

Modelo estratégico de negocios

Strategic Business Model

Walter Andia Valencia*

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

RESUMEN

El presente artículo propone el modelo estratégico de negocios como herramienta que muestra en forma resumida los aspectos más relevantes que sustentan un proyecto de inversión, con el objetivo de ser una fuente de comunicación sencilla, ordenada y lógica de toda propuesta de inversión; además, de integrar las distintas especialidades de la ingeniería industrial.

Palabras clave: Modelo de negocio, Proyecto de inversión, Plan de negocio

ABSTRACT

This article proposes the strategic business model as a tool showing summarize the most important aspects that support an investment project with the goal of being a source of simple, orderly and logical investment of any proposed communication; also integrate the different fields of industrial engineering.

Keywords: Business model, Investment project, Business plan

Recibido: 23/03/2016

Aprobado: 12/05/2016

* Docente, Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM < wandiav@unmsm.edu.pe >

Introducción

La mejora continua en los negocios implica realizar inversiones, las que deben ser sustentadas a través de los proyectos de inversión con información que comprenden aspectos del sector, información de tipo comercial, operativo, legal, económica, entre otros. A pesar de la importancia sobre el tema, cuando se tiene la tarea de revisar un proyecto de inversión expresado en un documento, resulta tedioso realizarlo por la cantidad de información que presenta, muchas veces ello, dificulta su análisis, comprensión y ejecución.

La bibliografía relacionada a los proyectos de inversión tanto nacional como internacional muestra la estructura que deben desarrollarse y presentarse en dichos estudios, pero no se tiene una herramienta que resuma en un esquema lógico dicha información; además, que permita comunicar la forma de intervención del proyecto de una manera sencilla.

En los últimos años se ha utilizado el concepto de planes de negocio para referirse al instrumento que sirve de guía para el emprendedor o empresario implemente un negocio. Tanto los proyectos de inversión como los planes de negocio tienen el mismo fin común, ser documentos que sintetizan lo que se desea lograr con la implementación de una actividad empresarial ya sea personal como organizacional; por tanto, ambos conceptos se van a tomar como similares.

Asociado al desarrollo de los planes de negocio se ha utilizado también el concepto de modelo de negocio, cuyo enfoque busca sintetizar la propuesta de un plan, de forma similar como se pretende en la presente investigación.

Metodología de investigación

La investigación se sustenta en la revisión bibliográfica y recopilación de información de libros vinculados al tema, con los datos hallados, se realizó un análisis que determine la presencia o no de una herramienta que resuma los aspectos más rele-

vantes del proyecto de inversión, para identificar el aporte de cada libro a la investigación.

A partir de la muestra de los siguientes libros se realizó la investigación:

- Proyecto de inversión: formulación y evaluación; Sapag Nassir, Chile: Pearson, Segunda edición, 2011.
- Proyectos: formulación y criterios de evaluación, Murcia D., Mexico: Alfaomega, Primera edición, 2009.
- Formulación y evaluación de proyectos, Cordoba M., Colombia: Ecoe ediciones, Segunda edición, 2011.
- Formulación y evaluación de proyectos informáticos, Baca G., Mexico: McGraw-Hill, Primera edición, 2006.
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión, Foppiano G., Lima: Instituto Superior San Ignacio de Loyola S.A., 2013.
- Plan de negocios, Weinberger K., Nathan Associates Inc, Perú: Primera edición, 2009.
- Plan de negocio, Flórez Uribe Ediciones de la U, Bogotá, Primera edición, 2012

De la información obtenida se encontró que el 100% de textos no presentan una herramienta que resuma e integre en una matriz los datos más relevantes del proyecto. Además, en el 15% de los libros se menciona al modelo de negocios como el esquema que describe y permite desarrollar la idea de negocio, por lo que se procedió a estudiarlo.

Por lo tanto, la primera fase del estudio se refiere a comprender los conceptos relacionados al modelo de negocio; luego, analizar las ventajas y limitaciones que presentan para aplicarlo. En la tercera fase, con la información obtenida se propone un modelo que cumpla con el objetivo de resumir y comunicar una propuesta de inversión.

1. Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es el esquema que describe el enfoque de intervención y resume una propuesta de negocio; permite desarrollar e integrar la idea, en un plan de negocio.

También, se puede definir como una descripción que permite reflexionar el funcionamiento de la empresa, además de identificar opciones innovadoras de diferenciación con otros negocios.

Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2010) define «un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.»

Es común relacionar el modelo de negocio con el plan de negocio, ya que este último se define como un «documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.» (Weinberger, 2009).

Uno de los modelos que ha tenido amplia acogida en el mundo empresarial y académico es el business model canvas, describe el modelo de negocio en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los módulos son los siguientes:

- Segmentos de mercado
Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- Propuestas de valor
Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas que generen valor al usuario.
- Canales
Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con clientes
Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de ingresos
Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos

- Actividades clave
Saber que es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione.
- Asociaciones clave
Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Estructura de costes
Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

El business model canvas recomienda una forma de elaborar la información del lienzo. Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.

Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis, según señalan los autores.

2. Análisis del modelo de negocio Canvas

Diseñar un modelo como se menciona, puede ser una herramienta práctica y sencilla, pero es necesario establecer los procedimientos de obtención y validación de información que represente la realidad del mercado que se pretende atender. «Definir el modelo de negocio utilizando *business model canvas* permite hacerlo en un modo más rápido que escribiendo un complejo y detallado plan de negocios. Sin embargo, diseñar un modelo de negocio y ponerlo en marcha sin validarlo previamente es un gran error.» (Palao, 2013)

Lo anterior, supone realizar, una investigación de mercado, análisis técnicos, determinar niveles de rentabilidad, etc., por lo que va más allá de un conjunto de ideas posibles ubicadas en forma estructurada. (Palao, 2013) El modelo de negocio presenta

un conjunto de hipótesis que tienen que evaluarse, algunas proposiciones más críticas que otras, tienen que responder algunas interrogantes, como son:

- ¿Quién es nuestro verdadero cliente?
- ¿Se está identificando un problema o necesidad real?
- ¿Los clientes están dispuestos a pagar por la propuesta de valor entregada?

Por tal motivo, la información que se plasma en el modelo de negocio debe ser resultado del proceso de desarrollo de elaboración de un plan de negocio o proyecto de inversión, ya que en dichos documentos se da respuesta a las interrogantes planteadas anteriormente. El modelo de negocios por su estructura, en forma preliminar ayuda a elaborar el plan de negocios y luego se debe retroalimentar con la información que proporciona dicho plan; una vez culminado éste último se tendría información exacta del modelo de negocio.

En resumen, para casos de empresas que están funcionando por su conocimiento y experiencia en el mercado, es más fácil la elaboración del lienzo canvas. Para los casos de inicio de nuevos negocios es necesario realizar estudios que forman parte del plan de negocio y con ello diseñar el modelo; es allí una de las debilidades del enfoque canvas ya que no realiza dicho proceso.

En la figura 1, se muestra la verdadera relación existente entre el modelo de negocios y los

planes de negocios o proyectos de inversión; estos últimos se toman similares porque tiene el mismo enfoque, objetivo y similar estructura. (Andía, 2014, p. 20).

Además, el modelo canvas presenta como uno de los módulos a las actividades; término poco común, debido que en los negocios y en especial en la ingeniería industrial, se analizan los procesos. Otro aspecto, que no se visualiza en el modelo es el mercado competidor y la incorporación del análisis del entorno.

Las fuentes de ingresos y la estructura de costos como módulos del modelo no tienen la misma categoría que las otras, porque son resultado del proceso de propuesta de valor, de los canales de distribución, de la relación con los clientes, de los recursos, etc.

3. Modelo estratégico de negocios (MEN)

Ante las limitaciones expuestas anteriormente es necesario un nuevo modelo de negocio que resuma y presente la propuesta de inversión, considerando el enfoque estratégico, de procesos, entorno y recursos. La integración de las especialidades de la ingeniería industrial en los cursos de costos, logística, procesos productivos, investigación de mercados, ingeniería económica, planeamiento estratégico, mercadotecnia, entre otros, junto al procedimiento lógico de diseño de un proyecto permitió elaborar una nueva propuesta: el modelo estratégico de negocios.

Se compone de ocho módulos que integran y relacionan los aspectos más relevantes del plan de negocio o proyecto de inversión.

El modelo se presenta en un cuadro y resume los aspectos más relevantes que sustentan un plan de negocios o proyecto de inversión, con el objetivo de ser una fuente de comunicación sencilla, ordenada y lógica de una propuesta de intervención.

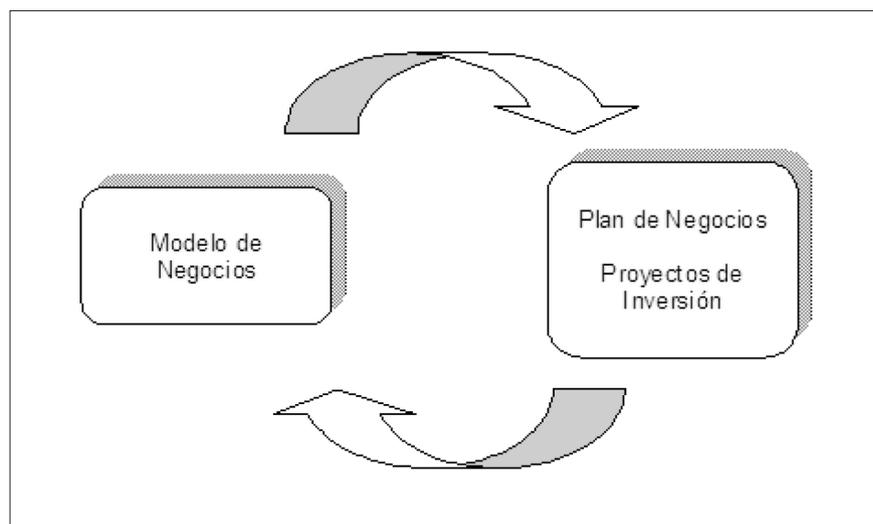


Figura 1. Relación del modelo de negocios y el plan de negocios

El modelo se construye a medida que se avanza el estudio, ello permite lograr una congruencia entre el modelo y el plan o proyecto.

En cada uno de los módulos se registran los entregables que resultan del proceso de análisis de tres componentes:

- Información de entrada: son los datos, estadísticas, tendencias e información procesada de módulos anteriores, que sirven como referencia para el análisis a realizarse.
- Enfoque conceptual y/o herramientas: es el marco teórico y lineamientos que brindan las distintas disciplinas que permiten procesar la información de entrada.
- Información de salida: son los resultados obtenidos de aplicar el marco conceptual y del análisis de información.

La secuencia de los módulos tiene relación lógica con la elaboración del plan de negocio; además, los módulos interactúan entre sí, por ejemplo, los «procesos estratégicos» influyen en la «propuesta», «estrategia comercial» y es influido por los «recursos», «aliados estratégicos» y el «entorno».

Si bien se tiene una secuencia de presentación de información en los módulos, es posible

que se pueda darse casos y en forma preliminar, el procesamiento de información de forma paralela en varios módulos; por ejemplo, el «entorno» y «mercado meta»; también se puede intervenir en forma paralela con la «estrategia comercial» y la «distribución estratégica».

Alguna de las diferencias con el business model canvas son las siguientes:

- A diferencia del *canvas*, el modelo propuesto incluye los procesos en vez de actividades, ya que los procesos representan mejor los sistemas empresariales.
- El modelo *canvas*, excluye el análisis de competencia y entorno, el MEN lo incluye.
- El modelo estratégico de negocios tiene módulos con similares enfoques y niveles de interacción en un negocio; *canvas* considera como módulos a: fuente de ingresos y estructura de costos; lo cual tiene un nivel conceptual distinto a los demás módulos.

4. Módulos del modelo estratégico de negocios

La descripción sobre la estructura del modelo estratégico de negocios para cada uno de los módulos es la siguiente.

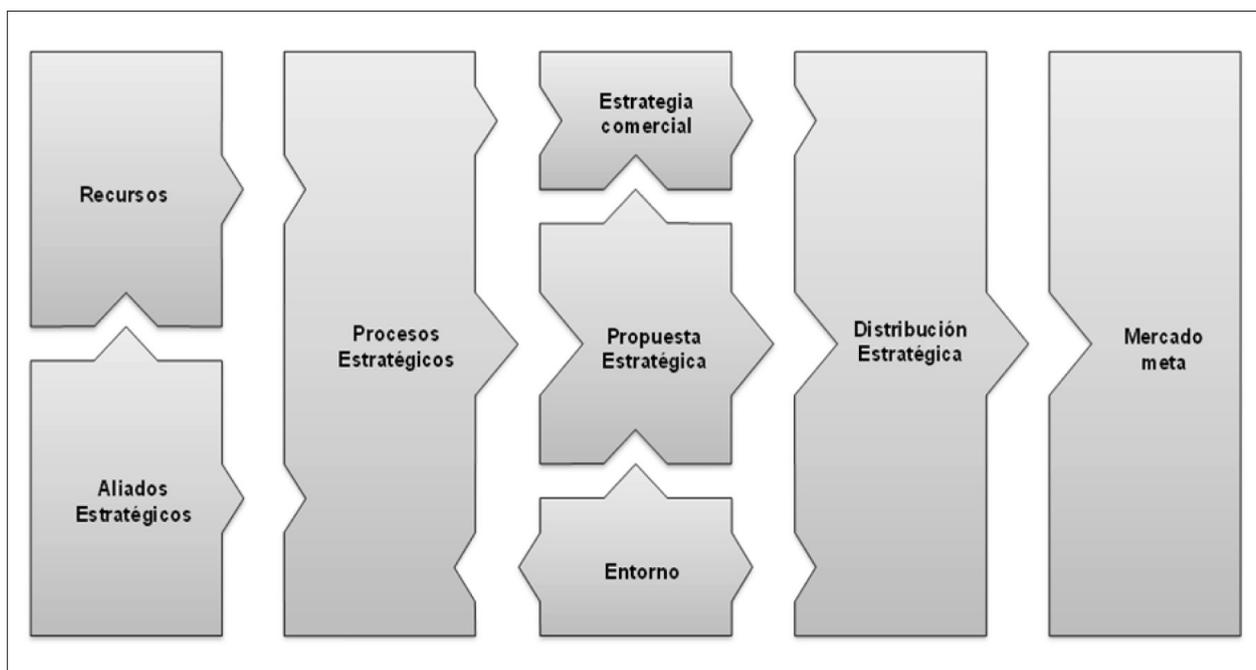


Figura 2. Módulos del modelo estratégico de negocios

4.1 Mercado meta

Entregables

Información del mercado (características: personas, instituciones.)

Proceso de análisis

Información de entrada

- Información preliminar de necesidades

Enfoque conceptual y/o herramientas

- Investigación de mercados
- Tipos de mercado
- Análisis de la demanda insatisfecha
- Métodos de proyección
- Segmentación de mercados

Información de salida

- Identificación de necesidades
- Mercado meta
- Demanda insatisfecha y proyectada
- Características del mercado y de los usuarios

4.2 Entorno

Entregables

Perspectivas del negocio

Proceso de análisis

Información de entrada

- Tendencias del mercado
- Competencia
- Tendencias tecnológicas, económicas, sociales, etc.
- Marco legal específico

Enfoque conceptual y/o herramientas

- Planeamiento estratégico
- Gestión ambiental

Información de salida

- Información del sector
- Aspectos legales
- Aspectos tributarios
- Aspectos ambientales, etc.

4.3 Propuesta estratégica

Entregables

Necesidad identificada

Productos y/o servicios

Características del producto (Atributo, diseño, marca, calidad, etc.)

Proceso de análisis

Información de entrada

- Mercado meta

- Tendencia del entorno

Enfoque conceptual y/o herramientas

- Marketing estratégico
- Planeamiento estratégico
- Diseño Industrial

Información de salida

- Características del producto (Atributo, diseño, marca, calidad, etc.)

4.4 Estrategia comercial

Entregables

Plan de estrategias de ingreso al mercado

Proceso de análisis

Información de entrada

- Identificación de necesidades
- Características del mercado y/o de los usuarios
- Características del producto

Enfoque conceptual y/o herramientas

- Marketing estratégico
- Planeamiento estratégico

Información de salida

- Posición competitiva
- Estrategia de precios
- Estrategia de promoción
- Estrategia preliminar de distribución
- Servicios adicionales del producto

4.5 Procesos estratégicos

Entregables

Procesos críticos

Proceso de análisis

Información de entrada

- Información de salida de propuesta estratégica
- Información de salida de estrategia comercial
- Información de salida de monitoreo del entorno

Enfoque conceptual y/o herramientas

- Gerencia de procesos
- Gestión ambiental
- Administración
- Estudio del trabajo

Información de salida

- Proceso de producción
- Capacidad de producción y/o servicio

- Propuesta de localización
- Propuesta de organización

4.6 Recursos

Entregables

Bienes, insumos y servicios requeridos

Proceso de análisis

Información de entrada

- Información de salida de procesos estratégicos

Enfoque conceptual y/o herramientas

- Planificación de la producción
- Gestión de inventario
- Sistema de requerimiento de materiales

Información de salida

- Necesidades de recursos (personal, infraestructura, etc.)

4.7 Aliados estratégicos

Entregables

Servicios estratégicos y complementarios: proveedores, tercerización

Proceso de análisis

Información de entrada

- Información de salida de recursos
- Información de salida de procesos estratégicos

Enfoque conceptual y/o herramientas

- Logística

Información de salida

- Propuesta de servicios estratégicos y complementarios

4.8 Distribución estratégica

Entregables

Modelo de distribución

Proceso de análisis

Información de entrada

- Información de salida de mercado meta
- Información de salida de propuesta estratégica
- Información de salida de estrategia comercial

Enfoque conceptual y/o herramientas

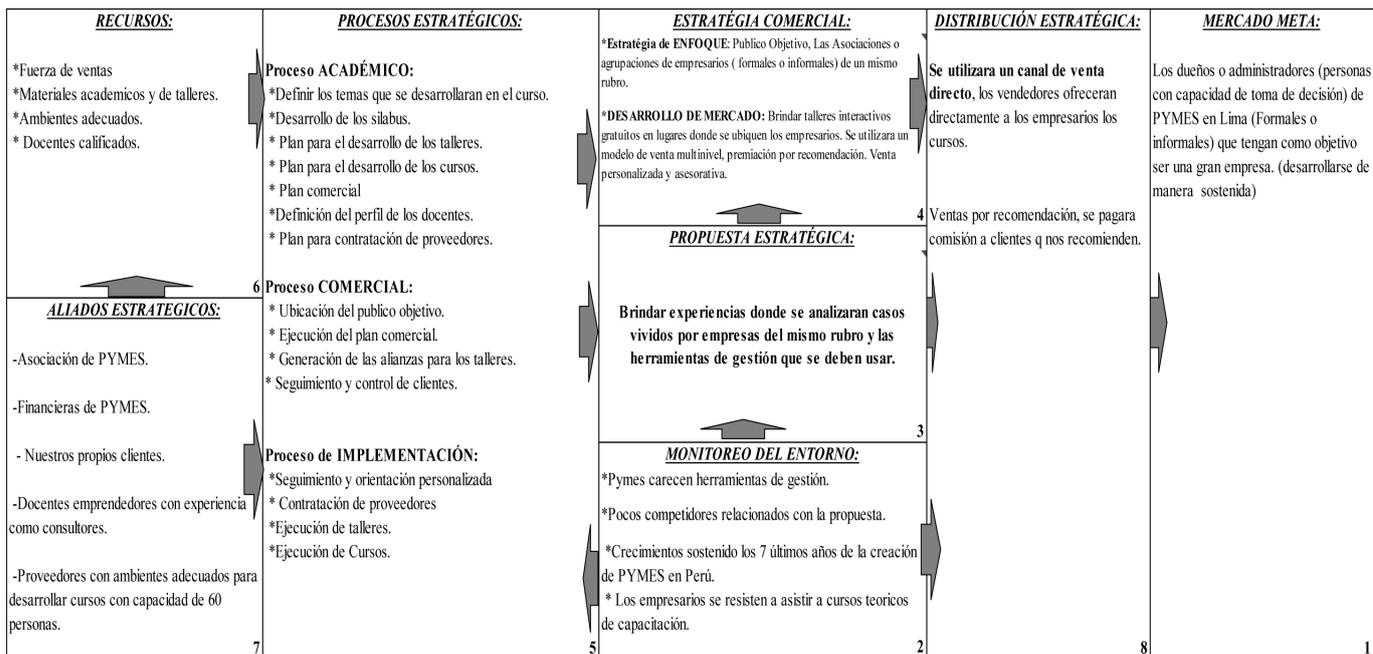
- Logística
- Distribución estratégica: cobertura, control, costos, competencia, etc.

Información de salida

- Tipos de canales: directo e indirecto
- Amplitud: exclusivo, selectivo, intensivo
- Propuesta de distribución

En el cuadro 1 se muestra un ejemplo del modelo estratégico de negocios que resume la propuesta de un proyecto referido a capacitación al sector de las pequeñas empresas.

Cuadro 1. Modelo Estratégico de Negocios – Capacitación Empresarial



Resultados

Los resultados de la investigación son:

- El 100% de textos no presentan una herramienta que resuma e integre en una matriz los datos más relevantes del proyecto.
- El 15% de los libros se menciona al modelo de negocios como el esquema que describe y permite desarrollar la idea de negocio.
- Ante las limitaciones de metodología referida a una matriz que resuma los datos de un proyecto de inversión es necesario un nuevo modelo de negocio que presente la propuesta de inversión, considerando el enfoque estratégico

Discusión

Entre las ventajas que se derivan de la propuesta son:

- Incorpora el enfoque de modelo resumen en los proyectos de inversión, especialmente para las inversiones del sector privado.
- Permite integrar las distintas especialidades de la ingeniería industrial en el proceso de conceptualización del proyecto.
- Permite esquematizar la presentación del proyecto para su justificación bajo una estructura uniforme.

No se presentan desventajas.

Conclusiones

- El modelo estratégico de negocios es una fuente de comunicación sencilla, ordenada y lógica que resumen la propuesta de un plan de negocio o proyecto de inversión, por ello debe ser obligatorio su inclusión en dichos estudios.
- El modelo estratégico de negocios brinda una estructura y secuencia que permite desarrollar en forma más consistente el plan de negocio o proyecto, por lo que mejora su diseño.
- La información que se muestre en el modelo estratégico de negocio debe ser aquella que se obtiene una vez que el plan de negocio o proyecto esté terminado.

Referencias bibliográficas

- Andía, W. (2014). *Proyectos de inversión*. Cuarta edición. Lima: Ediciones Arte & Pluma, pp. 20.
- Flórez, J. (2012). *Plan de negocio*. Primera edición, Bogotá: Ediciones de la U, pp. 35.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*, Primera edición, Barcelona: Centro Libros PAPP, pp. 14-45
- Palao, F. (Octubre 2013). Validación de modelos de negocios, *Learners Magazine*, (03), pp. 28-31.
- Weinberger, Karen. (2009). *Plan de negocio*. Primera edición. Lima: Nathan Associates Inc., pp. 33.