

# Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios

"Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough"

GEORGY A. LLORENS BUENO

**E-mail** [gllorensb@stratmcs.com](mailto:gllorensb@stratmcs.com)

**Web** <http://www.stratmcs.com/>

Doctorado en Administración de Empresas



Université Libre des Sciences de l'Entreprise  
et des Technologies de Bruxelles

## Abstract

Este artículo trata de la relevancia de los Modelos de Negocios y presenta las alternativas más relevantes de definiciones del concepto modelo de negocios existentes en la literatura actual y trata de clarificar el concepto de modelo de negocio bajo la perspectiva de sistemas. La estrategia ha sido fundamental al momento de implementar un modelo de negocios exitoso y lograr una ventaja competitiva sustentable. Los modelos de negocios son la forma de transferir la creación de valor hacia los clientes, y han sido merecedores de un gran análisis para entender el porqué son tan importantes al momento de construir una ventaja competitiva. Existe amplio espectro de definiciones al momento de referirse a un modelo de negocios, y se entremezclan con el concepto de estrategia y plan de negocios. Se enfatiza que un modelo de negocio no es exitoso por sí mismo, sino que es necesaria contar con una adecuada estrategia, la que resulta más importante que el modelo en sí.

**Palabras Claves:** *Innovación, Business Model, Business Model Concept, Management Control, Taxonomies, Modelos de Negocios, Planificación Estratégica, Ventaja Competitiva, Alineamiento Estratégico, Control de Gestión, Dirección Estratégica*

Santiago, Chile, Mayo 2010

**Table of Contents**

Overview..... 3

    Introducción ..... 4

    Propuestas de Modelos..... 5

        Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom ..... 6

        Modelo de Alexander Osterwalder..... 7

        Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit..... 9

        Modelo de Afuah y Tucci ..... 10

        Modelo de Joan Magretta ..... 10

Reflexiones sobre los Modelos de Negocios ..... 11

Conclusiones ..... 13

Bibliografía..... 14

Biografía..... 15

## Overview

Las Ventajas Competitivas son las ventajas que tiene una empresa sobre el resto de la competencia. De acuerdo al modelo de ventaja competitiva de Porter, la estrategia toma acciones ofensivas o defensivas para crear su posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente a la competencia. Según Porter, la ventaja competitiva permite desempeñarse por sobre el promedio de la industria.

Las ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventajas competitivas en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, en las normativas de calidad, en los mercados específicos en que se participa, en las barreras de entrada a un mercado, etc.

La diferenciación es una forma de obtener una ventaja competitiva, al ofrecer productos o servicios diferentes o novedosos. Por ejemplo, si al ofrecer un producto innovador en diseño, podríamos obtener una ventaja competitiva en el diseño del producto. Podemos generar una ventaja competitiva al capacitar a nuestro personal en determinadas técnicas, procedimientos o tecnologías, para que brinde un excelente servicio al cliente.

Nuestra empresa podría no tener una ventaja competitiva en su actual mercado pero al incursionar en nuevos mercados puede que posea alguna ventaja respecto a los competidores de ese nuevo mercado.

La ventaja competitiva se materializa a través del modelo negocio que defina la empresa y éste a su vez se materializa en los procesos. Estos modelos de negocios en conjunto con la estrategia resultan ser la base fundamental del éxito o fracaso de un emprendimiento.

Una empresa que posee una ventaja competitiva, deberá definir en su modelo de negocio como se relacionará con sus proveedores, el proceso de valor agregado al interior de la empresa y la forma en que llega al mercado seleccionado, es decir, el modelo de negocio definirá la estructura de la cadena de valor.

Existe una amplia literatura sobre los modelos de negocios y su relevancia a la hora de diferenciarse de la competencia, aprovechar una ventaja competitiva, estructurar la cadena de valor o adaptarse a los cambios del medio.

Hay un sin número de propuestas de modelos de negocios que pretenden interpretar mejor el funcionamiento de una empresa, sin embargo, la mejor perspectiva es aquella que considera a la empresa como parte de un sistema, por tanto, formada por una serie de componentes que se interrelacionan entre sí y generan un output a partir de los inputs que obtiene.

Actualmente el concepto de modelo de negocio se ha transformado en un elemento fundamental y muy atractivo para las empresas ya que tiende a considerarse casi como una “receta” para lograr el éxito.

Así, es posible encontrar en distintos círculos empresariales, personas que buscan conocer el secreto del éxito, de empresas que surgen prácticamente de la nada y son capaces de superar a muchas otras ya establecidas, con propuestas de valor que resultan atractivas a los clientes.

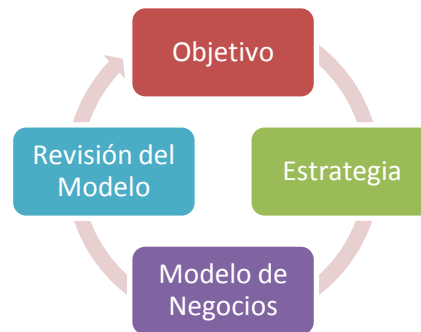
## Introducción

Según Porter, la Ventaja Competitiva es lo que permite lograr un desempeño por sobre el promedio de la industria, la base de la ventaja competitiva es el Modelo de Negocios, el cual es el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos. Un Modelo de Negocios responde a una estrategia definida para lograr el éxito esperado.

En la teoría y en la práctica, el término “modelo de negocios” es utilizado para describir un amplio conjunto de aspectos relacionados a los negocios.

Un modelo de negocios es una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus cliente, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, como interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos.

El 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.



Aunque cada empresa cuenta con su modelo de negocios, muy pocas se detienen a analizar formalmente su modelo con tal de identificar las áreas que deben ser modificadas o incluso, puedan requerir cambios profundos.

Habitualmente las empresas cuando tienen algún problema de mercado, analizan la situación y tratan de realizar los cambios que creen, les darán resultados. En general, actúan más por instinto, y no efectúan un proceso formal para analizar el modelo en profundidad, solamente lo hacen cuando la empresa se encuentra en crisis, que a esa altura, la mayoría de las veces resulta ser muy tarde.

La revisión del modelo de negocios debe considerarse como un proceso constante, puesto que los cambios en el entorno, provocarán que el modelo sea revisado y corregido con tal de mantenerse a la vanguardia.

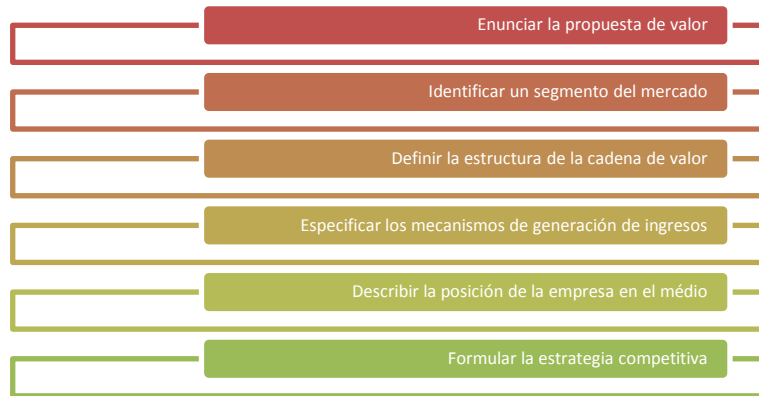
Debe entenderse que la definición de un modelo de negocios por parte de la empresa, es un mecanismo que responde a el “cómo” se quiere hacer frente al mercado, pero que es una respuesta dinámica, que irá variando en base a las condiciones de mercado y las condiciones internas de la organización.

Los ejecutivos permanentemente hablan del modelo de negocios de su empresa, pero muchas veces, no existe un esquema o documento que recoja en síntesis el modelo, y más bien, se encuentra en el subconsciente colectivo de los ejecutivos de la empresa.

Al transformar el modelo de negocios en un acto formal, en donde la organización finalmente obtiene como resultado un esquema del modelo o un documento, facilita mucho el posterior entendimiento y

comunicación al resto de la organización. Si el conjunto de las personas que trabajan en una empresa no comprenden el modelo de negocios, pierden el sentido del porqué su función es relevante y cómo ésta, es parte de la cadena de valor de la organización.

La definición de un modelo de negocios debe cumplir las siguientes funciones:



Entendiendo que existen fuertes similitudes entre el concepto de modelo de negocio y el desarrollo de tipos de modelos de negocios, es fundamental que se realice investigación en el campo de modelos de negocios. Los esquemas de clasificación de un modelo de negocios deben cumplir un conjunto de funciones. En relación a la investigación en ciencias sociales en general, Kenneth D. Bayley, en su libro “*Typologies and Taxonomies*”(1994) identifica diez ventajas de un buen esquema de clasificación:

- 1.- Proveer una exhaustiva y e incluso una clasificación de tipos definitiva
- 2.- Reducir la complejidad
- 3.- Identificar similitudes entre objetos y permite a los grupos de objetos ser analizadas con la exclusión de otros objetos más diversos
- 4.- Identificar diferencias así es posible separar los objetos disimiles para su análisis
- 5.- Presenta una exhaustiva lista de dimensiones o características
- 6.- Permite tipos de objetos que pueden ser comparados
- 7.- Gestiona y permite realizar un balance de los tipos de objetos
- 8.- Permite la especificación de hipótesis acerca de las relaciones entre clases de objetos y la identificación de casos empíricos
- 9.- Los tipos pueden ser utilizados como criterios de medida. Un tipo puede ser usado como punto de referencia y otros pueden ser medidos en relación el primero utilizado como criterio
- 10.- Provee versatilidad, por ejemplo, presenta un conjunto necesidades y puede mostrar diferentes aspectos de los datos

Un buen esquema de clasificación organiza los objetos o componentes dentro de campos de dominio y establece las relaciones entre los objetos.

En 1998 aparecieron las primeras clasificaciones de modelos de negocios en la literatura de comercio electrónico, y desde entonces muchos se han interesado en éste campo.

## Propuestas de Modelos

El éxito en general, está asociado con tener un modelo de negocio diferenciador que sea capaz de mover a la organización desde el punto A al B en forma única y distintiva. Cuando una empresa es exitosa, se le atribuye el éxito al modelo implementado, el cual recoge las acciones claves definidas al momento de seleccionar la estrategia, teniendo siempre en mente el objetivo estratégico definido en un principio antes de poner en acción la estrategia a través del modelo de negocios desarrollado.

La implementación de un modelo de negocio es una cadena lógica, que responde a la motivación de alcanzar un objetivo determinado. El modelo es la forma mediante la cual se materializa la estrategia.

Los modelos de negocios deben ser capaces de convertir el conocimiento en valor económico, entendiéndose por conocimiento a la tecnología y las habilidades humanas.

Lo primero que hay que preguntarse es ¿qué entendemos por modelo de negocios?, en la literatura existen muchas definiciones que van desde los más variados espectros, en donde existe una especie de manipulación del concepto, en donde se aplica a cualquier actividad humana, se entremezcla con los conceptos de operación, cadena de valor, plan de negocios y estrategia.

Rescatando los planteamientos de los autores Osterwalder, Magreta, Zott ,Amit, Afuah, Tucci, Chesbrough y Rosembloom que se plantean en el presente documento, podemos proponer que la perspectiva adecuada para definir un modelo de negocios es a través de la teoría de sistemas, siendo *“un modelo de negocios el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para satisfacer a los clientes en un momento determinado del tiempo”*, el cual se aplica para empresas u organismos con y sin fines de lucro.

En términos precisos, la Real Academia de la Lengua Española, define el termino modelo como: *“esquema teórico de un sistema o una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”* , y para el termino negocio, en el entendimiento que es un equivalente exacto del término en ingles “Business”, Wordnet la base de datos de léxicos en ingles desarrollado por la Universidad de Princeton lo define como: *“una actividad de proveer bienes y servicios que comprenden los aspectos financieros, comerciales e industriales”*.

Uniendo éstos dos términos, un modelo de negocios se podría definir como: *“un esquema teórico de un sistema que se elabora para facilitar su comprensión y comportamiento de un conjunto de actividades organizadas que comprenden aspectos comerciales, financieros e industriales y que se relacionan entre sí con el objeto de proveer bienes y servicios”*

### 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.

Los Modelos de Negocios propuestos son:

Tipo 1: Empresa con un modelo de negocios indiferenciado (Actúan en base a precio y disponibilidad del producto)

Tipo 2: Empresa con alguna diferenciación en su modelo de negocios(Actúan sobre un segmento diferenciado)

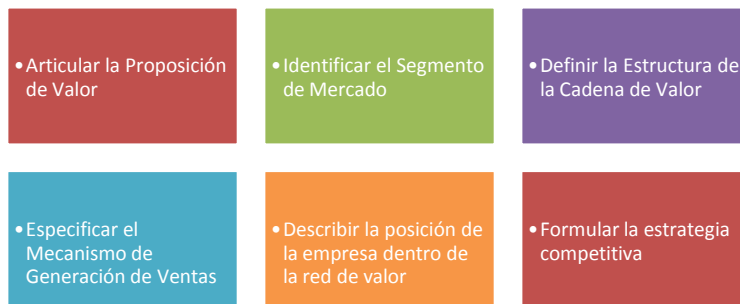
Tipo 3: Empresa que desarrolla su modelo de negocio segmentado (Actúan en más de un segmento a la vez)

Tipo 4: Empresa con un modelo de negocios consciente del ambiente externo (Actúan considerando ideas nuevas y los cambios tecnológicos)

Tipo 5: Empresa que integra su modelo de innovación al modelo de negocio (Actúan en conjunto a sus proveedores y clientes para redefinir el modelo de negocios)

Tipo 6: El modelo de negocios de la empresa es una plataforma adaptativa (Actúan en conjunto con el medio para redefinir su modelo e invierten para generar modelos alternativos)

Los autores especifican que un modelo de negocios comprende las seis siguientes funciones



Los autores en sus propuestas explican que es un modelo de negocios pero no explican cómo hacer un modelo de negocios exitoso.

Lo que facilita la integración de los modelos de negocios a toda la cadena de valor, es el contar con un equipo que sea innovador y esté dispuesto a incorporar tecnología en sus procesos.

Independientemente de la etapa en la cual se encuentra una empresa, el factor fundamental para producir el cambio, es que los ejecutivos tengan el liderazgo que se necesita para llevarlos a cabo sus objetivos. Muchas empresas no realizan cambios, por que el actual modelo les ha funcionado, y sus ejecutivos carecen de autoridad y/o capacidad para efectuar dichos cambios.

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.

### 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.



*Esquema de Modelo de Negocios*

Este autor sugiere un proceso dividido en tres fases para visualizar el Modelo de Negocios, Descripción, Evaluación, y Mejoras-Innovación

Una vez descrito el modelo, se pasa a la fase de evaluación en donde mediante un análisis FODA se identifica si el modelo es factible de mejorar.

La descripción formal de un modelo de negocios se transforma en un pilar del éxito. Si bien existen muchos modelos conceptuales de sobre el éxito, el autor plantea un modelo donde existen cuatro áreas que deben ser abordadas:

- Infraestructura
  - Identificar Actividades Claves
  - Recursos Claves
  - Alianzas (Partner)
- Oferta
  - Los productos y servicios que se ofrecen
- Clientes
  - Segmento de clientes
  - Canales
  - Relacionamiento con clientes
- Finanzas
  - Costo de la estructura
  - Generación de venta

Para cada una de éstas áreas existen unas subareas en las cuales se debe ser capaz de responder como se abordararan, considerando que forman parte del modelo. Para cada una de ellas, propone identificar las Actividades Claves que permitirán finalmente alcanzar una ventaja competitiva.

En esencia, es posible afirmar que un buen modelo es aquel que considera los diversos aspectos relevantes del medio e internos, y que define el cómo serán abordados.

Basados en esto, se puede afirmar que no existe un modelo de negocios que se pueda replicar exactamente, incluso en empresas dentro de la misma industria. Lo que sí es replicable, es la definición del modelo, es decir, los aspectos que deben ser considerados desde la perspectiva del mercado, clientes, proveedores, economía en general, factores políticos, etc.

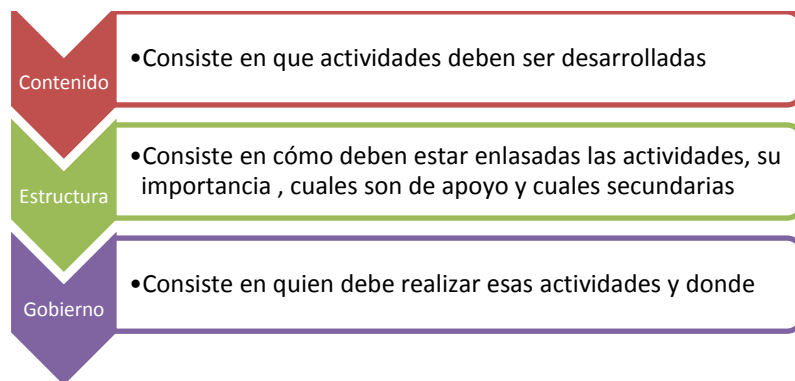


No cuesta mucho darse cuenta, que el modelo de negocios de una empresa se derivará del análisis estratégico que ésta realice, es decir, una vez que realice su análisis PEST, FODA, o cualquier otra metodología de análisis estratégico y posteriormente defina su plan estratégico.

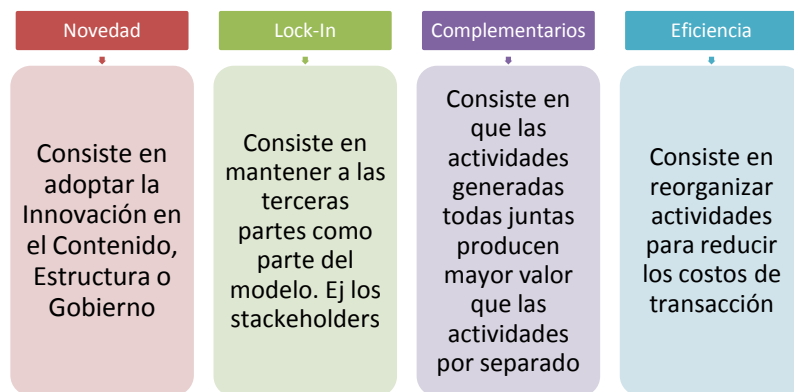
### Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit

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.

#### ELEMENTOS DE DISEÑO



#### ELEMENTOS DE ESQUEMAS



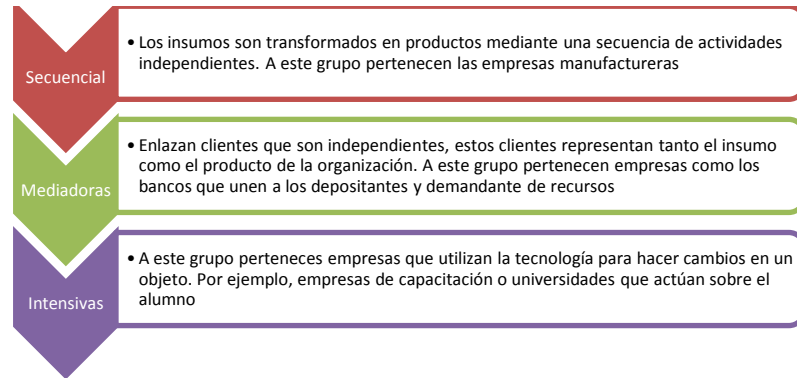
El modelo propuesto enfatiza en la relevancia de las relaciones con terceras partes, es decir, que un modelo es más exitoso cuando tiene un enfoque sistémico, el diseño del modelo debe ser más holístico en vez de concentrarse solamente en un modelo de empresa aislado.

Los modelos de negocios como representación del contenido, estructura y gobierno de las interrelaciones entre las partes son diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios.

El modelo propuesto describe como las empresas hacen sus negocios desde una perspectiva de sistema.

### 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 Secuenciales, Mediadoras e Intensivas.



Estos autores realizaron un análisis de cómo internet afectaba a los modelos de negocios. Ellos encontraron que internet, como ventaja competitiva, beneficiaba más a las empresas de tipo Mediadoras, puesto que facilitaba el encuentro entre partes.

La adopción de internet impactó los costos de transacción de las empresas, creando valor a través de un proceso que denominan “destrucción creativa” puesto que afectó en profundidad sus cadenas de valor.

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.

Según lo expuesto, los modelos de negocios son dinámicos e incorporarán todos aquellos elementos que signifiquen mejorar su actual modelo tales como una nueva tecnología, nuevos actores en el mercado, una nueva normativa y nuevas tendencias de gestión.

Visto como un sistema de actividades, un modelo de negocios es un conjunto de las actividades que realiza una empresa, cómo estas son realizadas por ella, y cuando son realizadas.

### 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.



## Reflexiones sobre los Modelos de Negocios

En el mundo de los negocios actuales, el concepto de “*Modelo de Negocio*” parece ser la frase clave del éxito. Parece que es suficiente con tener un modelo especial para que el resto sea innecesario. Nos olvidamos de la estrategia, las ventajas competitivas, los clientes, el medio en el cual se está inserto, la construcción del valor entregado, y los reemplazamos por el “*Modelo*”, puesto que es mucho más atractivo, es como tener la receta perfecta para el éxito que buscamos.

Tal como lo expresa Joan Magretta, un modelo de negocio es como escribir una historia, a cierto nivel, todas las nuevas historias son variaciones de las historias existentes. Desde una perspectiva macro, todos los modelos representan variaciones de algún componente o proceso de la Cadena de Valor.

Muchos emprendedores buscan el modelo de negocios adecuado con el cual puedan potenciar su negocio, y para ello analizan los casos de empresas que han tenido éxito en su ámbito. El problema, es que muchas de esas buenas experiencias, han surgido en base a un esfuerzo, inteligencia, perseverancia y suerte; rara vez existió algún proceso formal de definición de modelo de negocio previo a la puesta en marcha del negocio en sí mismo.

Resulta paradójico, que muchos emprendedores busquen el modelo antes de partir, pensando que de esa forma minimizan el riesgo, riesgo que por lo demás caracteriza al emprendedor.

Lo habitual, es que para un emprendimiento, se tenga claridad respecto a algunos conceptos relevantes de la cadena de valor, pero distará mucho del modelo final que se obtenga una vez que se alcanza el éxito.

Un modelo de negocios previo a la puesta en marcha, es más bien una guía para saber cómo abordar el negocio y estructurar la empresa, pero en el camino sufrirá una serie de mejoras que permitirá obtener un modelo de éxito depurado.

En la literatura es posible encontrar una serie de casos de empresas reales que cuentan con modelos de negocios exitosos que han surgido más bien por accidente que por una concienzuda planificación previa. El modelo de negocios final se clarifica después de que los hechos hayan ocurrido, es decir, miramos al pasado, y a partir de ese punto se cuenta la historia de éxito la cual resulta más atractiva cuando se parte desde un inicio incierto y se termina con un final feliz. El problema de este cuento, es que la historia se cuenta como si ésta siempre hubiese tenido una estructura definida previamente. Lo que se omite, es que en la mayoría de los casos, los modelos de negocio se lograron a prueba y error.

### La Estrategia y los Modelos de Negocios

Es muy común que en los círculos empresariales se utilice el concepto de “modelo de negocio” y “estrategia” como sinónimos, y puede significar, prácticamente cualquier cosa.

El concepto modelo de negocio se ha vuelto tan importante, que para muchos, la estrategia ha pasado a segundo plano, puesto que creen que al encontrar el modelo adecuado les garantizará el éxito.

Un modelo de negocios describe un sistema, es el cómo las piezas de un negocio encajan entre sí, y funcionan para entregar el valor generado a los clientes definidos. Lo que un modelo de negocios no recoge es la estrategia que define una empresa para enfrentar la competencia y satisfacer a su mercado meta.

La estrategia competitiva explica el cómo tú debes hacerlo mejor que tus competidores, y hacerlo mejor que ellos, significa ser diferente, y aquellos que son diferentes se posicionan sobre el promedio, por tanto, son capaces de obtener mejores resultados.

Cuando todas las empresas ofrecen los mismos productos y servicios a los mismos clientes, desarrollando las mismas actividades, ninguna compañía prospera. Probablemente, algunas de ellas logran sacar una ventaja de corto plazo, mientras las otras prontamente se equiparan eliminando toda diferenciación.

Para alcanzar el éxito, no es suficiente contar con un buen modelo de negocios, sino que debe estar asociado a una buena estrategia, cuando esto se produce, se puede generar una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Los modelos de negocios se forman en una especie de crecimiento permanente mediante la implementación, retroalimentación y ajustes al modelo, es decir, círculo virtuoso permanente. La gran mayoría de los modelos son creados accidentalmente, o mejor dicho, en principio con poca claridad de cómo debe ser el modelo, simplemente el modelo aparece después de que los hechos han ocurrido, y si la fórmula tiene éxito, podemos hablar de un modelo de negocio exitoso.

En el medio generalmente, el concepto de modelo se aplica también cuando se refieren al Plan de Negocios (*Business Plan*), puesto que el plan contempla una serie de componentes relevantes al momento de implementar un negocio, sin embargo, el plan no posee la flexibilidad de reflejar las interrelaciones entre los componentes del sistema del modelo de negocio. Habitualmente se utilizan ambos conceptos como uno solo, sin embargo, el plan contempla un nivel de detalle mucho mayor que el del modelo. El modelo es más bien, un template que trata de explicar sistémicamente cómo funcionaría la empresa para poder responder las preguntas de Porter mencionadas previamente.

Actualmente, el concepto estrategia y modelo de negocio se utilizan para referirse a prácticamente todo lo que tiene que ver con algún aspecto relativo a una empresa, negocio o actividad. Sin embargo, las empresas que han logrado el éxito, tienen en común que han logrado identificar claramente las diferencias.

Un concepto que nos puede ayudar a diferenciar el concepto de modelo de negocios y estrategia, es que desde la perspectiva de sistema, el primero consiste en la integración de las partes entre sí, mientras que el concepto estrategia involucra la competencia.

Otra diferencia entre modelo de negocio y estrategia, es que el modelo de negocio se relaciona con el funcionamiento de un negocio como sistema, mientras que la estrategia se relaciona más con la ejecución e implementación.

#### Modelos de Negocios y Modelos de Procesos de Negocios

Es importante que el concepto de modelos de negocios y el de modelos de procesos de negocios se distinguan claramente. El concepto de modelo de negocios es generalmente entendido como una visión de la lógica de funcionamiento de una empresa para crear y comercializar valor, mientras que un modelo de proceso de negocio está más relacionado a como se transfiere un modelo a los procesos.

Podemos afirmar que la gran mayoría de los modelos propuestos tienden a ser un listado de pasos, con un foco en la categorización, indicando lo que un modelo de negocios contiene o no contiene. Pero en general, es posible afirmar que todos los modelos propuestos comparten dos temas en común: Primero: que un modelo de negocios se enfoca en la forma en que genera las ventas y Segundo: cada modelo

contiene principios generales.

La actual literatura de modelos de negocios sugiere que un enfoque en las actividades puede ser útil y unificadora.

Existe una tendencia en el mercado, principalmente en los potenciales emprendedores, de buscar el modelo de negocios exitoso que les permita saltar del anonimato al estrellato, sin embargo, es preciso comprender que el contar con un “*buen*” modelo de negocios no garantiza el éxito por sí mismo, lo importante es la ejecución de dicho modelo, es decir, la estrategia. Bajo esta perspectiva, la implementación de una buena estrategia con un modelo de negocios “*deficiente*”, puede ser más exitosa que una mala estrategia que cuenta con un “*buen*” modelo.

En resumen, un modelo de negocio como sistema, muestra cómo las piezas del negocio calzan entre sí y se interrelacionan para generar valor, mientras que la estrategia incluye la competencia (el medio) y la implementación.

### La Estrategia y los Modelos de Negocios

De acuerdo a las definiciones de estrategia, ésta se define considerando las interrelaciones entre la empresa y el medio en el cual se desenvuelve. Como parte integral para la definición de la estrategia, las empresas deben considerar los factores internos, externos y los de la economía en general mediante un análisis estratégico, que no es más que una metodología que le permita identificar su real posición y rol que desempeña en el medio en que se desenvuelve. Una vez que logra comprender sus posición y rol dentro del mapa de los negocios, debe formular su estrategia para defender y desarrollar su posición competitiva.

La definición de un modelo de negocios es parte de un proceso mayor conocido como Estrategia del Negocio, o simplemente estrategia. En general es posible afirmar que un modelo de negocios se refiere a la definición lógica de un negocio a nivel estratégico.

Conceptualmente la estrategia y los modelos de negocios se relacionan debido a que la estrategia corresponde a la ejecución práctica del modelo de negocio definido y contempla además el cómo se hará frente a la competencia.

Según algunos autores como Osterwalder y Pigneur (2002) plantean que el concepto de modelo de negocios es mucho más general, y proponen que la estrategia forma parte del modelo de negocios. Para ellos el modelo de negocio es mucho más que los procesos o la cadena de valor, y responde a una definición holística del concepto.

## Conclusiones

El concepto de Modelo de Negocios se ha transformado paulatinamente desde una definición simple y restringida al nivel de idea, hacia una estructuración más sustancial, con un conjunto de investigadores que han hecho del concepto todo un campo de estudio y que aportan al conocimiento desde una perspectiva más general e integradora de los conceptos de gestión.

Existen muchos autores que han propuesto definiciones al concepto, el cual va desde los netamente orientados a los procesos, pasando por las perspectivas más sistémicas, hasta llegar a las definiciones más holísticas que tratan de abordar todos los componentes que influyen directa o indirectamente en un negocio.

Para muchos, el concepto de modelo de negocio, es más bien una buena definición del como se pretende realizar un negocio y cómo éste es capaz de generar los ingresos. Según éste enfoque, un modelo es más bien una simplificación de un plan de negocios, el cual es un documento formal que contempla todos los aspectos relevante y diferenciadores para la puesta en marcha de una idea de

negocio. Si es así, la estrategia sería un componente del modelo de negocio, puesto que ella es parte sustancial del plan de negocios y define cual deberá ser su posición competitiva para enfrentar los mercados.

Por otro lado, existe mucha discusión respecto al modelo de negocio exitoso, pensando más bien, en que éste se parece más a una “*receta*” que es posible de replicar por otros. Sin embargo, si asumimos que el concepto de modelo de negocios, corresponde a una definición holística, es decir, contempla todos los componentes relevantes que influyen en un negocio, es posible afirmar que por tanto, por mucho que una empresa trate de copiar un modelo de negocio, no es posible de llevar a cavo.

Lo anterior se debe a que el modelo contemplaría la cadena de valor, la cual comprende los procesos internos de una empresa, que no son posibles de reproducir con exactitud y con similares resultados. Por otro lado, el principal problema que enfrentan las empresas al tratar de replicar un modelo de negocios, es la estrategia que se define y ejecuta para ser exitoso en la empresa que se emprende.

La gran diferencia entre dos empresas que al definir sus modelos de negocios resultan ser similares en el concepto, es la estrategia que definen para implementarlo. La estrategia no es más que la definición formal de un conjunto de iniciativas o actividades alineadas con los objetivos estratégicos previamente definidos. Y es en ésta parte en donde se producen las grandes diferencias en los resultados obtenidos finalmente entre empresas que aparentemente poseen modelos de negocios similares.

Se podrá discutir mucho sobre las definiciones de modelos de negocios, pero resulta más productivo, discutir sobre la estrategia a utilizar para implementar un modelo de negocio. Es mucho mejor contar con un “*mal*” modelo de negocios pero con una estrategia de implementación sólida, que tener un “*buen*” modelo de negocio y fallar en su implementación.

Lo fundamental, es entender que el modelo de negocio de cualquier empresa es un modelo dinámico, el cual va cambiando permanentemente en base a los cambios del medio, y mejora producto de las buenas y malas decisiones que toman sus ejecutivos, por tanto, el factor aprendizaje es fundamental al momento de desarrollar un modelo de negocios.

La literatura sobre el tema en cuestión, es reciente, aparece en 1998, y existen pocos intelectuales dedicados a la investigación en éste campo a nivel mundial. En Latinoamérica, no existen intelectuales de renombre internacional en éste tema.

Existe mucho campo para realizar investigaciones en torno a los modelos de negocios, es por decirlo así, una ciencia nueva, que persigue entender, describir y proponer modelos de negocios que resulten ser más eficientes y maximicen la probabilidad de éxito.

## Bibliografía

1. Afuah, Allan and Tucci, Christopher, 2002. “*Internet Business Models and Strategies*”, 2 ed., McGraw-Hill/Irwin
2. Bailey, K. D., 1994. “*Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*”. Los Angeles, Sage Publications Inc.
3. Chesbrough, Henry , 2008. “*Ventaja Competitiva*”, revista Trendmanagement, V10, N°5, jun-jul
4. Chesbrough, Henry, 2006. “*Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape*”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
5. Kaplan, Robert and Norton, David, 2005. “*La Organización focalizada en la Estrategia*”, Harvard Business School Press, Ed. Gestión 2000, España
6. Lambert, Susan, 2006. “*Do We Need a “Real” Taxonomy of e-Business Models?*”, School of commerce research paper series, 06-06, Flinders University

7. Magretta, Joan, 2002. “*Why Business Model Matter*”, Harvard Business Review, May
8. Mansfield, G. M. and Fourie, L. C. H. , 2003. “*Strategy and business models – strange bedfellow?, a case for convergence and it evolution into strategic architecture*”, University of Stellenbosch, Republic of South Africa, October
9. Nidumolu, Ram , Prahalad, C.K. and Rangaswami, M.R., 2009. “*Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*”, Harvard Business Review, September
10. Nielsen, Christian and Bukh, Per Nikolaj, 2008. “*What Constitutes a Business Model: The perception of financial analysts*”, working paper series, Aalborg University, Denmark, N°4
11. Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves, 2010. “*Business Model Generation*”, London School of Economics, April 29
12. Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves, and Tucci, Christopher L. , 2005. “*Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*”, Communications of AIS, Volume 15, May
13. Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves, 2002. “*An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*”, 15<sup>th</sup> Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia, June 17-19, 2002
14. Porter, Michael, 2008. “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, The Free Press, 7<sup>th</sup> ed.
15. Zott, Christoph and Amit, Raphael, 2009. “*Business Model Design: An Activity System Perspective*”, Long Range Planning, August

## Biografía

El Profesor Georgy A. Llorens B. posee una amplia experiencia en Control de Gestión, Planificación Estratégica e Inteligencia de Negocios. Es alumno Doctorando en Administración de Empresas de la Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles, en Magister en Dirección Comercial de la Universidad Adolfo Ibañez, e Ingeniero Comercial de la Universidad Andrés Bello. Se ha desempeñado en cargos relevantes en importantes empresas multinacionales y chilenas de reconocido prestigio. Sus principales áreas de investigación son el Control de Gestión, Sistemas de Medición del Desempeño y Modelos de Negocios.