

**Preguntas clave para desarrollar el Modelo de Negocio**  
- Versión 1 -

**Rafael Vesga**  
**Profesor, Facultad de Administración**  
**Universidad de los Andes**

Este documento presenta una guía con preguntas que pueden ser útiles para armar el Modelo de Negocio a partir de la idea que se ha desarrollado hasta ahora. Utilizo como marco general el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder & Pigneur<sup>1</sup>, si bien en cada una de las unidades del modelo utilizamos también otros conceptos propuestos por diferentes autores.

El objetivo de este documento no es presentar cada uno de los conceptos relacionados con el Modelo de Negocio (están desarrollados en las lecturas y en las presentaciones en clase), sino plantear una lista de chequeo para ayudar a cerrar el trabajo en la construcción de cada sección.

**Modelo Canvas**

|                      |             |                    |                              |           |
|----------------------|-------------|--------------------|------------------------------|-----------|
| Aliados              | Actividades | Propuesta de Valor | Relaciones con el Consumidor | Segmentos |
|                      | Recursos    |                    | Canales                      |           |
| Estructura de Costos |             |                    | Corrientes de Ingresos       |           |

<sup>1</sup> Es muy útil explorar estas dos direcciones web: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com); y [www.businessmodelalchemist.com](http://www.businessmodelalchemist.com)

Una forma para avanzar desde la idea de negocio (la que tenemos como producto del ciclo Descubrimiento-Marcos-Imperativos-Solución) hasta el Modelo de Negocio es la siguiente:

1. Empezar por la Propuesta de Valor. Elaborar una Curva de Valor<sup>2</sup> y revisarla bien hasta asegurarse de que incluye las variables acertadas.
2. Precisar el Segmento o Segmentos en los cuales se va a trabajar. No es indispensable contar con un mapa extraordinariamente detallado de todos los segmentos existentes en un mercado para poder empezar un negocio. Sin embargo, sí es necesario entender con claridad cuál es el segmento al que nos dirigimos, cuál es su tamaño y cuáles son los atributos centrales que se requieren para tener éxito allí. Por supuesto, si logramos definir una Curva de Valor en el punto anterior, es porque tenemos una idea clara respecto a cuál es el segmento o los segmentos objetivo. Ahora, la tarea es definirlos con precisión.
3. Identificar la secuencia de fases en la relación entre nuestro producto o servicio y el consumidor. Definir en cuáles de estas fases se van a crear puntos significativos de diferenciación para el producto o servicio y se generará una experiencia memorable para el consumidor<sup>3</sup>.
4. Identificar con claridad los canales a través de los cuales el producto o servicio llegará al consumidor.
5. Identificar las diferentes formas como se puede cobrar por el producto o servicio. Identificar fuentes adicionales de ingresos a partir del producto o servicio.
6. Identificar las actividades críticas que permitirán a la empresa cumplir con la propuesta de valor.
7. Identificar los recursos y capacidades que la empresa necesitará si pretende cumplir con la propuesta de valor.
8. Identificar los aliados potenciales que podrían aportar activos, mercado, conocimiento u otros recursos y capacidades necesarios para hacer realidad la propuesta de valor. Identificar claramente las razones por las cuales cada aliado potencial estaría interesado en participar.
9. Identificar los principales renglones de los costos y realizar un estado de pérdidas y ganancias invertido<sup>4</sup> para el proyecto.

Si los resultados en el estado de pérdidas y ganancias invertido muestran que no será posible alcanzar la meta de ingresos fijada, es necesario revisar otra vez los componentes del Modelo de Negocio y plantear soluciones creativas a las barreras que se presentan. La idea es encontrar cómo, al introducir modificaciones en los diferentes componentes, podría ser posible generar mayores ingresos o reducir los costos.

---

<sup>2</sup> Kim, Mauborgne (1997) Value Innovation. Harvard Business Review.

<sup>3</sup> Kim, Mauborgne (2000) Knowing a Winning Business Idea When You See One. Harvard Business Review. September-October

<sup>4</sup> Discovery Driven Planning, Rita Ghunter McGrath & Ian C MacMillan.

El término clave en esta revisión es *soluciones creativas*. Es buena idea tener a la mano los resultados de la investigación obtenidos en las fases anteriores y utilizarlos (a través de ejercicios de SCAMPER) para revisar la propuesta en cada uno de los elementos del Modelo de Negocio.

Es necesario tener en cuenta que cada vez que se introduce un cambio en algún elemento del Modelo de Negocio, esto afecta a los demás. Por ejemplo, los ingresos no son suficientes para lograr las metas, es posible plantear un aumento en el cubrimiento geográfico del negocio para poder aspirar a lograr mayores ingresos. Sin embargo, eso hará necesario disponer de nuevos recursos. ¿Cómo obtener esos recursos? Es posible pensar en salir a buscar capital de inversionistas. También sería posible pensar en modificar el modelo de ingresos para crear una franquicia, de modo que los nuevos recursos necesarios para la expansión serían suministrados por los franquiciados. También sería posible buscar alianzas. Cada una de estas alternativas exigiría capacidades diferentes. En suma, puede haber muchas soluciones posibles, pero ninguna de ellas se hará realidad si no logramos ajustar el modelo para que cumpla con los requerimientos que aparecerán en cada caso.

A continuación se presentan algunas preguntas clave que pueden servir como lista de chequeo para verificar la calidad de la propuesta en cada uno de los elementos del Modelo de Negocio.

### **Propuesta de Valor**

- La Curva de Valor es un instrumento extraordinariamente útil para expresar la propuesta de valor. La Curva de Valor es un instrumento de síntesis y exposición, que permite entender la estrategia de los competidores actuales en un espacio de mercado y contrastarla con una nueva propuesta. El objetivo de la Curva de Valor no es hacer un inventario de todos los factores posibles que puedan aparecer en el escenario. Su objetivo es señalar con precisión aquellos factores que definen la base de la competencia en la actualidad y también los que serían decisivos como diferenciadores en la nueva propuesta. Entonces, ¿la Curva de Valor desarrollada por el equipo cumple con esas condiciones? ¿Permite lograr una visión nítida de los competidores actuales y de la nueva propuesta?
- ¿La Curva de Valor expresa con suficiente precisión las variables centrales que generarán un valor especial para los consumidores? Esos elementos centrales se derivan de la investigación en las fases anteriores (Descubrimiento, Marcos, Imperativos)? ¿Esos elementos son suficientemente visibles y claros en la Curva de Valor?

- No existe una fórmula mágica para decidir cuáles son los atributos del producto que se deben ampliar, reducir, crear o eliminar. La única forma posible para identificar estos factores es realizar un trabajo de inmersión directa en la realidad del consumidor como el que el equipo emprendedor ha realizado en las etapas anteriores. En este momento, el grupo tiene que creer en el valor de sus propios hallazgos y ser capaz de convertir su *insight* en metas concretas que su producto debe cumplir y en atributos diferenciadores en la Curva de Valor.
- ¿La Curva de Valor incluye a los competidores que debe incluir? La pregunta es si están todos los que son y si son todos los que están. Un error típico es incluir un número excesivo de competidores. Es posible agruparlos por categorías y reducir el número de jugadores en la gráfica. Otro error típico es cerrar demasiado la definición de competidor. Es importante incluir aquellas actividades que compiten por el tiempo y los recursos del consumidor que buscamos. Por ejemplo, la aerolínea Southwest se propuso atraer a un grupo importante de personas que no viajaban en avión, sino que hacían viajes cortos en automóvil. Al dibujar la Curva de Valor de Southwest, entonces, se incluye como un competidor también la alternativa de viajar en carro, y no solamente las propuestas de otras aerolíneas. La selección de los competidores que se debe incluir en la curva de valor no es un proceso mecánico. El criterio central es el logro de una visión sintética del panorama de la competencia.
- ¿El proyecto incluye un argumento sólido respecto al precio que se va a cobrar por el producto o servicio? ¿La relación de beneficio a costo que se plantea al consumidor es fuertemente atractiva? ¿Es claro el punto de comparación que el consumidor tiene en su mente en el momento en que decide si está dispuesto a pagar lo que cobramos por nuestro producto?

### **Segmento objetivo**

- ¿Es clara la definición del segmento objetivo? ¿Se presentan las características del segmento y las variables que definen las necesidades de esas personas?
- ¿Se presenta una estimación del tamaño del segmento objetivo?
- ¿Tenemos un argumento claro respecto a cuál es el porcentaje de participación que se aspira a lograr en ese segmento objetivo?
- ¿Tenemos buenas fuentes de información sobre los puntos anteriores? Cuando no se cuenta con información de fuentes sólidas y se realizan estimaciones del tamaño del mercado, ¿éstas siguen un razonamiento lógico?

### **Puntos de contacto con el consumidor**

- ¿El proyecto explora a fondo esta fuente de ventaja competitiva en el mercado?
- ¿El proyecto presenta argumentos sólidos que respalden las decisiones que ha tomado el equipo emprendedor respecto a este tema? (estas decisiones deberían estar basadas en la información que se recolectó en las fases anteriores de la investigación).

### **Canales**

- ¿El proyecto explora distintos canales para llegar al consumidor? ¿Tiene un planteamiento claro al respecto?
- ¿La estrategia de canales de distribución contribuye a incrementar la competitividad del proyecto? ¿Esta estrategia contribuye a dar ventajas al proyecto frente a los competidores?
- ¿La propuesta considera elementos que contribuyan a limitar la porción de las ganancias que se queda en el canal?

### **Actividades**

- ¿La propuesta incluye un diagrama que permita ver con toda claridad cuáles son las actividades necesarias para cumplir la promesa de valor que se le hace el consumidor?
- ¿Esta configuración de actividades es coherente, o existen grandes contradicciones entre los distintos componentes?
- ¿La propuesta muestra que el equipo emprendedor entiende cuáles son las actividades prioritarias que generan valor real y cuáles son las actividades secundarias que se podrían resolver a partir de alianzas o *outsourcing*?

### **Recursos y Capacidades**

- ¿La propuesta muestra que el equipo emprendedor entiende a cabalidad cuáles son los recursos y capacidades críticos con los que debe contar para cumplir la promesa de valor que el proyecto ofrece al consumidor?

- ¿El equipo emprendedor logra demostrar cuáles de esas capacidades están a su alcance en la actualidad y cuáles desarrollará en el futuro? ¿Tiene un argumento convincente respecto a estos dos puntos?

### **Alianzas**

- ¿El equipo emprendedor explora las posibilidades de las alianzas como forma de incorporar recursos, capacidades, lograr acceso a mercados o acceder a otros elementos que serán necesarios para adelantar el proyecto y llevarlo a un crecimiento rápido?
- Cuando se plantean alianzas, ¿el equipo logra mostrar con claridad la forma como este proyecto genera valor para los aliados potenciales? ¿El argumento es suficientemente preciso y convincente? ¿Muestra con claridad por qué el proyecto le va a resolver un problema concreto al aliado potencial? ¿El equipo logra presentar algunas evidencias concretas respecto al interés que el aliado puede tener en este desarrollo (antecedentes de otras alianzas, conversaciones preliminares, etc.)?

### **Fuentes de ingresos**

- ¿El modelo plantea claramente un Estado de Pérdidas y Ganancias Invertido que permita llegar los ingresos deseados? ¿Los supuestos sobre los cuales está construido éste son explícitos y verosímiles, según la metodología de Discovery Driven Planning?<sup>5</sup>
- ¿Se plantea claramente cuántos consumidores tendrá el negocio en cada año? ¿Cuántas transacciones realizará cada consumidor?
- ¿Se plantea claramente cuál es la rentabilidad por unidad vendida?
- ¿El proyecto explora a fondo y *en forma creativa* distintas fuentes de ingresos que se pueden generar a partir de esta idea de negocio?
- ¿Ese conjunto de fuentes de ingreso posibles es planteado de una manera coherente, o hay grandes contradicciones entre las diferentes modalidades de generación de ingresos?
- Cuando se plantean diferentes alternativas de generación de ingresos, ¿se tiene en cuenta el impacto que esto tendrá sobre los recursos y actividades necesarios para sacar adelante el negocio? ¿Se tiene en cuenta el impacto sobre los costos?

---

<sup>5</sup> . Discovery Driven Planning, Rita Ghunter McGrath & Ian C MacMillan. Harvard Business Review July-August 1995.

## **Estructura de Costos**

- ¿Es clara la estructura de costos y la relación entre costos fijos y variables? ¿El modelo plantea una relación de costos fijos a variables que es diferente a la de los competidores y crea ventajas frente a ellos?
- ¿Cuál es el papel de la velocidad de rotación de recursos en la estructura de ingresos y costos? ¿Cuántas unidades de los recursos clave se necesitan para generar una unidad de ingreso? ¿El modelo plantea maneras de lograr ventaja al acelerar estas velocidades de rotación?
- ¿El modelo plantea otros elementos que permitan esperar un margen superior al de los competidores? ¿Estos elementos se presentan con claridad?