

DGSIE – RESUMEN TEMA 4

DIRECCIÓN. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

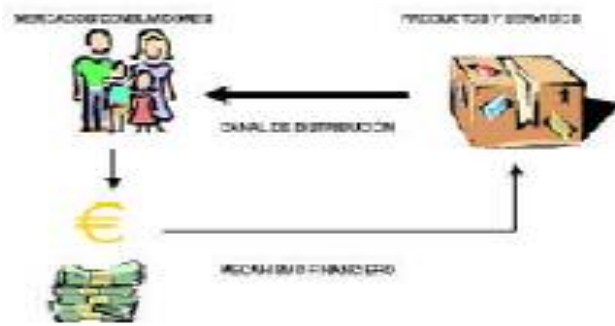
4.1.- INTRODUCCION:

El ejercicio de la función directiva consiste en desarrollar los procesos de formulación e implementación de los planes de negocio, y en la evaluación del rendimiento de la gestión. Centrada en el modelo de negocio de la empresa, en el sentido de definir el mismo, comunicarlo al resto de la empresa al objeto de que sea bien conocido y comprendido por todos, gestionarlo verificando (controlando) su funcionamiento y, en fin, actualizarlo cuando las circunstancias externas y/o internas lo requieren.

4.2.- DEFINICIÓN DE "MODELO DE NEGOCIO":

Un modelo de negocio es el método de operar mediante el que una empresa puede autosostenerse, o sea, generar renta neta. El modelo de negocio nos dice cómo una empresa crece y gana dinero, y lo hace de forma previsiblemente duradera.

Para una empresa en particular, la definición de su modelo de negocio requiere responder a cuestiones relacionadas con cuatro componentes básicos:



- ✚ **Mercados y consumidores.** Grupos de consumidores diferenciados en segmentos. Se trata de comprender quienes, cómo y por qué compran, o van a comprar, los productos.
- ✚ **Productos y servicios.** Qué se ofrece a esos mercados y esos consumidores. Hay que pensar en la completa definición del producto.
- ✚ **Canales de distribución.** Medios para conectar mercados y consumidores con los productos y servicios. Definición de los caminos concretos.
- ✚ **Motor financiero.** Constatación de que el funcionamiento conjunto de mercados, productos y canales produce, finalmente, un resultado financiero positivo.

4.3.- PARA QUE SIRVE DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO:

- 1º Facilita un lenguaje común para hablar acerca del negocio
- 2º Es una especie de mapa de carreteras que describe en qué forma va a evolucionar la empresa

4.4.- COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO:

4.4.1.- MERCADOS Y CONSUMIDORES:

- 1º Perfil o perfiles de las personas que se considera como público destinatario de los productos.
- 2º Examinar el problema que se supone los productos van a solventar, lo que podríamos denominar los "puntos dolorosos" para los que se supone son adecuados los productos
- 3º saber cuán grande es el problema que se resuelve, en términos de dinero
- 4º conocer la localización del dinero
- 5º conocer la situación competitiva

4.4.2.- PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- presentación con que se entrega, la información que se proporciona, el soporte post-venta, la formación al usuario, etc.
- coste total para la empresa de definir y suministrar ese producto.
- costes para el consumidor,
- valor que el producto tiene, y su precio. No son la misma cosa. El valor del producto es lo que proporciona al consumidor, y el precio lo que se le exige a cambio; lógicamente, el precio debiera ser algo inferior al valor, de modo que el consumidor encuentre satisfactorio adquirir el producto.
- pensar en futuros productos.

4.4.3.- CADENA DE DISTRIBUCIÓN: Aquí la cuestión a resolver es cómo conectar mercados/consumidores con productos/servicios.

- 1º hay que elegir un tipo de canal, o una combinación de tipos de canal
- 2º hay que definir la estrategia de marketing, crítica por dos razones: una, es la fuerza multiplicadora de la distribución; dos, determina en gran parte el volumen de costes de venta de la empresa.
- 3º ciclo de implementación, es decir, los tiempos asociados a la primera y sucesivas ventas; esto puede repercutir mucho en el cash flow.
- 4º socios estratégicos. Es decir, otras empresas que proporcionan productos y tecnologías necesarias como complemento a la
- 5º propia y que pueden ser promotores de ventas propias allá donde, por otro camino, no podríamos llegar.

4.4.4.- MOTOR FINANCIERO: Este componente debe explicar cómo, en el largo plazo, la empresa es capaz de generar beneficios de manera estable y consistente, en condiciones normales.

- 1º tenemos que examinar el modelo de precios de forma que éstos aseguren un volumen de ventas y de beneficios suficiente para asegurar la viabilidad de la empresa.
- 2º Es necesario examinar el ciclo de ventas, es decir, el tiempo esperado entre una operación y otra por parte de un cliente dado; debe hacerse una estimación cuidadosa de esta cuestión.
- 3º definir la estructura de costes de la empresa, ello incluye los materiales y el trabajo necesario en la producción, así como los costes asociados al marketing, la administración y otros componentes de la empresa.

Una vez tenemos juntos estos componentes, tenemos que conectarlos de modo coherente para generar un modelo de negocio determinado. Este es un marco de reflexión para directivos que les permite examinar de una forma sistemática tanto la posibilidad de lanzar nuevos negocios, como de revisar la viabilidad de los actuales. Y una tarea muy importante a ejecutar por el área funcional directiva actual es repensar los negocios a la luz de la situación y tendencias actuales, con las aplicaciones de las tecnologías Internet (Internet, Intranet y Extranet) dominando el panorama empresarial.

4.5.- MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN TECNOLOGÍAS INTERNET:

eBusiness designa a cualquier empresa o negocio que gestiona sus procesos, de modo total o parcial, sobre una infraestructura digital implementada como una red de ordenadores y basada en tecnologías Internet. Dicho de forma sintética, "(...) haciendo accesibles sobre Internet los procesos clave de una organización, ésta se transforma en un negocio electrónico" (Ang y Tang, 2001).

Integra de modo coherente, como un rompecabezas resuelto, diferentes componentes que representan la gestión de la cadena de valor ampliada de la empresa: SCM, gestión de la cadena de suministros; ERP, planificación de los recursos aplicados a la operativa interna de la empresa; CRM, gestión de la relación con los consumidores; eCommerce, gestión comercial; y, en fin, BI, inteligencia corporativa o empresarial, como herramienta de mejora de los procesos de toma de decisiones.

En este sentido, **eBusiness no es eCommerce** (Comercio Electrónico): en todo caso, eCommerce puede ser, en general es, un componente más, y no necesariamente el más importante, de una iniciativa eBusiness, cuyo alcance es mucho más amplio y profundo. Al respecto, el comentario de Hartman (Hartman, 1999) es lapidario: "*La visión estrecha y miope es la de [entender eBusiness como si fuera] vender cosas en línea. En realidad, eBusiness significa intentar recomponer y reinventar relaciones con más rapidez, eficiencia y creación de valor para consumidores, canales, proveedores y empleados*".

eBusiness no se refiere a transacciones eCommerce o a vender y comprar en la web; se refiere, de hecho, a una estrategia global orientada a volver a definir modelos de negocio ya existentes, con el soporte de la tecnología, con el objetivo básico de maximizar el valor hacia el consumidor y los beneficios.

Otra confusión frecuente, y menos explicable, es pensar que eBusiness hace referencia a las empresas cuya misma existencia deriva de la aparición y extensión del fenómeno Internet; es decir, a las llamadas "punto.com" (en inglés, "dot.com"). En realidad, para este tipo de iniciativa empresarial se ha acuñado un término específico, iBusiness o Internet Business, por cuanto respecto a eBusiness Internet no es un factor de definición del negocio (que es el caso de los iBusiness) sino proveedor de las tecnologías que lo hacen viables

4.5.1.- MODELOS POR LA NATURALEZA DE LOS SUJETOS IMPLICADOS:

- **Empresa a Empresa (Business-To-Business)**, o, en las siglas que se han popularizado, **B2B**. Si bien Internet empezó como una plataforma de individuos, lo cierto es que la fórmula empresa a empresa es la que mayor auge está adquiriendo; de hecho, un fenómeno tan incipiente como las Extranet tiene mucho que ver con este fenómeno. Los modelos B2B están modificando profundamente los sistemas de aprovisionamiento de las empresas.
- **Empresa a Consumidor (Business-To-Consumer), o sea, B2C**. Es el modelo más tradicional, toda vez que el comercio electrónico (e-commerce) es el antecedente del e-business. Muchos de los modelos de negocio sobre Internet se basan en el esquema B2C.
- **Empresa a Administración Pública (Business-To-Public Administrations), o sea, B2A**. Es la fórmula más novedosa, pero no hay que descartar que tenga un profundo impacto futuro.

4.5.2.- MODELOS POR LA NATURALEZA DE LAS OPERACIONES:

La diversidad de modelos es muy amplia si atendemos a la naturaleza de la operación que se realiza sobre la web. Modelos según Daniel Collico (Julio 2001).

- **Venta** (eTrade, Amazon)
- **Subastas** (eBay)
- **Publicidad** (Yahoo!)
- **Acceso** (AOL)
- **Otros** (The Economist, NetZero, The Hunger Site, etc.)

VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:

→ **modelos de intermediación:** hacedores de mercados: juntan compradores y vendedores y facilitan la transacción (B2B, B2C o C2C). Un intermediario hace la diferencia cobrando un arancel por cada transacción realizada

→ **e-tailers:** mayoristas y minoristas de bienes y servicios. En este subgrupo las ventas se basan en una lista de precios a través de subastas

→ **brokers financieros (eTrade) y los agentes de viajes.** Aquí el broker cobra al comprador y/o al vendedor un honorario por la transacción

→ **aglutinador:** se juntan compradores en torno a una compra global. Aquí los potenciales compradores son individuos contactados via Internet que logran finalmente un descuento por volumen.

→ **Mall Virtual:** consiste en poner en un web común una serie de tiendas online. El negocio consiste en cobrarle a estos "recién llegados" al mundo de Internet una tarifa por diseño de web, setup, y tal vez comisión por transacciones.

→ **Metamediario:** no es más que la evolución del Mall Virtual, garantizando la satisfacción del cliente y ofreciendo servicios financieros y garantías.

→ **Comercio Virtual:** que opera sólo en la web ofreciendo productos diversos a través de precios de lista (Amazon).

SUBASTAS:

→ **subasta común:** las reglas de la oferta siguen un modelo de negocios antiguo como la historia misma (la mayor baza es la que finalmente se lleva la compra) ej. Ebay

→ **subasta inversa:** el comprador tentativo hace una oferta final para un dado bien o servicios, y el broker es el que busca cerrar la venta.

→ **agentes de búsqueda:** finalmente, son "robots" inteligentes que buscan en la red el mejor precio para un bien o servicio especificado por el comprador.

PUBLICIDAD:

Un sitio web basado en publicidad no es más que una extensión del modelo tradicional de transmisión en diversos medios. En las páginas del sitio aparece publicidad en forma de banners, patrocinios, etc. Así, el modelo de negocio funciona cuando el volumen de páginas vistas es grande, en los llamados "portales", una palabra usada en demasía.

→ **portal horizontal:** pasan decenas de millones de visitas al mes. Este tráfico sólo puede ser provocado por enormes cifras publicitarias o por contenidos realmente atractivos.

→ **portal vertical:** "Vortales" son aquellos donde el volumen no es tan importante como una base de usuarios fieles bien definida. Se limitan a provocar alrededor de un millón de visitas mensuales

→ **En el modelo Free** se le brinda a los usuarios algo gratis, como web hosting (Geocities, Tripod, Xoom), acceso a Internet (Alternativa o Tutopia, en el ámbito latinoamericano), tarjetas electrónicas (BlueMountain), etc. Esto redundará en un gran volumen de tráfico y puede fomentar la obtención de publicidad.

ACCESO:

El negocio de contenidos fue –hace cosa de un lustro- un magnífico negocio. La base de este negocio eran los ingresos por pulsos telefónicos de los millones de usuarios de AOL.. No todas las llamadas de Internet duran lo mismo. La lección de AOL indica que el rol de ISP puede cambiar año tras año, y no ser en el futuro el de la mera conectividad, sino ir agregando valor en una "cadena" de servicios:

- Acceso: el ISP es el camino principal a la carretera de Internet, retomando la metáfora del inicio de este artículo.
- Servicios Premium: disponibles a medida que las conexiones sean veloces.
- Servicios para móviles
- ...

OTROS:

→ **modelo de afiliación:** provee oportunidades de compra o porcentajes de ingresos a cualquier internauta que se proponga como socio. Las variantes son innumerables, desde el intercambio de banners hasta los pagos por click en publicidades. La ventaja principal es la difusión sin gran costo en cientos o miles de webs de un bien, sin necesitar para ello la construcción de un gran portal, y pagando comisiones sobre ventas efectuadas.

→ **modelo de comunidad:** Otra variante que explora la lealtad del usuario. Los usuarios invierten tiempo y emoción en la personalización de un sitio. A este tipo de internautas se les ofrece luego publicidad, infomediación o suscripciones premium.

→ **filantropía:** las organizaciones sin fines de lucro (NGOs, NPOs) pueden buscar soporte de organizaciones de caridad.

→ **Los sitios de Expertos** proveen información específica basada en profesionales que son parte del staff o en los mismos usuarios

→ **El Infomediario** es un modelo que se basa en la información personal de los internautas y en el análisis de sus hábitos de compra. El infomediario ofrece al interesado algún bien o servicio gratis (acceso de Internet, en el caso de NetZero) a cambio de esta información personal, que a su vez es vendida a otras compañías.

→ **El sistema de Recomendación** es semejante. Es un web site donde los usuarios intercambian información acerca de calidad de productos, precios, experiencia de compras.

→ **modelo de Suscripción.** En el modelo inicial de contenidos gratis, existen sitios basados en la información del usuario (registro). Este proceso permite seguir los hábitos de navegación de los usuarios y genera información relevante para campañas de publicidad (la versión online del New York Times es un ejemplo).