

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y
PLAN DE NEGOCIO EN BAMBÚES



JOSÉ OSCAR OSORIO ARISTIZÁBAL
BAMBOO BUSINESS

www.bamboobusiness.com.mx
direcciónbamboobusiness@gmail.com

INTRODUCCION

Empezar un negocio requiere planeación y análisis de lo que se pretende. Desde el inicio se debe tener claro dónde queremos llegar, para así planear el recorrido para llegar allí. A continuación se presenta una aproximación del recorrido que debe hacer un emprendedor para llegar a la meta.

Se sugiere que se tome un producto de bambú que se desee producir y vender e irlo ubicando en cada uno de los temas que se exponen a continuación. Ello dará la idea por donde se debe enfocar el negocio.

FASES PARA INICIAR UN NEGOCIO:

- **Oportunidad de negocio:** Lo primero es analizar las tendencias: ¿Qué quiere la gente ahora y en los próximos años?
Por ejemplo: Las tendencias en los mercados, como: la escasez de energía y recursos naturales; las nuevas tecnologías para la disposición de residuos, etc.
Lo segundo sería revisar aspectos de innovación: ¿Qué se está haciendo YA, pero no es muy conocido? Por ejemplo: Visitas a ferias locales, regionales, nacionales e internacionales; visitas a bibliotecas, fábricas, universidades e institutos de investigación.

En síntesis se deben buscar los problemas para identificar oportunidades de negocio en la solución de dichos problemas.

- **Idea de negocio:** ¿cómo resuelvo el problema encontrado?, a partir de esta pregunta se pueden generar las ideas de negocio. Teniendo en cuenta que no se trata de entrarle a un negocio desconocido, es más probable el fracaso si desconoce totalmente el negocio. Una vez que encuentre la OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, la IDEA que tenga tiene que corresponder a sus HABILIDADES, PASIÓN Y CAPACIDADES.
- **Modelo de negocio:** Una vez seleccionada la idea de negocio que se ejecutará, se define el modelo de negocio, el cual es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. Es decir se debe elaborar el plano del negocio.
- **Plan de negocio:** El paso siguiente es elaborar el Plan de negocios, en el que se detalla todos los aspectos definidos en el modelo de negocios, es decir la ingeniería del negocio, donde se hacen todas las cuantificaciones necesarias para determinar sí el negocio es rentable o no. O los ajustes que se deben hacer para lograr la sostenibilidad del negocio y de la empresa.

Ahora se va a profundizar en los aspectos relacionados con el modelo de negocio y el Plan de negocios.

En muchas ocasiones el emprendedor salta de la idea de negocio al Plan de negocios. Esto es un error, porque el Plan de negocios no se puede elaborar sí no se tiene claridad cómo funcionará ese negocio. Esa claridad la da el modelo de negocio.

1-. QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO

Un Modelo de Negocio describe la manera y da forma lógica, a cómo una organización gana dinero, a través de crear, distribuir y retener valor. En otras palabras: es una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con

claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma va a generar ingresos.

Esto es ni más ni menos que el núcleo de cualquier negocio, y el gran objetivo en el proceso de transformar la idea en un negocio es encontrar un modelo de negocio rentable.

Existen diferentes patrones de modelos de negocio por ejemplo Long tail (Venta de una amplia gama de productos especializados que por separado tienen un volumen de ventas relativamente bajo), cebo y anzuelo, gratis como modelo de negocio, etc. pero cualquiera que sea el modelo definido, lo fundamental es que con el modelo de negocio se debe buscar la INNOVACION EN VALOR. En este sentido, para identificar oportunidades de negocio les recomiendo el libro “La Estrategia del Océano Azul” de W. Chan Kim y Renée Mauborgne. La Estrategia del Océano Azul es un enfoque sistemático para hacer que la competencia se vuelva algo sin importancia. En este libro se ofrece un marco analítico comprobado y herramientas para crear y capturar océanos azules.

Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidad para un crecimiento altamente rentable.

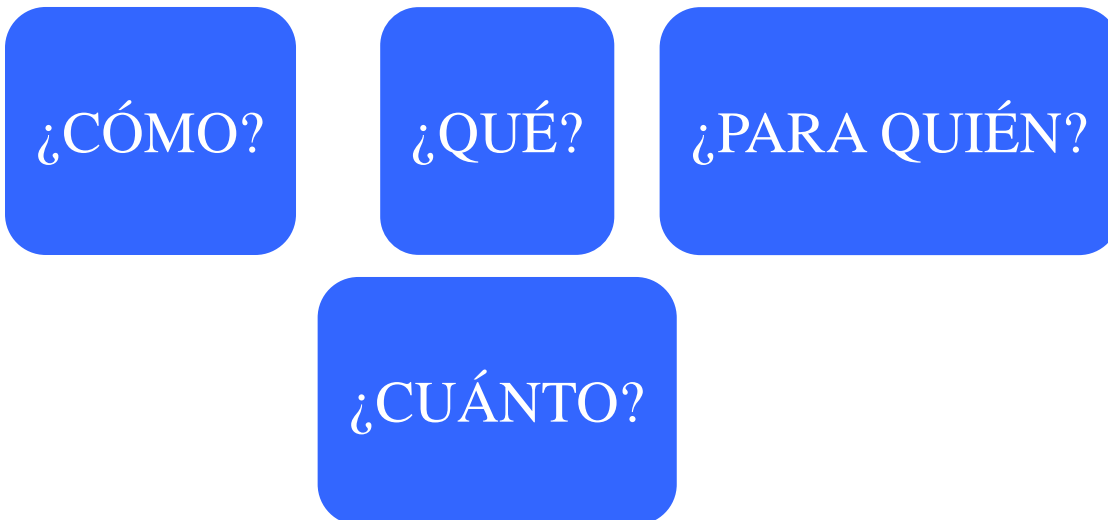
2-. PRINCIPALES ÁREAS DEL MODELO DE NEGOCIO

Las principales áreas de un modelo de negocio son:



3-. PRINCIPALES PREGUNTAS QUE TRATA DE RESOLVER EL MODELO DE NEGOCIOS

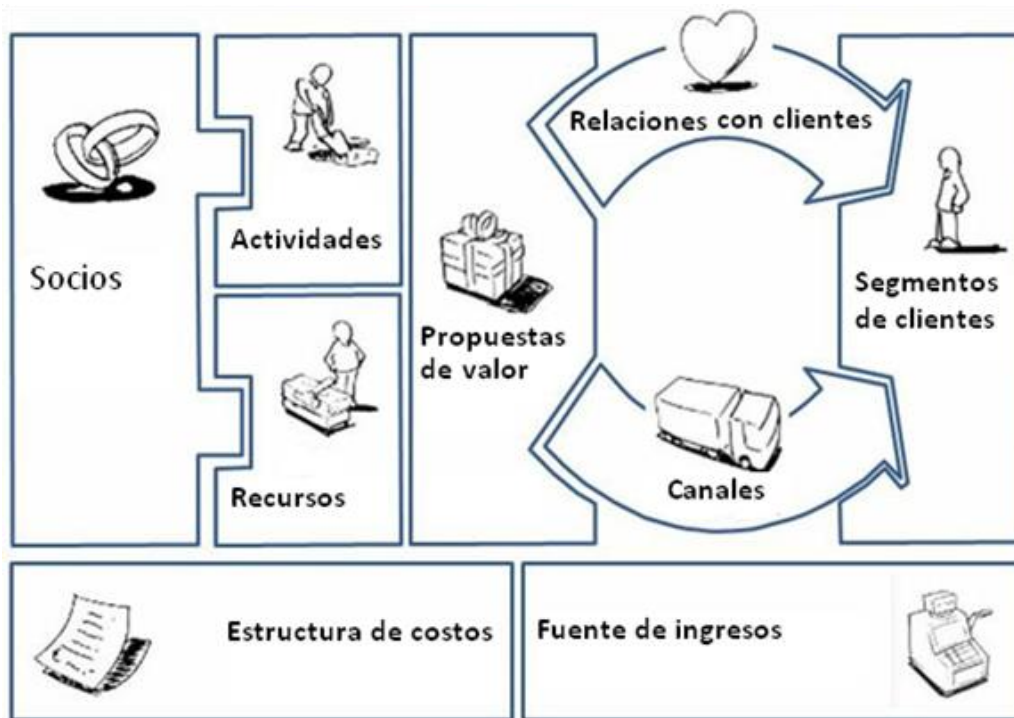
Las principales cuestiones de un modelo de negocio son:



4-. HERRAMIENTAS PARA DESCRIBIR, ANALIZAR Y DISEÑAR EL MODELO DE NEGOCIOS

Lo anterior, es decir las áreas y las preguntas que debe resolver el modelo de negocio, finalmente se aterrizan en la herramienta que se utiliza para describir y diseñar el modelo de negocios.

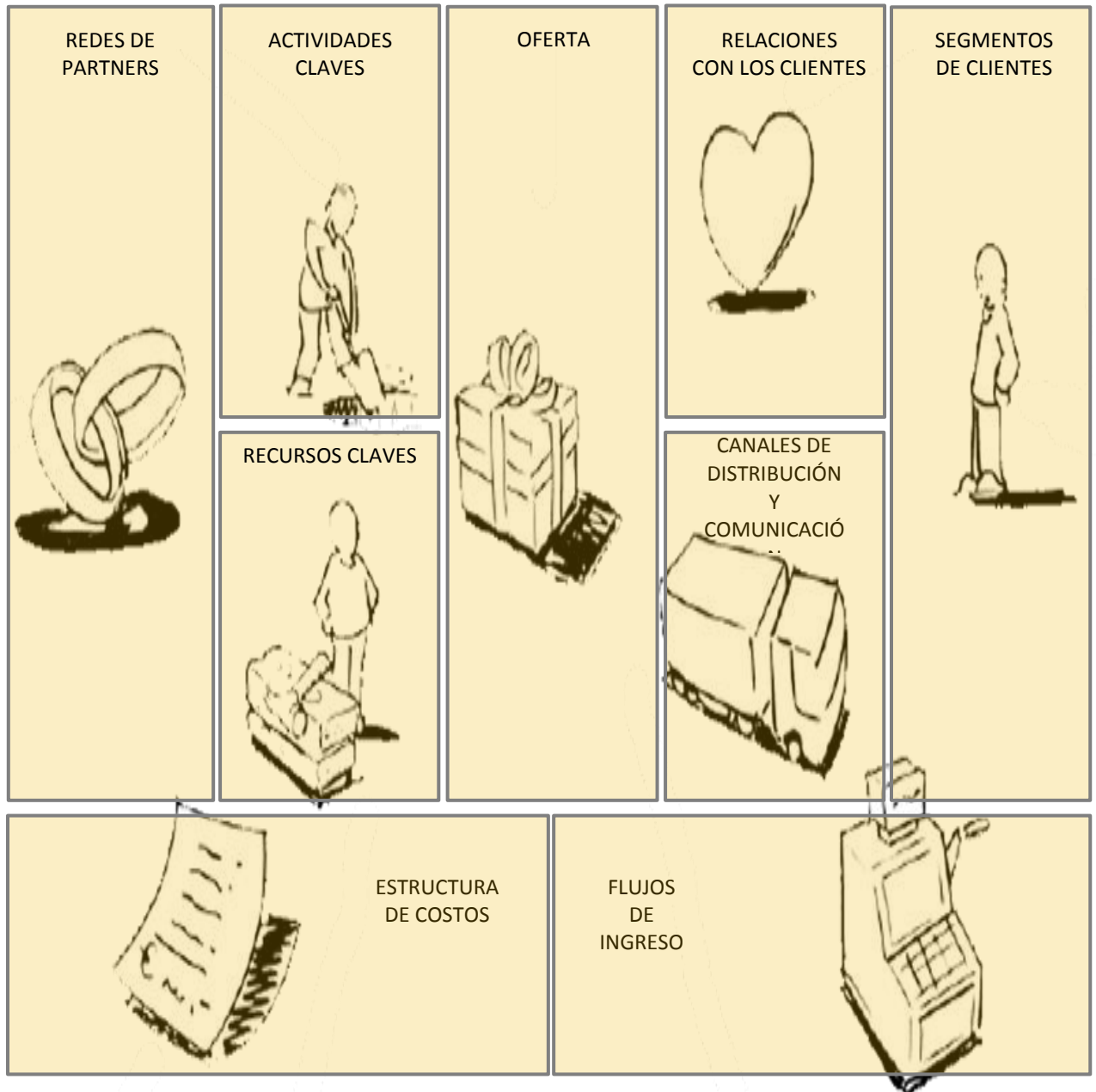
La herramienta más práctica y utilizada para describir, analizar y diseñar modelos de negocio es el Canvas o Lienzo (Alex Osterwalder).



El modelo CANVAS es una herramienta que debe permitir confeccionar nuestro propio modelo de negocio y ayudarnos a validar su viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa o proyecto empresarial. El modelo en cuestión se basa en un diagrama denominado CANVAS, el cual parte de 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas principales que configuran la primera armadura del modelo de negocio del proyecto empresarial.

5-. MODULOS DEL CANVAS

En este aparte se profundizará en el canvas y sus módulos. El canvas está compuesto por nueve módulos



En cada módulo del canvas se debe dar respuesta a las preguntas correspondientes. La forma como se dé la respuesta en cada módulo, hará la diferencia en el modelo de negocio, y la empresa podrá crear una posición estratégica superior:

1-. Segmentos de mercado (Clientes): Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables). Es importante establecer un perfil de los clientes y definir su comportamiento de compra para poder ofrecerles productos o servicios que sintonicen con ellos. Los segmentos son los clientes agrupados por características comunes que, por ello, tienen necesidades específicas de ellos y diferentes de otros segmentos de clientes.

Para analizar los clientes y los segmentos de mercado, nos podemos orientar con las siguientes preguntas: Para quién creamos valor?, Cuáles son nuestros clientes más importantes? Podemos clasificarlos en grupos homogéneos?

2-. Propuesta de Valor: El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades. La forma en que solucionemos sus problemas o satisfagamos sus necesidades son los factores que hacen que un cliente se defina por una u otra empresa.

Qué ofrecemos a nuestros clientes, siempre enfocados a beneficios y no funcionalidades. Se debe pensar en la suma de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes más que en los productos o servicios en sí. Por ejemplo novedad, mejora en el rendimiento, personalización, diseño, precio, etc.

Las preguntas guías que debemos responder en este módulo son: Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar? Qué necesidades de los clientes satisfacemos? Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3-. Canales de distribución y comunicación: Los canales describe cómo comunicar y llegar a los clientes para entregarles la propuesta de valor. Es conveniente identificar, para cada producto o servicio, el canal de comunicación y distribución más adecuado, valorando su eficacia y eficiencia. Los canales hacen referencia a los puntos de contacto con los clientes y se relacionan con las actividades de difusión, recogida de opinión, venta, entrega y postventa. Suelen ser diversos y complementarios (ej. locales de venta, web, medios de comunicación, actividades informativas, publicaciones, Internet, contacto directo, visitas comerciales, grupos de dinamización, etc.)

Los canales están relacionados con la experiencia del cliente con nuestra organización. Por ello son más que un mero trámite informativo o administrativo es importante que faciliten experiencias positivas.

Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? Cómo se conjugan nuestros canales? Cuáles tienen mejores resultados? Cuáles son más rentables? Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4-. Relaciones con los clientes: Se identifican los modos para mantenernos en contacto con nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de los clientes y estimulación de la ventas (venta sugestiva).

Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? Qué tipo de relaciones hemos establecido? Cuál es su costo? Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5-. Fuentes de ingresos: Sí los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Sí responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingreso en cada segmento.

Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? Por qué pagan actualmente? Cómo pagan actualmente? Cómo les gustaría pagar? Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingreso al total de ingresos?

6-. Recursos claves: Describe los activos más importantes que son necesarios para que la empresa funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales, tecnológicos o humanos. Además la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves.

Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?

7-. Actividades Claves: Son las acciones más importante que la empresa debe emprender para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

Qué actividades claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?

8-. Asociaciones claves: Hace referencia a las organizaciones más importantes con quienes trabajamos para que la empresa funcione.

Quiénes son nuestros socios claves? Quiénes son nuestros proveedores claves? Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? Qué actividades clave realizan los socios?

9-. Estructura de costos: Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos son relativamente fáciles de calcular una vez se han definido los recursos, actividades y asociaciones clave.

Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? Cuáles son los recursos clave más caros? Cuáles son las actividades clave más caras?

6-. EL CANVAS COMO SISTEMA Y LAS PRINCIPALES PREGUNTAS QUE TRATA DE RESOLVER EL MODELO DE NEGOCIOS

La tarea no consiste únicamente en crear las partes individuales adecuadas del sistema (los módulos del canvas), sino que es preciso también juntarlas en forma necesaria para crear un vigoroso sistema de refuerzo.

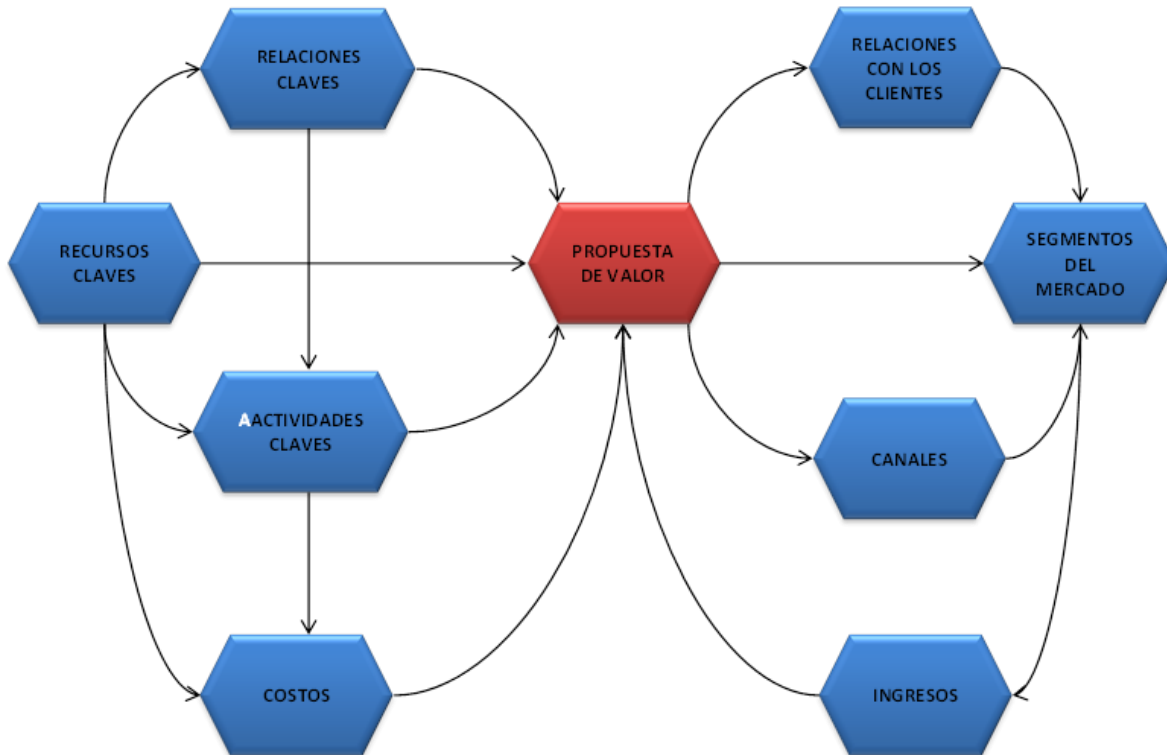


Ilustración 1. El Canvas como un sistema

En el lienzo o canvas, el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor o propuestas de valor que se dirigen a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres aspectos anteriores están representados por los bloques de la derecha.

Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y los costos del conjunto anterior.

Los núcleos del modelo de negocio son la propuesta de valor y los segmentos del mercado (clientes).

Los módulos de la izquierda representan la eficiencia (los costos) del modelo de negocio, mientras que los de la derecha representan el valor. Sí combinamos esto con la innovación de valor propuesta en la estrategia del océano azul, se puede intervenir el lado izquierdo del canvas para afectar los costos (reduciendo o

eliminando variables no decisivas en la creación de valor) y el lado derecho para incrementar el valor (aumentando o creando variables importantes para crear valor), en el área común estará la innovación en valor.

7-. PROCESO DEL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

El proceso para el diseño del modelo de negocio tiene 5 etapas:

- 1-. Movilización (Motivación)
- 2-. Comprensión (Análisis estratégico)
- 3-. Diseño
- 4-. Aplicación
- 5-. Gestión

A continuación se describen los objetivos y enfoques de cada etapa.

ETAPA	OBJETIVO	ENFOQUE	DESCRIPCION
MOVILIZACIÓN (MOTIVACIÓN)	Preparar un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito	Preparación del escenario	Reunir todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio. Informar sobre la necesidad de un modelo de negocio nuevo, describir la motivación que se esconde detrás del proyecto y establecer un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelo de negocio.

ETAPA	OBJETIVO	ENFOQUE	DESCRIPCION
COMPRESIÓN (ANÁLISIS ESTRATÉGICO)	Investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio	Inmersión	Reunión con el equipo de diseño del modelo de negocio y revisar bien la información pertinente: clientes, tecnología y entorno. Recopilar información, entrevistar a expertos, estudiar a los clientes potenciales e identificar sus problemas y necesidades. Tener claro en que negocios estamos y el entorno que lo rodea.
DISEÑO	Adaptar y modificar el diseño del modelo de negocio según la respuesta del mercado	Análisis	Convertir la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocios que se puedan explorar y comprobar. Después de analizar a fondo el modelo de negocio, seleccionar el diseño que mejor cumpla con las expectativas
APLICACIÓN	Aplicar efectivamente el prototipo de modelo de negocio	Ejecución	Aplicar el modelo de negocio seleccionado
GESTIÓN	Adaptar y modificar el modelo de negocio según la reacción del mercado	Evolución	Estructurar el sistema de gestión de forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente

8- EL PLAN DE NEGOCIO

Una vez que tenemos los planos del negocio (modelo de negocio), el paso siguiente es elaborar toda la ingeniería para el montaje del modelo de negocio, lo cual corresponde al Plan de Negocios.

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación.

Un esquema que se puede utilizar para la formulación del Plan de Negocios es el siguiente:

- Resumen ejecutivo
- El equipo de trabajo
 - Perfil de dirección
 - Por qué es un equipo ganador
- Análisis del entorno
 - Análisis de la economía
 - Análisis del mercado y tendencias claves
 - Análisis de la competencia
 - Ventajas competitivas del modelo de negocio
- El modelo de negocio
 - Misión, visión y valores
 - Cómo funciona el modelo de negocio definido
 - Propuesta de valor
 - Mercados objetivos
 - Plan de marketing
 - Recursos y actividades claves
- Análisis financiero
 - Análisis del punto de equilibrio
 - Pronóstico de ventas
 - Gasto de capital
 - Costos de producción
 - Requerimientos de financiación
- Análisis de riesgos
 - Factores limitantes y obstáculos
 - Factores clave del éxito
 - Riesgos específicos y medidas para contrarrestarlo.
- Plan de ejecución
 - Proyectos
 - Objetivos
 - Plan

TERCER CONGRESO MEXICANO DE BAMBÚ

Al elaborar el Plan de negocios se debe tener en cuenta tanto la forma como el fondo, en este sentido el plan de negocios debe ser:

- **Sugerente.** Tanto en el diseño exterior (portada cuidada, papel de calidad, diseño atractivo...) como en el interior (debe estar organizado con resumen, cuerpo y anexos) y estructurado (con un índice completo y un tipo de letra fácil de leer). El resumen ejecutivo es clave.
- **Tentador.** Escrito de forma que incite al lector a hacer números y valorar las posibilidades de entrar en el negocio. Hay que cuidar el estilo de redacción, ser breve, utilizar un lenguaje sencillo (ideas principales en frases simples), evitar al máximo la jerga y eliminar lo superfluo.
- **Ocurrente y dinámico.** Hay que ser creativo, pero con medida. Si el negocio que propones no invita a grandes florituras, ahórratelas. Puede ser contraproducente distraer al lector. La creatividad es importante siempre que destaque algo del negocio, pero si no puede tener el efecto contrario. Puedes acompañarlo también de diapositivas, de un vídeo o de cualquier otro soporte que facilite la lectura y lo diferencie del resto.
- **Preciso y explícito.** La claridad y la concisión deben ser fundamentales. Ha de llevar información útil. No puede faltar ningún dato importante. Recuerda que es una cuestión de calidad y no de cantidad, no hagas perder el tiempo a tu lector. Las ideas claves, desde el principio: que no haya que deducir su significado. Aunque las tablas económicas principales deben ir en el apartado económico financiero del cuerpo central, en los anexos puedes incluir los datos secundarios, los resultados del estudio de mercado, los currículums de los profesionales y, si la tienes, cualquier carta de recomendación o informe favorable.



JOSÉ OSCAR OSORIO ARISTIZÁBAL
BAMBOO BUSINESS
www.bamboobusiness.com.mx
direcciónbamboobusiness@gmail.com