CONCEPTOS PARA EL DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

En el presente documento se presenta una compilación de los principales conceptos del tema, a partir de una investigación bibliográfica bastante amplia, y tiene por objeto, facilitar a los lectores el entendimiento de este nuevo elemento estratégico.

1. Definiciones

El modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero.

Son también llamados *diseños de negocios* o *diseños empresariales* y es el mecanismo por el cual una empresa describe cómo busca generar ingresos y beneficios, por lo que se debe tener en cuenta: cómo selecciona los clientes; cómo define y diferencia sus ofertas del producto; cómo crea utilidad para sus clientes; cómo consigue y mantiene sus clientes; cómo sale al mercado con publicidad y distribución; cuales son las principales tareas; cuales son los recursos más importantes y por ultimo cómo consigue el beneficio.

En conclusión, un modelo de negocio describe el modo en que una organización o empresa crea, distribuye y captura valor; es la forma de hacer los negocios.

Se presentan a continuación, algunas definiciones en orden cronológico de autores reconocidos:

- Peter Drucker (1954) fue el primero en hablar del tema proponiendo que "un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio". Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, y cuál es la lógica subyacente que explica cómo se puede aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado.
- Eriksson & Penker (2000) postula que es una abstracción de cómo una empresa funciona. Proporciona una vista simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación y los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa.
- Linder y Cantrell (2000) de la firma de consultoría Accenture definen "un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios, explica cómo ésta hace dinero".
- Amit y Zott (2001) sostienen que un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.
- Chesbrough y Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
- Magretta (2002) define el modelo de negocio como "historias que explican cómo la empresa trabaja". Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál

es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

- Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.
- Casadesus-Masanell y Ricart (2007) explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: **Políticas**, que indican cómo deben hacerse las cosas; **Activos**, que indican cómo debe invertirse el dinero; **Gobierno**, que indica las condiciones legales, contractuales y **Organizativas** para el control de políticas y activos, manejando un diagrama de flujo causal.
- Joan E. Ricart (2009) mencionan que "un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones".
- Osterwalder y Pigneur (2010): un modelo de negocio "Describe el valor que una empresa ofrece a sus diferentes clientes, las capacidades y los socios necesarios para la creación, comercialización y distribución de valor y relaciona el capital con el objetivo de generar flujos de ingresos rentables y sostenidos"

En común con todas estas definiciones se puede deducir que un importante componente de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección sobre "cómo operar en dicha organización".

Hablar de un modelo de negocio o diseño de negocio es hacer referencia a una especie de esquema lógico bajo el cual una empresa pretende guiarse para alcanzar sus objetivos y poder acceder al cliente como consumidor final; es una representación general que sirve para describir distintos aspectos inherentes al negocio.

Un modelo de negocio tiene un carácter dinámico y evolutivo que parte desde el objetivo que persigue la empresa, que se consigue a través de la puesta en marcha de una estrategia y que se deriva en el modelo de negocio que es en último la forma en la que se consigue el objetivo planteado inicialmente y al cual se le debe hacer una revisión para verificar su efectividad o, dado el caso, el planteamiento de nuevas estrategias. Esta situación revela una estructura cíclica en el proceso y aunque es clara la necesidad de su existencia, pocas empresas lo emplean como una herramienta de gran valor y tienden a crear soluciones más guiadas por el instinto que basadas en un análisis concienzudo de la situación.

En esta herramienta organizacional, el medio tiene una fuerte influencia dada su condición cambiante, más en la actualidad cuando las empresas se están viendo sometidas a una actividad globalizadora que exige que la compañía esté a la vanguardia en campos como el tecnológico y el humano, y adicionalmente debe estar adaptando su diseño de negocio a las exigencias de sus clientes.

"Los modelos de negocio deben ser capaces de convertir el conocimiento en valor económico, entendiéndose por conocimiento a la tecnología y a las habilidades humanas"[1].

[1] Llorens, Georgy. Una perspectiva al concepto de modelo de negocios: Artículo ventaja competitiva de Henry Chesbrough". Artículo para el doctorado de Administración de empresas. Universitê Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles. Santiago de Chile, 2010. 6 p.

El modelo de negocios debe ser enfocado en verdades; las mentiras sólo perjudicarían a la empresa y no permitirían apreciar todo el potencial de la empresa. Debe contener el detalle de las operaciones, personal, análisis financiero, productos o servicios, modelo de ingresos y mercado.

Cabe mencionar que todo modelo de negocios aportará un valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

2. Tipos de Lienzos (canvas) para representar los modelos de negocios[2].

Son herramientas ideados por expertos, que basados en el desarrollo de estrategia empresarial, permiten **describir de manera lógica la forma en que un negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor**. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios siendo el lienzo una herramienta para la planeación estratégica, por lo que es importante estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Existen diferentes tipos de herramientas para la elaboración de modelos de negocio, entre los que se encuentra: **Business Model Generation**, por Alexander Osterwalder; **Business Life Model** por Santiago Restrepo Barrera, **Fluid Minds** por Patrick Stahler, lienzo de **IDEO**, entre otros.

En este documento específicamente se va a tomar la referencia de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), quienes repasan distintas definiciones y terminan definiendo que un modelo de negocio "**Describe el valor que una empresa ofrece a sus diferentes clientes, las capacidades y los socios necesarios para la creación, comercialización y distribución de ese valor y relaciona el capital con el objetivo de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles**".

3. Historia Común

Por qué se habla tanto últimamente de modelos de negocio y Planes de negocio. ¿Es tan importante una buena definición de ellos para lograr el éxito financiero y competitivo?

A continuación se muestra una historia que sucede comúnmente a los empresarios que muestra la relevancia de estos temas:[3]

> La historia nos muestra un caso típico de un grupo de emprendedores jóvenes, en muchas ocasiones profesionales recién egresados con grandes ideas que no quieren ser empleados, sino emprender, tema muy común en estos días.
>
> Llegan en grupo a donde un inversionista (banco, empresario de la ciudad con recursos para invertir o el tío rico de la familia) solicitando capital …

[2] Tomado de Wikipedia "http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios". Consulta hecha Mayo de 2013

[3] Tomado del Diplomado "Construyendo empresa, PUJ Cali, Abril 2005. Jorge Enrique Jimenez

El inversionista realiza preguntas normales acerca de clientes, competencia, mercado…… estrategias de precio, temas comerciales….

La última pregunta, obvia para los que saben del tema es acerca del plan de negocios.

En muchas ocasiones, las personas crean una empresa sin pensar siquiera en el tamaño del mercado y mucho menos en planes estratégicos o sin pensar en qué modelo de negocio se tiene para poder cumplir con las expectativas de generar ingresos y satisfacer las necesidades del cliente.

4. ¿CÓMO INICIAR UN NEGOCIO?

La figura 1 muestra las etapas que se sugieren desarrollar antes de iniciar cualquier negocio:

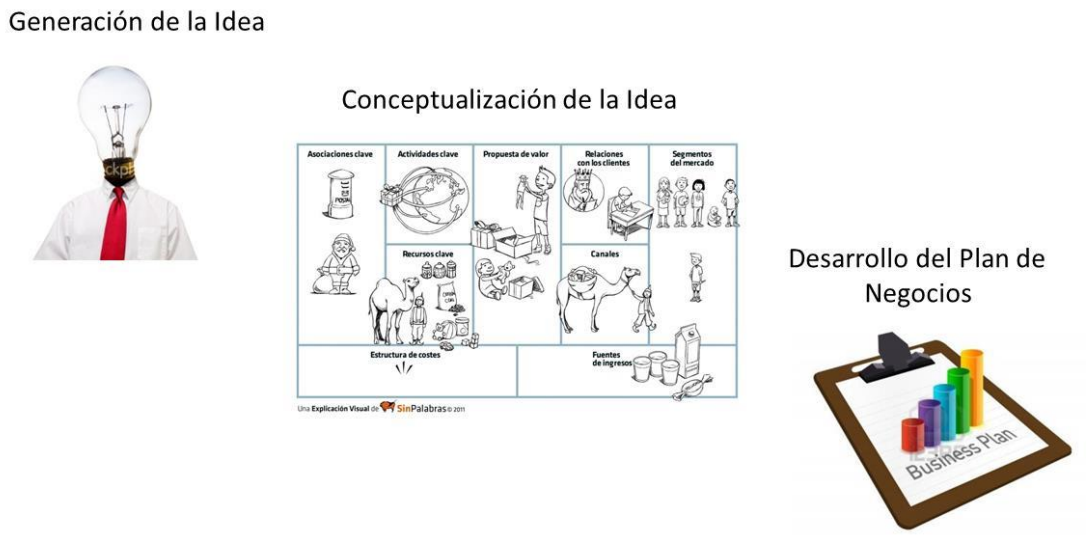


Fig 1. Etapas

5. GENERACIÓN DE LA IDEA

Todo comienza por la **generación de la idea**. A muchos en diversas ocasiones y etapas de la vida se nos ocurren "grandes ideas" que pensamos puede convertirse en negocios, pero usualmente se nos quedan en ideas que nunca son pensadas ni plasmadas, así sea en una servilleta, para que esa idea llegue a la realidad.

Existen algunas técnicas para desarrollo de ideas creativas que serán abordadas en otro documento.

Antes de empezar a desarrollar una idea de negocios, el emprendedor debe auto-cuestionar su validez[4]. La idea tiene una serie de elementos, ante los cuales tenemos que hacernos estas preguntas claves:

- *¿Qué es exactamente lo que vamos a vender?* Podría verse como una pregunta "elemental", pero hay que tener claridad en la respuesta y concretarla muy bien.
- Dicho producto o servicio deberá tener un consumidor o cliente, por lo que la siguiente pregunta será: *¿quién lo va a comprar?* Otra cuestión que puede verse como muy lógica, pero es importante saber a quién exactamente se va a dirigir.
- Como siguiente punto tenemos la propuesta de valor al consumidor: *¿por qué lo va a comprar?* Este es uno de los principales puntos a definir. Si tengo un producto que ya está

[4] Tomado de documentos del concurso Ventures "Desarrollando una idea de negocios: cómo llegar de una idea a un caso de negocios".

en el mercado, por qué van a comprar mi producto y no el de la competencia? ¿Qué valor extra doy yo para que los clientes me prefieran?

- Finalmente nos preguntamos un poco acerca de nuestro modelo de negocio: *¿Cómo vamos a hacer dinero?* Pregunta fundamental para saber si el negocio es rentable.

Nos tenemos que cuestionar estos temas, para mirar si la idea que se generó puede ser viable, pues esto nos da una articulación clara de la misma.

A continuación se debe analizar si la idea es prometedora, utilizando los 4 elementos siguientes: [5]

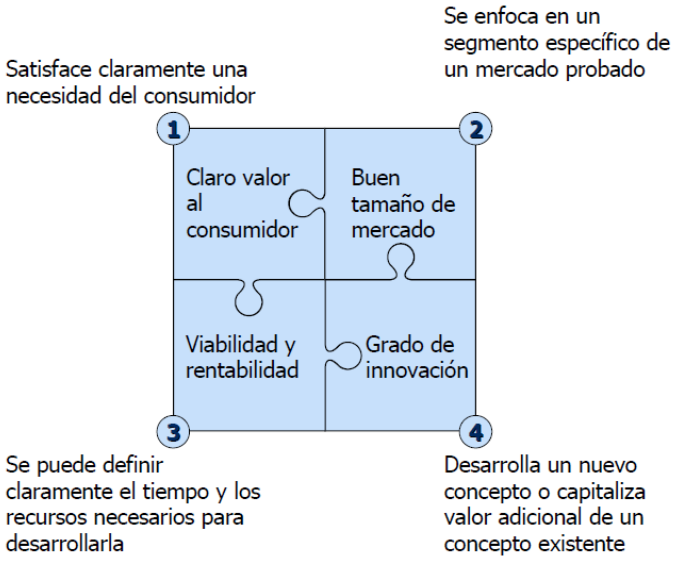


Fig 2. Elementos de ideas prometedoras

Existen igualmente 4 preguntas claves en este momento del análisis:

1. ¿Apoyarían la idea mis amigos, profesores y expertos del tema?
2. ¿Puedo identificar mis posibles consumidores?
3. ¿Alguien más ha desarrollado algo similar?
4. ¿Puedo desarrollar mi idea en un tiempo y espacio prudencial?

En este punto de análisis ya tenemos que tener claro si la idea va por buen camino y se le ven indicios que puede llegar a ser un negocio rentable.

Es momento entonces, de entrar a la segunda etapa de **describir el modelo de negocio**, pero antes vamos a mostrar ejemplos de para quién y por qué es importante tener un buen modelo de negocio.

[5] Ibid

6. 7 PERSONAJES INTERESADOS EN LOS MODELOS DE NEGOCIOS[6]

Ejecutivo:

Establece modelos de negocios en su empresa por ejemplo para mejorar relaciones con sus clientes, de acuerdo a la estrategia corporativa.

Emprendedor interno:

Para producir crecimiento interno, los directivos de las empresas líderes necesitan desarrollar una gran capacidad de "ver" nuevas oportunidades de negocio antes que la competencia.

Emprendedor:

Persona que sabe identificar una oportunidad de negocios y organiza o consigue los recursos necesarios para comenzarla y sacarla adelante.

Inversionista:

Individuo que invierte recursos en empresas con modelos de negocio innovadores y competitivos que retornen buenas tasas sobre su inversión.

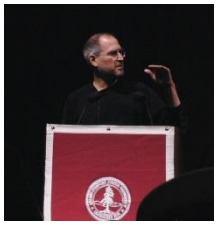
[6] Business model Generation, por Alexander Osterwalder

Consultor:

Profesional que ayuda a sus clientes a cuestionarse sus modelos de negocio y a crear los nuevos.

Diseñadores de producto:

Debe buscar el modelo de negocio correcto para lanzar su producto innovador al mercado.



Empresario:

Buscan modelos de negocios innovadores para sacar sus empresas adelante y brindar beneficios sociales.

La lista anterior muestra diferentes facetas de personas y profesionales, para los cuales la importancia del modelo de negocio es vista desde diferentes ópticas y con fines muy diferentes, razón por la cual este documento se enfoca en llevar una idea hasta conceptualizarla en su modelo, para más adelante realizar el plan de negocios para funcionamiento de la empresa.

7. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA IDEA – MODELO DE NEGOCIO

Existen varias maneras y formatos para conceptualizar las ideas de negocio. En el mundo de los concursos de emprendimiento, cada una de las entidades tiene su "propio" formato para esto, siendo en realidad todos muy parecidos pues analizan las mismas variables.

Como se mencionó en el apartado de *definición*, en este documento se ahondará el método de lienzo de Alexander Osterwalder.[7]

La herramienta es un lienzo (CANVAS) que cuenta con los 9 bloques que el autor determina como más importantes para dicha tarea. Vale la pena recalcar que estos bloques están relacionados con el análisis y preguntas claves que se hicieron cuando apenas estábamos generando la idea y mirando si esta era viable.

En la figura siguiente se muestran los 9 bloques. Cada uno de ellos tiene su propio análisis y preguntas claves, que más adelante veremos. Por el momento se va a explicar las razones de ellos, el por qué están ubicados de esa manera y las relaciones entre los mismos.

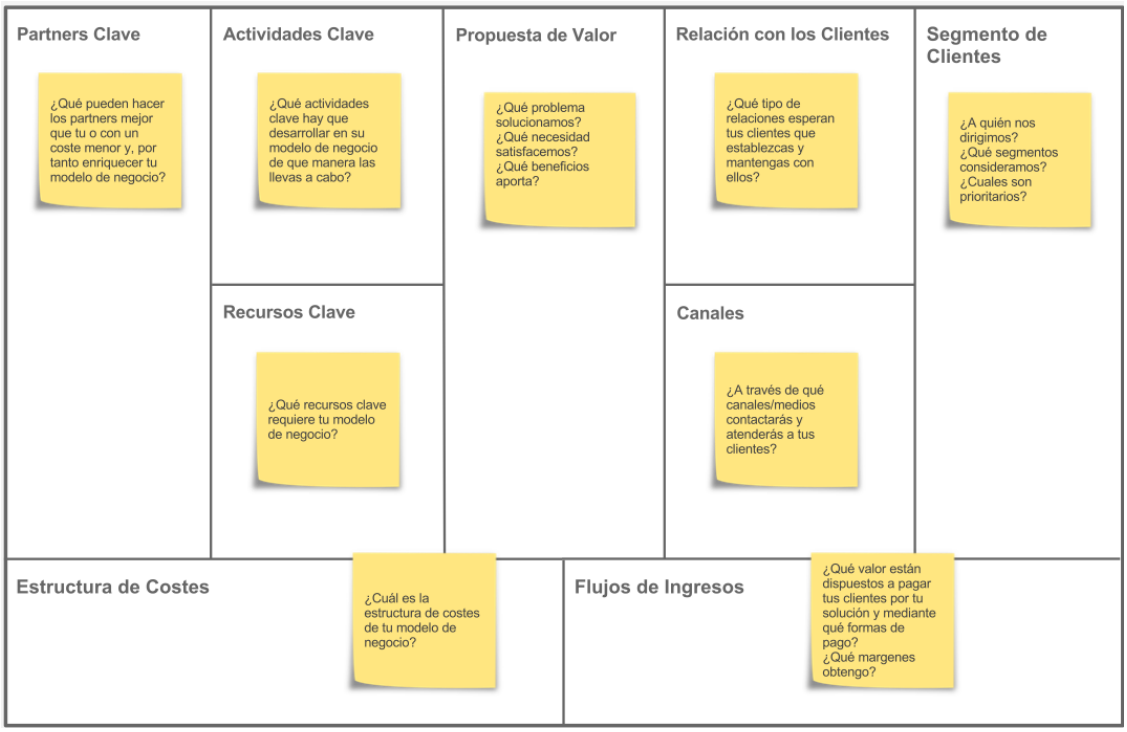


Fig 3. Bloques del lienzo de Osterwalder

[7] Ibid

Relaciones entre bloques [8]

El lienzo se puede dividir en 2 segmentos, como lo muestra la figura 4:

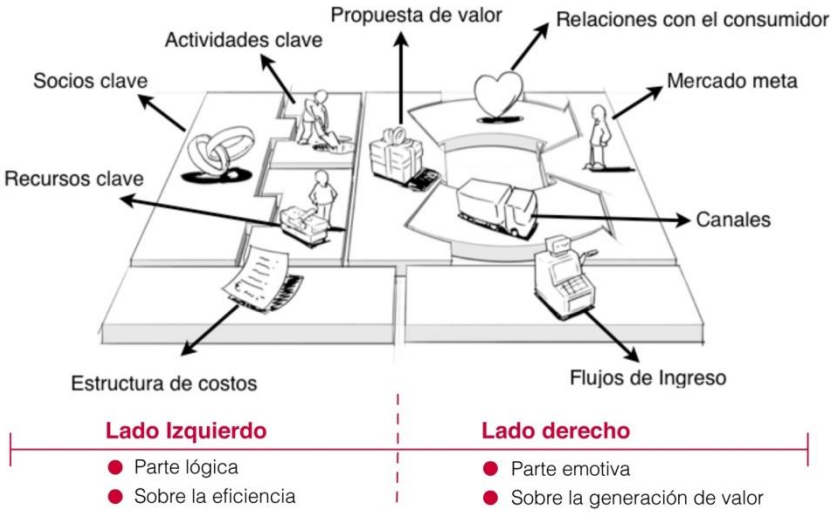


Fig 4. Relaciones entre bloques

Así como en nuestro cerebro, está el lado izquierdo como la parte lógica del modelo de negocio que nos muestra la eficiencia del mismo en los segmentos de actividades, alianzas y recursos claves finalizando con la estructura de costos; y está el lado derecho como la parte emotiva del mismo en los segmentos de relaciones con el consumidor, segmento de clientes, canales que tengo con ellos, todo relacionado sobre la generación de valor que finalmente termina con el flujo de ingresos. Precisamente en el medio de ellos nos encontramos con la "Propuesta de Valor", el por qué nos prefieren nuestros clientes dado el valor que les generamos a ellos con nuestro producto o servicio.

La ubicación de los mismos, también va de acuerdo al modelo de Markides[9] respondiendo las 5 preguntas vitales que se muestran en la figura 5.

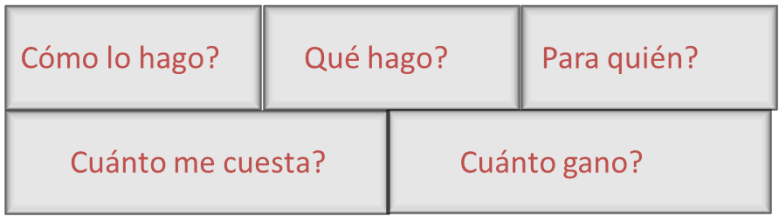


Fig 5. Modelo de Markides

[8] Ibid
[9] "En la estrategia está el éxito". C. Markides. 2000

En el medio se responde la pregunta de “Qué hago”, el lado derecho es el interrogante de “Para quién” estoy haciendo las cosas, el lado izquierdo es “Cómo” yo logro llevar a cabo esas cosas y en la parte de abajo las respuestas al “Cuánto”, con respecto a lo que me cuesta desarrollar las cosas y finalmente lo que obtengo al desarrollar mi producto o servicio y llevarlo al cliente.

Se hace una analogía con un teatro, que en el medio está la obra (qué); adelante, el público (quién); pero yo tengo que hacer cosas backstage (cómo), lo cual me cuesta algo hacerlo, pero al mismo tiempo obtengo ingresos por la misma obra (cuánto).

La figura 6 muestra otra explicación de la ubicación de los bloques: en el medio encontramos la oferta, al lado derecho se especifica lo que tiene que ver con clientes, al izquierdo lo que tiene que ver con la infraestructura del negocio y en la parte inferior la parte financiera.

Fig 6. Razón ubicación bloques lienzo

8. Modelos de Negocio y Modelos de ingreso

Cada modelo de negocio tiene su propio modelo de ingresos que se detalla en el bloque de fuentes de ingresos de la herramienta CANVAS. Cuando se comprueba que el producto / servicio suple una necesidad para un segmento de clientes, y se puede disponer del *backstage* para llevar la propuesta de valor a ellos, se debe, no solamente saber cuáles son las fuentes de ingresos, sino tener una forma para lograr producirlos, pues esto determina directamente la viabilidad de nuestro modelo de negocio.

A continuación se presenta un listado de modelos de negocio o de ingresos más comunes.[10]

[10] Información obtenida de varias fuentes, vía Internet.

Tipo	Descripción	Ejemplo
Modelo de tendero	Es el modelo más antiguo y tradicional. Consiste en disponer de un local comercial o punto de venta ubicado en un sitio estratégico donde deberían estar los clientes potenciales, a través del cual se ofrecen y comercializan los productos o servicios de muchos fabricantes Ingresos en relación directa con el cliente.	Tiendas de barrio, plaza de mercado, locales de comida.
Modelo de publicidad	Modelo más sencillo de todos, de pagar por publicitar un producto o servicio en algún sitio con afluencia de público.	Valla en los estadios
Modelo de demanda	Otro modelo tradicional que comprende la modalidad de cobro por uso o pago por ver. Se mide el uso del bien para cobrar por el mismo.	Empresas de servicios públicos. PPV de Direct TV
Modelo de fabricante o productor Venta Directa	Es una estrategia por medio de la cual el fabricante decide llegar al comprador directamente, estableciendo su propio canal de la distribución simplificando la compra para el cliente ahorrándole costos.	Dell Computer.
Modelo de o de cebo y anzuelo)	Consiste en ofrecer un producto a un precio muy bajo con la estrategia de cobrar precios superiores por los recambios o productos o servicios asociados. "Regalar" un producto por la compra de otro	impresoras + cartuchos de tinta. (Promociones)
Modelo de Ventas de multinivel	Esquema de negocios que se basa en que los participantes refieran a más clientes creando una red con el objetivo de que los nuevos participantes produzcan beneficios o comisiones a los participantes originales.	Yanbal, Avon, Amway, etc.
Modelo de negocios colectivos	Empresas que tienen varias sucursales, tienen su modelo madre que replican en las otras para que funcionen de la misma manera y el cliente se sienta igual en cualquier sucursal.	Almacenes de electrodomésticos: Electrojaponesa.
Modelo de franquicia	Existe un empresario propietario de una marca, imagen, métodos de producción, patente, es decir, activos físicos e intangibles que son cedidos para ser explotados comercialmente por terceros de manera exacta a cambio de una participación en las ventas del negocio.	McDonald's, Subway.

Tipo	Descripción	Ejemplo
Modelo de suscripción	En lugar de vender productos individualmente, con una suscripción se comercializa intermitentemente en períodos variables (mensualmente, anualmente o por temporadas) el consumo de un producto o acceso a un servicio. Es útil cuando una venta única se convierte en una venta repetitiva, que puede crear cierta lealtad hacia una marca.	Suscripción a bases de datos, revistas, periódicos, sitios de internet.
Modelo de cesión o licenciamiento	Generalmente utilizados en negocios que involucran conocimiento en el cual el propietario del bien o servicio cede el derecho de uso, pero no los derechos patrimoniales, a cambio de regalías si es licencia o pago único si es cesión.	Licenciamiento de patentes o software.
Modelo de subasta	Un bien o servicio es puesto a disposición de los potenciales clientes, quienes a partir de un precio base establecido por el propietario definen el precio de venta, quedando en propiedad de la mejor oferta.	Casas de subasta
Modelo de subasta electrónica	Se trata de un nuevo sistema de negociación basado en el anterior en el que desaparece la relación personal con el cliente para convertirla en un proceso dinámico de negociación de precios on line entre proveedores preseleccionados.	E-bay
Modelo de gran superficie	Tipo de tienda utilizada como instrumento de distribución que buscan llegar a grandes masas en un solo gran lugar que ofrecen o una variedad de productos o una línea de productos especializados.	Almacenes Éxito, Carrefour o Homecenter.
Modelo de pedido personalizado	Atender exclusivamente al cliente satisfaciendo sus necesidades personales. Pueden presentarse dos divisiones: Basado sobre las premisas de la producción en serie, masiva pero personalizada. Modelo personalizado con pequeñas producciones pero muy exclusivas.	Joyas, vehículos, ropa hechos a la medida.

Tipo	Descripción	Ejemplo
Modelo de creación de canal a nuevo negocio	La empresa crea un producto innovador que conduce a nuevos productos o abre acceso a mercados diferentes pero relacionados, de los cuales la misma empresa se beneficia económicamente.	Caso Ipod (vende sus dispositivos abriendo una nueva forma de comercializar la música a través de su sitio itunes).
Modelo de alquiler	Un bien o servicio es cedido para su uso por un tiempo limitado pagando una renta por utilizarlo, pero luego debe ser devuelto a su propietario original.	Tipo video tiendas, rentas de vehículos entre otros.
Modelo de tiempos compartidos	Grupo de personas adquieren en compañía un activo, el cual es usufructuado por las partes de acuerdo a unas condiciones previamente definidas por el grupo.	Condominios, jets privados.
Modelo Monopolístico	Situación de privilegio legal o fallo de mercado, en el cual existe un productor (monopolista) oferente que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado.	En su momento TELECOM
Modelo de fidelización	Tiene en cuenta captar, convencer y conservar un grupo de clientes, convirtiendo cada venta en el principio de la siguiente conservando la fidelidad del cliente por un producto y una marca, estableciendo una relación estable y duradera.	Comfandi, Avianca ES UN MODELO MUY TEMPORAL es más estrategia de mercadeo
Modelo de corretaje o intermediación	Profesionales especializados, llamados corredores, que facilitan las transacciones en un mercado que dominan creando otro mercado en el mismo tema donde se observa la relación: 1) Negocio a negocio, 2) Negocio a consumidor y 3) Consumidor a consumidor.	Corredor de transacciones, distribuidor
Modelo de intermediación de información	Profesionales especializados estudian bases de datos de los consumidores como sus hábitos de consumo con el fin de orientar las campañas de marketing. (Empresas venden sus BD a empresas a altos costos.	Redes de publicidad, marketing de incentivos.
Modelo de Separación	Separación en tipos de negocio: orientados al consumidor, innovación de productos y orientados a la infraestructura.	Empresas de telecomunicaciones

Tipo	Descripción	Ejemplo
Modelo de larga cola	Crear una oferta de un amplio espectro de productos/servicios de nicho en donde cada uno de ellos se vende con poca frecuencia. Los ingresos se componen de la venta de muchos productos/servicios para diferentes micro-segmentos. El éxito de este modelo está en obtener grandes beneficios de los productos más vendidos y solicitados ,y de cómo es posible conseguir ingresos vendiendo muchas unidades de gran número de artículos que se venden poco.	Amazon
Modelo Multiplataforma	Se basan en atraer 2 o más tipos de segmentos de consumidores independientes, de manera que la amplia presencia de un grupo atraiga el gasto de otro.	Modelo basado en publicidad en internet: cuantos más usuarios tenga una web mayores ingresos se producirán con los anuncios.
Modelo Freemiun	Un grupo de usuario se beneficia de un producto/servicio gratuito de manera que otro grupo de clientes pague por un conjunto de funcionalidades premium.	Skype: 90% no pagan por el servicio; solo 10% paga por él.
Modelo abierto	Supone la creación de valor colaborando con terceros, ya sea ofreciendo algo propio o beneficiándose de algo externo.	Empresas de I+D que necesitan talento externo.

9. EL PLAN DE NEGOCIO

La tercera etapa de "Cómo iniciar un negocio" es el plan de negocio.

El plan de negocio[11] es una declaración formal de los objetivos de negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiación, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Usualmente un plan de negocios tiene 9 capítulos[12]:

- Resumen Ejecutivo: describe la idea de la manera más clara, convincente y concisa posible dando la pauta para proseguir con la revisión del plan de negocios completo.

- El Producto o Servicio: describe la función del producto/servicio, los beneficios que el cliente obtendrá de éste y sus características; tiene que comprobar que el empresario puede integrar la perspectiva del cliente al plan de negocios agregándole valor.

- Equipo de trabajo: resume los antecedentes educativos y la experiencia profesional de los fundadores. Los inversionistas de capital de riesgo invierten únicamente en las nuevas empresas que sean administradas por un excelente equipo de trabajo.

- Mercado y competencia: analiza el mercado y su crecimiento, así como sus competidores. Define el mercado objetivo.
- Estrategia de mercadeo: segmentación del mercado, análisis de las 4p (personas, precio, plaza y promoción), canales y distribución.

- Sistema de negocio y organización resume qué partes de la cadena de valor en las que participa la nueva empresa y propone la estructura organizacional y los valores organizacionales.

- Cronograma de realización. Describe las actividades y pasos claves más importantes para el desarrollo del negocio proporcionando al inversionista el "mapa de navegación" para monitorear el desarrollo del negocio.

- Plan Financiero: explica el tiempo y volumen de las rondas de financiación necesarias, así como el desarrollo y potenciales escenarios para el negocio.

[11] http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio
[12] Manual de Preparación de un plan de negocios" – McKinsey & Co

- Riesgos: identifica claramente los potenciales riesgos asícomo las medidas a tomar para incrementar las posibilidades de éxito del negocio y la confianza de los inversionistas.

Un plan de negocios debe ser

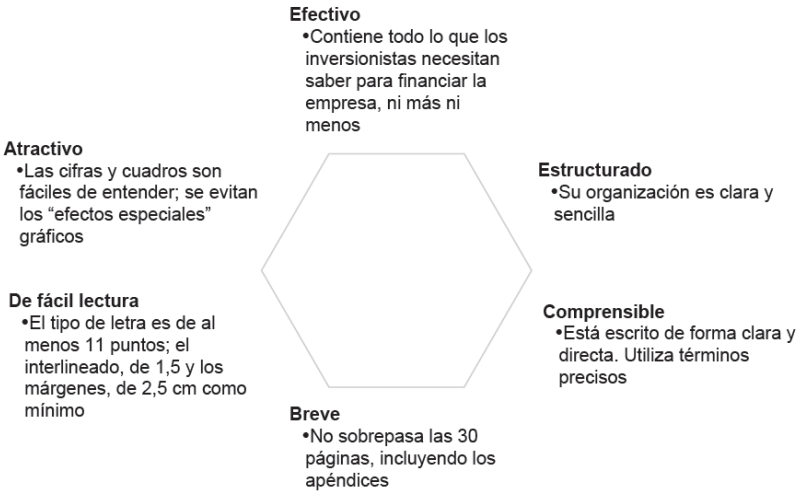


Fig 7. Características Plan de negocio[13]

10. A MANERA DE CONCLUSION.

La elaboración del modelo de negocio es una labor importante como paso previo, o a la creación de una empresa o a la formulación de un nuevo plan estratégico.

Inclusive, al elaborar el nuevo Plan estratégico es muy probable que una de las alternativas estratégicas sea cambiar de modelo de negocio o introducir cambios en alguno de los 9 elementos.

Por lo tanto, no es una labor que se pueda aplazar ni mucho menos que la gerencia general y su equipo de colaboradores directos pueda delegar.

[13] Ibid