



MODELO DE NEGOCIO

Marcelo Barrios

Abril 2010

--versión preliminar--

SUMARIO

El objetivo de este trabajo analizar la importancia de innovar el modelo de negocio de una empresa para poder mantener la ventaja competitiva.

Para esto en primer lugar se analiza la necesidad de definir un modelo de negocio como eje o base de la ventaja competitiva. A continuación se desarrolla la definición del modelo de negocio y sus principales características. Luego se hace hincapié en la necesidad de comprender la dinámica de un modelo de negocio y el análisis de su sostenibilidad. Por último se desarrollan las formas de evaluación y representación de un modelo de negocio.

INNOVACION Y COMPETITIVIDAD: REINVENTANDO EL MODELO DE NEGOCIO

1.INTRODUCCIÓN

El desarrollo de todo nuevo negocio parte de la generación o identificación de una idea. Pero muchas veces el éxito de un negocio está dado por transformar la idea en oportunidad. Y esa oportunidad tiene que ser desarrollada o explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los accionistas.

A menudo se describe el modelo de negocio como un esquema general que ayuda a pensar en la pregunta: ¿cómo puedo ganar dinero en mi sector?

Uno de las herramientas claves para el desarrollo de un nuevo negocio es determinar cual es el Modelo de Negocio.

En los últimos años, las empresas en general y no solo las empresas nacientes o startups han ido incluyendo entre sus herramientas clave no solo el concepto de estrategia y de la cadena de valor sino también el de modelo de negocio. Este concepto se ha hecho muy popular ya que es el que se utiliza para referirse a la forma de generación de ingresos de los negocios en Internet.

2. DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO

Para comenzar a comprender mejor este concepto es necesario definir que es un modelo de negocio.

Existen varias definiciones de modelos de negocios. Se puede definir un modelo de negocios como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”¹. El término más importante dentro de esta definición está dado por la palabra interdependientes.

Y esta es una de las principales diferencias de esta herramienta. En términos generales se suele usar para definir como un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor². Si bien esta es una herramienta muy importante, la misma es muy estática, lineal y que no muestra relaciones entre las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Es importante destacar que algunos cambios en el modelo de negocio han llevado a que cambien en forma total toda una industria. Por ejemplo es el caso de la empresa Circo Du Soleil que cambió el negocio de la industria del circo. Esta empresa ha innovado y continúa innovando constantemente en su modelo de negocio en como generar valor para el cliente.

Ha cambiado la industria del circo de algo obsoleto, rutinario en algo novedoso que siempre aporta un nuevo espectáculo.

Otro ejemplo el caso de las líneas aéreas dentro de la industria del turismo. Durante años, la industria de las líneas aéreas estuvo sumergida en grandes pérdidas. Pero aún en esas condiciones de la industria aparecieron empresas como Southwest en Estados Unidos y Ryanair en Europa con un modelo low cost (bajo costo) que utilizan rutas secundarias, aeropuertos secundarios y una cantidad de elementos que hacían que su modelo de negocio fuera muy difícil de imitar.

Esto lleva a una tendencia en el mundo de las líneas aéreas, produciendo no solo una tendencia sino también una necesidad. Así hemos visto nacer a GOL en Brasil, a Volaris en México y a líneas tradicionales tratando de “tomar” algunos elementos de este novedoso modelo de negocio para poder competir en una industria tan dinámica.

Otro ejemplo interesante dentro de esta industria es la aparición del modelo de negocio basado en Internet. Uno de los casos ha sido el de despegar.com. Esta empresa, ha desintermediado entre los hoteles y líneas aéreas dando la posibilidad de ofrecer los mejores precios en el mercado.

Es importante destacar que la tecnología suele ser una de las variables clave para comprender los cambios o creación de nuevos modelos de negocios.

Otro ejemplo es el de la creación de Amazon y el cambio del modelo de negocio de la distribución de libros, que obligó a todo el sector a desarrollar también el negocio on-line.

O la aparición de un sector de prensa escrita, desarrollado a través de los sitios de Internet en un principio y más actualmente a través de la aparición de los blogs. Esto ha llevado a que el modelo de negocio tradicional de prensa tuvo que ser pasado a un modelo de negocio digital, que si bien aún no ha alcanzado su punto de equilibrio en muchos casos, muestra una tendencia de crecimiento muy importante.

3. INNOVANDO: LA DINÁMICA DEL MODELO DE NEGOCIO

Otro tema a considerar o tener en cuenta está dado que es necesario considerar un modelo dinámico del modelo de negocio. Es muy difícil pensar que el modelo de negocio original se mantenga. Eso no quita que no haya ejemplos en determinadas industrias. Por ejemplo en industrias muy dinámicas, con alta incertidumbre como Internet esto ha sucedido. Por ejemplo es el caso de Yahoo! o la empresa con base argentina DeRemate.com que no cambiaron su plan de negocio y por lo tanto la base o raíz de su modelo de negocio en los primeros años de vida, más allá que eran industrias muy dinámicas. En el caso de Yahoo en su primer año de vida se observaba una fuerte necesidad de determinar cual iba a ser el modelo de negocios de éxito. No se sabía si sería un portal u otro tipo de modelo, además de que existía un fuerte proceso de alianzas, fusiones y adquisiciones. Algo similar le ocurrió a Deremate.com que casi al mismo tiempo del lanzamiento de su empresa se crea su mayor competidor en Argentina, MercadoLibre.com.

Si bien estos son dos buenos ejemplos es imposible pensar que no exista la necesidad de establecer un cambio en los modelos de negocios más aún teniendo en cuenta los entornos hipercompetitivos en los cuales se desenvuelven las empresas. Hay que tener en cuenta cambios entrelazados, voluntarios y emergentes que condicionan o afectan a los diferentes componentes de un modelo de negocio.

Es importante también destacar que algunas evoluciones del entorno llevan a la necesidad de cambios o acciones voluntarias por parte de las empresas nacientes.

4. INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO, ESTRATEGIA Y ENTORNO

Otro de los puntos que se deben tener en cuenta es que tipo de modelo de negocios se está definiendo en relación a la estrategia de la empresa como así también al entorno donde se desarrollará la misma.

Esto lleva a determinar dos enfoques: por un lado el enfoque de la sostenibilidad, que lleva como condición ningún cambio en el modelo de negocio, como por otro lado el enfoque de rendimiento o ventaja competitiva no sostenible desarrollado en entornos

caóticos que llevan a cambios constantes debido a presiones en el ambiente externo de la empresa.

El modelo de negocios debe tener en cuenta componentes para genera ingresos y posteriormente beneficios.

Estos componentes deberían incluir: recursos y competencias para generar valor, organización de la empresa dentro de una red de valor dentro de los límites de la empresa y la proposición de valor para los productos y servicios suministrados. Con respecto a los recursos podemos citar el caso de American Airlines y el desarrollo de Sabre. Este último ha sido el sistema informático que si bien se desarrolló en forma interna terminó siendo un fuente de generación de ingresos ya que fue ofrecido a terceros.

Otro buen ejemplo de innovación en el modelo de negocio ha sido y es la empresa Apple. La misma se originó en el ámbito de las PCs pero fue migrando su modelo de negocio a la tecnología, pero de artefactos pequeños, unido a un fuerte negocio relacionado con la música y el entretenimiento, a través de su sitio para bajar música y juegos applestore.com.

Un caso argentino interesante de destacar ha sido el de la marca de indumentaria La Martina relacionada con el deporte del polo, que encontró la oportunidad de negocio a través de ver como cada deporte tenía su fabricante exclusivo: Rossignol desarrollaba skis técnicos, Nordica, zapatos de ski; Giant bicicletas. Para ello su creador buscó un deporte que no tuviera una marca ícono. De esa lista de deportes, así fue como buscó la oportunidad en el negocio del polo.

Pero a medida que fue desarrollando su negocio también fue viendo como tenía que ir cambiando su modelo de negocio.

El polo pasó a ser lo principal pero no el fin. Sino la marca terminaría acabada. El fin fue encontrar un estilo de vida. La Martina como un estilo de vida.

Otro caso similar es de Etiqueta Negra en el mundo de la moda. Su modelo de negocio salió de los paradigmas del mundo de la moda. La crisis del 2001 también se transformó en una oportunidad.

5. FUNCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Un punto importante pero no menor, es el de que la efectividad del modelo de negocio depende fundamentalmente de en la interacción con el diseño de otros modelos de negocio de otros jugadores con los cuales interactúan.

Un modelo de negocio exitoso representa una mejor forma que otros modelos alternativos o existentes. Por ejemplo es el caso de la empresa despegar.com donde se cambia el modelo de negocio por otro alternativo a través de la desintermediación. Todos los nuevos modelos de negocio son variaciones de la cadena de valor que existe en todo negocio. Pero la cadena de valor tradicional es un modelo estático de distintas variables o criterios. No así es el caso del modelo de negocio que es una visión dinámica de análisis. El modelo de negocio es el resultado de la estrategia: la lógica realizada de la empresa.

Todas las empresas tienen un modelo de negocio. Sin embargo no todas son concientes que la existencia de este modelo de negocio, por lo que normalmente no lo estructuran formalmente.

No todos los recursos de la empresa son igualmente importantes; una empresa puede capturar parte del valor creado por un recurso cuando ese recurso sea raro, difícil de imitar y no sea fácil de sustituir.³

La ventaja competitiva sostenible de una empresa consiste en la capacidad para detectar, construir, explotar, mantener y adaptar esos recursos tan valiosos.⁴

Cuando se habla de organización debemos estudiar la cadena de valor de la empresa para entender las relaciones que genera la empresa desde el aprovisionamiento hasta el cliente final. Pero esto implica también pensar en la apropiación de valor dentro de la red de valor.⁵

Chesbrough y Rosembloom,⁶ presentan una definición un poco más detallada y operativa de las funciones de un modelo de negocio: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

La función del modelo de negocio consiste en definir cual es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, como desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la

construcción de estos recursos valiosos, cuales son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos valiosos, y finalmente cual es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la empresa.⁷

Un ejemplo de modelo de negocio abierto es el de El Bulli. Este restaurante ha participado en el proyecto INICON de la Unión Europea dirigido a promocionar la colaboración entre científicos, chefs y restaurantes. Aunque el Bulli ha realizado grandes contribuciones, la mayoría de las ideas principales se originaron fuera de la organización y luego fueron absorbidas en forma interna. La organización sigue buscando conocimiento en el exterior. Hoy se encuentra con el apoyo de Harvard quien proporciona conocimiento científico al restaurante por la configuración de alimentos, texturas y estructuras.

El restaurante genera el conocimiento necesario para aquellas áreas rentables del modelo de negocio del El Bulli, permitiendo a otras empresas acceder a los recursos de El Bulli, principalmente su marca y su conocimiento.

En 1999 el restaurante decidió compartir su conocimiento con el fabricante de alimentos Borges en el diseño de aceites, salsas y aperitivos. Otros acuerdos similares de co-branding son los desarrollados con Kaiku (edición de un libro de recetas) Lavazza (café) y con NH Hoteles (nuevos ambientes), Nestle (chocolate), Armand Bassi (productos de cocina) y el grupo Diageo de bebidas. El acuerdo con NH Hoteles permitió incluir los sandwiches de Fast Good (comida rápida pero de mejor calidad) en los vuelos de Iberia. Este acuerdo ha permitido el posicionamiento de la marca El Bulli en un nuevo segmento de mercado. Esto es lo que se llama un modelo de negocio abierto.

6. SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

En la mayoría de las organizaciones nacientes es importante considerar que los modelos de negocios originales son jóvenes y quizás en otros términos podríamos decir que les falta madurez. Es decir aún no se han estabilizado.

Es importante destacar que el modelo de negocio tiene que tener una dinámica que lleve a que el mismo sea escalable. Esta es una de las principales limitaciones que tienen los

nuevos emprendedores⁸ No se observa que sus modelos de negocios consideren o tengan en cuenta esta variable. Lo mismo sucede en el caso de la variable sostenibilidad. Además el modelo de negocio es un modelo y por lo tanto una abstracción de la realidad compuesta por distintas partes. Estas partes o componentes pueden cambiarse o puede cambiar independientemente, sin que sea necesario cambiar la coherencia del modelo de negocio.

Otros ejemplos de los cambios de los modelos de negocios están dados por cambios voluntarios o cambios emergentes.

Es necesario cambiar del modelo de negocio. Existen en el mundo empresarial millones de ejemplos de nuevos negocios que no han visto o no han sabido adaptar su modelo de negocio a sus nuevos entornos más allá de que consideren clave o necesario el sostenimiento del mismo. Es por ejemplo el caso de Yahoo!. Por eso esta necesidad.

Si bien hablamos mucho de sostenibilidad es importante explicar su significado.

En primer lugar, cuando hablamos de sostenibilidad tenemos que pensar en como evitar o disminuir principalmente una amenaza de imitación y sustitución de nuestro modelo de negocio. Si bien esto es importante y necesario ya que cada modelo de negocio para que funciones y genere valor para accionistas y clientes y por lo tanto en síntesis beneficios es clave comprender que esto no se logra sin la asignación de recurso humanos en general y en la asignación de recursos económicos. Pero si bien esto es importante no hay que “abusar” con sostener un modelo de negocios ya que si bien el mismo es una forma de determinar una ventaja competitiva una sostenibilidad excesiva puede transformar esto en una rigidez competitiva.

Por lo tanto siempre que se hable de modelos de negocios es importante determinar sus sostenibilidad por lo recursos asignados pero considerar la dinámica necesaria del mismo ya que en entornos como los actuales de alta dinámica e hipercompetencia es clave pensar en la temporabilidad de los modelos de negocios en forma similar a la temporabilidad de la ventaja competitiva.

Ejemplos de cambios voluntarios: nuevos servicios añadidos a sus productos (proposición de valor), una empresa decide subcontratar parte de sus actividades para reducir costos (organización), una empresa adquiere nuevos emprendimientos que llevan a la necesidad de buscar nuevos perfiles de empleados (recursos y competencias).

Ejemplos de cambios emergentes: (una proposición de valor se debilita ante la presencia de oferta de los competidores debido a sustitutos, concentración de clientes o

proveedores (organización) y la acumulación de nuevos clientes aumenta la base instalada de los mismos y aumenta su valor (recursos y competencias).

Es importante destacar que los cambios emergentes no siempre tienen que ser vistos como algo negativo.

Siempre que se habla de valor es clave no solo considerar como se crea sino también de capturar el valor. Si no se captura valor y el mismo se lo lleva el cliente o el proveedor es muy posible que la sostenibilidad sea muy reducida en el tiempo y por lo tanto escasa la validez del modelo de negocio.

7. INNOVANDO EL MODELO DE NEGOCIO Y SU EVALUACIÓN

Todas las organizaciones desde la naciente hasta la más desarrollada tienen un modelo de negocio aunque esto no implica la bondad del mismo. Puede no ser un buen modelo, no ser rentable y no ser sostenible.

De ahí que surge la pregunta: ¿Cómo evaluar un modelo de negocios?

En primer lugar hay que tener en cuenta si se encuentra alineado con los objetivos de la empresa. Otros criterios importantes para identificar la efectividad del modelo de negocio están relacionados con los conceptos de refuerzo y virtuosidad⁹.

Refuerzo se refiere a la redundancia y coherencia interna entre los distintos elementos del modelo, mientras que virtuosidad se refiere a la existencia de círculos virtuosos que no son otra cosa que las “vueltas” de varias interrelaciones entre los distintos elementos de un modelo de negocio.

Estos círculos virtuosos tiene relación también con las llamadas trampas del crecimiento¹⁰ esto es la idea de fijación de un crecimiento sin considerar el como crecer que lleva de una ventaja competitiva a una desventaja competitiva. Crecimiento y virtuosidad son dos elementos que van de la mano, indisolubles.

El objetivo último no debería ser crecer, debería relacionarse con establecer una estrategia que genere círculos virtuosos que ayuden a la organización a crear y capturar valor incremental en el tiempo.

Por último otro criterio a considerar es la robustez del modelo de negocio. Decimos que un modelo es robusto si responde mejor a las amenazas a la sostenibilidad. Por lo tanto un modelo será más o menos robusto según su vulnerabilidad a la imitación, la sustitución, relajamiento interno y apropiación de valor.

Por ejemplo la empresa Zara reduce la amenaza de sustitución a través de un fuerte conocimiento de las necesidades de los clientes y responder en tiempo real a sus necesidades antes que sus competidores. Y esto sin necesidad de sustituir su modelo de negocio..

Otro punto importante a tener en cuenta tiene que ver que las decisiones o elecciones de los componentes del modelo de negocio tienen repercusión sobre otros modelos de negocios y viceversa. Es decir que esto es lo que determina la necesidad de la dinámica de los modelos de negocio.

El modelo de negocio además de determinar valor para el cliente y el accionista también tiene que diferenciar al competidor.

También hay que considerar los factores clave de éxito como parte del modelo de negocio. Otros autores, consideran que se deben incluir las fuentes de ingreso, los conductores o drivers de costos, el tamaño de la inversión y de capital de trabajo.

El modelo tiene que tener dos partes, una parte asociado a hacer algo y una parte asociado a vender algo.

La interdependencia de las actividades es el punto central del modelo de negocio. Estas existen cuando las actividades tomadas en su conjunto, ejercen un efecto diferente sobre una función objetiva (por ejemplo, el rendimiento) que el efecto que ejercería cada una de las actividades consideradas de forma aislada.

Otros autores consideran que es importante tener en cuenta otros elementos del modelo de negocios: contenido, estructura y su forma de gestión. Estos elementos se pueden o deben potenciar para mejorar o innovar en el modelo de negocio. La estructura son las relaciones entre cada una de las actividades, la secuencia entre ellas y los mecanismos de intercambio entre las actividades relacionadas. Por ejemplo, es el caso de la empresa despegar.com que ha establecido vínculos con líneas aéreas, tarjetas de crédito, etc. La estructura de este modelo de negocio diferencia a la empresa de otras agencias de viaje.

La forma de gestión se refiere a quien realiza las actividades .por ejemplo en un sistema de franquicias. Esto puede ser la clave para desbloquear el valor.

Se puede innovar en los tres elementos del modelo de negocio en forma simultánea o en forma independiente.

8. ¿CÓMO INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIO?

Algunas preguntas que pueden ayudar a innovar el modelo de negocio:¹¹

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio?
2. ¿Qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?
3. ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas? (Contenido del modelo de negocio).
4. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas? (Estructura del modelo de negocio).
5. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio), y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura? (Forma de gestión del modelo de negocio).
6. ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada uno de las partes involucradas?
7. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

El modelo de negocio permite la generación de valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio.

Los modelos de negocios están compuestos por dos partes: la primera son las elecciones y la segunda son las consecuencias de esas elecciones.

Las elecciones pueden ser pero no están limitadas a prácticas de compensación, contratos de abastecimiento, localización de actividades o facilities, activos utilizados, extensión de integración vertical, iniciativas de marketing y ventas. Cada elección tiene consecuencias.

Se pueden elegir tres tipos de elecciones: políticas, activos y estructuras de gobierno. Las políticas se refieren a los cursos de acción que la empresa adopta para su operación. Por ejemplo la localización de plantas en zonas rurales, viajes de negocio en clase económica, vuelos a aeropuertos secundarios para reducir costos. Los activos se

refieren a los recursos tangibles como facilities de producción, un sistema de comunicación por satélite para comunicarse entre oficinas, el uso de determinado tipo de avión en una aerolínea. El gobierno de los activos y las políticas se refiere a la estructura de acuerdos contractuales que concede los derechos de decisión para políticas o activos.

9. REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para construir una representación de un modelo de negocio es necesario seguir los siguientes pasos: ¹²

- 1) lista de elecciones. Se debe partir sin preconceptos del modelo de negocio .solo observar y listar la mayor cantidad de elecciones significativas posibles. Recorrer sistemáticamente a través de los tres tipos de elecciones: políticas, activos y gobierno. La cadena de valor es una herramienta que puede ayudar a identificar las elecciones estratégicas o significativas.
- 2) Mirar las consecuencias directas de cada elección. En esta etapa use teoría. Observar por las implicancias de primer nivel de la elección identificada. Por ejemplo ante una elección de bajo precio la implicancia o consecuencia más directa es un incremento o aumento en el volumen.
- 3) Ver si las consecuencias de una elección tienen consecuencias entre ellas. Ej. Consecuencias de alto volumen implica economías de escala o mayor poder de negociación con los proveedores.
- 4) Repetir el paso tres hasta no encontrar más consecuencias
- 5) Identificar las consecuencias que son rígidas dibujando cuadrados o cajas alrededor de ellas.
- 6) Ver que consecuencias tienen implicancias sobre algunas de las elecciones realizadas partiendo del paso 3.
- 7) Luego de esto se pueden identificar los círculos virtuosos del modelo de negocio. Evaluar la fortaleza de los ciclos.
- 8) Realizar una “mirada desde lejos” para entender o comprender la lógica que hay detrás del modelo que permite que el mismo trabaje o funcione bien.

9.1 El caso de una aerolínea de costos bajos

Elecciones y Consecuencias

- Volar a aeropuertos secundarios= fee aeropuertos mas bajos
- Bajos precios= mas volumen
- Baja comisión a agente de viajes =menores costos
- Standarización de la flota de aviones =poder de negociación con los proveedores
- Tratar a todos los pasajeros por igual = economías de escala
- Sin comidas =rapido turnaround
- Nada gratis =ingresos adicionales
- Casa centrales espartanas =bajos costos fijos
- No sindicatos =flexibilidad

Las consecuencias de las decisiones de un modelo de negocio pueden ser flexibles o rígidas. Las primeras corresponden a las que son sensibles a las elecciones que la generaron. Por ejemplo un gran volumen es consecuencia de una elección de precios bajos. En cambio en el caso de una consecuencia rígida es aquella que no cambia rápidamente con la elección que la ha generado. Por ejemplo una reputación por tarifas bajas cambia lentamente con la elección que la ha generado¹³.

Los modelos de negocios también con frecuencia generan círculos virtuosos.

Estos círculos logran mejorar la robustez del modelo y son consecuencias que están por afuera de las interrelaciones naturales del modelo de negocio.

Veamos nuevamente el ejemplo de un línea aérea de bajo costo ampliado:

- Bajas tarifas volumen-poder de negociación con proveedores-bajas tarifas
- Bajas tarifas-volumen-alta utilización del avión-bajo costo fijo por pasajero-bajas tarifas
- Bajas tarifas-baja calidad esperada de servicio-no comidas-bajo costo variables-bajas tarifas

Si bien no son parte de la definición de un modelo de negocio son cruciales en la evaluación de un modelo de negocio.

10. LOS MODELOS DE NEGOCIOS SON REFLEJOS DE LA ESTRATEGIA REALIZADA.

A veces coincide el modelo de negocio con la estrategia. Pero no siempre. Toda las empresas tiene un modelo de negocio pero no toda empresa tiene una estrategia. Los modelos de negocios son observables no así la estrategia.

Un modelo de negocio es el resultado directo de la estrategia pero no es la estrategia en si misma. La construcción de un modelo de negocio es más un arte que una ciencia y relacionado con esto se presenta la dificultad de innovar en el mismo.

11. CONCLUSIONES

El trabajo presentado muestra con claridad la importancia de definir con exactitud un modelo de negocio. Pero se desprende que el punto o tema fundamental está en considerar el mismo como una fuente de ventaja competitiva. Se concluye por otro lado que el modelo de negocio debe ser dinámico, es decir, se debe innovar en el mismo, para mantener la ventaja competitiva, teniendo en cuenta, que los entornos son cada día más cambiantes e hipercompetitivos.

Para poder innovar es necesario que todos los modelos de negocios se puedan representar para comprender su valor, pero principalmente es importante que los modelos de negocios sean medibles o evaluados y que los mismos si bien tienen que ser innovadores, deben presentar en el corto plazo un mínimo de sostenibilidad. Esto es clave ya que la formulación de todo modelo de negocio supone la asignación de recursos que deben ser recuperados.

12. BIBLIOGRAFÍA

¹ Winter, S. y Sulanzki, G. “Replication as Strategy”, Organization Science Vol. 12, No. 6, November-December 2001, pp. 730-743.

² Porter, M. Ventaja Competitiva. CECSA, 1985.

³ Barney, J. “Firm Resources and sustained competitive advantage” Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99-120 (1991).

⁴ Teece, D. “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance”. Strategic Management Journal, 2007.

⁵ Chesbrough, P & Rosenbloom, R “The role of Business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation ´s technology spin-off companies” Industrial and Corporate Change vol 11, 2002.

⁶ Chesbrough, P & Rosenbloom, R “The role of Business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation ´s technology spin-off companies” Industrial and Corporate Change vol 11, 2002.

⁷ Chesbrough, P & Rosenbloom, R “The role of Business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation ´s technology spin-off companies” Industrial and Corporate Change vol 11, 2002.

⁸ Ham, R.. “New Studies of Entrepreneurship in the United States”. Purdue University Seminar. 2002.

⁹ Casadesus-Massanell, R y Ricart, J . “Competing through Business models”_ IESE Working Paper 713. 2007.

¹⁰ Porter, M. On Competition. HBS. 1998

¹¹ Zott, C y Amit, R “Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de crisis”. Universia Business Review, Noviembre. 2009.

¹² Casadesus, R. y Ricart, J: Module Note: Competing through Business Models (A) Business Models Essentials, HBS.2009.

¹³ Casadesus-Masanell, R y Ricart, J. From Strategy to Business Models and to Tactics. Working Paper 10-036 HBS. 2009.

Ejemplo de Modelo de Negocio



[Osterwalder, 2007]

Ejemplo de Modelo de Negocio

