



## LA ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS

Nº 1705

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas  
Consultor / Gerente

### ANTECEDENTES

Frente a cada problema, necesidad o aspiración de las personas o de las empresas existen múltiples soluciones, con características, cualidades, consecuencias, oportunidad y costos particulares, es decir, existen diferentes modelos de solución, los cuales constituyen distintos modelos de negocios.

Cada uno de ellos se estructura en forma singular para generar una solución de valor apropiada, ante la necesidad que se quiere llenar o satisfacer. En ocasiones ésta es semejante a la de otros competidores u oferentes comparables y, en otras, existen alternativas altamente diferenciadas.

Por ejemplo, para el tratamiento de una enfermedad específica la medicina tradicional recetará medicamentos de origen químico, por el contrario, la medicina biológica empleará productos de carácter orgánico, la medicina oriental, la acupuntura, entre otros. Sin discutir en este texto cual puede ser la mejor solución, son varias alternativas de valor diferente para la misma necesidad.

Cada solución de valor constituye, por sí misma, un modelo de negocios, pues se traduce en la forma o manera de abastecer o satisfacer una oportunidad. Existen, por tanto, dos elementos en todo modelo de negocios: **una necesidad determinada por una serie de demandantes**, -participantes que tienen una misma necesidad-, aunque con situaciones o características diversas, y **unas soluciones diseñadas por oferentes** de distinto origen para satisfacer esa necesidad, conformadas por elementos diversos que se combinan para elaborar la propuesta de solución.

La solución de valor, también conocida como oferta de valor o propuesta de valor, apunta a ofrecer ciertos beneficios a quien la toma, algunos de tipo económico, otros de carácter funcional, de carácter emocional, de progreso y bienestar, para citar sólo algunos, o una combinación de varios de ellos. Estos beneficios hacen más o menos competitiva cada oferta frente a las demás, incluidos sus condiciones de acceso y pago.

Los demandantes de una determinada solución, al disponer de diferentes ofertas de valor podrán ejercer una comparación entre

ellas y, dependiendo de sus intereses y posibilidades, preferir una frente a las otras.

## ELEMENTOS DETERMINANTES DE UN MODELO DE NEGOCIOS

En consecuencia, si queremos estructurar correctamente un modelo de negocios debemos tomar en consideración la determinación y definición de varios elementos concurrentes y mutuamente complementarios, como son:

### Del lado de la demanda:

- Una completa descripción de la necesidad o aspiración que se quiere solucionar o satisfacer.
- El conocimiento del cliente que posee esa necesidad: quién es y cómo se caracteriza, cuál es el potencial de clientes, cómo es su evolución y cuál es su ubicación. Esta descripción constituye el mercado objetivo al cual está dirigida la solución de valor.
- ¿Quiénes son los participantes actuales en el mercado y sus ofertas de valor?, ¿qué ofrecen y cómo actúan? Este es el estudio y conocimiento de los competidores actuales y su nivel de competitividad.
- El examen y conclusión sobre las oportunidades de mejoramiento de las ofertas de valor actuales en el mercado con una propuesta nueva o sustituta.

### Del lado de la oferta:

- La solución de valor que quiere proponerse al mercado, con todas

sus características y cualidades (productos, servicios y beneficios).

- Los términos económicos del modelo de negocios, es decir, sus elementos de precio y términos de pago.
- Los aspectos legales relacionados con la oferta de valor ofrecida.
- La estructura de organización necesaria para generar la solución, promoverla, distribuirla y atender adecuadamente la demanda:
  - Sistema de producción y procesos de manufactura.
  - Inventarios y logística.
  - Administración y finanzas.
  - Recursos humanos.
  - Gerencia y áreas de soporte.
  - Fuerza de ventas y canales de distribución.
  - Sistemas de información y control.
- Las inversiones relacionadas con la solución de valor ofrecida.
- Los costos y gastos directos e indirectos de la misma.
- Estructura financiera: capital propio y endeudamiento (proveedores, financiero, otros).
- La rentabilidad esperada, de acuerdo con la demanda estimada y las estructuras de precios y costos.
- La imagen institucional y los aspectos de marca y comunicaciones.
- Los aliados y alianzas, si se presentan, con sus niveles de participación, responsabilidades, costos, beneficios y contratos.

- Otros según las necesidades particulares de cada modelo de negocios.

## VALORACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS

Todo modelo de negocios se diseña con la pretensión de ser “campeón” en su sector, a partir de la oferta de valor ofrecida y en el mercado objetivo elegido, lo cual indica que antes de ponerlo en marcha deben hacerse las pruebas de aplicación requeridas y los estudios de viabilidad legal, comercial, funcional y económicos necesarios para su justificación.

Si las proyecciones sobre: inversiones, ventas y recaudos, clientes, costos, gastos, impuestos, capital de trabajo y pago de pasivos dejan espacio para un flujo de caja positivo y un retorno apropiado a las inversiones realizadas, el modelo de negocios puede gozar de una valoración positiva.

Métodos simples tales como el valor presente de la inversión, el período de recuperación o la tasa interna de retorno esperada, pueden ser suficientes para apreciar la viabilidad financiera y la conveniencia de un modelo de negocios determinado.

**Mayo 2017**

## Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



**Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



**Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



**Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.

Síganos en:

