CEEI CASTELLÓN
CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

Regenerar el modelo de negocio de una empresa tradicional

Javier Megias

GENERALITAT VALENCIANA
IMPIVA

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013"

1.1. LA IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO

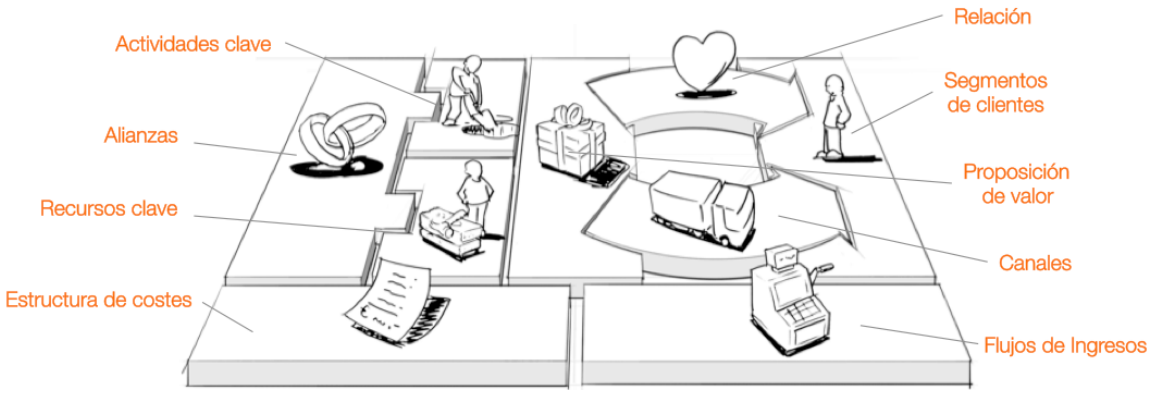
El modelo de negocio de una empresa es la clave de su competitividad, ya que no sólo trata del producto o servicio que la empresa produce, sino de todos los aspectos que lo rodean, tales como los flujos de ingresos, canales de llegada al cliente o alianzas.

Sin embargo, en los últimos tiempos diversos cambios en la estructura del mercado, la competencia global o la falta de crédito han obligado a la mayoría de las industrias a cuestionar su forma tradicional de competir en el mercado, y sobre todo, su modelo de negocio.

En la situación actual es más importante que nunca ser capaces de cuestionar aquellos aspectos del modelo de negocio de la empresa que ya no funcionan, sea porque el perfil de los clientes ha cambiado o porque existen nuevas formas de llegar al mercado propiciadas por la tecnología, por ejemplo.

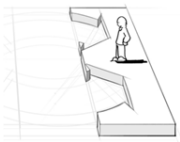
1.2. ¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO?

El primer paso para poder regenerar el modelo de negocio de una industria es ser capaces de comprender el modelo actual, identificando qué puntos no están funcionando y cuales podríamos mejorar. Una de las mejores formas de representar el modelo de negocio es utilizando el lienzo de modelos de negocio:

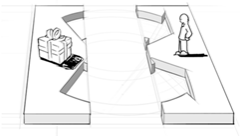


SEGMENTOS DE CLIENTES

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuales son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Qué los define? ¿Cuáles son sus principales necesidades?



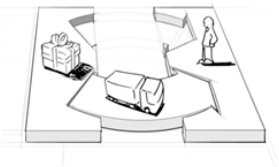
PROPUESTA DE VALOR



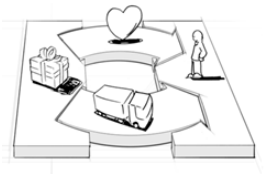
La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente… y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. La clave es entender cómo competimos: ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño? ¿comodidad?

CANAL

Uno de los elementos con más espacio de mejora, ya que describe el camino por el cual llegamos al cliente, y considera desde el momento que descubre que existimos, el proceso de venta, soporte…etc. El marketing y las ventas son claves en éste punto



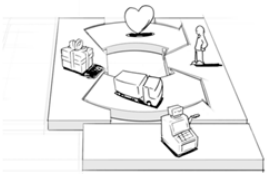
RELACION



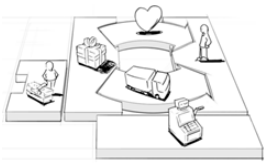
Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, es establecer una relación con los clientes… ¿que inspirar nuestra marca en ellos?¿Cómo los tratamos? (personalización, conocimiento, cercanía…). La clave es comprender la experiencia que tienen en todos los puntos que se relacionan con nosotros.

FLUJOS DE INGRESOS

Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde solemos optar casi siempre por la venta directa… y sin embargo existen formas diferentes de generar fuentes de ingresos



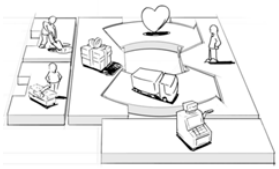
RECURSOS CLAVE



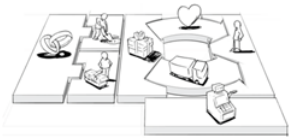
Para llevar nuestro producto/servicio al mercado debemos realizar una serie de actividades (producción, comercialización…etc). Y todas ellas van a consumir diversos recursos. En este punto describimos los recursos clave, como personal, materias primas…etc.

ACTIVIDADES CLAVE

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing, ventas …etc.) que debemos recoger en este punto.



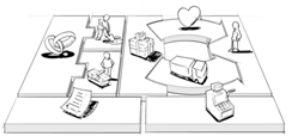
ALIANZAS



En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y permitiéndonos focalizarnos en lo que sabemos hacer.

ESTRUCTURA DE COSTES

En éste caso se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables etc. asociados a las actividades y recursos clave que hemos indicado antes… sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.



A continuación se muestra la herramienta sobre la que plasmar todo lo anterior:

1.3. OPCIONES AL REGENERAR EL MODELO DE NEGOCIO

Como hemos visto, el modelo de negocio de una empresa es mucho más que el producto que fabrica o el servicio que presta. Y esa es la primera pista que nos puede ayudar a replantear un nuevo modelo de negocio es comprender lo íntimamente ligado que están todos los elementos del modelo… ya que si hacemos aunque sea un pequeño cambio podemos obtener crecimientos transformadores. Algunas opciones:

- ✓ **CANAL**: Quizás uno de los elementos donde más sencillo resulta innovar, es posible regenerar el modelo de negocio actual de la compañía planteando nuevos canales como Internet. Por ejemplo, si somos una empresa de fabricación con una fuerza comercial tradicional podemos abrir en paralelo una tienda en Internet con productos estandarizados a menor coste (consecuencia del menor coste de las ventas por no necesitar fuerza comercial, hay incluso empresas que venden silicona que lo han hecho con éxito).
- ✓ **INGRESOS**: A menudo tendemos a considerar la venta directa como única estrategia de ingresos posibles, pero a menudo podemos plantear otras opciones. Por ejemplo, para elementos caros o con un ciclo de mantenimiento complejo el alquiler es una estupenda opción y permite cubrir con creces el coste del material, creando además unos ingresos recurrentes y predecibles. De forma similar, para los servicios el uso de subscripciones permite transformar un modelo basado en proyectos a un modelo donde tengamos clientes fijos e ingresos periódicos.
- ✓ **CLIENTES**: Una de las opciones más interesantes al regenerar un modelo tradicional es hacer un análisis de los clientes a los que servimos. Históricamente nos hemos centrado en hacer cada vez más amplios los productos, sirviendo a más tipos de clientes… pero habitualmente si analizamos los ingresos x tipo de cliente descubriremos que existen nichos de clientes muy rentables. Si nos centramos en conocerlos mejor y resolver sus necesidades específicas (no haciendo productos más amplios sino más específicos) posiblemente podamos dejar de competir en precio para competir en valor.
- ✓ **ESTRUCTURA DE COSTES**: Aunque hemos aprendido a diseñar el precio de un producto o servicio identificando los costes, sumándolos y aplicándoles un margen, existe otra posibilidad: podemos aplicar técnicas de innovación frugal o inversa, que parten de la base de identificar qué necesita realmente el cliente, qué precio está dispuesto a pagar como máximo y poner ese precio como punto de partida sobre el que construir el producto, yendo hacia atrás en el proceso de diseño. Eso implica sacrificar aspectos que pensábamos imprescindibles.. pero ¿lo son para el cliente?
- ✓ **ALIANZAS**: Es tristemente habitual que, tras hacer un análisis de los márgenes de las diferentes líneas de producto descubramos que unas pocas siguen arrojando márgenes razonables mientras que las demás no sólo no son rentables sino que le cuestan dinero a la compañía… pero que se mantienen por razones históricas o son complementarias a los productos más rentables. Suele ser una buena idea buscar alianzas externas que asuman dichas líneas (que posiblemente sean más rentables para ellas) y nosotros nos centremos donde seamos más competitivos
- ✓ **PROPUESTA DE VALOR**: Una de las situaciones más habituales que se encuentra la empresa tradicional es el competir en mercados saturados, donde existe gran competencia y el cliente ya no valora nuevas características del producto o servicio y únicamente se fija en el precio. Suele ser buena idea dar un paso atrás, analizar cómo usa el cliente los productos y el contexto y replantearse si estamos compitiendo en la "variable" correcta. Lo más normal es que descubramos que el cliente ahora valora más otros aspectos (comodidad de uso, formas de pago, simplicidad…) y sin embargo todos nos empeñamos en hacer el producto más complejo.

1.4. ¿CÓMO SE REDISEÑA EL MODELO DE NEGOCIO?

Para proceder a rediseñar nuestro modelo de negocio, o al menos revisar el modelo de negocio actual en busca de puntos de mejora deberíamos aplicar la siguiente metodología, que nos ayudará a innovar a nivel de estrategia y diferenciarnos en el mercado. Eso si, es importante destacar que la clave no está en el propio rediseño del modelo de negocio (algo crítico) sino en cómo llevemos ese modelo de negocio al mercado, tal como vemos en el último punto:

1. **Identificación** del modelo actual: el primer paso es identificar el modelo de negocio actual, para lo que se deben analizar de forma clara cada uno de los nueve bloques expuestos anteriormente, así como sus puntos fuertes y débiles.
2. **Rediseño**: Una vez definido el modelo actual se debe acordar un bloque sobre el que trabajar (por ejemplo, flujos de ingresos). Fijando el resto de bloques se debe evaluar qué otras formas de ingresos serían posibles a nuestros clientes actuales, y analizar el impacto de usar una u otra en el resto de bloques. Por ejemplo, si en lugar de un modelo de ventas optamos por uno de subscripción será necesario reforzar canal y relación (*es más complicado vender*), y posiblemente podamos mejorar de forma importante la capacidad de negociación con proveedores por el aumento de volumen…etc.
3. **Valoración**: Al igual que en el caso anterior, debemos valorar los más prometedores (*incluso más de uno*) , preseleccionar los más interesantes y diseñar un prototipo. La clave no es hacer ya el plan de negocio, sino hacer un análisis previo de las posibilidades del nuevo modelo mostrando a algunos clientes el prototipo.
4. **Implementación**: En una empresa en marcha uno de los principales temores es que implementar el nuevo modelo de negocio pueda afectar a los ingresos actuales. La forma de abordar el proceso es creando un pequeño experimento que opere en paralelo al negocio principal y que valide en el mercado su utilidad real, pero por ejemplo en una pequeña parte de nuestra base de clientes.

1.5. REFERENCIAS

Libros:

"Generación de Modelos de Negocio"- A.Osterwalder Y.Pigneur
"Seizing the White space" – Mark W.Johnson
"Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model"- J. Mullins y R.Komisar

Blogs y webs:

Business Model Alchemist http://www.businessmodelalchemist.com/
El blog de Javier Megias http://javiermegias.com/blog
Business Model Hub http://businessmodelhub.com/
YoEmprendo http://yoemprendo.es/
Mark Sniukas http://www.sniukas.com/
El blog de Antoni Flores http://www.antoniflores.com/
Business Model Database http://tbmdb.blogspot.com.es/