

El modelo de negocios

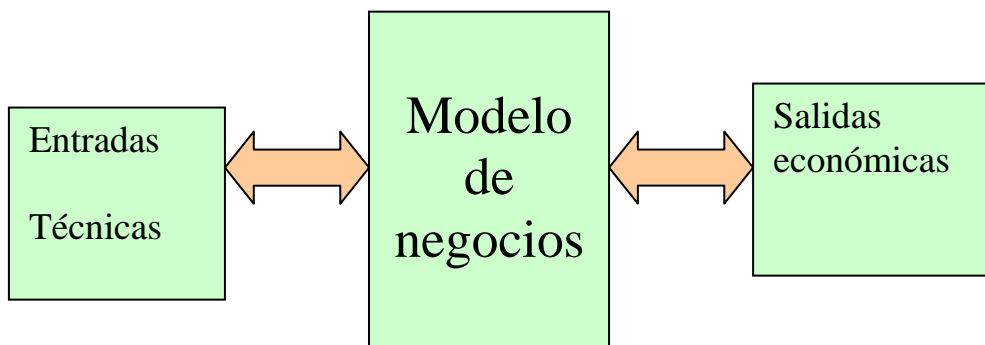
Para conseguir valor de una innovación, cualquier empresa requiere de un adecuado modelo de negocios. Los modelos de negocios convierten las nuevas tecnologías en valor económico.

Para algunas empresas que están comenzando, no se pueden aplicar modelos de negocios del tipo familiar, por lo que se debe concebir un nuevo modelo. No sólo es importante el modelo de negocios, ya que en algunos casos, en que la innovación no se basa en el producto o servicio, sino en el modelo de negocio propio.

En su artículo “*The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation*”, Henry Chesbrough y Richard S. Rosenbloom presentan un marco básico que describe los elementos de un modelo de negocio.

Dada la complejidad de los productos, los mercados y el entorno en que opera la empresa, muy pocas personas, en algunos casos, comprenden bien las tareas de la organización en su totalidad. Los técnicos expertos conocen en profundidad esta área y la dominan a cabalidad. El modelo de negocios sirve para conectar estos dos dominios como se muestra en el siguiente diagrama:

Rol del modelo de negocios



Un modelo de negocios se basa en una multitud de temas de negocios, incluyendo la economía, el espíritu empresarial, finanzas, marketing, operaciones y estrategias. El modelo de negocios es en sí misma una determinante importante de los beneficios que se realizarán mediante una innovación. Una innovación mediocre con un gran modelo de negocios puede ser más rentable que una gran innovación con un mediocre modelo de negocio.

En su investigación, Chesbrough y Rosenbloom indagaron tanto en literatura como en la prensa de negocios e identificaron algunos temas comunes. En ellos figuran los siguientes seis componentes del modelo de negocios:

1. Propuesta de valor: una descripción del problema del cliente, el producto que responda al problema-necesidad, y el valor del producto desde la perspectiva del cliente.

2. Segmento de mercado: el grupo de clientes objetivo reconocen que el mercado tiene diferentes segmentos cada uno con diferentes necesidades. A veces el potencial de una innovación está desbloqueado sólo cuando va dirigido a un segmento determinado.

3. Valor de la estructura en cadena: posición de la empresa y sus actividades en la cadena de valor y cómo la empresa captura parte del valor creado en la cadena.

4. Generación de ingresos y márgenes: como se generan los ingresos (compraventa, arrendamiento financiero, de suscripción, soporte, etc.), la estructura de costos y márgenes de beneficio de destino.

5. Posición en la red de valor: la identificación de los competidores, empresas complementarias, y cualquier efecto en la red que pueden ser utilizados para ofrecer más valor al cliente.

6. Estrategia Competitiva: cómo la empresa tratará de desarrollar una ventaja competitiva sostenible, por ejemplo, por medio de un coste, diferenciación o una estrategia de nicho.

Modelo de Negocio versus Estrategia

Chesbrough y Rosenbloom contrastaron el concepto de modelo de negocios con el de estrategia, ubicando las siguientes tres diferencias:

1. Creación de valor frente a la captura de valor: el enfoque del modelo de negocios es la creación de valor. Si bien el modelo de negocios también se ocupa de cómo ese valor será capturado por la empresa, la estrategia va más allá, centrándose en la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

2. Valor comercial versus valor para los accionistas: el modelo de negocios es una arquitectura para convertir la innovación en valor económico para la empresa. Sin embargo, el modelo de negocios no se centra en ofrecer valor empresarial al accionista. Por ejemplo, los métodos de financiación no son considerados por el modelo de negocios pero carente de impacto para los accionistas.

3. Desde el nivel de conocimiento: el modelo de negocios supone un número

limitado de conocimiento del ambiente, mientras que la estrategia depende de un análisis más complejo que requiere más certeza en el conocimiento del entorno.

Modelo de Negocios para la copiadora Xerox

Chesbrough y Rosenbloom ilustraron la importancia del modelo de negocios con un estudio de caso de los primeros días de Xerox Corporation en el negocio de la fotocopiadora Xerox con su modelo 914. (Antes de cambiar su nombre a Xerox Corporation, la compañía era conocida como Empresa Haloid y, a continuación, Haloid Xerox Inc.)

El Modelo 914 utiliza el proceso relativamente nuevo de electrofotografía, que es un proceso seco que evita el uso de productos químicos líquidos. En la búsqueda de socios potenciales de comercialización, en repetidas ocasiones Haloid fue rechazada por Kodak, GE e IBM, quienes llegaron a la conclusión de que no había futuro en la tecnología visto a través de la lente del modelo de negocios, en ese momento prevaleciente. Mientras que la tecnología era superior a los métodos para realizar copiados, el costo de la máquina era entre seis a siete veces más caro que las tecnologías alternativas. El modelo de venta de los equipos de bajo costo y que constituían la diferencia por amplios márgenes en la venta de los suministros no era viable, porque el costo de los suministros fue aproximadamente el mismo que el de las alternativas, por lo que hubo poco espacio para transar y moverse en cuanto a la implementación de esta nueva tecnología.

Xerox decidió a comercializar el nuevo producto por si misma y desarrolló un nuevo modelo de negocios para hacerlo. El nuevo modelo consistía en arrendar el equipo al cliente a un costo relativamente bajo y, a continuación cobrar una tarifa por cada copia luego de superar las dos mil copias por mes. En ese momento, el negocio logró producir una media de sólo 15 a 20 ejemplares por día. Para que este modelo fuera rentable a Xerox, el uso de las copadoras tendría que aumentar considerablemente.

Afortunadamente para Xerox, la calidad y la comodidad demostrada por la tecnología de la nueva fotocopiadora en el servicio prestado a las empresas, llevó a que se aumentara el número de copias por día. Como resultado, Xerox sufrió una tasa de crecimiento compuesto anual del 41% en un período de 12 años. Sin este modelo de negocios, Xerox no podría haber tenido éxito en la comercialización de la innovación.

La ventaja del emprendimiento empresarial

Chesbrough y Rosenbloom observaron que un modelo de negocios exitoso, como el de Xerox, tiende a crear un impulso y la empresa tiende a limitarse a un modelo de éxito.

Sin embargo, las nuevas tecnologías a menudo requieren nuevos modelos de negocios.

Debido a que las empresas respecto a sus nuevas creaciones son libres de elegir o desarrollar un nuevo modelo de negocios para distribuirlas, las empresas nuevas o que están comenzando tienen una ventaja por sobre las que ya se han establecido tiempo atrás. Además del riesgo que corre en la suma adicional tecnológica y el dominio económico, un modelo de negocios probado en cuanto a sus niveles de riesgo, las iniciativas empresariales por lo general está más dispuestas a aceptar el riesgo.

De hecho, muchos capitalistas de riesgo consideran la inversión en un modelo de negocios. En consecuencia, a menudo es la cadena de valor la que empuja por un cambio en el modelo de negocios, cuando se hace evidente que no es que el modelo óptimo y que no está funcionando.

Lecturas recomendadas

Henry Chesbrough, Open Innovation. *"The New Imperative for Creating and Profiting from Technology"*

En Open Innovation, Chesbrough explica cómo muchos de los modelos de negocios de hoy en día, exitosos por cierto, aprovechan las innovaciones de los demás. Chesbrough analiza con detalle el concepto del modelo de negocios utilizando el mundo real como ejemplo, incluyendo algunos derivados de la Xerox, junto con otros ejemplos más recientes, como algunos vividos en Millenium Pharmaceuticals.