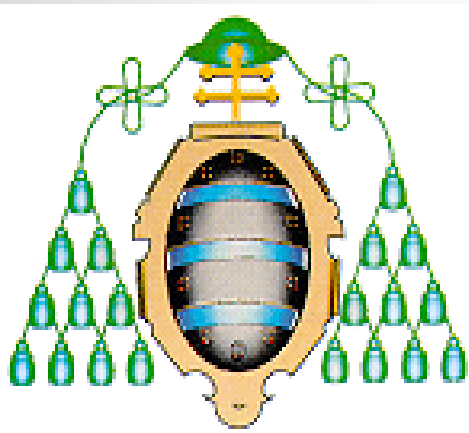




UNIVERSIDAD DE OVIEDO
Departamento Administración de Empresas

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
esfernan@uniovi.es
www.esfernan.es
Tfno 985 10 3919

Modelo de Negocio

La pregunta **¿cuál es nuestro negocio?** puede responderse desde dos perspectivas: 1) ¿a quién se satisface? (**cliente** o mercado atendido) y 2) ¿qué se le proporciona? (**producto** ofertado).

Las **empresas tradicionales** tienden a considerar que su actividad principal se define según la categoría o los atributos primarios del producto. **El buen paño en el arca se vende.**

El **pensamiento actual** considera que las empresas escogen sus clientes. El mercado es un conjunto de personas que comparten necesidades similares. En un mercado suelen encontrarse diferentes grupos de clientes, cada uno con sus propias necesidades. Peter Drucker denominó **cliente** al segmento o mercado cuya necesidad pretendemos satisfacer. Es un término más personal que centra mejor nuestra atención a la hora de tomar decisiones. Mercadona lo llama **El Jefe**.

Fue Levitt (1960) el primero en observar que los clientes a menudo no quieren el producto en sí, sino el efecto que genera. Por ejemplo, considera que los clientes no quieren comprar un taladro, lo que realmente necesitan son los agujeros que pueden hacer con el taladro.

En suma, el negocio debe enfocarse a las necesidades del cliente, en lugar de centrarse en el producto. Por tanto, preguntarse «**por qué**» los clientes compran su producto puede dar una respuesta más precisa y amplia a la pregunta: ¿En qué negocio estamos?.

En una primera aproximación, un negocio es el **binomio producto/mercado**.

Ford Motor Company fue fundada el 16 de junio de 1903 por Henry Ford en Detroit (Michigan)

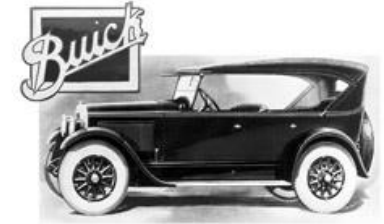
Misión (1906): **Fabricaré un coche para todo el mundo**

Esta misión fue revolucionaria en su tiempo y definió una forma de competir. Dio lugar a **un negocio**: Modelo T para el mercado de masas (cliente con menos poder adquisitivo).

El 16 de septiembre de 1908, William C. Durant crea General Motors (GM) en Flint, Michigan. GM era un holding que adquirió más de 20 empresas, incluyendo Oldsmobile y Cadillac. A Durant se le atribuye el desarrollo de la estrategia de vender autos ofreciendo una **variedad de marcas y estilos**. Alfred Sloan obtuvo el control en 1923, se retiró en 1946 (71 años)

Misión (1924): **Fabricaré un auto para cada bolsillo y propósito**

Esta misión dio lugar a **cinco negocios**: un coche para cada uno de los cinco segmentos de mercado que había creado Sloan en función de la capacidad económica de las familias.

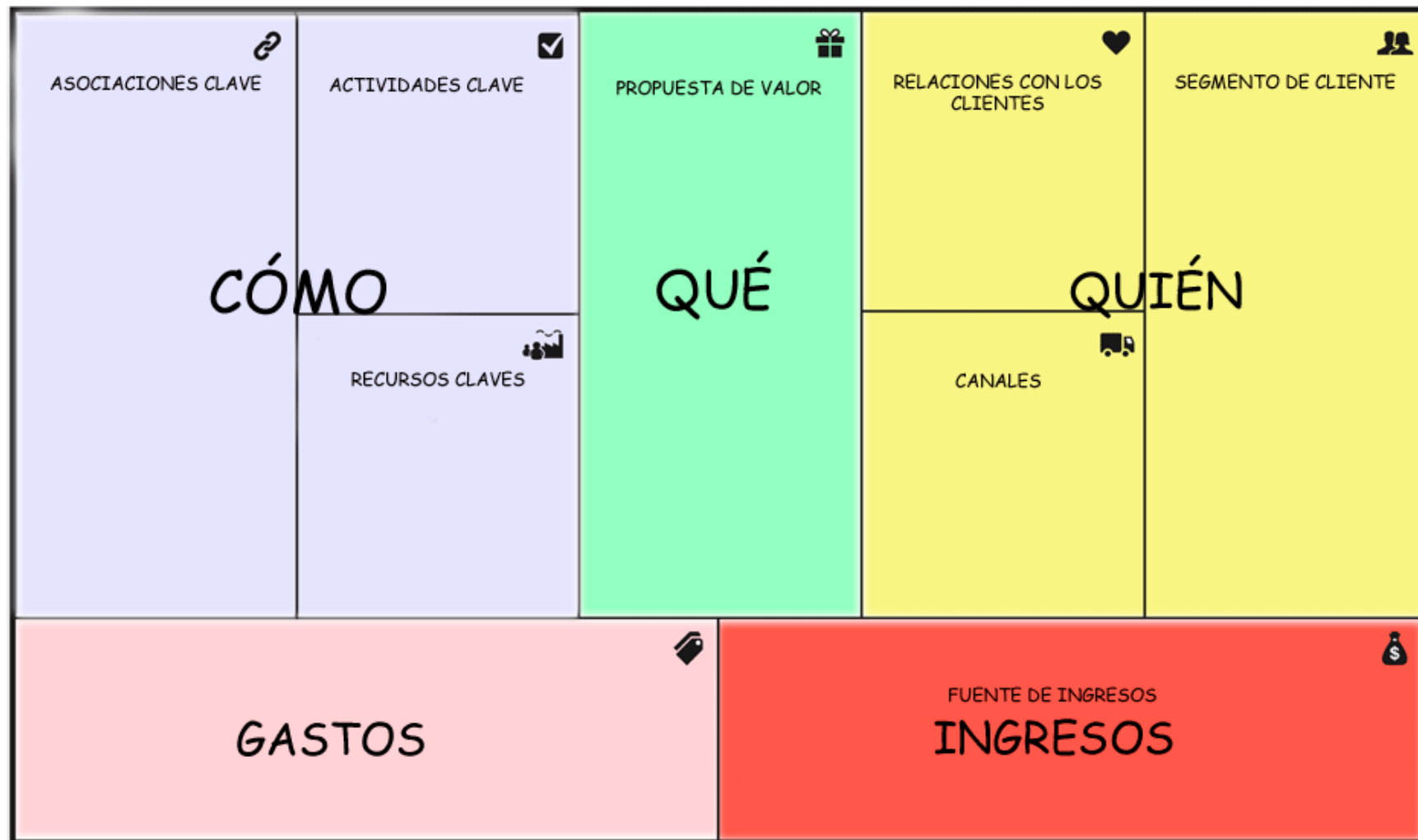


En 1908 Ford lanzó el Modelo T al mercado con un precio de 850 dólares, la mitad del precio de los automóviles existentes. En 1909, su precio bajó a 609 dólares y en 1924, había descendido a 290 dólares.



No competía Ford contra GM
Competía Modelo T contra
Chevrolet

MODELO CANVAS



Un modelo de negocio es una forma de crear valor para los clientes y retener una parte de ese valor en la empresa. Chesbrough y Rosenbloom (2002) consideran que un **modelo de negocio** debe poseer las siguientes características:

Segmento de mercado. El modelo de negocio debe tener en su punto de mira a un grupo de clientes, o segmento de mercado, a los cuales su propuesta de valor resultará atractiva y, por tanto, la demandarán.

Propuesta de valor. Es necesario una definición preliminar de cómo será el producto final que se lance al mercado y de qué forma lo utilizará el cliente. Esta propuesta de valor debe considerar el punto de vista del cliente: ¿qué problema se está solucionando? ¿es muy importante este problema para el cliente?

Cadena de valor. Hay que definir la estructura de la cadena de valor que permite crear y distribuir el producto, así como determinar los activos complementarios necesarios para afianzar la posición de la empresa. La cadena de valor es la característica más identificada con el modelo de negocio. Debe alcanzar dos objetivos: a) crear valor (haciendo llegar ese valor al consumidor al final de la cadena) y b) permitir a la empresa retener una porción suficiente del valor creado para justificar su participación.

Estructura de costes y márgenes. Hay que especificar los mecanismos de generación de ingresos para la empresa y estimar la estructura de costes y los beneficios potenciales del producto. Para determinar la estructura de ingresos hay que tener en cuenta: cómo pagarán los clientes, a qué precios vender y cómo se repartirá el valor creado entre los clientes, la empresa y sus proveedores. Aquí existen muchas opciones, incluyendo la venta sin más, el alquiler, el pago por la transacción, modelos de publicidad y suscripción, licencias, e incluso regalar el producto y vender luego servicios de mantenimiento y asesoramiento (modelo maquinilla y cuchillas de afeitar).

Red de valor. La red de valor (también llamada ecosistema) moldea el papel que desempeñan proveedores, clientes, competidores (reales y potenciales), sustitutivos y fabricantes de productos complementarios influyendo sobre el valor que se obtiene de la comercialización de un producto. Construir sólidas conexiones en una red de valor puede aumentar el valor de un producto.

Estrategia competitiva. Hay que formular la estrategia competitiva mediante la cual la empresa obtendrá y retendrá su ventaja frente a sus rivales. Las tempranas investigaciones de Porter sobre esta cuestión en la década de 1980 enfatizaban la necesidad de competir en el coste, en la diferenciación o en el enfoque. Estudios más recientes han considerado los recursos y las capacidades como los factores clave para sostener el éxito competitivo.