

“Modelo de negocios para un mercado de servicios de lujo: CASO EMPRESA PRODUCTORA DE EVENTOS”

Carolina Andrea Acuña Contreras
carola817@gmail.com

Carlos Francisco Bugueño Páez
cbugu010@odelco.cl

Eric Antonio Maureira Valdivieso
ericmaureira@gmail.com

RESUMEN

El objetivo del estudio es proponer un modelo de negocios aplicable a una empresa de servicios de lujo de la segunda región, identificando y comparando varios modelos de negocio existentes en la bibliografía, que se ajuste a la realidad de la segunda región, y sea capaz de entregar flexibilidad y adaptación a la empresa de servicios de lujo en el caso que cambie la realidad económica de la región o el país.

La metodología que se utilizó para el estudio, fue a través de la revisión de fuentes primarias, estadísticas del INE, análisis de papers, libros y tesis relacionadas con modelos de negocio y la industria de los servicios de lujo en la producción de eventos.

Después de analizar todas las fuentes y tipos de modelos de negocios y cuáles son las características principales de estos, se propuso el Modelo de Negocio de Osterwalder, para aplicarlo a una empresa de servicios de lujo de la región de Antofagasta, se definieron también conceptos como servicio y lujo para que el lector esté familiarizado con los términos específicos.

Se obtuvo un modelo de negocio descrito a través de nueve bloques, identificando los principales clientes, recursos, actividades, fuentes de ingreso y costo, primordiales para crear una propuesta de valor, que permitirá a la empresa de servicios de lujo, comprender su funcionamiento de manera simple, clara y generar valor en sus clientes ofreciendo un servicio integral de calidad a un valor que pueda ser pagado por segmento Abc1 y C2 de la región de Antofagasta.

INTRODUCCION

Cuando un país como Chile tiene un crecimiento económico importante por más de una década y se comienza a acercarse a los niveles de ingreso de los países desarrollados, un sector de las personas al ver aumentado su poder adquisitivo, empieza a destinar parte importante de sus ingresos a satisfacer necesidades más vanales, por lo que busca productos y servicios más exclusivos y por lo mismo más caros.

La región de Antofagasta se destaca por la gran inversión minera en la última década y con la proyección de grandes proyectos mineros a futuro, lo que ha provocado que los niveles de ingreso promedio en la región superan ampliamente la media del país, el ingreso promedio en Chile el año 2011 era de \$390.000 pesos y en la región de Antofagasta es de \$520.000 según el INE, además el ingreso promedio en la industria de Minas y canteras llega hasta casi los \$900.000 en promedio con una cantidad superior a los 40.000 trabajadores, esta realidad ha traído como consecuencia un aumento explosivo en el consumo de bienes y servicios y especialmente los de lujo, que son los que se analizaron.

Cada vez que una persona tiene un evento importante como un matrimonio, bautizo, fiesta de quince, busca que sus invitados tengan la mejor fiesta de sus vidas, y la recuerden por mucho tiempo, son los detalles en la entrega de estos servicios para la producción de eventos, los que marcan la diferencia en temas de calidad y diferenciación. Si bien en la región de Antofagasta hay empresas que entregan servicios puntuales, como limosinas, centros de eventos, cascadas de chocolates, entre otras, no existen empresas que ofrezcan estos servicios de forma integral, es por esto que en la región aun tiene una gran carencia en la entrega de estos servicios de lujo, al no ofrecer un servicio personalizado e integral, este tipo de servicio solo se encuentran en la zona central del país, y por costos no les atrae ofrecerlos en la zona norte y si bien hoy los clientes pagan grandes sumas de dinero por sus eventos esto no necesariamente asegura que los servicios sean de calidad.

El objetivo del estudio es proponer un modelo de negocios aplicable a una empresa de servicios de lujo de la segunda región, a través de la identificación y comparación de varios modelos de negocio existentes en la bibliografía, que se ajuste a la realidad de la segunda región, y sea capaz de entregar flexibilidad a la empresa y capacidad de adaptación en el caso que cambie la realidad económica de la región o el país, lo que le permitirá crecer acorde a la realidad de la región, este modelo de negocios se enfoca principalmente a los servicios de lujo que son los que generan una diferenciación y no todos están dispuestos a entregarlos y a consumirlos.

MODELOS DE NEGOCIOS

Pero, ¿qué es un modelo de negocio? La literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Peter Drucker en 1954), se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de e-Business donde se ha utilizado modelo de negocio para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos del negocio en Internet.

Hay una coincidencia general en qué modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio.

Magretta (2002) define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”. Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

Según Amit y Zott (2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.

Chesbrough and Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor;

identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Linder y Cantrell (2000) de Accenture definen “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) repasan distintas definiciones y terminan aportando una: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.” Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos.

Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.

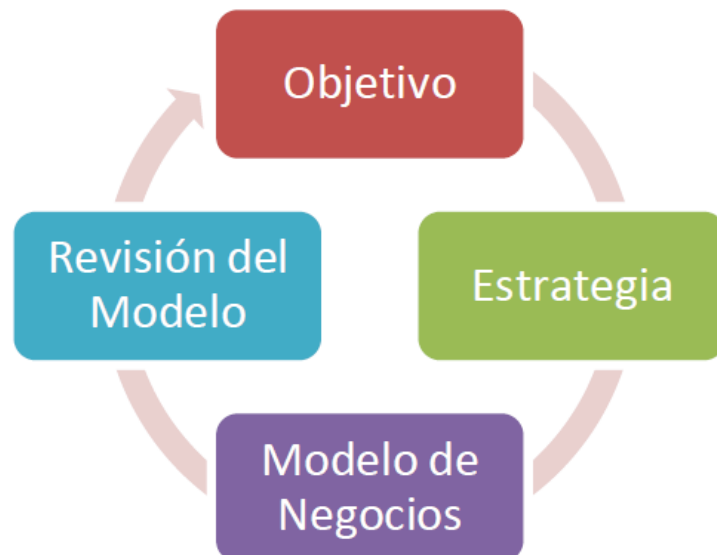
En común con todas estas definiciones podemos deducir que un importante componente de los modelos de negocio son las elecciones (“choices”) de la dirección sobre “cómo operar en esta organización”. Elecciones en temas como prácticas de compensación, contratos de suministro, inversiones en equipo o localización de las plantas industriales. Casadesus-Masanell y Ricart (2007) explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; activos, que indican cómo debe invertirse el dinero;

gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos.

Igual que las causas tienen efectos en el mundo físico, las elecciones de un modelo de negocio tienen consecuencias. Por ejemplo, un determinado sistema de incentivos puede inducir un cierto esfuerzo o un cierto grado de cooperación entre trabajadores (consecuencias). Las consecuencias desarrollan recursos, capacidades, activos intangibles,... identifican de hecho la lógica de la empresa, y como tal parece adecuado que formen también parte del modelo de negocio. Así pues, un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. Es importante hacer algunas precisiones sobre esta caracterización. Primero, el modelo de negocio es una realidad existencial. Toda organización caracteriza un conjunto de elecciones hechas y de éstas claramente se derivan unas consecuencias. La unión de estos conjuntos identifica el modelo de negocio. Sin embargo, el analista, el observador externo, difícilmente puede observar y explicar todo el modelo de negocio. Debe seleccionar un conjunto de elecciones que crea son especialmente críticas para la organización. En particular parece relevante identificar elecciones que contribuyen a explicar cómo la organización crea y captura valor.

La definición e implementación de un modelo de negocios es un proceso dinámico y evolutivo, donde en base a un Objetivo deseado por la empresa, ella define la estrategia, y la estrategia da origen al Modelo de Negocio que será el mecanismo para alcanzar el objetivo.

Figura N°1: Ciclo para la implantación de un modelo de negocios



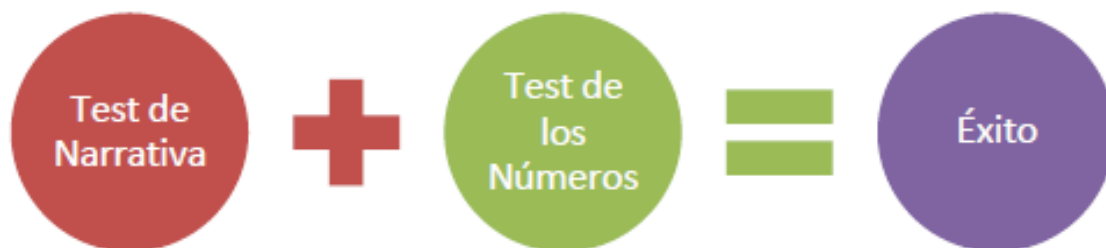
Fuente: Llorens, Bueno (2010)

TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIOS

Modelo de Joan Magretta

La autora propone que un buen modelo de negocios debe responder las preguntas formuladas por Peter Drucker: ¿Quién es el consumidor?, ¿Que valora el consumidor?, ¿Cómo haremos dinero con éste negocio?, ¿Cómo entregaremos el valor a los consumidores a un costo adecuado? Magretta plantea que un modelo de negocios es como una historia, para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad. (LLORENS BUENO, 2010)

Figura N°2: Esquema de Modelo de negocio de Joan Magretta



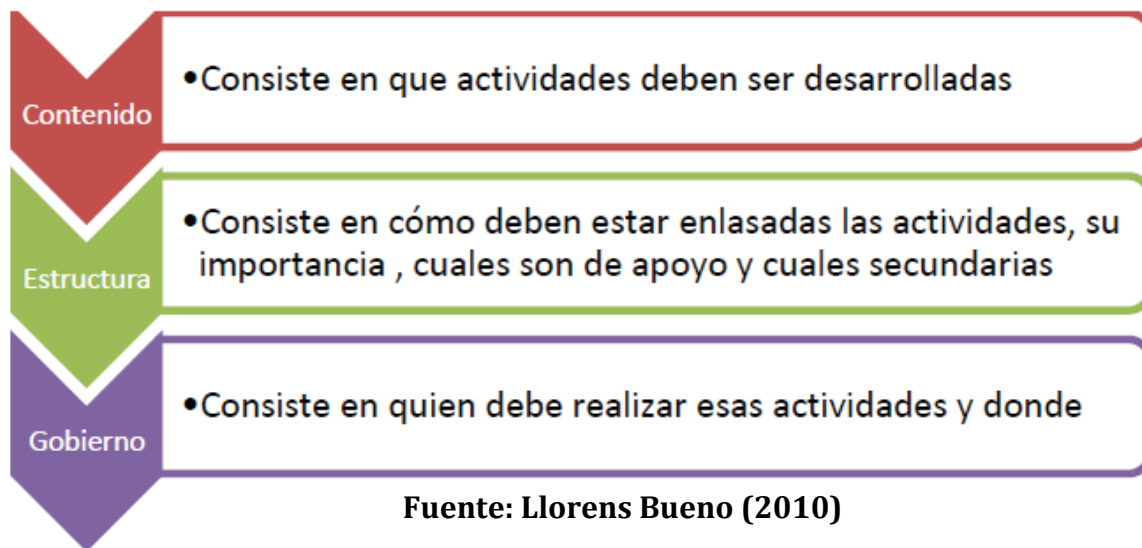
Fuente: Llorens Bueno (2010)

Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit

Estos autores plantean que un modelo de negocios es un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo. Ellos proponen que para diseñar un modelo de negocios se debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema. (LLORENS BUENO, 2010)

Elementos de Diseño

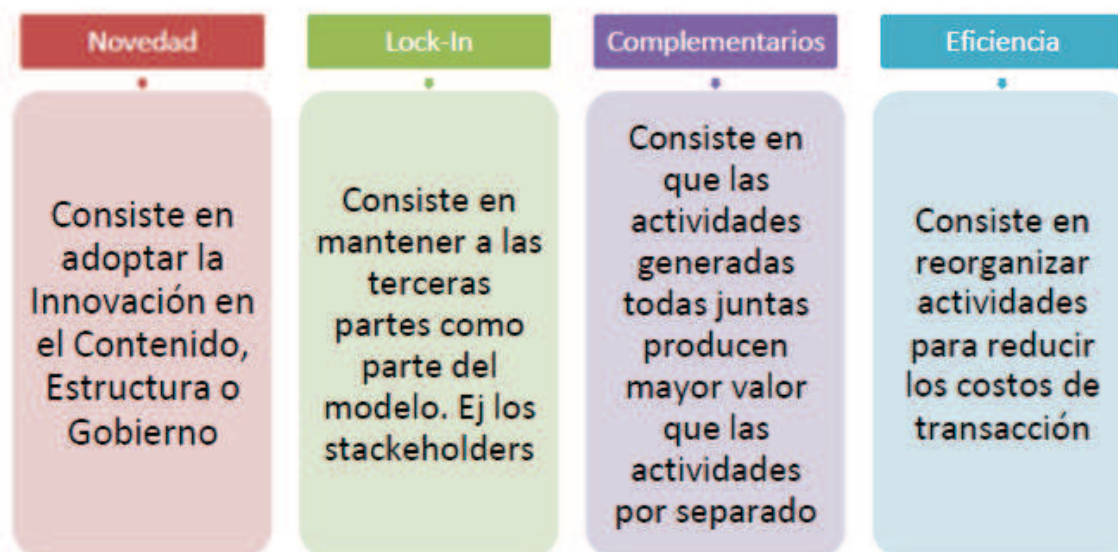
Figura N°3: Esquema de Modelo de negocio de Zott y Amit, Elementos de diseño



Fuente: Llorens Bueno (2010)

Elementos de esquemas

Figura N°4: Esquema de Modelo de negocio de Zott y Amit, Elementos de Esquema



Fuente: Llorens Bueno (2010)

Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom

Estos autores proponen un modelo de negocios de seis etapas en el cual, en cada etapa es posible generar valor a la empresa. El modelo de negocios es un proceso evolutivo y dinámico, y los ejecutivos deben mejorarlo constantemente.

Según estos autores, el modelo de negocios debe ser considerado como una construcción que actúa como puente entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. El modelo de negocios define la estructura de la cadena de valor (concepto basado en la actividad), y la creación de valor se define como el conjunto de actividades que realiza la empresa desde que obtiene las materias primas hasta llegar al consumidor final, en donde el valor agregado se lo incorpora al ir avanzando a través de la cadena de valor. (LLORENS BUENO, 2010)

Figura N°5: Esquema de Modelo de negocio de Chesbrough y Rosenbloom,



Fuente: Llorens Bueno (2010)

Modelo de Alexander Osterwalder

El Dr. Osterwalder en su libro “Business Model Generation”, propone una estructura de modelo de negocios que está centrado en la propuesta de valor como eje central y que comprende: el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones

con clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de proveedores y costo de la estructura.

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. (LLORENS BUENO, 2010)

Figura N°6: Esquema de Modelo de negocio de Osterwalder



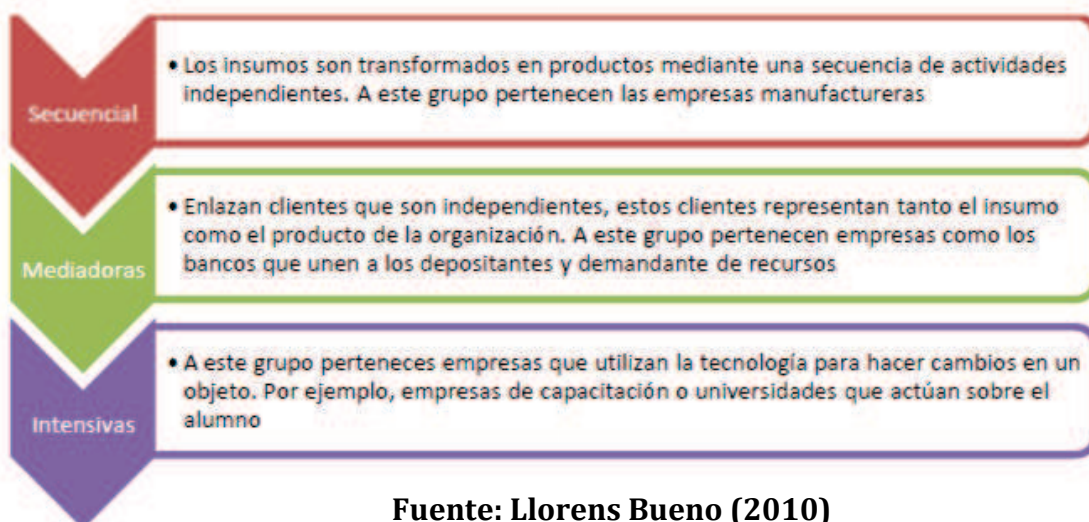
Fuente: Llorens Bueno (2010)

Modelo de Afuah y Tucci

Estos autores analizaron el impacto de introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones. Ellos utilizaron una clasificación que agrupa a las empresas en base al nivel de tecnología utilizada las que pueden ser Secuencias, Mediadora e Intensiva.

Aunque el análisis de los autores está fuertemente ligado a internet como herramienta central, en esencia su propuesta se basa en que una nueva herramienta puede ser tan alto impacto que puede afectar a tal punto un modelo ya establecido, que prácticamente significa realizar una reingeniería completa al modelo existente, impactando la cadena de valor completa, e incluso afectando a la industria en la cual se encuentra inserta. (LLORENS BUENO, 2010)

Figura N° 7: Esquema de Modelo de negocio de Afuah y Tucci



Fuente: Llorens Bueno (2010)

Modelo de Rayport y Jaworski

Plantean un modelo de negocios en E-commerce dirigido a usar y apalancar las cualidades únicas de internet y la web, definiendo el comercio electrónico como “intercambios mediados

por la tecnología entre diversas partes (individuos, organizaciones o ambos), así como las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que facilitan estos intercambios”.

Las clasificaciones existentes del e-commerce de acuerdo a la naturaleza de sus transacciones son cuatro: Negocio a Negocio (B2B), Negocio a Consumidor (B2C), Consumidor a Consumidor (C2C) y Consumidor a Negocio (C2N), ver cuadro de Rayport y Jaworski. (Rayport y Jaworski 2001)

Cuadro N° 1: Cuadro de Rayport y Jaworski

		Business originating from...	
		Business	Consumers
And selling	Business	B2B	C2B
	Customers	B2C	C2C

Fuente: Rayport, F. y Jaworski, B., E-Commerce, 2001, p.4

Modelo de Casadesus-Masanell y Ricart

Un modelo de negocios consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos, los modelos generan ciclos virtuosos entre los distintos elementos que lo componen: ciclos de retroalimentación que en cada iteración fortifican el valor y la posición

de sus elementos. La importancia de los ciclos virtuosos radica en que, en última instancia, estos afectan directamente la evolución de los beneficios.

Activos, se incluyen todos los elementos tangibles, como edificios, maquinarias, sistemas de información, así como los intangibles, reputación, confianza, cultura corporativa, información, patentes, conocimientos, capacidades y competencias.

Actividades, es el conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa asociada a los activos de su modelo de negocios. La cadena de valor de Porter es una herramienta útil para clasificar actividades.

Estructura de gobiernos de activos, algunos de los activos en el modelo de negocio pertenecen a la empresa (edificios o su reputación) otros son alquilados o de propiedad compartida con proveedores, clientes, o empresas que producen o comercializan productos complementarios.

Ciclos Virtuosos, los modelos de negocios generan ciclos virtuosos entre los distintos elementos que los componen: ciclos de retroalimentación que en cada iteración fortifican el valor y la posición de sus elementos. La importancia de los ciclos virtuosos radica en que, en última instancia, estos afectan directamente la evolución de los beneficios. (Casadesus-Masanell, 2004)

Figura N° 8:

Esquema del Modelo de Casadesus-Masanell y Ricart



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°2: Matriz de comparación de los modelos de negocios

Modelos de negocio	Focos de interes								
	consumidores	segmento de mercado	proveedores	contactos	canales de distribucion	recursos financieros de la empresa	Actividades claves	propuesta de valor	recursos claves
Magreta	Si	No	No	No	No	Si	No	No	No
Zott y Amit	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Chesbrough y Rosenbloom	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	Si
Osterwalder y Pigneur	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Afuah y Tucci	Si	Si	No	No	Si	No	Si	No	Si
Rayport y Jaworski	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
Cassadesus-Masanell y Ricart	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si

Fuente: Elaboración propia

Mercado de los servicios de lujo

Mercados

Tradicionalmente, un “Mercado” era aquel lugar en el que vendedores y compradores se reunían para comprar y vender bienes. Los economistas describen un mercado como el conjunto de compradores y vendedores que negocian con un producto concreto o con una clase de productos determinada (por ejemplo, el mercado inmobiliario o el mercado de los cereales). En las economías modernas abundan estos mercados. Los productores recurren al mercado de los recursos (mercado de materias primas, mercado del trabajo y mercado del dinero), adquieren recursos y los utilizan para fabricar bienes y servicios. Por último, venden sus productos terminados a los intermediarios, que a su vez los venden a los consumidores. Estos últimos venden su trabajo y, a cambio, reciben dinero con el que pagan los bienes y los servicios que compran. El gobierno recauda impuestos para adquirir bienes de los mercados de recursos, productores e intermediarios, y emplea estos bienes y servicios para prestar servicios públicos. Tanto las economías nacionales como la economía mundial se componen de conjuntos de mercados vinculados entre sí mediante procesos de intercambios. (Kotler & Keller 2006)

Definición de Lujo

Según la RAE, el lujo, del latín *luxuria* o *luxus*, es: exceso, demasía en el adorno, en la pompa y en el regalo, abundancia de cosas no necesarias, todo lo que supera los medios normales para conseguirlo.

Algunos puntos claves para entender el lujo (Sicard, 2007):

- El lujo es francés por excelencia.
- Es de origen aristocrático
- Desde que apareció el lujo nunca se ha debilitado.
- Todo lo que produce se distingue por el arte, la elegancia, el buen gusto y la belleza.
- Domina el mundo, que le reconoce una supremacía indiscutible.
- El lujo no necesita marketing, o bien requiere un marketing específico, que exprese su superioridad y que, por lo tanto, sea distinto del de los demás sectores.

- Se le atribuyen adjetivos como: sueño, magia, mito, eternidad, emoción, maravilla, perfección, gusto, arte, sublime, encantamiento, cultura, excepción, etc.

El lujo es un concepto subjetivo y variable, por el factor personal que posee. Desde la creación de los bienes y servicios de lujo, ha sido complicado darle una sola definición: cada consumidor podría definirlo de manera diferente dependiendo de la percepción que tengan sobre él, de sus experiencias, del grado de relación de la persona que lo define con dicho sector.

El grupo de consumidores de este tipo de servicios no persigue cubrir necesidades funcionales o básicas, buscan lujo. Ya desde la antigüedad el lujo está presente, ya que las clases nobles realizaban despampanantes fiestas en sus castillos, demostrando ante sus invitados su gran poder. El lujo ha sido definido durante el siglo pasado como algo caro, que era sólo cuestión de ricos, desprende calidad, es lo mejor de lo mejor, describía la forma de vida de la élite, lo que compraban, los sitios donde vivían y los lugares que frecuentaban. A medida que las economías se desarrollan y las personas adquieren riqueza y cultura, comienzan a buscar productos y servicios más atractivos, valiosos y diferenciados.

Pero no sólo el crecimiento de la riqueza en el mundo y en particular el número de individuos de renta alta en todos los mercados incrementa la base de consumidores del lujo; también las expectativas de crecimiento global, la incorporación de las mujeres trabajadoras como compradoras o el descubrimiento del lujo por los hombres contribuyen a este desarrollo (Gutiérrez y Cuesta, 2010).

El lujo ha tomado un giro al plano personal y las dimensiones que lo identifican son (Gutiérrez y Cuesta,2010):

- El lujo como marca: un porcentaje relativamente bajo de consumidores asocian el lujo con la marca, la marca tiene el poder de profundizar y conseguir la última conexión con el consumidor pero sólo ,las marcas de lujo, consiguen personalizar el lujo cuando conectan con las pasiones del consumidor individualmente, por ello juega un papel importante a la hora de definirlo.

- El lujo como característica del producto de lujo. Los consumidores identifican más fácilmente el lujo cuando éste se relaciona con la calidad o atributos reconocidos, es decir, cuando se habla de larga duración, naturalidad, colores radiantes, texturas distinguidas e incluso únicas o un diseño especial.

En el caso del lujo experimental, como son las cenas o viajes, la calidad se muestra con el tipo de decoración, que ha de ser excepcional, los servicios especiales o la atmósfera adecuada, es decir todos aquellos elementos intrínsecos del producto que transforman lo ordinario en extraordinario, es decir, en lujo.

- El lujo es innecesario. Es más de lo que quieres o necesitas, es cualquier cosa que se compra sin tener necesidad de hacerlo, es subjetivo y altamente individualista como hemos indicado anteriormente.
- El lujo como poder para comprar tus pasiones. En la sociedad actual en la que vivimos, el dinero es parecido al poder, ya que poseer más dinero conlleva a tener más libertad y poder hacer lo que te apetece y en el momento en que te plazca. Es todo aquello que te hace estar más cómodo, que te permite hacer lo que quieres cuando quieres y con lo que consigues tus pasiones e intereses.
- Aunque tenga implicaciones morales profundas, el lujo es beneficioso para la actividad económica en algunos países, ya que hay productos de lujo que tienen que pagar el impuesto al lujo. Éste, es un impuesto indirecto que gravaba la compra, tenencia o disfrute de ciertos bienes cuya posesión representa un lujo, tales como alhajas, piedras preciosas, buques de recreo, etc. En la actualidad este impuesto ha desaparecido en nuestro país, y dichos bienes se encuentran gravados por sólo por el IVA. (Enciclopedia de economía, 2009)

CLASIFICACIÓN DE LUJO SEGÚN EL NIVEL DE ACCESO

La necesidad de alimentar el cuerpo y el espíritu a través de la adquisición de productos de lujo se remonta a las culturas clásicas. Sin embargo, con el desarrollo del capitalismo las diferencias entre el lujo clásico y el lujo democrático se agudizan.

Hacemos una clasificación del sector del lujo en función de la dificultad de acceso que entraña para los consumidores (Martínez Caballero y Vázquez Casco, 2006).

Lujo inaccesible

Es el lujo clásico, dirigido a un público muy exclusivo, que apenas recurre a la publicidad tradicional ni a formas de ventas convencionales; exige un cuidado personalizado y único para cada cliente.

Lujo intermedio

Se trata de producciones limitadas de alta calidad, que se orientan al consumidor más que el lujo inalcanzable. En estos productos el marketing es esencial, se manejan las variables del lujo y se cuidan de forma especial el punto de venta y las relaciones públicas. El precio es una variable que hay que cuidar de forma adecuada.

Lujo accesible

Dentro de este lujo se enmarcarían la mayoría de los productos de nuevo lujo, aunque algunos se pueden incluir en la categoría anterior como ya se ha indicado. Son todos aquellos bienes y servicios que, aun perteneciendo a una marca de lujo u ofreciendo lo que el lujo promete, cuentan con un precio y una distribución más asequible. Son también una puerta de entrada al universo del lujo, pero aún mayor que la de los productos de lujo. Requieren la presencia de una estrategia de marketing potente, en la que todas las variables se pongan al servicio de la venta del producto, el papel del marketing en este segmento es complicado, puesto que hay que dar a conocer el producto y su consumo sin abaratar la marca ni desvirtuar sus valores. Por ello, hay que enfocar todas las acciones hacia el esfuerzo de la imagen de marca.

Negocio de lujo

El arte es fresco por todo aquello que posee de espontáneo, no programado y porque responde a una emoción individual no manipulada. El negocio es denso porque la dinámica empresarial es organizadora, calculadora y en ella entran en conflicto los intereses individuales con los del grupo. Sin embargo, si bien es cierto que el lujo ha de ser creativo, innovador y goza de muchos criterios relacionados con el arte, el lujo es una actividad comercial que debe generar productividad. A pesar de ello, generar negocio en el lujo no es una tarea fácil. (Bernard Arnault (2009)

Lo que sí es cierto es que el modelo de negocio del lujo es diferente al de consumo. Aunque, por un lado, goza de amplios márgenes en la fijación de los precios que van en relación con el "valor sublimado" que el cliente le otorga al producto (margen de prestigio, margen de exclusividad).

Una de las grandes vocaciones del lujo es inspirar tendencias que marcarán las modas del futuro.

La contención o el control es el tercer ingrediente del lujo, ampliamente relacionado con la rentabilidad de la marca. Si en los mercados de consumo el interés de cualquier marca es estar en el mayor número posible de puntos de venta, en el lujo ocurre lo contrario. La distribución debe ser exclusiva o selectiva tanto internacionalmente como en el interior de cada mercado.

El lujo ha de ser deseado, buscado, es el estandarte del que se valen las grandes ciudades del mundo para engalanar sus más preciadas calles.

El control de la distribución es uno de los mayores talones de Aquiles de este sector; el lujo debe estar " presente pero no demasiado ".Cada marca deberá elegir donde negocia su implantación sabiendo medir bien las dosis entre extensión y control de la imagen. Pero ¿cómo se logra este equilibrio cuando la cifra se resiente? Este es el reto diario de los estrategas del lujo. Una empresa de consumo puede explotar en un momento difícil un producto líder con promociones o negociando mayores espacios con el distribuidor. En el lujo es distinto; el

incremento lleva a la popularización y malas soluciones coyuntural esa tacan directamente el corazón de la marca.

Otra de las vías de crecimiento es la diversificación a la que ya todos estamos acostumbrados. Y son precisamente las grandes marcas de lujo las que más acuden a ella por el gran coeficiente que poseen de valor de marca. Se dice que si una marca de lujo entra en una categoría nueva de productos o de mercado es aprehendida por los consumidores como mejor que los productos de su categoría ya existentes en su mercado.

Caso de una Empresa de Eventos

Mercado del Lujo Segunda Región

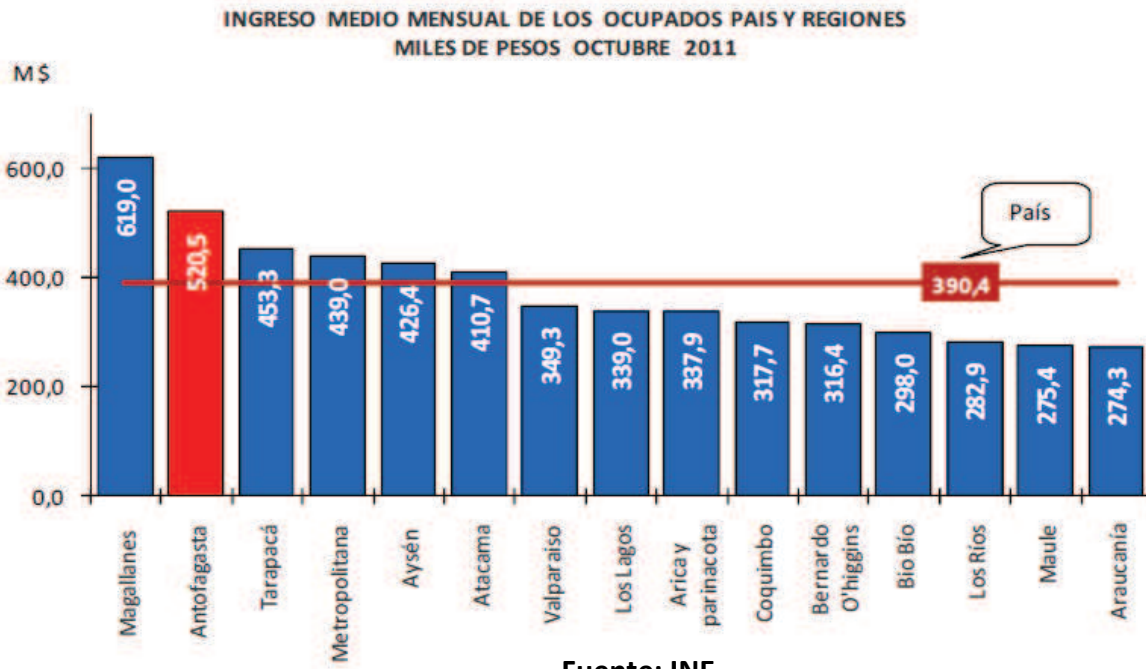
La industria del lujo en Chile registró un alza del 10% en 2012, al totalizar ventas por US\$ 472 millones, según informó Asociación de Marcas de Lujo (AML).

Esta cifra refleja un mercado que comienza a madurar respecto del período anterior, con un incremento menos acelerado, pero por encima de la evolución de la economía nacional.

Se destaca un segmento de alto poder adquisitivo en pleno crecimiento, los bajos aranceles, la economía en crecimiento.

Otra tendencia a nivel mundial, es la evolución del mercado de lujo hacia la experiencia, donde las marcas se están moviendo hacia la hospitalidad, a través de cafés, restaurantes, hoteles y servicios en general.

La segunda región no ha sido la excepción en este crecimiento pero aun existen pocas empresas dedicadas a prestar un servicio de excelencia y calidad, tenemos algunos servicios como autos, hoteles y gastronomía, pero hay una gran demanda por satisfacer.



Mercado objetivo

Matriz de segmentación demográfica: según nivel de ingreso (lujo accesible) para empresa servicios de lujo en la región de Antofagasta.

Tabla N° 1: Estrato socio económico por ciudad

		Demografía: Lujo Accesible			
		Personas		Empresas	
		ABC1	C2	Mineras y Generadoras	Proveedores
Geográfico: Capitales de Provincia	Antofagasta	31844	74763	8	200
	Calama	11463	32870	10	140
	Tocopilla	2020	5213	4	20

Fuente: Elaboración propia

Como se observa el mercado objetivo serán las personas del segmento socioeconómico ABC1 y C2 dado que un solo segmento es muy acotado y ambos tienen los recursos económicos para optar a contratar servicios de lujo, si bien no se descarta trabajar con empresas mineras y proveedores, estas se podrán incluir a futuro al alcanzar un nivel de crecimiento de nuestro servicio.

Las ciudades incluidas en el estudio solo serán Antofagasta y Calama, ya que es aquí donde se concentra la mayor población del tipo ABC1 Y C2.

Matriz de segmentación Ocasional: según la situación que da lugar a la necesidad, la compra o al uso del servicio.

Tabla N°2: Eventos por Ciudad

		Ocasional: Tipo de evento							
		Personas				Empresas			
		Matrimonio	Bautizos	Fiestas de 15	Cumpleaños	Aniversarios	Navidad	Día del Minero	Sindicatos
Geografico: Capitales de Provincia	Antofagasta	14537	6923	9914	106607	100	100	8	25
	Calama	5801	2762	4123	44333	150	150	10	34
	Tocopilla	1048	499	673	7233	24	24	2	10

Fuente: Elaboración propia

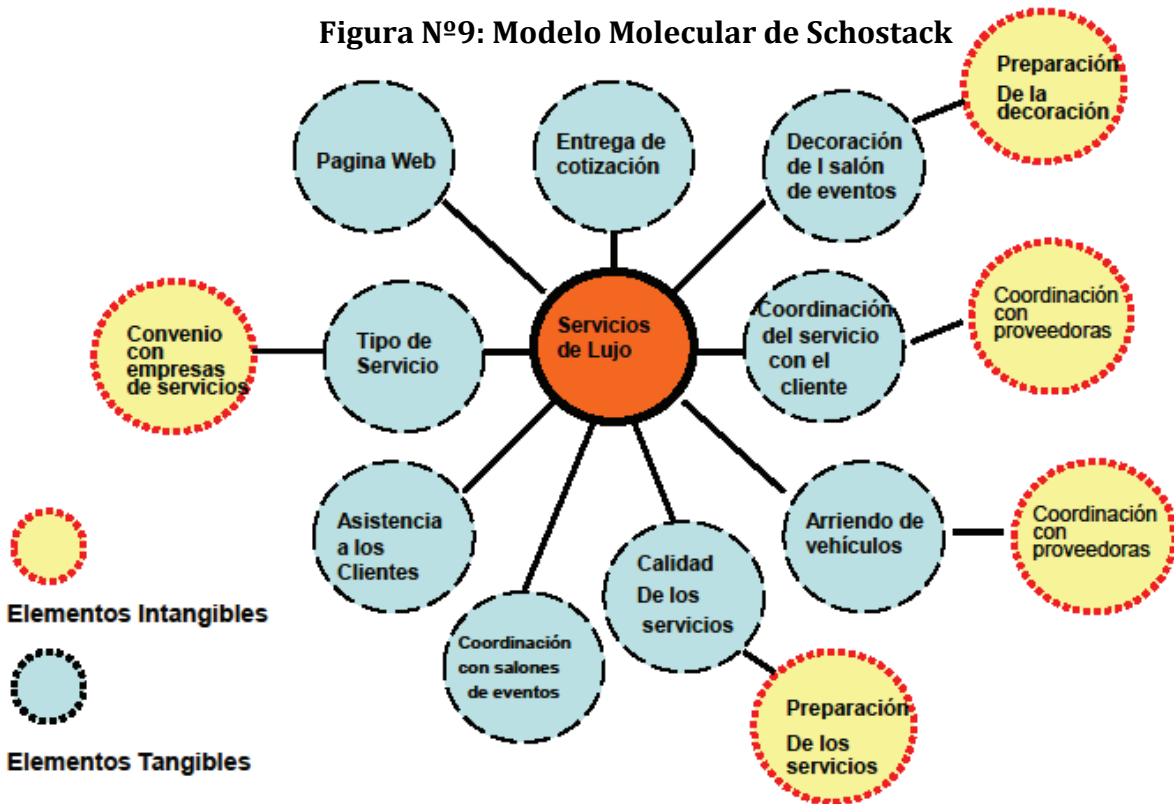
Como se observa en la matriz para el servicio de lujo es conveniente incluir todos los tipos de eventos para las personas ya que las empresas cuentan con menor cantidad de eventos que las personas en el año.

Aplicación de un Modelo de Negocio destinado a empresas de servicios de lujo.

Para entender la perspectiva de los clientes se realizó el diagrama molecular de Schostack (figura N° 9), lo que muestra que hay varios elementos tangibles e intangibles, pero son los elementos tangibles los que generan valor para los clientes. Haciendo un análisis de elementos que se perciben de forma directa por el cliente, podemos nombrar; visitar la página web de la empresa, donde es muy importante tener fotografías de los servicios realizados, dado que eso le permite al cliente formarse una idea de lo que se ofrece y de lo que el realmente busca; la entrega de cotización, en tiempo, presentación y claridad, le dará

al cliente la oportunidad de comparar realmente lo ofertado por la empresa y la competencia, con la información correcta podrá tomar una mejor decisión; por otro lado hay elementos tangibles importantes, como por ejemplo: salones de eventos, arriendo de automóviles, vestuario, ornamentación, coordinación con el cliente, entre otras.

En el caso de los elementos intangibles, si bien estos no generan impacto sobre el cliente, son claves para la entrega del servicio, uno de estos elementos intangibles son convenios con empresas de servicios donde la calidad y oportunidad debe ser acorde a un servicio de lujo por lo que la confiabilidad de esos convenios debe ser máxima.



Fuente: Elaboración propia, según el modelo molecular de Schostack

Modelo de negocios aplicado a empresas de servicios de lujo ALEXANDER OSTERWALDER (9 bloques)

1.- Segmentos de mercado

¿Para quienes estamos creando valor?

Los mercados nos son homogéneos. Sería imposible que una empresa estableciera contacto con todos los clientes en mercados tan amplios, grandes y diversos. Los consumidores varían en infinidad de aspectos y podrían agruparse en función de una o varias características. Por eso, las empresas de servicios necesitan identificar a que segmento de mercado se van a dirigir. Para tomar esta decisión, es necesario comprender el comportamiento de los consumidores en la región de Antofagasta y elaborar estrategias.

El estudio se centra en la creación de valor para todos los consumidores maduros con vidas activas que tomen la decisión de un servicio de acuerdo con su estilo de vida, no en función de la edad, cuyos ingresos sean del segmento ABC1 y C2, que buscan no tener preocupaciones a la hora de organizar un evento, teniendo una empresa que facilite y coordine todos los servicios que necesita con calidad en la prestación de estos, con el fin de diferenciarse además de tener objetos únicos o exclusivos en sus fiestas o eventos.

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Nuestro Clientes son del segmento socioeconómico ABC1 y C2, que buscan crear un evento exclusivo, con varios servicios a su disposición, donde puedan escoger, que generen satisfacción de calidad después de entregado el servicio a un buen costo, que va a depender de los resultados de la oferta y el servicio entregado en relación a sus expectativas previas. En general, la satisfacción debe ser una sensación de placer o decepción que resulta de comparar la experiencia del servicio con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas el cliente queda insatisfecho. Si los Resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado con el servicio de lujo con el cual poder diferenciarse y recibir calidad, lo que generara comentarios positivos en su círculo social atrayendo más clientes.

Cada cliente presenta necesidades específicas, por lo cual están dispuestos a pagar un precio especial a la empresa de servicio que mejor satisfaga sus necesidades; es poco probable que el nicho atraiga a otros competidores; la empresa debe especializar su oferta para tener éxito; y el nicho tiene un gran potencial en cuanto a tamaño, utilidades y crecimiento.

2. Proposición de valor

¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?

En la actualidad, los consumidores tienen una educación y un acceso a la información, sin precedentes, y cuentan con herramientas para comprobar lo que dicen las empresas y buscar las mejores alternativas. Entonces el valor ofrecido a los clientes es la coordinación de diferentes servicios complementarios de calidad los que generaran Distinción (lujo) y a su vez Diferenciación que el cliente requiera.

¿Qué problemas ayudamos a resolver?

Como se muestra en la Introducción, según los estudios realizados por el Sistema de Información Laboral (SIL) del Ministerio del Trabajo, Antofagasta y Calama se encuentran entre las 10 comunas con mayores sueldos de Chile. La región, en tanto, lidera este ranking con \$579 mil como remuneración promedio, un 90% superior al promedio nacional. Por lo tanto se facilita la obtención y coordinación de servicios, ya sea para matrimonios, fiestas de fin de años de las mineras de la zona, cumpleaños, eventos públicos y particulares, bailes, entre otras, buscando las mejores alternativas, con servicios de alta calidad y únicos, especializándose según las necesidades de cada uno de los clientes.

¿Qué necesidad del cliente cubrimos? ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

Se cubre la necesidad de diferenciación según los distintos servicios para clientes heterogéneos, paquetes de productos personalizados, según necesidades del cliente, como por ejemplo a un cliente le gustaría tener un matrimonio elegante, el auto que elije es una Limusina, en cambio

a otro cliente le gustaría un matrimonio “a la Chilena”, con vestimenta para la ocasión (Apero de huaso) y llegar a la iglesia en una Victoria.

Ofrecer servicios de calidad, coordinados, novedosos, personalizados a un costo que pueda ser pagado por un cliente ABC1 y C2, ya que actualmente en el mercado de la segunda región solo se encuentran servicios individuales para cada una de las necesidades de clientes, lo que encarece los costos de contratar uno por uno, en cambio la empresa de servicio de lujo al tener alianza con proveedores se puede optar a tener costos menores y entregar un paquete de servicios acorde a la necesidad del cliente.

3.-Canales de comunicación y distribución

¿A través de que canales quieren nuestros clientes que accedamos a ellos?

A medida que se desarrolla internet y otras tecnologías, las empresas de servicios como los bancos, las aseguradoras, las agencias de viaje y las empresas que brindan servicios de lujo, recurren a nuevos canales de distribución, como son a través de páginas web, Facebook, correos electrónicos, twitter, entre otras..

¿Cómo se integran nuestros canales?,¿ cuales funcionan mejor?, ¿cuáles son los más rentables?

¿Cómo podemos integrarlos a la rutina de nuestros clientes?

Se accederá a los clientes a través de canales propios y directos, reuniones personalizadas, para entender y hacer realidad sus necesidades, nos pueden conocer a través de internet y mediante un lugar físico para reunirnos con ellos, así poder dar un servicio exclusivo de acuerdo a las exigencias de cada cliente.

4.-Relaciones con los clientes

¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes?

Una relación personalizada, se debe dedicar un representante a un cliente de manera específica, ya que así se representa el más profundo e intimo tipo de relación y normalmente se desarrolla en un periodo largo de tiempo. Por lo tanto los clientes esperan una relación cercana, personalizada y dedicada de acuerdo a sus expectativas y necesidades.

¿Qué relaciones hemos establecido?

Se estableció una relación de acercamiento e intimidad con el cliente, en donde los esfuerzos se centralizan en escuchar atentamente las expectativas y necesidades para luego hacer sus sueños realidad.

Es primordial tener una estrecha relación con cada cliente ya que son ellos los que nos recomendarán más adelante en su círculo social para permitirnos crecer como empresa.

5.- Fuentes de ingreso

¿Cuál es el valor que nuestros clientes están dispuestos a pagar?

El valor es subjetivo y no todos los clientes poseen la experiencia para evaluar la calidad y el valor de lo que reciben, sobretodo en servicios que no son comunes o son demasiado novedosos, por esto, es necesario que las comunicaciones sean efectivas e incluso explicaciones personales para ayudar a los clientes a entender el valor del servicio que reciben.

Los clientes están dispuestos a pagar montos altos ya que son necesidades específicas, únicas y difíciles de conseguir, con tal de diferenciarse y ser únicos.

¿Actualmente cual se paga? ¿Cómo?

Actualmente en la zona se contratan empresas del servicio del lujo de otras regiones del país, las cuales llegan a la zona con su mano de obra desde su ciudad de origen, incrementando el costo considerablemente, también existen empresas con servicios individuales ya sea en el arriendo de autos como vip limousine, o en servicios de banquetearía como son algunos centros de eventos y hoteles, como el hotel Terrado, Sonesta, Enjoy, entre otras, pero ninguna de estas empresas entrega un servicio integral, que cubra todos los requerimientos para una fiesta inolvidable.

¿Cómo prefieren pagar?,

Ya que se habla del segmento de mayor poder adquisitivo, se sabe que tienen los recursos para contratar servicio de lujo, por lo que los clientes prefieren pagar con un monto de reserva y el

resto por pagar una vez terminado el servicio, evaluando si cumplió fielmente sus expectativas de acuerdo con lo prometido en el contrato establecido por la empresa.

¿Cuál es el aporte de las fuentes de ingresos al total?

La fuente de ingreso se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, mas paga el consumidor la empresa de servicio del Lujo cobrara en función de la cantidad de invitados y la cantidad de servicios que desee el cliente, por ejemplo uso de limusina, uso de vestimenta del lugar o encarpado o definitivamente un servicio de catering en un lugar elegido por el cliente.

El aporte de las fuentes de ingreso es darle la liquides necesaria a la empresa, para solventar gastos altos para eventos de gran envergadura o con algún producto exclusivo con el que no se cuente en el momento de la entrega del servicio final.

6.- Recursos claves

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Cuales requieren los canales de comunicación y distribución? ¿Cuál es la relación con los clientes? ¿Y cuáles son nuestros flujos de ingresos?

Los recursos claves requeridos son:

Físicos: Mantelería, maquinas expendedoras de bebidas, equipos, vehículos, instalaciones, sistemas de puntos de venta. Para el estudio la red de distribución no es tan relevante, ya que los locales o instalaciones se arrendaran para distinto tipo de eventos.

Intelectual: Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario (now how), patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes.

El principal recurso intelectual es el saber coordinar y atender los diferentes servicios para crear un servicio de calidad, que satisfaga en todo momento a nuestros clientes.

Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial. El objetivo con el recurso intelectual se fundamenta sobre una amplia capacitación a cada trabajador, en las diferentes áreas (chef, conductores, barman,

mozos, diseñadores, entre otras) sobre los tópicos claves de atención de cada uno de los servicios.

Humano: Es muy importante para el objetivo, ya que necesitamos personal comprometido, responsable, para que el servicio se entregue con calidad y en el momento adecuado. Enfocando todos sus esfuerzos en cumplir las expectativas y necesidad de cada persona que ingresa a un evento.

Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las empresas de servicios de lujo. Una empresa de este tipo dentro de su visión debe ser clara en la calidad del servicio que debe entregar cada miembro de la empresa, para que los clientes se sientan atendidos desde que se bajan de su auto, hasta que se suban a él para regresar a sus casas. Además los trabajadores deben estar siempre capacitados, no solo en lo técnico del servicio, sino que de igual manera en uso de extintores y primeros auxilios.

Financiero: El modelo requiere recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar servicios y /o empleados claves para llevar a cabo un servicio personalizado.

La empresa de servicio del lujo puede optar por tomar prestado fondos de bancos y mercados de capital, entonces usa una porción de ellos para proveer financiamiento para los eventos de gran envergadura, donde los clientes generan expectativas económicas superiores a lo que la empresa pueda entregar en la región, por ejemplo, llegar a su matrimonio en helicóptero, en donde habría que subcontratar el servicio del helicóptero de otra región, encareciendo los costos finales.

7.- Actividades Claves

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿y los canales de comunicación y distribución? ¿Y nuestra relación con los clientes? ¿Y los flujos de ingresos?

La empresa de servicio de lujo debe ser competente en términos de administración de las relaciones con los clientes, de los recursos internos y de las relaciones con los socios existentes.

Entre las actividades claves están la reunión con los clientes, envío de cotizaciones, arriendo de locales, permisos de las autoridades pertinentes, pago de los proveedores, arriendo de vehículos, contratación de decoración, compra de insumos y productos y lo principal la coordinación de todo esto para entrega de servicio en el momento adecuado y con la calidad que el cliente espera.

8.- Alianzas Claves

Las empresas se han dado cuenta de que necesitan colaboradores estratégicos si quieren prosperar. Incluso empresas gigantescas, no son capaces de conseguir un liderazgo regional, nacional o mundial sin realizar alianzas claves o estratégicas con empresas nacionales o multinacionales que complementen o fortalezcan sus recursos y capacidades.

Para los servicios de lujo es primordial contar con alianzas estratégicas las cuales permitirán generar ganancias sustanciales, a través de convenios con servicios claves como locales de eventos, hoteles o arriendo de vehículos de lujo, entre otras.

Además acá reconocemos como una alianza estratégica la relación con los clientes, dado que su círculo social es pequeño para la región de Antofagasta, y a su vez serán ellos los que recomendaran a la empresa con sus amigos o volverán a contratar los servicios a futuro para ellos o en sus empresas para permitirnos consolidarse a través del tiempo, y ganarse un espacio y un prestigio asociado a la calidad en la entrega de estos servicios.

Se debe contar con la colaboración para ofrecer precios, en cuanto a matrimonios se pueden generar descuentos con hoteles para la noche de bodas o brindar descuentos para algún evento de catering, en donde las personas necesitan vehículos acorde a las condiciones del entorno.

Las empresas deben esforzarse por encontrar socios que complementen sus fortalezas y compensen sus debilidades. Las alianzas bien administradas permiten a las empresas obtener más ventas y reducir sus costos.

9.- Estructura de Costos

Los costos para toma de decisiones, sólo existen dos clasificaciones por tipo de variabilidad: variables y fijos.

Se conceptúan variables aquellos rubros cuyos insumos mensuales guardan una vinculación directamente proporcional con el nivel real de actividad. En otras palabras, son los que se reparten al producir y comercializar una unidad de producto o servicio.

Los factores del costo que no tienen cabida en esos enunciados se catalogan como fijos. Analizando el impacto que provocan en la empresa de servicios de lujo, es el costo variable el que tiene una mayor ponderación, dado que el costo fijo va a estar dado por sueldos, arriendos, publicidad entre otros.

En el caso del costo variable, su impacto es decisivo para la empresa, ya que al sub contratar mucho de los servicios, estos contratos siempre entregaran una ganancia marginal, la que va a variar de servicio en servicio, es por ese motivo que la única estrategia para evitar las variaciones en estos costos, es realizando contratos por plazos superiores a un año y con la salvedad de que estos suban por IPC o por un aumento en los costos de los insumos.

Conclusiones

Uno de los resultados del análisis es que el mercado del lujo en el país, especialmente en la segunda región ha ido en aumento en igual o mayor proporción, que el crecimiento económico y las inversiones en proyectos mineros de la región, y que cada vez hay más personas que están dispuestas a gastar en productos o servicios que están lejos de ser de primera necesidad, por otro lado la proporción del segmento socioeconómico ABC1 y C2 es uno de los más altos del país.

A diferencia de unos 10 años atrás, hoy hay un segmento de la población consolidado en un estrato económico alto, por lo que tenemos un mercado del lujo que no tiene las ofertas de servicios y productos suficientes para poder satisfacer sus necesidades.

En la actualidad existen muchas propuestas de modelos de negocios pero aun no existe una referencia exacta ya que los negocios no son estáticos fluctúan de un momento a otro, como puede ser que cambien las preferencias de los consumidores o salgan nuevos competidores con ideas innovadoras o nuevos productos al mercado y el negocio se caerá en un instante, para minimizar los efectos negativos de esto, se muestran varios modelos de negocios y se aplico por su simpleza y a la vez ser el más completo el modelo de negocio de Osterwalder entregando una herramienta para las empresas pequeñas y medianas del rubro de servicios que tengan interés en crecer y consolidarse, que puedan utilizarla como guía para entregar de manera más estructurada y mayor calidad un servicio integral, podemos nombrar algunas limitaciones del estudio como la aplicación de un solo modelo de negocios de muchos que existen actualmente.

Evidenciamos que la integración de los servicios de lujo presentan un gran potencial de mercado puesto que la gran mayoría de los productos y servicios presentes actualmente en la región se enfocan en satisfacer las necesidades de las grandes empresas mineras y solo existen algunas empresas que ofrecen servicios puntuales y no de forma integral para aquellas personas comunes que buscan entretenimiento, calidad y diferenciación.

Bibliografía

Alvear, Fernando (2003), El entorno socioeconómico y laboral de la segunda región de Antofagasta, Departamento de estudios Dirección del Trabajo.

Antofagasta, INE (2011), Estadísticas del Bicentenario, Instituto nacional de estadísticas, Chile.

Antofagasta, INE (2012), Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos 2011, Instituto nacional de estadísticas, Chile.

Avello Rodriguez, Cristina (2012), Marketing de lujo, Universidad de León, 9 -27

Casadesus-Masanell, Ramón (2004), Dinámica competitiva y modelos de negocios Universia Business Review.

Labbe Opazo, Francisco (2012), Resultados preliminares CENSO de población y vivienda 2012, Instituto Nacional de Estadísticas.

Fisher, Rene (2003), El desafío del servicio, Hospitality & Service University.

Llorens Bueno, Georgy (2010), Una perspectiva al concepto de modelos de negocios, Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles

Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves, 2010. "*Business Model Generation*", London School of Economics.

Ricart, Joan (2009), Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica, Universia Business Review

Sanchez, Aurora (2006), Modelos de Negocios y Planes de Negocio, Universidad Católica del Norte.

www.adimark.cl

www.censo.cl

www.ine.cl

www.ineantofagasta.cl

www.registrocivil.cl

www.sernageomin.cl