

Modelo de Negocio - Business Model



Mauricio Castillo-Vergara

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Politécnica de Cartagena, España, Académico FEN-UAH.



Cristian Geldes

Ph.D. en Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Académico FEN-UAH.



Víctor Muñoz-Cisterna

Ph.D. en Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Académico FEN-UAH.



RESUMEN

El modelo de negocio es un término ampliamente utilizado en emprendimiento, innovación y estrategia empresarial, aunque su definición y componentes a menudo son percibidos como difusos. Este artículo se centra en tres áreas clave: definiciones, el "lienzo de modelo de negocios" y su aplicación. Un modelo de negocios sirve como un mapa detallado que responde a preguntas cruciales sobre por qué los clientes eligen una empresa y cómo genera ingresos. El "Business Model Canvas" es una herramienta ampliamente reconocida para comprender y diseñar modelos de negocios. Se compone de nueve bloques que abordan aspectos como segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos y fuentes de ingresos. Se ilustra el uso del lienzo en el caso de Marvel Studios®, destacando cómo este enfoque ayuda a visualizar la estructura del modelo de negocios.

Introducción

El término "modelo de negocio" ha ganado aceptación en diversas disciplinas y su uso es frecuente entre los profesionales de la gestión, especialmente en los ámbitos emprendimiento, innovación y estrategia. Sin embargo, aún suele ser percibido como un concepto difuso, y existe una falta de consenso en torno a su definición y componentes. Este artículo tiene como objetivo mejorar nuestra comprensión del modelo de negocio al abordar tres áreas clave de investigación: definiciones, el lienzo de modelo de negocios y una aplicación de la herramienta.

El modelo de negocios es importante, porque es el mapa detallado que define las diversas piezas y conexiones que componen una empresa. Responde a preguntas esenciales: ¿Por qué los clientes eligen a la empresa? ¿A quién van dirigidos los productos o servicios? ¿Cómo se lleva

a cabo la venta? ¿Cómo genera ingresos la empresa?, cuya respuesta constituye una de las batallas más desafiantes en la creación y desarrollo de cualquier empresa. Lograr resolver estas interrogantes de manera efectiva equivale a ganar una parte fundamental del juego empresarial. Al establecer un modelo de negocios sólido, se traza el camino para que una empresa logre su posicionamiento deseado y funcione de manera eficiente, lo que resulta esencial para su supervivencia a largo plazo.

Definiciones

A lo largo del tiempo se han elaborado diferentes definiciones en un intento de explicar cuál es la esencia y la finalidad de un modelo de negocio, estas definiciones han tenido diferentes enfoques y han sido más o menos inclusivas (Fielt, 2013). Una primera definición presentada por Timmers (1998) plantea que es una estructura que engloba la arquitectura del producto, servi-

cio y flujos de información, detallando los actores del negocio y sus funciones. Además, se incluye una explicación de los posibles beneficios para dichos actores, así como una descripción de las fuentes de ingresos. Chesbrough & Rosenbloom (2002) lo definen como un marco coherente que transforma las características y potenciales tecnológicos en insumos económicos a través de la interacción con clientes y mercados, permite vincular el desarrollo tecnológico con la generación de valor económico al especificar la posición de la empresa en la cadena de valor y explicar cómo obtiene ingresos.

Morris, Schindehutte, & Allen (2005) lo definen como una representación de cómo se gestionan decisiones interrelacionadas, con el objetivo de establecer una ventaja competitiva duradera en mercados específicos. Para Casadesus-Masaneil & Ricart (2010), el modelo de negocio es un reflejo de la estrategia de una empresa.

Estas definiciones están muy en línea con la idea de que un modelo de negocio es una representación de la lógica subyacente de una empresa y de sus opciones estratégicas para crear y capturar valor dentro de una red de valor definida por Shafer et al. (2005). Esta base es la utilizada por Chesbrough (2006) quien incorpora el concepto de creación y captura de valor. Por su parte, Taran & Lindgren (2015) y Sorescu (2017), destacan que la innovación en los modelos de negocios puede tener un gran impacto en la sociedad como son los casos de Uber y Airbnb. Los investigadores Jhonson, Christensen & Kagermann (2008) señalan que un modelo de negocio consta de cuatro elementos interrelacionados que, en conjunto, crean y aportan valor. El más importante es la propuesta de valor al cliente, los otros son la fórmula de beneficios, los recursos clave y los procesos clave. Estas miradas convergen en la popular definición de Osterwalder & Pigneur (2010) que lo describen como la lógica de cómo una organización crea, suministra y capta valor.

Elementos

Al entender qué es un modelo de negocio, identificamos los ingredientes que lo forman. A veces, estos elementos también se llaman componentes, funciones, atributos o pilares (según Pateli & Giaglis), preguntas clave (como señalan Morris, Schindehutte & Allen), funciones (según Chesbrough & Rosenbloom), o bloques de construcción (como mencionan Osterwalder & Pigneur). **¡Son como los ingredientes que hacen del modelo de negocio una receta única!**

Son cuatro las preguntas claves que resumen los componentes o funciones. Al abordar el "¿qué?", el modelo identifica el problema y presenta la solución propuesta para un grupo específico de clientes o consumidores, vinculándose con el "¿quién?". Las actividades, recursos y la organización de las operaciones responden al "¿cómo?", conectándose con la manera en que se crea y captura el valor. Finalmente, la respuesta al "¿cuánto?" aborda los aspectos económicos del proyecto, es decir, los costos e ingresos del modelo de negocio.

El Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) es el marco más reconocido y ampliamente utilizado. En este enfoque, los elementos se organizan en cuatro categorías fundamentales: la conexión con el cliente (segmentos, relaciones y canales), el producto (propuesta de valor), la gestión de la infraestructura (actividades, recursos y socios), y los aspectos financieros (ingresos y costos). Estas categorías fundamentales se presentan en un lienzo formado por 9 bloques. Así, el modelo de negocio es una simplificación de sistemas reales que se utiliza para expli-

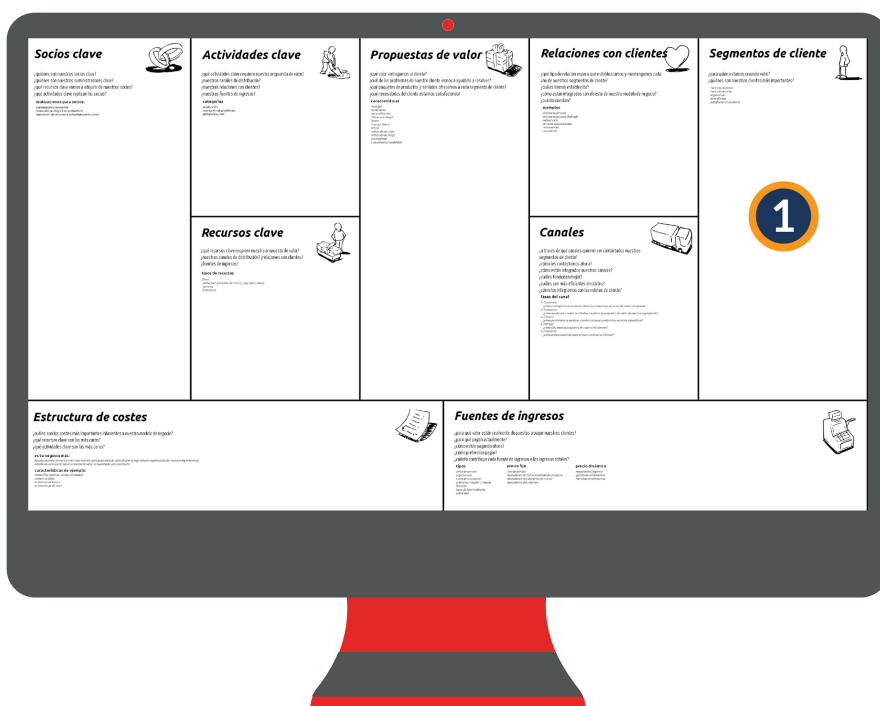
car el funcionamiento de una empresa y como genera ingresos.

Lienzo de Modelo de Negocios

El éxito generalizado del lienzo de modelo de negocios (Business Model Canvas) en el mundo académico y profesional se puede resumir en algunos puntos claves: la plantilla se ha descargado millones de veces desde la plataforma www.strategyzer.com, el libro Business Model Generation se ha traducido a más de 30 idiomas y al momento de preparar este trabajo, Google Scholars indica que el libro Generación del Modelo de Negocio ha sido citado más de 20.800 veces. El atractivo de la plantilla se puede explicar por el apoyo que brinda a los emprendedores (Castillo-Vergara et al., 2014). Según Osterwalder & Pigneur, el lienzo no solo está diseñado para enmarcar a las empresas con fines de lucro, sino también para analizar aquellas organizaciones que "tienen fuertes misiones no financieras centradas en la ecología, las causas sociales y los mandatos de servicio público". Con esta mirada es que también surge una alternativa denominada B-Canvas el que está dirigido a modelos de negocios sostenibles, y en el mundo del emprendimiento tecnológico se posiciona la propuesta de Ash Maurya denominada Lean Canvas. Teniendo claro que existen otras adecuaciones al lienzo original, vamos a tomar como base el lienzo original para entregar el detalle de su estructura. El lienzo se estructura en torno a 9 bloques como se muestra en la Figura 1.

- 1. Segmento de Clientes:** El segmento de clientes es fundamental para cualquier modelo de negocios, ya que define quiénes son las personas o empresas a las que te diriges con tu producto o servicio. Elementos que puedes incluir en este apartado son: (1) Demográficos: Edad, Género, Ubicación geográfica, Nivel educativo; (2) Características Psicográficas: Estilo de vida, Personalidad, Valores o (3) Comportamiento de compra.
- 2. Propuesta de Valor:** Aquí se describe el valor que la empresa ofrece a sus clientes. Preguntas clave incluyen: ¿Qué problema resuelve para los clientes? ¿Qué necesidades satisface? La propuesta de valor es esencial para diferenciar el producto o servicio de la competencia.
- 3. Canales:** En este bloque se detallan los diferentes canales a través de los cuales la empresa llega y entrega su propuesta de valor a los clientes. Esto puede incluir ventas directas, distribuidores, ventas en línea. También se informan los canales sobre los cuales se promociona el producto o servicio hacia los clientes.
- 4. Relaciones con los Clientes:** Describe el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes. Puede ser personal, automatizado, basado en comunidades, etc. Este bloque aborda cómo se construye y mantiene la relación con los clientes.
- 5. Recursos Clave:** Se refiere a los activos más importantes necesarios para hacer funcionar el modelo de negocio. Esto puede incluir recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Identificar y adquirir los recursos clave es crucial para

Figura 1: Lienzo de Modelo de Negocios



la viabilidad del modelo de negocio. Es necesario ser específico en los recursos para poder gestionarlos.

6. Actividades Clave: Describe las actividades más importantes que la empresa debe llevar a cabo para hacer que su modelo de negocio funcione. Puede incluir producción, marketing, ventas, servicio al cliente, entre otras.

7. Socios Clave: Aquí se identifican las alianzas estratégicas o colaboraciones necesarias para que el negocio funcione. Esto puede incluir socios clave, proveedores, socios de co-creación y otros actores clave en la cadena de valor, siempre que faciliten con su apoyo el desarrollo del modelo de negocio. Deben ser actores específicos y no conceptos generales.

8. Estructura de Costos: Este bloque detalla todos los costos asociados con la operación del modelo de negocio. Esto incluye costos fijos y variables, costos de adquisición de clientes, costos de distribución, entre otros.

9. Fuentes de Ingresos: Aquí se especifican las diferentes formas en que la

empresa genera ingresos. Puede ser a través de la venta de productos, servicios suscripciones, publicidad, entre otros. Identifica las principales fuentes de ingresos para el negocio.

Modelo de Negocio en Marvel®

En un artículo anterior titulado "Recursos y Capacidades Organizacionales", hemos presentado el caso de Marvel®.

Continuando con este ejemplo presentamos a continuación el modelo de negocio de Marvel Studios®, cuya propuesta de valor está compuesta de narrativas envolventes y emocionantes de superhéroes, cuyo universo interconectado de personajes y tramas les permite generar producciones de alta calidad cinematográfica y la producción de series.

El segmento de clientes podría establecerse como aficionados a cómics y superhéroes, que son amantes del cine y la televisión de género superheróico y, probablemente, consumidores de merchandising relacionado. Los canales

que utiliza la compañía serán cines o plataformas de streaming. Para relacionarse con los clientes, generan interacción en redes sociales, eventos y convenciones para fans y una comunidad para discutir tramas y teorías.

En términos de recursos, Marvel® posee la propiedad intelectual de diversos personajes y tramas, cuenta con equipos creativos y de producción para películas y series, y las plataformas de distribución. Por otro lado, las actividades claves son el desarrollo de nuevas tramas y personajes, la producción de películas y series, el mantenimiento y expansión del universo narrativo, la organización de eventos relacionados, la distribución de las películas, entre otras acciones claves. Como socios claves podemos mencionar un estudio cinematográfico y de televisión que puedan distribuir las películas, así como algunas plataformas de streaming. Los ingresos para el caso propuesto pueden venir desde las entradas de películas en cines, suscripciones y ventas de contenido en plataformas de streaming, ventas de cómics físicos y digitales, merchandising y productos licenciados. Los costos corresponden a aquellos necesarios para la producción y marketing de películas y series y los costos asociados a la distribución y promoción.

Conclusión

El concepto de modelo de negocio ocupa un espacio central en la gestión de empresas y organizaciones que enfrentan desafíos de competitividad y sostenibilidad. Por su parte, los emprendimientos se esfuerzan por proponer modelos de negocio innovadores, validados y escalables. En la dirección estratégica, el modelo de negocio sirve como guía para diseñar la posición competitiva proyectada de la empresa. Además, la innovación en el modelo de negocios puede llevar a generar nuevas empresas, productos y servicios. Esta centralidad de los modelos de negocio en la práctica de gestión e innovación hace indispensable que quienes se dedican profesionalmente a esta área conozcan y comprendan el concepto y los componentes del modelo de negocio, a fin de que puedan diseñarlos, evaluarlos e innovar, utilizando adecuadamente las herramientas disponibles.

Figura 2: Representación Bloques del Modelo de Negocio de Marvel®



Bibliografía:

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Vilca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Fielt, E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of business models*, 1(1), 85-105.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European journal of information systems*, 13(4), 302-314.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sorescu, A. (2017). Data-driven business model innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5), 691-696.
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301-331.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.