POR QUÉ SU MODELO DE NEGOCIO ES MÁS IMPORTANTE QUE SU OFERTA

Posted on 26 de junio de 2026 by Tomás

Muchas empresas centran casi todos sus esfuerzos en la oferta. Dedican tiempo a nuevos productos, amplían sus servicios o intentan venderlos mejor. Y cuando la situación económica se complica, **reaccionan por inercia**: suben precios, recortan costes o invierten más en marketing.

Sin embargo, en muchos casos el problema no está en la oferta, sino en el **modelo de negocio** que hay detrás.

Una oferta puede ser excelente y, aun así, tener un éxito limitado. El motivo es sencillo: un producto o servicio solo aporta todo su valor dentro de un modelo de negocio que funciona. Es este modelo el que determina a quién se dirige la oferta, en qué contexto se usa, cómo se percibe y cuánto está dispuesto a pagar el cliente por ella.

Las épocas de incertidumbre económica son las que demuestran si un modelo de negocio es **sólido de verdad** o si solo funcionaba porque el mercado acompañaba.

SI CAMBIA EL PÚBLICO OBJETIVO, TAMBIÉN DEBE CAMBIAR EL MODELO DE NEGOCIO

En la primera parte de esta serie analizamos a fondo por qué muchas empresas no conocen bien a su público objetivo. La idea central es que el marketing eficaz siempre empieza por entender con claridad a quién se dirige. Las empresas deben saber qué problemas necesitan resolver sus clientes, qué esperan de una solución y qué factores influyen en su decisión de compra. Este análisis es la base de cualquier estrategia de marketing.

En lugar de eso, **muchas empresas se aferran a su oferta** y creen que unos cuantos retoques en sus servicios resolverán el problema. O bien **mantienen una forma de hacer negocio que se ha quedado anticuada**, aunque su público, la demanda, la forma de decidir y la disposición de pago del cliente hayan cambiado hace tiempo.

El análisis del público objetivo es el punto de partida para revisar el modelo de negocio.

Solo cuando una empresa tiene claro a quién se dirige, en qué se basan esos clientes para decidir y qué beneficio concreto esperan, puede construir una base sólida.

UN EJEMPLO PRÁCTICO

Este caso muestra por qué el modelo suele importar más que la propia oferta.

Pensemos en un salón de uñas. Cuando la economía va peor, lo más obvio sería subir los precios para compensar el aumento de los costes. Pero eso tiene un riesgo: en cuanto la gente empieza a recortar gastos, los servicios de estética suelen ser de los primeros en caer.

Un salón que solo ofrece manicura lo nota enseguida. **Pasa a ser uno más y compite sobre todo por precio**.

En cambio, un salón que **conoce bien a su clientela** y sus necesidades puede tomar otro camino. En lugar de ofrecer solo manicura, amplía su propuesta: durante la visita, el cliente puede tomar un café, recibir un breve masaje de pies o disfrutar de otros pequeños detalles de bienestar, de modo que la cita se convierte en un momento de desconexión.

A primera vista parece una simple ampliación de la oferta. En realidad, es un cambio de modelo de negocio. La visita ya no se percibe como un servicio de estética, **sino como un momento para sentirse bien**.

Así cambia la **percepción del valor** y, a menudo, también lo que el cliente está dispuesto a pagar.

QUÉ DEFINE DE VERDAD UN MODELO DE NEGOCIO

Muchos empresarios entienden por modelo de negocio el producto o el servicio que ofrecen. Pero el concepto abarca mucho más.

En esencia, responde a tres preguntas clave que sostienen la lógica de una empresa:

1. ¿Para quién se crea valor?
¿A qué público se dirige y qué problema le resuelve?

2. ¿Cómo se entrega ese valor?
¿Qué servicios, procesos y ofertas permiten que el cliente resuelva ese problema?

3. ¿Cómo gana dinero la empresa?
¿Cómo se monetiza ese valor y cómo se convierte en un negocio rentable a largo plazo?

Un modelo de negocio que funciona combina tres niveles. Primero define el público objetivo y el problema que le resuelve. Después establece cómo se lleva a la práctica esa solución, es decir, qué servicios, procesos y experiencias encuentra el cliente. Por último, describe cómo se monetizan esos servicios y cómo se convierten en un sistema rentable.

Esta visión de conjunto se suele subestimar. Las empresas se fijan en elementos sueltos de su oferta en lugar de mirar el conjunto.

POR QUÉ MUCHAS EMPRESAS SE OBSESIONAN CON SU OFERTA

Un error habitual es diseñar el modelo de puertas adentro. Las empresas piensan en términos como:

- nuestro producto
- nuestros servicios
- nuestros procesos

y crean sus servicios solo a partir de lo que saben, de lo que saben hacer y de los recursos que tienen. La oferta se define internamente y, después, se intenta conseguir clientes para ella. A menudo, el punto de vista del público objetivo no entra en juego hasta la fase de marketing.

Ahí está el problema. A los clientes no les interesan tanto los productos o los servicios. Les interesan sobre todo las soluciones a sus problemas y los resultados que mejoran su vida o su trabajo. Por eso, la pregunta que debería hacerse una empresa no es «¿Qué vendemos?», sino «¿Qué intenta

conseguir el cliente en su situación concreta?».

Cuando un modelo gira demasiado en torno al producto, enseguida se abre una brecha entre lo que la empresa ofrece y lo que buscan los clientes. Así, incluso un buen producto puede resultar difícil de vender.

EL MODELO DE NEGOCIO TIENE QUE EVOLUCIONAR

Los modelos de negocio no son estructuras fijas. No se definen una vez para funcionar siempre.

Los mercados no avanzan en línea recta y están en continuo movimiento:

- aparecen nuevas tecnologías
- la competencia lanza ofertas distintas
- las expectativas de los clientes se transforman
- varía la situación económica
- y, en consecuencia, también la disposición de pago de cada público

Los clientes no recorren de forma ordenada un embudo de ventas tradicional: investigan, comparan, saltan de una fuente a otra y vuelven a valorar sus opciones una y otra vez. Además, hoy las decisiones de compra se toman en una especie de «zona intermedia caótica» (*messy middle*). Si su empresa solo describe a grandes rasgos a su público objetivo, difícilmente podrá influir en los factores que le llevan a decidirse.

Un planteamiento que funcionaba muy bien hace cinco o diez años puede rendir bastante menos con las condiciones actuales del mercado.

Por eso conviene revisarlo y mejorarlo con regularidad. Las empresas que lo adaptan continuamente reaccionan con más flexibilidad a los cambios del mercado y tienen más posibilidades de mantener el éxito a largo plazo.

QUÉ PUEDE CAMBIAR UNA EMPRESA EN SU MODELO DE NEGOCIO

Cuando la demanda baja o la competencia aprieta, la pregunta clave **no es solo**:

¿Cómo vender mejor la oferta?

A menudo, la pregunta más importante es otra:

¿Sigue encajando su modelo de negocio con las necesidades actuales de su público objetivo?

A veces, la respuesta lleva a ajustes bastante pequeños. Otras veces, a planteamientos completamente nuevos. Muchos piensan primero en cambiar los precios, pero el precio es solo una de las opciones. Una empresa también puede, por ejemplo, cambiar su propuesta de valor, añadir servicios o replantear cómo cobra por lo que ofrece:

1. Afinar el segmento al que se dirige

No todos los públicos son igual de atractivos.

A veces, un análisis revela que a un segmento más pequeño le afecta mucho más un problema concreto y, por eso, está más dispuesto a pagar por resolverlo.

2. Cambiar la propuesta de valor

¿Qué vende de verdad una empresa?

Un gimnasio no vende solo acceso a unas máquinas, sino salud, motivación o calidad de vida. Un salón de uñas no vende solo manicura, sino cuidado personal y bienestar. La forma en que se percibe la oferta influye mucho en lo que el cliente está dispuesto a pagar.

3. Combinar servicios

Un servicio aislado puede parecer genérico enseguida, igual que el de cualquier competidor. Con paquetes bien pensados o servicios adicionales, la oferta gana atractivo, sobre todo en una

comparación directa.

4. Adaptar el modelo de ingresos

No todas las ofertas tienen que basarse en el pago puntual por servicio. Según el público, pueden tener sentido otros modelos:

- cuotas de socio
- suscripciones
- paquetes
- servicios periódicos

5. Mejorar la experiencia del cliente

A menudo no solo cuenta la oferta, sino también la experiencia que la rodea. La atención, el ambiente, la rapidez o la comodidad pueden influir mucho en cómo se percibe.

LA REGLA BÁSICA: PRIMERO EL PÚBLICO OBJETIVO, DESPUÉS EL MODELO DE NEGOCIO

Los estudios sobre experiencia de cliente apuntan en la misma dirección: **el modelo de negocio debe pensarse a partir del público objetivo**.

En la práctica, primero hay que entender:

- qué problemas tienen sus clientes
- qué esperan de una solución
- qué factores influyen en su decisión de compra

Solo después se decide:

- qué oferta tiene sentido
- qué servicios incluye
- cómo se cobra por ellos

Si su empresa invierte este orden, corre el riesgo de crear ofertas bien pensadas, pero sin suficiente demanda.

CONCLUSIÓN: EL ÉXITO NO DEPENDE SOLO DE LA OFERTA, SINO DEL MODELO DE NEGOCIO QUE LA SOSTIENE

Muchos problemas de marketing no se deben a una mala oferta. A menudo, la causa es que el modelo ya no encaja bien con el público objetivo.

Un modelo sólido nace cuando la oferta, el público, el contexto de uso y la forma de cobrar encajan entre sí. Las empresas que conocen de verdad a sus clientes pueden ajustar su modelo sin pausa y mantenerse competitivas.

Por eso merece la pena dar un paso atrás con regularidad y revisar la propia estrategia: ¿responde su modelo a las necesidades actuales de sus clientes? ¿Hay nuevas formas de aportarles valor?

En **Wisea** le ayudamos a analizar su modelo de negocio y a ajustar su estrategia de marketing a lo que su público necesita. ¿Quiere contrastarlo con una mirada externa? No dude en ponerse en contacto con nuestra agencia.