

mecanizadores

ASPRONEC



Re-pensando el modelo de negocio

REALIZE, S.COOP

NÚM. 22
MAYO 2015

Re-pensando el modelo de negocio

Juantxu Martín, Director de Desarrollo de Negocio en Realize, S.COOP

La primera pregunta que sin duda te habrá venido a la mente al leer el título es: ¿Por qué? ¿Por qué voy a dedicar mi tiempo (un recurso muy escaso) a repensar mi Modelo de Negocio? La respuesta es muy sencilla: primero, pensar nunca es una pérdida de tiempo; segundo, es una de las pocas actividades (la otra es la toma de decisiones) que no pueden delegarse o subcontratarse; y tercero, y más importante, porque ¿estoy seguro de que la forma en la que obtengo los ingresos en mi empresa es la única posible? Y si puede haber otras maneras de obtener ingresos ¿la actual es la más eficiente?

Según mi experiencia personal, no dedicamos suficiente tiempo a pensar, bien porque la mayor parte de las actuaciones que realizamos están bastante automatizadas (e incluso muchas veces procedimentadas), o bien simplemente por pereza mental. Y el escaso tiempo que dedicamos a pensar normalmente se dedica, por este orden, a (i) solucionar los problemas urgentes; (ii) pensar en actividades de mejora; (iii) reflexionar sobre la estrategia; y (iv) cuestionarme mi modelo de negocio. Con lo cual, el tiempo que dedicamos a cuestionarnos la forma en que nuestra organización produce valor y cómo este valor es percibido y apreciado por nuestros clientes suele ser más bien escasa.

La segunda pregunta que probablemente te habrás hecho es: ¿Cuál es exactamente mi modelo de negocio? ¿Cómo puedo definirlo de una manera operativa?

Según el diccionario de la R.A.E, las dos definiciones de “Modelo” y de “Negocio” más adecuadas a nuestro propósito son:

- *“Modelo: Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”.*
- *“Negocio: Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende”.*

Integrando ambas definiciones, podemos pensar que un Modelo de Negocio es simplemente una representación simplificada de la forma en la que mi empresa consigue beneficios o, más precisamente, un Modelo de Negocio describe como una organización crea, captura y entrega valor para sus clientes. Este valor puede ser económico, social, relacional o cualquier otra forma de valor, pero ciñéndonos a organizaciones mercantiles, hablaremos siempre de valor económico. En mi opinión, un Modelo de Negocio debe responder de una forma muy clara (y concisa, a ser posible) a 3 preguntas clave:

- **¿Qué?:** ¿Cuál es el producto y/o servicio que ofrezco? O dicho de otra manera: ¿Cuál es mi propuesta de valor y como contribuye a resolver las necesidades de mis clientes?
- **¿Quién?:** ¿Quiénes son mis clientes potenciales? ¿Quién puede estar interesado en la propuesta de valor que ofrezco?
- **¿Por qué?:** Esta es seguramente la pregunta más importante ¿Por qué van a comprarme a mí y no a la competencia? ¿Qué elementos diferenciales tengo sobre la oferta existente? ¿Cuál es mi ventaja competitiva?

En la literatura académica existen diferentes formulaciones para representar un modelo de negocio, pero la más utilizada actualmente es el modelo Canvas (o modelo lienzo), propuesta hace 10 años por Alex Osterwalder. Este modelo tiene 4 gran-

des apartados: la definición de la propuesta de valor, los clientes (segmentos de clientes potenciales, canales para acceder a ellos y relaciones que establecemos), los elementos clave que necesito para entregar la propuesta de valor (relaciones, recursos y actividades clave), y el apartado financiero (flujo de ingresos y gastos). Se representa gráficamente mediante un sistema de 9 bloques (cada uno representando a uno de estos apartados), y algunas de las preguntas que debemos hacernos para reflexionar sobre la idoneidad de mi modelo de negocio actual son:

1. Propuesta de valor

¿Qué necesidades del cliente vamos a satisfacer, cuál es el valor que entregamos al cliente? ¿Qué problemas del cliente ayudamos a resolver? ¿Cuál es la mejor combinación de productos y/o servicios que podemos ofrecer a cada tipo de clientes?

2. Clientes

¿Para quién creamos valor? ¿Quién puede valorar positivamente nuestra propuesta de valor? ¿Cuál es la tipología de mis clientes potenciales? ¿Coincide con mis clientes actuales?

3. Canales de venta

¿Cómo llego a mis clientes potenciales? ¿A través de que canales quieren nuestros clientes ser contactados? ¿Como de integrados están nuestros canales de venta? ¿Qué canales de los que utilizamos son más eficientes, en relación con su coste?

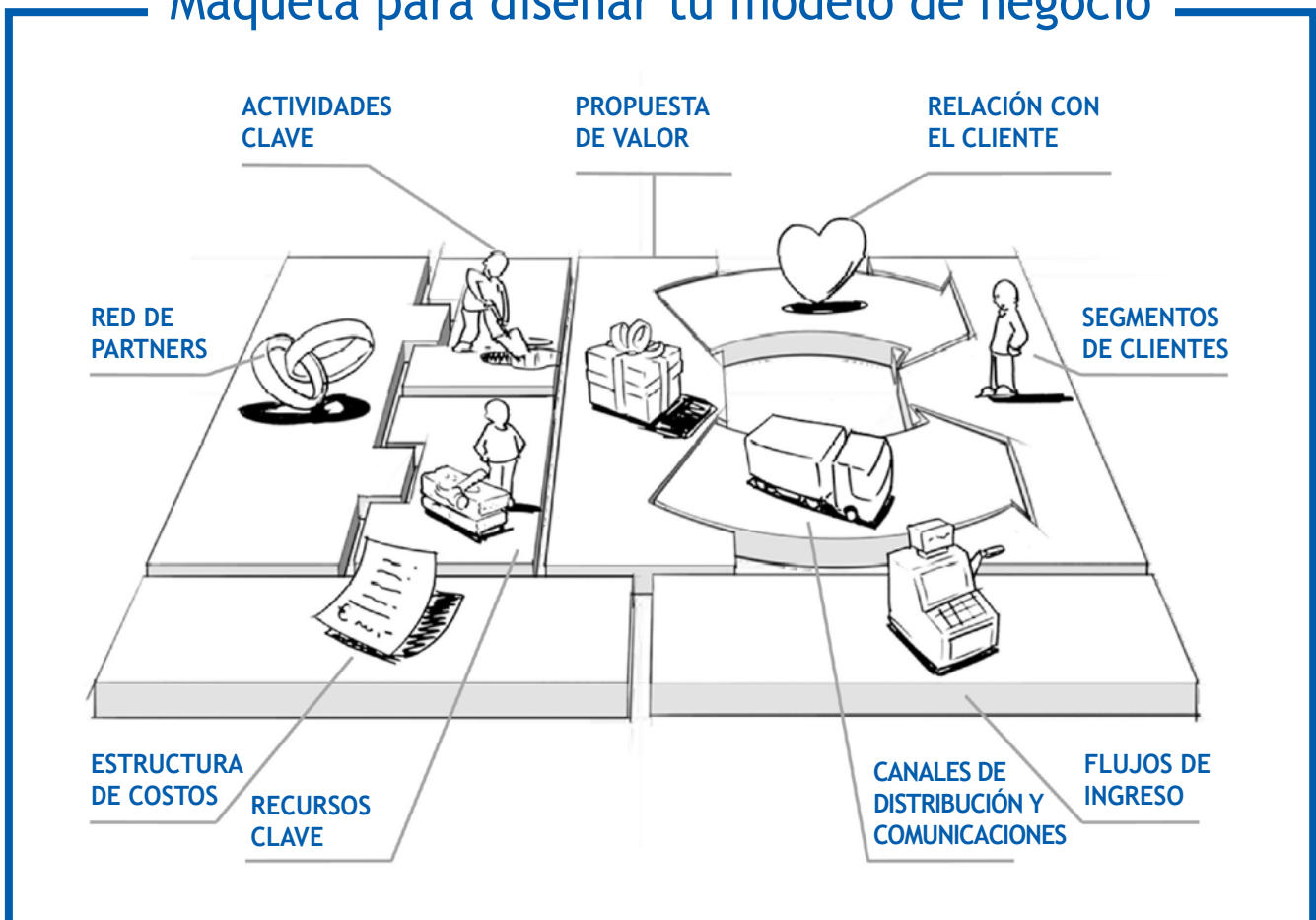
4. Relaciones con los clientes

¿Qué tipo de relación espera el cliente establecer y mantener con nosotros? ¿Qué relaciones tenemos establecidas en estos momentos? ¿Cuánto nos cuestan estas relaciones? ¿Contribuyen a fidelizar a mis clientes?

5. Ingresos

¿Por qué producto o servicio estarían dispuestos a pagar realmente nuestros clientes? ¿Por qué nos están pagando ahora? ¿Cómo nos están pagando y como les gustaría hacerlo? ¿Por qué y cómo me gustaría a mí que me pagasen? ¿Cuánto contribuye cada producto o servicio de los que ofrezco a los ingresos totales?

Maqueta para diseñar tu modelo de negocio



6. Recursos clave

¿Cuáles son los recursos clave que necesito para mi propuesta de valor? ¿Y para mis canales de distribución actuales o futuros? ¿Y para mis relaciones con el cliente? ¿Tengo esos recursos clave, y en caso contrario, como puedo conseguirlos?

7. Actividades clave

¿Cuáles son las actividades clave que necesito realizar para mi propuesta de valor, en mis canales de distribución y en mis relaciones con el cliente? ¿Cómo se relacionan esas actividades con mis ingresos, cómo contribuye cada una de ellas al beneficio de la empresa?

8. Relaciones clave

¿Quiénes deben ser mis colaboradores clave? ¿Y mis suministradores? ¿Qué recursos clave puedo conseguir mediante estas colaboraciones? ¿Qué actividades clave podrían realizar mis colaboradores?

9. Estructura de costes

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo? ¿Qué actividades y recursos clave son los más caros? ¿Serían más rentables si fueran realizadas por colaboradores de confianza?

Después de reflexionar sobre la idoneidad de mi modelo actual, tengo que tener en cuenta que no es el único modelo posible, y que puedo estar pasando por alto modelos alternativos que quizás fuesen más rentables. Para explorar modelos alternativos se pueden utilizar dos técnicas, la Matriz de Alternativas y el desarrollo del Producto Extendido:

- La Matriz de Alternativas consiste en elaborar una tabla con los diferentes conceptos asociados a mi propuesta de

valor (por ejemplo, tipología de clientes, cadena de valor del sector, posibles productos o servicios asociados con mi propuesta de valor, nivel de implantación, ciclo de vida del producto, etc...), y dar valores de forma independiente a cada uno de esos campos, de una manera creativa (y lo más exhaustiva posible). Una vez construida esta matriz, hay que buscar si hay alguna combinación lógica de alguno de estos elementos que pueda dar lugar a una variación de mi modelo actual.

- El desarrollo de Producto Extendido se suele representar mediante un sistema de círculos concéntricos (como si fueran las capas de una cebolla). En el más interior se representa el producto o servicio actual, y en siguientes círculos, de dentro hacia fuera, se van incorporando los componentes del producto o servicio, las funciones que realiza y/o que los clientes asocian con el producto, los sectores de aplicación posibles, y los complementos que pueden asociarse con el producto o servicio para dar mayor valor al mismo. Análogamente al caso anterior, una vez que tengo este “mapa” construido, se trata de buscar las combinaciones que puedan tener sentido e incorporarlas al modelo de negocio.

Si has tenido la paciencia de leer hasta aquí, te habrás dado cuenta que en este artículo hay más preguntas que respuestas. Por desgracia, no puede ser de otra forma: hemos comentado desde el principio que se trataba de pensar, y para ello es conveniente comenzar haciéndose las preguntas adecuadas. Para animarte, concluir con una frase repetida comúnmente por los expertos en el tema: *“Una innovación mediocre con un buen modelo de negocio puede ser más rentable que una gran innovación con un mediocre modelo de negocio”*. Personalmente estoy de acuerdo. Pero creo que falta añadir que ni una gran innovación ni un buen modelo de negocio garantizan el éxito si no van acompañadas de una dosis importante de esfuerzo y dedicación, que suele ser un factor aún más determinante.



Subcontratación, única feria en España dedicada exclusivamente a las pymes subcontratistas

Empresas de toda la cadena de fabricación han participado en Subcontratación, única feria en España dedicada exclusivamente a las pymes subcontratistas. El certamen ha celebrado su 17ª edición con la presencia de un total de 592 firmas expositoras procedentes de 24 países, principalmente de Portugal, Italia, Francia, Alemania, Marruecos, Bélgica, Rumanía y Suiza. Desde sus inicios en 1981, el apoyo de las Cámaras de Comercio y Asociaciones Sectoriales ha sido fundamental para poder organizar una feria de estas características, y ha hecho posible su evolución y su adaptación a las necesidades del sector.

El 80% de las firmas participantes han sido empresas proveedoras de procesos de fabricación, dedicadas fundamentalmente a la transformación y fabricación de piezas con y sin arranque de viruta (30%), fundición (28%), fabricación de piezas terminadas o semiterminadas (16%), tratamientos térmicos y recubrimientos superficiales (11%) y transformación de plástico y caucho (8%). El área de equipos para la fabricación ha supuesto el 20% restante de la exposición, con empresas de equipos y suministros para fundición, forja, tratamiento de superficies, soldadura, siderurgia (34%), utillajes, herramientas y fabricación de maquinaria especial (28%), metrología y CAD-CAM (16%) y codificación, marcaje e identificación (5%), entre otras.

Este año, además, Subcontratación ha dado un paso más en materia de innovación y nuevas tecnologías incorporando dos nuevos espacios. El área de fabricación aditiva, impulsada por Addimat, Asociación Española de Fabricación Aditiva y 3D, ha acogido a empresas fabricantes de máquinas, equipos, consumibles y piezas, así como distribuidores, ingenierías y servicios relacionados, que presentarán sus últimos desarrollos. En la zona especial habilitada para la industria de los materiales compuestos, gracias al apoyo de la Cámara de Gipuzkoa, se han expuesto empresas de toda la cadena de valor de la fabricación de componentes de composites, relacionadas con el suministro de materias primas, la fabricación de moldes, la transformación, las tecnologías de fabricación, el diseño y la investigación.

ENCUENTRO EUROPEO DE LA SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL

Los profesionales podían encontrar soluciones completas para la fabricación de sus productos en el certamen, que ofreció un formato comercial propio basado en la combinación de exposición, jornadas técnicas y un programa de entrevistas B2B con compradores internacionales de primera línea.

Así, el Encuentro Europeo de la Subcontratación Industrial ha sido el mayor foro de entrevistas celebrado hasta la fecha en el país y en él se gestionarán más de 1.500 encuentros. Este espacio ofrecía a los compradores de sectores como el ferroviario, energético, siderúrgico, médico, electrodoméstico, energético, petroquímico, de máquina-herramienta y de automoción la oportunidad de encontrar proveedores, tecnología avanzada, respuestas específicas para sus proyectos y, en definitiva, nuevas oportunidades de negocio. Las estadísticas elaboradas al cierre de la edición anterior reflejaron un alto índice de consecución de contratos y pedidos.

Las empresas aeronáuticas han contado también su propio programa de agendas concertadas, ponencias y mesas redondas en Aerotrends. La jornada del 28 resultó la de mayor actividad en torno a este sector; a lo largo del día se desarrollaron las

conferencias organizadas por Ik4 Research Alliance, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Mondragón Unibertsitatea, Fundación Tecnalia, CTA y Hegan bajo el título “Panorámica global de las tendencias de futuro de la fabricación aeronáutica dentro de la estrategia de Industria 4.0”.

Ambos encuentros han sido organizados por la Cámara de Comercio de Barcelona, Cámara de Bilbao y BEC, y cuentan con la colaboración de la Red de Bolsas de Subcontratación de España.

5 EN 1

De “altamente satisfactoria” se ha valorado la celebración conjunta de las cinco ferias industriales del año: Ferroforma, Subcontratación, Fitmaq, Pumps & Valves y Maintenance que han tenido lugar en las instalaciones de Bilbao Exhibition Centre. Profesionales procedentes de 65 países y de la práctica totalidad de las CCAA del Estado, más de 18.500, han acudido a esta convocatoria, que se ha convertido en la principal reunión industrial del año en el sur de Europa.

Los principales países de procedencia de los visitantes han sido Marruecos, Argelia, Colombia, México, Perú, India, Alemania, Bélgica, Francia, Holanda, Italia, Portugal, Reino Unido y Tur-



quía. En el ámbito nacional, un 48% de los profesionales eran de fuera de la C.A.V., principalmente de Andalucía, Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana, Cantabria, Galicia y Navarra. El número total de participantes en las distintas jornadas organizadas a lo largo de la semana ha ascendido a 1.439 personas.

Cerca de 1.200 firmas expositoras han participado en esta gran plataforma industrial, en la que se han mostrado las tecnologías y servicios más avanzados en procesos y equipos para la fabricación, suministro industrial, ferretería, bricolaje, maquinaria usada y de ocasión, bombas y válvulas y mantenimiento. Las sinergias entre sectores han sido uno de sus principales elementos diferenciadores. Los mismos expositores han actuado como clientes activos de las otras ferias celebradas simultáneamente.

Aprovechando la celebración de las cinco ferias industriales, se ha presentado además el resultado del **Plan de Industria 2014**, impulsado por el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco. En el transcurso de la rueda de prensa, Arantxa Tapia señaló que el plan impactó de forma directa en 3.627 proyectos industriales, generó 3.490 nuevos empleos industriales y contribuyó al mantenimiento de al menos otros 16.121. Así mismo, se ejecutaron 5 proyectos con una inversión extranjera directa de 44,5 millones de euros, con la estrategia "Invest in Basque Country".

Al cierre de la tercera jornada, la consejera de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco y Presidenta del Consejo de Administración de BEC, Arantxa Tapia, ofreció una **recepción oficial en el Museo Guggenheim** a los participantes -expositores, visitantes y medios de comunicación internacionales- de las cinco ferias industriales. En el acto participó también Xabier Basañez, Director General de BEC, quien hizo un recorrido por las grandes claves de esta "apuesta estratégica" e invitó a los asistentes a sacar provecho y disfrutar de uno

de los grandes valores de las ferias en la actualidad: el trato personal.

Por último, la edición de 2017 ya tiene fechas: Ferroforma, Subcontratación y Fitmaq, se celebrarán del 23 al 26 de mayo, mientras que Pumps & Valves y Maintenance comenzarán un día después.





ASPROMECC es la institución que organiza y da contenido a los Encuentros del Mecanizado. El punto de encuentro para la pequeña y mediana empresa de mecanizado.



Fomentamos la competitividad del mecanizado

Patrocinadores:

