



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

El modelo de negocio y su estado del arte: de la cacería y la recolección a la era del conocimiento

The business model and its state of the art: from hunting and gathering to the age of knowledge

**Miguel Ángel Vargas del Ángel¹, Vinicio Horacio Santoyo Cortés²,
Manrrubio Muñoz Rodríguez³.**

¹Doctor en Problemas Económico-Agroindustriales por el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Universidad Autónoma Chapingo, México.

²Profesor Investigador en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Universidad Autónoma de Chapingo, México.

³Doctor en Problemas Económico-Agroindustriales por el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Universidad Autónoma Chapingo, México.

Historia del artículo. Recibido: 17 de junio 2020; aceptado: 05 de diciembre 2020.

Correo electrónico de autor para correspondencia: hsantoyo@ciestaam.edu.mx,
miguelvargas70@yahoo.com.mx, manrrubio@ciestaam.edu.mx

Para Citar este artículo (estilo APA):

Vargas Del Ángel M.Á., Santoyo V.H., & Muñoz M. (2020). El modelo de negocio y su estado del arte: de la cacería y la recolección a la era del conocimiento. *Transitare* 6(2) 17-40.

Resumen

Este artículo es una investigación empírica, cuyo objetivo es determinar el estado del arte del concepto modelo de negocio, consiste de una revisión documental y trata de hacer una recapitulación de las transformaciones más importantes que ha experimentado la productividad de la fuerza laboral humana, al pasar de cazadores y recolectores a agricultores, en seguida a la organización racional de la producción industrial, a la teoría de la empresa y posteriormente a la innovación incremental, al benchmarking y a la innovación disruptiva, para llegar a la configuración de modelos de negocio orientados por la finalidad de ofrecer propuestas de valor que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores dispuestos a pagar por las experiencias del servicio.

Términos clave: propuesta de valor, innovación, estrategia empresarial

JEL: D12, L21, L26.

Abstract

This article is empirical research, whose objective is to determine the state of the art of the business model concept, consists of a documentary review and tries to recap the most important transformations that the productivity of the human workforce has undergone, by moving from hunters to collectors to farmers, immediately to the rational organization of industrial production, to the theory of the company and subsequently to incremental innovation, benchmarking and disruptive innovation, to arrive at the configuration of business models oriented for the purpose of offering value proposals that meet the needs and desires of consumers willing to pay for the experiences of the service.

Keywords: value proposition, innovation, business strategy

JEL: D12, L21, L26.

1. Introducción

El predominio de una economía articulada por el mercado en la sociedad globalizada ha permitido resaltar la importancia del concepto “*modelo de negocio*”, primordialmente por la libertad que adquieren las empresas y los individuos para practicar, tan diversas modalidades en el comercio de bienes y servicios, como la imaginación y los recursos les permitan formular propuestas innovadoras para satisfacer las necesidades de la población.

De esta manera, la escuela neoliberal del pensamiento económico asume que el comercio mejora el aprendizaje y que lo hace de manera más efectiva que una cantidad correspondiente de producción local, por lo que las barreras comerciales tienen un efecto adverso sobre el crecimiento económico, no obstante que algunas restricciones comerciales pueden resultar convenientes (Stiglitz and Greenwald 2015).

Por otro lado, es sabido que el intercambio de bienes y servicios ha sido una práctica milenaria de la humanidad, la cual debió haberse iniciado con el comercio de productos genéricos (commodities) en el sector agropecuario y seguramente se fue haciendo más sofisticada, a medida que se aplicaban labores de transformación y manufactura a las materias primas.

Para entender la importancia del concepto modelo de negocio, es necesario hacer una breve retrospectiva de la manera en que ha evolucionado el trabajo con el desarrollo de los seres humanos, en cuatro grandes eras de la civilización:

En primer lugar, la era del cazador recolector donde los seres humanos conseguían su comida por medio de prácticas rudimentarias que les permitieron sobrevivir, pero no sabían cultivar la tierra; con el devenir del tiempo, surgieron los agricultores, seres humanos que escarbaban en la tierra, y plantaban en ella algunas semillas; aprendieron a regar las plantas y limpiarlas de malas hierbas para obtener al final, una gran cosecha; con una productividad quizás 50 veces mayor a la de los mejores cazadores- recolectores que aunque quisieran imitar a los agricultores, no podrían, por no tener las habilidades ni las herramientas, y porque seguramente no sabrían trabajar de la nueva manera.

En segundo lugar, la era de la agricultura. A través de muchas generaciones, los agricultores llegaron a ser tan productivos que pudieron ganar dinero para enviar a sus hijos a la escuela y darles mayores oportunidades, de esta manera la población de cazadores- recolectores se redujo en más del 90%, principalmente porque fueron perdiendo su trabajo.

En tercer lugar, después de varias generaciones de agricultores, vino la era de la industria, se construyeron fábricas y la gente aprendió la especialización, la delegación y la escalabilidad, aprendieron a tratar materias primas en una línea de montaje con niveles de eficiencia muy elevados; al grado que se estima una productividad hasta 50 veces mayor a la agricultura familiar. De esta manera, los agricultores sobrevivientes se enfrentaron a un nuevo esquema de habilidades y un nuevo esquema de herramientas, pero sobre todo un nuevo esquema mental y una nueva manera de pensar; ante este reto, los agricultores se redujeron en un 90%, y se calcula que actualmente, en los países desarrollados, sólo se dedica a la agricultura el 3%

de la población, pero produce la mayor parte de los alimentos que consume una gran parte del mundo.

En cuarto lugar, la era del trabajador del conocimiento y de la información en la que se ha incrementado de manera exponencial la productividad, Microsoft ha llegado a estimar que los desarrolladores modernos de software son hasta 10, 000 veces más productivos que un obrero. El trabajo del conocimiento de calidad es tan valioso que liberar su potencial ofrece a las organizaciones una oportunidad extraordinaria para la creación de valor. El trabajo del conocimiento refuerza todas las otras inversiones que hayan hecho las familias o las organizaciones. En realidad los trabajadores del conocimiento representan la conexión entre todas las otras inversiones de la organización, permiten hacer uso de esas inversiones con precisión, creatividad e influencia para una mejor consecución de los objetivos de la organización (Covey 2004).

En la sociedad actual, el conocimiento es el recurso primordial para los individuos y para la economía en general (Drucker 1992). La tierra, el trabajo y el capital -los factores de producción tradicionales de las economías- no han desaparecido, pero se han vuelto secundarios. Ellos pueden ser obtenidos, y de manera fácil, siempre y cuando exista conocimiento especializado. Sin embargo, al mismo tiempo el conocimiento especializado por sí mismo no produce nada. Puede volverse productivo sólo cuando es integrado a una tarea (Drucker 1994).

La industrialización y conservación de alimentos al igual que otras industrias, son productos del conocimiento, más allá del contenido y el envase, lo esencial en los productos es el conocimiento que llevan intrínseco.

La sociedad del conocimiento es también una sociedad de las organizaciones: el propósito y función de toda organización, tanto de las empresas como de las no empresas, es la integración de conocimientos especializados a una tarea común. Mientras que la economía que hoy predomina es la economía de mercado -y de mercado mundial-, pero su sustancia ha cambiado radicalmente. Lo que domina a la nueva economía es el capitalismo de la información.

Por otro lado, una de las características que distinguen a las economías de mercado, es la variedad -por diversos atributos como calidad y precio- de opciones a elegir de un mismo producto o servicio por parte de los consumidores, lo cual rara vez ocurre cuando el Estado se convierte en el único productor y oferente, donde el producto o servicio ofertado se convierte en un genérico (commodity) indiferenciado. De esta manera, es en la economía de mercado donde aparece el concepto del modelo de negocio.

Un modelo de negocio es la descripción de las elecciones (lo cual supone variedad de opciones a elegir) que hace una organización con el propósito de solucionar problemas de una población determinada y satisfacer sus necesidades. Por tanto, un modelo de negocios considera dos elementos esenciales: las elecciones en términos de diversidad y sus consecuencias (Casadesuss-Masanell & Ricart, 2007; Osterwalder & Pigneur, 2010). En el marco de la ciencia económica esta definición se sustenta en la teoría microeconómica que estudia las elecciones (bienes y servicios), que hacen los individuos y las empresas, la manera en que dichas elecciones interactúan en los mercados y la influencia que los gobiernos ejercen sobre ellas

(Parkin and Loria 2010). Mientras que los bienes y servicios se producen usando recursos productivos, que los economistas llaman factores de producción, éstos se agrupan en cuatro categorías, tierra, trabajo, capital y habilidades empresariales. Este último factor está directamente relacionado con la aplicación de conocimientos a la gestión del modelo de negocio.

Ahora bien, la importancia del concepto modelo de negocio, radica en que el conocimiento aplicado a un producto o servicio es capaz de generar una diferenciación, incluso en commodities.

2. Una perspectiva histórica

Fue Smith (1776) quien al descubrir que la productividad de los individuos se incrementaba con la división del trabajo, puso énfasis en la organización de la producción y con ello, contribuyó de manera significativa a la teoría económica.

Hasta antes de 1800, el nivel de vida humano promedio aumentó apenas de forma imperceptible (Maddison 2001). Fue precisamente en ese año que empezó a extenderse por Europa lo que había sido un modo de vida privilegiado de la clase aristocrática (variedad de alimentos frescos incluyendo carne, habitaciones privadas con buena temperatura, diferentes conjuntos de ropa para diversas ocasiones, cuidado personal y médico rudimentario, oportunidades de viajar y entretenimiento sofisticado), el cual se extendió de manera acelerada durante el siglo XIX por Estados Unidos y Australia, y durante el siglo XX alcanzó a gran parte de Asia (Stiglitz and Greenwald 2015).

Durante el siglo XIX fueron Taylor (1911), a través de *“The principles of the scientific management”* y Fayol (1921), a través de *“Administration industrielle et générale”*, los precursores teóricos de la productividad a través de la organización racional de la producción y con ello aportaron, cada uno en su momento, nuevas ideas que a la vez potenciaron la capacidad de la organización empresarial y con ello la disponibilidad y diversidad de bienes para el comercio.

Más tarde fue publicado el artículo que dio origen a la teoría de la empresa: *“The nature of the firm”*, en el cual se introduce por primera vez el concepto *“costos de transacción”* (Coase 1937), donde se establece que las actividades a realizar por una empresa están dadas por la comparación entre dos tipos de costos: los costos de coordinación de los recursos a través de transacciones de mercado, llamados también costos de transacción, entre los cuales se destaca la importancia de negociar y firmar contratos, obtener información, buscar y seleccionar precios y calidades de productos; y en segundo lugar, están los costos de coordinar los recursos internamente. Estos últimos no sólo incluyen al costo de producción, sino también al costo de organizar la producción y de encontrar y negociar con los proveedores. De manera general, se asume que los costos de transacción disminuyen a medida que aumenta la integración de proceso dentro de la misma empresa, mientras que los costos de coordinación interna aumentan con la integración del proceso dentro de la organización.

En continuidad a las contribuciones de Coase a la teoría de la empresa, Schumpeter (1939), sentó las bases de la teoría de la innovación y de la gestión empresarial en “*business cycles*”, donde planteaba que la evolución del desarrollo económico está dada por ciclos económicos también conocidos como revoluciones industriales, en los que la destrucción creativa se convierte en el “*modus operandi*” del capitalismo y sus empresas.

Posteriormente, en la publicación denominada “*capitalism, socialism and democracy*”, Schumpeter (1943), introdujo algunos términos que intentaban explicar el crecimiento económico a partir del desarrollo tecnológico, la adaptabilidad al cambio, innovación, nuevas materias primas, firmas novedosas, nuevas formas de organización, apertura de nuevos mercados, personas emprendedoras y estrategia de negocio.

Otra teoría que está íntimamente ligada con la innovación y que aporta grandes elementos a la ciencia económica, es sin duda la teoría de juegos, o el llamado concepto de “*equilibrio de Nash*” (1951), que ha sido aplicado con éxito a la llamada gestión empresarial, en mercados en los que participan más de dos empresas, las cuales poseen información del mercado pero trabajan, cada una bajo su propia estrategia-pura: debido a que cada empresa busca minimizar pérdidas (costos) y maximizar sus ganancias, el mercado alcanza un equilibrio en el que las empresas no necesariamente obtienen ni una distribución equitativa de beneficios ni el beneficio óptimo esperado.

En 1952, Drucker publicó “*Management and the professional Employee*”, donde estableció cinco principios básicos del papel de la dirección: 1. Establecer objetivos, 2. Organizar, 3. Motivar y comunicar, 4. Medir el desempeño y 5. Desarrollar al personal; y en 1962 publicó el artículo denominado “*Big business and the national purpose*”, trabajos ambos, con los cuales se dio origen a la corriente de pensamiento relacionada con la gestión empresarial, también conocida como teoría del Management. Desde esta óptica, el modelo de negocio sirve para identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar el valor para los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior a un costo razonable (Kotler 2003).

A partir de los trabajos publicados por Solow (1956 y 1957); “*A contribution to the theory of economic growth*”, y “*Technical change and the aggregate production function*”, respectivamente; fue que se pudo determinar cómo los cambios en la intensidad de capital explican, a lo más, una tercera parte de los cambios en la producción por trabajador, el resto se podía atribuir a diversas formas de progreso técnico, no obstante que aún resultaba muy difícil cuantificar en qué proporción contribuía cada variable al crecimiento económico, porque en la mayoría de los casos se encontraban entrelazadas -se requería capital para la adquisición de nuevas máquinas y nuevas tecnologías-, por ejemplo. Pero no quedaba duda que la innovación (cambios tecnológicos y el aprendizaje de mejores formas de hacer las cosas), tenía una contribución importante sobre el incremento de la productividad

Fue Arrow (1962 y 1962b), quien destacó la importancia del aprendizaje en la práctica de la innovación, a través de los artículos “*Economic welfare and the allocation of resources for inventions*” donde hacía énfasis en los factores que promueven o retardan los procesos de aprendizaje, y la respuesta a los incentivos normales del mercado, como la relación de éstos

con el medioambiente macro y micro económicos; y “*The economic implications of learning by doing*”, en el cual precisa que, si bien es cierto que la asignación deliberada de recursos a la investigación y desarrollo produce conocimientos, gran parte del progreso técnico en realidad es consecuencia de la producción y la inversión.

La innovación se entiende como el conjunto de actividades que expanden el nivel de conocimiento tecnológico (Nordhaus 1969). Este autor pudo identificar que la mayor parte del progreso tecnológico surgía de la acumulación continua de pequeñas mejoras -innovación incremental- en los procesos de producción y no de espectaculares avances tecnológicos, aunque algunas o quizás muchas mejoras pueden basarse en o relacionarse con cambios transformadores, cuyos efectos se muestran en pequeños pasos (Stiglitz and Greenwald 2015).

Un segundo tipo de innovación está relacionada con la adopción de nuevas actividades que ya se vienen realizando en otros ambientes, pero que implica un proceso de aprendizaje, este tipo de innovación surge de la aplicación de una técnica de análisis comparativo al que se conoce como “*benchmarking*” y como resultado las empresas suelen adoptar las mejores prácticas de sus competidores.

Como la innovación incremental solía traer consigo una importante alza de costos y una progresiva disminución de la percepción de incremento de valor por parte del cliente: Christensen and Brower (1995) proponen un tercer tipo de innovación a la que definieron como “disruptiva”, la cual consiste en la introducción de una nueva propuesta de valor, por lo general bajo un nuevo paquete, utilizando tecnologías existentes y no necesariamente una innovación radical.

Las innovaciones disruptivas por lo general comienzan abordando mercados emergentes, y en muchos casos, pero sin generalizar, afectan a los mercados establecidos. Este tipo de innovaciones caracterizan a sus productos y servicios con un conjunto de atributos, como típicamente más baratos, más simples, más pequeños y más convenientes; rompen el “*Status Quo*” y atienden a segmentos del mercado que se encontraban desatendidos (Wessel and Christensen 2012).

Ahora bien, la innovación es una tarea que no puede ser desempeñada por el gobierno, pero tampoco la pueden realizar las fuerzas del mercado, se requieren instituciones que lleven a cabo la aplicación sistemática y organizada, de conocimiento al conocimiento, pero lo más trascendental es que los resultados se obtengan en un campo en que produzcan una diferencia vital (Drucker 2005).

Por otro lado, entre 1970 y 1990 -periodo que coincide cronológicamente con el fin de la Guerra Fría- se fue moldeando una teoría relacionada con la aplicación de conocimiento y con el aprendizaje aplicado a las organizaciones, hasta llegar al concepto de la denominada sociedad del conocimiento y la información, acuñado por Drucker (1985), también estigmatizada como la sociedad del aprendizaje (Stiglitz and Greenwald 2015). Esta sociedad se rige por una economía esencialmente capitalista y globalizada en cuanto al flujo de capitales, personas e información.

A diferencia de los factores tradicionales de producción de la economía neoclásica (tierra, trabajo y capital), el conocimiento especializado, encerrado en la mente humana (Arrow 1962b), aplicado puede ser capaz de producir por sí sólo, la riqueza necesaria para adquirir los factores de producción (Drucker 1994).

En el contexto de la economía del mercado globalizado que es ya también una economía del conocimiento y del aprendizaje, donde diversos oferentes se disputan la elección de los consumidores, adquiere relevancia la capacidad para penetrar en un mercado y sostenerse, lo cual se ha definido como la competitividad, ésta depende de la capacidad de la industria para innovar y perfeccionarse. Se obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío. Las empresas se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes. La única manera de sostener una ventaja competitiva es mejorarla y avanzar hacia tipos más sofisticados (Porter 1990).

Con la finalidad de gestionar la competitividad de los sectores industriales, Porter (1990) propone cuatro fuerzas que definen la competitividad de un sector y estas son: 1. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, debido a que una fuerte rivalidad en el mercado incentiva la competitividad entre empresas y fortalece el cambio técnico, la organización y la gestión en el sector; 2. Industrias relacionadas y de apoyo debido a que proveedores fuertes aceleran el ritmo de innovación y mejoramiento del sector; 3. Condiciones de la demanda porque clientes que son altamente demandantes y exigentes ejercen presión sobre la innovación y ayudan a generar ventajas competitivas y; 4. Condiciones de los factores de producción como mano de obra calificada e infraestructura adecuada favorecen la competitividad de las industrias.

Precisamente fue en la década de 1990, en el contexto de las tecnologías de información, que llegaron a acelerar el flujo de información y el cambio tecnológico, cuando aparece el concepto del modelo de negocio.

3. El concepto “modelo de negocio”

A pesar de que no existe una teoría universalmente probada y aceptada sobre el modelo de negocio, este es un concepto que en años recientes ha cobrado cada vez mayor importancia en investigaciones empíricas y trabajos académicos, debido a que surge como una nueva unidad de análisis, que enfatiza en la explicación de un sistema holístico a través del cual las empresas hacen negocios, en un ambiente de cambio acelerado, incremento de la competencia e incremento de la complejidad del mercado (Morris 2009)

Bajo el concepto de modelo de negocio, la manera en que se organizan las actividades juega un importante rol en la conceptualización del propósito de la empresa, a la que vez se busca explicar cómo se crea y captura valor (Massa *et al.* 2010).

Aún no existe consenso en la definición que diversos autores dan para el concepto “modelo de negocio”. En tal sentido llama la atención que, algunos ponen énfasis en la creación y entrega de una propuesta de valor; otros más, en la arquitectura de la empresa; algunos otros, en la manera de organizar e interrelacionar las actividades para entregar la propuesta de valor (Tabla 1).

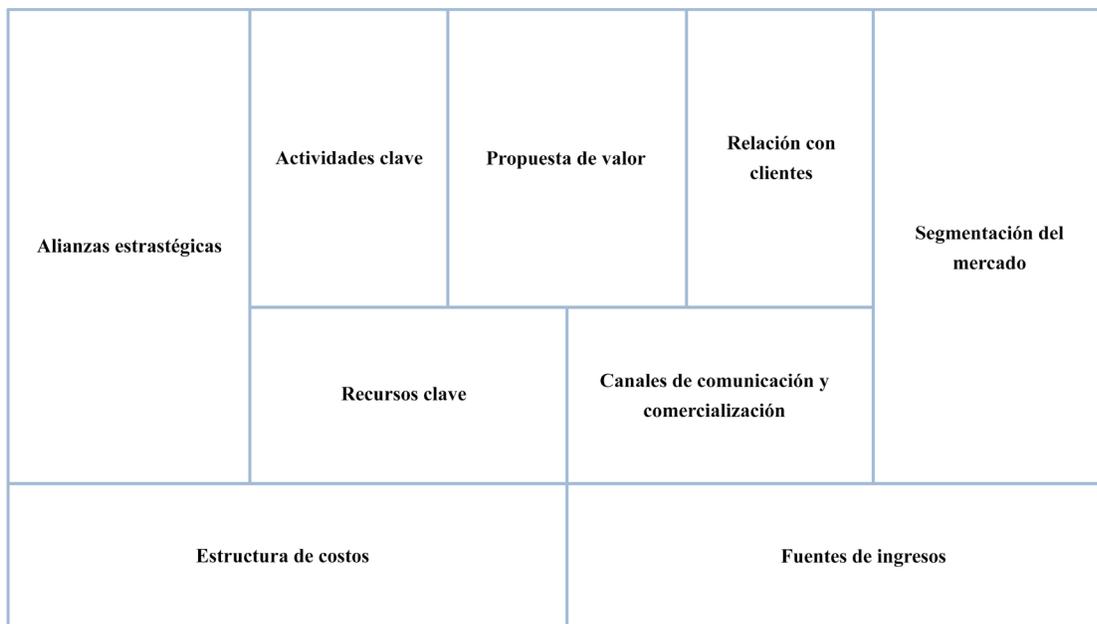
Tabla 1. Definiciones de los autores más citados en la literatura del modelo de negocio.

Autor y año	Definición de modelo de negocio
Timmers, 1998	El modelo de negocio es una arquitectura del producto, servicio o flujo de información, que describe el rol de los diferentes actores del negocio, los beneficios potenciales para los diferentes actores y las fuentes de ingresos.
Amit & Zott, 2001	El modelo de negocio representa el contenido, la estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	El modelo de negocio es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización del valor económico.
Magretta, 2002	El modelo de negocio es una historia que explica cómo trabaja una empresa. Un buen modelo de negocio debe responder a las grandes preguntas de la era de Drucker: ¿quién es el consumidor? Y ¿qué es lo que el consumidor valora? También debe proporcionar una buena respuesta a las preguntas fundamentales que todo ejecutivo debe hacerse ¿cómo se puede crear riqueza con este negocio? ¿cuál es el punto de optimización que explica cómo crear valor para los consumidores al costo apropiado?
Morris <i>et al</i> , 2005	Un modelo de negocio es una representación concisa de la dirección e interrelación de variables de decisión en áreas de alianza estratégica, arquitectura y economía de la empresa para crear una ventaja competitiva sostenible en mercados definidos. Éste tiene seis componentes fundamentales: propuesta de valor, consumidores o clientes, procesos y competencias internas, posicionamiento externo, modelo económico y fuentes de recursos.
Osterwalder & Pigneur, 2005	Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica del negocio de una empresa y describe el valor que se ofrece a uno o varios segmentos de clientes, explica la arquitectura de la empresa y su capital relacional para crear, comercializar y aportar valor a la vez que genera fuentes de ingresos rentables y sostenibles.
Johnson <i>et al</i> , 2008	Un modelo de negocio consiste en cuatro elementos interconectados, que juntos crean y distribuyen valor: propuesta de valor para el consumidor, fórmula de rentabilidad, recursos clave y procesos clave.
Casadesus-Marsanell & Ricart, 2010	Un modelo de negocio es una reflexión sobre la estrategia de la empresa. El modelo de negocio es la descripción las elecciones que hace una organización con el propósito de solucionar problemas de una población determinada y satisfacer sus necesidades. Por tanto, un modelo de negocios considera dos elementos esenciales: las elecciones y sus consecuencias
Teece, 2010	Un modelo de negocio articula datos de manera lógica y ordena evidencias que soportan una propuesta de valor para el consumidor, a través de una estructura de costos e ingresos para que la empresa pueda entregar valor.

Fuente: elaboración propia con información de: (Timmers, 1998; Amit & Zott, 2001; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; (Osterwalder and Pigneur 2005) Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Casadesuss-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010).

Otros autores, desde la óptica de los mapas conceptuales, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; a la vez que otros, la precisan como la representación visual de la manera en que una empresa hace negocios. Éste es el caso de Osterwalder & Pigneur, que para efectos prácticos proponen un lienzo del modelo de negocio que consta de nueve elementos que interactúan para generar una ventaja competitiva para la empresa.

Figura 1. Nueve bloques del lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur.



Fuente: (Osterwalder and Pigneur 2005)

El concepto de modelo de negocio ha sufrido transformaciones importantes en los años recientes (Shafer *et al.* 2005), al pasar de la teoría de la cadena de valor (Porter 2008) que implicaba una integración lineal de procesos, a una concepción más sofisticada del modelo de negocio desde la perspectiva de las redes de valores (Wu and Zhang 2009) que incorporan intercambios dinámicos entre empresas, clientes, proveedores, alianzas estratégicas o complementadores (Nalebuff and Brandenburger 2005) y la comunidad (Drucker 1992).

Los intercambios dinámicos en los modelos de negocio incluyen desde, bienes tangibles como efectivo o productos, servicios o beneficios, hasta intangibles como el conocimiento, emociones y percepciones; todos ellos caracterizados como valor creado, valor añadido o valor capturado, definidos así porque es el cliente quien define cuánto aprecia un bien o un servicio y en función de su apreciación es como se valora el intercambio (Harrington and Tjan 2008). Es importante no confundir los términos de valor creado y valor capturado (Shafer *et al.* 2005), el primero es para el cliente y el segundo generalmente es para los accionistas.

De acuerdo con Wu and Zhang (2009), los modelos de negocio tiene tres componentes básicos y estos son: nodos o actores de la red de valor, flujos y relaciones de la red de valores, y la estructura de la red.

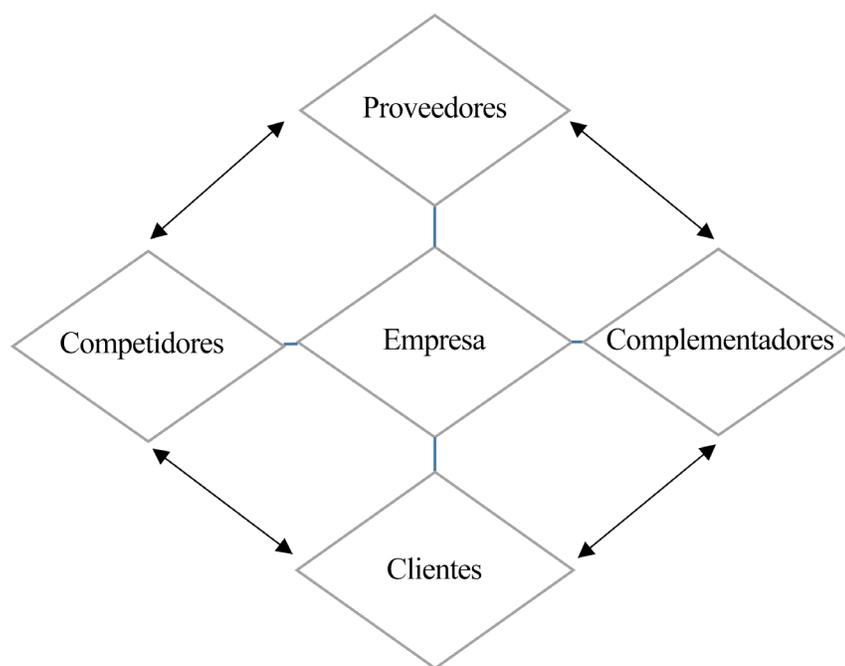
Dos conceptos que han sido clave en la conformación de las redes de valor son la especialización y la división del trabajo, mientras que las combinaciones entre los actores y la intensidad de los flujos o intercambios determinan la estructura de la red de valores en cuanto a la escala, densidad y centralismo. Una manera de definir los mercados en que se mueven las

empresas es precisamente, la identificación de las redes de valores y el modelo de negocios mediante el cual participan en los intercambios de bienes o servicios.

Las redes de valores son complejas debido a las múltiples interacciones que se crean entre los diversos actores, no obstante, y para efectos prácticos, los tres componentes básicos de los modelos de negocio se describen a continuación.

Nodos o actores de la red de valores: cada nodo se compone de cinco elementos y para efectos visuales se representa con un diamante en el que se coloca un actor central –organización o productor-, y a su alrededor cuatro actores que se ubican de manera simétrica (proveedores, clientes, competidores y complementadores).

Figura 2. Esquema de la red de valores propuesta por Nalebuff y Brandemburguer (2005).



Fuente: Nalebuff & Brandemburguer (2005)

Los flujos y relaciones de la red de valores definen la manera en que se relacionan los elementos del modelo de negocio con los actores de la red y a continuación se explican:

Propuesta de valor: cuyo propósito es describir con claridad la manera en que se genera valor para el cliente. Esta propuesta de valor se puede fundamentar en una serie de criterios, como la novedad al cubrir una necesidad o problema para el que no existía un producto o solución específica; la mejora del rendimiento sobre la oferta existente, con mayor calidad, más velocidad o mayor durabilidad; la personalización que permite cubrir necesidades específicas con productos o servicios adaptados individualmente o incluso co-creados por el mis-

mo usuario; un diseño más cuidadoso o novedoso respecto a la oferta existente; y soluciones u ofertas de bajo costo que son apreciadas por el cliente en función de su poder adquisitivo.

Canales de comunicación: para alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes, generalmente, son basados en cinco criterios: notoriedad, qué hacer para que la gente conozca a la empresa y su propuesta de valor; evaluación que hace el cliente sobre la utilidad de la propuesta de valor; la manera en que se genera la compra por parte de los clientes; la manera en que se entrega la propuesta de valor a los clientes; y el servicio o seguimiento postventa para conocer la satisfacción del cliente, esto es la relación que se establece con los clientes.

Actividades clave: las que resulten relevantes, para ganar la preferencia de los clientes, no sólo para atraerlos, sino retenerlos, generar la recompra y propiciar la recomendación del negocio.

Gestión de principios y liderazgo: estos conceptos marcan la diferencia en la manera de ejecutar la propuesta de valor; le imprimen un toque especial al negocio, cuya finalidad es crear una diferencia insustituible, en cuanto a conocimiento, talento, oportunidad, credibilidad, congruencia, actitud, atención, creatividad, y todas aquellas orientadas a lograr la satisfacción del cliente y del no cliente.

Fuentes de ingreso: esto es de dónde provienen los ingresos del negocio.

Recursos clave: todos aquellos necesarios para la eficaz operación de la empresa.

Socios clave: esto no sólo se refiere a los accionistas de la empresa, sino a los actores que por su actividad resultan ser complementadores del negocio.

Estructura de costos: esta se define en función de los costos en que incurre la empresa para la gestión del negocio, pueden ser fijos o variables, pero también pueden ser permanentes, temporales u ocasionales, en función de las necesidades del negocio.

Un modelo de negocio es precisamente la manera en que está conformado el sistema de conexiones internas y externas de los actores que conforman una red de valores, incluyendo la manera en que se distribuye el valor generado.

El modelo de negocio de las materias primas agropecuarias

Los productores agropecuarios son básicamente oferentes de materias primas, por lo que suelen ser vulnerables al poder de los compradores, a la competencia del mercado, al poder de sus proveedores, al poder de los oferentes sustitutos y a las barreras de acceso al mercado (Porter 2008). Ante todas estas fuerzas del mercado, la herramienta que mejor se ha explorado para mitigar la vulnerabilidad de los productores agropecuarios es la organización gremial, que en algunos casos ha servido para obtener ventaja de las compras y ventas en común, la regulación de precios y la negociación sobre los factores de producción.

Así entonces, los comerciantes de productos agropecuarios como granos y carne negocian productos totalmente indiferenciados, pero lo que venden, es la presunta distinción de la ejecución de la venta: la eficiencia de sus transacciones en favor de sus clientes (servicio),

su capacidad de respuesta frente a cuestionamientos (calidad), la claridad y velocidad de sus confirmaciones (conocimiento intrínseco), la eficacia de la venta personal (atención al cliente) y así sucesivamente. En resumen, el producto ofrecido es diferenciado, aunque el producto genérico sea idéntico (Levitt 1980).

Cuando el producto genérico es indiferenciado, la promesa del producto ofrecido hace la diferencia a la hora de obtener clientes, mientras que la seriedad y formalidad del producto entregado la hace al momento de mantenerlos. Desde el punto de vista de la teoría económica, los llamados commodities indiferenciados son excesivamente sensibles al precio, no obstante, la diferenciación a través del modelo de negocio permite entregar un producto genérico y cobrar por los atributos que lo vuelven diferente (Levitt 2006).

En todo caso, existen dos factores que son verdaderamente importantes a la hora de vender un commodity diferenciado: el primero se refiere a la disposición del cliente a pagar por ese producto y sus atributos, y el segundo es que los clientes asignan valor a un producto en proporción a su capacidad percibida en éste, para ayudar a resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades. Estas dos consideraciones que pueden ser gestionadas por el vendedor, son trascendentales para que el consumidor pueda tomar una decisión sobre a quién comprar y cuánto pagar. Bajo esta perspectiva el modelo de negocio es más aplicable a cualquier producto o servicio, cuanto más arrecie la competencia de precios y es precisamente la diferenciación a través del modelo de negocios, la que brinda la capacidad de gestionar la red de valores.

Cómo gestionar un modelo de negocio

Desde una óptica pragmática, el modelo de negocios consiste en dos elementos esenciales: la propuesta de valor y estrategia para la operación del modelo.

La propuesta de valor

En un estudio que incluyó a las 500 empresas más destacadas en el mundo que cotizan en bolsa Collins (2008), encontró que las empresas que sobresalen tienen como característica principal una propuesta de valor única, la cual debe ser sencilla, cristalina y que guíe las acciones de la empresa en todos sus esfuerzos. No se trata solamente de tener una estrategia, pues todas las compañías buenas la tienen, pero las compañías sobresalientes basan su estrategia en una honda comprensión de tres dimensiones y logran traducir esa comprensión en un concepto sencillo, claro y convincente.

La propuesta de valor debe responder a la pregunta, ¿qué ofrece la empresa?, esto refleja explícitamente las siguientes tres precisiones: ¿qué necesidades satisface y de qué segmento de clientes?, ¿qué ofrecer o hacer para satisfacer esas necesidades? ¿por qué está dispuesto a pagar el cliente?

Crear una propuesta de valor no consiste solamente en escribir una frase que impresione al cliente. El creador de la empresa global más importante en el negocio del entretenimiento, Walt Disney plantea que un buen negocio debe conocer perfectamente a su cliente, de tal

manera que, el concepto que hoy en día se conoce como la propuesta de valor debe partir de una investigación de mercado y del cliente, se trata de aprender quienes son los invitados y comprender lo que esperan cuando acuden a la empresa, esta tarea debe ser permanente porque las expectativas y necesidades de los clientes van evolucionando con el tiempo, como va cambiando la demografía, el tamaño de la demanda y los avances tecnológicos.

Conocer al cliente, también permite conocer de manera automática a quienes no lo son y que podrían ser clientes potenciales, en tal sentido, adquiere importancia averiguar los intereses de los clientes potenciales a quienes la propuesta de valor no satisface, para averiguar nuevamente cuáles son sus expectativas. Como las necesidades de los clientes pueden ir cambiando con el tiempo, no debe ser extraño que las empresas vayan ajustando cambios en su propuesta de valor. Un ejemplo de ello es que la propuesta de valor de Walt Disney Company ha ido cambiando con el paso del tiempo: en un principio dicha propuesta rezaba: *“el negocio de Disney es hacer feliz a la gente, especialmente a los niños”*. Más tarde esa propuesta evolucionó y en la actualidad propone: *“crear felicidad al brindar el mejor entretenimiento para la gente de todas las edades en todo el mundo”*.

Por su parte, la información demográfica puede revelar datos importantes, tales como: quienes son los clientes, de dónde provienen, cuanto esfuerzo invierten para acceder a la propuesta de valor, cuánto gastan, etc; sin olvidar que dicha información se va actualizando con el tiempo. Por ello, con la finalidad de mantener siempre vigente su propuesta de valor, Walt Disney planteaba –*“no quiero a los empleados atrás del escritorio, los quiero en el parque observando lo que los invitados hacen y averiguando cómo pueden lograr que el lugar sea más agradable para ellos”*– .

Al generar una propuesta de valor, también se deben incluir conceptos como la psicología del cliente, ésta ayuda a descubrir cuatro aspectos, tales como: las necesidades que en principio parecen obvias, pero los deseos son menos obvios y sugieren los objetivos más profundos de un cliente; los estereotipos comerciales, que son esas nociones preconcebidas que todos los clientes tienen de un negocio o industria y son claves que ayudan a conocer las características de la descripción del cliente; finalmente las emociones que corresponden a los sentimientos que los clientes experimentan a través del contacto que tienen con la propuesta de valor. Si una propuesta de valor no logra conquistar estos cuatro aspectos no es una propuesta de valor suficientemente buena (Disney_Institute, 2008).

Otro ejemplo importante de una propuesta de valor clara, sencilla y convincente es la que llevó a posicionar a la empresa número uno en el mercado global de los llamados Fast food, se trata de McDonald's que hoy cuenta con 26 mil locales en 126 países, atiende a 40 millones de clientes diariamente, vende 145 hamburguesas por segundo y sigue creciendo a un ritmo entre tres y cinco locales por día en todo el mundo, cuya propuesta de valor reza: *“servir con rapidez un menú limitado de comida caliente apetitosa en un restaurante limpio y agradable por un buen precio”*.

A través del entrenamiento a los empleados, Mc Donald's brinda a sus clientes la posibilidad de pasar por una comida rápida y estandarizada, sin tener que bajar del automóvil y que garantice la satisfacción de sus consumidores.

La estrategia de operación

Desde el punto de vista de los grandes pensadores de la gestión empresarial, aunado a la importancia que tiene una propuesta de valor, ésta siempre debe ser acompañada de la planeación de una buena estrategia para su ejecución. Un modelo de negocio es una reflexión sobre la estrategia de la empresa (Casadesuss-Masanell and Ricart, 2010). En tal sentido, la principal pregunta es; ¿cómo lograr la rentabilidad de la propuesta de valor?, con ello se debe responder explícitamente a las siguientes áreas críticas: ¿cómo configurar el negocio para satisfacer la demanda del cliente?, ¿qué hacer y qué subcontratar?, ¿cuánto cuesta la propuesta de valor? Y finalmente, ¿cómo hacer que la propuesta de valor se convierta en una ventaja competitiva y sostenible? (Lindgardt *et al.* 2009).

Desde la óptica operativa, el modelo de negocio tiene una gran empatía con la naciente teoría de la estrategia propuesta por algunos autores de la gestión empresarial. De hecho, el éxito que han tenido las recientes publicaciones relacionadas con el modelo de negocio (Ruelas-Gossi, 2004; Michellin, 2007; Yunus, 2010) invita a repensar la estrategia de la empresa, ya que todas las acciones, desde su concepción hasta su lanzamiento y alcances, se relacionan con la cuidadosa elaboración de las estrategias, la planeación y el control de las actividades del negocio; además de la innovación en la empresa y aún más allá, incluso en la renovación de la misma: ello fortalece de manera sostenible su competitividad, su permanencia y éxito en el largo plazo (Maucher 2007).

En tal sentido, la innovación no se refiere a la novedad y al invento, sino a la capacidad de una empresa de reinventarse en diferentes áreas, para lo cual es necesario valerse de diferentes recursos, tanto externos como internos, que estarán relacionados con la creatividad para “mantener y mejorar constantemente la capacidad innovadora” en la empresa (Maucher, 2007). En otras palabras, a esto se ha llamado Innovación en el modelo de negocio.

Una estrategia es la disciplina que sirve, o debería servir, para administrar mejor el futuro, al menos el empresarial (Hamel and Prahalad 2005).

La estrategia consiste en alinear y reforzar los recursos, las capacidades, aptitudes y actitudes de una empresa, en torno de un propósito a fin de conseguir un objetivo y una meta concreta. Cabe aclarar que no debe confundirse a la estrategia con el concepto de “táctica”, utilizado muy a menudo en la disciplina militar, la diferencia estriba en que las tácticas suelen ser momentáneas y de corto alcance, mientras que la estrategia involucra a todas las capacidades y recursos de la empresa.

Una estrategia empresarial debe ser explícita con respecto al futuro, los mercados en que se operará, cuánto y qué tan rápido se desea crecer y cómo se pretende diferenciar a la empresa de los competidores (Montgomery *et al.* 1991).

Como se mencionó anteriormente, durante los últimos años se ha configurado la denominada teoría de la estrategia, que se concibe como la ciencia de la articulación social, centrada en el aprovechamiento de las coyunturas críticas, para convertirlas en oportunidades y en la búsqueda de mejores configuraciones de la trama social, pero sobre todo la acción, debido a que la estrategia es una disciplina para la acción y su banco de pruebas es la realidad social (Pérez and Massoni, 2009).

La teoría general de la estrategia es una disciplina que debería proporcionar a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, el bagaje mental e instrumental de acción necesario para saber responder a los retos y oportunidades que les aguardan, por aleatorios y hasta inesperados que sean.

En cuanto a estrategias exitosas se refiere, no deja de sorprender al mundo, la irrupción de empresas que sobresalen desde los países emergentes (Pérez and Massoni 2009), tal es el caso de CEMEX, una empresa mexicana proveedora de cemento para la construcción y que ha conquistado al mundo con su propuesta de valor, a través de la creación del concepto de nodos –de logística, distribución y financiamiento- requeridos para proporcionar una solución integrada, asumiendo el compromiso de transferir conocimiento y mejores prácticas.

De esta manera, CEMEX diseñó una sofisticada tecnología para despachar cemento a los sitios de trabajo como una entrega de pizzas, con lo cual ha logrado evadir la competencia por precio y ha alcanzado una propuesta de valor mucho más sofisticada (Ruelas_Gossi and Donald 2006). Empresas como CEMEX y otras de América Latina, han sabido gestionar desde los mercados emergentes, una buena estrategia en la ejecución de su modelo de negocio.

La relación entre el modelo de negocio y la estrategia es tal que, en algunos casos, se ha llegado a utilizar los términos de estrategia comercial y modelo de negocio como sinónimos, debido a que los dos términos se usan para hablar de todos los componentes y actividades que guían las decisiones de los directivos, debido a que ambos describen el sistema y las actividades comerciales que indican cómo encajan las distintas piezas de un negocio; no obstante que existen cuatro sutiles distinciones que son clave en estos conceptos (Mootee 2014).

Tabla 2. Distinciones clave entre el concepto de modelo de negocio y la estrategia comercial

Modelo de negocio	Estrategia comercial
Se centran en la interrelación entre distintos elementos, relaciones y el modo en que el valor se crea, se captura y se transfiere	Se centra sobre todo en la competencia y en el mantenimiento de la diferenciación
Se ocupa más por cómo funciona un negocio dentro de la cadena o las redes de valores	Incluye las habilidades organizacionales que tienen un impacto directo sobre las decisiones operacionales y la cultura organizacional o sobre cómo debe ejecutarse una estrategia
Se centra estrechamente en cómo se puede generar valor al volcarse en la estrategia de precios, las alianzas estratégicas y la elección de canales. Todas estas decisiones afectan a las ventas y tienen como objetivo la optimización de los ingresos o en ocasiones la supervivencia de una fase temprana de un negocio	Aborda cuestiones mucho más amplias y profundas, incluyendo la estructura de capital, la estructura de costos y la utilización de los activos
Están sujetos a cambios en la tecnología y en la dinámica competitiva y por consiguiente ellos mismos están sujetos constantemente al cambio	Una vez que se ha diseñado, todo se centra en su puesta en marcha

Fuente: elaboración propia, con información de (Mootee 2014)

La innovación como elemento dinamizador del modelo de negocio

Desde el punto de vista de la innovación, el modelo de negocio representa el contenido, la estructura y gobierno de las transacciones diseñadas, para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio (Amit and Zott, 2001)

Algunos autores consideran que es precisamente el concepto de innovación en el modelo de negocio, la mejor herramienta que ha logrado proyectar la emergencia de las principales empresas exitosas del mundo, especialmente las de los países en desarrollo (Ruelas-Gossi, 2004). Esa innovación se convierte en una nueva fuente de creación de valor, que puede resultar especialmente atractiva cuando los recursos escasean, porque se basa en la combinación, de forma novedosa, de los recursos existentes que controlan una empresa o sus socios (Zott and Amit, 2010).

La innovación fortalece de manera sustentable la capacidad de una empresa y garantiza su existencia y éxito de largo plazo.

Es fundamental, para el éxito de una empresa, que ésta haga todo lo posible por promover sus capacidades y poder innovadores, así como su disposición para innovar, sobre todo en su modelo de negocio.

La necesidad que tiene una empresa de ser innovadora no sólo se refiere a nuevos productos, sino a todas las áreas que la conforman, como tecnología, procesos y métodos, organización, políticas de recursos humanos y liderazgo. Desde luego la innovación es especialmente importante cuando se relaciona con crear nuevos productos o mejorar los existentes. Las ideas e inspiraciones de nuevos productos pueden provenir de cualquier parte: del mercado, de la investigación de mercados, de los empleados de los departamentos, de los clientes, proveedores, académicos, consultores y por supuesto, de la investigación interna (Maucher, 2007).

Es precisamente el tipo de innovación disruptiva aplicada al modelo de negocio, la que ha dado origen al término “*modelo de negocio disruptivo*”, cuando se introducen atributos completamente nuevos y distintos de los usuales y esperados por los clientes no tan sólo en el producto, sino en la manera de crear y entregar valor a los clientes (Christensen and Brower 1995).

Los modelos de negocio disruptivos se distinguen por las siguientes características:

1. Empiezan abordando mercados emergentes y por lo general, pero sin generalizar se extienden a los mercados maduros –es el caso de las empresas brasileñas JBS y Marfrig, que tienden a liderar el mercado de cárnicos en el mundo–.
2. Tienen la capacidad de crear cambios en los sistemas sociales a través de la escala y la replicación –este es el caso de la mexicana SuKarne que lidera el mercado mexicano de carne bovina y tiende a extenderse a otras partes del mundo–.
3. Atienden a las necesidades insatisfechas que los modelos de negocio tradicionales no pueden satisfacer porque se requiere una solución más compleja.

4. Ofrecen productos o servicios que son más simples y menos costosos que los existentes.
5. Tienen la capacidad de generar recursos de manera diferente.
6. En el principio suelen ser ignorados y menospreciados, e incluso alentados por los competidores existentes, para quienes el modelo es en apariencia un complementador.

La gestión de la innovación en las empresas

Para ser innovadoras, las empresas deben fomentar la creatividad. Todo comienza con seleccionar a los empleados con base en su creatividad y talento innovador; además, en cierta medida, los métodos, sistemas y actividades específicos también pueden ayudar. Como un ejemplo de la creatividad y del talento innovador, en la ciudad de Jobra en Bangladesh, observando la necesidad de la gente pobre que le rodeaba, Yunus pudo concebir un banco nuevo, dedicado a atender a los pobres, al que llamó “Grameen Bank” –que quiere decir “banco aldeano”, en idioma bengalí– (Yunus, 2010).

Un método muy eficaz consiste en promover el intercambio de nuevas ideas entre cada una de las unidades de negocio, en Nestlé esa práctica se conoce como “fertilización cruzada”. No es fácil implementarla debido a que muchas personas suelen rehusarse a aceptar innovaciones que se crean en otros lugares o por otras personas.

Otra técnica consiste en organizar reuniones o conferencias diseñadas para desarrollar nuevas ideas. La más conocida y eficaz de estas técnicas es la llamada “lluvia de ideas”, en la que se incita a todos los colaboradores a expresar sus ideas, incluso las más excéntricas o aparentemente absurdas. De una reunión en la que se dio una lluvia de ideas, entre Yunus y el presidente de la junta directiva de la empresa trasnacional de origen francés conocida como Grupo Danone, nació “Grameen-Danone” en Bangladesh como una empresa social – una empresa que se sostiene a sí misma pero cuyo propósito es producir beneficios sociales más que generar utilidades-. El aporte de Danone significaba que la nutrición sería un enfoque natural del negocio, porque era un área de mucha necesidad entre Bangladesh, donde la mitad de los niños sufren de desnutrición, especialmente en las áreas rurales (Yunus, 2010).

La innovación también se puede promover mediante la transferencia de ideas o tecnologías completamente diferentes. Por ejemplo, fue en Nestlé donde se inventó y desarrolló la leche en polvo; posteriormente ese mismo principio se aplicó a café, con ello se creó un producto instantáneo que se popularizó como “Nescafé”.

Otro método clave consiste en otorgar más libertad empresarial a cada una de las unidades de la empresa, además de presupuestos mayores para los nuevos desarrollos. Starbucks que es la compañía más rentable –de 1992 a 2014 sus acciones subieron más de 5,000% - en la venta de café -un commodity agrícola- en el mundo, ha facultado a sus empleados para tomar decisiones con libertad para proceder correctamente, ello permite generar “conexiones emocionales” con los clientes. De tal manera que su ventaja competitiva sobre otras marcas es que permiten a cada cliente generar una bebida personalizada a su gusto con calidez y trato humano.

La investigación es esencial para la innovación en el modelo de negocio de las empresas. Más que cualquier otra cosa, la inversión en investigación y desarrollo es imprescindible para lograr el éxito perdurable, sin embargo, para que la investigación genere contribuciones realmente excelentes es necesario controlar varios factores (Maucher, 2007): por sí sola, evidentemente la investigación puede lograr mucho. Sin embargo, debe estar en sincronía con el mercado y sus necesidades, pues así tendrá metas claras que seguir; una buena planeación debe anteceder a la investigación, pues muchos proyectos se extenderán durante largos períodos; la dirección debe decidir de manera constante si se desarrollará investigación de manera interna o si se optará por cooperar con otras empresas y la academia.

Las innovaciones también pueden adquirirse de terceras partes o mediante licencias; como en todo, el tiempo es un factor determinante. La dirección debe estar siempre enfocada en el largo plazo y perseverar por todos los medios a su alcance en el campo de la investigación; la dirección debe decidir de manera estratégica a qué áreas enfocar la investigación.

Para que las empresas logren ser más innovadoras, es vital promover la comunicación y compartir las experiencias dentro de la organización; la investigación debe ser un área estratégica para cualquier empresa; la llamada investigación defensiva ha cobrado gran importancia en años recientes, debido a que es un requerimiento importante probar que los nuevos productos no tienen efectos nocivos, pues así lo imponen los procedimientos de aprobación pública; así también, la investigación debe estar sujeta a una evaluación constante; la selección de personal para esta área debe ser rigurosa y se deben aplicar estándares de calidad más altos; para tal fin, es importante contar con personal creativo y calificado.

El modelo de negocio y la ingeniería

Medida que las opresiones en los negocios se han hecho más complejas, se requiere de la aplicación de conceptos ingenieriles en su ejecución. Algunas definiciones de modelo de negocio más apegadas a la ingeniería son las siguientes dos:

- a) El modelo de negocio es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización del valor económico (Chesbrough and Rosenbloom, 2002).
- b) El modelo de negocio es una arquitectura del producto, servicio o flujo de información, que describe el rol de los diferentes actores del negocio, los beneficios potenciales para los diferentes actores y las fuentes de ingresos (Timmers, 1998).

Estas dos definiciones, hacen énfasis en que el modelo de negocio tiene mucho que ver con la manera en que la empresa se organiza y la manera en que se entrega un producto o un servicio al cliente –un modelo de negocio es simplemente la representación de la realidad de la manera en que una empresa crea y captura valor (Shafer *et al.*, 2005) –, así una empresa puede sobrevivir con los productos que vende, pero sólo crecerá por la forma en que los proporciona, en tal sentido se ha acuñado el término de ingeniería del modelo de negocio.

La ingeniería del modelo de negocio inicia como ingeniería del producto o servicio, pero luego se traduce en ingeniería del sentimiento y la emoción, al grado que la manera de proporcionar un producto es más valiosa que el producto mismo. Algo como lo que Walt Disney llamó **Imaginería = Imaginación + Ingeniería**.

El modelo de negocio y su estado del arte

Algunos autores consideran que se trata de una teoría en construcción, siempre relacionada con la manera en que las empresas organizan sus capacidades, recursos, aptitudes y actitudes para ofrecer un determinado producto o servicio al consumidor, así como la manera en que el consumidor valora ese bien o servicio recibido –un modelo de negocio es la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores (Amit and Zott 2012)-. En tal tesitura, desde el punto de vista de Popper, es posible afirmar que el modelo de negocio se encamina a la configuración de una teoría que puede ser verdadera o falsa –Popper con su problema lógico de la inducción, introduce la idea de que se deben considerar todas las leyes o teorías como hipótesis-. A su vez Popper plantea que, una hipótesis “es una proposición cuya verdad es simplemente una conjetura.

En contraste, desde el punto de vista de Kuhn, es aún difícil probar que el modelo de negocio constituya un nuevo paradigma empírico –logros científicos universalmente aceptados que durante algún tiempo suministran modelos de problemas y soluciones a una comunidad de profesionales (Kuhn 1970)-; toda vez que, por tratarse de casos específicos y únicos de empresas que eligen sus propias estrategias, resulta complicado probar su validez universal, no obstante que si se puede probar el fracaso de una empresa por la ausencia de un modelo de negocio. Existen dos características que definen a un paradigma: la primera es que las obras científicas rivalizan entre sí, es decir que son incompatibles unas con otras; la segunda consiste en la concepción propia de las comunidades científicas al adoptar un paradigma, creen haber resuelto todos los problemas de la naturaleza y para siempre. Por otro lado, un paradigma se sustenta sobre una o varias teorías científicas, así también se provee de principios y conceptos que conforman un cuerpo científico que lo sostiene.

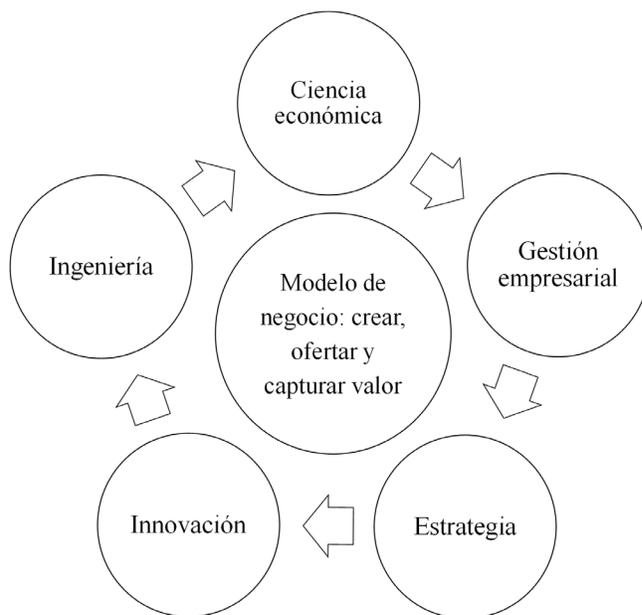
El modelo de negocio de una empresa rivaliza en todo caso, con la ausencia de un modelo de negocio. En tal sentido la hipótesis a contrastar es que, las empresas deben su situación de éxito o fracaso al modelo de negocio que han adoptado, si esto resulta cierto, el concepto del modelo de negocio tiende a convertirse en un nuevo paradigma de la gestión empresarial, que cobrará una mayor importancia en futuras investigaciones.

4. Conclusiones

El modelo de negocio es un concepto que nace de la praxis empresarial y que tiene una íntima relación e interacciones con la ciencia económica, gestión empresarial, teoría de la estrategia, teoría de la innovación y disciplina de la ingeniería; para conformar un arreglo holístico de la

empresa, tal como se muestra en la figura 3, a fin de ofertar un bien o servicio que provea soluciones a las necesidades y deseos de los clientes, e incluso despierte en ellos emociones capaces de fidelizar su relación con la empresa; creando así una relación ganar-ganar, que permita a la empresa ofertar valor para el cliente, crear valor para su red de negocios al hacerla más rentable y competitiva, además de capturar valor para los accionistas y empleados.

Figura 3. Muestra el carácter holístico del concepto “modelo de negocio” para crear una red de valor más atractiva en la que todos los actores tengan acceso a una parte del valor generado.



Fuente: Elaboración propia.

5. Referencias bibliográficas

- Amit, R. and Zott, C., 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493–520.
- Amit, R. and Zott, C., 2012. Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, (13 march), 1–32.
- Arrow, K.J., 1962a. Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: Universities- National Bureau, ed. *The rate and direction of inventive activity: economics and social factors*. Princeton University Press, 609–626.
- Arrow, K.J., 1962b. The economic implications of learning doing. *The Review of Economic Studies*, 29 (3), 155–173.

- Casadesuss-Masanell, R. and Ricart, J.E., 2007. *Competing through business models*. Cambridge.
- Casadesuss-Masanell, R. and Ricart, J.E., 2010. From strategy to business models and tactics. *Long Range Planning*, 43, 195–215.
- Chesbrough, H.W. and Rosenbloom, R.S., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 533–534.
- Christensen, C.M. and Brower, J., 1995. Tecnologías disruptivas: subiéndose a la ola. *Harvard Business Review*.
- Coase, R., 1937. The nature of the firm. *Económica*, (November), 386–405.
- Collins, J., 2008. *Empresas que sobresalen (Spanish Edition)*. Norma S A Editorial.
- Covey, S.R., 2004. *The 8th habit, from effectiveness to greatness*. New York.
- Disney_Institute, 2008. *Disney y el arte del servicio al cliente*. 2da Edición. México.
- Drucker, P.F., 1952. Management and the professional employee. *Harvard Business Review*, (May- June).
- Drucker, P.F., 1962. Big business and the national purpose. *Harvard Business Review*, (March-april).
- Drucker, P.F., 1985. La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, (Mayo- junio).
- Drucker, P.F., 1992. La nueva sociedad de las organizaciones. *Harvard Business Review*, (Reimpresión Ro512N-E).
- Drucker, P.F., 1994. *La sociedad postcapitalista*. Primera re. España.
- Drucker, P.F., 2005. La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, (Edición extraordinaria), 19–25.
- Fayol, H., 1921. *L'incapacité industrielle de l'Etat*. Paris.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K., 2005. Propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 10–25.
- Harrington, R.J. and Tjan, A.K., 2008. Transformar la estrategia cliente por cliente. *Harvard Business Review*, marzo.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., and Kagermann, H., 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86, 50–59.
- Kotler, P., 2003. *Marketing insights from A to Z. 80 concepts every manager needs to know*.
- Kuhn, T.S., 1970. *The structure of scientific revolutions*. second. Chicago.
- Levitt, T., 1980. El marketing exitoso mediante la diferenciación, de lo que sea. *Harvard Business Review*, (Enero-Febrero).
- Levitt, T., 2006. ¿En qué negocio está usted? *Harvard Business Review*, (Octubre).
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., and Deimler, M.S., 2009. Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. *Boston Consulting Group*, (December), 9.

- Maddison, A., 2001. *The world economy: a millennial perspective*. Paris.
- Magretta, J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 3–8.
- Massa, L., Zott, C., and Amit, R., 2010. *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*. IESE Business School- University of Navarra.
- Maucher, H., 2007. *Ein leitfaden für unternehmerischen erfolg*. first. Frankfurt.
- Michelli, J.A., 2007. *The Starbucks experience*. first. New York.
- Montgomery, C.A., Wernerfelt, B., and Balakrishnan, S., 1991. Strategy And The Research Process: A Reply. *Strategic Management Journal*, 12, 83–84.
- Mootee, I., 2014. *Design thinking for strategic innovation*. first. Hoboken, New Jersey.
- Morris, L., 2009. Business Model Innovation , the strategy of business breakthroughs. *International Journal of Innovation Science*, 1 (4), 191–204.
- Morris, M., Schindehutte, M., and Allen, J., 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726–735.
- Nalebuff, B.J. and Brandenburger, A.M., 2005. *Coo – petencia*. Bogotá Colombia.
- Nash, J., 1951. Non-cooperative games. *The Annals of Mathematics*, Second ser (2), 286–295.
- Nordhaus, W.D., 1969. An economic theory of technological change. *The American Economic Review*, 59 (2), 18–28.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2005. Clarifyin business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information System*, 15 (May).
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2010. *Business model generation*.
- Parkin, M. and Loria, E., 2010. *Microeconomía, versión para Latinoamérica*. México.
- Pérez, S. and Massoni, R.A., 2009. *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona.
- Porter, M.E., 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, March-april, 71–91.
- Porter, M.E., 2008. Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Ruelas_Gossi, A. and Donald, N.S., 2006. Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. *Harvard Business Review*, (Noviembre), 2–10.
- Ruelas-Gossi, A., 2004. El paradigma de la T grande. *Harvard Business Review*.
- Schumpeter, J.A., 1939. *Business cycles*. NBER Books, 1950 (1939), 1883–1950.
- Schumpeter, J.A., 1943. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Routledge.
- Shafer, S.M., Smith, H.J., and Linder, J.C., 2005. The power of business models. *Business Horizons*.
- Smith, A., 1776. *An inquiry into the nature and causes of the wealt of nations*. 29th ed. Lausanne.
- Solow, R.M., 1956. A contribution to the theory of economic growth. *The Quartely Journal of Economics*, 70 (1), 65–94.

- Solow, R.M., 1957. Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 39 (3 August), 312–320.
- Stiglitz, J.E. and Greenwald, B.C., 2015. *La creación de una sociedad del aprendizaje*. México. Taylor, F.W., 1911. The principles of scientific management Harper Bros, New York, 5–29.
- Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.
- Timmers, P., 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 3–8.
- Wessel, M. and Christensen, C.M., 2012. Surviving Disruption. *Harvard Business Review*, 90, 56–64.
- Wu, X. and Zhang, W., 2009. Business model innovation in China: from a value network perspective. US- China Business Cooperation in the 21st Century: Opportunities and Challenges for Entrepreneurs”. In: I. University, ed. Indianapolis and Bloomington.
- Yunus, M., 2010. *Empresas para todos*. primera ed. Colombia.
- Zott, C. and Amit, R., 2010. Business model innovation: creating value in times of change.