



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA

www.iee.edu.pe

TEMAS PARA EL DESARROLLO¹

n° 22

∴ EL MODELO DE NEGOCIO, ¿MÁS DE UNO EN UNA EMPRESA?² ∴

Francisco Huerta Benites

institutoeconomia@iee.edu.pe

Trujillo-Perú, mayo 2014

¹ "Temas para el Desarrollo", es una publicación de análisis, reflexión y propuesta del Instituto de Economía y Empresa (IEE), que trata de temas diversos de economía, desarrollo y negocios. Usualmente son escritos debido a la importancia coyuntural y estructural del tema, y/o a solicitud de publicaciones impresas de diversas instituciones.

² Publicado en Revista "Económica" (Ed. impresa n. 7, págs. 12 -13, mayo 2014) del Colegio de Economistas de La Libertad (CELL), la misma que es distribuida en la Libertad y principales instituciones de Lima.

EL MODELO DE NEGOCIO, ¿MÁS DE UNO EN UNA EMPRESA?

La literatura formal de modelos de negocios es bastante incipiente. En el área de administración de empresas, la investigación formal en modelos de negocios probablemente tiene poco más de una década y se puede decir que su peak lo ha alcanzado en los últimos seis años. Por lo mismo, cabe esperar que en los próximos años veremos un surgimiento muy importante de esta literatura: de tratar de entender mejor los modelos de negocios de las empresas, qué tipo de modelo de negocio deben desarrollar, cómo deben administrarlos y cuáles son los requerimientos para un buen modelo de negocio.

Un modelo de negocio

Busca definir la lógica bajo la cual la empresa trata de crear y capturar valor. Para capturar valor primero hay que crearlo, pero no todo lo que se crea se captura, puesto que el valor creado por una empresa también se puede desvanecer yendo a los proveedores (en la medida que estos tengan poder de negociación), a los consumidores, gobierno y otros. Esta lógica de creación y captura de valor se descompone, en la práctica, en distintos elementos (J. Tarziján, “When One Business Model Isn’t Enough”, HBR, USA, 2012):

- Ofrecer una propuesta de valor, que en términos simples incluye a qué consumidores queremos atender, qué necesidades queremos satisfacer y a qué precio relativo queremos llegar al mercado.

Ejemplo de propuesta de valor

Una cadena de supermercados puede querer satisfacer las necesidades de consumidores que quieran variedad de productos a un precio bajo, sin necesariamente una buena atención ni un local demasiado bien arreglado; o pueden haber supermercados un poco más sofisticados que quieran llegar a consumidores que les importe mucho consumir productos orgánicos o de más alta calidad, probablemente de precio más caro, y ser atendidos en locales más ordenados y mejor ubicados. Son distintas propuestas de valor.

- Incluir un modelo de negocio que se refiere a los recursos y capacidades que necesito para satisfacer las necesidades de los consumidores que deseo atender, y si hay consistencia entre lo que tengo (o puedo desarrollar ventajosamente) y lo que quiero satisfacer. (Estos dos elementos están relacionados con cómo la empresa espera crear valor).
- Puedo hacerlo bien en los dos primeros elementos, pero si no tengo un buen sistema para capturar valor de esos consumidores, mi modelo de negocio va a flaquear. Eso pasó mucho en la industria de internet, por ejemplo. Podías tener gran cantidad de gente que estaba ansiosa por usar tu servicio, pero no siempre estaba dispuesta a pagar por ese servicio³. (Tiene que ver con la captura de valor)
- Un modelo de negocio tiene que ser difícil de imitar. *En realidad en el mundo de los negocios es mucho más difícil replicar un buen modelo de negocio que un buen producto o servicio.* Replicar un producto o servicio se está haciendo crecientemente más sencillo. Lo que es bastante más dificultoso es imitar el modelo de negocio, la máquina completa que armas de tal manera de ser capaz de proveer el producto o servicio con alguna ventaja. ¿Por qué? Porque los modelos de negocios tienen un conjunto de cosas que van siendo complementarias entre ellas y es esa complementariedad la que va dificultando la imitación.

Ejemplo interesante de modelo de negocio

Es el de las aerolíneas de bajo costo, de las que ha habido muchas. Sólo en Europa en los últimos 15 años han aparecido más de 200, de las cuales muy pocas han sido exitosas, siendo que el producto y el servicio de la gran mayoría de ellas lo ves bien parecido. Entonces, la pregunta es por qué los resultados de estas aerolíneas son tan distintos. La respuesta tiene que ver con que los modelos de negocios son distintos.

La siguiente pregunta es, entonces, si algunos modelos de negocios son exitosos y otros no, por qué sencillamente no tratamos de imitar lo más posible a los exitosos. El por qué se empieza a responder cuando analizamos la complementariedad y el reforzamiento de las distintas actividades que llevan a cabo las aerolíneas. Me puedes imitar en 10 de las cosas que hago, pero para que realmente me repliques lo más probable es que tengas que hacerlo en todo, y sobre todo en la interrelación entre

³ Ese es en parte el signo de interrogación que el mercado tiene puesto, por ejemplo, sobre Facebook pues en un momento donde el precio de su acción bajó cerca de 30% respecto del precio de salida al mercado en mayo del 2012, y donde parte de esta baja se debería, fundamentalmente, a dudas sobre la capacidad de la empresa de capturar valor en publicidad en las visitas a su página a través de dispositivos móviles.

las distintas actividades. ¿Por qué? Porque el todo es el que me da la diferencia con respecto a la suma de las partes.

Eso es lo que llamamos complementariedad o reforzamiento entre las distintas actividades. Las compañías están entendiendo cada vez más que al final sus ventajas competitivas pueden estar mucho más en el modelo de negocio que en los productos y servicios propiamente tales. Para resumir, *el modelo de negocio hay que pensarlo como la lógica que usa la firma para crear y capturar valor, la que incluye los cuatro puntos (elementos) mencionados.*

En Perú hay un buen potencial

Para que las compañías sean capaces de capturar mayor cantidad de valor a través de la innovación en modelos de negocios, una buena idea sería que no piensen sólo en cómo innovar en los productos y servicios que otorgan, sino que, fundamentalmente, en cómo innovar en los modelos de negocios bajo los cuales están pensando su actividad. Los modelos de negocios, si bien se pueden cambiar y adaptar, tienen algún grado de flexibilidad menor a las que llamamos decisiones tácticas o residuales.

Modelo de negocio y estrategia

Estrategia es elección. Siempre en estrategia estamos eligiendo qué hacer y qué no hacer. ¿Qué elecciones? Podemos separar las elecciones en dos grandes categorías:

- *La decisión del modelo de negocio*, que es la elección primaria que uno tiene que hacer cuando hace estrategia, y la otra
- *Decisiones residuales o tácticas*. Si pensamos en el mercado aéreo, puedo elegir un modelo de negocio de bajo costo, donde éste sea el elemento central y los consumidores a quienes quiera satisfacer son aquellos a los que les interesa pagar el menor precio, para lo que seguramente requiero tener el menor costo⁴.

⁴ Otra opción de modelo de negocio sería ser una aerolínea de servicio completo, la que seguramente no tendrá el menor costo. Entonces, ahí estás haciendo una elección, estás eligiendo tu modelo de negocio y, por lo tanto, estás haciendo estrategia.

Una vez que elegiste tu modelo de negocio tienes que tomar lo que se llaman las decisiones residuales o tácticas. Éstas también son elecciones, pero son contingentes, dependen del modelo de negocio escogido. Por ejemplo, si elegiste ser una aerolínea de bajo costo, lo más probable es que elijas dar un servicio muy light o nulo, arribar a aeropuertos secundarios (cuando existen, ya que así se pagan menos derechos) y vender pasajes por internet. Por otra parte, si elegiste ser una aerolínea de servicio completo, seguramente transfieres el equipaje, tienes un buen servicio a bordo, llegas a aeropuertos principales y permites reserva por internet y también por agencias de viajes. Son elecciones distintas que están disponibles de acuerdo al tipo de modelo de negocio escogido (ob. cit.).

Entonces, ¿cuál es la relación entre estrategia y modelo de negocio? La relación sigue estando basada en el concepto de elección, pero debemos que entender que el modelo de negocio es la primera decisión estratégica que debemos tomar⁵.

Empresa con distintos modelos de negocio

Un ejemplo es LAN que tiene tres actividades que están relacionadas con la carga, los pasajeros internacionales (fundamentalmente de largo alcance) y los pasajeros de rutas domésticas. Estas tres actividades involucran distintas lógicas de creación y captura de valor, incluyendo distintas propuestas de valor, por lo que representan distintos modelos de negocios⁶⁷.

Sin embargo, habría que preguntarse ¿cuándo la misma empresa tiene que administrar modelos de negocios distintos en forma conjunta y cuándo tiene que concentrarse sólo en uno o administrarlos en forma separada?. Hay empresas que pueden ser muy exitosas con un modelo de negocio, pero hay otras que pueden querer tener más de uno por distintas razones. La conclusión es que una parte muy importante de la respuesta a esta pregunta, que es una pregunta relevante en la vida

⁵ Lo anterior no implica que nunca se pueda cambiar el modelo de negocio, pero sí involucra que cada vez que se cambie probablemente se esté modificando la "arquitectura" de cómo se está tratando de crear y capturar valor. Por lo tanto, es de recalcar que los modelos de negocios, si bien se pueden cambiar y adaptar, tienen algún grado de flexibilidad menor a las que llamamos decisiones tácticas o residuales. Si quieres aterrizar en este aeropuerto o en otro el día de mañana, eso lo puedes cambiar con relativa facilidad, pero lo que no puedes cambiar con tanta facilidad es pasar a ser una compañía de servicio completo si eres una de bajo costo o viceversa (Revista 76, AYEUC 2012)

⁶ El tema de tener distintos modelos de negocios dentro de la misma compañía ha sido muy criticado en la literatura, muy controversial. Se ha mencionado en forma bastante insistente que para una misma empresa es muy difícil y generalmente inconveniente tener distintos modelos de negocios.

⁷ La aerolínea LAN tiene pasajeros internacionales, que es un modelo de negocio con alto nivel de servicio y todo lo asociado a ello, tiene pasajeros domésticos que no implican un modelo de muy bajo costo, pero sí bastante más light que el internacional en términos de la calidad de servicios, y tiene carga, que requiere una estructura comercial, de ventas y de manejo de los avios netamente diferente. La pregunta es cuándo conviene que una misma compañía opere estos distintos modelos de negocios. La conclusión es cuando cada modelo de negocio se vea beneficiado por el hecho de que estés operando un conjunto de modelos.

real, está en la capacidad que tenga la empresa de potenciar cada uno de los modelos de negocios individuales por el hecho de administrarlos en forma conjunta, o sea, que la administración conjunta de los modelos genere, endógenamente, recursos y capacidades que sean útiles para cada uno de los modelos (J. Tarziján, ob. cit)⁸.

En el caso de LAN, la operación conjunta de pasajeros internacionales y carga genera un mayor número de rutas y frecuencias (por ejemplo, por el menor break-even que se requiere en pasajeros para volar cuando el avión lleva también carga), lo que beneficia tanto a los modelos de pasajeros como de carga, entre otras cosas porque aumenta la disposición a pagar por parte de los pasajeros y de las empresas que requieren transportar carga. Hay espacio para continuar la investigación en esta línea.↵

⁸ Por ejemplo, ¿se ve beneficiado el pasajero internacional o el modelo de negocio asociado al pasajero internacional por el hecho que LAN tenga carga? ¿Genera la operación conjunta ventajas para los modelos individuales, por ejemplo en ingresos o costos, que no se puedan obtener administrando los negocios en términos individuales?. Si la respuesta es positiva para los distintos modelos de negocios que tenga la compañía, si vemos que hay sinergias recíprocas entre modelos de negocios, entonces debiese ser una avenida para que las empresas efectivamente evalúen tener distintos modelos de negocios dentro de la misma compañía.