

Tema 3: Modelo de negocio

19 de abril de 2022 - 10 de mayo de 2022

¡Bienvenida al curso de transformación digital para la internacionalización!

Este es el tercer tema del programa “**Modelo de negocio**” el cual pretende desarrollar los conceptos asociados al segundo dominio de la transformación digital: Competencia y Valor. Aquí comenzarás a entender de que manera tu empresa puede generar mayor valor al cliente, apalancándose de los diferentes stakeholders que componen tu cadena productiva de valor.

Contenido: modelo de negocio, canvas, plataformas, relaciones comerciales

El **objetivo** de este documento es presentar los principales conceptos relevantes que te sirvan de guía para profundizar en tu modelo de negocio, y que te permitan ganar los conocimientos y habilidades necesarias para transformar tu empresa.

¡Anímate! Sigamos aprendiendo juntas

Contenidos

1	Modelo de negocio	3
2	Relaciones comerciales	5
3	Modelo de negocio de plataformas	6

Modelo de negocio

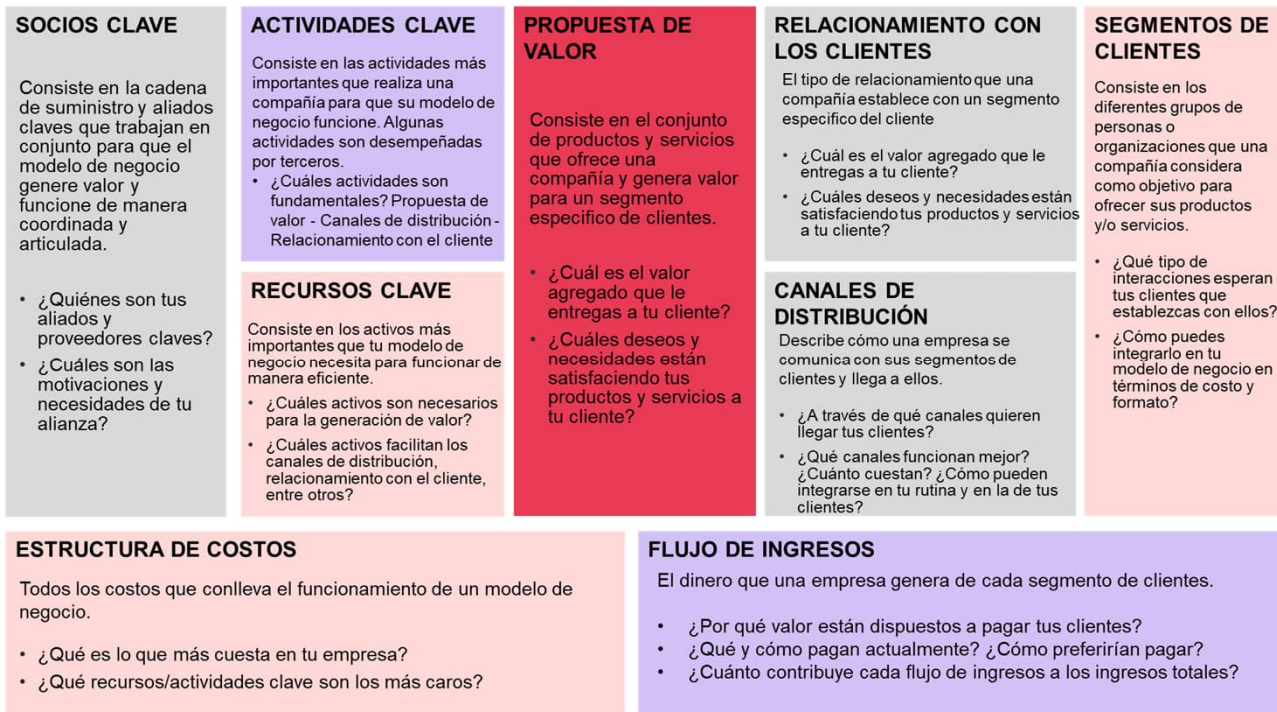
Un modelo de negocio es un marco para encontrar una forma sistemática de desbloquear el valor a largo plazo para una organización, a la vez que se entrega valor a los clientes y se captura valor mediante estrategias de monetización. **Un modelo de negocio es un marco holístico para entender, diseñar y poner a prueba tus hipótesis de negocio en el mercado.**

¿Cuáles son los principales componentes de un modelo de negocio?

Si bien no hay una única forma de definir un modelo de negocio, existe un estándar llamado “Canvas”. Esta es una excelente herramienta para comenzar a mapear y entender cuales son las piezas que habilitan la creación de valor en una empresa.

1. **Socios clave:** Las relaciones estratégicas que la empresa crea con otras empresas o personas.
2. **Actividades clave:** Las actividades o tareas que son integrales para el funcionamiento de la empresa. Estas se pueden dividir en actividades secundarias, procesos, subprocesos, etc.
3. **Recursos clave:** Activos que se requieren para operar y entregar la propuesta de valor de la empresa.
4. **Propuesta de valor:** La necesidad fundamental que la empresa intenta satisfacer para sus clientes. La razón de ser de la empresa. *(Este concepto se trabajó en detalle en la Clase 1: propuesta de valor).*
5. **Relaciones con los clientes:** El tipo de interacciones que la empresa tiene con sus clientes y el nivel de apoyo que les da para entregarles mayor valor.
6. **Canales de distribución:** Diferentes métodos que la empresa utiliza para entregar sus productos o servicios y su propuesta de valor a los clientes.
7. **Segmentos de clientes:** Los diferentes grupos de clientes con los que la empresa interactúa.
8. **Estructura de costos:** La forma en que una empresa gasta dinero en sus operaciones. Los costos clave y el nivel de atención a los costos de la empresa.
9. **Flujos de ingresos:** Las fuentes de flujos de efectivo de la empresa.

Modelo de negocio



Hay muchas iteraciones del modelo de negocio tradicional “Canvas”, algunos ejemplos son:

- **Lean Canvas:** se centra en la construcción de ideas y modelos de negocio en condiciones de incertidumbre que las startups suelen encontrar. En estas situaciones, el problema y la solución, así como las métricas clave, son piezas esenciales.
- **Social Business Model Canvas:** ayuda a diseñar negocios sociales añadiendo el Valor Social, la Medida de Impacto o el Excedente. Este último se refiere a dónde deben realizarse las inversiones rentables.
- **Business Model Architect Canvas:** el bloque de construcción de la Propuesta de Valor se subdivide en Valor del Cliente, Posicionamiento, Nivel de Precio y Ciclo de Experiencia. Además, el Modelo de Precios forma parte del bloque de construcción Flujo de Ingresos.
- **The Service Business Model Canvas:** un enfoque teórico que divide cada bloque de construcción del Canvas en tres capas: la perspectiva del cliente, del socio y de la empresa.

Importante



Recuerda que si bien existen diferentes representaciones de un modelo de negocio, todas tienen como objetivo entender y analizar todos los componentes que hacen posible la entrega y captura de valor en una empresa.

¡Utiliza la herramienta con la que te sientas más cómoda y de la que puedas sacar mayor provecho!

Tipos de relaciones comerciales

B2B (Business to Business)

Es el término que describe la relación comercial entre dos o más organizaciones. Suele aplicarse entre proveedores, cuando una empresa se convierte en cliente de otra.

Este tipo de relación se popularizó con el incremento de la tercerización, ya que las empresas podían transferir parte de sus operaciones a otras empresas y centrarse en las actividades principales (core del negocio). Este tipo de relación también se ha vuelto muy común entre los proveedores de servicios. Algunos ejemplos de empresas B2B son las que producen y venden materias primas y las empresas de consultoría.

B2C (Business to Consumer)

Esta es la relación más tradicional que conocemos, la que guía a toda organización que se centra en el consumidor final. Algunos ejemplos de empresas B2C son los supermercados, los grandes almacenes de cadena y los comercios electrónicos de productos dirigidos al consumidor final, como la moda, los electrodomésticos y la tecnología.

B2E (Business to Employee)

Esta relación se utiliza para designar las relaciones comerciales entre una empresa y sus empleados, si bien siempre ha existido, solo comenzó a difundirse recientemente cuando las empresas comenzaron a entender el impacto que esta relación tiene en el desempeño de la empresa como un todo y en la relación que esta sostiene con sus clientes externos. Algunos ejemplos de esta relación son descuentos, facilidades de pago como las deducciones en la nómina, beneficios para familiares, entre otros.

Esta relación es de gran importancia pues considera a los empleados como promotores de la marca, así como potenciales compradores de los productos y/o servicios ofrecidos por esta.

Tipos de relaciones comerciales

B2G (Business to Government)

Es el término que describe las relaciones comerciales entre las empresas y la administración pública. En este caso, suelen celebrarse licitaciones para definir quiénes serán los proveedores del Gobierno.

Un ejemplo de empresas que mantienen este tipo de relación comercial con el gobierno son las que venden materiales eléctricos o de construcción para obras públicas (proyectos de infraestructura), o incluso los contratistas que se encargan de los servicios.

B2B2C (Business to Business to Consumer)

Describe un tipo de relación que se ha hecho más común tras el aumento de las compras online. Ya que, en algunos casos, no es necesario que la tienda virtual tenga un producto en stock, sino que cuente con una logística que permita la compra bajo demanda.

Un ejemplo claro de esto son los marketplaces que funcionan como centros comerciales virtuales, donde es posible comprar productos de varios establecimientos diferentes “en el mismo lugar”.

C2C (Consumer to Consumer)

Este tipo de relación comercial implica a dos o más consumidores. Esta relación es muy común, por ejemplo, en el mercado automotriz, cuando el dueño de un vehículo usado lo anuncia y negocia su venta y de esta forma, consigue las mejores ofertas.

En la actualidad, este tipo de relación ha ganado mayor terreno, a través de sitios web como OLX e incluso Mercado Libre.

Las redes sociales también son otro medio importante en las operaciones C2C, ya que a través de ellas es posible conseguir compradores para cualquier cosa, desde ropa y calzado hasta smartphones y demás artículos electrónicos.

Por ejemplo: Los grupos de venta de artículos usados que se forman en las redes sociales y en los servicios de mensajería instantánea como WhatsApp, han potenciado mucho este tipo de comercio.

Tipos de relaciones comerciales

D2C (Direct to Consumer)

Por último, también existe la relación directa con el consumidor, cuando el fabricante o distribuidor de un producto lo vende directamente al consumidor final, prescindiendo de los intermediarios. Este tipo de relación puede ser muy ventajosa en términos de precio, debido a que se reducen los costos de distribución.

Un ejemplo de esto son las empresas constructoras que venden sus inmuebles directamente al consumidor final, ofreciendo incluso créditos inmobiliarios a costos inferiores a los de las entidades financieras.

Este tipo de relación ha ganado fuerza con el cambio en los hábitos de consumos hacia productos orgánicos, conectando así a los agricultores con el consumidor final.

TIP



Recuerda que estas relaciones **NO** son mutuamente excluyentes, lo que quiere decir que puedes encontrar una misma empresa que aplique varias de las relaciones comerciales mencionadas.

Modelo de negocio de plataformas

Una plataforma es un negocio que crea valor facilitando las interacciones directas entre dos o más tipos distintos de clientes.

Si bien hay muchos tipos de plataformas y modelos de negocio que surgen gracias a estas, existen tres características comunes que toda plataforma debe cumplir:

- 1. Tipos distintos de clientes:** Para ser una plataforma, el modelo de negocio debe servir a dos o más stakeholders distintos, o tipos, de clientes. (Pueden ser compradores y vendedores, desarrolladores de software y consumidores, comerciantes y titulares de tarjetas y bancos, etc.)

La necesidad de contar con lados distintos explica por qué una red de comunicación como Skype **no es una plataforma**: aunque conecta a los clientes entre sí, los clientes son todos del mismo tipo.

La dinámica única de las plataformas surge porque reúnen a diferentes partes que desempeñan papeles distintos y **aportan y reciben diferentes tipos de valor.**

Modelo de negocio de plataformas

- 2. Interacción directa:** Las plataformas deben permitir que estas dos o más partes interactúen directamente, es decir, con cierto grado de independencia. En una plataforma como Airbnb o eBay, las dos partes son libres de crear sus propios perfiles, fijar y negociar los precios y decidir cómo quieren presentar sus servicios o productos. Esta es una distinción fundamental entre una plataforma y un revendedor o canal de ventas.

La independencia de la interacción es la razón por la que nuestra definición de plataformas **no incluye** un supermercado que conecta a las marcas con los compradores o una empresa de consultoría integrada verticalmente que conecta a los clientes con sus empleados contratados.

- 2. Facilitar:** Aunque las interacciones no sean dictadas por el negocio de la plataforma, deben tomar lugar a través de ella y ser facilitadas por ella. Por eso nuestra definición de plataformas **no incluye** un negocio de franquicia como McDonald's, que proporciona licencias de marca, formación y servicios de apoyo a los propietarios individuales que abren sucursales.

Aunque los franquiciadores permiten, en cierto sentido, el comercio entre los franquiciados (por ejemplo, los propietarios de restaurantes) y los consumidores finales (por ejemplo, los clientes de los restaurantes), ese comercio no fluye a través de la empresa original, y sólo una parte (el franquiciado) está de alguna manera afiliada a la empresa franquiciadora original.

TIP



Las características presentadas anteriormente, demuestran que la tecnología es solo un habilitante del modelo de negocio de plataformas, que soporta las interacciones que se dan entre las redes de clientes.