

EL USO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA INNOVACION EMPRESARIAL: APORTES DE LOS PRINCIPALES AUTORES

THE USE OF THE BUSINESS MODEL FOR BUSINESS INNOVATION: CONTRIBUTIONS FROM THE MAIN AUTHORS

Hernán Ramón Toniut¹

Resumen

La innovación es una constante en las organizaciones. En los últimos 20 años muchos negocios que parecían sólidos desaparecieron y otros, nuevos, se instalaron rápidamente en nuestra sociedad. La tecnología de la información y la comunicación es gran responsable de este ascenso y descenso.

¿Por qué algunas empresas lograron sobrevivir y otras no? La respuesta está en el cambio de su modelo de negocios. El modelo de negocios, define y articula los principales elementos o pilares que permiten entregar valor a los clientes. El artículo realiza una revisión bibliográfica sobre el concepto de modelo de negocios y sobre los elementos utilizados para su descripción, que sirva para la construcción de un modelo para repensar las organizaciones.

Finalmente se propone una definición de modelo de negocios y se exponen los principales elementos que deberían formar parte para su construcción, que contribuyan a transformar una idea en un proyecto o que sirva para repensar la organización actual conforme a los cambios en la dinámica del mercado.

Palabras clave: modelo de negocios; innovación; estrategia; propuesta de valor; mercado.

¹ Argentino, Magister en Administración de Negocios, Especialista en Gestión en Pymes e Integración Regional Unión Europea y el Mercosur Licenciado en Administración de Empresas. Docente Titular Asignatura Administración y Organización de la Empresa e Investigador Universidad FASTA. Correo electrónico: toniuth@ufasta.edu.ar

Artículo recibido: 23/09/2020 | Artículo aprobado: 24/10/2020.

Abstract

Innovation tends to be a constant in organizations. Over the last 20 years, businesses have undergone numerous changes. Some apparently solid companies disappeared, and some new ones quickly settled in our society. This is largely due to technology and how business is carried out today. Why did some companies survive and others did not? The answer lies in changing into an innovative business model. It should create and deliver value to customers. This article carries out a bibliographic review on the business model concept with the intention that it may serve for a model to rethink or reconsider organizations.

Finally, the definition of a business model is proposed. We set out the main elements that should make up a business model to transform an idea into a project, or to serve for reconsidering the current organization according to changes in market dynamics.

Keywords: business model; innovation; strategy; value proposal; market.

I. Introducción

La innovación empresarial es una fuente de ventaja competitiva para una organización, en la medida que responda a satisfacer las necesidades de los clientes, con una mejor performance que sus competidores. Orientar la organización hacia la innovación, representa una fuente de sostenimiento de los ingresos futuros, también permite, el logro de ventaja competitivas duraderas, ya que a los competidores les puede resultar más difícil imitar un nuevo sistema de actividad completo, que un único producto o proceso nuevo.

Se entiende a la innovación como el medio a través del cual, la organización crea nuevos recursos o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla (Drucker, 2004) y la aplicación de un nuevo método en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones con los actores externos de la empresa (OECD y Eurostat, 2005, como se citó en Anzola, Bayona-Sáez, García-Marco, 2015). Implica el alejamiento de los principios, procesos y prácticas tradicionales que realiza la empresa (Hamel, 2006), adaptando sus elementos componentes a la dinámica del mercado.

Para cumplir con su finalidad, las organizaciones toman decisiones sobre un conjunto de variables que le dan sustento a su negocio y que dependen del sector en el que esté operando. Estas variables suelen ser comunes para todas las organizaciones, sin embargo, las definiciones y desarrollo de cada una, es lo que la distingue del resto y le permite ser más competitiva. La rapidez en que ajustes estas variables, para adaptarse a un ambiente cambiante, es lo que lo que permitirá la supervivencia.

Desde el ámbito académico, se han realizado números esfuerzos por diseñar modelos, herramientas y metodologías, que contribuyan a facilitar la toma de decisiones en ambientes dinámicos y competitivos. Toda organización cuenta con un modelo de negocios, es decir, en algunos casos se encuentra formulado en un documento, y otras veces, surge de las propias decisiones que toman las organizaciones. La innovación es una característica sustantiva de la gestión organizacional, esta supone la introducción de cambios en los elementos componentes (del modelo de negocios) o el diseño con elementos totalmente nuevos. Repensar el negocio, es reflexionar y evaluar los elementos actuales y proponer nuevas variantes, que permitan hacer crecer la organización, a partir de las necesidades del mercado. Es en este punto, donde entra en juego la innovación. Un modelo totalmente estático, será para la organización, un corcé, que limitará su margen de maniobra y la consecuente falta de adaptación. La revisión del modelo, debe ser juntamente, una prioridad en la dirección de la empresa.

Existen números artículos académicos sobre modelos de negocio, sin embargo, no existe una definición consensuada sobre su concepto, ni sobre los elementos que deben conformarlo. El objetivo de este artículo es realizar una revisión sobre el concepto de modelo de negocios, su vínculo con la estrategia empresarial, y los elementos que forman parte de su construcción. Su principal contribución es proponer un concepto de modelo de negocios e identificar los elementos comunes, a partir de la aportación de los autores.

Este artículo comienza realizando una revisión sobre el origen y la diferencia con

el concepto de estrategia. A continuación, contiene una revisión bibliográfica sobre el concepto de modelo de negocios, para analizarlas, se agruparon a partir de énfasis puesto en su conceptualización. Finalmente se detallan los elementos, que debe considerar un modelo de negocios para su construcción, a partir de la mirada de los principales autores.

II. Revisión de la literatura

Existen diferentes tipo de innovación, la social, la institucional, la tecnológica (Hamel, 2012), estos cambios modifican la vida de las personas, pero también de las organizaciones. La innovación es la capacidad de hacer cosas nuevas (Ordoñez, 2010), es la utilización de la creatividad para mejorar los bienes y servicios, procesos y el uso de la tecnología, que permite incrementar la competitividad (Münch Galindo, 2007). Sin embargo, no alcanza solo con la incorporación de tecnológica, para que sea exitosa, debe innovarse en el modelo de negocio (Teece, 2012). Las empresas que innovan en sus modelos de negocio, aprovechando oportunidades de mercado, pueden liderar el desarrollo de nuevas industrias (Gambardella & McGahan, 2010) tal como se produjo a lo largo de la historia como el caso de IBM, Netflix, iTunes.

Al ser un factor clave para la sustentabilidad, más empresas ahora están recurriendo a la innovación del modelo de negocio como un complemento a la innovación de bienes, servicios o procesos (Amit & Zott, 2012). Es decir, no alcanza con lanzar un nuevo producto al mercado, deben modificarse los pilares en que se apoya esa innovación. La innovación no debe considerarse un hecho aislado, único, debe formar parte del sistema de gestión de las organizaciones.

Señalan Amit & Zott (2012), que la innovación en el modelo de negocio, también puede ayudar a las empresas a mantenerse en la vanguardia en la competencia por la innovación de productos. A medida que el cambio sea más disruptivo y más desafiante la arquitectura de ingresos, mayores serán los ajustes que probablemente se requieran en los modelos tradicionales (Teece, 2012). La constitución de modelos de negocios, son aplicables no solo a empresas completamente nuevas, sino que también se aplican a empresas que necesitan adaptar su modelo de negocio de forma incremental (Amit & Zott, 2012). En la misma línea, Foss, & Saebi (2015) resaltan que la firma que posee un modelo exitoso, puede estar en una posición privilegiada para cambiar, renovar e incluso innovar ese modelo. Al ser la innovación una constante en el mundo empresarial, comprender el desarrollo de un modelo de negocios se vuelve imprescindible.

Origen del modelo de negocios

Si bien en la literatura, el uso frecuente de la terminología modelo de negocios es relativamente nueva, autores como Peter Drucker y Theodore Levitt ya escribían y utilizaban la palabra negocio. Drucker (1954), propuso una pregunta que toda organización debe hacerse: ¿Cuál es nuestro negocio? Esta parece una pregunta sencilla, pero difícil de responder. Esta pregunta en vez de responderla el fabricante de un producto, o el prestador

de un servicio, debe hacerla el cliente, a partir de las necesidades que atiende. Para esto hay que mirar el negocio desde afuera. Esta pregunta tiene mayor provecho, cuando se hace en negocios que se encuentran en marcha y son prósperos, ya que desconocer la necesidad que satisface la empresa, puede conducir a la organización a un declive irremediable.

Por su parte, Levitt (1960) propone una mirada de la organización, no sobre el producto, sino sobre el cliente. El foco del negocio es reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

Antes de la Revolución Industrial, los bienes eran fabricados por miembros de gremios, el modelo de negocio consistía en la producción en talleres individuales, a pequeña escala, fruto de las habilidades artesanales, en la elaboración de bienes de un solo artículo, con productos de calidad garantizada y alto valor agregado. En este caso se puede apreciar que la definición de las variables, describen claramente cómo funcionaba el emprendimiento. Luego de la Revolución Industrial, las empresas organizaron sus procesos innovadores dentro de las fábricas, con división y especialización del trabajo, y con producción en masa, amplia variedad de producto y la terminación homogénea con costos y precios bajos (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

En las primeras décadas del siglo XX, la situación competitiva, en los diferentes sectores, era más estable y con menor intensidad que la actual (Somalo, 2020), los competidores manejaban las mismas variables y la necesidad de replantear completamente el negocio era baja, el esfuerzo estaba en mejorar la competitividad, a través de la elaboración de una oferta distinta. Para absorber la oferta de productos de la Segunda Revolución Industrial, luego de los años 50, surgen los primeros impulsores de la estrategia Von Neuman y Morgenstern, Drucker, Chandler, Andrews y Ansoff (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). Esta representaba un mecanismo para lograr una concordancia entre las capacidades internas de la organización y las posibilidades externas.

La estrategia debía responder a la pregunta ¿Cómo la organización lograría sus objetivos? (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2007). En sectores económicos, donde las variables eran similares (atributos, diseño, precios, canal) las organizaciones debían diseñar acciones para crear una posición defendible ante las fuerzas competitivas y, de esta manera, obtener un rendimiento superior (Porter, 1980).

Jeromy McCarthy propuso una mezcla comercial, las 4 P, a partir de la definición del producto, el precio, la publicidad y el punto de venta, herramientas que la organización utiliza para alcanzar los objetivos comerciales. Esto luego fue complementado con otras tres decisiones estratégicas como la selección del mercado, el posicionamiento y el relacionamiento o vinculación con el cliente (Kotler, 2001). Más adelante, Porter (1987) analizó la organización a partir de 9 actividades primarias y de apoyo, que le permiten diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, generando valor. Las actividades descritas por el autor, son estratégicamente relevantes para entender los costos y las fuentes de diferenciación, permitiendo obtener una ventaja competitiva.

Por su parte, Norton & Kaplan (1997) proponen 4 perspectivas para el diseño de una organización exitosa, la mirada del cliente, la financiera, la relativa a los procesos

internos y el aprendizaje y crecimiento. En empresas de neto corte comercial, los gerentes tradicionales tienen mayor experiencia en traducir la estrategia en procesos comerciales (Al-Debei, El-Haddadeh & Avison, 2008), dejando en algunos casos de lado otros aspectos como las actividades a realizar y los recursos necesarios.

La cuarta revolución industrial, la revolución digital, que inicio a fines el siglo XX y principios del siglo XXI, exige pensar lateralmente, uniendo industrias y disciplinas, antes delimitadas en forma precisa. La interdisciplinariedad, y la integración entre las distintas áreas pasan a ser una necesidad. Esta revolución generó grandes transformaciones sociales y económicas, las formas de elaboración, los medios de comunicación, los canales de compra, las formas de entrega, cambiaron abruptamente. Los grandes beneficiarios son los proveedores de capital intelectual, es decir, los innovadores (Schwab, 2016). En este marco, la sociedad del conocimiento se vuelve una realidad.

El uso de la terminología modelo de negocios comenzó a usarse en publicaciones académicas recién al finalizar la década del 90 (Demil & Lecocq, 2009) fruto de la revolución digital. El uso se ha dado en mundo del e-commerce, refiriéndose fundamentalmente a la manera de generar ingresos en los negocios que surgían de internet Ricart (2009). Los avances en la tecnología de información y comunicación, ha revolucionado el mercado, removiendo las fronteras geográficas y reduciendo las barreras de ingreso en un sector, cambiando al dinámica de hacer negocios, dando impulso a una nueva herramienta, el modelo de negocios.

Actualmente, el concepto de estrategia se encuentra muy emparentado al modelo de negocios (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Sin embargo, Smith & Linder, (2005) resaltan que un modelo de negocio no es una estrategia, ya que si bien facilita el análisis, la prueba y la validación de las opciones estratégicas de una empresa, no es en sí mismo una estrategia. En la misma línea Foss, & Saebi (2015) resaltan que los modelos de negocio incluyen más que la estrategia actual de la empresa, y dirigen la atención a las actividades y la organización subyacente que permiten implementarla. El concepto de modelo de negocio sugiere un cambio en la forma en que se conciben, crean y ejecutan las estrategias McGrath (2010), ya que presenta un enfoque útil para experimentar, crear prototipos y un trabajo que nunca está terminado.

Concepto de modelo de negocios

En primer lugar, se realiza una aproximación al concepto de modelo, Foss, & Saebi (2015) resaltan que un modelo es fundamentalmente un conjunto de relaciones entre variables, diseñadas para capturar la realidad, tienen una visión similar al modelo mental, representa las relaciones claves entre sus elementos. Un modelo sirve para analizar, describir y explicar un determinado fenómeno. Un modelo es algo que se puede inspeccionar, medir y determinar (Foss, & Saebi, 2015) y también sirve para describir casos proporcionados por ejemplos emblemáticos y además, se pueden replicar comportamiento comercial que se encuentran en el mundo de las empresas (Baden-Fuller & Morgan, 2010), Describir un

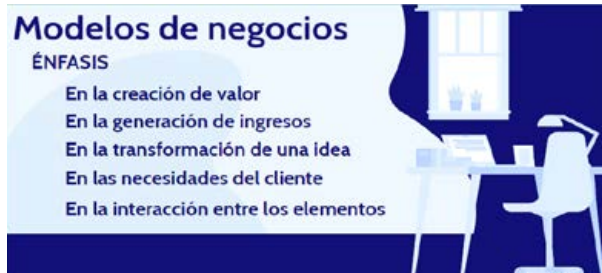
modelo permite, por un lado, brindar una visión completa de cómo funciona y permite conocer y comprender sus cualidades, analizar sus propiedades y ver qué limitaciones ofrece (Al-Debei, El-Haddadeh & Avison, 2008). Los modelos se utilizan para abordar un problema básico: la falta de conocimiento, ya que ayudan a pensar en los puntos básicos que debe reflexionar un negocio para ser exitoso (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

En la literatura no existe un acuerdo total sobre el concepto de modelo de negocio (Al-Debei, El-Haddadeh & Avison, 2008; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Ricart. 2009, Magretta; 2002, Amit & Zott. 2009). En los últimos años, el concepto ha incrementado el interés de los académicos, administradores y estudios de las organizaciones. Sin embargo, el término modelo de negocios no siempre se aplica de manera coherente, a veces, se usa indistintamente con otros términos como idea de negocio, modelo de ingresos, (De Angelis, 2018) y plan de negocios, entre otros. Sin bien el término se introdujo a finales de la década de 1950 (Foss, & Saebi, 2015), no se usó en publicaciones populares o de investigación hasta la década de 1990, como consecuencia de la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación, porque esto creó oportunidades de mercado y nuevos desafíos para las empresas y emprendedores (De Angelis, 2018). Las TICs y la globalización, significaron más opciones para los clientes, que podían buscar información y realizar transacciones sin moverse de su hogar.

Dentro de los factores impulsores Teece (2012) destaca la economía del conocimiento, el crecimiento de Internet y el comercio electrónico, la subcontratación y deslocalización de muchas actividades comerciales y la reestructuración de la industria de servicios financieros en todo el mundo. Si bien la popularidad la obtienen con el boom de las empresas en línea, de ninguna manera solo puede aplicarse únicamente a ellas (Smith & Linder, 2005).

Un *retail* físico, una empresa de servicios o una industria, también pueden utilizarlo. Gran parte del atractivo de la construcción del modelo de negocio radica en su enfoque holístico. Por lo tanto, los modelos de negocios a veces se caracterizan como construcciones mentales, presumiblemente que residen en los mandos gerenciales superiores, que definen la estructura de las actividades entrelazadas, asociadas con decisiones estratégicas claves (Foss, & Saebi, 2015). Es probable que un enfoque analítico útil para la administración, implique la deconstrucción o descomposición sistemática de los modelos comerciales existentes y una evaluación de cada elemento para la modificación o reemplazo. Los elementos de un modelo de negocio deben diseñarse vinculados entre sí, y con el entorno empresarial, con una mirada en el cliente y el desarrollo tecnológico en la industria.

A partir de la revisión de la literatura, hay una categorización de las principales ideas, según el énfasis puesto en la formulación de un modelo de negocios: en la creación de valor, en la generación de ingresos, en la transformación de una idea, en detectar las necesidades del cliente, y en la relación entre los elementos componentes.

Figura 1***Énfasis en la conceptualización de los modelos de negocios***

Nota: La siguiente figura enuncia las diferentes posturas de los autores en relación a la definición de un modelo de negocios. Elaboración propia (2020).

Para algunos autores, el modelo de negocios debe expresar la manera en que una organización crea valor para los clientes. En este sentido, Osterwalder & Pigneur (2011) definen el modelo de negocios como una herramienta que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Por su parte, para Ricart (2009) constituyen aquellas elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.

En tanto, Baden-Fuller & Morgan (2010) establecen que un modelo de negocio es un conjunto de descriptores genéricos de cómo una empresa se organiza para crear y distribuir valor de manera rentable. En tanto, Teece (2010) indica que la esencia de un modelo de negocio es definir la manera en que la empresa entrega valor a los clientes, atrae a los clientes a pagar por el valor y convierte esos pagos en utilidades. Smith & Linder, (2005) a partir del análisis de las definiciones de diferentes autores, trataron de ajustar su concepto definiéndolo como una representación de la lógica central subyacente de una empresa y las opciones estratégicas para crear y capturar valor dentro de una red de valor.

Otra manera de concebir a los modelos de negocios, es a partir de la manera como la empresa genera ingresos, en este caso, Linder & Cantrell (2000), establecen que el modelo de negocio para una empresa con fines de lucro, explica cómo genera dinero. Por su parte, Torbay (2001) resalta que representa la arquitectura de la organización y su red de socios para crear, comercializar y entregar valor a uno o varios segmentos de clientes, con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. También puede ser visto como el detalle de cómo una empresa gana dinero, al especificar dónde se posiciona en la cadena de valor (Rappa (2000).

En el caso de Magretta (2002), definen un modelo de negocios como una historia. Son historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio responde las preguntas fundamentales que cada gerente debe hacer: ¿Cómo puede hacerse

dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo puede ofrecerse valor a los clientes a un costo adecuado? En este marco, un modelo de negocio exitoso ofrece una mejor propuesta que las alternativas existentes.

También puede verse como la forma en que una organización, transforma su idea en un negocio. Para Gambardella & McGahan ((2010) es un mecanismo para convertir las ideas en ingresos a un costo razonable .Por otra parte, puede ser la forma de crear valor para los clientes y la forma en que las empresas convierten las oportunidades de mercado en ganancias a través de un conjuntos de actores, actividades y colaboraciones (Rajala & Westerlund, 2005).

Otra mirada centra su atención en el cliente. Siguiendo a Amit & Zott (2009) el modelo de negocios es un sistema de actividades específicas, que la empresa o sus socios llevan a cabo, para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, como estas actividades estas relacionadas entre sí, y quien realiza estas actividades. También hace suposiciones implícitas sobre los clientes, el comportamiento de los ingresos y los costos, la naturaleza cambiante de las necesidades de los usuarios (Teece (2012) y las posibles respuestas de la competencia.

Algunos autores prefieren poner énfasis para su conceptualización, en los diferentes elementos componentes. Para Casadesus-Masanell (2004), representa un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de dichos activos. Para los autores, un modelo de negocio consiste en un conjunto de opciones de gestión y las consecuencias de esas opciones. Por otra parte, el concepto de modelo de negocio puede ser visto como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes para generar ingresos y beneficios: los recursos y las competencias, la organización de la empresa y la propuesta de valor (Demil & Lecocq, 2009. En el caso de Timmers, (1998) representa una arquitectura para bienes, servicios y flujos de información, que incluye una descripción de varios actores empresariales y sus roles. Es una descripción de los beneficios potenciales para los diversos actores empresariales de las fuentes de ingresos.

Por su parte, para Camponovo & Pigneur (2003) constituye una descripción de los roles y las relaciones de una empresa, sus clientes, socios y proveedores, así como los flujos de bienes, información y dinero entre estas partes y los principales beneficios involucrados, en particular, pero no exclusivamente, para el cliente. En el caso de Kallio (2006) representa los medios por los cuales una empresa puede crear valor, mediante la coordinación del flujo de información, bienes y servicios entre los diversos participantes de la industria con los que entra en contacto, incluidos clientes, socios dentro de la cadena de valor, competidores y el gobierno. Finalmente, Foss & Saebi, (2015) argumentan que un modelo va más allá de los meros elementos o variables, también incluye las relaciones entre esos elementos o variables.

Del análisis aquí expuesto, se puede definir a un modelo de negocios como una herramienta que describe los pilares fundamentales del negocio y la relación y coordinación entre estos, a partir de los cuales una organización crea y proporciona valor a los clientes, satisfaciendo sus necesidades, de manera rentable. El modelo de negocio puede ser para transformar una idea en un negocio o para replantear los pilares del modelo actual.

Al ser una herramienta que describe los pilares fundamentales del negocio y la relación y coordinación entre estos, tienen un carácter multivalente, buscando una coherencia endógena y otra exógena. Desde el punto de vista endógeno, los modelos de negocio pueden funcionar como una receta que une los pilares, los organiza y combina. La noción de receta incluye, por lo tanto, tanto la organización como la integración de los elementos principales de la empresa, y proporciona un conjunto de reglas que, si se siguen, conducen a un tipo particular de resultado (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Para ello debe nutrirse de información. Diseñar un nuevo modelo de negocio requiere creatividad, perspicacia y una gran cantidad de información e inteligencia de clientes, competidores y proveedores (Tece, 2012).

En cambio, desde el punto de vista exógeno, Casadesus-Masanell (2004) señalan la importancia de la adaptación a la tecnología, la globalización y la sostenibilidad de la organización. Un modelo de negocio innovador para Amit & Zott (2012) puede crear un nuevo mercado o permitir que una empresa cree y explote nuevas oportunidades en los mercados existentes. Las organizaciones pueden tomar modelos ejemplares de otra organización que pueden copiarse (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Los ejemplos de modelos, proporcionan recetas que ya han sido probadas y probadas en el mundo, ideales que otras empresas pueden intentar seguir, y sobre los cuales pueden hacer variaciones más o menos menores sin cambiar la receta básica para el éxito.

Elementos de un modelo de negocios

Ahora bien, para definir e implantar un modelo de negocios, los autores han propuesto diferentes elementos para su construcción. Osterwalder & Pigneur (2011) proponen áreas básicas en que se estructura un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A partir de esto, les asignan a cada área, elementos que cubren la logística en la definición de un negocio. En el área de clientes, invitan a reflexionar y definir el perfil de cliente, los canales y la relación a sostener. En el área de oferta, la definición de la propuesta de valor. En el área de infraestructura, los recursos, las actividades y las asociaciones claves. Finalmente para evaluar la viabilidad económica, debe analizarse y definirse la estructura de costos y la fuente de ingresos. Por su parte, para Casadesus-Masanell & Ricart (2011), las organizaciones deben realizar tres tipos de elecciones al crear modelos de negocio.

En primer lugar, las elecciones de políticas determinan las acciones que una organización toma en todas sus operaciones (como el uso de trabajadores, la ubicación de plantas, los incentivos a los empleados). En segundo lugar, las opciones de recursos tangibles que despliega una empresa (instalaciones de fabricación o sistemas de comunicación, por ejemplo). Finalmente, las opciones de administración, se refieren a cómo una empresa estructura la toma de decisiones sobre los otros dos, por ejemplo ¿comprar o alquilar una maquinaria? Las consecuencias pueden ser flexibles o rígidas. La flexible es aquella en la que la organización responde rápidamente cuando hay un cambio en el entorno. Por ejemplo, elegir bajar los precios de un artículo, dará como resultado volúmenes más altos. Por el contrario, hay ciertas políticas que obligan a algunos niveles de rigidez, aun cuando

el contexto demande hacer ciertos cambios. A diferencia de las consecuencias flexibles, las rígidas son difíciles de imitar, porque las empresas necesitan tiempo para construir las.

Los buenos modelos de negocios, comparten características: se alinean con los objetivos de la empresa, se refuerzan a sí, de esta manera, generan ciclos virtuosos, o ciclos de retroalimentación. Este es el aspecto más poderoso de los modelos de negocio. Las organizaciones pueden tomar decisiones que le permitan construir recursos, que se traducen en habilidades de gestión de proyectos, experiencia en producción, reputación, utilización de activos, confianza o poder de negociación, que mejoran su competitividad en un sector. Las consecuencias permiten más opciones, y así sucesivamente. Este proceso genera ciclos virtuosos que fortalecen el modelo de negocio, creando una dinámica similar a la de los efectos de la red. A medida que los ciclos giran, las existencias de los activos clave de la compañía (o recursos) crecen, mejorando la ventaja competitiva de la empresa.

En tanto, Johnson, Christensen & Kagermann, (2008) proponen cuatro elementos claves, que debe tener un modelo de negocios. En primer lugar, la propuesta de valor para el cliente, que incluye la definición del mercado meta, las actividades que va a desarrollar la organización y la oferta. Además, incluye los recursos necesarios para llevar adelante la propuesta, estos son tanto tangibles como intangibles. En tercer lugar, el establecimiento de los procesos claves, es decir, los procesos, reglas y normas y finalmente la fórmula de beneficios que incluye al modelo de ingresos y estructura de costos.

En tanto, Zott & Amit (2009) indican tres elementos que caracterizan al sistema de actividades de un modelo de negocios: su contenido, la estructura y su forma de gestión. Al cambiar uno o más de estos elementos lo suficiente, cambiará el modelo. En relación al contenido, es necesario establecer con claridad, las actividades que deben realizarse dentro de la organización. Se refiere a la selección de actividades a realizar, para atender las necesidades percibidas del mercado. La estructura del sistema de actividades, describe como estas actividades se vinculan entre sí, dentro de la organización y con otras organizaciones. Finalmente en lo que respecta a la forma de gestión, es necesario indicar quien realiza dichas actividades. Para la innovación, los directivos podrán redefinir algunos de estos tres elementos componentes.

Siguiendo a Demil & Lecocq (2009), los autores abordan la paradoja entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, por un lado (visión estática), y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio, por otro (visión dinámica). En este marco proponen el modelo RCOV, cuyo propósito es articular dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente utilidades. Los tres componentes del modelo son los recursos y competencias (RC) para generar valor, la organización (O) de la empresa, dentro de una red de valor (operaciones que realiza una empresa y las vinculaciones que tiene con otras empresas) y la proposición de valor (V) (la propuesta que realiza a sus clientes la empresa y la manera en que los productos se comercializan). Esos tres componentes básicos de un modelo de negocio determinan la estructura y el volumen de costes e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad.

La estructura de costes está impulsada, en esencia, por los recursos y las competencias que la empresa adquiere y desarrolla, así como por la organización que despliega, con el fin de llevar hacia las diversas actividades de su cadena de valor y de su red de valor. Por su parte, los ingresos dependen, de las propuestas de valor realizadas a diversos tipos de clientes. Luego, a partir de estos tres componentes, las organización producen cambios, voluntarios y emergentes, para modificar o reforzar su modelo de negocios. El modelo de negocios es fruto de la interacción entre los tres elementos del modelo de negocios.

Ricart (2009) promueve la representación de los modelos de negocio como un conjunto de elecciones y consecuencias, que son el resultado de las primeras. Para esto, es necesario establecer cuales son aquellas elecciones críticas que sirven para la puesta en marcha y desarrollo del modelo de negocios. Este tipo de elecciones son aquellas que contribuyen a explicar cómo la organización crea valor. Las consecuencias rígidas se asocian generalmente a activos intangibles y tendrán una especial importancia en la evaluación del modelo. Las consecuencias flexibles son aquellas que tienden a adaptarse rápidamente a los cambios en el ambiente. La conexión que surge entre las elecciones y las consecuencias, confluye en un mapa que representa el modelo de negocios. A esta presentación se la denomina diagramas de ciclos causales.

El mapa es una representación visual sobre la interdependencia entre las elecciones y las consecuencias. Por su parte, Teece (2012) establece los elementos que conforman un modelo de negocios: las tecnologías y funciones para integrarlas en el producto / servicio, los beneficios para el cliente de consumir / usar el producto / servicio, los segmentos de mercado a los que dirigirse, las fuentes de ingresos disponibles y los mecanismos para capturar valor.

El siguiente cuadro resume los elementos propuestos por los autores para conformar un modelo de negocios:

Tabla 1***Elementos constitutivos de los modelos de negocios según los autores.***

Autores	Elementos que conforman el modelo de negocios
Osterwalder & Pigneur (2011)	Clientes (Perfil de cliente, los canales, la relación con los clientes), oferta (la propuesta de valor), infraestructura (los recursos, las actividades y las asociaciones claves), viabilidad (la estructura de costos y la fuente de ingresos).
Casadesus-Masanell & Ricart (2011)	Las políticas (acciones que toma una organización), los recursos tangibles y la administración (estructura la toma de decisiones).
Johnson, Christensen & Kagermann, (2008)	Propuesta de valor para el cliente (cliente, actividades, oferta), recursos claves, procesos claves, formula de beneficios (modelo de ingresos, estructuras de costos).
Zott & Amit (2009)	El contenido (la selección de actividades a realizar), la estructura (cómo se vinculan las actividades y en qué secuencia) y su forma de gestión (se refiere a quién realiza las actividades)
Demil & Lecocq (2009)	Los recursos y competencias, la organización interna y externa (operaciones que realiza una empresa y las vinculaciones) y proposición de valor
Ricart (2009)	Activos intangibles
Teece (2012)	Las tecnologías y funciones de los productos, los beneficios para el cliente, los segmentos de mercado, las fuentes de ingresos y los mecanismos para capturar valor.
Smith & Linder, (2005)	Elecciones estratégicas (perfil del cliente, propuesta de valor, marca, diferenciación) creación de valor (recursos y procesos), redes de valor (proveedores, socios, canales de distribución) y captura de valor (costos y beneficios).

Nota: La siguiente muestra los elementos que según los autores deben componer un modelo de negocios. Sin bien es posible apreciar que no existe un consenso sobre los elementos, hay algunos elementos que forman parte de gran parte de las propuestas. Fuente: Elaboración propia (2020).

A partir del análisis realizado sobre los elementos que conforman un modelo de negocios, según los diferentes autores, es posible resaltar aquellos que tienen un acuerdo en la mayor parte de ellos. En primer lugar, la definición del perfil del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Ricart, 2009; Teece, 2012; Smith & Linder, 2005). Este elemento consiste en la establecer el segmento de mercado, al que direccionará a la empresa la oferta. En este punto, el reconocimiento de las necesidades y deseos del público objetivo, es vital así como el monitoreo constante de su satisfacción y comportamiento.

Otro elemento, generalmente aceptado son los recursos que utiliza de la organización para la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011; Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Demil & Lecocq, 2009; Smith & Linder, 2005). Los recursos son los factores tangibles (infraestructura, máquinas, financieros), intangibles (marcas, patentes) y el talento humano que utiliza la organización para fabricar un producto o prestar un servicio al cliente. Los recursos son la base para la propuesta de valor al cliente. Además, es posible destacar las actividades, acciones o procesos que realizan las organizaciones (Osterwalder & Pigneur, 2011; Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Zott & Amit, 2009; Demil & Lecocq, 2009; Teece, 2012; Smith & Linder, 2005). Este elemento comprende el conjunto de tareas

o etapas que debe realizar una organización, para brindar la oferta al cliente seleccionado. Para realizar las actividades o procesos se valen de recursos, por lo que su vinculación es fundamental.

Luego es posible señalar la estructura de costos y la fuente de ingresos de las que se nutre la organización, (Osterwalder & Pigneur, 2011; Johnson, Christensen & Kagermann 2008; Teece, 2012; Smith & Linder, 2005). Este componente del modelo, es necesario para realizar una evaluación económica financiera de la organización, al calcular los ingresos, costos e inversión necesarios para desarrollar la actividad empresarial, establece el resultado, la viabilidad y sustentabilidad del proyecto. Finalmente, el último elemento, es la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011; Johnson, Christensen & Kagermann 2008; Demil & Lecocq, 2009; Teece, 2012; Smith & Linder, 2005). Esta comprende la oferta que realiza la empresa a los clientes, detalla los bienes o servicios, el precio, los beneficios del producto, el servicio al cliente. Este elemento es un factor de diferenciación clave, que permite obtener un producto único.

Figura 2

Elementos comunes resaltados por los principales autores



Nota: Las siguiente figura listado los principales elementos comunes, enunciados poro los autores para el armado de un modelo de negocios. Elaboración propia (2020).

Ahora bien, para lograr un modelo de negocios deben tenerse en cuenta algunos aspectos que ayudan a lograr su efectividad. El modelo debe promover la satisfacción de las necesidades del cliente y crear valor para la empresa y socios (Zott & Amit, 2009). Debe existir un alineamiento entre el modelo propuesto y los objetivos de la organización, como así también una redundancia y coherencia (refuerzo) entre los distintos elementos componentes del modelo y robustez, en la medida que responda a las amenazas del entorno (Ricart, 2009).

La adaptación al entorno es un factor clave, ya que esta pueden darse en forma voluntaria o emergente (Demil & Lecocq, 2009). Para Mutis & Ricart, (2008) es fundamental la interacción entre la organización y los consumidores y otros actores del modelo para la generación de valor. La organización debe promover el círculo virtuoso que

son ciclos de retroalimentación que en cada interacción fortalecen el valor y la posición de cada uno de sus elementos constitutivos (Casadesus-Masanell, 2004). Por otra parte, cada organización debe construir su propio modelo de negocios ya que sería equivocado pensar que existe un único modelo de negocios para un determinado sector de la actividad económica Casadesus-Masanell (2004).

Un aspecto a tener en cuenta, es la evaluación que debe realizarse sobre sustentabilidad del modelo de negocios, en este aspecto Amit & Zott, (2012) destacan cuatro aspectos importantes que se encuentran interrelacionados: la novedad, el bloqueo, la complementariedad y la eficiencia. La novedad captura el grado de innovación del modelo de negocio que representa el sistema de actividades. El bloqueo se refiere a aquellas actividades del modelo que crean costos de cambio o incentivos mejorados para que los participantes permanezcan y realicen transacciones dentro del sistema de actividades.

Los autores destacan el ejemplo de la empresa Nestle, que a partir del lanzamiento de una nueva cafetera Nespresso de bajo costo, utiliza cápsulas de café producidas por la misma empresa. Una vez que un cliente compra una máquina, necesita usar cápsulas de café Nespresso, creando un bloqueo que permite a la empresa beneficiarse tanto de la venta de la máquina como de las capsulas. La complementariedades se refieren al efecto de valorización de las interdependencias entre las actividades del modelo. Finalmente, la eficiencia se refiere al ahorro de costos a través de las interconexiones del sistema de actividad.

III. Conclusión

La innovación es una necesidad en la gestión de un negocio, es el uso de la creatividad para promover la mejora de los bienes y servicios que realiza una organización y de los procesos que permite incrementar la competitividad empresarial. Una nueva empresa, para ingresar al mercado, debe definir los elementos que componen su modelo de negocio, de forma tal que proporcione mayor valor a los clientes que los competidores presentes. Por otra parte, una organización ya instalada, debe repensar y ajustar los elementos que componen su modelo de negocio, para no perder competitividad, mantenerse y crecer en un mercado en constante cambio.

El surgimiento de la estrategia en la década del 50 buscó dar respuesta a las necesidades de las organizaciones, estableciendo la manera en que estas podían lograr sus objetivos, con una mirada interna. Sobre este aspecto, hay que señalar que los modelos de negocios incluyen más que la estrategia actual, ya que abordan también las actividades para ponerla en práctica. Luego otros autores como McCarthy, Levitt y Kotler, pusieron foco las necesidades del cliente, con una mirada desde el mercado y no solo sobre la misma organización. La tercera y la cuarta revolución industrial, trajeron aparejado el surgimiento de empresa de base tecnológica. El ambiente dinámico y cambiante, requiere de modelos más simples y sistémicos que contribuyan a diseñar y repensar la organización.

El artículo contiene una revisión sobre el concepto de modelo de negocios, identificando los principales elementos que permiten su caracterización. En primer lugar, es posible

destacar que no existe una única definición sobre el concepto de modelo de negocios. Para profundizar el análisis se ha realizado una clasificación de los conceptos, teniendo en consideración el énfasis puesto en su definición por parte de los autores. Como principal contribución se propone una definición sobre modelo de negocio, tomando como referencia las elaboradas por los autores. Es una herramienta que describe los pilares fundamentales del negocio y la relación y coordinación entre estos, a partir de los cuales una organización crea y proporciona valor a los clientes, satisfaciendo sus necesidades, de manera rentable.

Luego, se analizó los elementos destacados por los autores, que sirven para construir un modelo de negocios. En este punto, es posible observar que tampoco hay un acuerdo total sobre los elementos que deben conformarlo. Se proponen 5 elementos que deben estar presente para describir el modelo de una organización, ya sea en la transformación de una idea o para la adaptación al mercado. El segmento de mercado, los recursos, las actividades, acciones o procesos, las fuentes de ingresos y la estructura de costos, así como la propuesta de valor a partir de los atributos o beneficios, no debería faltar. Sin embargo, es necesario analizar la integración y coordinación entre todos los elementos componentes, de forma tal que surjan de las necesidades del mercado y sean consistentes entre sí.

Si bien el uso de los modelos de negocios, surge luego de la revolución digital y se utiliza principalmente en las empresas de base tecnológica y *start up* de este tipo, será de interés investigar su uso en organizaciones industriales, *retails* físicos y en empresas de servicios. El principal aporte puede ser evaluar su utilidad en este tipo de organizaciones, logrando la flexibilidad necesaria para adaptarse a un mercado en continuo cambio.

Bibliografía

- Anzola, P; Bayona-Sáez, C; García-Marco T. (julio-diciembre 2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores. *Universia Business Review*, 46, 70-93.
- Baden-Fuller, C y Morgan, M S. (2010). Business Models as Models. *Longa Range Planning*, 43, 136-171.
- Campanovo, G, y Pigneur, Y. (2003). Business model analysis applied to mobile business. *Proceedings of the 5th International Conference on Enterprise Information Systems*, April, 23-26.
- Casadesus-Masanell, R y Ricart, J E. (Ene-Feb 2011). How to design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*. 195-215.
- Casadesus-Masanell, R y Ricart, J E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* 43 195- 215.
- De Angelis, R (2018), *Business Models in the Circular Economy Concepts, Examples and Theory*, Springer International Publishing, Exceter: AG part of Springer Nature. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75127-6>.

- Demil, B y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86-107.
- Demil, B y Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246.
- Drucker, P (Ago 2004) La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review* 3-7.
- Drucker, P. (2012). *La gerencia de empresas* (1ª ed). Buenos Aires: Edición bajo el sello De Bosillo.
- Foss, N & Saebi, T (2015) *Business Model Innovation The Organizational (1ª Ed)*. New York: Oxford University Press.
- Gambardella, A y McGahan, A. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and Their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43. 262-271.
- Hamel, G (Feb 2006). El porqué, el qué y el cómo de innovación de gestión. *Harvard Business Review* 3-12.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora* (1ª ed). Buenos Aires: Editorial Norma.
- Johnson, M, Christensen, C y Kagermann, H. (Diciembre 2008) Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, 57-68.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing* (10ª ed). México: Prentice Hall.
- Linder, J y Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*. 1-15.
- Magrett, J. (Mayo 2002). Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, 86-92
- McGrath, R. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning* 43 247-261.
- Mintzberg, H Quinn, J, B y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos* (1 Ed). México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B y Lampel. J. (2007). *Safari a la estrategia* (1ª ed). Buenos Aires: Granica.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1 ed). México: Pearson Educación.
- Mutis, J y Ricart, J, E (2 Trim 2008) Innovación en modelos de negocio: La base de la pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, 10-27.
- Norton, D y Kaplan R. (1997). *Cuadro de Mando Integral* (1ª ed). Barcelona: Gestión 2000.

- Ordoñez, R (2010), *Cambio, creatividad e innovación* (1ª ed), Buenos Aires: Granica.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves, (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M, (1987) *Ventaja Competitiva* (2ª ed). México: Compañía Editorial Continental
- Porter, M. (Nov–Dic 1996). What Is Strategy, *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter; M. (1982). *Estrategia Competitiva* (2ª ed). México: Compañía Editorial Continental.
- Prause, G (Dic 2015) Sustainable business models and structures for industry 4.0, *Journal of Security and Sustainability Issue*. 5 N° 2 159-169.
- Rajala, R y Westerlund, M. (2005). Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry, *18th Bled eCommerce Conference Integration in Action*, Bled, Slovenia, 1- 15.
- Rappa, M. (2000). *Managing the Digital Enterprise*, Recuperado de <http://digitalenterprise.org/index.html>
- Ricart, J. (3 Trim 2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* 12-.25.
- Schwab, K (2016). *La cuarta revolución industrial* (2ª ed). Buenos Aires: Debate.
- Smith, J y Linde-r, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons* 48, 199—207.
- Somalo, I. (2020). *Modelos de Negocios Digitales* (1ª ed). Bilbao: Deusto.
- Stähler, P. (2002). Business Models as a unit of analysis for strategizing. *Proceedings of 1st International Workshop on Business Models*, Lausanne, Switzerland. Recuperado de: <http://www.business-model-innovation.com/english/definitions.html>
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning* 43 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*, 3-8.
- Zott y Amit. (3 Trim 2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*. 108-120.