

ANÁLISIS DAFO DETALLADO DE LOS DIFERENTES MÓDULOS

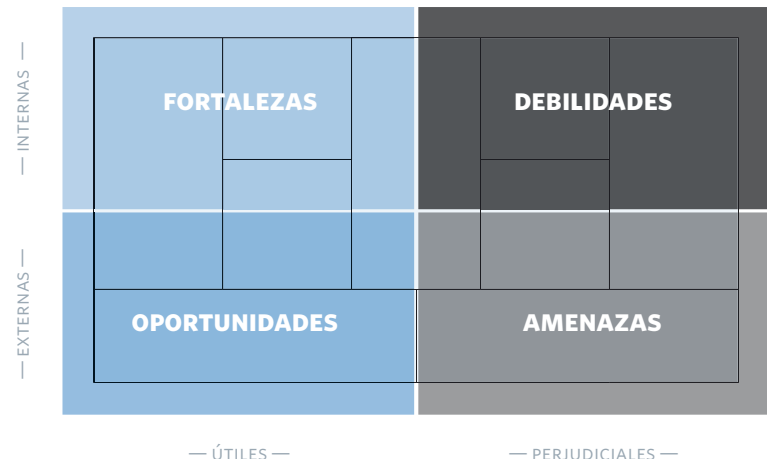
La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, el estudio en detalle de sus componentes también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el lienzo de modelo de negocio. El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado.

Muchos empresarios están familiarizados con el análisis DAFO, que sirve tanto para estudiar los puntos débiles y fuertes de una empresa como para identificar las posibles amenazas y oportunidades. Se trata de una herramienta interesante por su sencillez, pero que no orienta sobre los aspectos que deben ser objeto de análisis, por lo que puede llevar a debates superficiales. A veces los resultados obtenidos no son de utilidad, por lo que los directivos lo han dejado un poco de lado. Sin embargo, combinado con el lienzo de modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos.

El análisis DAFO plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?) evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las otras dos (¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su entorno. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarán un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en modelos de negocio.


En las páginas siguientes se incluyen varios grupos de preguntas generales que te ayudarán a evaluar las fortalezas y debilidades de los diferentes módulos del modelo de negocio. Cada uno de los grupos te ayudará a analizar un módulo diferente. Los resultados de este ejercicio pueden sentar las bases del cambio y la innovación del modelo de negocio de tu empresa.

En tu empresa, ¿cuáles son las ...





Evaluación de la propuesta de valor

	IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia
		Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red
		Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios
		Nuestros clientes están muy satisfechos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Recibimos quejas con frecuencia

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN: 1-10

Evaluación de costes e ingresos

	IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	Tenemos márgenes elevados	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros márgenes son reducidos
		Nuestros ingresos son predecibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son impredecibles
		Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas
		Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Dependemos de una sola fuente de ingresos
		Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable
		Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
		Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar
		Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa
		Nuestros costes son predecibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros costes son impredecibles
		Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia
		Nuestras operaciones son rentables	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras operaciones no son rentables
		Aprovechamos las economías de escala	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No aprovechamos las economías de escala

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN: 1-10

Evaluación de la infraestructura



	IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
		Las necesidades de recursos son predecibles (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Las necesidades de recursos no son predecibles
		Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
	IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
		Nuestras actividades clave son difíciles de copiar (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar
		La ejecución es de alta calidad (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	La ejecución es de baja calidad
		El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente
	IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente
		Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave (5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas

Evaluación de la interacción con los clientes



	IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	El índice de migración de clientes es bajo	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	El índice de migración de clientes es elevado
		La cartera de clientes está bien segmentada	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	La cartera de clientes no está segmentada
		Captamos nuevos clientes constantemente	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	No captamos nuevos clientes
		Nuestros canales son muy eficientes	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros canales son ineficientes
		Nuestros canales son muy eficaces	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros canales son ineficaces
		Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales
		Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales
		Los canales están perfectamente integrados	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Los canales no están bien integrados
		Los canales proporcionan economías de campo	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Los canales no proporcionan economías de campo
		Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado
		Estrecha relación con los clientes	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Poca relación con los clientes
		La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado
		Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	El coste de cambio es bajo
		Nuestra marca es fuerte	(5) (4) (3) (2) (1)	(1) (2) (3) (4) (5)	Nuestra marca es débil

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN: 1-10

EVALUACIÓN DE AMENAZAS

Ya hemos explicado cómo se sitúan los modelos de negocio en entornos específicos y cómo las fuerzas externas, como la competencia, el entorno legal o la innovación tecnológica repercuten en un modelo de negocio o lo ponen en peligro (pág. 200). En este apartado estudiaremos las amenazas específicas de cada módulo del modelo de negocio y plantearemos una serie de preguntas no exhaustivas que te ayudarán a reflexionar sobre la gestión de las diferentes amenazas.

Amenazas para la propuesta de valor



¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?

① ② ③ ④ ⑤

¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?

① ② ③ ④ ⑤

Amenazas para los costes/ingresos



¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?
¿Y la tecnología?

① ② ③ ④ ⑤

¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?

① ② ③ ④ ⑤

¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?

① ② ③ ④ ⑤



¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?

① ② ③ ④ ⑤

¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?

① ② ③ ④ ⑤

Amenazas para la infraestructura



¿Podríamos hacer frente a una
disrupción en el suministro de
determinados recursos?

① ② ③ ④ ⑤

¿La calidad de nuestros recursos se
ve amenazada de alguna manera?

① ② ③ ④ ⑤



¿Qué actividades clave podrían
interrumpirse?

① ② ③ ④ ⑤

¿La calidad de nuestras activida-
des se ve amenazada de alguna
manera?

① ② ③ ④ ⑤



¿Corremos el peligro de perder
clientes?

① ② ③ ④ ⑤

¿Nuestros socios podrían colaborar
con la competencia?

① ② ③ ④ ⑤

¿Dependemos demasiado de
determinados socios?

① ② ③ ④ ⑤

Amenazas para la interacción con los clientes



¿Nuestro mercado podría saturarse
en breve?

① ② ③ ④ ⑤

¿La competencia pone en peligro
nuestra cuota de mercado?

① ② ③ ④ ⑤

¿Qué probabilidades hay de que
nuestros clientes se vayan?

① ② ③ ④ ⑤

¿A qué velocidad aumentará la
competencia en nuestro mercado?

① ② ③ ④ ⑤



¿La competencia pone en peligro
nuestros canales?

① ② ③ ④ ⑤

¿Es posible que los clientes dejen
de utilizar nuestros canales?

① ② ③ ④ ⑤



¿Alguna de las relaciones con
clientes corre el peligro de
deteriorarse?

① ② ③ ④ ⑤

EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES

También es posible evaluar las oportunidades que ofrecen los diferentes módulos del modelo de negocio. A continuación se proporciona una lista general de preguntas para ayudarte a reflexionar sobre las oportunidades que podrían derivarse de cada uno de los módulos del modelo de negocio.

Oportunidades de la propuesta de valor



¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?

1 2 3 4 5

¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?

1 2 3 4 5

¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?

1 2 3 4 5

¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?

1 2 3 4 5

¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?

1 2 3 4 5

Oportunidades de costes/ingresos



¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?

1 2 3 4 5

¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?

1 2 3 4 5

¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?

1 2 3 4 5

¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?

1 2 3 4 5

¿Podemos elevar los precios?

1 2 3 4 5



¿Qué costes podemos reducir?

1 2 3 4 5



Oportunidades de infraestructura



¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados? 1 2 3 4 5

¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios? 1 2 3 4 5

¿Qué recursos clave están poco explotados? 1 2 3 4 5

¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros? 1 2 3 4 5



¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave? 1 2 3 4 5

¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general? 1 2 3 4 5

¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia? 1 2 3 4 5



¿Hay oportunidades de externalización? 1 2 3 4 5

¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal? 1 2 3 4 5

¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios? 1 2 3 4 5

¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes? 1 2 3 4 5

¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor? 1 2 3 4 5

Oportunidades de interacción con clientes



¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente? 1 2 3 4 5

¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado? 1 2 3 4 5

¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada? 1 2 3 4 5



¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal? 1 2 3 4 5

¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales? 1 2 3 4 5

¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios? 1 2 3 4 5

¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente? 1 2 3 4 5

¿Podríamos acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado? 1 2 3 4 5



¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes? 1 2 3 4 5

¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes? 1 2 3 4 5

¿Podríamos aumentar la personalización? 1 2 3 4 5

¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio? 1 2 3 4 5

¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no? 1 2 3 4 5

¿Tenemos que automatizar algunas relaciones? 1 2 3 4 5



USO DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DAFO PARA DISEÑAR NUEVAS OPCIONES DE MODELO DE NEGOCIO

Un análisis DAFO estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudarte a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa. El análisis DAFO es una parte importante del proceso de diseño de prototipos de modelos de negocio (pág. 160) y, con suerte, de un nuevo modelo de negocio que podrás aplicar en el futuro.