

# Reflexiones Organizacionales

## EL MODELO DE NEGOCIO

¿Qué es realmente un modelo de negocio? Quiero proponerles que antes de leer el texto siguiente, respondan la pregunta y, una vez que tengan una respuesta, lo ideal sería que describieran el modelo de negocio de su organización. Con estos resultados, ahora sí, les comparto lo que Ramón Casadesus-Masanell y Joan E. Ricart publican en el número de enero-febrero 2011, del Harvard Business Review (HBR). Según estos autores, los tres criterios que debe cumplir un buen modelo de negocio están relacionados con las siguientes preguntas:

1. ¿Está alineado a las metas de la compañía? Aun cuando parece trivial, un buen modelo de negocio debe entregar consecuencias que permitan a la empresa lograr sus metas.
2. ¿Se refuerza a sí mismo? Las elecciones que se realicen en el proceso de creación del modelo, deben complementarse, buscando siempre una consistencia interna.
3. ¿Es robusto? Lo que se busca es que el modelo proporcione buenas defensas contra cuatro amenazas: Imitación por competidores, que los consumidores o proveedores puedan capturar el valor que crea la compañía e incrementar su poder de negociación, la complacencia organizacional y la sustitución en la que nuevos productos pueden reducir la percepción de valor que tienen los clientes de nuestros productos o servicios.

De acuerdo a los autores, debe tenerse claridad para distinguir entre estrategia, modelo de negocio y tácticas. Una confusión en estos conceptos, nos llevará a una mala toma de decisiones. ¿Cuáles son tus conclusiones?

Si comparamos el modelo de negocio con un auto, la estrategia es el diseño y la construcción del automóvil, el propio automóvil es el modelo de negocio y la táctica es cómo se maneja el auto .- Casadesus - Masanell y Ricart

### La construcción de un modelo de negocio

Todas las empresas tienen un modelo de negocio, lo hayamos diseñado o no. Operan de una cierta forma que puede ser sustentable o puede agotarse por los cambios que surgen en los mercados.

Al estar operando en mercados altamente dinámicos, es imprescindible integrar a nuestros trabajos de planeación y diseño organizacional la revisión periódica del modelo de negocio de nuestra compañía.

De acuerdo a M. W. Johnson y H. Nair, en su artículo "New Business Models in Emerging Markets", publicado en el primer número de este año del HBR, la construcción de un modelo de negocio debe integrar cuatro elementos:

1. La proposición de valor para el cliente.
2. La formula para generar utilidades.
3. Los procesos clave y
4. Los recursos clave.

Esta integración, debe realizarse considerando los tres criterios mencionados en la columna de la izquierda y, como ayuda, teniendo en mente la metáfora del automóvil que aparece arriba.

Ahora podemos comenzar a ver con mayor claridad que la ventaja competitiva de una compañía surge como una resultante de un modelo de negocio que ha logrado integrar los elementos mencionados: se integran recursos y procesos clave para generar valor para el cliente y utilidades para la compañía.

Entonces, esto significa que nuestro modelo debe operar de tal forma que genere uno o varios círculos virtuosos, consistentes entre sí, que produzcan el valor que estamos buscando a la velocidad deseada.

Para poder generar una propuesta de valor poderosa, el primer paso es ganar claridad en lo que los clientes hacen y, después, poder explicar por qué lo hacen.

Esto significa tener un conocimiento profundo de los clientes y de sus motivos. Los autores mencionan la siguiente cita de Peter Drucker: "The customer rarely buys what the business thinks it sells him." Esta cita nos alerta sobre una ceguera que nos impide distinguir entre ilusión y realidad; por ejemplo, la experiencia cotidiana nos muestra que el sol sale y se oculta, ya no reflexionamos sobre ello y el peligro es vivir de acuerdo a esa creencia ya que tiene

consecuencias tal vez no favorables para nuestro negocio.

Conocer y entender a nuestro cliente es una tarea ardua que exige cercanía, capacidad de escucha, reflexión y pruebas para confirmación.

Por otra parte, la llamada generación *milenio*, aquellos nacidos entre 1983 y 2002, ingresarán en unos años a los mercados, con una nueva forma de ver y actuar en el mundo. Son altamente receptivos a nuevas tecnologías y generarán retos desconocidos para las empresas que se mantengan centradas en sí mismas suponiendo que las propuestas de valor actuales seguirán vigentes.

Esta nueva generación pondrá a prueba nuestros modelos actuales y generarán riesgos para la supervivencia de dichas empresas.

Ya estamos viendo la expansión de redes sociales y el surgimiento de nuevas formas de actuación que abren un espacio nuevo para escuchar a nuestros clientes y poder entender, más allá de gustos y preferencias, nuevas formas de conducta en su estilo de vida y preferencias de consumo.

Las redes sociales están facilitando esquemas de colaboración, nuevas formas de aprendizaje e intercambio de información que nos deben impulsar a reflexionar profundamente sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos; es decir, la reflexión debemos centrarla en nuestro modelo de negocio y explorar, de una forma creativa, involucrando a personas jóvenes que entiendan las nuevas características de la sociedad para poner a prueba nuestros paradigmas que se están volviendo obsoletos rápidamente.

Richard Florida, en su libro "Why the Recession Is a Great Opportunity" nos hace notar que las crisis económicas de los siglos XIX y XX han dado origen a periodos de innovación radical; indica que la crisis actual puede dar origen a una transición individual y social que nos lleve lejos de métodos obsoletos y anticuados de comercio y consumo.

Su punto de vista incluye una transición de una economía industrial a una economía impulsada por ideas, creatividad y conocimiento.

Estamos en nuevos tiempos, tiempos de retos nuevos que debemos enfrentar con paradigmas diferentes. ¿Seremos capaces de hacerles frente y disfrutarlos?

Rodolfo Loyola