

Diseño de una Metodología Ecléctica, Holística e Integral Sobre Modelos de Negocios

María del Carmen Sosa Sierra¹
Manuel Alfonso Garzón Castrillón²

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como propósito revisar los planteamientos expuestos por diferentes autores sobre el concepto de modelo de negocios, sus componentes e interrelaciones, a fin de establecer una propuesta metodológica que permita definir con claridad el concepto de modelo de negocios, los factores básicos que componen un modelo de negocios y las relaciones intrínsecas entre los mismos. La propuesta anterior, se efectuará con base en los planteamientos de los autores consultados de manera ecléctica pero desde una visión holística e integradora, debido a las profundas interconexiones que existen entre los elementos que componen el modelo de negocio con la empresa en su conjunto.

Palabras claves: Modelo de negocios, estrategia, mercado objetivo, propuesta de valor, modelo de ingresos, modelo de egresos, cadena de valor, recursos y capacidades, arquitectura social y ventaja competitiva.

Abstract

This research aims to review the proposals submitted by different authors on the concept of business model, its components and interrelationships in order to establish a methodology to define clearly the concept of business model, the basic factors that

¹ Contadora Pública, Universidad del Atlántico (Colombia). Especialista en Finanzas, Universidad del Norte (Colombia). Magíster en Administración de Empresas. Universidad del Norte (Colombia). msosasierra@yahoo.com, msosasierra@hotmail.com, msosa@uninorte.edu.co

² BA,, D, MSc, PhD, Post Ph.D Profesor Asociado, Escuela de Negocios Universidad del Norte. Barranquilla, correo Electrónico , castrillonm@uninorte.edu.co

compose a business model and the intrinsic relationship between them. The previous proposal was made based on the approaches of the authors consulted so eclectic but from a holistic and integrative view of the profound interconnections between the elements of the business model the company as a whole.

Key words: Business model, strategy, target market, value proposition, revenue model, model outputs, value chain, resources and capabilities, social architecture, and competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Las conceptualizaciones teóricas sobre los modelos de negocios y sus componentes han sido objeto de un creciente interés a partir de los años 90's, específicamente desde el auge de las empresas punto.com, las cuales presentaron innovaciones en sus modelos de negocios altamente influenciados por la era de la digitalización y los avances en las telecomunicaciones (Makinen y Seppänen, 2007). Este hecho ha servido como impulso para el estudio del concepto de modelo de negocios desde la perspectiva del desarrollo e innovación tecnológica, aunque este concepto ha estado presente en la creación y posterior crecimiento de todo negocio, cualquiera que sea el ámbito de sus operaciones.

Tradicionalmente, el concepto de modelo de negocio y sus componentes se ha vinculado con el tema de la estrategia y la creación de valor, hasta el punto de que algunos autores lo han asociado con el concepto mismo de estrategia, sin embargo, el concepto de modelo de negocio es mucho más que la estrategia como manifiesta Magretta (2002:33) cuando dice que “un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia, a pesar de que hoy día muchas personas utilizan los términos indistintamente”.

Estas confusiones y malas interpretaciones, al igual que el creciente interés en su estudio, ha motivado a los investigadores para revisar las implicaciones de los conceptos impuestos por distintos autores.

En este documento se presenta la metodología utilizada por los investigadores para presentar la propuesta metodológica sobre modelos de negocios desde un punto de vista ecléctico, holístico e integrador. Adicionalmente, se mencionan los resultados del estado del arte sobre modelo de negocios y los procedimientos de análisis empleados sobre los

resultados obtenidos y las conclusiones obtenidas en términos de esta propuesta metodológica sobre modelo de negocios con la cual se intenta subsanar el hecho de que el tema de modelo de negocios se ha adscrito a un dominio específico y no se ha generalizado, al igual que se confunde con el tema de la estrategia y no se ha analizado desde el punto de vista sistémico.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación sobre modelos de negocios se basó en los siguientes procedimientos:

Se procedió a realizar una revisión heurística³ de autores que estudian el concepto de modelo de negocio y sus implicaciones para las empresas. Para ello se tuvieron en cuenta autores como: Hamel (2000), Magretta (2002), Thompson y Strickland (2003), Slywotzky (2003), Casadesus-Masanell (2004), Johnson, Scholes y Whittington (2005), Hill y Jones (2005), Duening y Sherrill (2006), Makinen y Seppänen (2007), Wheelen y Hunger (2007), Garzón (2007), Mutis y Ricart (2008), Bygrave y Zacharakis (2008), Johnson, Christensen y Kagermann (2008), Garybay (2008) y Prahalad y Krishnan (2009). Además, se consideraron algunos autores como Porter (1999) y Ghemawat, Collis, Pisano, & Rivkin, (2000) quienes no definen el modelo de negocio en sí, pero sus aportes sirven de fundamento para la conformación de los distintos componentes del modelo de negocio. Por esta razón, la primera parte de esta investigación hace referencia al estado del arte sobre modelos de negocios desde la perspectiva de aquellos autores que definen el concepto de modelo de negocios, describen los componentes y relaciones entre las partes del modelo y al final de la revisión heurística se ubicaron aquellos autores que no abordan el tema de modelo de negocios directamente pero han desarrollado algunas propuestas que sirven de fundamento teórico al concepto de modelo de negocio, sus componentes, relaciones y clasificaciones.

³ Sarabia (1999 citado en Martínez, 2003) llama fase heurística o de descubrimiento a la fase hecha de observación, descripción, reflexión y generalización inductiva con vistas a generar hipótesis (lo que podría ser verdadero como solución al problema, respuesta a la cuestión o explicación del fenómeno).

Por otra parte, el criterio utilizado para escoger los autores sujetos a revisión se centró en que sus aportes fundamentarán el concepto de modelo de negocio y de sus componentes en forma general y no tan adherido a un dominio específico como es el caso de la literatura predominante sobre modelos de negocios como resultado del desarrollo tecnológico. Adicionalmente, se revisaron las siguientes bases de datos Abu- Inform/Global, Dart Europe, Dialnet, Emerald, Ebsco, Taylor y Francis, J-stor, Networked Digital Library of Theses and Dissertations, Proquest y Theses Canada Portal y se escogieron los artículos y tesis que cumplieran con el criterio anterior, correspondiente al período de primero de enero de 2007 hasta el 18 de abril de 2009. Esto debido a que la revisión se efectuó con base en la investigación adelantada por Makinen y Seppänen (2007), los cuales revisaron previamente 1424 artículos aproximadamente, y que además correspondían al periodo 1998 a 2006 (Makinen, 2008:736). Adicionalmente, se revisaron los Catálogos Web de las siguientes Universidades Colombianas (a través del sistema de revisión interuniversidades www.istec.org), con el fin de revisar la literatura existente relacionada con el tema de Modelo de negocios o Business Models y evaluar cómo se ha abordado este tema en el ámbito de las empresas colombianas.

Posteriormente se analizaron los resultados de la revisión heurística en términos de las fortalezas y debilidades de los constructos sobre modelo de negocio propuestos por estos autores, desde la perspectiva de Makinen y Seppänen (2007), los cuales utilizan una metodología taxonómica para esta evaluación. Esta metodología incluye aspectos tales como: el modo de inferencia, nivel de análisis, generalidad, nivel jerárquico, exhaustividad colectiva, parsimonia, exclusividad mutua, homogeneidad interna y representatividad de nombre.

Adicionalmente, se analizó el tipo de aporte de los autores al concepto de modelo de negocio en términos de la definición, descripción de los componentes, clasificación de los modelos de negocios, orientación teórica del autor. Otro procedimiento de análisis empleado fue la comparación de de los planteamientos ofrecidos por estos autores en términos de los factores que componen un modelo, a fin de establecer la frecuencia de

estos factores propuestos y determinar los elementos fundamentales que debe contener un modelo de negocio bajo cualquier dominio.

Seguidamente, se propone la definición de modelo de negocio y el diseño de un modelo de negocio de manera ecléctica, integradora y general, basado en los resultados del análisis de los aportes de los autores considerados en la revisión. El objetivo de esta propuesta es que se cumpla con el criterio de la generalidad, a fin de que este modelo propuesto no se adscriba a un dominio específico sino que se pueda aplicar a cualquier tipo de negocio, adaptándolo por su puesto a las condiciones y actores de cada negocio en particular. Lo anterior, constituye la brecha (GAP) de esta investigación. Posteriormente, se procede a graficar los componentes y relaciones entre sus componentes y subcomponentes.

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA ECLÉCTICA, HOLÍSTICA E INTEGRAL SOBRE MODELOS DE NEGOCIOS

Después de aplicar los procedimientos indicados en el punto sobre la metodología utilizada en esta investigación, se propone diseñar una propuesta de modelo de negocio que cumpla en términos generales los criterios taxonómicos planteados por Makinen y Seppänen (2007), especialmente se busca cumplir con el criterio de la Generalidad (esto significa que los conceptos y componentes sobre modelos de negocios se puedan aplicar a cualquier dominio o contexto) para que este modelo se pueda utilizar como herramienta de análisis de modelos de negocios empresariales en todos los dominios y a la vez sirva de instrumento de referencia para investigaciones futuras en el campo de la estrategia y los modelos de negocios. A continuación se presentan los principales aspectos de esta propuesta metodológica sobre modelos de negocios.

El primer elemento a considerar en esta propuesta sobre modelos de negocios es la definición del mercado objetivo y de los clientes a los cuales se les quiere satisfacer sus necesidades. Para profundizar en este tema se menciona a Gultinan y Paul (1994:65) quienes enfatizan que es de importancia central para una organización la determinación y comprensión del cliente. “El objetivo último del análisis del mercado es determinar cuáles necesidades de un comprador espera satisfacer la empresa y cómo diseñar y orientar la

oferta para satisfacer estas necesidades”. Este proceso se compone de cinco etapas cuya relación con las estrategias de marketing y los otros componentes del modelo de negocios (propuesta de valor) es directa y fundamental para los objetivos de la organización. Estas etapas son las siguientes: Definición del mercado relevante, Analizar la demanda primaria del mercado relevante, Analizar la demanda selectiva, definir los segmentos del mercado e identificar el potencial mercado objetivo.

El segundo elemento del modelo de negocios es la propuesta de valor que según Johnson et al (2008), el cual se fundamenta en Chesbrough y Rosenbloom (2004), incluye la identificación de la necesidad que se quiere resolver o satisfacer para el cliente objetivo y la oferta por parte de la empresa que satisficará de manera eficiente esa necesidad o resolverá ese problema. En este punto se observa una clara unión entre el primer elemento el modelo (segmentación del mercado) y la propuesta de valor, ya que una vez detectado el mercado objetivo y determinado el cliente al cual se dirigirán los esfuerzo de la compañía, entonces es posible determinar la necesidad específica que se intenta satisfacer y con qué tipo de productos o servicios se resolverá esta necesidad detectada en el paso anterior. Hill y Jones comenta sobre las necesidades de los clientes, lo cual es de importancia dentro del modelo de negocio porque “Las necesidades de los clientes son los deseos, aspiraciones o ansias que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, esto es, un bien o servicio” (Hill, 2005:163). Los factores que determinan qué producto o servicio elige un cliente para satisfacer estas necesidades son los siguientes: El precio del producto y la manera en que el producto se diferencia de otros productos.

Lo anterior, se puede resumir como lo menciona Mejía (2003) “es la mezcla única de productos, servicios y beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales hacen una oferta diferente en el mercado”.

El tercer elemento es el modelo de ingresos: Para este componente se destaca los comentarios de Bygrave y Zacharakis (2008:132) los cuales afirman que todo negocio cualquiera que sea su naturaleza (con o sin ánimo lucro) debe generar ingresos para poder sobrevivir y llevar a alcanzar su misión. Un negocio puede tener diferentes categorías de

ingresos, los cuales son influenciados por “drivers” que están directamente correlacionados con el nivel de ingresos que gana la compañía. El entendimiento de los drivers o impulsores principales de los ingresos y cómo pueden influir sobre los mismos es esencial para el éxito de la compañía. En síntesis con la definición de este elemento del modelo de negocio, la organización debe tener claro cómo obtendrá sus ingresos para ser sostenible y contribuir a la obtención de la meta de ganancias planeada.

Modelo de Egresos: Nuevamente los conceptos de Bygrave y Zacharakis (2008:132-133) sirven de apoyo a la construcción de este modelo, ya que estos autores definen claramente la esencia del modelo de costos. El modelo de costo está compuesto por dos categorías fundamentales y son los costos directamente asociados con la fuente de ingresos y los gastos de operación (se pueden clasificar en gastos de administración y ventas) que son erogaciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio y para mantener la marca de la empresa en la mente de los consumidores. Las cifras que reflejan tanto el modelo de ingresos como el modelo de costos se pueden apreciar en el Estado de Resultados.

El quinto elemento del modelo de negocios propuesto es la cadena de valor: Este es un elemento fundamental del modelo de negocios porque según Porter (1999) en ella se hace referencia a las actividades que le generan valor a los clientes y estas se clasifican a su vez en: actividades básicas o principales y actividades de apoyo. Para realizar cada una de las actividades de la cadena de valor la empresa genera unos costos e influye en algunas ocasiones en los costos de otras actividades. Este costo forma parte del precio que la compañía les cobra a los clientes por vender un producto o prestar un servicio, de esta forma las actividades que integran la cadena de valor de una organización genera un beneficio al comprar los ingresos y los costos asociados en la producción o prestación de servicios. En este punto se considera importante los aportes de Wheelen y Hunger (2007:113) cuando se apoya en Porter y comenta que “las actividades primarias de la cadena de valor de una empresa manufacturera están integradas por la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), luego pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúa hasta la logística de

salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas actividades de apoyo, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnologías (I+D), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una empresa tiene su propia cadena de valor distintiva. Debido a que la mayoría de las corporaciones elaboran diversos productos o servicios, un análisis interno de la empresa implica analizar una serie de diversas cadenas de valor”.

Adicionalmente, Wheelen (2008:113-114) comenta que el análisis de la cadena de valor implica los tres pasos siguientes: Examinar la cadena de valor de cada línea de productos en relación con las diversas actividades que participan en la fabricación de ese producto o servicio, Examinar las relaciones dentro de la cadena de valor de cada línea de productos. El eslabonamiento es la relación entre la manera de desempeñar una actividad de valor y el costo de desempeñar otra actividad. Por último se debe examinar las sinergias potenciales entre las cadenas de valor de diferentes líneas de producto.

El sexto elemento es la arquitectura o estructura social y en elemento se destacan los aportes de Bygrave y Zacharakis (2008) y Wheelen y Hunger (2007) por la forma específica como tratan el tema y su influencia en el crecimiento de la compañía. En cuanto a los subcomponentes de la arquitectura social (estructura organizacional y cultura organizacional) se destacan los comentarios de Wheelen y Hunger (2007:114-116), los cuales se pueden apreciar en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 1: Cuadro de definición de arquitectura social según Wheelen y Hunger

Arquitectura o Estructura Social	Subcomponente	Definición
Estructura Organizacional	Estructura Simple	No tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un

Arquitectura o Estructura Social	Subcomponente	Definición
		<p> nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar.</p>
	<p>Estructura Funcional</p>	<p>Es adecuada para una empresa con varias líneas de productos que opera en una industria. Los empleados tienden a ser especialistas en las funciones empresariales que son importantes para esa industria, como manufacturera, marketing, finanzas y recursos humanos.</p>
	<p>Estructura Divisional</p>	<p>Es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos que opera en varias industrias relacionadas. Los empleados tienden a ser especialistas funcionales organizados de acuerdo con las distinciones de producto y mercado.</p>
	<p>Unidades Estratégicas de Negocio</p>	<p>Son una modificación de la estructura divisional. Las UEN son divisiones o grupos de divisiones compuestos por segmentos independientes de producto-mercado que reciben la responsabilidad y autoridad principal en la dirección de sus propias áreas funcionales.</p>
	<p>Estructura de Conglomerado</p>	<p>Es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos en varias industrias no relacionadas que actúan como empresas legalmente independientes (subsidiarias) que operan bajo paraguas corporativos, pero controladas a través de las juntas directivas de las subsidiarias.</p>

Arquitectura o Estructura Social	Subcomponente	Definición
Cultura Organizacional	Es el conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de la organización aprenden, comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otra (Schein, 1999:333-343, citado en Wheelen y Hunger (2008:116).	La cultura organizacional tiene dos características: La intensidad cultural que es el grado en el que los miembros de una unidad aceptan las normas, los valores u otro contenido cultural de otra unidad. Esta aceptación muestra la profundidad de la cultura (Wheelen, 2008:116). La integración cultural que el grado en el que las unidades de una organización comparten una cultura común, lo cual implica la amplitud de la cultura Wheelen, 2008:116).

Fuente: Cuadro elaborado por el autor con base en la Información tomada de Wheelen y Hunger (2008:114-116)

En cuanto a los principios y valores que afectan la cultura organizacional Bygrave (2008:133) comenta que: “El fundador o los fundadores necesitan identificar los valores con los cuales quieren conducir su organización. Los valores son las creencias compartidas por todos los miembros de la organización y que son muy importantes porque sirven de guía para conducir el comportamiento de los empleados y de todos los miembros de la entidad”.

Con respecto a los procesos de negocios se destaca los aportes de Hamel (2000:84-153), quién los define como: “Procesos Básicos: Constituyen lo que los empleados hacen todos los días a través de métodos y rutinas de trabajo, son actividades que transforman capacidades y activos en valor para los clientes”. Sin embargo, Prahalad (2009) hace un aporte interesante que relaciona adecuadamente a los procesos de negocios con la estrategia y el modelo de negocio de la empresa. Según Prahalad et al (2009:51-52), “el proceso de negocio es el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y las operaciones de todos los días. Es el entendimiento explícito y detallado del modelo de negocios. Los procesos de negocio definen las relaciones lógicas entre actividades dentro

de la firma (la red de colaboradores, R=G), y su relación con los consumidores (N=1). Los procesos de negocios tienen impacto y reciben el impacto, tanto de la arquitectura técnica (como los sistemas tecnológicos de información y la comunicación) como de la arquitectura social (como la organización de la estructura, derecho de decisión y los sistemas de manejo de desempeño de la firma)".

No obstante, para efectos de diseñar una estructura de modelo de negocio que pueda generalizarse, se considera apropiado para los objetivos de la investigación ubicar a los procesos de negocios dentro de la categoría de Arquitectura social y no en una categoría por separado. Lo anterior también aplica para la arquitectura técnica, la cual se agrupa dentro de la categoría de recursos y capacidades.

El séptimo componente del modelo de negocios es el de recursos y capacidades, el cual tiene otros subcomponentes importantes tales como: Recursos humanos, capacidades distintivas o medulares y los sistemas de información y comunicación. Bygrave y Zacharakis, (2008:132-133), por ejemplo comentan sobre los recursos humanos que "las compañías necesitan tener una ventaja competitiva de manera explícita, identificable y patentable pero esta ventaja es complementada por el conocimiento tácito que tienen las personas dentro del negocio. El proceso de selección de los empleados debe hacerse teniendo en cuenta los valores que el fundador ha identificado y que quiere que todo empleado comparta y se apropie, esto con el fin de fortalecer la cultura organizacional".

Hamel (2000:84-153) comenta que una compañía debería tener recursos estratégicos para tener ventajas competitivas frente a sus competidores y estos comprenden: Las capacidades básicas o lo que la empresa sabe, capacidades o destrezas únicas y los activos estratégicos que están constituidos por los activos que la empresa posee tales como: la infraestructura, derechos de propiedad, datos de clientes, marcas registradas, patentes, etc. Por otra parte, Ghemawat (2000), Casadesus-Masanell (2004) y Mutis (2008) mencionan que Los activos pueden clasificarse en: Activos tangibles e intangibles. Los activos tangibles hacen referencia a edificios, maquinarias y sistemas de información con que cuenta la empresa para desarrollar sus operaciones. Los activos intangibles corresponden a aspectos tales no corpóreos pero muy importantes para la empresa, tales

como: La reputación, confianza, cultura corporativa, información, patentes, conocimientos, capacidades y competencias. Hill y Jones (2005:166) citando a Abell (1980) dice que se debe decidir qué capacidades distintivas o medulares se van a crear y construir para alcanzar una ventaja competitiva y satisfacer las necesidades particulares de clientes y de grupos de clientes”. Lo anterior quiere decir que para Hill y Jones las capacidades distintivas o medulares de una empresa permiten decidir la estrategia a nivel de negocio. Al respecto Barney (1991 citado en Gómez, 2004) comenta que “En general. Existen tres grupos de recursos: activos tangibles, activos intangibles y capacidades. Los activos tangibles se refieren a los activos de una empresa con capacidad fija de largo plazo; están incluidos en esta clasificación las plantas, equipos, tierra y otros bienes de capital. Estos activos se caracterizan porque sus propiedades y valores son relativamente fáciles de medir, además de ser transparentes y débiles a las duplicaciones. Los activos intangibles, al contrario de los tangibles, no son transparentes ni fáciles de medir. Incluyen propiedades intelectuales como marcas comerciales, patentes y reputación, redes y bases de datos. Los activos intangibles tienen una relativa capacidad ilimitada y pueden ser explotados usándolos, reteniéndolos vendiéndolos. Aunque presentan alguna resistencia a la duplicación, y su complejidad y especificidad dificulta su imitación y sustitución en el corto plazo, no son buenos generadores de ventajas competitivas sostenidas. Las capacidades serían los recursos de mayor fuente de ventaja competitiva, gracias a que son difíciles de identificar y describir. Estas incluyen las destrezas de los individuos o grupos, tales como las rutinas de la organización e interacciones a través de las cuales son coordinados los recursos de la empresa”.

En cuanto a los recursos y capacidades como parte integrante del modelo de negocio, se considera acertado resaltar lo manifestado por Barney (1991 citado en Gómez, 2004) “En concreto, un recurso sólo puede ser una fuente potencial de ventaja competitiva sostenida si: a) es valioso, en el sentido de que explota las oportunidades y neutraliza las amenazas del ambiente; b) es raro entre las firmas actuales y la competencia potencial; c) es imperfectamente imitable; y d) no tiene un sustituto estratégicamente equivalente que

sea valioso, raro e imperfectamente imitable (Barney, 1991). Lo valioso dependerá de si el recurso permite o no diseñar e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad. Lo raro dependerá del número de empresas que posean un recurso valioso; mientras la cantidad de los que lo posean sea menor que la cantidad requerida para generar la dinámica competitiva de la industria, el recurso será raro y, por lo tanto, una potencial fuente de ventaja competitiva sostenida. Lo imperfectamente imitable sería la imposibilidad de adquirido o desarrollado por parte de la competencia; esta imperfección estaría en función de: a) las condiciones histórica y sociales de las empresas, b) la ambigüedad causal, incapacidad para entender la unión existente entre los recursos y la ventaja competitiva sostenida, y c) la complejidad del fenómeno social que está detrás de la ventaja, como las interrelaciones personales o la cultura organizacional. Por último, la no sustitución significa que no existen recursos valiosos, raros e inimitables que sean estratégicamente equivalentes”.

En cuanto a la red de valor el que mejor trata este concepto es Ghemawat et al (2000), quien toma este concepto de Adam Brandenburger y Barry Nalebuff. Este enfoque resalta el papel crítico que los complementadores, es decir, aquellos participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios, pueden tener en el éxito o en el fracaso del negocio. Los complementadores se definen como el reflejo de los competidores (incluyendo nuevos participantes y sustitutos, así como rivales reales). Del lado de la demanda incrementan la disposición de los compradores para pagar por los productos; del lado de la oferta, disminuyen el precio que los proveedores requieren por sus insumos (Ghemawat, 2000:32).

En cuanto a la arquitectura técnica conformada por los sistemas de información y comunicación se toma el concepto de Prahalad (2009), quien afirma que los procesos de negocios están basados en la arquitectura ICT (Arquitectura de tecnologías de información y telecomunicaciones), la cual tiene a su vez capas que se entrelazan entre sí para que esta funcione eficazmente: De abajo hacia arriba la cuarta capa es la arquitectura pública constituida por la conexión alámbrica e inalámbrica, los servidores, las rutas de

conectividad y las telecomunicaciones; la siguiente capa es la arquitectura privada compuesta por la plataforma de hardware y software; la segunda capa son las aplicaciones de ICT específicas del negocio y la primera capa representa las interfaces primarias de un negocio con los consumidores, proveedores, socios e inversionistas. La primera y segunda capa son las que proporcionan la ventaja competitiva.

El octavo componente del modelo de negocio es la estrategia con sus respectivas clasificaciones. Este aspecto es de vital importancia dado que las estrategias direccionan el accionar de la compañía hacia la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan ser rentable y sostenible en el tiempo. Por su puesto, este elemento nace desde el proceso mismo del direccionamiento estratégico de la compañía pero afecta sustancialmente el modelo de negocio por las razones indelicadas anteriormente. Con respecto a este componente y subcomponentes se incluyen los aportes de los siguientes autores a la conformación de este modelo de negocio construido de manera ecléctica e integradora.

- Porter (1999) fundamenta las bases de la estrategia genérica al considerar que el fundamento de la sostenibilidad en el largo plazo para una empresa se basa en dos tipos de estrategias: Bajo costo o diferenciación. Estos dos tipos básicos de ventaja competitiva combinado con el panorama de actividades que la empresa traza para alcanzarlas genera una subclasificación de estrategias genéricas para lograr ese desempeño superior sobre el promedio de la industria y son las siguientes: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Las estrategias de enfoque tienen a su vez, dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación.
- Hill y Jones clasifica las estrategias adoptadas por la empresa, con el fin de lograr un desempeño superior frente a sus competidores en estrategias corporativas y globales cuando la empresa desea expandirse globalmente. Estas estrategias según Bygrave serían para lograr crecimiento de la empresa. Sin embargo, Hill y Jones también abordan el tema de las estrategias de negocios y las conectan directamente con el modelo de negocio y en esta categoría ubican a la estrategia genérica y afirman que “cuando se trata de desarrollar una estrategia a nivel de negocio y un modelo de negocio, por lo común. Los gerentes estratégicos subrayan una de cinco estrategias competitivas. Liderazgo en

costos, diferenciación, liderazgo en costo y diferenciación, diferenciación en el enfoque y liderazgo en costos con enfoque. Se le ha llamado genéricas a estas estrategias porque todas las empresas o negocios pueden perseguirlas sin importar si son manufactura, de servicios o no lucrativos. Estas estrategias también son genéricas porque pueden perseguirse en distintos tipos de ambientes industriales. Cada una de ellas se deriva de las elecciones consistentes de una empresa respecto a productos, mercados y capacidades distintivas, selecciones que se refuerzan unas a otras y que resultan en un modelo de negocios competitivos” (Hill, 2005:168).

- Hill (2005:165) menciona además que existen cuatro maneras para alcanzar una ventaja competitiva: eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta a los clientes. Al escoger una estrategia a nivel de negocio, los gerentes estratégicos deben decidir qué modelo de negocios seguir de tal manera que éste les permita organizarse y combinar sus capacidades distintivas de la mejor manera para lograr una ventaja competitiva. A estas cuatro formas de alcanzar la ventaja competitiva, Hill la llama estrategias funcionales.
- Según Bygrave y Zacharakis, las estrategias pueden clasificarse de dos tipos: Estrategias de entrada y estrategias de crecimiento. Dentro de las estrategias de entrada menciona el benchmarking, pruebas de mercado inicial y creación de una plataforma para operar y prestar servicios. Adicionalmente, dentro de las estrategias enfocadas en el crecimiento de la empresa están: la mezcla de productos para expandir el negocio, la expansión geográfica y las estrategias para el crecimiento internacional, tales como: joints ventures, licencias, outsourcing, exportaciones, inversión extranjera, franquicias, fusiones y adquisiciones y financiación de empresas (Bygrave y Zacharakis, 2008:1337-144).

El noveno componente es la ventaja competitiva que debe alcanzar la firma para lograr un desempeño superior frente a sus demás competidores y que se puede alcanzar de muchas formas: Tal como lo planteó Porter (1999) y que fue mencionado anteriormente, es decir, a través de estrategias genéricas de diferenciación, precio bajo o de enfoque. Además, Casadesus-Masanell (2004) y Mutis (2008) plantean que las empresas deben crear nuevos círculos virtuosos o fortalecer los ya existentes para tener ventajas competitivas frente a los competidores, especialmente si las empresas planean capturar el potencial de

crecimiento que les ofrece los mercados emergentes (Mutis). Prahalad (2009) utiliza también el escenario de los mercados de país emergentes y la convergencia tecnológica para hablar de ventajas competitivas en proceso de negocios y Ghemawat (2000) hablaba de crear ventajas competitivas a través del incremento de valor. No obstante, es muy reiterativo dentro de la literatura sobre modelos de negocios, la búsqueda de ventajas competitivas a través de los procesos de innovación en todos los ámbitos de la organización.

Como resultado de la revisión heurística y de los análisis posteriores a la información obtenida sobre modelos de negocios se concluye que el modelo de negocio desde un punto de vista holístico e integrador, es el conjunto de componentes que se interrelacionan entre sí a manera de subsistemas, para representar en forma gráfica y narrativa el esquema de la oferta de productos o servicios particulares de una empresa y cómo hace esta para llevarlos al mercado de una forma que lo diferencie de los demás. Lo anterior, se logra:

- Apuntándole a un mercado objetivo para satisfacer sus necesidades y expectativas más íntimas mediante a una propuesta de valor que incluye la creación y diseño de productos y servicios con atributos específicos y diferenciados para satisfacer esa necesidad, lo cual hace que el cliente objetivo acceda a este producto a un precio competitivo.
- La creación de esta oferta de producto requiere de la mezcla de recursos y capacidades que posee la empresa, soportados por la arquitectura social, la filosofía institucional y las estrategias adoptadas en las etapas de direccionamiento estratégico.
- El resultado de este proceso se cuantifica a través de los ingresos, costos y gastos de la operación, los cuales se reflejan en el margen de ganancia obtenido pero el mayor efecto de este proceso se refleja en la maximización del valor y la ventaja competitiva que le permite ser sostenible en el tiempo.

A continuación la representación gráfica del modelo de negocio que se propone en esta investigación, el cual se ha construido o diseñado de manera ecléctica teniendo en cuenta los aportes de los autores sujetos a revisión.

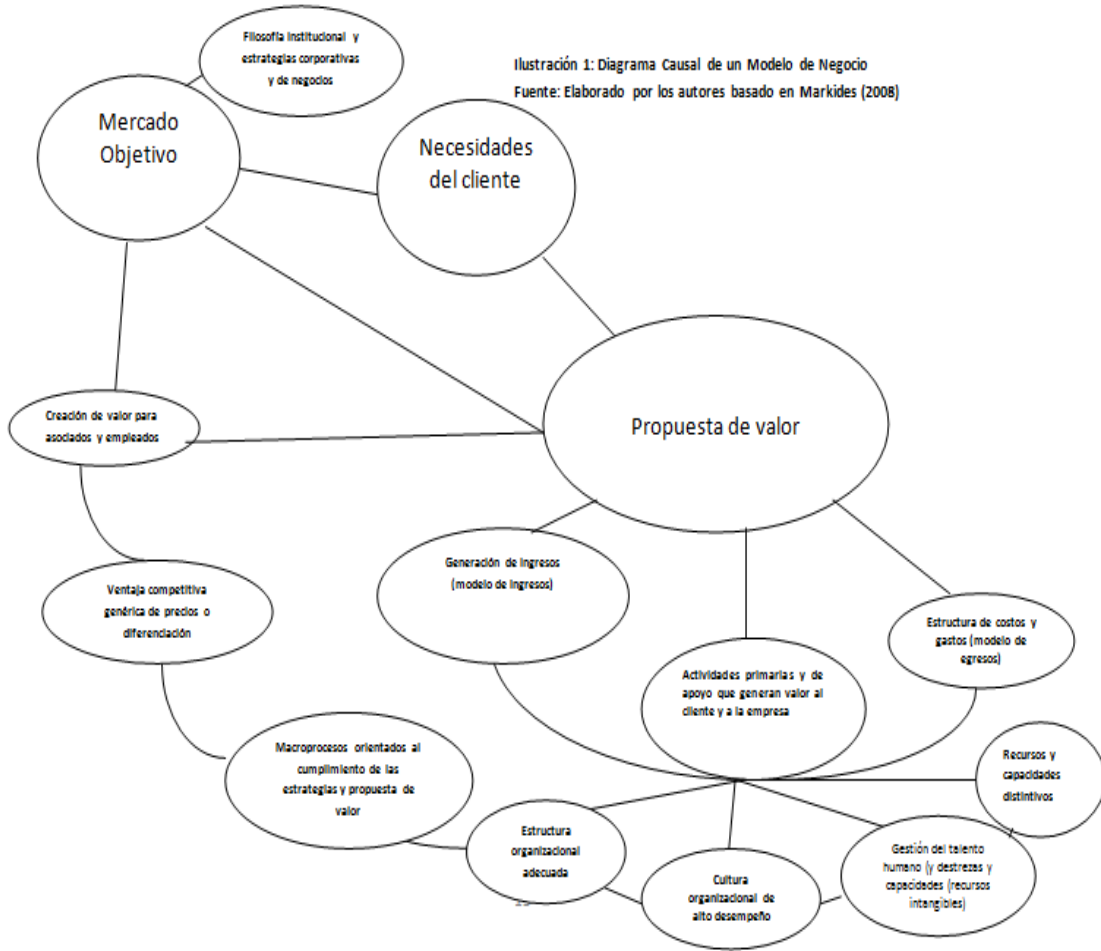
En este gráfico se reflejan los nueve componentes de un modelo de negocios en general, el cual parte de la fijación del mercado meta hasta llegar a la ventaja competitiva que define la empresa en su estrategia, pasando por elementos como la propuesta de valor, el modelo de ingresos, modelo de egresos, la cadena de valor, la arquitectura social y los recursos y capacidades de la organización.

Sin embargo, todos estos elementos se ven influenciados por el tipo de estrategia que define la empresa en su direccionamiento estratégico (estrategia corporativa y la estrategia de negocios que pretende alcanzar), además la estrategia debe estar influenciada por los componentes claves de la filosofía institucional tales como: la misión, la visión y los principios y valores que soportan la cultura organizacional pero que permean la interacción de los componentes del modelo de negocios.

La razón por la que se presenta este gráfico es para resaltar el flujo continuo de relaciones e interrelaciones del modelo de negocios con la filosofía institucional y los resultados de esta influencia se pueden observar en la maximización de la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas, empleados y stakeholders de la empresa, lo cual impulsa la sostenibilidad del negocio.

Por otra parte, la forma en que la empresa logra integrar las distintas partes del modelo de negocios a través del principio de sinergia (esto debido al carácter de sistema holístico del modelo de negocios, de acuerdo con la conclusión de los investigadores, la cual se expuso anteriormente) se pueden representar en distintas formas entre las cuales se pueden mencionar los diagramas de ciclo causal que reflejan la complejidad de las relaciones e interrelaciones que se generan al interior de un modelo de negocios. Un ejemplo de la representación de estas relaciones causales se pueden observar en el gráfico titulado “Diagrama causal de los componentes y relaciones de un modelo de negocios, el cual se basa en la propuesta de Markides (2008).

Ilustración 1: Diagrama Causal de un Modelo de Negocio
Fuente: Elaborado por los autores basado en Markides (2008)



CONCLUSIONES

En este artículo se presenta los resultados de la revisión heurística efectuada sobre el tema de modelo de negocios, su definición, componentes e interrelaciones. Se escogieron dieciocho autores como base de esta revisión y se analizaron sus planteamientos a partir de la metodología taxonómica establecida por Makinen, y Seppänen (2007), para determinar el nivel de profundidad (relación) de los modelos presentados por estos autores.

Posteriormente, se diseñó una propuesta metodológica que permita definir el concepto de modelo de negocio, los principales factores y variables que lo integran y las relaciones e interrelaciones que se desprenden de estos componentes. Esta propuesta metodológica se realizó partiendo de los resultados indicados en el párrafo anterior, a fin de que los conceptos y fundamentos sobre modelo de negocios llevaran intrínseco las mejores propuestas de los autores revisados, es decir, que se trata de una propuesta ecléctica, holística e integradora que busca definir el modelo de negocios como una parte integrante de la organización como sistema vivo que se relaciona con su entorno.

El modelo de negocio desde un punto de vista holístico e integrador, es el conjunto de componentes que se interrelacionan entre sí a manera de subsistemas, para representar en forma gráfica y narrativa el esquema de la oferta de productos o servicios particulares de una empresa y cómo hace esta para llevarlos al mercado de una forma que la diferencie de los demás. Lo anterior, se logra:

Apuntándole a un mercado objetivo para satisfacer sus necesidades y expectativas más íntimas mediante a una propuesta de valor que incluye la creación y diseño de productos y servicios con atributos específicos y diferenciados para satisfacer esa necesidad, lo cual hace que el cliente objetivo acceda a este producto a un precio competitivo.

La creación de esta oferta de producto requiere de la mezcla de recursos y capacidades que posee la empresa, soportados por la arquitectura social, la filosofía institucional y las estrategias adoptadas en las etapas de direccionamiento estratégico.

El resultado de este proceso se cuantifica a través de los ingresos, costos y gastos de la operación, los cuales se reflejan en el margen de ganancia obtenido pero el mayor efecto

de este proceso se refleja en la maximización del valor y la ventaja competitiva que le permite ser sostenible en el tiempo.

Por otra parte, se consideró adecuado representar el modelo de negocio y sus componentes de manera gráfica para apreciar sus interrelaciones.

Lo anterior, constituye un punto de partida para futuras investigaciones en el campo académico y empresarial sobre el tema de modelo de negocio.

REFERENCIAS

- Bygrave, W., y Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship*. John Wiley & Son, Inc.
- Carrión, J. (2006). *Estrategia de la Visión a la Acción*. Madrid, España. Esic Editorial.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). *Dinámica Competitiva y Modelos de negocios*. *Universia Business Review*, 004, 8-17. Extraído el 18 de Marzo, 2009 de <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042004008.pdf>
- Chesbrough, H., y Rosenbloom, R. (2004). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies* [Versión electrónica]. *Harvard Business Review*, 01, 002, p. 1-28. Extraído el 18 de Marzo, 2009 de <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0001/01-002.pdf>
- Duening, T. y Sherrill, W., (2006). *Entrepreneurship: Exploring Entrepreneurship from a Business process Perspective*. Atomicdog Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
- Dueñas, P. (2009). *Notas en Clases en la Asignatura de Estrategia y Competitividad para la Maestría en Administración de Empresas*. Universidad del Norte.
- Garybay, E., (2008). *Emprendiendo con Nuevos Modelos de Negocios* [Versión electrónica]. *Ide@s Concyteg*, Vol 33, 31-37. Extraído el 4 de abril, 2009 de http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/33052008_EMPRENDIENDO_CON_NUEVOS_MODELOS_NEGOCIOS.pdf
- Garzón, M. (2000). *Planeación Estratégica*. Universidad Abierta y nacional a Distancia-UNAD. SantaFé de Bogotá, Colombia, Editorial UNAD.
- Garzón, M., (2007). *La Dirección General. Equidad y Desarrollo*, .Área de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, junio, p.41-63.
- Garzón, M., (2009). *La Teoría de los Recursos y las Capacidades, permite la Colaboración entre la Economía, la Administración*. *Equidad y Desarrollo*, .Área de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, junio.
- Ghemawat, P., Collis, D., Pisano, G., & Rivkin, J. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio: textos y casos*. México: Pearson Education.
- Gómez, L. (2004). *Creación de Empresas y Estrategia. Reflexiones desde el Enfoque de los Recursos. Pensamiento y gestión*. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, Diciembre, No. 17, p. 112-137.
- Grant, R. (2006). *Contemporary Strategy Analysis* (5ª ed). MA. USA. Blackwell Publishing.
- Guiltinan, J. y Paul, G. (1994). *Administración de Marketing* (5ª) Edición. Bogotá, Colombia, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Hill, CH., y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica* (6ª ed). México, D.F. McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2005), *Dirección Estratégica* (7ª) Edición. Madrid, España, Editorial: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, M., Christensen, C., y Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model [Versión electrónica]. *Harvard Business Review*. Vol. 86 No. 12, p50-59, 10p. Extraído el 7 de abril, 2009 de http://pl7yj6gc3d.search.serialssolutions.com/directLink?&atitle=Reinventing%20Your%20Business%20Model&author=Mark%20W%20Johnson%3B%20Clayton%20M%20Christensen%3B%20Henning%20Kagermann&issn=00178012&title=Harvard%20Business%20Review&volume=86&issue=12&date=20081201&spage=51&id=doi:&sid=ProQ_ss&genre=article&lang=en
- Magretta, J. (2002). Why Business models matter. *Harvard Business Review*, 1936, 86-92.
- Mäkinen, S. y Seppänen, M., (2007). Assessing Business Model Concepts with Taxonomical Research Criteria-A preliminary study [Versión electrónica]. *Journal of Management Development*. Emerald Group Publishing Limited, Vol 30. No. 10, 735-747. Extraído el 7 de Marzo, 2009 de <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0210301003.pdf>
- Markides, C. (2002/2008). *En La Estrategia está el Éxito-Guía para Formular Estrategias Revolucionarias*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- Mejía, A. (2003). *La propuesta de valor* [Versión electrónica]. Documentos Planning-Publicación Periódica Coleccionable. Extraído el 28 de Mayo, 2009 de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>
- Mutis, J., y Ricart, J. (2008). *Innovación en Modelos de Negocio: La Base de la Pirámide como Campo de Experimentación*. *Universia Business Review*. 2º. Trimestre, p. 10-26. Extraído el 4 de Abril, 2009 de http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology-A Proposition in a Design Science Approach* [Versión electrónica]. Tesis para optar al título de Docteur en Informatique de Gestion, l'Université de Lausanne. Extraído el 18 de Marzo, 2009 de http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Porter, M. (1982/2001). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia* (28ª Reimpresión). México: CECSA.
- Porter, M. (1987/1999). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (18ª Reimpresión). México: CECSA.
- Porter, M. (1999), *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto Ediciones.
- Porter, M. (2001). *Strategy and Internet* [Versión electrónica]. *Harvard Business Review*, p. 62-78. Extraído el 29 de Mayo, 2009 de http://www.unitech-alumni.org/index.php?module=documents&JAS_DocumentManager_op=downloadFile&JAS_File_id=22&47bb2d0ae2359eabf38258644d134bc5=cbf320dda9ce2309b55d2c5cc609c06f
- Prahalad, C.K. y Krishnan, M.S., (2009). *La Nueva Era de la Innovación-Cómo Crear Valor A Través de redes Globales*. México, D.F. Editorial McGrawHill.

Slywotzky, A. (2003). El Arte de Hacer rentable una Empresa. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.

Thompson, A. & Strickland, A.J. (2003), Administración Estratégica: Textos y casos (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Wheelen, T., y Hunger, J. (2007), Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos (10ª) Edición. México, D.F., Editorial: Pearson Educación.