Cómo diseñar modelos de negocio

Tanto si es usted un emprendedor como un directivo especializado en el cambio, contar con un modelo de negocio bien diseñado es crucial para el éxito de su empresa.

3 de abril de 2009

La esencia de un modelo de negocio de éxito es un diseño lógico, que abarque todos y cada uno de las límites de la empresa. En su artículo "Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective", que será publicado en *Long Range Planning* dentro de un número especial dedicado a los modelos de negocio, el profesor del IESE Christoph Zott y el profesor de Wharton Raphael Amit ofrecen a directivos y empresarios un marco de trabajo para diseñar un modelo de negocio óptimo.

Los profesores ilustran su propuesta con el ejemplo de FriCSo, una joven empresa tecnológica que ha logrado un gran avance en la reducción de la fricción. Dados los enormes beneficios que este adelanto tecnológico supone para numerosos sectores industriales, el éxito parece asegurado.

Opciones, opciones, opciones...

Pero antes de que llegue el éxito, se debe tener en cuenta diversas opciones. En primer lugar, hay que decidir qué modelo de negocio adoptar para explotar todo el valor potencial de la nueva tecnología. ¿Es preferible comercializarla como un fabricante de maquinaria (es decir, un modelo de negocio basado en el producto), vendiéndosela a fabricantes de equipos originales? ¿O sería mejor operar una fábrica propia que realice el tratamiento en superficie de las partes móviles de los clientes (o sea, un modelo de negocio basado en un servicio)? ¿O adoptar un modelo de I+D puro, tal vez llegando a acuerdos de licencia para vender el *know-how*?

©IESE Business School

Cada una de estas opciones implica un sistema de actividades completamente diferente, así como distintas interacciones con terceras partes. En cuanto a los resultados, cada una de las opciones afectará al nivel de inversión de capital y los precios y márgenes que se establecerán.

El sistema de actividades

Uno de los elementos clave para entender el modelo de negocio como un sistema de actividades es la interdependencia mutua entre la empresa y los actores de su 'ecosistema', es decir, los clientes, los proveedores y la competencia. Si definen tanto las actividades dentro de la empresa como las transacciones con los demás actores, los directivos pueden adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno competitivo. Un modelo de negocio de éxito, sostienen los profesores, es aquel que garantiza creación de valor para todas las partes implicadas al tiempo que mantiene el foco en la empresa.

La empresa realizará algunas actividades relevantes para el modelo de negocio, mientras que los proveedores, socios y/o clientes desarrollarán las demás. Por ejemplo, si FriCSo adoptara el modelo de negocio de un fabricante de maquinaria, elegiría como clientes a proveedores de equipos originales y como competidores a otros fabricantes de maquinaria. En cambio, si adoptara un modelo de concesión de licencias tecnológicas, elegiría a ambas partes como clientes.

Evidentemente, cuanto más fuerte sea la competencia, más difícil será para la empresa asegurarse su parte del pastel de creación de valor o, en el caso de las nuevas empresas, incluso sobrevivir. La función del modelo de ingresos es ayudar a la empresa a asegurarse la mayor cuota posible. El modelo de ingresos complementa el diseño del modelo de negocio, del mismo modo que la estrategia de precios complementa el diseño del producto.

Elementos del diseño

A la hora de diseñar el modelo de negocio, los directivos deberían definir los siguientes elementos:

- **Contenido**: ¿Qué actividades se contemplan?

Por ejemplo, si un banco decide ofrecer, además de servicios de banca minorista, microcréditos para captar una mayor cuota de mercado, tendrá que formar a los altos directivos y contratar a nuevo personal, así como enlazar la nueva actividad con el

©IESE Business School

sistema existente.

- **Estructura**: ¿Cómo están enlazadas las actividades, y cuáles son las importantes, las de apoyo y las periféricas?

Por ejemplo, IBM, tras la crisis que padeció en los noventa, cambió su actividad principal y pasó de ser fabricante informático a proveedor de servicios. Después aprovechó su gran experiencia para emprender nuevas actividades, como mantenimiento de TI y consultoría. Como consecuencia, más de la mitad de sus ingresos en 2006 vinieron de esas actividades, que habían sido periféricas 15 años antes.

- **Gobierno**: ¿Quién realiza estas actividades? El sistema de franquicias es una posible solución para crear valor si se establece el gobierno adecuado.

Por ejemplo, la cadena 7-Eleven recurrió al sistema de franquicias para adaptarse al mercado japonés, altamente regulado, en los setenta.

Creación de valor

Otra forma de enfocar un modelo de negocio basado en las actividades es conectar estos elementos en función de una serie de temas fundamentales para la creación de valor. Son los siguientes:

- **Novedad**: un buen ejemplo es el desarrollo de iPod por parte de Apple y del negocio de descarga de música relacionado, iTunes.

Antiguamente, Apple era un productor de ordenadores personales con un marcado carácter innovador. Hoy es la primea empresa electrónica que ha incluido entre sus actividades la distribución de música (novedad de contenido), la ha asociado al desarrollo del hardware y el software del iPod (novedad de estructura) y la ha digitalizado, derivando muchos aspectos de las descargas legales de música a los clientes (novedad de gobierno). De este modo, Apple ha logrado transferir de sus productos a su modelo de negocio la innovación de la que siempre ha hecho gala.

- ***Lock-in***: los modelos de negocio se pueden diseñar con el objetivo de no perder a las terceras partes, manteniéndolas como socios.

Por ejemplo, la mayoría de clientes de eBay realizan ellos mismos muchas de las actividades de marketing y ventas de la empresa, como fotografiar los objetos a la

©IESE Business School

venta en las subastas online. Lo que hace que estos clientes acudan una y otra vez a eBay son las numerosas posibilidades de red que ofrece su enorme base de datos y el tiempo y el esfuerzo que ya han invertido. Facebook y otras redes sociales se basan en los mismos principios.

- **Complementariedades**: se producen cuando las actividades, realizadas todas juntas, crean más valor que si se operan por separado.

Por ejemplo, en el sector de la banca comercial, la actividad de depósitos es una fuente importante de captación de fondos que complementa la actividad prestamista de los bancos. Los bancos que no contaban con fondos de este tipo son los que han sufrido más la reciente crisis de liquidez.

- **Eficiencia**: las empresas cuyas actividades están dirigidas a aumentar la eficiencia normalmente aspiran a reducir los costes asociados a la colaboración con terceros.

Por ejemplo, la empresa principal puede decidir integrar verticalmente las actividades para evitar ser rehén de los aumentos de los precios.

El concepto del modelo de negocio basado en las actividades que han desarrollado los autores subraya la importancia de las relaciones transaccionales con terceras partes. Las futuras investigaciones podrían partir de este enfoque para estudiar la creciente importancia de los aspectos sociales de las relaciones entre los distintos actores.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School