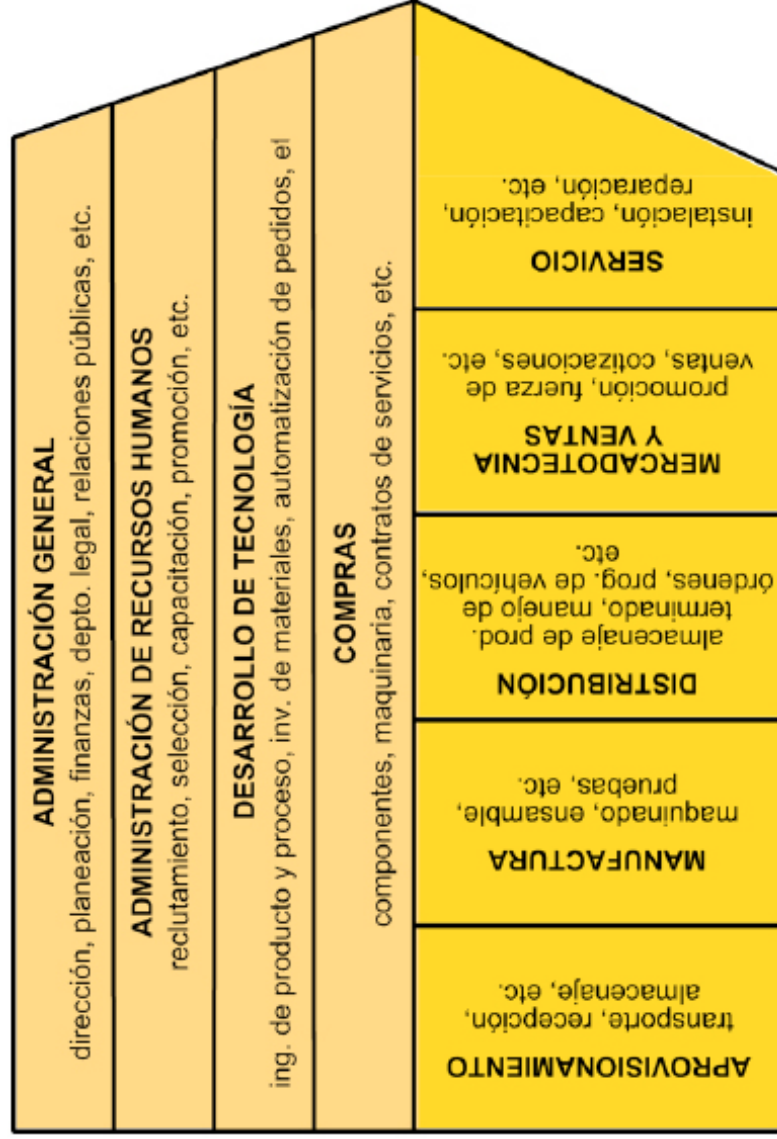


La cadena de valor es una representación del conjunto de actividades de un negocio ideado por Porter (1985), que constituye un instrumento valioso para realizar el análisis interno de la firma.

En la base se colocan las actividades en la creación, transferencia y venta del producto, en tanto que en forma horizontal se colocan las actividades de apoyo, que den sustento a las actividades primarias.

En la figura de la derecha se presenta la cadena de valor típica de una empresa manufacturera.

Desde luego, las partes y la manera en que se organizan pueden variar entre negocios de un mismo ramo (ej. alguna firma que trabaje solo bajo pedido) y por supuesto, pueden ser bien distintas en otras industrias (ej. una aseguradora, una constructora o una minera).



Como se ha comentado, una vez que se ha decidido atacar un mercado u ofertar cierto producto, la tarea que sigue es definir los “cómo” y hacer un examen de los recursos que se requieren.

Los cómo se refieren al establecimiento de las bases con las que operará el negocio, para lo que conviene trazar la cadena de valor completa y detallar las partes que se consideran de particular interés (por ejemplo, la cobranza en un sistema de venta a crédito).

Así, se plantearía el manejo del producto en distintas etapas: abasto, manufactura, distribución, venta, etc. Y se incluirían las actividades de apoyo de mayor relevancia.

Esto se complementa con un análisis de los recursos.

Más que una elaboración de tipo ingenieril, en extenso y a todo detalle, la intención es identificar y examinar con cuidado aquellos aspectos que se consideran clave para el éxito del negocio.

¿Cómo se hará el abasto?



¿Cómo se hará la manufactura?



¿Cómo se hará la distribución?



¿Cómo se hará el diseño?



¿Cómo se hará la capacitación?



¿Cómo se hará la cobranza?



Cobranza



3.6 PROVEEDORES

El bloque inicial del modelo de negocio está formado por los proveedores, no sólo a quienes brindan las materias primas u otros suministros, sino también a los a los prestadores de servicios que se les asignan algunas de las actividades relevantes del negocio, como el transporte, maquila, distribución, etc.

La importancia de los proveedores radica en el echo de que su buen o mal desempeño tiene un efecto directo sobre los costos y operaciones de la firma.

Por lo que en el modelo de negocio se debe cuidar el buen cumplimiento de los proveedores en los términos deseados de calidad, costo, tiempo, forma y seguridad de entrega.

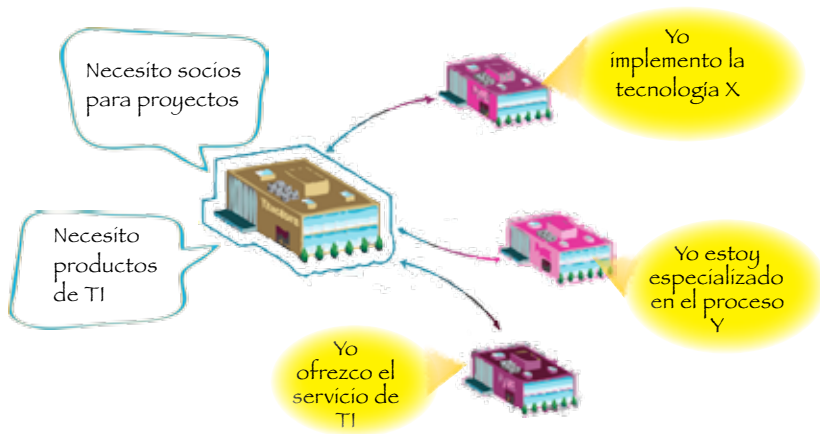


¿Es satisfactorio su desempeño?



¿Conviene considerar fuentes alternas?

Si resulta costoso, complicado o alguien puede cumplir mejor con alguna actividad, se debe de considerar la posibilidad de subcontratar esa actividad o, tal vez, hacer una alianza para que otro se haga cargo de ella.



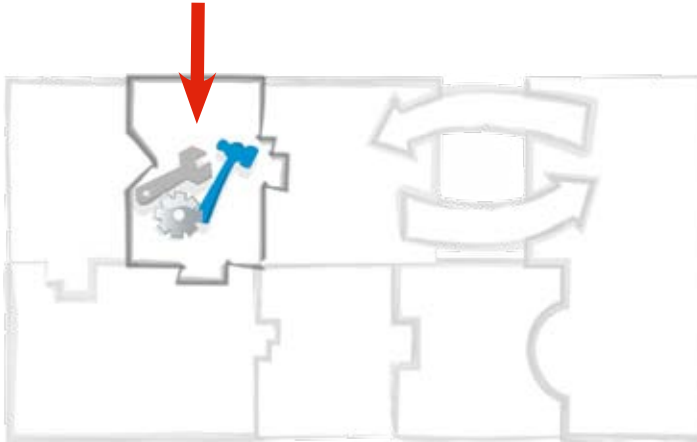
3.7 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

En este apartado se propone volver al bloque de recursos y operaciones, pero con una óptica distinta.

Antes se busca alinear los recursos y operaciones para dar soporte a una estrategia de negocio que tiene su origen en el análisis del mercado o en el diseño del perfil del producto.

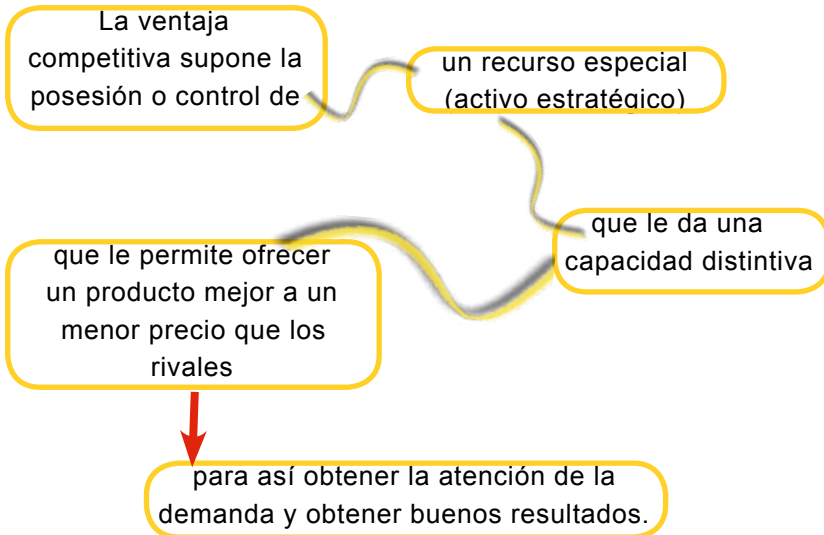
En cambio aquí los recursos y operaciones se consideran en sí mismos como una posible fuente de la estrategia de la firma, lo que en la literatura se expresa como el “Análisis de la ventaja competitiva”.

¿Cómo construir una estrategia de negocio viable y poderosa a partir de los recursos y capacidades distintivas de la firma?



La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para sobre esa base diseñar una estrategia de negocio.

Esta idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:



Recurso especial y capacidad distintiva



Superioridad

¿Con qué se cuenta o qué es posible hacer por encima de los rivales?



Valía

¿Qué atractivo tiene el producto para el cliente?

3.7 FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

En el análisis de la ventaja competitiva, el uso que se da al término recurso es más amplio que el convencional, ya que no solo incluye maquinaria, equipo o instalaciones.

De esta manera se plantea que la ventaja competitiva puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son las siguientes:

- **Recursos superiores:** incluye los activos físicos y otras “posesiones” de la firma.

- ◆ Instalaciones
- ◆ Maquinaria y equipo
- ◆ Tamaño de planta
- ◆ Ubicación
- ◆ Tecnología
- ◆ Patentes
- ◆ Bases de datos
- ◆ Etc.



- **Habilidades especiales:** con frecuencia la ventaja competitiva se debe no a la posesión de mejores recursos, sino a la habilidad que se tiene para hacer uso de ellos.

- ◆ Liderazgo
- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Procesos administrativos
- ◆ Cultura organizacional
- ◆ Experiencia
- ◆ Creatividad
- ◆ Secretos profesionales
- ◆ Etc.



- **Capital de mercado:** la ventaja competitiva también puede ser la resultante del lugar que ocupe el negocio en el mercado.

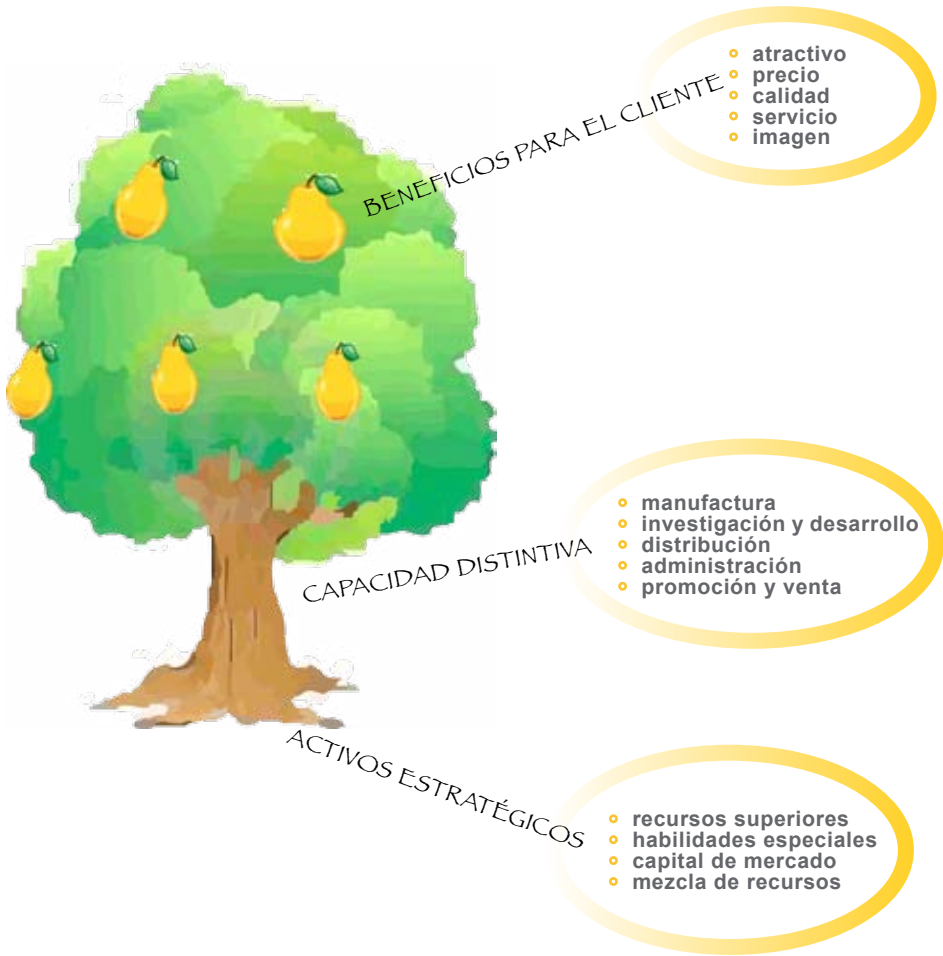
- ◆ Cartera de clientes
- ◆ Reconocimiento de marca
- ◆ Prestigio
- ◆ Contratos
- ◆ Fuerza de ventas
- ◆ Posición de anaquel
- ◆ Acuerdos con canales
- ◆ Contactos
- ◆ Etc.



- **Mezcla de recursos:** en ciertos casos la ventaja competitiva es el fruto de la mezcla de recursos con los que se cuenta, ninguno de los cuales es por si mismo superior.



Es importante remarcar que la sola posesión de un punto fuerte no supone contar con una ventaja competitiva, ya que depende de como se aprovecha dicha fuerza (capacidad distintiva) y sobre todo qué beneficio recibe o percibe el cliente, tal que el producto sea capaz de despertar su interés.



A. IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La importancia de la ventaja competitiva resulta clara al observar como distintas firmas crecen y se diversifican en torno a sus activos estratégicos y capacidades distintivas.



AVON
te ofrece la oportunidad de
hacer tus sueños realidad.
Comunicate con nosotros al
787-747-6161

¡Hazte Representante Avon!

"Nuevo Kit de Inicio"
Hermoso bolso con todo lo necesario para comenzar
tu negocio estivo en Avon (valorado en \$40)

**A
V
O
N**



DU PONT

The miracles of science™

S.T. Dupont
PARIS 1874
BE EXCEPTIONAL

THE BOKO BAG PEN AND LIGHTER ALL YOU NEED.



B. DEBILIDADES CRITICAS

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede considerar que condiciones competitivas ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o qué se hace peor que los competidores y qué efectos negativos se tienen, ya sea para el negocio, el producto o el comprador, a fin de buscar cómo reforzar esos flancos débiles.

109



¿Cómo reforzar esos flancos débiles?

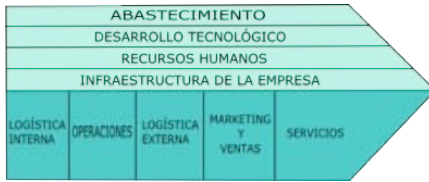


A continuación se presenta el procedimiento que se sugiere para el análisis de la ventaja competitiva.

- a. Trazar la cadena de valor del negocio



- b. Recorrer la cadena y preguntar en cada parte

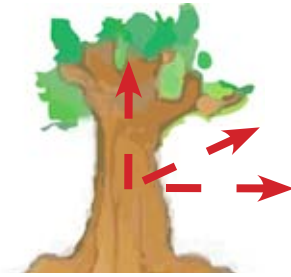


CAPACIDAD DISTINTIVA

recursos

¿Con qué se cuenta o qué es posible hacer por encima de los rivales?

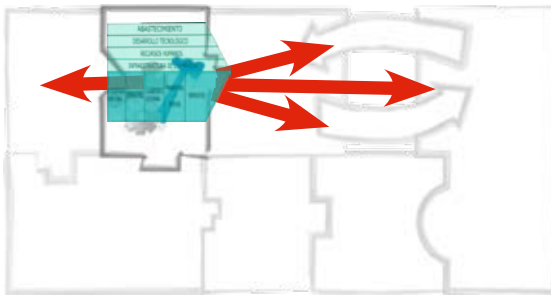
- a. Idear cómo explotar esa superioridad, ya sea para mejorar el producto, atacar nuevos mercados o desarrollar otros negocios



¿Qué atractivo tiene el producto para el cliente?

111

- b. Si los resultados se consideran relevantes, hacer su despliegue para integrar el modelo de negocio



- c. Por ultimo, recorrer la cadena de valor para definir las debilidades críticas y buscar cómo reforzar esos blancos débiles



¿De qué se carece o qué se hace peor que los rivales?

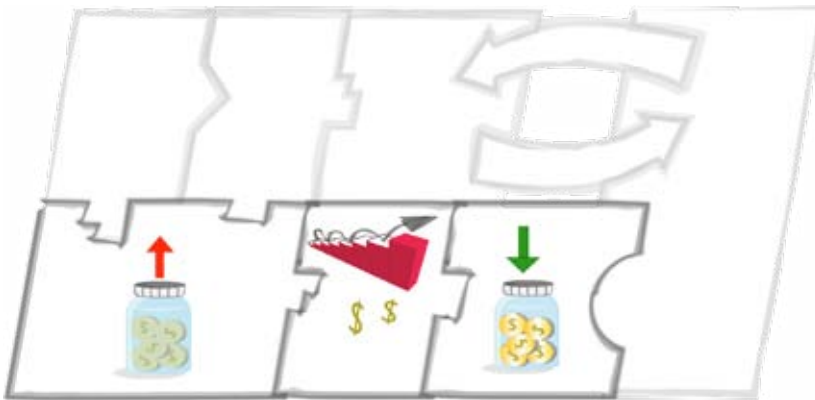
¿Qué efectos contrarios se tienen?

¿Cómo reforzar esos flancos débiles?

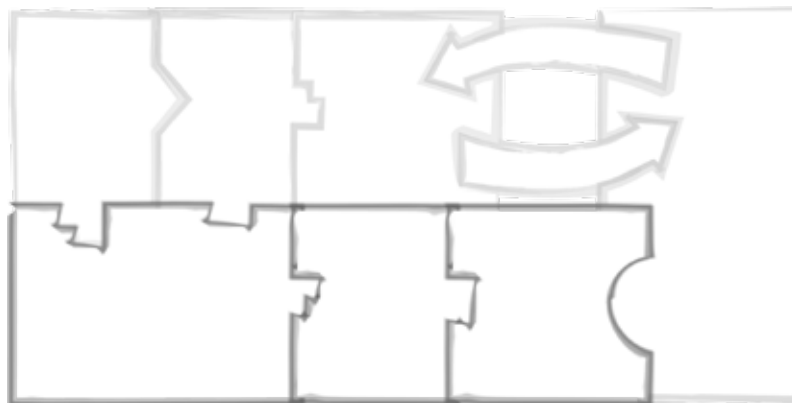
3.8 BASE ECONÓMICA DEL MODELO DE NEGOCIO

Hasta el momento se ha realizado un examen cualitativo del modelo de negocio, para definir qué producto se va a ofrecer, a que tipo de cliente se va a dirigir y cómo se integrará la oferta.

Toca ahora hacer una valoración cuantitativa, en la que a partir de una estimación de los costos e ingresos, se establezca si el negocio es viable en términos financieros y, por supuesto, que tan atractiva puede ser la inversión



¿Realmente el negocio es negocio?



PRESUPUESTO DE COSTOS

- inversión
- operación

PRESUPUESTO DE INGRESOS

- volumen
- precios

Análisis Financiero

¿Qué capital se requiere?

¿De qué fuente se obtendrán los fondos?

¿Qué tan atractiva es la inversión?

A. COSTOS DE OPERACIÓN

Los costos de operación son todos los costos en los que se incurre durante la etapa de producción, que se clasifica en tres grupos:

- **Costos de producción:** son los gastos que se relacionan de manera directa con la elaboración del producto
- **Costos administrativos:** en terminos generales corresponden a los servicios de apoyo a la producción, los gastos de oficina y los gastos de dirección.
- **Costos de ventas:** son los gastos que se relacionan con la distribución y comercialización del producto.



Costos de producción

- mano de obra
- personal de supervisión
- materias primas(adquisición y manejo)
- otros suministros(combustibles, lubricantes, etc...)
- servicios(agua, energía, ...)
- mantenimiento y refacciones
- ...



Costos Administrativos

- dirección
- administración de recursos
- materiales de oficina
- seguridad, limpieza, ...
- salarios administrativos
- ...

Costo de Ventas

- promoción
- salarios y comisiones a vendedores
- gastos de viaje
- fletes o transporte
- asistencia técnica
- ...



B. COSTOS DE INVERSIÓN

Para la creación del negocio se requiere de una inversión inicial que permita cubrir los siguientes tipos de gastos:



- **Activos fijos(o tangibles):** corresponde a la adquisición de aquellos bienes físicos que de manera directa o indirecta se emplean en la producción.
- **Activos diferidos(o intangibles):** son los gastos relacionados con el pago de servicios y derechos, así como los gastos preoperativos para poner en marcha el negocio.
- **Capital de trabajo:** no basta contar con equipos e instalaciones para llevar a efecto la producción, en todo negocio se requiere invertir un capital adicional para el abasto inicial y cubrir los gastos de operación durante un tiempo, llamado tiempo de ciclo, que va desde que se compran los insumos hasta el momento en que llega el producto al comprador y se recibe el pago correspondiente.

Activos Físicos

- terrenos y construcciones
- instalaciones
- maquinaria y equipo
- vehículos
- mobiliario y equipo de oficina
- ...



117

Activos Diferidos

- costos de estudios de mercado
- ingeniería básica y de detalle
- licencias y permisos
- patentes y derechos
- gastos de constitución de la empresa
- gastos preoperativos
- capacitación
- software y base de datos
- promoción inicial
- ...



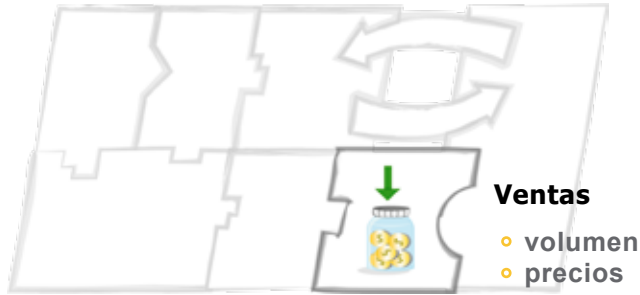
Capital de trabajo

- inventario de materia prima y otros suministros
- cuentas por cobrar menos cuentas por pagar
- bienes en proceso
- almacén de producto terminado
- sueldos y salarios
- ...

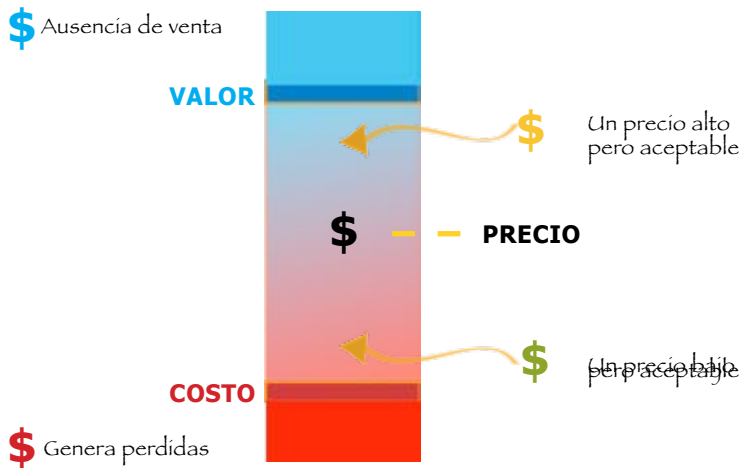


C. INGRESOS

El presupuesto de ingresos se obtiene al multiplicar la cantidad que se espera vender por el precio al que se propone colocar el producto.



Para el establecimiento del precio se tienen dos medidas o cotas: una inferior dada por el costo, ya que un precio por abajo solo generaría pérdidas; y una superior, dado por el valor que le atribuye el cliente al producto, ya que por encima simplemente no se vendería. Los precios pueden oscilar entre esos límites, yendo de precios bajos a precios aceptables.





$$\text{MARGEN} = \text{PRECIOS} - \text{COSTOS}$$

COSTO **PRECIO** **VALOR**

Un tercer factor que no hay que perder de vista, es el precio de los productos rivales y sustitutos, que están ahí para disputar el mercado y que aquí se designan como precios de referencia.

Así, se identifican tres criterios para definir el precio

- **Fijación del precio basada en el costo:** Es el método más elemental, consiste en agregar al costo un margen porcentual de ganancia deseada
- **Fijación del precio basada en el valor:** Para definir el precio se hace una estimación de las ventajas que le ofrece el producto al comprador y que indicaría cuánto o hasta cuánto esta dispuesto a pagar.
- **Fijación del precio basada en el mercado:** El precio se calcula a partir de los precios de la competencia, con pequeños ajustes hacia arriba o hacia abajo, de acuerdo con su valor relativo.

Ninguno de los 3 criterios es por si mismo mejor o peor, por ejemplo, las constructoras emplean el primero, Ticketmaster bien podría aplicar el segundo y en el terreno de las computadoras personales domina el tercero

D. PUNTO DE EQUILIBRIO

Un apoyo valioso para la toma de decisiones consiste en identificar el punto de equilibrio, esto es, la venta mínima que se debe alcanzar para no tener pérdidas ni ganancias.

Por lo cual se construye un gráfico como el que se muestra en la figura adjunta que incluye los gastos fijos y variables del negocio, así como los ingresos provenientes de las ventas.

Los costos o gastos fijos son aquellos en los que se incurre aunque no haya producción (rentas, seguros, gastos de dirección,...)

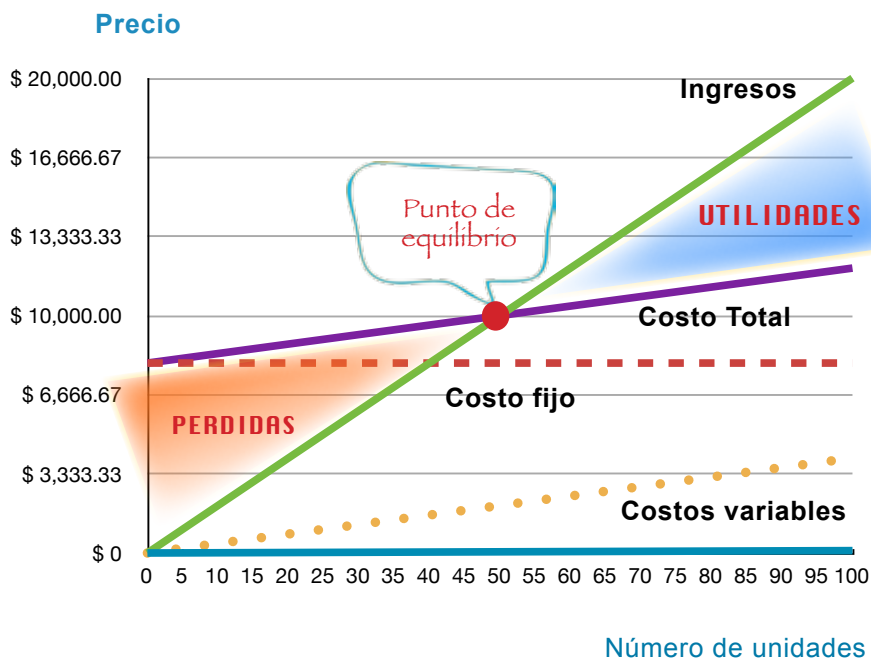
Los costos variables están íntimamente relacionados con la cantidad que se produce (materias primas, mano de obra directa, ...).

EJEMPLO

Numero de Unidad	Precio	Costos variables	Costo fijo	Costo Total
0	0	0	8000	8000
5	1000	200	8000	8200
10	2000	400	8000	8400
15	3000	600	8000	8600
50	10000	2000	8000	10000
55	11000	2200	8000	10200
90	18000	3600	8000	11600
95	19000	3800	8000	11800
100	20000	4000	8000	12000

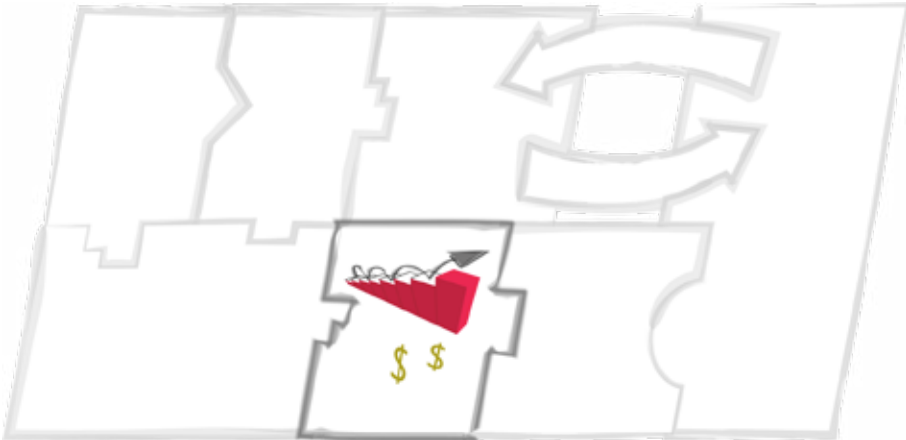
*Parte de la Tabla del ejemplo

Este gráfico permite distinguir claramente las zonas de pérdidas o de ganancias, para juzgar conforme a las ventas esperadas si el negocio tiene o no tiene futuro.



3.9 ANÁLISIS FINANCIERO

Con el análisis financiero se llega al momento culminante del desarrollo del modelo de negocio, ya que se debe dejar claro si el negocio realmente es negocio, esto es, si la alternativa de inversión que se propone es viable y, sobre todo, si esta alternativa es suficientemente atractiva como para invertir en ella.



Análisis Financiero

- capital requerido
- fuente de los fondos
- atractivo de la inversión

Por lo cual se debe de hacer un recorrido en el que se va dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el presupuesto de gastos e ingresos?

¿Qué capital se requiere y cuándo?

¿Es necesario contar con financiamiento externo?

¿Bajo qué condiciones se puede obtener?

¿Se tiene capacidad de pago?

¿Cuáles son las utilidades esperadas?

¿Cuándo se recuperaría lo invertido?

¿Cuál es la rentabilidad de la inversión?

Cabe señalar que el procedimiento que se sigue en este trabajo se aleja un tanto de lo común, como si se hiciera un recuento de lo que sale de una bolsa del pantalón y lo que entra por la otra, con la intención de que las elaboraciones que se vayan haciendo estén al alcance del tomador de decisiones,

De esta manera, se favorece un mejor entendimiento y se abre la puerta para que aporte su experiencia y sentido crítico, además de que sienta como propios los resultados obtenidos.

A. FLUJO DE CAJA \$



El flujo de caja o de efectivo constituye la base del análisis y la evaluación financiera, para cuya elaboración se consideran únicamente los movimientos reales de efectivo.

Estos movimientos reales de efectivo incluyen tanto los costos de inversión, como los costos e ingresos derivados del funcionamiento del negocio.

A la utilidad de operación (ingresos menos costos de operación) se le debe restar el impuesto sobre la renta y otros cargos como el reparto de utilidades. Para un cálculo rápido y simple, se propone fijar en un 20% sobre el margen de operación.³

El periodo que hipotéticamente se debería considerar es el de la vida útil del proyecto, aunque en el mundo pragmático de los negocios este tiempo va de unos 5 a 7 años, que se extiende a unos 12 o 15 años si las inversiones son muy fuertes.

Por último, para que los valores monetarios que se anotan sean homogéneos, se emplean precios constantes, es decir, no se considera en los precios el efecto de la inflación sobre los costos o sobre los ingresos.

³ Un cálculo más fiel debería considerar sólo la utilidad contable o base gravable, que se obtiene al deducir del flujo operativo la depreciación y amortización de activos, así como los intereses de los créditos que se tengan

Con el propósito de ilustrar la aplicación de las instrucciones que se van dando a lo largo de este apartado, se incluye un ejemplo de un supuesto negocio manufacturero.

La empresa manufacturera XY requiere de una inversión total por 100 miles de pesos, que se realiza en el año cero, para en el siguiente año iniciar la producción y venta.

El periodo para el que se realiza el análisis es de 7 años, en un inicio se espera que las ventas sean un poco más bajas, para en los años siguientes crecer y mantenerse estables.

FLUJO DE EFECTIVO DEL NEGOCIO XY								
(Miles de pesos 2010 ¹)								
CONCEPTO	AÑOS							
	0	1	2	3	4	5	6	7
A. INVERSIÓN	900							
- capital fijo	700							
- capital variable	150							
- capital de trabajo	50							
B. COSTOS DE OPERACIÓN		500	600	620	640	660	680	700
- Costo de producción		350	400	420	440	460	480	500
- Costo de administración		100	130	130	130	130	130	130
- Costo de ventas		50	70	70	70	70	70	70
C. INGRESOS		750	900	930	960	990	1020	1050
- Ventas		750	900	930	960	990	1020	1050
D. UTILIDAD DE OPERACIÓN (C-B)		250	300	310	320	330	340	350
E. ISR + RU (20%) ²		50	60	62	64	66	68	70
FLUJO DE CAJA	900	200	240	248	256	264	272	280

1. año para el que se obtuvieron los precios y costos que se emplearon para los cálculos

2. Impuesto sobre la renta y reparto de utilidades

B. FINANCIAMIENTO \$



Una vez que se ha preparado el flujo de caja del negocio, es fácil ver si el capital de que se dispone y los recursos que genera el propio negocio son o no son suficientes.

En el caso que se requiera de financiamiento externo, se debe indicar cuánto y a quién se acudirá, así como las obligaciones que se contraen (plazo, intereses, comisiones, etc.).

Desde el punto de vista del inversionista, al tomar un crédito se modifica el flujo de caja, al contar con un nuevo ingreso (por el valor del crédito) y una serie de nuevas salidas para el pago de intereses y amortización del préstamo.

Motivo por el que es importante construir el flujo de caja para el inversionista

El negocio es viable si se cuenta con los recursos necesarios para echarlo a andar (propios y externos) y si los saldos son suficientes para pagar los compromisos adquiridos.

De acuerdo al flujo de caja de la Empresa XY, se requiere de una inversión de 90 miles de pesos, dado que los interesados cuentan con 55 miles de pesos, se propone contratar un crédito por la diferencia.

Las condiciones del banco al que se acude son las siguientes: 15% de interés anual, un plazo de 5 años y un período de gracia de un año, que al capitalizarse hace que el crédito suba a 40.3 miles de pesos.

De donde se obtiene la siguiente tabla de pagos:

GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACIÓN				
(Miles de pesos -redondeo a enteros)				
AÑOS	SALDO DEL CRÉDITO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN DE CAPITAL	PAGO ANUAL
0	35.0	5.3	-	-
1	40.3	6.0	6.0	12.0
2	34.3	5.1	6.9	12.0
3	27.4	4.1	7.9	12.0
4	19.5	2.9	9.1	12.0
5	10.4	1.6	10.4	12.0

Al considerar el efecto del crédito sobre el flujo de caja del negocio se tienen los siguientes resultados:

FLUJO DE CAJA PARA EL INVERSIONISTA								
(Miles de pesos 2010)								
CONCEPTO	AÑOS							
	0	1	2	3	4	5	6	7
FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO	90	20	24	25	25.6	26.4	27	28.0
CREDITO	40.3							
AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	0.0	6.0	6.9	7.9	9.1	10.4		
INTERÉS	5.3	6.0	5.1	4.1	2.9	1.6		
FLUJO DE CAJA PARA EL INVERSIONISTA	55	8	12	13	13.6	14.4	27	28

C. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evolución financiera tiene como propósito, definir si el negocio es suficientemente atractivo, como para comprometer en él los recursos que demanda.

Para el cálculo de los indicadores de interés se emplean los resultados del flujo de caja del negocio.

FLUJO DE CAJA	90.0	20.0	24.0	24.8	25.6	26.4	27.2	28.0
---------------	------	------	------	------	------	------	------	------

$$\Sigma = 176$$

Para tal fin se consideran los siguientes criterios:

¿Cuánto se espera ganar?

$$\text{UTILIDAD TOTAL} = 176.0 - 90.0$$

$$= 86.0 \text{ miles de pesos}$$

¿Cuál es la ganancia promedio anual?

$$\text{UTILIDAD PROMEDIO ANUAL} = 86.0 / 7$$

$$= 12.3 \text{ miles de pesos}$$

¿Qué tan rentable es la inversión?

$$\text{RENTABILIDAD ANUAL PROMEDIO} = 12.3 / 90.0$$

$$= 13.7\%$$

¿Cuándo se recuperará la inversión?

$$\text{PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL}$$

$$\text{PRC: } (90.0 - 20.0 - 24.0 - 24.8 - 21.2) / 25.6$$

$$\text{P R C} = 3.8 \text{ años}$$

Al calcular estos indicadores se supone que la totalidad de la inversión proviene de fuentes propias, lo que permite establecer los méritos del proyecto en sí mismo, sin que varíe según uno u otro esquema de financiamiento.

Si se desea establecer estas medidas sólo considerando el capital propio, habrá que considerar el flujo de caja para el inversionista.

FLUJO DE CAJA PARA EL INVERSIONISTA	55	8.0	12	12.8	13.6	14.4	27.2	28
--	----	-----	----	------	------	------	------	----

$$\Sigma = 116.8$$

¿Cuánto se espera ganar el inversionista?

$$\text{UTILIDAD TOTAL} = 116.8 - 55.0$$

$$= 61.8 \text{ miles de pesos}$$

¿Cuál es la ganancia promedio anual?

$$\text{UTILIDAD PROMEDIO ANUAL} = 61.8/7$$

$$= 8.8 \text{ miles de pesos}$$

¿Qué tan rentable es la inversión?

$$\text{RENTABILIDAD ANUAL PROMEDIO} = 8.8/55$$

$$= 16.0\%$$

¿Cuándo se recuperará la inversión?

PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

$$\text{PRC: } (55.0 - 8.0 - 12.0 - 12.8 - 13.6 - 8.6) / 14.4$$

$$\text{P R C} = 4.6 \text{ años}$$

El inversionista juzgara si estos resultados son o no satisfactorios,

NOTA

Tal como habrán podido observar los especialistas, a lo largo de este apartado no se hace referencia al valor presente ni se hace uso de las fórmulas comunes para hacer las equivalencias financieras correspondientes.

Esto último supone una tasa de descuento igual a cero, lo único que se solicita es que los costos y los ingresos están a precios constantes, esto es, el efecto de la inflación.

La principal razón es que cuando se siguen los cánones establecidos, los resultados parciales y finales están fuera del alcance de los responsables, de hecho terminan por confundirlos, lo que impide que aporte su experiencia y sentido crítico.

Con esto no se niega la posibilidad de que en otra etapa se cuente con el apoyo de un especialista para hacer los cuatro análisis, calcular las equivalencias, incluir gastos devengables o estados proforma típicos de la evaluación de proyectos, que incluso pueden ser necesarios para fines contable, fiscales o bancarios.

Pero no en este momento, en el que el propósito central es hacer la ideación y valoración general del negocio, dar cauce a la imaginación más que adormecerla con análisis detallados.





4

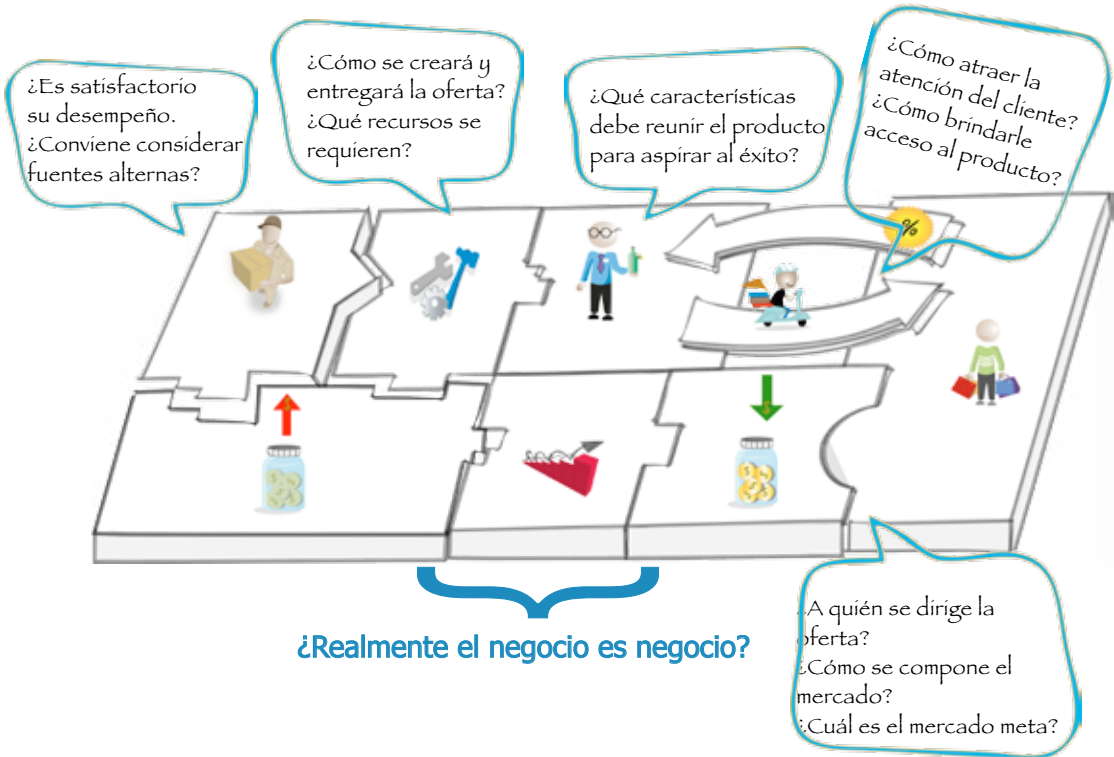
**IDEAS PARA LA
APLICACIÓN**

Bosquejo del Modelo de Negocio

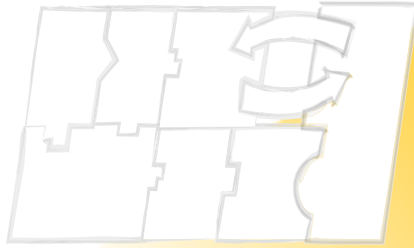
=



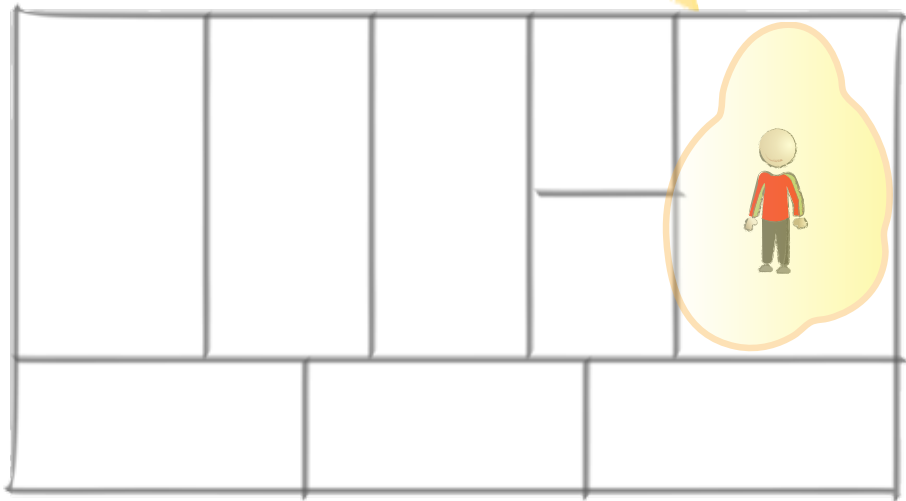
+



ANÁLISIS DEL MERCADO (CLIENTE)

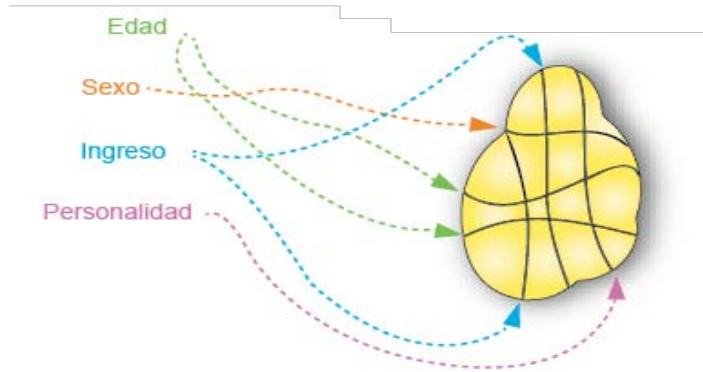


¿A quién se dirige la oferta?

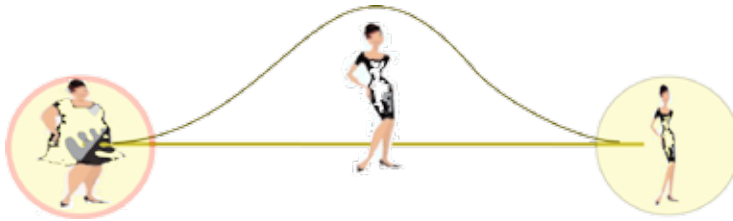


¿Cómo se compone el mercado?

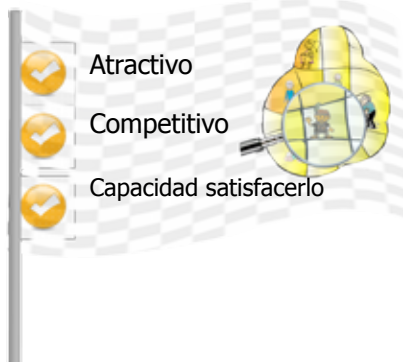
◆ Segmentos



◆ Nichos

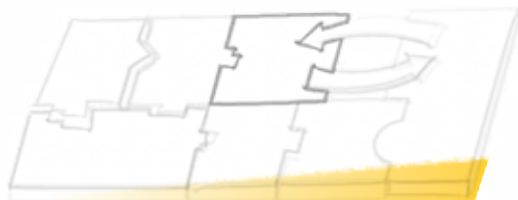


¿Cuál es el mercado meta?

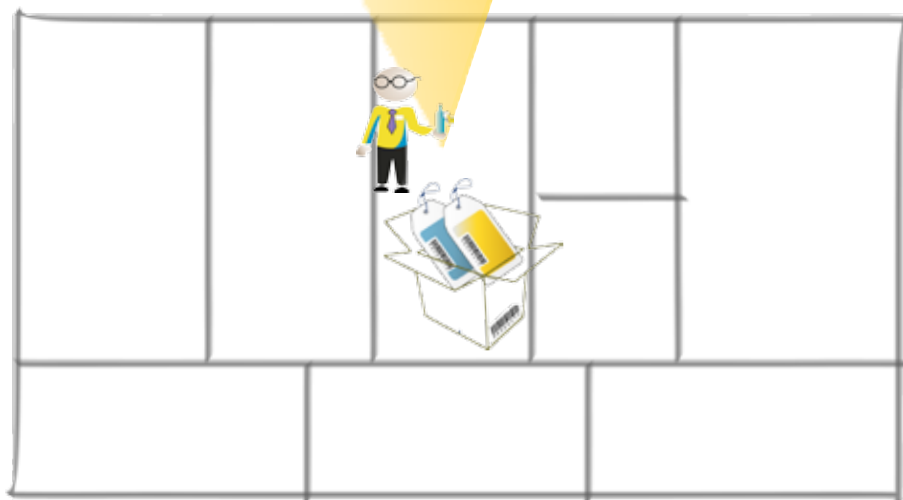


PERFIL DEL PRODUCTO

¿Qué características debe reunir el producto para aspirar al éxito?



VALOR DEL PRODUCTO



IMAGEN

- Apariencia del producto
- Instalaciones
- Posición en el mercado
- Otros

CALIDAD

- Desempeño
- Rasgos funcionales
- Estética
- Economía
- Duración
- Confiabilidad
- Conformancia
- Otros



SERVICIO

- Servicio al producto
 - antes
 - durante
 - después
- Productos Conexos
- Servicio al cliente
 - Conveniencia
 - trato

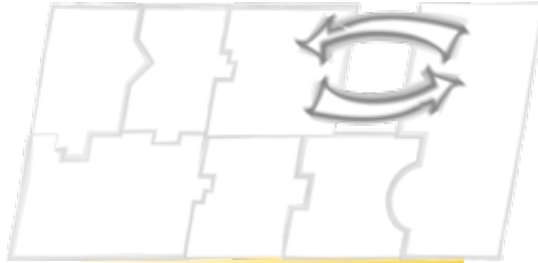
Diseño del perfil del producto



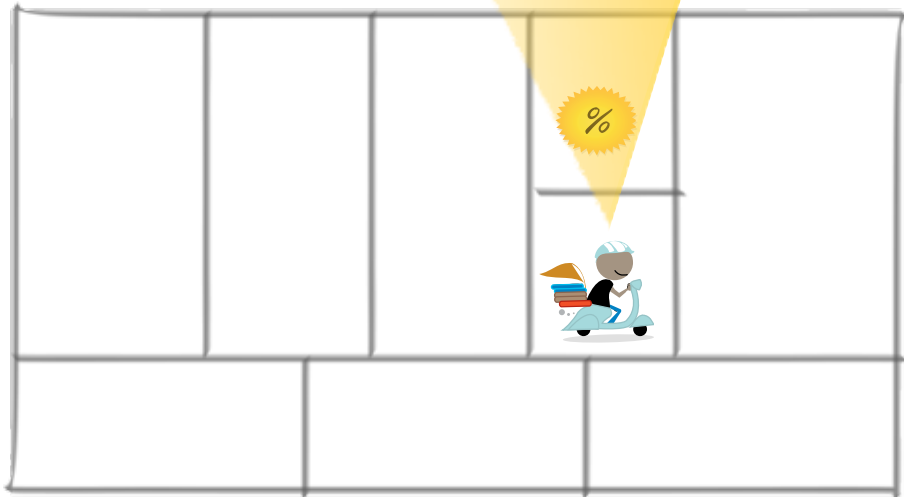
ESTRATEGIA COMERCIAL

IDEAS PARA LA APLICACIÓN

¿Cómo atraer la atención del cliente?



¿Cómo brindarle acceso al producto?



PROMOCIÓN

¿Cómo captar su atención?

¿Qué información se le ofrece?

- o publicidad vistosa
- o promociones y promotores
- o edecanes
- o otras

- o publicidad informativa
- o folletos, videos,..
- o pruebas, "demos",...
- o muestras
- o otras

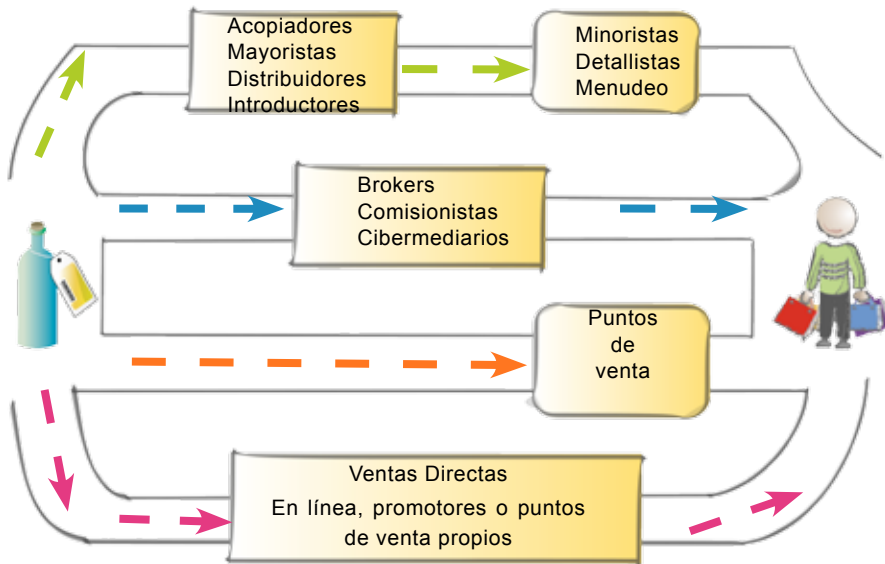
¿Como apoyar su decisión?

¿Cómo comprar?

- o consultores
- o cotizaciones
- o comparaciones
- o otros

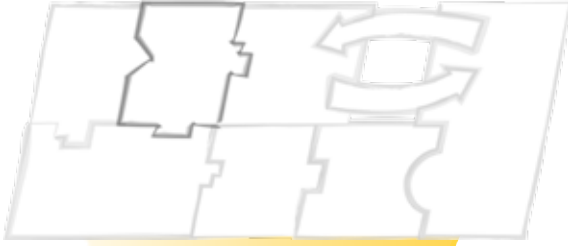
- o mapas
- o horarios
- o teléfonos
- o requisitos
- o otros

DISTRIBUCIÓN Y VENTA

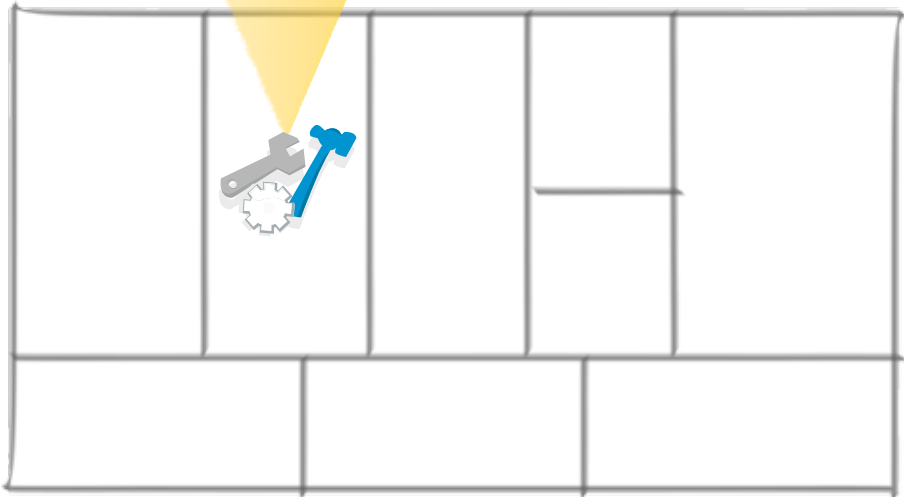


RECURSOS Y OPERACIONES

¿Cómo se creará y entregará la oferta?



¿Qué recursos se requieren?



¿Cómo se hará el abasto?



¿Cómo se hará la manufactura?



¿Cómo se hará la distribución?



¿Cómo se hará el diseño?



¿Cómo se hará la capacitación?



¿Cómo se hará la cobranza?



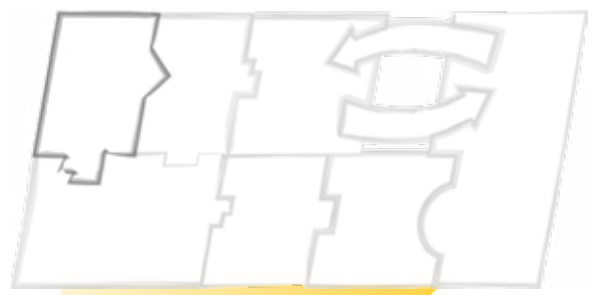
Cobranza






PROVEEDORES

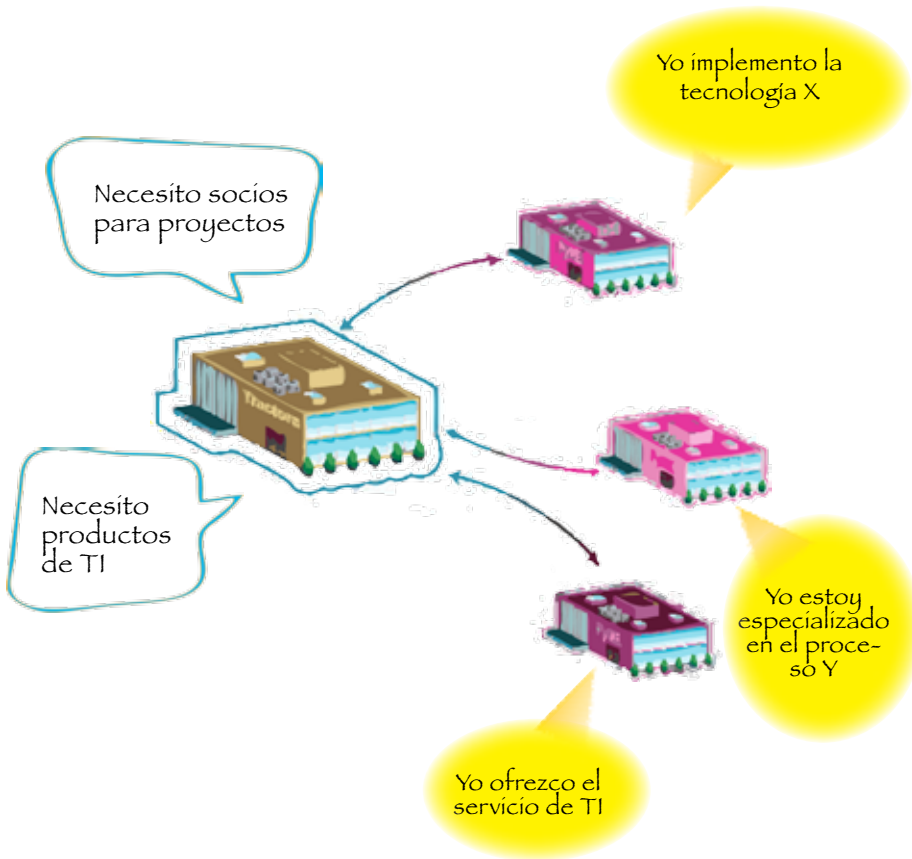
¿Es satisfactorio su desempeño?



¿Conviene considerar fuentes alternas?

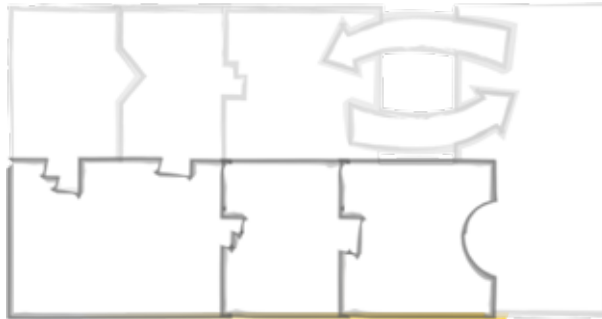
					

IDEAS PARA LA APLICACIÓN

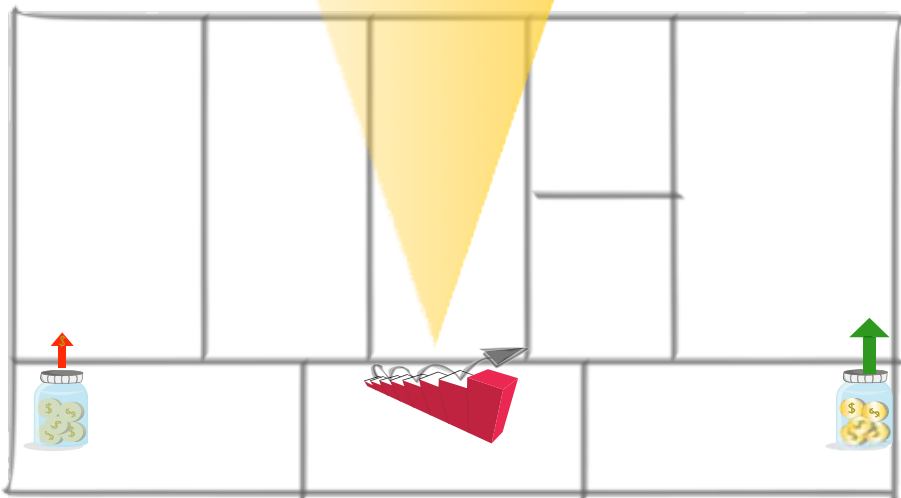


BASE ECONÓMICA DEL MODELO DE NEGOCIO

¿Realmente el negocio es negocio?



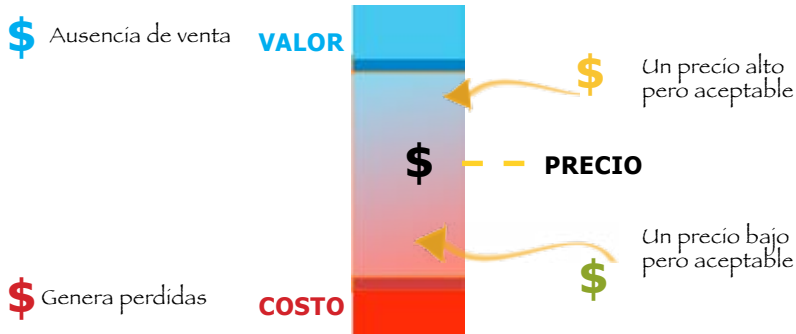
¿Qué capital se requiere?
¿De qué fuente se obtendrán los fondos?
¿Qué tan atractiva es la inversión?





PRESUPUESTO DE INGRESOS

- o volumen
- o precios



PRESUPUESTO DE COSTOS

- o inversión
- o operación

Activos Físicos
Capital de trabajo
Activos Diferidos

Costos de producción
Costos Administrativos
Costo de Ventas

ANÁLISIS FINANCIERO

- ¿Cuál es el presupuesto de gastos e ingresos?
- ¿Qué capital se requiere y cuándo?
- ¿Es necesario contar con financiamiento externo?
- ¿Bajo qué condiciones se puede obtener?
- ¿Se tiene capacidad de pago?
- ¿Cuáles son las utilidades esperadas?
- ¿Cuándo se recuperaría lo invertido?
- ¿Cuál es la rentabilidad de la inversión?





Proveedores

¿Es satisfactorio su desempeño?

¿Conviene considerar fuentes alternas?



Recursos y Operaciones

¿Cómo se creará y entregará la oferta?

¿Qué recursos se requieren?



Perfil del Producto

¿Qué características debe reunir el producto para aspirar al éxito?

Presupuesto de Costos

- inversión
- operación



Costos

¿Qué capital se requiere?

¿De qué fuente se obtendrán los fondos?

¿Qué tan atractiva es la inversión?

Análisis Financiero

 Promoción

¿Cómo atraer la atención del cliente?



Distribución y venta

¿Cómo brindarle acceso al producto?



MERCADO (CLIENTE)

¿A quién se dirige la oferta?

¿Cómo se compone el mercado?

¿Cuál es el mercado meta?

Presupuesto de Ventas

- volumen
- precios

Ingresos



Bibliografía

- Fuentes Zenón, Arturo (2003). Diseño de la Estrategia Competitiva. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Osterwalder, A. & pigneur ,Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Ediciones Deusto
- W Chan Kim, Reneé Mauborgne (2005). La estrategia del océano azul: como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Editorial Norma.
- Infante Villarreal, Arturo (1988). Evaluación financiera de proyectos de inversión, Bogotá,: Norma.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2007). Preparación y evaluación de proyectos. 5a ed., México: McGraw-Hill Interamericana.