

**JAVIER EDUARCO AGUILAR VILLANUEVA**  
**ID UM3631SIS8619**

**FINAL PROJECT II**

**Business Solutions on Demand: Transform the Business to Deliver  
Real Customer Value**



**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY**  
**HONOLULU, HAWAII**  
**APRIL 2009**

## I. INTRODUCCIÓN



Generalmente, los modelos de negocio de las compañías de servicio son más complejos que las de fabricantes y vendedores. El modelo más viejo y básico es el del tendero. Este modelo consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio (*Wikipedia*).

A lo largo de los años los modelos de negocio han llegado a ser mucho más sofisticados. El modelo del cebo y el anzuelo (también llamado el de las cuchillas y la maquinilla o el de los productos atados) fue introducido a principios del siglo XX.

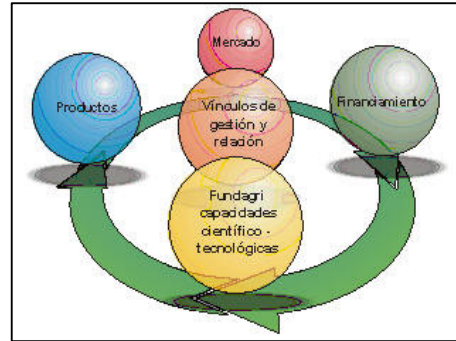
Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo a pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados. Algunos ejemplos son los de la maquinilla de afeitar (cebo) y las cuchillas (anzuelo); las impresoras (cebo) y los cartuchos de tinta (anzuelo); y las cámaras de fotos (cebo) y el revelado de fotografías (anzuelo). Una variante interesante de este modelo es un desarrollador de software que ofrece gratis su lector de textos pero cobra muchos cientos de dólares por su procesador de textos.

En los años 50, aparecieron nuevos modelos de negocio de la mano de McDonald's y Toyota. En los años 60, los innovadores fueron Wal-Mart y los hipermercados. En los 70 nacieron nuevos modelos de negocio introducidos por Federal Express y Toys R Us; en los 80 por Blockbuster, Home Depot, Intel, y Dell Computer; en los 90 por SouthWest Air, eBay, Amazon.com, y Starbucks. Cada una de estas innovaciones en modelos de negocio puede proporcionar a una compañía una ventaja competitiva. Pero los tiempos están cambiando y las compañías deben replantearse continuamente su diseño de negocio, cambiando sus modelos al ritmo en que el valor cambia de un sector industrial a otro. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

Para lograr el triunfo hay que navegar por aguas embravecidas, explorar nuevas rutas y estar preparados para lo que pueda ir surgiendo a lo largo del camino. La estrategia empresarial es la disciplina que establece lo que una empresa debe hacer. Requiere mucho más que implementar las mejores prácticas utilizadas en un sector determinado, lanzar iniciativas de reducción de costos o poner en marcha procesos extraordinarios de reingeniería.

## II. DESARROLLO DE CONTENIDOS

Un modelo de negocio (también llamado diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es el cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.



Los Clientes, Recursos Humanos y Proveedores en el proceso de mejora de los negocios cada uno de ellos responde a un rol de importancia en la cadena de rentabilidad de la empresa. (Dr. Félix Oscar Socorro Márquez)

### 2.1. Las cosas están cambiando

El modelo de negocio debe ayudar a costos más bajos y otros requieren soluciones integrales a sus necesidades. Para tener éxito las empresas necesitan innovar, crecer y reducir costos, y todo ello de forma simultánea.

Booz Allen Hamilton, establece que: "las compañías están marcando objetivos de rendimientos cada vez más altos a los dirigentes empresariales.

#### 2.1.1 Redes de Empresas.

En el pasado, los activos fijos y la estructura de gestión eran lo que sustentaba el crecimiento. En el futuro, las redes de empresas serán las que se unan para innovar y generar el crecimiento.

Las asociaciones entre empresas reducen los costos, permiten más fácilmente marcar el rumbo hacia un objetivo determinado, pueden ayudar a una organización a entrar en nuevos mercados y generan oportunidades para proporcionar un excepcional valor a los clientes.

Las asociaciones entre empresas comportan una serie de retos. La mayoría de las organizaciones cuentan con poca experiencia en la búsqueda y la selección estratégica de *compañeros de camino* y en construir relaciones con ellos. Las asociaciones de éxito requieren una inversión continua de dinero, un entendimiento mutuo extraordinario, confianza plena y una clara idea del objetivo que se quiere alcanzar.

El éxito depende más de la agilidad y de la capacidad de guiarse por un objetivo claro. Los clientes son más exigentes y las empresas tienen que descubrir y dar respuesta a esas necesidades.

En una red de empresa, cada integrante es un especialista, lo que permite reducir costo y el resultado final tiene un mayor valor agregado en donde todos ganan.

### 2.1.2. Empleados.

Hoy en día, el trabajo intelectual ha reemplazado al manual en muchas industrias, dependiendo cada vez más de la información.

Pocos trabajadores tienen un horizonte en sus carreras de más de cinco años en una misma empresa.

La mayoría de los trabajadores desea un plan de carrera bien definido, un salario acorde con sus conocimientos, respeto de sus compañeros y un jefe que los apoye.

### 2.1.3. Accionistas.

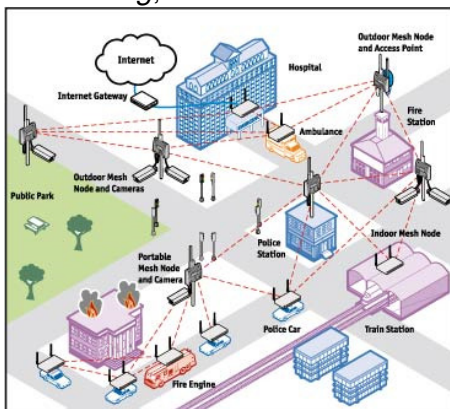
En la actualidad, los inversores son más conservadores y quieren evitar riesgos, buscan un crecimiento firme y mucho más consistente.

Los inversores son hoy en día mucho más sofisticados y concededores del medio. Han aprendido que el valor derivado de la utilización correcta de los activos es mucho más importante que el propio valor de los activos en sí. Valoran más los beneficios que los ingresos y el auténtico valor de mercado sobre el valor de las acciones.

## 2.2. La verdadera estrategia de negocio

Una de las herramientas de gestión empresarial más utilizada es la implantación de las mejores prácticas de un sector en una empresa. Implantar las mejores prácticas sectoriales es una herramienta operacional, relacionada con los procesos, no un vehículo sobre el que construir una auténtica estrategia empresarial.

Conceptos como la Reingeniería de Procesos Empresariales (BPR), el *Downsizing*, el *Lean Manufacturing*, el *Just-inTime* o la Gestión de la Calidad



Total (TQM) intentan reducir los costes y la complejidad de las actividades empresariales al mismo tiempo que se mejora la satisfacción de los clientes. **Son actividades necesarias, pero no estratégicas.**

Las empresas compiten ahora por crear y liderar mercados: para llegar a ser un líder industrial y mantener esa posición, deben encargarse de la transformación de los procesos industriales. Los líderes empresariales deben inventar nuevas industrias y reinventar las antiguas. **Por eso es que se afirma que el núcleo central de la estrategia es la innovación.**

Solo los líderes pueden crear y capturar un valor excepcional. Es importante no confundir innovación con creatividad. **La creatividad** supone encontrar nuevas ideas, mientras que la **innovación** implica la transformación de esas ideas en valor para los clientes. **Lo importante es poner las ideas a trabajar.**

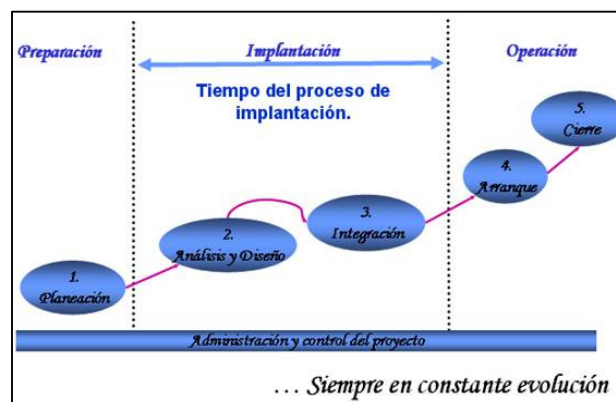
Cuando la planificación estratégica tiene como único objetivo satisfacer las expectativas a corto plazo de los accionistas, deja de estar orientada hacia la innovación e inhibe las oportunidades para crecer de forma significativa a largo plazo. Lo que se necesita es una aproximación que cree una visión sobre el futuro, para entonces retroceder y plantear lo que debería suceder para que esa visión de futuro se transforme en realidad.

### 2.3. Visión estratégica del futuro

**Se necesita una visión del futuro antes de que una estrategia empresarial de éxito pueda ponerse en marcha.** Para intuir lo que el porvenir puede traer consigo, las empresas deben investigar minuciosamente sobre las pistas que les proporcionan los consumidores, empleados y socios de negocio.

Para plantearse un futuro es importante contestar las siguientes preguntas: ¿Se pondrán en marcha nuevas legislaciones o regulaciones que afecten a un sector determinado?, ¿Cómo afectarán los asuntos medioambientales a la forma actual de trabajar?, ¿Cuáles son los proveedores y socios importantes?, ¿Qué tipo de trabajadores se requerirán y en qué número?, ¿De dónde vendrá el capital necesario?, ¿Cambiarán los requerimientos de los accionistas?, ¿Cómo se comportarán los clientes y cuáles serán sus necesidades?, ¿Hay oportunidad de crear nuevas necesidades y ser los primeros en satisfacerlas?, ¿Existirán nuevos canales de distribución?, ¿Habrá márgenes suficientes?, ¿Quiénes serán nuestros competidores en el futuro?

El exceso de muchos traído consigo la reducción márgenes. El convertido en escasea, no Las empresas a competir por gasto del que antes lo cuota de



oferta en mercados ha la saturación y de los cliente se ha el recurso que los productos. han empezado la cuota de cliente, igual hacían por la mercado.

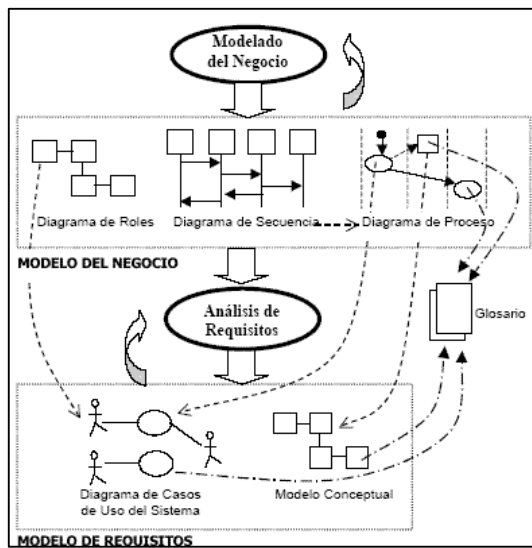
El cliente ha tomado el papel protagonista. El comprender sus necesidades y deseos es la base de una estrategia de negocio de éxito. En palabras de **Peter Drucker: "solo hay una definición válida de lo que es el objetivo de una empresa: crear un cliente"**. Lo que una empresa piensa que produce no es lo

importante. Lo que el cliente piensa que está comprando, lo que él considera como "valor", es lo decisivo.

## 2.4. Los nuevos modelos de negocio

Un modelo de negocio (también llamado diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. (*Wikipedia*)

Un modelo de negocio es el equivalente al plano que realiza un arquitecto para construir un edificio. Es la base sobre la que se debe guiar la transformación de una empresa. Además, describe la forma en que se promocionarán, venderán y distribuirán los productos y servicios.



El modelo de negocio elegido debe tener en cuenta que los clientes valoran los beneficios que pueden extraer de los productos, pero son menos propensos que antes a adquirir la propiedad de los mismos. El riesgo implícito de orientarse totalmente al cliente es que las necesidades no articuladas pueden que nunca sean satisfechas y son precisamente ellas las que mayores oportunidades ofrecen (puesto que tampoco son colmadas por las empresas de la competencia).

En palabras de Michael Porter, "no podrá cobrarse un precio elevado por la diferenciación a no ser que el producto o servicio prestado siga teniendo un alto valor para el comprador y no pueda ser imitado por los competidores".

Las pequeñas empresas y las startups, sobre todo en las industrias intensivas en conocimiento, suelen tener pocos activos, confiando en los servicios externos proporcionados por otras empresas.

El *interface* con los clientes, es un elemento de creciente importancia en cualquier modelo de negocio.

La costosa fuerza de ventas puede ser más eficiente si adopta nuevas tecnologías o si se sustituye por canales de venta a través de internet o *call centres* telefónicos.

El CRM (*Customer Relationship Management*), por ejemplo, permite una mejor gestión de los clientes a lo largo del tiempo y mejora las actividades de marketing.

### III. CONCLUSIONES

Conseguir que todos los elementos de un modelo de negocio estén listos puede llevar años. Las tecnologías y las necesidades de los clientes han de desarrollarse durante años antes de que pueda crearse una nueva industria.

Las asociaciones entre empresas comportan una serie de retos. La mayoría de las organizaciones cuentan con poca experiencia en la búsqueda y la selección estratégica de **compañeros de camino** y en construir relaciones con ellos. Las asociaciones de éxito requieren una inversión continua de dinero, un entendimiento mutuo extraordinario, confianza plena y una clara idea del objetivo que se quiere alcanzar.

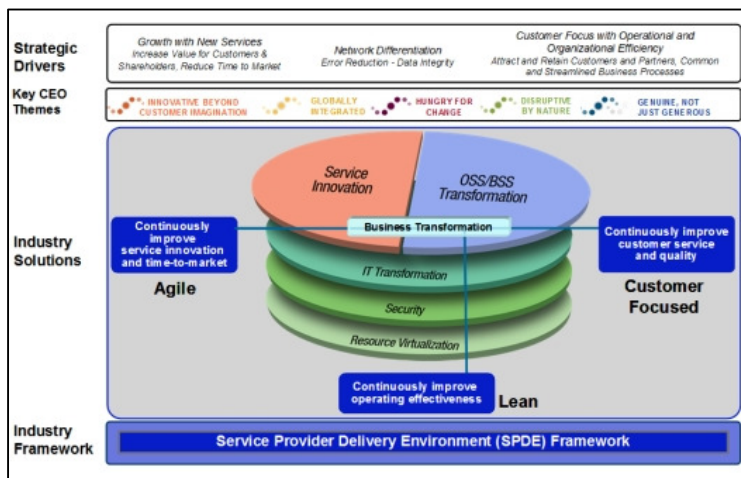
Un modelo de negocio establece cuáles serán las capacidades futuras y los medios que se necesitarán para conseguirlas.

Las tierras inexploradas suelen ser conquistadas por aquellas empresas que, sin estar presentes en un sector determinado, crean nuevos modelos de negocio y lideran la transformación de la industria.

Es importante crear redes de valor y concentrarse en lo que se sabe hacer bien.

Renovar los modelos de negocio a través de la innovación es algo real e inmediato.

La verdadera estrategia de negocio se fundamenta en una visión del futuro orientada hacia la innovación y el crecimiento a largo plazo.



Los innovadores, no los imitadores, serán los que consigan crecer de forma excepcional a largo plazo.

De nada sirve que una empresa "colecciona" nuevas ideas si no se transforman en productos, servicios o soluciones que se puedan comercializar rápidamente en el mercado.

Si el equipo de gestión no cree que ha identificado una nueva oportunidad de crecimiento e invierte en la misma, seguramente acabará embriagado por las fusiones y adquisiciones y, en último término, "fracasará".

***Muchos no pueden distinguir el bosque que se abre tras los árboles que ven enfrente.***