PROPÓSITO:

Definir que riesgos debe asumir en su idea de negocio y como los puede mitigar en su estrategia

MOTIVACIÓN:

EXPLICACIÓN:

DESCARGAR MATERIAL APOYO S7

DESCARGAR MATERIAL APOYO S7B

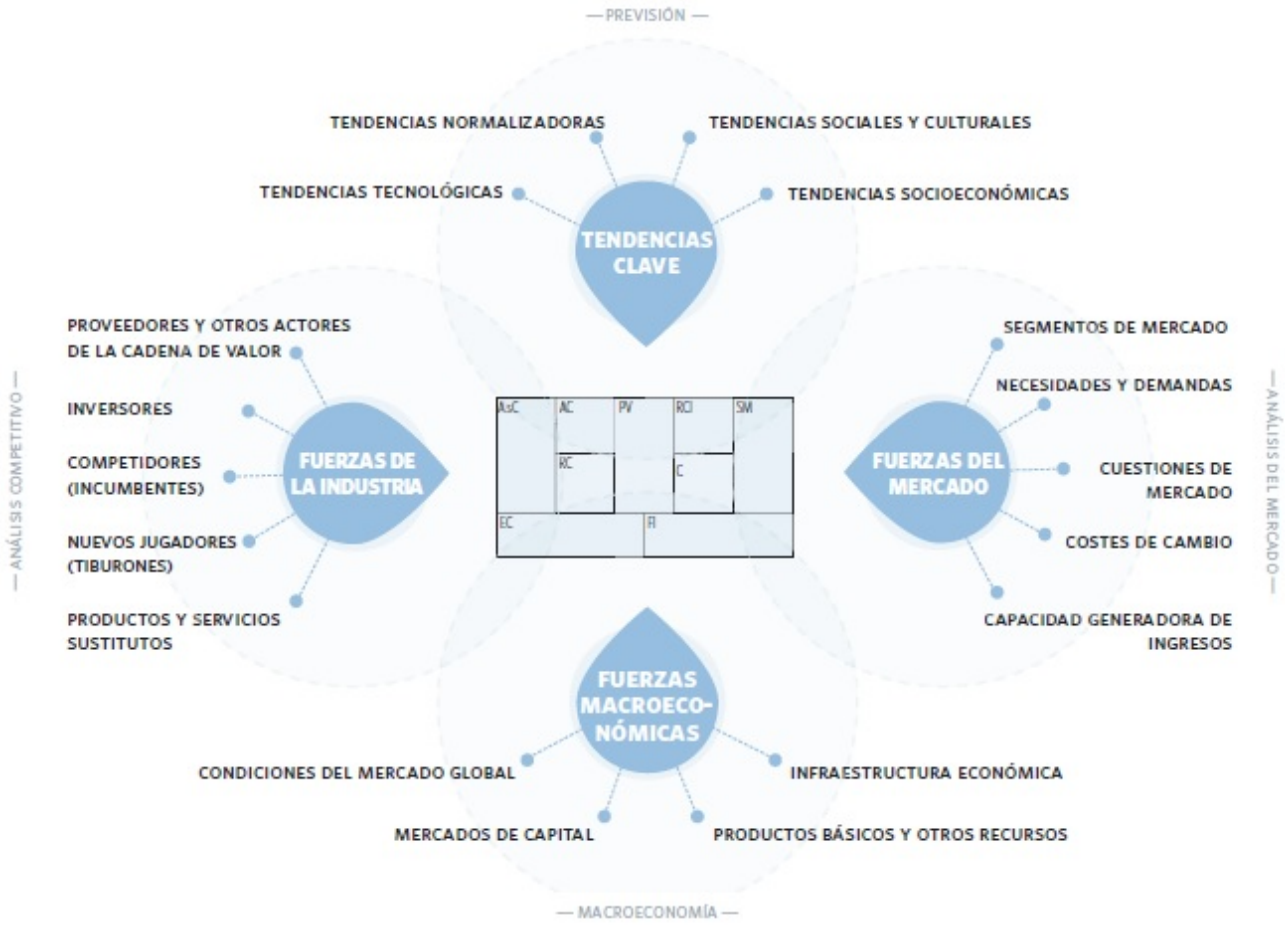
«No hay un único modelo de negocio… Las oportunidades y opciones son innumerables, sólo tenemos que descubrirlas.» Tim O'Reilly, director ejecutivo, O'Reilly

https://youtu.be/11EKmAAiIvA

Estudiaremos cuatro áreas estratégicas: el entorno del modelo de negocio, la evaluación de modelos de negocio, una perspectiva de modelo de negocio sobre la estrategia del océano azul y la gestión de varios modelos de negocio en una misma empresa.

LOS MODELO DE NEGOCIO SE DISEÑAN Y APLICAN EN ENTORNOS ESPECIFICOS.

Un conocimiento profundo del entorno de la empresa te ayudará a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos. Para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio, recomendamos esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas. Si deseas realizar un análisis más profundo del panorama, existen muchas obras y herramientas analíticas específicas para el estudio de estas cuatro áreas.



FUERZAS DEL MERCADO:

a. cuestiones de mercado: ¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente? ¿Qué cambios se están produciendo? ¿Hacia dónde va el mercado?

b. segmentos de mercado: ¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes? ¿Qué segmentos tienen mayor potencial de crecimiento? ¿Qué segmentos están decayendo? ¿Qué segmentos periféricos requieren atención?

c. necesidades y demandas: ¿Qué necesitan los clientes? ¿Cuáles son las necesidades menos atendidas? ¿Qué servicios quieren los clientes en realidad? ¿Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo?

d. costos de cambio: ¿Qué vincula a los clientes a una empresa y su oferta? ¿Qué costes de cambio impiden que los clientes se vayan a la competencia? ¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares? ¿Qué importancia tiene la marca?

e. capacidad generadora de ingresos: ¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes? ¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficios mayor? ¿Los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos?

FUERZAS DE LA INDUSTRIA

a. competidores (incumbentes): ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? Describe su oferta principal. ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructura de costes tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?

b. nuevos jugadores (tiburones): ¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado? ¿En qué se distinguen? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? ¿Qué barreras deben superar?

¿Cuáles son sus propuestas de valor? ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructura de costes tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?

c. productos y servicios sustitutivos: ¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros? ¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros? ¿De qué tradición de modelo de negocio proceden estos productos sustitutos (por ejemplo, trenes de alta velocidad o aviones, teléfonos móviles o cámaras, Skype o empresas de telefonía a larga distancia)?

d. proveedores y otros actores de la cadena de valor: ¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor? ¿En qué grado depende tu modelo de negocio de otros jugadores? ¿Están emergiendo jugadores periféricos? ¿Cuáles son los más rentables?

e. inversores: ¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocio? ¿Qué grado de influencia tienen los inversores, los trabajadores, el gobierno o los grupos de presión?

TENDENCIAS CLAVES

a. tendencias tecnológicas: ¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado? ¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas? ¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?

b. tendencias normalizadoras: ¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado? ¿Qué normas afectan a tu modelo de negocio? ¿Qué normativas e impuestos afectan a la demanda de los clientes?

c. tendencias sociales y culturales: Describe las principales tendencias sociales. ¿Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan a tu modelo de negocio? ¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?

d. tendencias socioeconómicas: ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas? ¿Cómo describirías la distribución de la riqueza y los ingresos en tu mercado (por ejemplo, vivienda, asistencia sanitaria, ocio, etc.)? ¿Qué parte de la población vive en zonas urbanas, en oposición a emplazamientos rurales?

FUERZAS MACROECONOMICAS

a. condiciones del mercado global: ¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia? Describe el sentimiento general del mercado. ¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?

b. mercados de capital: ¿En qué estado se encuentran los mercados de capitales? ¿Es fácil obtener fondos para tu mercado? ¿El capital inicial, el capital de riesgo, los fondos públicos, el capital del mercado y los créditos son de fácil acceso?

c. productos básicos y otros recursos: Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio (por ejemplo, precio del petróleo y coste del trabajo). ¿Es fácil obtener los recursos necesarios para ejecutar el modelo de negocio (por ejemplo, atraer a los grandes talentos)? ¿Qué coste tienen? ¿En qué dirección van los precios?

d. infraestructura económica ¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado? ¿Cómo describirías el transporte, el comercio, la calidad de la educación y el acceso a los proveedores y los clientes? ¿Son muy elevados los impuestos individuales y corporativos? ¿Son buenos los recursos públicos disponibles para las empresas? ¿Cómo calificarías la calidad de vida?

ANALISIS DOFA

El análisis DAFO plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿Cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?) evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las

otras dos (¿Qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su entorno. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarán un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en modelos de negocio.

Un análisis DAFO estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudarte a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa. El análisis DAFO es una parte importante del proceso de diseño de prototipos de modelos de negocio y con suerte, de un nuevo modelo de negocio que podrás aplicar en el futuro.

Evaluación de la propuesta de valor			
IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia	SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN 1-10
	Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red	
	Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios	
	Nuestros clientes están muy satisfechos	Recibimos quejas con frecuencia	
Evaluación de costes e ingresos			
IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	Tenemos márgenes elevados	Nuestros márgenes son reducidos	SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN 1-10
	Nuestros ingresos son predecibles	Nuestros ingresos son impredecibles	
	Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas	
	Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	Dependemos de una sola fuente de ingresos	
	Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable	
	Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos	
	Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar	
	Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa	
	Nuestros costes son predecibles	Nuestros costes son impredecibles	
	Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia	
	Nuestras operaciones son rentables	Nuestras operaciones no son rentables	
	Aprovechamos las economías de escala	No aprovechamos las economías de escala	

Evaluación de la infraestructura

IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10

+	−
La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
Las necesidades de recursos son predecibles	Las necesidades de recursos no son predecibles
Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar
La ejecución es de alta calidad	La ejecución es de baja calidad
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente
Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente
Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas

AMENAZAS

Amenazas para la propuesta de valor

- ¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?
- ¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?

Amenazas para los costes/ingresos

- ¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios? ¿Y la tecnología?
- ¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?
- ¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?
- ¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?
- ¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?

Amenazas para la infraestructura

- ¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?
- ¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?
- ¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?
- ¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?
- ¿Corremos el peligro de perder clientes?
- ¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?
- ¿Dependemos demasiado de determinados socios?

Amenazas para la interacción con los clientes

- ¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?
- ¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?
- ¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?
- ¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?
- ¿La competencia pone en peligro nuestros canales?
- ¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?
- ¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?

OPORTUNIDADES

Oportunidades de la propuesta de valor

- ¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?
- ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?
- ¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?
- ¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?

Oportunidades de costes/ingresos

- ¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?
- ¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?
- ¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?
- ¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?
- ¿Podemos elevar los precios?
- ¿Qué costes podemos reducir?

Oportunidades de infraestructura

- ¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?
- ¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?
- ¿Qué recursos clave están poco explotados?
- ¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?
- ¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?
- ¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?
- ¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?
- ¿Hay oportunidades de externalización?
- ¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?
- ¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?
- ¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?
- ¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?

Oportunidades de interacción con clientes

- ¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?
- ¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?
- ¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?
- ¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?
- ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?
- ¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?
- ¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?
- ¿Podríamos acompasar mejor los canales con los segmentos de mercado?
- ¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?
- ¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?
- ¿Podríamos aumentar la personalización?
- ¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio?
- ¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no?

ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

Combinamos las herramientas del modelo de negocio con la estrategia del océano azul, un concepto acuñado por Kim y Mauborgne en su libro La estrategia del océano azul, que vendió millones de ejemplares. El lienzo de modelo de negocio es una extensión perfecta de las herramientas analíticas que nos presentan Kim y Mauborgne y su combinación proporciona un marco propicio para el cuestionamiento de modelos de negocio incumbentes y la creación de modelos nuevos más competitivos. La estrategia del océano azul es un método potente para evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. El lienzo de modelo de negocio complementa el océano azul con una imagen general que nos ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en las otras partes.

En pocas palabras, la estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman «innovación en valor». El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costes. Este enfoque rechaza el tradicional conflicto entre diferenciación y bajo coste.

Para innovar en valor, Kim y Mauborgne proponen una herramienta analítica que denominan «esquema de las cuatro acciones». Dicho esquema plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?

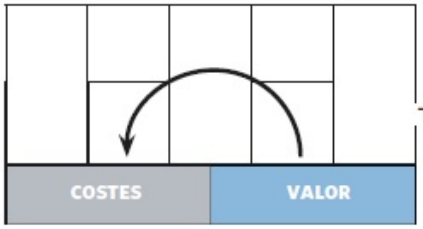
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?

3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?

4. ¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?

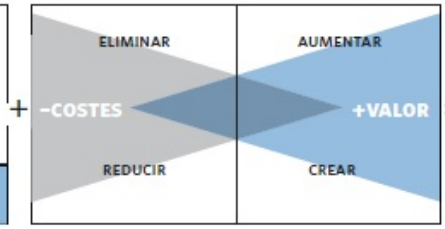
Además de la innovación en valor, Kim y Mauborgne proponen la exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y llegar a mercados vírgenes. La combinación del concepto de innovación en valor y el esquema de las cuatro acciones con el lienzo de modelo de negocio crea una nueva herramienta muy potente. En el lienzo de modelo de negocio, el lado derecho representa la creación de valor y el izquierdo, los costes. Este método encaja a la perfección con la lógica de innovación en valor de Kim y Mauborgne, que propone aumentar el valor y reducir los costes.

Lienzo de modelo de negocio



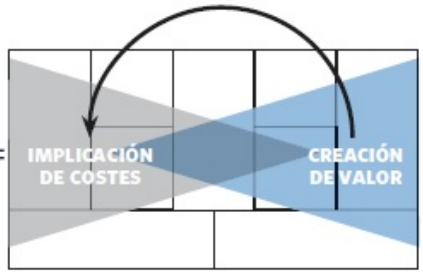
El lienzo de modelo de negocio se divide en dos partes: la derecha, centrada en el valor y los clientes, y la izquierda, basada en el coste y la infraestructura (pág. 49). La modificación de los elementos situados a la derecha tiene ciertas implicaciones para los elementos del lado izquierdo. Por ejemplo, la adición o eliminación de elementos de los módulos Propuesta de valor, Canales o Relaciones con clientes, tiene una repercusión inmediata sobre los módulos Recursos, Actividades, Asociaciones y Costes.

Innovación en valor

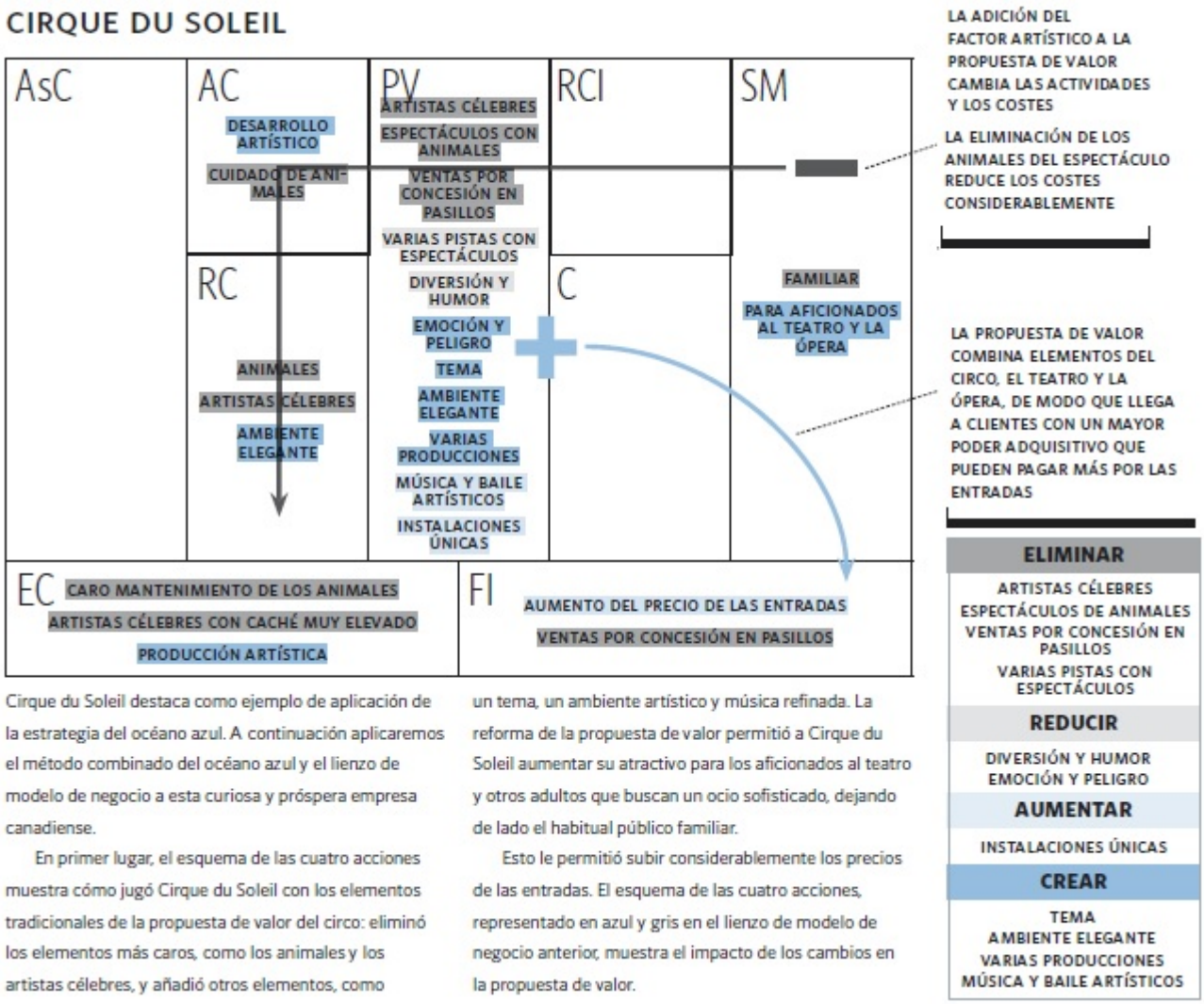


La estrategia del océano azul consiste en aumentar el valor y reducir los costes de forma simultánea. Para ello, es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero. El primer objetivo es la reducción de costes mediante la disminución o la eliminación de los componentes o servicios menos valiosos; el segundo, la mejora o creación de componentes y servicios de alto valor que no aumenten demasiado la base de costes.

Combinación de ambos métodos



La combinación de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio te permite analizar de forma sistemática el grado de innovación de un modelo de negocio. Puedes plantear las preguntas del esquema de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir, aumentar) con relación a cada uno de los módulos del modelo de negocio e, inmediatamente, identificar sus implicaciones para los demás componentes del modelo (por ejemplo, cómo afectan a los costes los cambios realizados en el valor y viceversa).

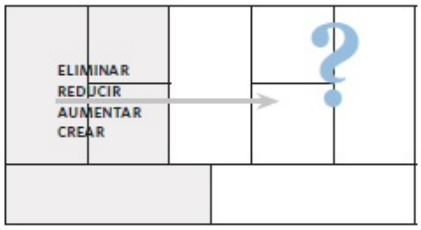


https://www.youtube.com/watch?v=Nww0hGspZng

ANÁLISIS DEL LIENZO CON EL ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES

La combinación de las herramientas de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio proporciona una base sólida para el análisis del modelo de negocio desde la perspectiva de la creación de valor, el cliente y la estructura de costes. Aquí proponemos tres perspectivas diferentes (segmento de mercado, propuesta de valor costes) que son un punto de partida ideal para estudiar el modelo de negocio con el esquema de las cuatro acciones. Los cambios que realices en los puntos de partida te permitirán analizar su impacto en las demás áreas del lienzo de modelo de negocio

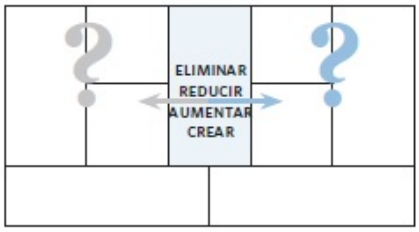
Estudio del Impacto sobre los costes



Identifica los elementos más caros de la infraestructura y comprueba qué sucede si los eliminas o reduces. ¿Qué elementos de valor desaparecen? ¿Qué tendrías que hacer para compensar su ausencia? Después, identifica las inversiones en infraestructura que podrías hacer y analiza el valor que añadirían.

- ¿Qué actividades, recursos y asociaciones tienen un coste más elevado?
- ¿Qué sucede si reduces o eliminas alguno de estos factores de coste?
- ¿Cómo podrías reemplazar, con elementos más económicos, el valor perdido al reducir o eliminar los recursos, actividades o asociaciones clave?
- ¿Qué valor crearían las nuevas inversiones planificadas?

Estudio del Impacto sobre la propuesta de valor

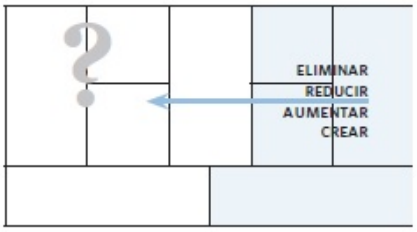


Utiliza las cuatro preguntas del esquema de las cuatro acciones parar iniciar la transformación de la propuesta de valor.

Al mismo tiempo, valora su impacto en los costes y averigua qué elementos deberías o podrías cambiar con relación al valor (canales, relaciones, fuentes de ingresos y segmentos de mercado).

- ¿Qué componentes o servicios menos valiosos podrías eliminar o reducir?
- ¿Qué componentes o servicios se podrían mejorar o crear desde cero para ofrecer una nueva experiencia de cliente?
- ¿Cómo afectarían los cambios de la propuesta de valor a los costes?
- ¿Cómo afectarían los cambios de la propuesta de valor al cliente?

Estudio del Impacto sobre los clientes



Aplica las cuatro preguntas del esquema a cada uno de los módulos del modelo de negocio relativos al cliente: canales, relaciones y fuentes de ingresos. Analiza qué sucede en el ámbito de los costes si eliminas, reduces, aumentas o creas elementos de valor.

- ¿En qué nuevos segmentos de mercado podrías centrarte? ¿Qué segmentos podrías reducir o eliminar?
- ¿Qué servicios necesitan realmente los nuevos segmentos de mercado?
- ¿Qué canales de contacto prefieren estos clientes y qué tipo de relación esperan?
- ¿Cómo afectaría a los costes la atención de nuevos segmentos de mercado?

EJERCICIOS:

Construye un DOFA de tu idea de negocio.

EVALUACIÓN:

BIBLIOGRAFÍA: