

# Estrategia en el siglo XXI. Modelos de negocio en acción<sup>1</sup>

Joan Enric Ricart

## Introducción

El “modelo de negocio” es uno de los términos más ampliamente usados en la literatura sobre estrategia, tanto académica como directiva. Años después de que explotara la burbuja tecnológica que dio pie al desarrollo de muchos nuevos modelos de negocio basados en Internet, el término sigue en auge, ocupando un lugar importante en la agenda de los altos directivos de todo el mundo. Los distintos estudios de IBM Global Business Services (IBM Global CEO Study, 2006, 2008, 2010 y 2012)<sup>2</sup>, empezando por el de 2006, ilustran un creciente interés de los CEO por este tema. En particular, el estudio de 2006 —“Expanding the Innovation Horizon”— muestra que casi una tercera parte de los esfuerzos de innovación se dedicaban a los modelos de negocio, frente a los productos/mercados o a las operaciones. Pero, incluso de forma más relevante, muestra que las empresas que enfocaban su innovación en modelos de negocio tenían, de media, un crecimiento del margen operativo más de un 5% superior al de sus competidores (calculado en porcentaje como crecimiento anual compuesto en los últimos 5 años). El mismo indicador para las empresas que innovaban en productos/mercados es positivo, pero cercano a cero, y para aquellas empresas innovando en operaciones es incluso negativo (véase la **Figura 1**).

---

<sup>1</sup> Esta nota se basa en los conceptos sobre competencia en modelos de negocio desarrollados en

- Casadesus-Masanell, R., y J. E. Ricart: “Competing Through Business Models (A). Business Model Essentials”, Harvard Business School, nota 708452 (2008).
- Casadesus-Masanell, R. y J. E. Ricart: “Competing Through Business Models (B). Competitive Strategy vs. Business Models”, Harvard Business School, nota 708475 (2008).
- Casadesus-Masanell, R. y J. E. Ricart: “Competing Through Business Models (C). Interdependence, Tactical & Strategic Interaction”, Harvard Business School, nota 708476 (2008).

Así como también en el “Personal Statement” del Prof. Ramón Casadesus-Masanell, de la Harvard Business School, publicado el 9 de abril de 2010 y accesible en su página web: [http://www.hbs.edu/faculty/Profile%20Files/Casadesus-Masanell\\_Ramon\\_Personal%20Statement\\_024557f0-42e3-4237-aaf1-db31d11e7cf4.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Profile%20Files/Casadesus-Masanell_Ramon_Personal%20Statement_024557f0-42e3-4237-aaf1-db31d11e7cf4.pdf)

<sup>2</sup> IBM Global Business Services publica cada dos años un Global CEO Study, con resultados de una encuesta a un millar de CEO en los cinco continentes. Estos estudios pueden obtenerse en la web; por ejemplo, el último está disponible en <http://www-05.ibm.com/services/es/ceo/ceostudy2012/>.

---

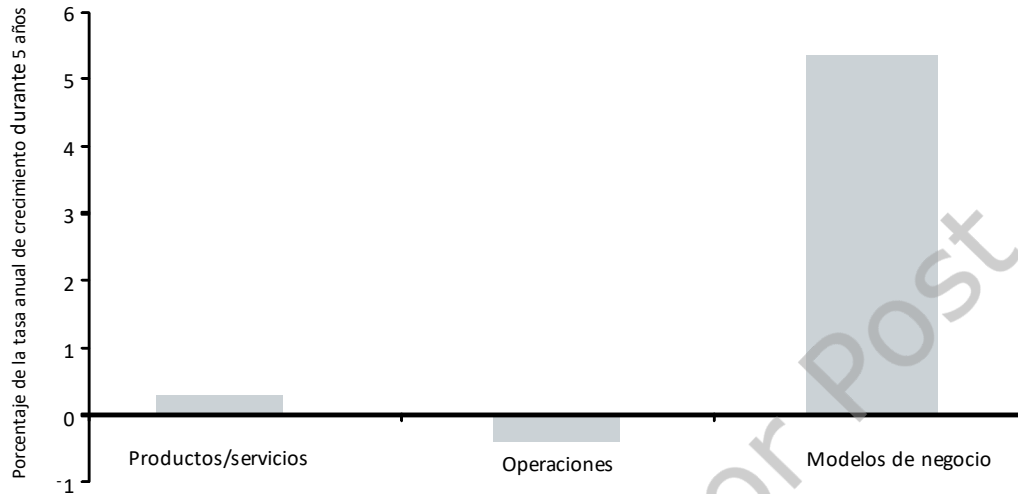
Nota técnica preparada por el profesor Joan Enric Ricart. Diciembre del 2012.

Copyright © 2012 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/11/21

**Figura 1**  
**Crecimiento del margen operativo con respecto a la competencia**



Fuente: IBM Global CEO Study, 2006.

Igualmente, han aparecido un importante número de trabajos académicos, entre los que destacan los números especiales del *Long Range Planning* (2010)<sup>3</sup>, en inglés, o de la *Universia Business Review* (2010)<sup>4</sup>, en español. Si bien todos hablamos de ello, ¿qué es un modelo de negocio y por qué emerge con tanta fuerza en el momento actual?

*El modelo de negocio explica la lógica subyacente de una unidad de negocio, entendida como la forma en que dicha unidad crea y captura valor.* Veamos primero algunos términos de esta definición genérica del modelo de negocio sobre los que encontramos un amplio consenso. Primero, la unidad de análisis alude a la *unidad de negocio* (o, simplemente, “el negocio”). Se refiere a una unidad que cubre unas necesidades específicas para un grupo de clientes, en una determinada zona geográfica, y que, normalmente, confronta un conjunto identificable de ofertas competitivas. Por tanto, la unidad de negocio queda identificada por los factores externos (es decir, los tipos de cliente, sus necesidades, los mercados, los competidores...). Pero esta unidad normalmente se expresa como una agregación de actividades con las que hacer realidad la propuesta de valor para los clientes identificados. En su definición, la empresa identifica los factores idiosincráticos sobre cómo quiere competir para servir esas necesidades (o para explotar esa oportunidad); es decir, los factores de su propuesta de valor. Para cumplir con el objetivo o la oportunidad de ese negocio asociados a dicha propuesta, la empresa “diseña” su modelo de negocio o, lo que es lo mismo, las pautas fundamentales que hay que seguir para crear valor e intentar capturar una parte suficiente del mismo. Por tanto, *el modelo de negocio identifica la manera de crear y capturar valor para explotar esa oportunidad de negocio, y esa manera es, por consiguiente, la lógica subyacente del mismo.*

<sup>3</sup> “Special Issue on Business Models”, *Long Range Planning*, 43, 2-3 (abril/junio, 2010).

<sup>4</sup> *Universia Business Review*, 23 (tercer trimestre, 2009).



## Competir en modelos de negocio

El modelo de negocio no es algo nuevo. Desde el inicio de cualquier actividad empresarial, la empresa ha tenido que diseñar modelos de negocio para explotar las oportunidades que identificaba en el entorno. En consecuencia, la historia del mundo empresarial está llena de invenciones e innovaciones en modelos de negocio. Unas veces son consecuencia de los *cambios tecnológicos*, como los que introdujo la Revolución Industrial, que permitió aprovechar increíbles economías de escala, o como el desarrollo del modelo de negocio de las emisiones de radio comercial, donde se ofrecía gratuitamente un servicio que se financiaba gracias a la publicidad. Y otras, de cambios de otro tipo, como puede ser la identificación de necesidades poco o mal cubiertas. Por ejemplo, los servicios de paquetería rápida que competían inicialmente con el servicio de correos, pensado como servicio público y que no daba buena respuesta a algunas necesidades de las empresas; o el alquiler de remolques para facilitar el traslado, muy común en Estados Unidos y, en su momento, con poca cobertura. En definitiva, como Peter Drucker indicaba, “los cambios ofrecen oportunidades y los emprendedores diseñan modelos de negocio, a veces nuevos, para explotarlas con mayor efectividad que las alternativas disponibles o sustitutivas”.

Si bien es un concepto “antiguo”, el modelo de negocio hoy en día está de moda, y seguramente por buenas razones. Entre éstas cabe destacar una notable aceleración en la presencia de nuevos modelos de negocio o lógicas distintas de competir (crear y capturar valor) con presencia en los sectores más diversos. Estábamos acostumbrados a que la innovación en estos modelos estuviera asociada a nuevos negocios, a nuevas actividades empresariales no existentes anteriormente, a nuevas tecnologías... Esto producía una rápida imitación y, por tanto, también competencia entre empresas “similares” en su lógica subyacente. Pero, actualmente, vemos *una variedad creciente de competencia simultánea con modelos de negocio distintos en multiplicidad de sectores*. Hay mayor espacio para la innovación y, aun más importante, la competencia relevante se basa menos en la imitación y más en la sustitución o, lo que es lo mismo, en la utilización de modelos de negocio dispares para hacer frente a unas mismas necesidades (es decir, la unidad de negocio).

A modo de ejemplo, podemos pensar en lo que representó en su momento la entrada de Dell en el mundo de la fabricación de ordenadores personales. El modelo de negocio establecido por los líderes de aquel momento, como IBM, Compaq o HP, se basaba en la fabricación de ordenadores para *stock* y en la venta de dichos ordenadores a través de intermediarios (*value-added resellers*), que atendían al cliente, personalizaban los ordenadores y facilitaban la instalación y el servicio. En contraste, Dell diseñó un modelo de negocio basado en la fabricación bajo pedido y en la venta directa. El cliente contactaba con Dell explicando sus necesidades y Dell fabricaba el ordenador (u ordenadores) según los requerimientos del mismo sólo cuando el pedido era firme. Esta forma distinta de cubrir la misma necesidad ha llevado al sector a una intensa competencia, pero con empresas que desarrollan distintos modelos de negocio.

Detrás de esta creciente variabilidad hay, obviamente, cambios importantes en nuestro entorno competitivo, cambios que, además, seguramente se producen con mayor celeridad que en tiempos pasados. Sin intentar ser exhaustivos, quizá puede valer la pena detenernos en algunos ejemplos ilustrativos.

Primero, hay importantes *cambios tecnológicos*, muchos de ellos asociados a Internet, pero no únicamente. Así, por ejemplo, emerge una forma distinta de vender, muy útil para mercados especializados, a través de subastas como las que estableció eBay. Actualmente, tanto un particular como una empresa, sea cual sea su tamaño, pueden intentar vender sus productos a