

EVALUACIÓN NUEVO MODELO DE NEGOCIO

En el pasado, la metodología más extendida para analizar Modelos de Negocio era la Cadena de Valor de Michael Porter, todo un clásico. A pesar de los años, este modelo sigue siendo de utilidad si lo que queremos es diagnosticar una empresa ya existente.

Sin embargo, si lo que necesitamos es una herramienta que nos ayude a CREAR un nuevo Modelo de Negocio, la metodología que sin duda se ha impuesto en la última década es el Business Model Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur¹ (ver [esquema](#)).

Con la llegada de la revolución digital y el fenómeno de la democratización de la producción, comunicación y comercialización² son cientos de miles los emprendedores que han intentado crear nuevos modelos de negocio y muchos de ellos lo han hecho de la mano de este modelo.

Su funcionamiento es muy simple. Se basa en ir a través de 9 building blocks o bloques de construcción y hacernos en cada caso una serie de reflexiones. Siempre se nos ofrecerán diversas opciones entre las que podemos y deberemos elegir. La combinación de todas estas decisiones será el esquema, base o estructura de nuestro potencial nuevo negocio.

Aquí está la principal virtud de este modelo. No sólo nos obliga a tomar decisiones en las áreas claves en la construcción de un negocio (de ahí el nombre de “building blocks”) sino que en la mayoría de las ocasiones nos da una lista cerrada de alternativas entre las que deberemos elegir, lo que facilita enormemente su aplicación. Además, siempre podemos optar por hacer diferentes combinaciones. Es decir, si vemos que para un Building Block en concreto hay más de una alternativa posible que tenga sentido, podemos optar por seleccionarlas todas ellas de forma provisional. De esta forma al final del proceso podremos realizar diferentes combinaciones que nos llevarán a diferentes modelos de negocio. El último paso será por tanto evaluar entre esas alternativas cuál es la más interesante.

A continuación os ayudaremos a aplicar esta metodología para que le podáis dar forma a la idea de negocio que podáis tener en mente. Para ello hemos complementado el Business Model Canvas desde dos vertientes. Por un lado, hemos añadido herramientas y metodologías que os ayudarán a hacer las reflexiones necesarias para poder tomar las diferentes decisiones con mejor criterio. Por otro, nos hemos asegurado que para cada decisión siempre tendréis una lista de alternativas sobre las que poder elegir (marcadas en rojo).

Este proceso de trabajo que encontraréis a continuación puede ser aplicado de forma individual o en equipo. Si estáis trabajando en una empresa y estáis valorando la posibilidad de entrar en un nuevo sector o desarrollar una innovación tan radical que puede suponer en sí

¹ Ver su libro *Business Model Generation*

² Descrito de forma insuperable por Chris Anderson en su libro *The Long Tail*

misma un nuevo negocio, sin duda la mejor opción sería utilizarlo como guía para un workshop.

Si sois un emprendedor y no tenéis más recursos que vosotros mismos, tampoco no hay ningún problema. Simplemente deberéis ir realizando los diferentes ejercicios y respondiendo a las preguntas indicadas y ir recogiendo todos los resultados por escrito. Eso sí, si podéis reunir algunos compañeros, expertos o incluso potenciales partners o proveedores que ya hayáis identificado y hacer con ellos el workshop sería ideal en cuanto os ayudarán a ver opciones que igual ahora no contempláis y que puedan ser grandes oportunidades.

Un último apunte. Aunque algunas de las preguntas o ejercicios propuestos os puedan parecer prescindibles, todos ellos están diseñados y fijados en el momento oportuno para que os ayuden a tomar con mejor base las decisiones que vendrán a continuación. Por mucho que a veces os puedan costar o simplemente daros pereza porque penséis que esa área no es importante o lo es pero ya tenéis decidido cómo abordarlo, no dejéis de hacerlo porque os servirán tanto si es para confirmar vuestra decisión como para rebatirla.

Una vez ya tengáis el negocio en marcha entonces será momento para hacer el Plan de Marketing. Para ello os recomendamos utilizar nuestra [herramienta interactiva](#) que os ayudará a aplicar hasta 30 modelos y metodologías de análisis y toma de decisiones, de una forma muy fácil y viendo los resultados al momento.

¡Buena suerte!

CUSTOMER SEGMENTS (segmentación)

1. Identificación de los Productos / servicios que vamos a sustituir
2. Elección de la Estrategia de Segmentación más adecuada
 - a. Mass market
 - b. Niche market
 - c. Segmented
 - d. Diversified
 - e. Multi-sided platforms
3. Selección nuestro Target o segmento al que nos dirigiremos
 - a. Segmento focalizado en Precio
 - b. Segmento focalizado en Atributos
 - c. Segmento focalizado en Servicio
 - d. Segmento focalizado en Imagen
4. Para los segmentos elegidos evaluar los Pain Points & Gain Points (seguir modelo de [Vaule Proposal Design](#))

VALUE PROPOSAL (posicionamiento -> producto)

1. Elegir en cuáles de los siguientes aspectos seremos capaces de generar más valor que los productos/servicios que vamos a sustituir (y cómo vamos a hacerlo en cada caso):
 - a. Nuevos valores o prestaciones
 - b. Mejorar el rendimiento en prestaciones que ya se entregan actualmente
 - c. Personalización (individual, mass-customization o co-producción)
 - d. Getting the job done (subcontratación de todo un proceso)
 - e. Design
 - f. Brand / status
 - g. Price
 - h. Cost reduction
 - i. Risk reduction
 - j. Accessibility
 - k. Convenience / usability (más convenientes o fáciles de usar)
2. Determinar la Misión, visión y valores de la nueva empresa (usar modelo Golden Circle: ver video de [Simon Sinek](#))
3. Identificar si como emprendedores o como empresa vuestro binomio Beneficio / Riesgo es elevado o bajo:
 - a. Buscadores de Alto Beneficio y, por tanto, dispuestos a tomar Altos Riesgos
 - b. Preferencia por Minimizar Riesgos y, por tanto, asumir Bajos Beneficios
4. Elegir nuestra Estrategia Competitiva básica según la [Brújula Estratégica](#) o Reloj Estratégico de Bowman:
 - a. Low cost Brand
 - b. Smart Brand
 - c. Star Brand
 - d. Luxury Brand
5. Construir la Propuesta de Posicionamiento de nuestra marca (usar modelo Unique Selling Proposition: descargar [herramienta USP](#)). Para ello deberemos definir:
 - a. Categoría de producto donde actuaremos
 - b. Segmento prioritario al que nos vamos a dirigir (target)
 - c. Beneficio funcional y emocional que vamos a satisfacer
 - d. Reason to believe para que nuestro cliente crea realmente por qué seremos capaces de satisfacer el beneficio anterior

6. Realizar un análisis comparativo entre el valor que vamos a crear y el coste que va a suponer para nosotros crearlo (Value Engineering basado en el Lienzo Estratégico de Blue Ocean)
 - a. Para cada Gain Creator y Pain Reliever identificados en el apartado 1, otorgar un valor de 0 a 10 y un coste de 0 a 10 y focalizarse en los que muestren mejor ratio valor/coste
7. Barreras de entrada que tendremos que superar
8. Barreras de entrada que vamos a crear

CHANNELS (comunicación y comercialización)

1. Evaluación de la facilidad para acceder al canal de comercialización si existe y al cliente final
2. Elegir si nuestra estrategia será tipo:
 - a. Push (vamos a buscar a nuestros clientes a través de acciones comerciales y personal de Ventas)
 - b. Pull (invertimos en Comunicación y/o Inbound Marketing para que los clients vengan a nosotros).
3. Determinar si iremos a través de:
 - a. Canal directo
 - b. Distribuidores
4. Elija cuál será su Modelo de Negocio en el canal online (consulte nuestra [Nota Técnica](#) para conocerlos y evaluarlos) y en base a ello determine qué áreas o building blocks del mundo digital serán más críticas (para ello utilice nuestra [Matriz de Estrategia Digital](#)):
 - 1) Offline
 - 2) Click & brick
 - 3) Social Selling
 - 4) eCommerce
 - 5) Omnichannel
 - 6) Agregador
 - 7) Comparador
 - 8) Contenido publicidad
 - 9) Contenido suscripción
 - 10) Comisionista (red de filiación)
 - 11) Free-mium
 - 12) Pure player
 - 13) Servicio micropago
 - 14) Saas (service as a software)

5. Fije sus objetivos en relación al Brand Funnel o embudo de cliente, porque en base a ellos deberá determinar su Plan de Acción. En caso de que estime que la frecuencia de compra de su producto o servicio será alta utilizar el Brand Funnel. Si por las características del sector o categoría de producto o servicio será baja o de compra única, utilice el CRM:
 - a. Identificar en cada caso qué fases serán claves en nuestro Modelo de Negocio

BRAND FUNNEL

FASE	MEDIA MARKPLAN	PLAN
Notoriedad	56%	
Intención de Compra	67%	
Prueba de Producto	69%	
Repetición	77%	
Fidelidad	62%	

CRM

FASE	MEDIA MARKPLAN	PLAN
Prospects	55%	
Propuestas	63%	
Cierres	51%	
Fidelización	70%	

6. Establecer el Plan de Acciones que componen el Selling Process en cada una de dichas fases. Es decir, cuáles serán sus palancas de actuación para en cada nivel conseguir los objetivos fijados.

CUSTOMER RELATIONSHIP (ventas)

1. Elegir la tipología de relación que queremos tener con nuestros clientes:
 - a. Personal assistance
 - b. Dedicated personal assistance
 - c. Self-service
 - d. Automated services
 - e. Communities
 - f. Co-creation

REVENUE STREAMS (price)

1. Identificar las diferentes Revenue Streams o fuentes de ingresos que podemos tener (por qué pagarán los usuarios)
2. Elegir un modelo de fijación de precios:
 - a. Asset sale
 - b. Usage fee
 - c. Subscription fees
 - d. Lending / leasing / renting
 - e. Licensing
 - f. Brokerage fee (comisión por intermediación)
 - g. Advertising
3. Determinar qué mecanismo de fijación de Precio utilizaremos:
 - a. Fixed menu pricing
 - i. List price
 - ii. Product feature dependent
 - iii. Customer segment dependent
 - iv. Volumen dependent
 - b. Dynamic pricing
 - i. Negotiation
 - ii. Yield management (según inventario y momento de compra)
 - iii. Real-time market
 - iv. Auctions (subastas)
4. Identificar dentro de nuestro portafolio qué productos serán:
 - a. Generadores de tráfico / volumen para cubrir costes de estructura
 - b. Generadores de beneficio al tener un elevado margen % y absoluto
 - c. Generadores de imagen (no serán importantes ni en facturación, ni en beneficio pero nos ayudarán a crear una imagen determinada)
5. Evaluar cómo podemos generar ingresos de forma recurrente (aumentar la frecuencia de compra de nuestros clientes aunque sea a través del producto ampliado: garantías, formación, soporte, revisión, etc).

KEY RESOURCES

1. Identificación de los activos necesarios y de las ventajas competitivas que podríamos tener en cada caso (por precio elevado, escasez, necesidad de alto conocimiento para su gestión, dificultad en acceso, etc)
 - a. Recursos físicos (materia prima, medios de producción, localización, establecimiento, etc)
 - b. Recursos Intelectuales (brands, patentes, conocimiento, bases de datos, etc)
 - c. Recursos humanos (servicios, EEVV, venta consultiva, etc)
 - d. Recursos financieros (cash flow, líneas de crédito, stock, etc)
2. Coste para su adquisición o desarrollar y facilidad de acceso a cada tipo de recurso identificado.
3. Potenciales barreras de entrada para futuros competidores para cada tipo de recurso

KEY ACTIVITIES

1. Identificación de los procesos clave dentro de la futura empresa:
 - a. Productivos / servucción
 - b. Comerciales
 - c. Logísticos
 - d. Administrativos

2. Para cada uno de ellos valoración de si vamos a internalizarlos vs externalizarlos

KEY PARTNERSHIP

1. Identificación principales proveedores y partners
2. Role de los proveedores con nosotros en base a la Matriz de Kraljic según si somos un cuello de botella para ellos o no, y si representamos un peso considerable dentro de su escandallo de costes o no.
 - a. Estratégicos (cuello de botella y alto peso en costes)
 - b. Cuello de botella (cuello de botella y bajo peso en costes)
 - c. Apalancados (no cuello de botella y alto peso en costes)
 - d. Rutinarios (no cuello de botella y bajo peso en costes)

COST STRUCTURE

1. Estructura de costes: dentro de nuestra estructura de costes evaluar cada partida en base a la siguiente dualidad.
 - a. Cost driven (objetivo minimizar costes)
 - b. Value driven (objetivo maximizar valor)

2. Control sobre las fuentes de costes: de nuevo para cada partida de costes identificar si son:
 - a. Fixed costs
 - b. Variable costs
 - c. Economies of scale (o deseconomías)
 - d. Economies of scope (diferentes negocios que comparten mismas actividades o canales)

VALIDACIÓN del BUSINESS MODEL más adecuado

Una vez realizados los ejercicios anteriores, podremos disponer de una o varias propuestas de Modelo de Negocio, según cómo combinemos las diferentes decisiones que hemos ido tomando en cada Building Block.

Ahora es momento de valor cuál de ellos debería ser nuestra elección final. Para ello Business Model Generation nos propone valorarlos desde estos 5 diferentes criterios:

1. Recurring revenues
2. Earnings vs spendings (cash flow)
3. Scalability
4. Switching costs
5. Protection from competition

Nuestra recomendación es aplicar la Matriz de Beneficio / Riesgo. Esto es valorar para cada posible combinación cuál es su potencial (beneficio) y cuál es su dificultad (riesgo). O dicho con palabras más llanas. Cuál es el tamaño del pastel, el premio a nuestro esfuerzo si la cosa nos sale bien, versus cuál es la probabilidad de que triunfemos, es decir cómo de fácil o difícil será hacerlo realidad.

Lógicamente si alguna de las combinaciones muestra alto potencial y bajo riesgo esa será la mejor opción. Si no, deberemos elegir según el binomio que al inicio del ejercicio nos identificamos. Si nuestro perfil de beneficio/riesgo es alto deberemos ir a por el modelo con mayor potencial aunque supongo mayor probabilidad de fracasar. Si nuestro perfil como inversores o emprendedores es de beneficio/riesgo bajo, entonces iremos por el modelo con menor potencial pero mayor probabilidad de éxito.

Volviendo a los 5 criterios propuestos por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su modelo, veréis que los tres primeros en realidad nos ayudan a valorar el potencial del negocio, y los dos últimos su dificultad.

En todo caso, no os limitéis a utilizar estos valores sino que dejad que los diferentes miembros del equipo o participantes del workshop valoren esos dos ejes para cada modelo, aunque sea de forma subjetiva, y poned en común los resultados. De la discusión sin duda saldrán los mejores criterios para realizar la valoración final.