
Evaluación de oportunidades de negocio

PID_00261881

Francisco Manuel Sánchez Ocaña

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas





**Francisco Manuel Sánchez
Ocaña**

Arquitecto y economista. Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Oberta de Catalunya. Executive MBA por ESADE. Doctorando en Creación y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Con una dilatada experiencia como emprendedor, actualmente es director de marketing en BCN Accelerator.

Primera edición: febrero 2019
© Francisco Manuel Sánchez Ocaña
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Evaluación de experimentos.....	7
1.1. La entrevista de validación	8
2. Evaluación de la propuesta de valor.....	10
2.1. Los diez principios para la evaluación de la propuesta de valor	10
2.2. Documentar el proceso de evaluación de la propuesta de valor	12
2.3. Cuestiones finales que hay que considerar sobre nuestra propuesta de valor	13
3. Evaluación de la capacidad de entrega de valor al cliente.....	14
3.1. Actividades clave	15
3.2. Acceso a los recursos clave	16
3.3. Capacidad para conectar con los clientes	16
3.4. Acceso a canales de distribución	17
4. Evaluación de la capacidad para capturar valor.....	19
4.1. Modelo de ingresos	19
4.2. Estructura de costes	22
4.3. Márgenes previstos	23
4.4. Margen de contribución	24
Resumen.....	26
Bibliografía.....	29

Introducción

En el primer módulo definíamos una idea de negocio como una intuición en relación con la posibilidad de que se dieran las condiciones para poder desarrollar un negocio viable. Sin embargo, decíamos que una oportunidad de negocio es la confirmación de que, efectivamente, estas condiciones realmente se dan, con independencia de las opiniones y las preferencias de la persona o grupo de personas interesadas en su implementación.

Comentábamos también que, a pesar de que podemos llegar a tener buenas ideas de negocio por diferentes medios, las oportunidades de negocio, en realidad, ni se buscan ni se encuentran al azar, sino que se desarrollan.

Después del reconocimiento inicial de la oportunidad de negocio realizado en el primer módulo, hemos dedicado el segundo módulo a ver cómo podemos utilizar una metodología como el *design thinking* para desarrollar oportunidades de negocio. Ahora bien, para poder afirmar que realmente estamos ante una oportunidad de negocio y poder atraer a socios, inversores o empleados que nos ayuden a su implementación, tenemos que poder argumentar de manera racional que, efectivamente, la oportunidad de negocio está adecuadamente validada. A pesar de que esta validación nunca podrá eliminar del todo el riesgo inherente a cualquier nueva iniciativa empresarial, sí que nos permitirá reducir este riesgo e incrementar las probabilidades de éxito.

Dedicaremos este tercer módulo a la evaluación de aquellas oportunidades de negocio reconocidas y desarrolladas según la metodología explicada en los módulos anteriores. Para hacerlo, evaluaremos la capacidad de la nueva oportunidad para generar valor para los clientes, hacer entrega de este valor y, finalmente, capturar una parte del valor generado en beneficio de los accionistas que financian la nueva iniciativa empresarial o la nueva línea de negocio (en el caso de empresas emprendedoras).

Objetivos

De la lectura atenta y el estudio del presente módulo didáctico, pretendemos que el estudiante logre los objetivos siguientes:

1. Disponer de las herramientas para evaluar la propuesta de valor que incorpora una posible oportunidad de negocio.
2. Tener la capacidad para entender el concepto de entrega de valor.
3. Poder evaluar si una posible oportunidad de negocio contempla los requisitos necesarios para poder hacer la necesaria entrega de valor a sus clientes.
4. Entender el concepto de captura de valor.
5. Disponer de las herramientas para evaluar la capacidad de captura de valor de una determinada oportunidad.

1. Evaluación de experimentos

Una vez tenemos hecho el prototipo, necesitamos que nuestros potenciales clientes lo evalúen y nos den retroalimentación respecto a la propuesta de valor. Los objetivos de esta primera fase de evaluación de oportunidades de negocio son:

- 1) Comprobar si nuestra propuesta de valor realmente se adecua a las necesidades de nuestros clientes y resuelve sus problemas.
- 2) Comprobar que da una respuesta bastante relevante para disparar la decisión de compra de nuestro producto o servicio a un precio determinado.
- 3) Recoger el aprendizaje necesario para mejorar nuestra propuesta de valor.

El mecanismo para desarrollar este proceso de evaluación y aprendizaje se lleva a cabo a través de entrevistas. Estas entrevistas, a diferencia de las entrevistas de empatía que se realizan en fases anteriores, no pretenden descubrir una problemática concreta, sino averiguar si la solución diseñada y propuesta resuelve el problema o la necesidad que hay que satisfacer. Para hacerlo, hay que llevar el prototipo a la entrevista (o al entrevistado al prototipo) y medir las reacciones del usuario.

Para que el aprendizaje sea realmente relevante, hay que identificar qué es lo que realmente queremos evaluar. Hay toda una serie de premisas previas que hemos aceptado a la hora de diseñar la propuesta de valor que hay que validar; las características del producto, el segmento del mercado al que se dirige o el precio al que queremos comercializar un servicio, podrían ser algunas de estas premisas.

Para facilitar el proceso, tenemos que convertir estas premisas en hipótesis verificables:

Hipótesis verificable = [una determinada acción repetible] provocará [un resultado esperado y medible]

Algunos ejemplos del tipo de hipótesis que se pretende verificar serían las siguientes:

- Las entrevistas validarán que los clientes valoran muy positivamente disfrutar de un espectáculo culinario mientras cenan.
- Las entrevistas validarán que nuestro público objetivo son las mujeres solteras de más de 65 años.

- Las entrevistas validarán que existe un porcentaje de como mínimo el 5 % de nuestro público objetivo dispuesto a pagar 80 € al año por nuestro servicio cuando este esté disponible.

Se debe facilitar la conversación con el cliente, recordando que lo auténticamente relevante no es el prototipo en sí mismo, sino la opinión del usuario y la información que nos aporta. En ningún caso se tiene que defender el prototipo o la propuesta que representa; lo que se debe hacer es observar y aprender.

Para conseguirlo, lo primero que se necesita es la descripción de la tarea que hay que realizar con el prototipo y un usuario para que la realice. Hay que mostrar el objeto, pero no dar excesiva información, puesto que una de las cosas que queremos saber son las dificultades que las personas pueden tener al utilizar adecuadamente nuestro producto. Una vez que el usuario tiene el prototipo, hay que dejar que lo manipule y experimente con él. Para conseguir el máximo de información posible, se le puede pedir que reflexione en voz alta: ¿qué piensa de lo que está haciendo con el prototipo? ¿Qué es lo que funciona y lo que no? ¿Qué opina de determinadas características o funcionalidades?

A medida que el usuario experimenta con el prototipo, el investigador tiene que hacer una observación activa de esta experiencia de usuario. ¿Cómo utiliza el usuario el prototipo? ¿Lo hace bien o está utilizando el producto de manera inadecuada? En este sentido, tan importante como obtener opiniones positivas de lo que realmente funciona es identificar los puntos que generan dudas y problemas en el usuario.

Para poder extraer el máximo provecho del proceso, hay que tomar notas de los indicios más sorprendentes, de los problemas de usabilidad, de lo que realmente gusta al usuario y de lo que no le acaba de convencer, etc.

1.1. La entrevista de validación

Ash Maurya (2012) describe una serie de etapas para poder realizar una buena ronda de entrevistas de validación:

1) **Bienvenida.** Se explica brevemente cómo funciona la entrevista. «Muchas gracias por venir... Estamos trabajando en... La entrevista funcionará de la siguiente manera... Me gustaría subrayar que no tenemos todavía un producto acabado...».

2) **Recogida de antecedentes.** Se hacen preguntas introductorias que sirvan para recoger información previa sobre los participantes: «Antes de empezar, nos gustaría saber... ¿Con qué frecuencia / con quién / cómo...?»

3) Explicación de una historia para situar el contexto. Explica los tres principales problemas que hay que tratar. «¿Te identificas con estos problemas?». Si la respuesta es negativa, es mejor dejar de hacer una entrevista de validación y aprovechar para hacer una entrevista de empatía.

4) Demostración y evaluación de la solución. Explica a través de una demostración cómo se soluciona cada problema. Pregunta sobre qué parte de la solución encaja más con la problemática del usuario, cuál es prescindible o qué se puede echar de menos.

5) Evaluación del precio. Normalmente, el precio correcto es aquel que los clientes aceptan pero con un poco de resistencia. No se tiene que pedir al cliente que dé un precio aproximado. Directamente se tiene que comunicar la política de precios prevista y esperar una respuesta al respecto.

6) Permiso. Se pide permiso para volver a hacer otra prueba de validación cuando la nueva solución esté preparada.

2. Evaluación de la propuesta de valor

Recordemos que la **propuesta de valor** es la fórmula que utilizan las empresas para satisfacer las necesidades, los deseos y las aspiraciones de sus clientes.

Como hemos visto en el punto anterior, al adoptar un modelo progresivo e interactivo de desarrollo de nuestra propuesta de valor, como el que nos ha facilitado el *design thinking*, ya hemos hecho un gran esfuerzo de validación y evaluación de nuestra propuesta de valor. Es algo que ya hemos hecho desde el primer momento en el que hemos salido a la calle, con nuestros prototipos, y los hemos testado con las entrevistas de validación.

Continuando con la lógica de una metodología especialmente centrada en la persona y la satisfacción de sus necesidades, la evaluación de la propuesta de valor, en realidad, no la haremos nosotros como empresa o emprendedores, la hará el propio cliente o usuario mediante su reacción y *feedback* ante nuestra propuesta de valor.

Pero a diferencia de lo que hacíamos en la fase de desarrollo, en esta fase pondremos el foco en la validación de hipótesis y no tanto en el aprendizaje que se derive de esta. De todos modos, hay que tener presente que la evaluación de la propuesta de valor también es una valiosa fuente de información, que nos tiene que ayudar a mejorar y refinar las hipótesis que soportan nuestra propuesta de valor. Por ello es tan importante empezar a testar nuestras hipótesis tan pronto como sea posible.

2.1. Los diez principios para la evaluación de la propuesta de valor

La realidad es muy compleja y dinámica, lo que provoca que sea extraordinariamente complicado poder articular una propuesta de valor que se ajuste a la primera a las necesidades cambiantes de los clientes. Por ello hay que experimentar para poder acumular pruebas de qué es lo que funciona y qué no.

Osterwalder y Pigneur (2014) proponen diez principios para la evaluación de la propuesta de valor mediante la experimentación, con el objetivo de reducir sistemáticamente el riesgo y la incertidumbre que siempre acompañan una nueva iniciativa empresarial.

1) **Asegurarse de que las evidencias se imponen a las opiniones.** A menudo, empresarios y emprendedores se enamoran literalmente de sus ideas y se identifican personalmente con las opiniones que soportan las hipótesis sobre las

cuales las han fundamentado. A veces, las opiniones se personalizan en exceso y ponerlas en cuestión puede afectar a las relaciones interpersonales dentro del equipo emprendedor. Esto puede ser especialmente relevante en organizaciones donde las relaciones jerárquicas entre personas pueden dificultar la aceptación de que determinadas opiniones estaban equivocadas. Hay que diferenciar las hipótesis de trabajo de las personas que las proponen para que las opiniones no se impongan a las evidencias que las evaluaciones nos facilitan.

2) Aprende rápido y reduce el riesgo abrazando el fracaso. Evaluar ideas nos expone al fracaso. Esto hace que muchos emprendedores eviten la evaluación de sus ideas y pospongan la exposición de su propuesta a sus potenciales clientes. Se debe cambiar la percepción del fracaso y entender que es una fuente de conocimiento, aprendizaje y ahorro (¿cuál es el coste de salir al mercado con una propuesta no validada?).

3) Evalúa rápido, refina después. La evaluación de la propuesta de valor tiene que ser muy económica y fácil de realizar para poder recoger el máximo de indicios posible y poder realizar todas las mejoras que se pueda antes de descartar una determinada línea de trabajo.

4) Los experimentos no son la realidad. De la experimentación en el proceso de evaluación de una determinada propuesta de valor no podemos inferir que estamos afrontando la realidad a la que nos tendremos que exponer cuando finalmente acabemos saliendo al mercado. En consecuencia, tal como ya hemos comentado, a pesar de que el proceso de evaluación es una fórmula para reducir riesgos e incertidumbres de manera sistemática, no los elimina completamente.

5) Encuentra el equilibrio entre los resultados y los objetivos. La realización de experimentos para evaluar la propuesta de valor y refinarla no nos tiene que hacer perder de vista cuáles son nuestra visión y nuestros objetivos con la iniciativa que pretendemos impulsar. A veces, habrá que abandonar una determinada línea de experimentación (o transferirla a otras iniciativas) si esta no se ajusta, por ejemplo, a las líneas estratégicas de la compañía que la impulsaba.

6) Hay que identificar los factores clave de la propuesta. Lo primero que hay que evaluar son aquellas hipótesis que soportan la propuesta de valor, aquellas hipótesis que si no son validadas pondrían en crisis la totalidad de la línea de trabajo desarrollada.

7) Empieza por evaluar las variables clave del cliente. Lo primero que hay que evaluar y validar son los retos que nos plantea el segmento de consumidores o usuarios elegidos, cuáles son los beneficios que realmente esperan de

nuestra propuesta de valor y cuáles son los riesgos, las barreras y los obstáculos que tienen que superar para adquirir y disfrutar del producto o servicio que se les ofrece.

8) Tiene que ser medible. La evaluación de la propuesta de valor debe ser medible de acuerdo con unas métricas preestablecidas. Estas métricas no solo nos tienen que facilitar el análisis del proceso de aprendizaje, sino que nos tienen que poder poner en disposición de afirmar de manera argumentada que una propuesta de valor está validada.

9) Acepta que no todos los hechos son iguales. Durante el proceso de entrevistas, un entrevistado puede decir una cosa y hacer otra completamente diferente. En este caso, hay que reconsiderar la confiabilidad de la evidencia recogida.

10) Evalúa las decisiones que serán irreversibles tanto como sea posible. Algunas decisiones que hay que tomar tienen un impacto irreversible en el proyecto de desarrollo y evaluación de oportunidades de negocio. En algunas fases avanzadas del proyecto, el tiempo (o los recursos económicos) pueden escasear, y el abandono de determinadas líneas de trabajo y el desarrollo de otras puede resultar irreversible. En estos casos, hay que evaluar las hipótesis que apoyan estas decisiones más que otras decisiones no críticas.

2.2. Documentar el proceso de evaluación de la propuesta de valor

Tal como comentamos a la hora de diseñar el proceso de experimentación con prototipos, donde había que documentar el aprendizaje acumulado, tenemos que hacer lo mismo con la secuencia de experimentos para validar la propuesta de valor.

1) Define la hipótesis. Describe la hipótesis que quieres evaluar indicando su grado de importancia dentro del concepto general de la oportunidad que estamos tratando de identificar.

2) Define el experimento. Describe qué tipo de experimento pretendes realizar (la exposición a un prototipo, una entrevista de validación, una *landing page*, etc.) indicando el coste de la prueba que se ha de realizar y la confiabilidad de los datos que se tienen que recoger.

3) Define las métricas. Se trata de formular el conjunto de datos que se pretenden recoger y cuál será el tiempo necesario para que el experimento dé resultados.

4) **Define el criterio.** Define claramente el criterio objetivo que hará que una hipótesis esté validada o no, y el número de experimentos necesarios para que esto sea realmente así.

2.3. Cuestiones finales que hay que considerar sobre nuestra propuesta de valor

Mediante el proceso interactivo y progresivo de desarrollo de la propuesta de valor, sobre la cual se afianza la oportunidad de negocio que estamos desarrollando y evaluando, conseguiremos reducir de una manera progresiva la incertidumbre que acompaña toda oportunidad de negocio, y aumentaremos su fiabilidad.

Ahora bien, ¿cuándo podremos afirmar de verdad que la propuesta de valor está realmente validada? En este sentido, hay toda una serie de cuestiones que, una vez resueltas, nos pueden permitir argumentar de manera racional que nuestra propuesta de valor está validada:

- La propuesta de valor está alineada con las necesidades, los deseos o las aspiraciones del cliente. Es adecuada y relevante.
- Los experimentos demuestran que los clientes quedan satisfechos con la propuesta que se les plantea.
- La segmentación de clientes está bien realizada.
- La propuesta de valor se diferencia de la de los competidores mediante la incorporación de factores competitivos especialmente valorados por los clientes.
- No existen productos sustitutivos en el mercado.
- Los competidores difícilmente podrán reaccionar ofreciendo mejores productos o mejores precios.
- La ventaja competitiva sobre la cual se basa la propuesta de valor es difícilmente copiable por la competencia.
- Nuestra propuesta de valor prevé la recurrencia y la repetición de compra del cliente.
- Las barreras de salida para que el cliente abandone nuestro producto y adquiera el de la competencia son muy elevadas.
- No se prevé que la competencia en nuestro sector se intensifique a medio plazo.

3. Evaluación de la capacidad de entrega de valor al cliente

En el primer módulo afirmamos que una oportunidad de negocio es una situación concreta y finita donde se ha validado de forma racional que existe la posibilidad efectiva de que una persona, empresa u organización puedan llegar a crear y entregar valor a un determinado colectivo de clientes, y capturar parte de este valor de acuerdo con sus objetivos económicos o sociales.

En consecuencia, lo que caracteriza una oportunidad de negocio es la capacidad de crear, entregar y capturar valor. En los módulos y apartados previos ya hemos trabajado el concepto de creación de valor a través de la definición de los retos del cliente y sus variables clave. En este apartado hablaremos de la entrega de valor.

La entrega de valor es la capacidad que un individuo (emprendedor) o una organización tienen para:

- 1) Realizar las actividades clave que le permiten generar valor para sus clientes.
- 2) Disponer de los recursos necesarios para generar este valor.
- 3) Establecer las relaciones necesarias con su público objetivo para informar, persuadir y convencer para que adquieran el producto o servicio comercializado.
- 4) Tener acceso a los canales de distribución necesarios para hacer llegar el producto al cliente.

La necesidad de poder hacer la entrega de valor al cliente condiciona el concepto de oportunidad de negocio. En la medida en que ni todos los individuos ni todas las organizaciones tienen acceso a los mismos recursos y a las mismas capacidades, las oportunidades de negocio no son universales. Lo que puede resultar una gran oportunidad de negocio para una compañía no tiene por qué serlo para otra.

Para evaluar una oportunidad de negocio desde la perspectiva de la capacidad de entrega de valor, analizaremos por separado la capacidad para realizar las actividades clave, el acceso a los recursos necesarios, las relaciones con los clientes y el acceso a los canales de distribución.

3.1. Actividades clave

Son actividades clave todas aquellas que tienen que permitir que una compañía ponga en marcha su modelo de negocio, para que pueda crear y entregar valor a sus clientes.

Se podría discutir si la realización de estas actividades clave forma parte de los aspectos relacionados con la creación de valor o con su entrega. Dado que este tipo de debates no condicionan el resultado final del proceso de evaluación de oportunidades de negocio, en este trabajo se ha preferido centrar la creación de valor en la definición de la propuesta de valor, para concentrar la capacidad de entrega de valor en aquellos aspectos más ejecutivos que han de permitir que la propuesta de valor se convierta en un producto tangible a disposición del cliente.

Podríamos clasificar las actividades clave según las categorías siguientes:

- **Producción.** Son aquellas actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto y que permiten la producción en grandes cantidades o a una calidad superior. Este tipo de actividad será especialmente relevante a la hora de evaluar oportunidades de negocio relacionadas con el impulso de nuevas empresas manufactureras.
- **Solución de problemas.** Este tipo de actividades permiten que la empresa o el emprendedor encuentren nuevas soluciones para los problemas del cliente. La evaluación de oportunidades de negocio relacionadas con empresas de servicios o consultoría tendrá que evaluar la capacidad del grupo emprendedor para realizar este tipo de actividades clave.
- **Plataformas y redes sociales.** Si se pretende evaluar una oportunidad de negocio donde el principal recurso está dominado por plataformas y redes sociales, la capacidad para crearlas, desarrollarlas, gestionarlas y evolucionarlas pasará a ser un factor clave en el éxito de la nueva iniciativa.

Las cuestiones que nos podríamos plantear, para evaluar si las actividades clave que se tienen que desarrollar validan la existencia de una oportunidad de negocio, serían las siguientes:

- Somos capaces de ejecutar estas actividades de manera eficiente.
- Son actividades difíciles de copiar.
- La calidad en la ejecución es/será elevada.
- Se plantea un equilibrio entre las actividades clave que se tienen que externalizar e internalizar.

3.2. Acceso a los recursos clave

Para que una idea de negocio se convierta en una auténtica oportunidad se debe tener acceso a los recursos clave necesarios para poderla llevar a la práctica. Estos recursos son los que tienen que permitir que la futura compañía desarrolle su actividad. Hablamos de recursos:

- **Físicos.** Se trata de los activos físicos, como por ejemplo instalaciones y maquinaria, edificios, vehículos, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales.** Serían recursos intelectuales las marcas, la propiedad intelectual, las patentes, los derechos de autor, las bases de datos, etc. El problema con este tipo de recursos es que, a pesar de que son difíciles de copiar (de forma legal), también son difíciles de conseguir.
- **Humanos.** Cualquier nueva iniciativa empresarial requiere del factor humano para poder llegar a implementarse. El factor humano pasará a ser un recurso clave en aquellas iniciativas empresariales relacionadas con actividades donde el conocimiento y la creatividad son un factor competitivo clave.
- **Financieros.** Algunas iniciativas empresariales pueden requerir recursos financieros, como por ejemplo dinero en efectivo, garantías, líneas de crédito o *stock options* para contratar y motivar a determinados empleados clave.

A la hora de evaluar una oportunidad de negocio, hay que identificar cuáles serán los recursos clave necesarios para poder implementarla y si tenemos acceso a ellos.

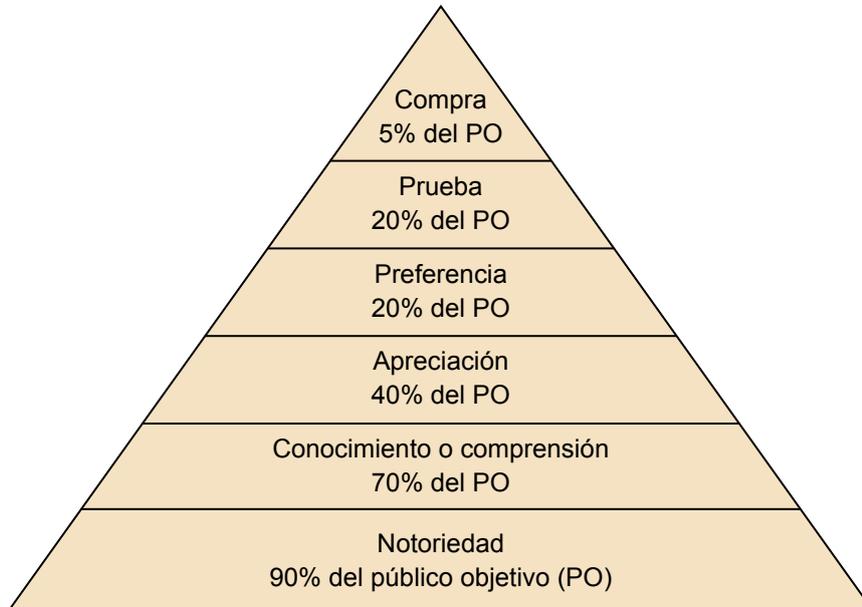
3.3. Capacidad para conectar con los clientes

Tal como hemos comentado, para poder llegar a aprovechar una idea de negocio, para que esta devenga una auténtica oportunidad, se tiene que ser capaz de llegar a entrar en contacto con el público objetivo al que se dirige. Se debe poder informar, persuadir y convencer al mercado de la idoneidad de la compra del producto o servicio que se comercializará.

En este sentido, es necesario que a la hora de evaluar una oportunidad de negocio se cuestione qué tipo de relación se tendrá que establecer con los clientes, cuál es su coste y cómo esta relación queda integrada con el resto de los elementos que configuran el modelo de negocio que se pretende implementar.

- ¿Cuáles son los objetivos de comunicación que hay que lograr para conseguir que la idea de negocio se convierta en una oportunidad de negocio viable?
- ¿Qué recursos son necesarios para lograr estos objetivos de comunicación?
¿Cuál es su coste?

Pirámide de efectos de comunicación.



Fuente: Belch y Belch (2007).

- ¿Cuál es el coste de adquisición de un cliente? ¿El éxito de la nueva iniciativa aumenta los costes de adquisición de clientes?
- ¿Existe algún tipo de barrera sociocultural que dificulte la aceptación del mensaje por parte de los clientes?
- ¿Es necesaria la construcción de una marca para comercializar el nuevo producto o servicio?
- ¿Cuál es el coste de construcción de esta marca?
- ¿Cómo es el posicionamiento de las marcas de la competencia en la mente de nuestro público objetivo?

3.4. Acceso a canales de distribución

Los canales de distribución son el mecanismo mediante el cual se conseguirá llevar el producto hasta el cliente. Si la política de marketing y comunicación tiene que permitir promocionar la nueva compañía y los productos que comercializa, y tiene que ayudar a los clientes a evaluar sus productos para que finalmente los compren, la gestión de los canales de distribución condicionará:

- 1) Cómo comprarán los clientes el producto.
- 2) Cómo se les hará entrega de la propuesta de valor prometida.

3) Cómo se les dará el correspondiente servicio de apoyo posventa.

Hay toda una serie de cuestiones que se deben considerar a la hora de evaluar los canales de distribución previstos por la oportunidad de negocio desarrollada:

- ¿Son estos canales eficaces y eficientes?
- ¿El canal llega con facilidad a los clientes?
- ¿La visibilidad del canal entre los clientes es elevada?
- ¿Se pueden lograr economías de escala y alcance a través del canal?
- ¿El canal está perfectamente alineado con la segmentación de clientes realizada?
- ¿Hay algún competidor con una posición dominante en el canal?
- ¿Puede el canal elegido acabar siendo irrelevante para el cliente?
- ¿Afecta el uso del canal a los márgenes del negocio?
- ¿Son excesivos los costes del canal? ¿Incrementan el coste de la entrega de valor de manera excesiva?

4. Evaluación de la capacidad para capturar valor

Tal como explicamos en el primer módulo, la actividad organizativa de cualquier compañía se centra en la creación y la entrega de valor para sus clientes. Ahora bien, la razón de ser de este esfuerzo no es otra que la de generar un beneficio. Este beneficio puede ser un beneficio social cuando no hay ánimo de lucro, o puede ser económico cuando el ánimo de lucro sí que existe.

En cualquier caso, las empresas tienen que ser capaces de capturar parte del valor que generan y entregan a sus clientes. En el caso de las empresas sociales y las organizaciones sin ánimo de lucro, la captura de valor les tiene que permitir financiar toda o parte de su actividad. En el caso de las empresas convencionales con ánimo de lucro, aquellas con un objetivo claro de generar beneficios económicos, la captura de valor es imprescindible para poder remunerar a sus accionistas y compensarlos por el riesgo asumido financiando la iniciativa empresarial.

Evaluar una oportunidad de negocio también implica validar que la nueva iniciativa será capaz de crear y entregar valor a sus clientes, capturando una parte de este valor en beneficio propio, para remunerar a los accionistas que la financian (ánimo de lucro) o para financiar su propia actividad de impacto social (sin ánimo de lucro).

Para hacerlo, habrá que considerar cuál es el modelo de ingresos previsto y cuál es la estructura de costes, para poder así evaluar los márgenes previstos por la empresa o el emprendedor y que justifican la existencia de una oportunidad de negocio.

4.1. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos nos tiene que decir cómo se prevé que la nueva oportunidad de negocio que se ha de evaluar genere el dinero necesario para poder desarrollar su actividad y dar beneficios.

La pregunta clave a la que hay que contestar en esta fase de la validación es *cuánto* está dispuesto a pagar el cliente a cambio de la entrega de la propuesta de valor. Tal como hemos visto en la fase de desarrollo, esta es una de las validaciones que se tiene que hacer cuando se interactúa con los potenciales clientes, pero no es la única en este sentido. Hay que tener presente que una compañía puede generar ingresos de maneras muy diversas.

En la fase de desarrollo de la oportunidad de negocio hemos centrado nuestros esfuerzos en la articulación de una propuesta de valor que se adecue a las necesidades del cliente. No obstante, ya se ha comentado que una de las cuestiones que se tiene que validar con el cliente en la fase de prototipado es el tema del precio (el hecho de conseguir algún tipo de compromiso de compra cuando el producto o servicio esté disponible). Dado que una iniciativa puede prever diferentes fórmulas de ingresos y diferentes maneras de monetizar su propuesta de valor, estas también pueden ser validadas mediante la experimentación y la realización de entrevistas de validación.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio puede implementar dos tipos de modelos de ingresos:

- **Ingresos transaccionales**, cuando lo que se produce es un único pago por parte del cliente a cambio de la adquisición de un determinado producto o servicio.
- **Ingresos recurrentes**, cuando la relación prestación-contraprestación se alarga en el tiempo, ya sea por las propias características de la propuesta de valor o por algún tipo de servicio posventa.

Además, estos autores apuntan algunas fórmulas para generar ingresos y monetizar la propuesta de valor:

- **Venta de activos**. Esta es la fórmula más convencional de transacción, en la que a la venta de los derechos de propiedad sobre un determinado activo le corresponde una contraprestación económica. Sería el modelo empleado por Amazon en la venta de libros y otros productos comercializados en línea.
- **Pago por uso**. En este caso, la utilización de un determinado servicio genera la corriente de ingresos. Cuanto más se utiliza el servicio, más se paga. Sería el caso de los servicios de telefonía que cobran de forma proporcional a la cantidad de minutos consumidos en llamadas.
- **Comisión por suscripción**. En este caso, lo que genera la corriente de ingresos es el poder facilitar el acceso de manera continua a un determinado servicio. Sería el modelo de ingresos empleado por la mayoría de los gimnasios o la tarifa plana de las telefónicas.
- **Alquiler**. Cuando se cede temporalmente el derecho de uso de un determinado activo, durante un periodo concreto de tiempo, y se cobra una determinada comisión a cambio de esta cesión, estamos ante un alquiler. Cuando este alquiler incluye una opción de compra al final del vencimiento del periodo de alquiler, estamos ante un contrato de *leasing*. Este sería el modelo empleado por las empresas de alquiler de coches.

- **Licencia.** En este caso, la corriente de ingresos viene generada por ceder al cliente el derecho a emplear un producto o servicio protegido por derechos de autor. En este caso, no hay transferencia de la propiedad. Es el modelo utilizado por muchas compañías de software.
- **Intermediación.** Cuando la corriente de ingresos deriva de la comisión cobrada por la intermediación en un negocio en representación de un tercero, estamos ante un modelo de ingresos por intermediación. Es el modelo empleado tradicionalmente por los agentes de la propiedad inmobiliaria.
- **Publicidad.** La corriente de ingresos la genera la promoción publicitaria de un determinado producto o servicio. Tradicionalmente, ha sido el modelo que ha generado buena parte de los ingresos de los medios de comunicación. Actualmente, es el modelo empleado por muchas compañías de internet.

No obstante, hay que considerar si la oportunidad que se tiene que evaluar prevé un mecanismo de fijación de precios fijo o dinámico (a negociar, en función de la demanda, en función de los costes de producción, etc.).

Una vez fijado el modelo de ingresos, el sistema de monetización y la fórmula prevista para la fijación de precios, se tiene que hacer el esfuerzo de validarlos con los potenciales clientes. Esta es una validación crítica, puesto que uno de los puntos débiles de muchos planes de negocio es que la previsión de ventas e ingresos no se basa en hechos comprobados, sino en hipótesis no validadas que después no se cumplen.

Algunas de las cuestiones que nos pueden ayudar a evaluar el modelo de ingresos son las siguientes:

- ¿Podemos prever de manera objetiva, sobre la base de hechos comprobados (por ejemplo, mediante la experimentación) nuestros ingresos futuros?
- ¿Nos dirigimos a un público objetivo suficientemente amplio como para hacer rentable la nueva iniciativa empresarial?
- ¿Nos podemos beneficiar de ingresos recurrentes?
- ¿Las fuentes de ingresos están bastante diversificadas?
- ¿Las fuentes de ingresos son sostenibles? ¿Es previsible que alguna de estas fuentes de ingresos desaparezca en el futuro inmediato?
- ¿Tenemos ingresos antes de incurrir en gastos?
- ¿Cobramos a nuestros clientes por lo que realmente quieren pagar?
- ¿El mecanismo de fijación de precios captura todo el potencial de ingresos que nuestra propuesta de valor ofrece?

4.2. Estructura de costes

La estructura de costes describe el conjunto de gastos que una empresa, organización o emprendedor tienen que soportar para poder desarrollar su actividad.

Para evaluar una oportunidad de negocio, se han de considerar cuáles serán los principales costes implicados en su implementación, cuál es su naturaleza (variables o fijos), el tipo de inversión en estructura que implican y los recursos necesarios para poder financiarlos.

Lo primero que hay que considerar es si el tipo de oportunidad que hay que evaluar implica el lanzamiento de un negocio orientado a liderazgo en costes o a la diferenciación y la maximización del valor aportado al cliente. Las empresas orientadas al liderazgo en costes intentan minimizar su estructura de costes para poder ofrecer productos y servicios sensiblemente más competitivos en precio que los de sus competidores. Esto implica la utilización de propuestas de valor de bajo coste, máxima automatización, una extensa red de colaboradores externos (*outsourcing*) y, por lo tanto, un más que probable esfuerzo inversor en maquinaria y equipos para tratar de lograr economías de escala y alcance.

Las compañías orientadas a la maximización del valor aportado al cliente están menos condicionadas por la estructura de costes. Su estrategia competitiva no pasa por ofrecer precios bajos, sino que pasa por la creación de valor, por su capacidad de ofrecer productos y servicios más ajustados a las necesidades y los deseos de sus clientes. Hablamos de empresas muy orientadas a la alta calidad del producto comercializado e, incluso, a su personalización.

Desde el punto de vista de la evaluación de oportunidades de negocio, hay que mencionar que aquellas oportunidades basadas en modelos orientados al liderazgo en costes se enfrentan a graves problemas competitivos. Estos tipos de empresas tienen que ser especialmente eficientes en el uso de sus recursos técnicos y humanos y, a menudo, esto las sitúa en una clara situación de desventaja respecto a aquellos competidores que ya llevan un largo recorrido dentro de una determinada industria. Por ello cualquier empresa o emprendedor que valore una nueva oportunidad de negocio que plantee la entrada en un nuevo mercado mediante el liderazgo en costes tiene que desconfiar, en principio, de su viabilidad.

Otras cuestiones que hay que plantearse a la hora de valorar la estructura de costes de una nueva oportunidad de negocio serían si:

- Los costes están perfectamente definidos.
- Los costes son previsibles y se pueden cuantificar antes de implementar la iniciativa.
- Los factores que afectan a la estructura de costes son estables.

- La estructura de costes se adapta al modelo de negocio que se ha de implementar.
- Las operaciones que hay que realizar son eficientes en costes.
- Existe la posibilidad de beneficiarse de la existencia de economías de escala o alcance.

4.3. Márgenes previstos

Supongamos que estamos evaluando una oportunidad de negocio sobre la idea de comercializar un determinado bien tangible. El margen unitario (Mu), expresado en unidades monetarias, será la diferencia entre el precio de venta de cada producto (Pu) y el coste unitario total (Cu) que cuesta producirlo y ponerlo en el mercado, incluyendo tanto los costes fijos (CFu) como los variables (CVu).

$$Mu = Pu - Cu = Pu - (CVu + CFu)$$

El beneficio total (B) conseguido durante un periodo dependerá, pues, del margen unitario (Mu) y del número total de unidades vendidas durante el periodo (Q):

$$B = Q \times Mu$$

Esta fórmula nos lleva a una reflexión interesante. Para maximizar el beneficio, y poder hacer la captura de valor de la que hemos hablado en este apartado, tenemos que maximizar, como mínimo, una de estas dos variables: la cantidad de productos vendidos durante el periodo o el margen unitario por cada producto colocado en el mercado.

Al evaluar una oportunidad de negocio, tenemos que esclarecer cuál es la apuesta del modelo de negocio propuesto.

Sería ideal poder implementar un proyecto empresarial basado en la venta de una gran cantidad de productos con unos márgenes muy elevados, pero esto, excepto en contadas excepciones, es realmente muy complicado y poco realista. Especialmente durante la fase de evaluación de oportunidades de negocio, donde hay que ser muy conservador.

Una apuesta por un modelo basado en la venta masiva de productos con margen reducido implica toda una serie de hipótesis que validar:

- Que se tiene la capacidad para conectar con y convencer a una gran cantidad del público objetivo al que se dirige la propuesta de valor.
- Que se tiene acceso a una gran red de distribución que permite hacer llegar grandes cantidades del producto a los clientes.

- Que se tiene la capacidad productiva para dar una respuesta adecuada a la demanda del producto, según las previsiones de ventas.
- Que se tiene la capacidad de desarrollar todas estas actividades de una manera eficiente, para que los costes se mantengan bajo control y el precio final pueda ser bastante competitivo para conseguir las ventas previstas.
- Que las previsiones de ventas están basadas en datos sólidos y fiables.
- Que se dispone de los recursos técnicos, humanos y financieros para poder desarrollar todas las actividades necesarias para implementar el modelo.

Para una empresa o emprendedor que lanza un nuevo producto o servicio, la apuesta por un modelo basado en el valor añadido y una política de márgenes elevados parece mucho menos arriesgada. Las inversiones iniciales necesarias para implementar el modelo serán menores y el margen de maniobra muy superior: este tipo de modelo se adapta mejor a entornos inciertos donde es necesario reajustar la propuesta de valor en función de las preferencias y los deseos del cliente.

Una apuesta por un modelo centrado en el valor añadido y una política de márgenes generosos tiene que validar también algunos puntos como:

- Que los precios necesarios para lograr los márgenes previstos están validados.
- Que los costes previstos se ajustan a la realidad.
- Que se tiene la capacidad financiera para soportar ciclos de venta largos (especialmente importante en la comercialización de algunos servicios).

4.4. Margen de contribución

En el caso de empresas que estén valorando la oportunidad de abrir nuevas líneas de negocio o de comercializar nuevos productos o servicios, hay que tener presente que buena parte del gasto de estructura ya está amortizada por la actividad regular. En estos casos, es importante que se considere cuál es el margen de contribución previsto por la oportunidad de negocio que se está evaluando.

En este caso, el margen de contribución unitario (MCu), expresado en unidades monetarias, será la diferencia entre el precio de venta de cada producto (Pu) y el coste unitario total (Cu) que cuesta producirlo y ponerlo en el mercado, incluyendo tanto los costes fijos que le sean directamente imputables (CFDu) como los variables (CVu).

$$MCu = Pu - Cu = Pu - (CFDu + Cvu)$$

A diferencia del caso anterior, donde se contabilizaba el conjunto de los costes fijos a la hora de calcular el margen del producto comercializado, ahora consideramos que buena parte del gasto fijo ya está soportado por la actividad ordinaria de la compañía. Solo consideraremos aquel gasto fijo que sea directamente imputable a la nueva línea de negocio. Se trata de aquel gasto en estructura que solo existe si se decide impulsar el nuevo proyecto, y que desaparece con este si finalmente se decide cerrarlo.

Las ventajas de este análisis son muy importantes. Conocido el gasto variable que afecta a la comercialización del nuevo producto y su precio de salida al mercado, podremos conocer su margen bruto. Al restarle el coste de estructura que le es directamente imputable, obtendremos el «margen de aportación o contribución» del nuevo negocio que permitirá cubrir parte del gasto común de la empresa y sumará beneficios a la compañía (Massons, 2014).

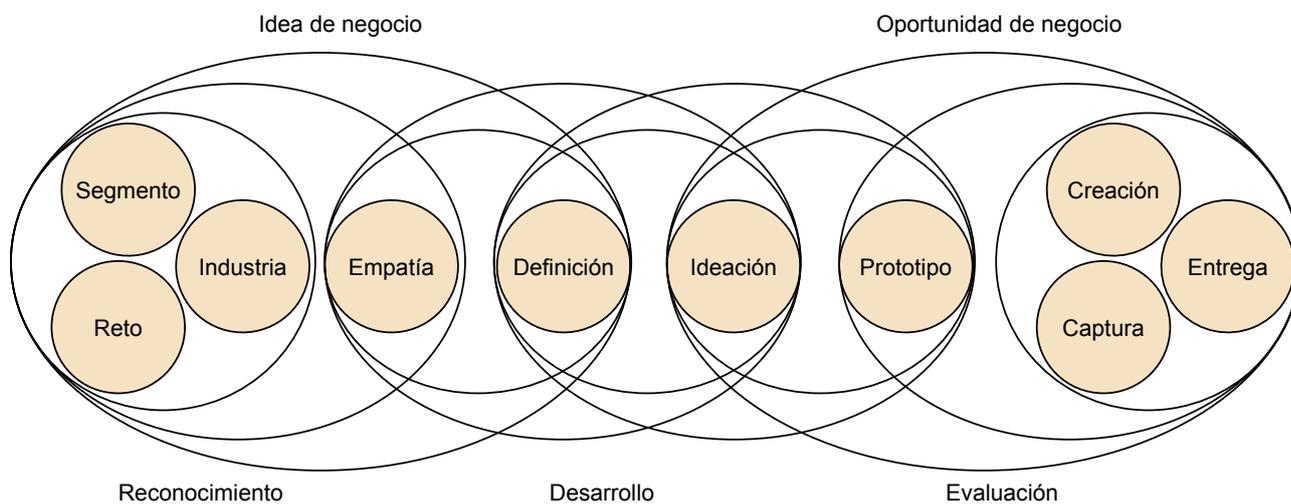
Una empresa valorará positivamente la implementación de cualquier nueva línea de negocio que le reporte un margen de contribución positivo y que compense el riesgo asumido en la iniciativa.

Resumen

A lo largo del presente trabajo hemos descrito el itinerario que permite pasar de una primera idea de negocio a una auténtica oportunidad, debidamente validada y lista para llevarla al mercado.

El argumento fundamental que soporta todo lo que aquí se ha escrito es que las oportunidades de negocio no se encuentran al azar, sino que se desarrollan. El mundo es muy dinámico y complejo, y las problemáticas que afectan a los futuros clientes de las compañías cambian constantemente, de modo que es completamente improbable que una idea de negocio inicial, por buena que sea, funcione y se adapte perfectamente a las necesidades, los deseos y las aspiraciones del segmento del mercado al que se dirige. Por ello hay que realizar un trabajo de desarrollo de estas ideas iniciales para convertirlas en auténticas oportunidades de negocio.

La metodología aquí presentada para la identificación de oportunidades de negocio recoge tres etapas en este proceso de tránsito, desde la idea de negocio original hasta la concreción de la auténtica oportunidad de negocio debidamente validada.



En una primera etapa hemos dedicado nuestro esfuerzo al reconocimiento de oportunidades de negocio. A partir de la idea de negocio original, en esta fase hemos analizado si los factores competitivos de la industria dan una respuesta relevante y adecuada a los retos planteados por el cliente. A partir de este análisis hemos afirmado que, efectivamente, se puede reconocer que existe una posible oportunidad de negocio cuando la industria no responde de manera adecuada y relevante a las necesidades, deseos y aspiraciones de sus clientes.

Para hacer este análisis, hemos apuntado una serie de estrategias para identificar ideas de negocio y hemos empleado la curva de valor como herramienta para el reconocimiento de oportunidades.

La segunda etapa del proceso de identificación de oportunidades de negocio ha estado dedicada al desarrollo de la idea original para convertirla en una auténtica oportunidad de negocio. Para hacerlo, hemos propuesto el uso de una metodología como la del *design thinking*. Esta metodología tiene la gran ventaja de plantear la resolución de problemas complejos, como el de la identificación de oportunidades de negocio a través de la creatividad y la empatía con el cliente o usuario final. Así, en una primera etapa del desarrollo de oportunidades, nos hemos dedicado a la comprensión en profundidad de la problemática que afecta al cliente: fases de empatía y definición. Posteriormente, en una segunda etapa de este proceso de desarrollo, nos hemos concentrado en la articulación de respuestas y soluciones a las problemáticas trabajadas en las fases anteriores. Lo hemos hecho con la ideación y la experimentación mediante prototipos y entrevistas de validación.

La tercera y última etapa del proceso de identificación la hemos dedicado a la evaluación de la oportunidad desarrollada en la fase anterior. Dado que una auténtica oportunidad de negocio tiene que plantear un modelo capaz de crear y entregar valor al cliente, capturando una parte de este valor en beneficio propio, los campos propuestos para la evaluación de oportunidades de negocio han sido la capacidad de creación, entrega y captura de valor del modelo propuesto.

Llegados a este punto, cabe hacer dos consideraciones finales. La primera es que estas tres fases propuestas en la identificación de oportunidades de negocio (reconocimiento, desarrollo y evaluación) no son fases estancas que se tienen que trabajar con independencia una de otra. Al contrario, para que el proceso pueda desarrollar todo su potencial, tiene que haber interacción entre estas fases: la información obtenida en la fase de evaluación puede hacer que nos replanteemos algunas de las hipótesis asumidas en las fases de empatía y definición, del mismo modo que la fase de empatía puede hacer que reconsideremos la segmentación del mercado realizada en las fases iniciales del proyecto.

La segunda y última consideración que hay que realizar es que el proceso que aquí se propone es una fuente de oportunidades de negocio por sí solo. A menudo, empresarios y emprendedores se resisten a iniciar un proceso de desarrollo de oportunidades cuando este incorpora la necesidad de validar y evaluar la idea inicial. Esta resistencia se debe al miedo que muchas personas tienen a que el proceso acabe descartando una idea con la que se han identificado personalmente. Huelga decir que este miedo es totalmente injustificado. Lo que aquí se propone es una metodología pensada para generar más ideas y

oportunidades de negocio a través del contacto directo con el cliente, la empatía con sus necesidades y deseos y la aplicación de técnicas de creatividad y experimentación.

Solo hay que tener un espíritu optimista, una mente muy abierta y aguzar bien las orejas. El resto es solo cuestión de suerte (que no de azar).

Bibliografía

- Ardichvili, A.; Cardozo, R.; Ray, S.** (2003). «A theory of entrepreneurial opportunity identification and development». *Journal of Business Venturing* (vol. 18, págs. 105-123).
- Belch, G. E.; Belch, M. A.** (2012). *Advertising and Promotion: an Integrated Marketing Communication Perspective*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin.
- Blank, S.** (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. California: K&S Ranch Press.
- Fama, E. F.** (1970). «Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work». *The Journal of Finance* (vol. 25, núm. 2, págs. 383-417).
- Goldhar, J. D.; Jelinek, M.** (1983). «Plan for Economies of Scope» [artículo en línea]. *Harvard Business Review*. [Fecha de consulta: 30/08/2015]. <https://hbr.org/1983/11/plan-for-economies-of-scope>
- Kirzner, I. M.** (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R.** (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirzner, I.** (1997). «Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach». *J. Econ. Lit.* (vol. 35, págs. 60-85).
- Levy, P. I.** (2009). «Imaginative Obstruction». *Georgetown Journal of International Affairs* (vol. 10, núm. 2).
- Martín, F.; Rocafort, A.** (2010). *Contabilidad de costes* [material docente]. Barcelona: Fundación UOC.
- Massons, J.** (2014). *Finanzas. Análisis y estrategia financiera*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2014). *Value Proposition Design. How to create products and services customers want*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ray, S.; Cardozo, R.** (1996). *Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation*. Sixth Global Entrepreneurship Research Conference. Londres: Imperial College.

