

INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: LA ECUACIÓN DE BENEFICIOS

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Es un error muy corriente el llamar “modelo de negocio” a cómo la empresa genera sus ingresos, es decir qué vende y a qué precio. Sin embargo tal como hemos visto en esta serie de artículos, el “modelo de negocio” es mucho más que eso pues incorpora el conjunto de elementos interrelacionados que intervienen en la generación de valor para los clientes y en la consiguiente obtención de un beneficio. Estos elementos son el cliente, la propuesta de valor, las actividades para generarla, los recursos y capacidades y finalmente, la ecuación de beneficios, que es precisamente la parte relativa a la generación de ingresos y a la imputación de costes. Siendo lo segundo una cuestión más cercana a la contabilidad analítica que a la estrategia de negocio, nos centraremos en lo primero, en los distintos modelos de ingreso.

Los casos más evidentes de generación de ingresos son la venta de un producto y la prestación de un servicio concreto. Se trata de operaciones puntuales y el ingreso responde al resultado de la ecuación: precio unitario por número de unidades adquiridas. Cuando la relación con el cliente es de tipo continuo, encontramos corrientes de ingreso como las cuotas de suscripción, los alquileres y las licencias de uso. En cualquiera de estos modelos de ingreso el factor clave es el precio.

A este respecto, la primera cuestión a reseñar es que el precio de un producto (en sentido amplio, ya sea un bien o un servicio), debe situarse entre los siguientes límites:

- ✓ Valor que el cliente da al producto.
- ✓ Coste de producción.
- ✓ Precio de los sustitutos.
- ✓ Precios de la competencia actual y previsible por nuevas entradas al mercado.

El techo máximo del precio es el valor percibido por el consumidor, ya sea el efectivamente reconocido o el que eventualmente se podría alcanzar mejorando el conocimiento del producto y sus ventajas por parte del cliente. Una forma sencilla de calcularlo consiste en tomar como referencia el precio de un producto alternativo al nuestro y sumarle o restarle el diferencial de valor que consideramos existe entre ellos. Es importante tener en cuenta que no todos los segmentos de cliente percibirán el valor de nuestro producto de la misma manera, por lo que tendremos distintas referencias del límite máximo de precio que podemos fijar.

El suelo, límite inferior del precio, está en el coste variable de generar nuestro producto. Por debajo de éste no tiene sentido seguir produciendo, salvo por cuestiones estratégicas a medio plazo, pues cuanto más vendamos más dinero perderemos. Con un precio situado por encima de los costes variables y por debajo del coste total, si tiene sentido producir pues estaremos recuperando parte de los costes fijos, que de modo contrario perderíamos completamente. Obviamente la situación ideal es que el precio se sitúe por encima del coste total y poder tener beneficios.

Entre estos límites, definiremos el precio de nuestro producto teniendo en cuenta entre otras, las siguientes cuestiones:

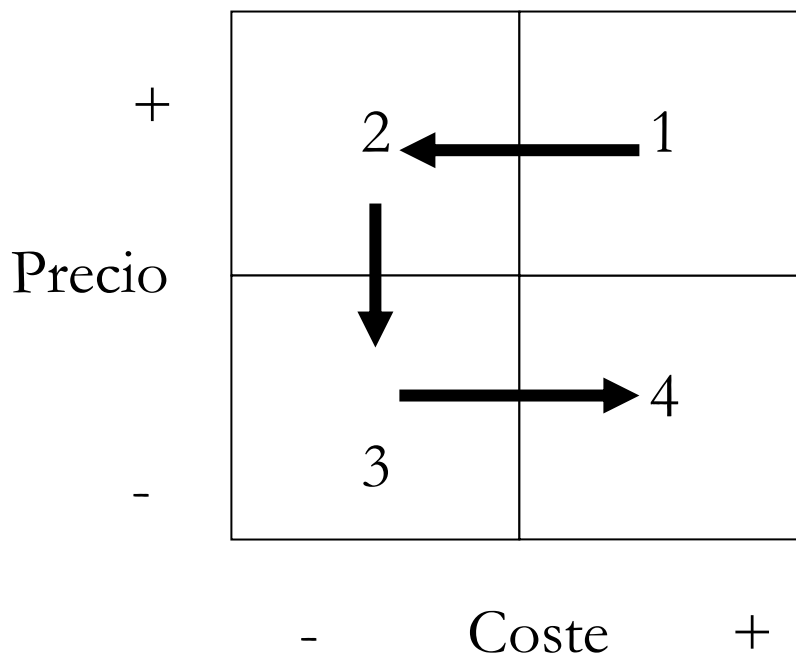
- **Elasticidad de la demanda:** En ocasiones un aumento de precios no se traduce en un aumento del ingreso pues el descenso en la demanda es proporcionalmente mayor que el aumento de

precios. Asimismo es posible también que un descenso de precios no de lugar a una reducción del ingreso si el consiguiente aumento en la demanda es proporcionalmente mayor que la reducción del precio.

- **Discriminación de precios:** Siempre que consigamos que los clientes de un segmento no tengan acceso a los productos que vendemos en otro y que podamos incorporar variaciones sobre el producto, tendrá sentido cobrar a cada segmento un precio distinto por el producto que le vendemos. El objetivo es cobrar a cada segmento el precio máximo que está dispuesto a pagar dada la competencia y el precio de los sustitutos.

- **Objetivos del precio:** Al lanzar un nuevo producto no fijemos el mismo precio si pretendemos “descremar” que si queremos “penetrar”. Lo primero tiene que ver con situaciones en las que buscamos maximizar la contribución unitaria de cada producto vendido, y por lo tanto salimos al mercado con un precio alto. Lo segundo supone maximizar el volumen de unidades vendidas lo antes posible para evitar la llegada de nuevos competidores, por lo que fijemos un precio más bien bajo.

- **El ciclo de la “comoditización”:** Cuando lanzamos un producto muy especializado, normalmente tanto el coste como el precio son altos. Con el paso del tiempo, la curva de aprendizaje permite generar el mismo valor que antes a un coste menor, lo cual apoya convenientemente la generación de beneficios. En un tercer momento la entrada de competidores, la aparición de sustitutos y la misma antigüedad del producto en el mercado lleva a los consumidores a demandar menores precios para el mismo nivel de valor. Finalmente, la situación menos favorable se da cuando el consumidor, acostumbrado ya al producto, que se ha convertido en una “commodity”, y a su bajo precio, comienza a requerir más valores y servicios aparejados al mismo precio, lo cual implica un aumento en el coste de producción.



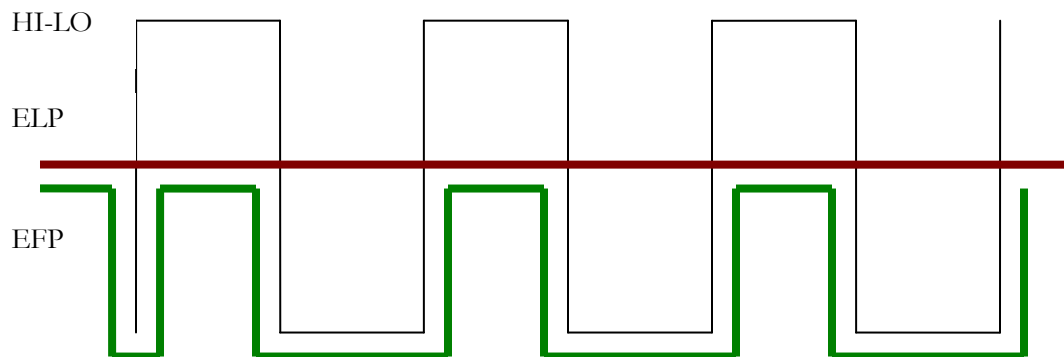
Fuente: elaboración propia

Una vez analizadas estas cuestiones, ya estamos listos para diseñar nuestro mecanismo de precios. Generalmente se suelen diferenciar los considerados estáticos frente a los dinámicos. Entre los primeros destacan:

- Basados en el producto y en sus características.
- En función del segmento de cliente.
- En función del volumen de compra.

Entre los mecanismos dinámicos destacamos:

- HI-LO: Precios altos durante unos días y muy bajo durante otros.
- Precios bajos todos los días (ELP): siempre el mismo precio bajo aunque mayor que el mínimo marcado por los competidores que adoptan el mecanismo HI-LO.
- Precio justo todos los días (EFP): El límite máximo es el definido en el mecanismo precedente y el límite mínimo es el rango bajo del mecanismo HI-LO. Esta estrategia sólo es posible cuando un amplio porcentaje de nuestra gama de productos es exclusiva; no se vende en la competencia y por lo tanto su precio no responde a ninguno de estos mecanismos, y se aplicaría a la parte de nuestra oferta que no es exclusiva. En estos últimos productos, en los que nuestra oferta se solapa con la de los demás, no tenemos prácticamente margen pero en los exclusivos tenemos mucho más margen de maniobra y compensamos. Así se reduce la guerra de precios pues eliminamos ese argumento de nuestra ecuación de valor, y podemos hablar de lo realmente importante, nuestra propuesta de valor para productos no solapados.
- Precios negociados: El precio depende del poder y habilidades de negociación de las partes.
- Subastas: El precio es el resultado de un sistema de apuestas competitivas.



Fuente: elaboración propia

Vistas las alternativas generales de política de precios, ¿qué ocurre cuando un modelo de negocio se fundamenta en lo “gratis”? Generalmente lo que ocurre es que el modelo de negocio tiene más de una cara y al menos en una de ellas no existe el “gratis”. La clave radica en que los consumidores que no pagan un precio por lo que reciben están siendo subvencionados por otros clientes o componentes del modelo de negocio.

La prensa gratuita es un buen ejemplo de esto. Los lectores, una parte del modelo, reciben el periódico gratis pero los anunciantes, la otra parte del modelo, sufragan todos los costes y permiten el margen de beneficio. Otra posibilidad es lo que se ha dado en llamar modelo *freemium* en el que los usuarios de la versión básica del producto no pagan por su disfrute, pero si lo hacen los que utilizan los servicios de mayor valor añadido. La mayoría de ejemplos *freemium* están en internet y entre ellos destacamos Skype. Finalmente, podemos incluir en esta categoría de modelos de negocio “gratis”, los consistentes en dividir la propuesta de valor en dos o más componentes vendidos por separado, uno a precio reducido y el otro, normalmente de compra recurrente, a un precio alto: maquinillas y cuchillas, iPod e iTunes, consolas y videojuegos, etc.

Sea como fuere, incluso si el modelo de negocio es “gratis”, tiene que existir una corriente de ingresos y por lo tanto, en condiciones de mercado, una política de precios bien diseñada que incorpore tanta información sobre el comportamiento del consumidor y de la competencia como sea posible, es parte fundamental del éxito del modelo de negocio.

© Fermín Ezquer Matallana

© Know Square S.L.