

a) Institución de procedencia: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

b) Título del trabajo: **El modelo de negocio como elemento clave del éxito de las empresas.**
(**The business model as a key element of business success**)

c) Nombre del autor: Miguel Ángel González Romero

d) Medios de localización:

Correo electrónico: miguelglez85@gmail.com

Teléfono: 2221 14 43 46

Síntesis curricular:

El Maestro Miguel Ángel González Romero es Contador Público egresado de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Actualmente estudia la Licenciatura en Derecho. Sistema semi-escolarizado en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, BUAP.

Cuenta con una Maestría en Finanzas Públicas por el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla. Además cursó la Maestría en Gestión Pública Aplicada en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Puebla. Así mismo cursó la Especialidad en Finanzas en la Facultad de Contaduría Pública, BUAP.

Capacitador en temas como: Contabilidad Gubernamental, Gasto Público de Calidad, Presupuesto Basado en Resultados, Contabilidad Gubernamental, Proceso de Adquisición en el sector público, Finanzas, Contabilidad básica, entre otros, en instituciones como: Instituto de Capacitación Política (ICADEP), BUAP, Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla, entre otras.

El modelo de negocio como elemento clave del éxito de las empresas.

Sumario de contenido

Justificación

Modelo de negocio

Proyectos de inversión: etapas y elementos.

Evaluación financiera.

Métodos para evaluar los proyectos de inversión

Conclusiones

Bibliografía

Resumen

Ante la necesidad de generar nuevas ideas de negocio y consolidar a las ya existentes, es necesario plantear mecanismos que permitan a través de la planeación eficiente crear cadenas de valor con crecimiento planeado y sostenido, evitando el cierre de empresas y la pérdida total de inversiones sociales, generando un impacto positivo en la economía nacional.

Por ello, partiendo de la idea que un negocio debe ser valorado por sus rendimientos, plazos de recuperación y generación de valor aunado a evaluar la sostenibilidad del negocio adicionamos herramientas de valuación financiera que ayude a éste objetivo.

Se trata de tomar decisiones acertadas o bien encontrar mecanismos que permitan el desarrollo y crecimiento del mismo, así pues, sea una idea en gestación, sea un negocio iniciante o un negocio ya puesto en marcha debe sujetarse a dicha evaluación.

Abstract

Considering the necessity of generating new business ideas and consolidate the existing ones, it is necessary to bring up mechanisms which enable the creation of value chains with planned and sustained growth through an efficient planning in order to avoid the enterprises closure and the total loss of social investments, generating a positive impact in the National Economy.

Therefore, based on the idea that a business should be valued for its financial yields, financial recovery terms, values, and business sustainability; new financial valuation tools are added in order to achieve this business goal.

That is what it is all about, making the right decisions or finding the right mechanisms which enable the business growth and development. No matter if it is a new or initiate business, it must be submitted to the new financial valuation tools.

Palabras clave

Canvas, costo beneficio, costo de capital, costes, inversión, generación de valor, modelo de negocio, planeación estratégica, periodo de recuperación, tasa, tiempo, TIR, TREMA, valor presente.

Key words

Canvas, cost-benefit, cost of capital, costs, investment, value, business model, strategic planning, payback period, rate, time, IRR, WACC, present value.

Justificación

En plena segunda década del siglo XXI, es necesario abonar en la solución de los principales problemas que afectan a la población mexicana. Los cuales actualmente se centran en la necesidad de formular estrategias de negocio que permitan el autoempleo y detonen el crecimiento económico del país a fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por ello la urgente necesidad de brindar soluciones desde la ciencia aplicada a ello.

Modelo de Negocios

Este documento pretende ser una referencia teórica de lo que es un modelo de negocios, así como del instrumental técnico, financiero y económico que se debe de tomar en cuenta para diseñar un manual replicable que permita el éxito de las empresas.

El enfoque abordado en esta propuesta presenta una plataforma basada en el modelo de negocio tradicional aplicada a las tecnologías existentes en la época actual, representando así una herramienta práctica, que minimiza costos y agiliza la planeación así como el desarrollo de una empresa de manera sostenible y eficiente.

El mecanismo que se plantea se basa en la planeación eficiente de las empresas que permita crear negocios con crecimiento planeado y sostenido, evitando el cierre de empresas y la pérdida total de inversiones sociales, generando un impacto positivo en la economía nacional.

El concepto de modelo de negocio de Chesbrough y Rosenbloom¹, ilustra de manera clara la importancia de esta herramienta, la cual articula la proposición de valor; identifica un segmento de mercado; define la estructura de la cadena de valor; estima la estructura de costes y el potencial de beneficios; describe la posición de la empresa en la red de valor y formula la estrategia competitiva.

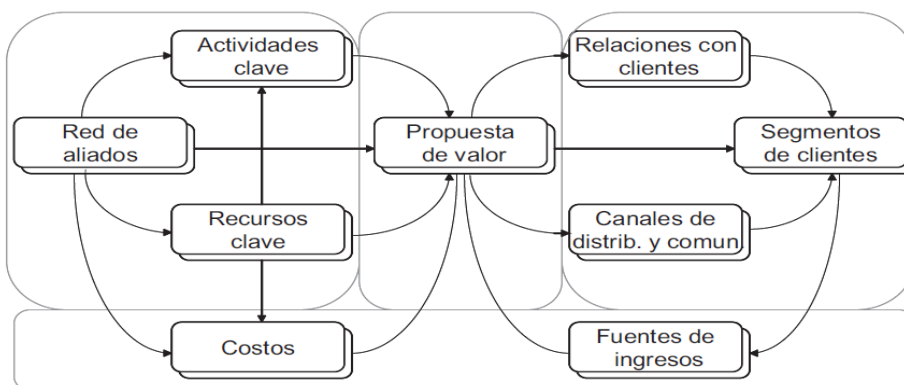
¹Chesbrough, Henry *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial & Corporate Change, Estados Unidos, 2002. pp 529-555.

El diseño de un modelo de negocio exige el uso de un esquema que facilite la operatividad de una empresa, el *business model canvas* (*modelo de negocios canvas*), es el instrumento básico que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado entendiendo a la empresa como un todo.

En su tesis doctoral, Alex Osterwalder define un modelo de negocio como “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”²

De manera práctica Osterwalder en colaboración con Yves Pigneur diseña el *business model canvas* (ver figura 1) presentado en el libro “*Business Model Generation*”. Dicho libro se compone de nueve bloques que agrupan las áreas clave de una empresa y que deben considerarse a la hora de diseñar un modelo de negocio.

Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder



²Osterwalder, Alexander, *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l’Université de Lausanne. Francia, 2004.

Fuente: Versión del autor, Osterwalder.³

Así pues tenemos que los *componentes de un modelo de negocio* son los siguientes

1. SEGMENTOS DE CLIENTES

Los clientes son la base de cualquier modelo de negocio, así que es un elemento que se debe conocer e identificar perfectamente.

2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor habla del problema que se desea solucionar para el cliente y cómo se le da respuesta con los productos o servicios de la empresa así como considerar la estrategia competitiva que se vaya a desarrollar.

3. CANAL

Este bloque es uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio ya que refiere la forma por la cual se dará entrega la propuesta de valor a cada segmento de clientes.

4. RELACIÓN

Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de descifrar es especificar la relación que se debe mantener con los clientes así como saber qué va a inspirar la marca en ellos. Se habla además de percepciones, por lo que el diseño de servicios aquí el *service design* es una metodología básica.

5. FLUJOS DE INGRESOS

³Osterwalder, Alexander y Yves Pigneur, *Generación de Modelos de negocios*. Grupo Planeta 12^o edición. España. 2013.

Este punto podría resultar a *priori* bastante obvio, pero sin embargo suele ser muy ortodoxa la forma de determinarlo a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde es muy común optar casi siempre por la venta directa dejando fuera cualquier otra forma de negocio que se pueda realizar.

6. RECURSOS CLAVE

Para llevar una propuesta al mercado es necesario realizar una serie de actividades. Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad, entre otros tantos que deben ser considerados.

7. ACTIVIDADES CLAVE

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor se debe llevar una serie de actividades clave internas que típicamente abarcan los procesos de producción, marketing, distribución, etcétera. Estas son las actividades que nos permiten entregar al cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

8. ALIANZAS

Es necesario e importante definir las alianzas necesarias para ejecutar un modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y potencien la propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

9. ESTRUCTURA DE COSTES

En éste caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer

y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable, sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.

El lienzo de modelos de negocio o *business model canvas* es una estupenda herramienta que ayuda en el proceso de diseñar e innovar sobre un modelo de negocio sin embargo no es una herramienta que dé solución completa a la problemática que nos enfrentamos.

Esta herramienta ayuda al pensamiento estratégico, ya que ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio lo que permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, clave para valorar en escenarios y en ciertos momentos el impacto de cada cambio

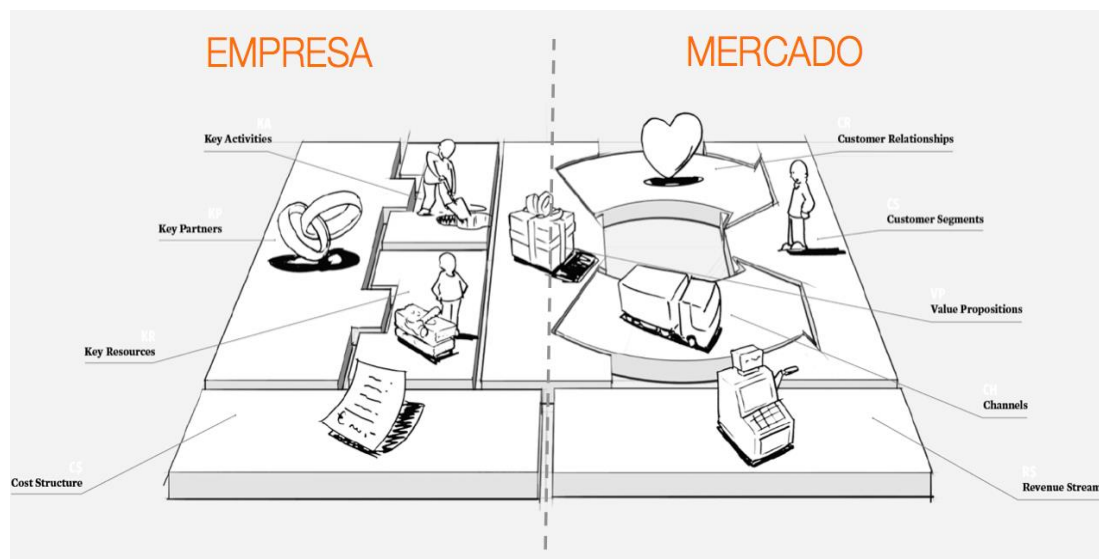
Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo *management*, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía, valuación de proyectos por mencionar algunas.

Sin embargo es excesivamente poco concreta, por lo que no es adecuada para el pensamiento más operativo.

Muestra de manera incompleta a todos los actores clave, así como sus relaciones entre ellos. Por ser tan vaga podemos caer en el error de pensar que el *business model canvas* es el modelo de negocio, y no únicamente una abstracción de sus elementos clave.

De esta manera, se propone incorporar a esta metodología el proceso de valuación de proyectos de inversión, ya que de esa forma garantizamos no sólo la generación estructurada de una idea hecha negocio sino que además aseguramos su viabilidad financiera y pertinencia en el mundo de los negocios, lo que permitirá dotar a las empresas, de herramientas de crecimiento y desarrollo. (Ver figura 2)

Figura 2 Modelo de negocio Canvas



Fuente: <http://www.esandra.com/el-modelo-lean-canvas-para-plasmar-tu-idea-de-negocio/>

Partiendo de la idea de que un negocio debe ser valorado por sus rendimientos, plazos de recuperación y generación de valor aunado a evaluar la sostenibilidad del negocio (negocio en marcha) adicionamos herramientas de valuación financiera que ayude a éste objetivo.

Independientemente del estatus en el que un negocio se encuentre debe ser evaluado a fin de tomar decisiones acertadas o bien para encontrar mecanismos que permitan el desarrollo y crecimiento del mismo, así pues, se una idea en gestación, sea un negocio iniciante o un negocio ya puesto en marcha debe sujetarse a dicha evaluación.

Así pues debe establecerse una metodología que permita mediante la implementación de un sistema contable-fiscal-financiero y administrativo la generación de elementos que fortalezcan la cadena de valor.

Debe entonces generarse los siguientes elementos cualitativos y cuantitativos mínimos:

Factores cuantitativos: Son aquellos que pueden expresarse en términos monetarios y que obtenemos de manera relativamente fácil, por ejemplo, materia prima directa, mano de obra directa, costo de ventas y otros.

Factores cualitativos: Son aquellos que difícilmente pueden reducirse a pesos y sin embargo en determinados momentos pueden tener más importancia que las cantidades, por ejemplo, la presentación del artículo, el modelo y el entorno económico, político y social.

El objetivo de los proyectos de inversión radica en analizar, planear, estructurar, comprar, generar, formular, valorar y evaluar proyectos de inversión en cuanto a su clasificación, estudio de mercado, estudio técnico, financiero y legal.

Definición

A la luz de varios autores podemos decir, que en el afán de maximizar el valor de una empresa o generar valor adicional es necesario elaborar diversas combinaciones de inversión, financiamiento y dividendos, así como la colocación de capital en proyectos cuya expectativa rentable a futuro sea la más atractiva, así llegamos a la siguiente definición:

Un modelo de negocio es un plan que busca dar una solución inteligente mediante la asignación de capital y de insumos varios a la necesidad de producir un bien o servicio con utilidad individual o colectiva.

Al existir diferentes alternativas, se debe elegir el modelo que considere la capacidad de la empresa en cuanto a producción y servicio, habilidad y costo económico.

Proyectos de inversión: etapas y elementos

Los elevados estándares de calidad que exige el mercado obligan a estructurar modelos de negocios competitivos y rentables, para ello debemos echar mano de por lo menos cuatro estudios fundamentales:

1. Estudio socioeconómico: Este estudio comprende las variables macroeconómicas, sociales y financieras.
2. Estudio de mercado: Debe identificar al posible consumidor, mercados futuros y todo lo relacionado a la mezcla de la mercadotecnia como precio, plaza, producto, promoción y personas.
3. Estudio de producción: Identifica las características técnicas como lo son materia prima, capacidad utilizada, tecnología y otros.
4. Estudio financiero: Se realiza a través de una proyección de estado de resultados y flujos de efectivo a fin de tener las bases para evaluar el rendimiento de la inversión.

Estudio de pre factibilidad

Aunque cada estudio de negocio es único y distinto, para tomar una decisión se debe de considerar con un alto grado de certeza su utilidad, de tal forma que asegure dar respuesta o solución a una necesidad o demanda, así como asegurar de forma eficiente la rentabilidad esperada.

Diagnóstico

- Para hacer un diagnóstico real es necesario tomar en cuenta:
- El ambiente socioeconómico y político
- La ubicación
- La competencia local y externa
- El grado de demanda
- El estudio económico y poder adquisitivo de nuestro mercado potencial
- Fuentes de financiamiento a las que se tienen acceso

Esto nos permite identificar las fortalezas y debilidades, indicadores importantes en el proceso de la toma de decisiones.

Para tomar una excelente decisión se debe de hacer una estructura del proyecto en base a la dimensión en tiempo y tamaño, así como el riesgo, a fin de incluir por lo menos los puntos:

- Alcance
- Métodos utilizados y diagnóstico
- Personas o grupos de interés
- Exposición y justificación del objeto y objetivo del proyecto
- Limitaciones y apoyos
- Responsabilidades

Estudio de mercado

Ortega Castro define al estudio de mercado como:

“La finalidad de medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que dadas ciertas condiciones presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción o servicios en un periodo determinado así como sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar”⁴

El objetivo del estudio de mercado identificara qué producir, para quién producir, a qué precio, cómo producir, cuánto producir y dónde producir.

Estudio técnico

Baca Urbin define al estudio de técnico como:

⁴Ortega Castro, Alfonso, *Proyectos de inversión*. Compañía Editorial Continental. México, 2006.

“El análisis que pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto”⁵

En este estudio se debe incorporar de manera precisa los procesos de calidad, la estructura organizacional, así como las funciones técnicas y administrativas que aseguren la operación de la entidad.

Estudio costo - beneficio

Es necesario identificar la relación que se tiene con respecto a la responsabilidad social de la empresa a fin de identificar los indicadores sociales y económicos que beneficiaran a la región.

Evaluación financiera del proyecto de inversión

Es necesario determinar en todo proyecto de inversión, tanto a la pre factibilidad y el estudio de mercado técnico a fin de obtener herramientas necesarias que nos permitan aplicar alguno de los diferentes métodos de evaluación financiera para conocer la utilidad y rentabilidad de un proyecto.

En nuestro caso, estudiaremos la inversión de capital que son erogaciones que se recuperan a largo plazo y pueden ser productivas si generan ingresos, por ejemplo la maquinaria, las franquicias, las acciones en otra empresa y otros, y las no productivas que son aquellas que no generan ingresos pero que si contribuyen al mejoramiento del entorno de la entidad, por ejemplo comedores, estacionamientos y otros.

Las decisiones de inversión de capital son importantes por las razones:

⁵Baca Urvina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill. México, 2011.

1. Generalmente son grandes cantidades de dinero las que se invierten
2. Las inversiones son de largo plazo
3. Es poco viable hacer reversibles los efectos de una decisión
4. El futuro de la empresa puede depender de una sola decisión
5. Los planes se vislumbran a futuro y esto es incierto

Factores de la Inversión

Es necesario determinar en todo modelo de negocio, tanto la pre factibilidad así como el estudio de mercado y el estudio técnico a fin de obtener herramientas necesarias que nos permitan aplicar alguno de los diferentes métodos de evaluación financiera para conocer la utilidad y rentabilidad de un proyecto.

Los factores de la inversión a considerar son cuatro:

1. La inversión neta
2. Los ingresos netos
3. La tasa de rendimiento mínima aceptada (TREMA) o costo de capital
4. El tiempo

Inversión neta

La inversión neta no necesariamente es el costo sino debemos entenderla como la inversión adicional que requiere el modelo para generar futuras utilidades.

Para obtener la inversión neta existen tres ajustes típicos que son:

1. Costos evitables: Son aquellos en los que no se incurrirá si es que la inversión se hace.
2. La inversión adicional en activo circulante: Son las sumas adicionales en activo líquido, para introducirse al mercado.

3. Ingresos derivados de la venta de propiedades: Es el resultado de los activos que se tienen que vender, lo que puede resultar una pérdida o una utilidad.

Ingresos netos

Los ingresos derivados de una inversión no deben ser considerados meramente como una utilidad contable, sino como los flujos de efectivo o los ahorros que se esperan, los cuales serán descontados a valor presente neto y estos serán comparados con la inversión inicial o inversión neta.

Para encontrar los ingresos netos vamos a utilizar la fórmula:

Ingresos y Ahorros

- Costos

= Utilidad antes de impuestos

x 1-Tasa de impuestos

= Utilidad después de impuestos

+ Depreciaciones y amortizaciones

= Ingresos netos

Tasa Mínima Aceptada por la Empresa o Costo de Capital

Es la tasa mínima a la que la gerencia o una persona piensa invertir y en este caso el costo de capital puede ser considerado un costo de oportunidad.

Debemos tomar en cuenta la vida económica del proyecto, expresada en tiempo, en los que se espera exista o se generen utilidades.

Métodos para evaluar los proyectos de inversión

Existen una diversidad de métodos que nos permiten comparar los ingresos netos derivados de una inversión y el resultado de la tasa mínima aceptada, para determinar si un proyecto es bueno o no, y así tenemos:

Plazo de recuperación o Tasa contable

Se determina mediante la relación de los ingresos netos con la inversión neta y así se determina el tiempo en el que se recuperara la inversión.

Métodos de valor presente

En este método los ingresos son descontados a una tasa predeterminada y comparada con la inversión neta.

Si el resultado es positivo, el proyecto es bueno, pero si por el contrario, el resultado es negativo, el resultado se desecha. Si se tienen varias alternativas, la mejor será aquella que tenga un mayor exceso o excedente de valor presente.

Se presentan dos casos:

1. Cuando los ingresos son uniformes
2. Cuando los ingresos no son uniformes

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que iguala el valor presente de sus ingresos con el valor de la inversión inicial. Este modelo se toma en consideración para reconocer la baja del valor del dinero a través del tiempo.

Medición de Riesgo

El riesgo es la variación de los flujos de caja reales con respecto a los estimados. La falta de certeza de las estimaciones del comportamiento futuro, se pueden asociar normalmente a una distribución de probabilidades de los flujos de caja generados por el proyecto.

Métodos para tratar el riesgo

a) Análisis de sensibilidad

Consiste en la consideración de posibles resultados utilizando cálculos subjetivos en los rendimientos, de tal forma que se obtenga una evaluación en la que dichos resultados variarán.

b) Escenarios pesimista, probable y óptimo

Se suponen tres clases de rentabilidad viéndose reflejado el riesgo a través de estos escenarios.

c) Probabilidades

La probabilidad de que un evento ocurra puede ser considerada como un porcentaje de oportunidad de obtener dicho resultado.

Costo de Capital Ponderado (CCP)

El Costo de Capital Ponderado consiste en determinar un promedio de la carga financiera o costo de oportunidad que tienen las fuentes de financiamiento que integran la estructura financiera de una empresa.

Se trata de:

a) Identificar las fuentes internas y externas de financiamiento

- b) Conocer el costo de cada una de ellas
- c) Determinar la ponderación de cada una de estas

Conclusiones

Por lo tanto la creación de una metodología que sirva como una herramienta sencilla para quienes tienen una idea de negocio o bien un negocio en operación puedan hacerlo exitoso y generar valor y riqueza además de condiciones económicas favorables para este y su entorno mediante la creación de empleos.

Es necesario establecer mecanismos que permitan evaluar constantemente la evolución de las entidades económicas, mediante metodologías que brinden elementos de valor para la toma de decisiones.

Al emprender un nuevo negocio, al realizar una nueva inversión, mejora o adquisición de bienes ya sean muebles, inmuebles o intangibles, se debe evaluar la pertinencia de la decisión en función de la generación de valor para la entidad y debe responder al plan de negocio planteado en el modelo de negocio.

Bibliografía

Baca Urvina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*. McGraw Hill. México, 2011.

Chesbroug, Henry *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial & Corporate Change, Estados Unidos, 2002.

Ortega Castro, Alfonso, *Proyectos de inversión*. Compañía Editorial Continental. México, 2006.

Osterwalder, Alexander y Yves Pigneur, *Generación de Modelos de negocios*. Grupo Planeta 12º edición. España. 2013.

Osterwalder, Alexander, *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Disertación doctoral*. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne. Francia, 2004.