

Estra

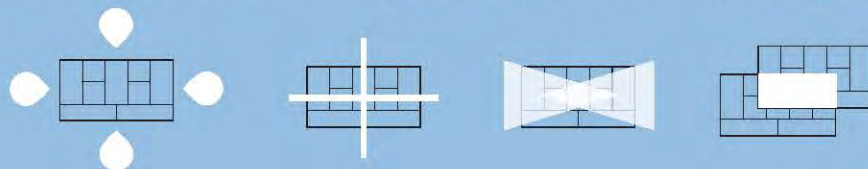
tegrida

*«No hay un único modelo
de negocio...
Las oportunidades y
opciones son innumerables,
sólo tenemos que
descubrirlas.»*

Tim O'Reilly, director ejecutivo, O'Reilly

En los apartados anteriores hemos aprendido un idioma para la descripción, el debate y el diseño de modelos de negocio, hemos descrito patrones de modelos de negocio y hemos explicado varias técnicas que facilitan el diseño y la invención de nuevos modelos de negocio. En este apartado veremos cómo reinterpretar la estrategia a través de la lente del lienzo de modelo de negocio. La reinterpretación te hará cuestionar constructivamente los modelos de negocio establecidos y analizar de forma estratégica el entorno de actuación de tu modelo.

En las páginas que siguen 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.



Estrategia

- 200 Entorno del modelo de negocio
- 212 Evaluación de modelos de negocio
- 226 Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul
- 232 Gestión de varios modelos de negocio



ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO: CONTEXTO, FACTORES DE DISEÑO Y RESTRICCIONES

LOS MODELOS DE NEGOCIO SE DISEÑAN Y APLICAN EN ENTORNOS ESPECÍFICOS.

Un conocimiento profundo del entorno de la empresa te ayudará a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos.

Dada la creciente complejidad del panorama económico (como los modelos de negocio en red), la mayor incertidumbre (provocada, por ejemplo, por las innovaciones tecnológicas) y las considerables disrupciones del mercado (inestabilidad económica, nuevas propuestas de valor disruptivas, etc.), el análisis constante del entorno ha cobrado relevancia. La comprensión de los cambios que se producen en el entorno te ayudará a adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia.

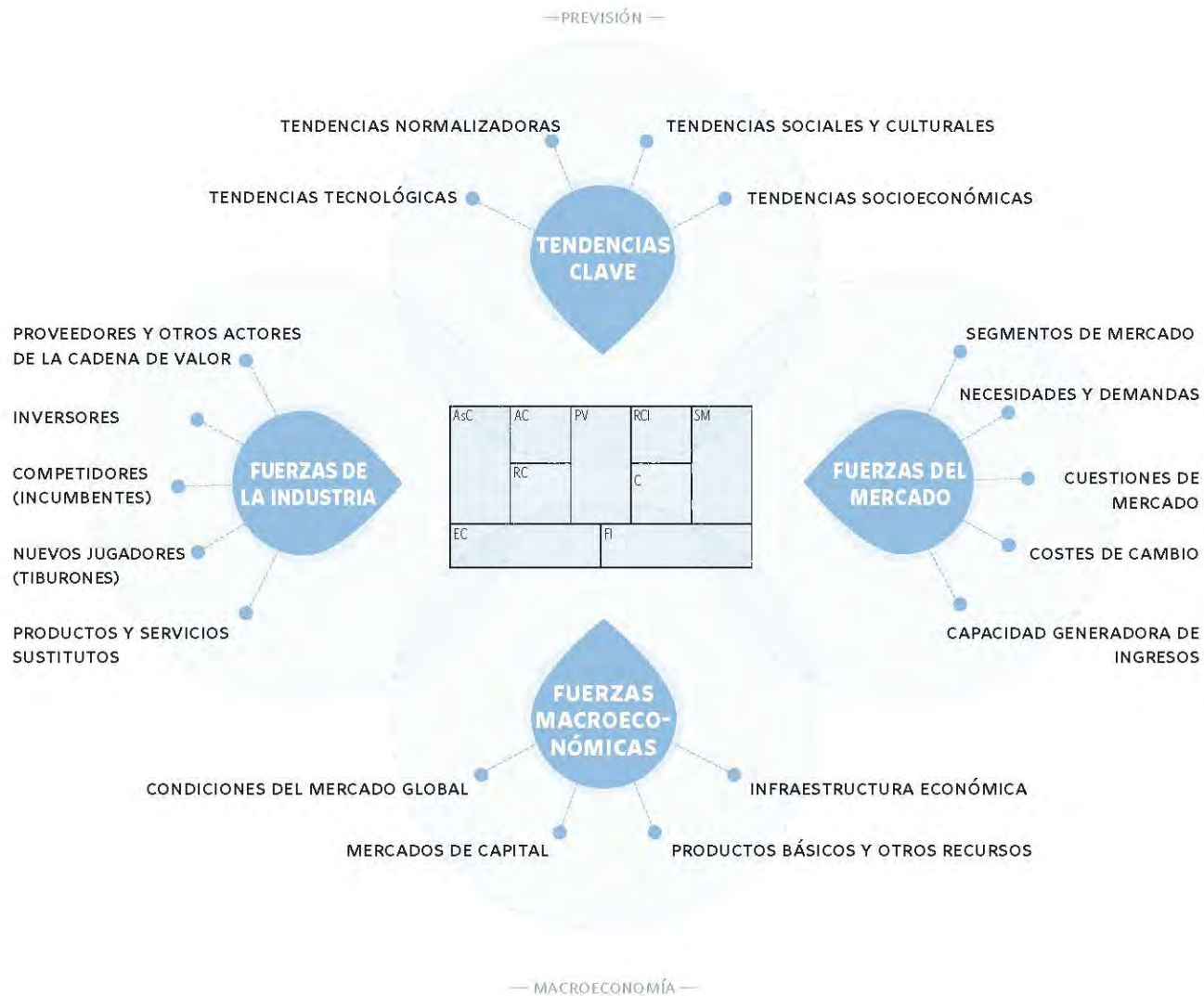
Quizá te sea útil concebir el entorno externo como un espacio de diseño, es decir, como un contexto para la ideación o adaptación de un modelo de negocio que tenga en cuenta los factores del diseño (nuevas necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, etc.) y las limitaciones del diseño (tendencias normalizadoras, competencia dominante, etc.). El entorno no debería limitar en modo alguno tu creatividad ni predefinir tu modelo de negocio, aunque sí debería influir en tus opciones de diseño y ayudarte a tomar decisiones más informadas. Un modelo de negocio innovador incluso te permitiría moldear y transformar este entorno o establecer nuevos estándares en el sector.

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.

En las páginas siguientes se describen las fuerzas externas que más influyen en los modelos de negocio y se clasifican según las cuatro áreas mencionadas. La industria farmacéutica, presentada en el capítulo anterior, sirve para ilustrar cada una de estas fuerzas. El sector farmacéutico seguramente sufrirá una transformación importante en los próximos años, aunque todavía no está muy claro cómo le afectarán estos cambios. ¿Las empresas de biotecnología, que están copiando el modelo de medicamentos estrella del sector farmacéutico, crearán modelos de negocio disruptivos? ¿Los cambios tecnológicos propiciarán la transformación? ¿Los consumidores y el mercado exigirán un cambio de fuerzas?

Recomendamos encarecidamente esbozar un mapa del entorno del modelo de negocio y reflexionar sobre las tendencias que trazarán el futuro de la empresa. El profundo conocimiento del entorno te permitirá evaluar con mayor precisión las direcciones que podría tomar la empresa, pero también podrías crear casos hipotéticos de futuros entornos de modelo de negocio (pág. 186). Esta técnica puede dar un pequeño empujón al trabajo de innovación en modelos de negocio o, simplemente, preparar la empresa para el futuro.





FUERZAS DEL MERCADO		
— ANÁLISIS DEL MERCADO —	● CUESTIONES DE MERCADO	Identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta
	● SEGMENTOS DE MERCADO	Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos
	● NECESIDADES Y DEMANDAS	Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas
	● COSTES DE CAMBIO	Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia
	● CAPACIDAD GENERADORA DE INGRESOS	Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios
Principales preguntas		
¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente? ¿Qué cambios se están produciendo? ¿Hacia dónde va el 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?		
¿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?		
¿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?		
¿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?		

Panorama de la Industria farmacéutica

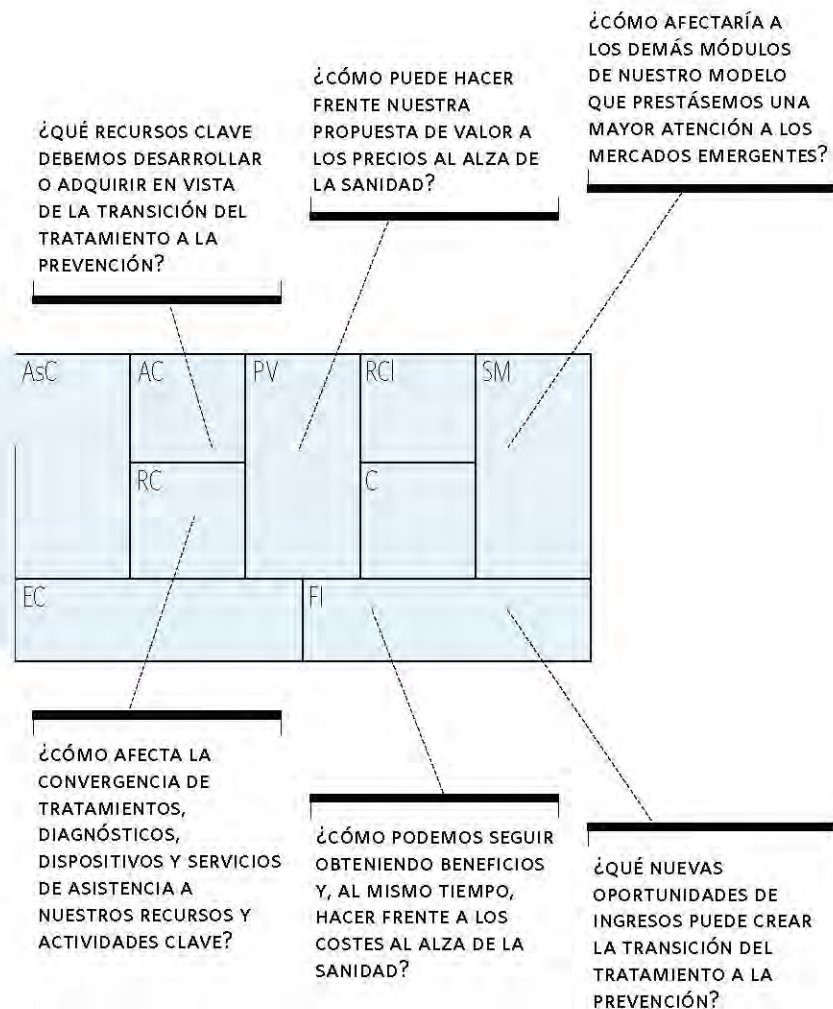
- Costes de sanidad al alza
- Priorización de la prevención sobre el tratamiento
- Convergencia de tratamientos, diagnósticos, dispositivos y servicios de asistencia
- Creciente importancia de los mercados emergentes

- **Médicos y proveedores de servicios sanitarios**
- **Gobiernos/organismos reguladores**
- **Distribuidores**
- **Pacientes**
- **Gran potencial de los mercados emergentes**
- **Estados Unidos sigue siendo el principal mercado internacional**

- Fuerte, con necesidad esporádica de tratamientos especializados
- Necesidad de gestión del elevado coste de la atención sanitaria
- Grandes necesidades de atención sanitaria no satisfechas en mercados emergentes y países en desarrollo
- Consumidores mejor informados

- Monopolio de los medicamentos patentados
- Bajo coste de cambio de los medicamentos cuya patente ha caducado por versiones genéricas
- Aumento de la información de calidad disponible en internet
- Acuerdos con gobiernos, los proveedores de servicios sanitarios a gran escala aumentan los costes de cambio

- Elevado margen de beneficios en los medicamentos patentados
- Bajo margen de beneficios en los medicamentos genéricos
- Proveedores de servicios sanitarios, los gobiernos tienen una mayor influencia sobre los precios
- Los pacientes siguen teniendo poca repercusión sobre los precios



FUERZAS DE LA INDUSTRIA

— ANÁLISIS COMPETITIVO —

COMPETIDORES (INCUMBENTES)

Identifica a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos

Principales preguntas

¿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?

NUEVOS JUGADORES (TIBURONES)

Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente al tuyo

¿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?

PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

Describe los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias

¿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)?

PROVEEDORES Y OTROS ACTORES DE LA CADENA DE VALOR

Describe a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes

¿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?

INVERSORES

Especifica los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio

¿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?

Panorama de la industria farmacéutica

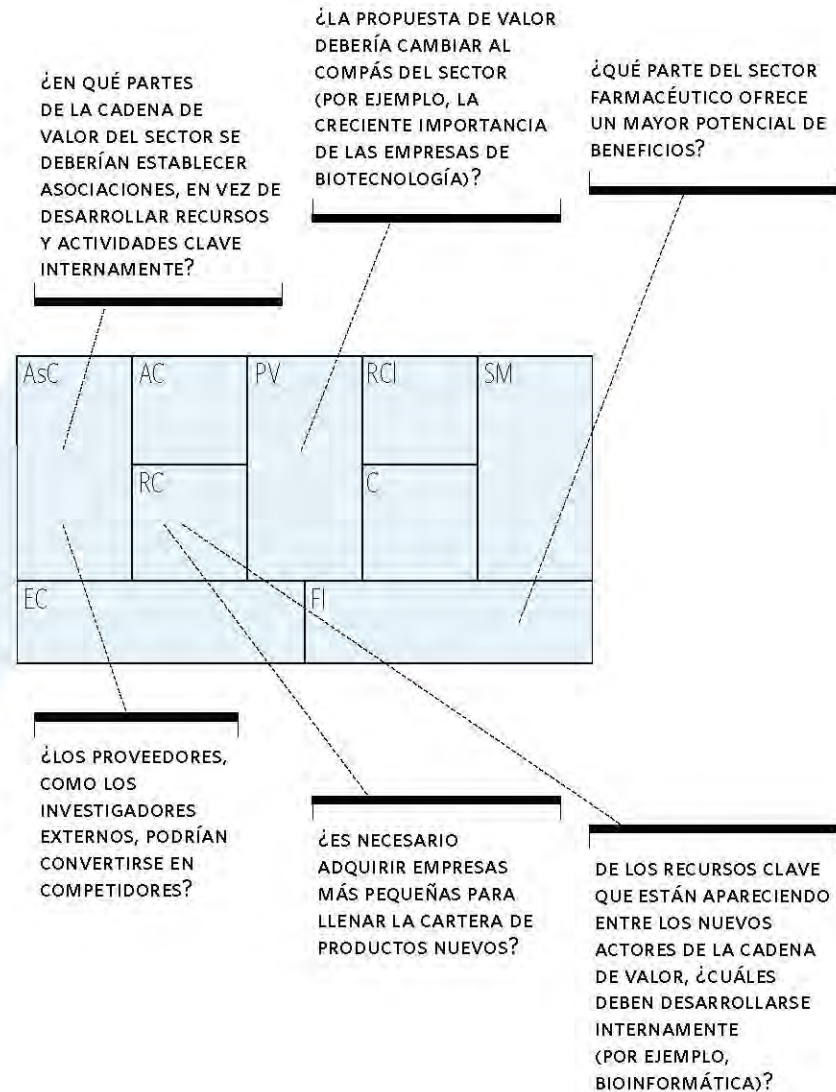
- Varios jugadores grandes y medianos compiten en la industria farmacéutica
- La mayoría de los jugadores compiten con carteras de productos nuevos vacías y una baja productividad de I+D
- Tendencia hacia la consolidación mediante fusiones y adquisiciones
- Los principales jugadores adquieren laboratorios especializados y empresas de biotecnología para llenar la cartera de productos nuevos
- Varios jugadores empiezan a utilizar procesos de innovación abiertos

- Escasa disrupción del sector farmacéutico en la última década
- Los principales recién llegados son empresas farmacéuticas genéricas, especialmente procedentes de la India

- En cierto modo, la prevención es un sustituto de los tratamientos
- Los medicamentos cuya patente ha caducado son sustituidos por medicamentos genéricos de bajo coste

- Cada vez se recurre más a investigadores externos
- Las empresas de biotecnología y los laboratorios especializados son importantes generadores de productos nuevos
- Médicos y proveedores de asistencia sanitaria
- Los proveedores de bioinformática tienen cada vez más importancia
- Laboratorios

- La presión de los accionistas obliga a los laboratorios a centrarse en los resultados económicos a corto plazo (trimestrales)
- Los gobiernos/organismos reguladores tienen una elevada participación en las acciones de las empresas farmacéuticas dado su papel fundamental en los servicios de atención sanitaria
- Grupos de presión, grupos empresariales sociales y fundaciones, especialmente los que incluyen tratamientos de bajo coste para los países en vías de desarrollo en sus programas
- Científicos, que representan el talento central de la industria farmacéutica





Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora

Describe las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio

Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio

Describe las principales tendencias socioeconómicas para tu modelo de negocio

Principales preguntas

¿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?

¿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?

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?

¿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?

Panorama de la industria farmacéutica

- Emergencia de la farmacogenómica, coste a la baja de la secuenciación genética y aumento de la medicina personalizada
- Grandes avances en la realización de diagnósticos
- Uso de la nanotecnología y la computación ubicua en la inyección y el suministro de medicamentos

- **Panorama normalizador internacional heterogéneo en la industria farmacéutica**
- **Muchos países prohíben a los laboratorios la venta directa a los consumidores**
- **Los organismos reguladores ejercen presión para que se publiquen datos sobre las pruebas clínicas fracasadas**

- Mala imagen general de los principales laboratorios
- Mayor conciencia social entre los consumidores
- Los consumidores son cada vez más conscientes del calentamiento global y las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, prefieren comprar productos «verdes»
- Los clientes tienen más información sobre la actividad de los laboratorios en los países en desarrollo (por ejemplo, medicamentos para el sida)

- Sociedad envejecida en muchos mercados maduros
- Buena infraestructura sanitaria, aunque cara, en los mercados maduros
- Clase media en aumento en los mercados emergentes
- Grandes necesidades de atención sanitaria no satisfechas en mercados emergentes





FUERZAS MACROECONÓMICAS

— MACROECONOMÍA —

CONDICIONES DEL MERCADO GLOBAL

Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica

MERCADOS DE CAPITAL

Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a tus necesidades de capital

PRODUCTOS BÁSICOS Y OTROS RECURSOS

Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio

INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA

Describe la infraestructura económica de tu mercado

Principales preguntas

¿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?

¿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?

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?

¿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?

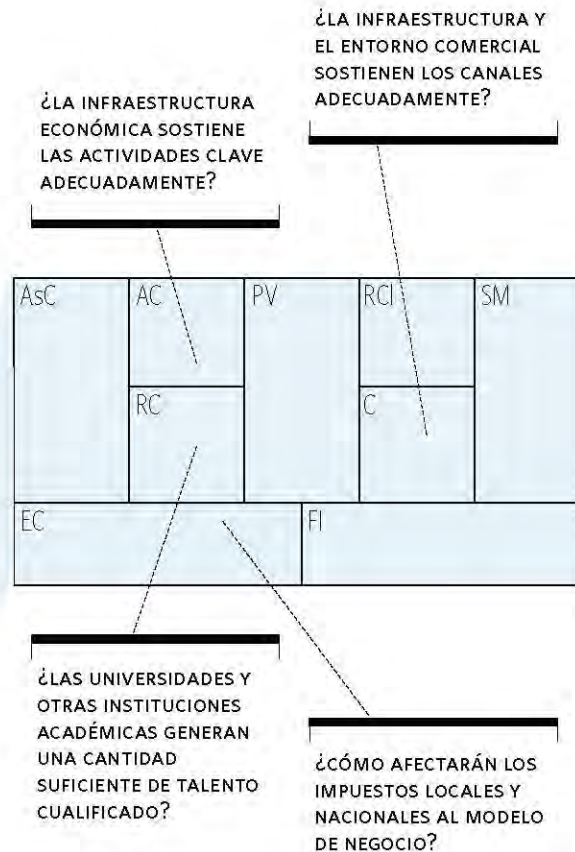
Panorama de la industria farmacéutica

- Recesión global
- Crecimiento del PIB negativo en Europa, Japón y Estados Unidos
- Índices de crecimiento ralentizados en China y la India
- Incertidumbre sobre la recuperación

- Mercados de capitales estrictos
- Crédito de disponibilidad limitada debido a la crisis bancaria
- Escaso capital de riesgo disponible
- Disponibilidad muy limitada de capital de riesgo

- Lucha encarnizada por los grandes talentos
- Los empleados quieren entrar en empresas farmacéuticas que tengan una imagen pública positiva
- Precios de los productos básicos al alza tras la reciente bajada
- Probablemente la demanda de recursos naturales repuntará con la recuperación económica
- Los precios del petróleo siguen fluctuando

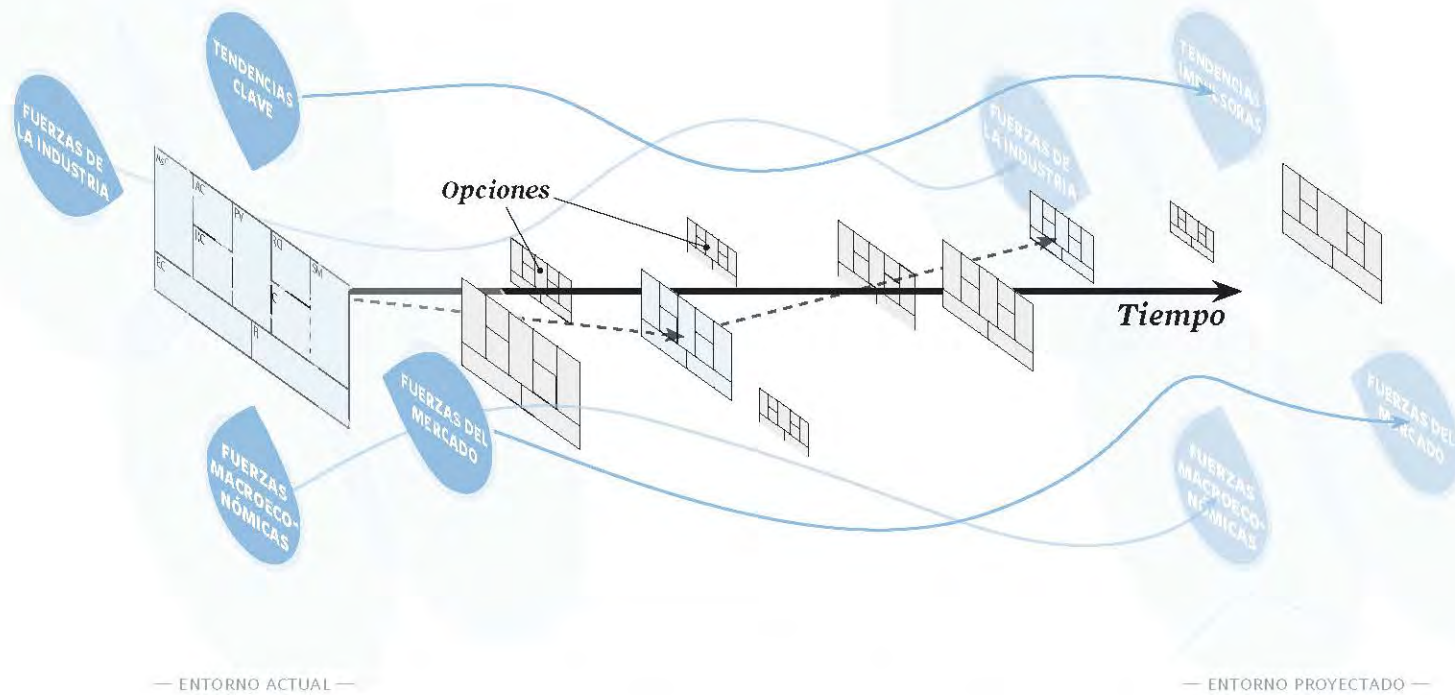
- Específico de la región donde opera una empresa





¿CÓMO DEBERÍA EVOLUCIONAR EL MODELO DE NEGOCIO EN VISTA DEL CAMBIANTE ENTORNO?

Un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual podría quedarse obsoleto o anticuado mañana, por lo que es necesario que entendamos mejor el entorno de un modelo y cómo podría evolucionar. No cabe duda de que el futuro es incierto y el entorno empresarial está lleno de complejidades, incertidumbres y posibles disrupciones. Sin embargo, es posible formular una serie de hipótesis sobre el futuro que nos guíen en el diseño de los modelos de negocio del futuro. Las premisas sobre la evolución de las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas nos proporcionan un espacio de diseño en el que desarrollar posibles opciones de modelo de negocio y prototipos (pág. 160) para el futuro. La función de los casos hipotéticos sobre modelos de negocio (pág. 186) en la previsión ya debería estar clara en este punto, pues el hecho de describir el futuro con imágenes facilita la generación de posibles modelos de negocio. Sigue tus propios criterios (nivel de riesgo aceptable, potencial de crecimiento esperado, etc.) para elegir la opción más adecuada.



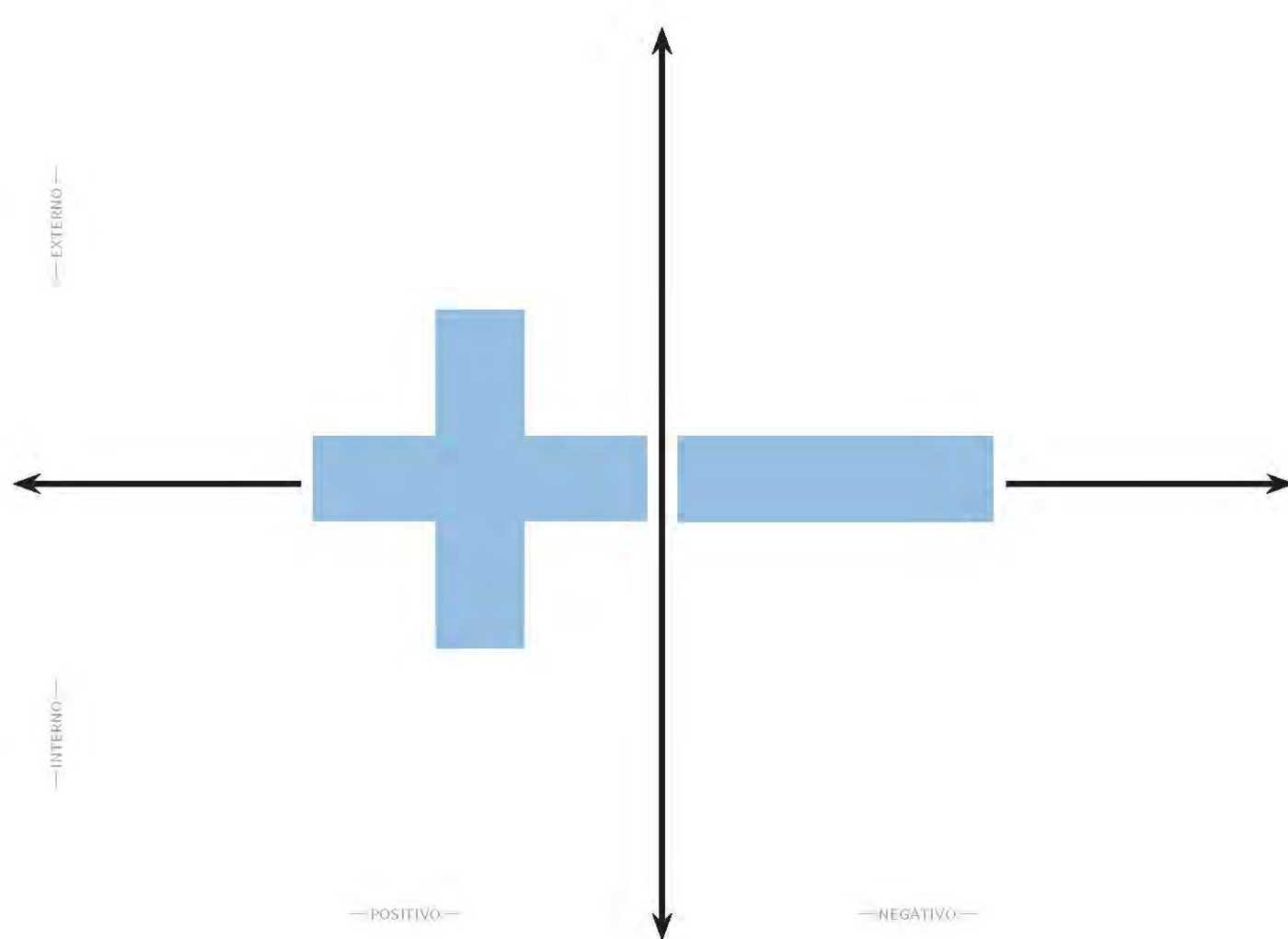
EVALUACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

AL IGUAL QUE UNA REVISIÓN ANUAL EN EL MÉDICO, LA EVALUACIÓN FRECUENTE del modelo de negocio es una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio. Tal como se ha comprobado en los sectores de la automoción, la prensa y la música, si no se realizan revisiones frecuentes es posible que no se detecten a tiempo los problemas del modelo de negocio, lo que podría tener como resultado la desaparición de una empresa.

En el capítulo anterior sobre el entorno de los modelos de negocio (pág. 200), hemos analizado la influencia de las fuerzas externas. En este capítulo adoptaremos el punto de vista de un modelo de negocio existente y analizaremos las fuerzas externas de dentro afuera.

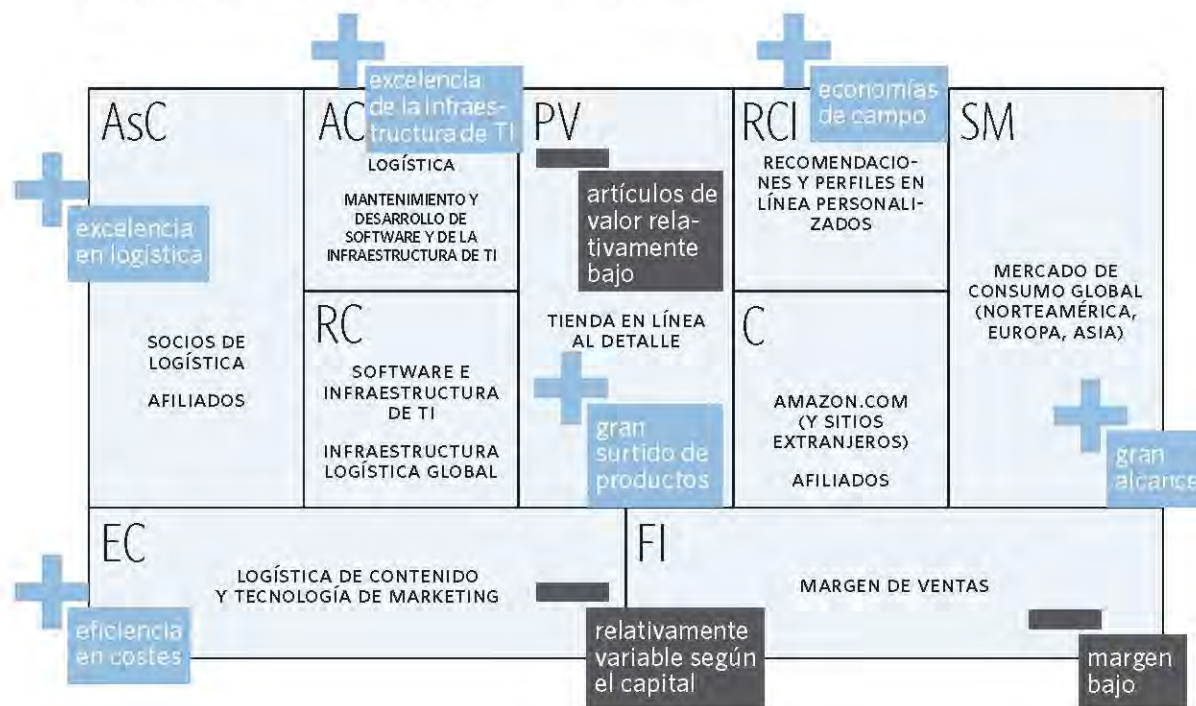
En las páginas siguientes se describen dos tipos de evaluación. En primer lugar, se ofrece una evaluación general del modelo de venta en línea de amazon.com en 2005 y se explica la evolución estratégica de la empresa a partir de dicho modelo. En segundo lugar, se ofrece una serie de listas de comprobación para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) del modelo de negocio, así como los diferentes módulos del modelo. Recuerda que la evaluación de un modelo de negocio desde una perspectiva global y desde la perspectiva de un módulo son actividades complementarias: por ejemplo, un punto débil en un módulo podría tener consecuencias en otros módulos o en todo el modelo. Por esta razón, la evaluación de modelos de negocio combina los elementos individuales con la totalidad del modelo.





EVALUACIÓN GENERAL: AMAZON.COM

Principales puntos fuertes y débiles de amazon.com en 2005:



amazon.com es un claro ejemplo de innovación en modelos de negocio basada en el análisis de los puntos débiles y los puntos fuertes. Ya hemos explicado por qué el lanzamiento de nuevas ofertas de servicio bajo el nombre de Amazon Web Services (pág. 176) tenía un fundamento lógico, y ahora veremos la relación de estas nuevas ofertas con los puntos débiles y los puntos fuertes de amazon.com del año anterior a su lanzamiento en 2006. La evaluación de las fortalezas y debilidades del modelo de negocio de amazon.com en 2005 revela una increíble fortaleza y un punto débil peligroso. El punto fuerte de amazon.com era el extraordinario alcance de su modelo y una enorme selección de productos para la venta. Los principales costes de la empresa derivan de las actividades en las que destacan: logística (745 millones de dólares o 46,3 % de los gastos de explotación) y tecnología y contenido (451 millones de dólares o 28,1 % de los gastos de explotación). El principal punto débil del modelo de negocio de amazon.com era su bajo margen de beneficios, una consecuencia de la venta casi exclusiva de productos de poco

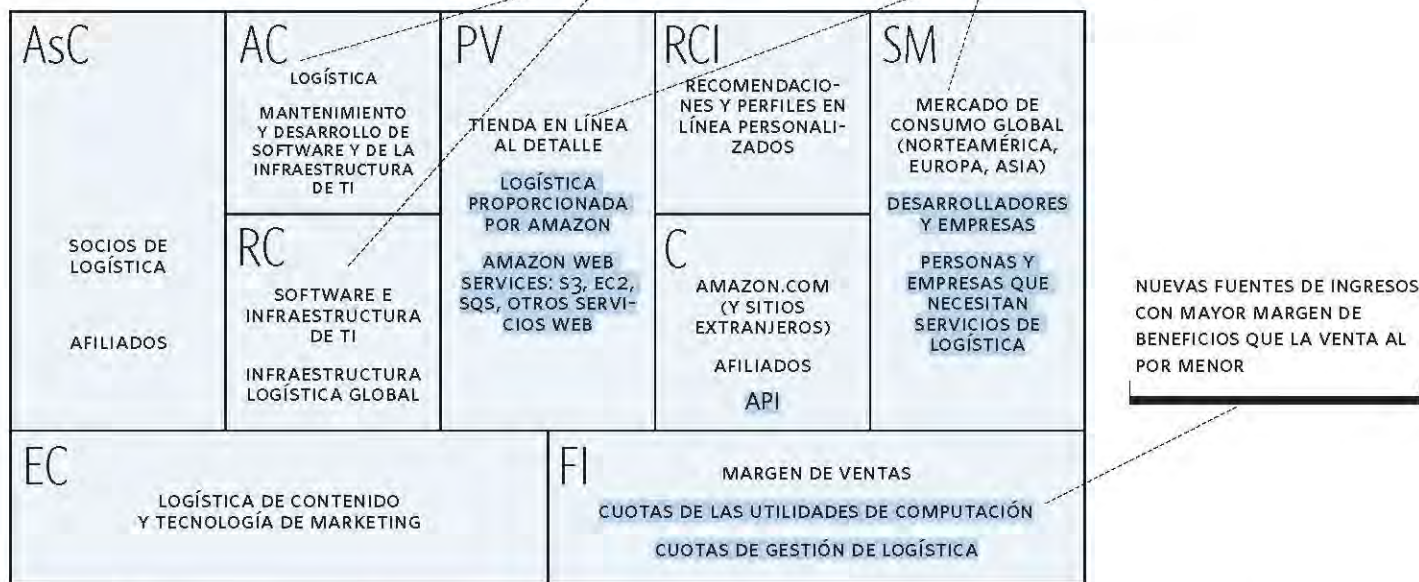
valor, como libros, CD y DVD. Como minorista en línea, amazon.com registró un volumen de ventas de 8,5 mil millones de dólares en 2005, con un margen neto de tan sólo el 4,2 %. En ese momento, Google tenía un margen neto del 23,9 % de las ventas, que ascendían a 6,1 mil millones de dólares, y eBay disfrutaba de un margen neto del 23,7 % de un volumen de ventas de 4,6 mil millones de dólares.

El fundador, Jeff Bezos, y su equipo de dirección decidieron mirar al futuro y adoptaron un enfoque de doble acción para modelar el modelo de negocio de amazon.com. Su primer objetivo era aumentar la venta en línea mediante una estrategia orientada a la satisfacción de los clientes y la eficiencia logística. Su segundo objetivo era desarrollar iniciativas en áreas nuevas. La dirección fue muy clara en cuanto a los requisitos que deberían cumplir estas nuevas iniciativas: dirigirse a mercados desatendidos, ser ampliable y tener un potencial de crecimiento considerable y aprovechar los activos existentes de amazon.com para marcar una clara diferencia en el mercado.

Oportunidades que estudió amazon.com en 2006:

SINERGIAS EN EL USO DE
ACTIVIDADES Y RECURSOS
PARA OFERTAS NUEVAS

SEGMENTOS DE MERCADO
DESATENDIDOS, CON RELACIÓN
A LA OFERTA PROPUESTA



En 2006, amazon.com se centró en dos iniciativas nuevas que satisfacían los requisitos anteriores y prometían ampliar considerablemente el modelo de negocio actual. La primera iniciativa era un servicio llamado Fulfillment by Amazon, y la segunda, una serie de servicios web nuevos. Ambas iniciativas se basaban en los principales puntos fuertes de la empresa (surtido de pedidos y experiencia en tecnologías de la información web) y se dirigían a mercados desatendidos. Es más, ambas tecnologías prometían márgenes de beneficios superiores a los que generaba la principal actividad empresarial de la empresa.

Fulfillment by Amazon ofrece a particulares y empresas la posibilidad de utilizar, a cambio de una cuota, la infraestructura logística de amazon.com. Amazon guarda el stock de un vendedor en sus almacenes y después recoge, empaqueta y envía los pedidos en su nombre. Los vendedores pueden ofrecer sus productos a través de amazon.com, de sus propios canales o de ambos.

Amazon Web Services se dirige a los desarrolladores de software y a cualquier empresa que necesite un servidor de alto rendimiento con capacidad de computación

y almacenamiento a petición. Amazon Simple Storage Systems (Amazon S3) pone la infraestructura masiva de centro de datos de amazon.com a disposición de los desarrolladores, que pueden utilizarla para almacenar sus datos. Del mismo modo, Amazon Elastic Compute Cloud (EC2) permite a los desarrolladores «alquilar» servidores para la ejecución de sus aplicaciones. Gracias a su especialización y su vasta experiencia en la ampliación de un sitio de venta en línea, la empresa puede ofrecer ambos servicios a un precio irrisorio y, aun así, obtener un elevado margen de beneficios en comparación con la venta al por menor en línea.

Al principio, los inversores y los analistas de inversiones miraban con escepticismo estas nuevas estrategias de crecimiento a largo plazo. No estaban seguros de que la diversificación tuviese algún sentido y criticaron las inversiones de amazon.com en una mayor infraestructura de TI. Con el tiempo, amazon.com venció su escepticismo, aunque la repercusión real de esta estrategia a largo plazo no será apreciable hasta dentro de unos años y tras una mayor inversión en el nuevo modelo de negocio.

ANÁLISIS DAFO DETALLADO DE LOS DIFERENTES MÓDULOS

La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, el estudio en detalle de sus componentes también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el lienzo de modelo de negocio. El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado.

Muchos empresarios están familiarizados con el análisis DAFO, que sirve tanto para estudiar los puntos débiles y fuertes de una empresa como para identificar las posibles amenazas y oportunidades. Se trata de una herramienta interesante por su sencillez, pero que no orienta sobre los aspectos que deben ser objeto de análisis, por lo que puede llevar a debates superficiales. A veces los resultados obtenidos no son de utilidad, por lo que los directivos lo han dejado un poco de lado. Sin embargo, combinado con el lienzo de modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos.

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.

En las páginas siguientes se incluyen varios grupos de preguntas generales que te ayudarán a evaluar las fortalezas y debilidades de los diferentes módulos del modelo de negocio. Cada uno de los grupos te ayudará a analizar un módulo diferente. Los resultados de este ejercicio pueden sentar las bases del cambio y la innovación del modelo de negocio de tu empresa.

En tu empresa, ¿cuáles son las ...



Evaluación de la propuesta de valor



	IMPORTANCIA PARA MI NEGOCIO	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia
		Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red
		Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios
		Nuestros clientes están muy satisfechos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Recibimos quejas con frecuencia

Evaluación de costes e ingresos

	IMPORTANCIA PARA MI NEGOCIO	Tenemos márgenes elevados	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros márgenes son reducidos
		Nuestros ingresos son predecibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son impredecibles
		Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas
		Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Dependemos de una sola fuente de ingresos
		Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable
		Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
		Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	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	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa
		Nuestros costes son predecibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros costes son impredecibles
		Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia
		Nuestras operaciones son rentables	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras operaciones no son rentables
		Aprovechamos las economías de escala	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No aprovechamos las economías de escala

Evaluación de la infraestructura



¿Cómo se ven las cosas desde el exterior?

La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente

Las necesidades de recursos son predecibles

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

Las necesidades de recursos no son predecibles

Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado



Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente

Nuestras actividades clave son difíciles de copiar

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

Nuestras actividades clave son fáciles de copiar

La ejecución es de alta calidad

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

La ejecución es de baja calidad

El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente



Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente

Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave

③ ① ② ③ ④ ⑤

① ② ③ ④ ⑤

Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas

Evaluación de la interacción con los clientes



 	IMPORTANCIA PARA MI NEGOCIO	El índice de migración de clientes es bajo	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	El índice de migración de clientes es elevado	SECCIÓN D DE LA EVALUACIÓN 1-10
		La cartera de clientes está bien segmentada	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	La cartera de clientes no está segmentada	
		Captamos nuevos clientes constantemente	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	No captamos nuevos clientes	
		Nuestros canales son muy eficientes	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Nuestros canales son ineficientes	
		Nuestros canales son muy eficaces	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Nuestros canales son ineficaces	
		Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales	
		Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales	
		Los canales están perfectamente integrados	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Los canales no están bien integrados	
		Los canales proporcionan economías de campo	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Los canales no proporcionan economías de campo	
		Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado	
		Estrecha relación con los clientes	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Poca relación con los clientes	
		La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado	
		Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	El coste de cambio es bajo	
		Nuestra marca es fuerte	③ ④ ⑤ ① ②	① ② ③ ④ ⑤	Nuestra marca es débil	