



Atribución 2.5 Colombia (CC BY 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución 2.5 Colombia (CC BY 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/co/>

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

hacer un uso comercial de esta obra



Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

Dirección estratégica y modelos de negocios

Alba Yaneth Espitia Cuervo 342024

Diana Carolina Ramirez Leon 342026

Universidad Católica de Colombia

Administración Financiera

Mayo 2020

Resumen

En el presente trabajo se analiza la relación entre la dirección estratégica y los modelos de negocio con el objetivo de establecer los lineamientos para la creación de un modelo efectivo de negocio acorde con el entorno cambiante y la exigencia de sostenibilidad que presenta el mercado. Para ello se comenzará a identificar las características de un modelo de negocio para luego establecer los lineamientos que permitan evaluar si un modelo de negocio es realmente efectivo. Se finaliza con el análisis de los enfoques de modelos de negocio y con los lineamientos necesarios para definir un modelo de negocio efectivo.

Palabras clave: dirección estratégica, modelos de negocio, modelo de negocio efectivo, enfoque de modelos de negocios.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Concepto de modelo de negocio	1
Ítems para la evaluación de los modelos de negocios.....	6
Relación entre modelos de negocios y la dirección estratégica	7
Enfoques de lineamientos estratégicos.....	7
Lineamientos para una correcta definición de un modelo de negocio	9
Conclusión.....	11
Bibliografía	12

Introducción

Un modelo de negocio puede definirse como la explicación con respecto a la forma en que las empresas llevan a cabo su negocio. En el área de administración existe una tendencia generalizada de establecer las características que deben tener un buen modelo de negocio con respecto a uno deficiente. Y, tradicionalmente se afirmaba que el buen modelo de negocio era aquel que definía el negocio en función de los requerimientos del cliente. Luego, emparentado con la red de valor aparece el modelo de negocio en estrecha relación con la dirección estratégica.

Teniendo en cuenta este planteo, el ensayo a realizar tendrá como enfoque fundamental establecer los parámetros fundamentales para establecer un buen modelo de negocio en relación con la dirección estratégica de la empresa. De acuerdo con lo expuesto por Ramírez et al (2019) se pueden identificar cinco enfoques de lineamiento estratégico del modelo de negocio a saber el enfoque prescriptivo, cognitivo, contextual, del aprendizaje, cultural e integrador. Estos enfoques determinan las diferencias establecidas en cuanto a la relación entre estrategia y modelo de negocio. Pero, las nuevas formas de hacer negocios imponen el establecimiento de otras perspectivas estratégicas. La introducción de internet y las redes sociales y el mayor interés por parte de los consumidores con respecto a las actividades de las empresas y sus impactos en el medio ambiente, delinear el éxito o fracaso actual de las organizaciones.

Y, a la hora de definir las actividades de una empresa, se puede seguir un camino correcto y uno inadecuado. En este caso se expondrán los lineamientos que pueden derivar en una correcta definición del modelo de negocio teniendo en cuenta los nuevos desafíos que enfrentan las empresas actuales.

De esta manera, el presente ensayo tiene el propósito de analizar la relación entre la estrategia y los modelos de negocios para, en última instancia, presentar los lineamientos para definir un modelo de negocio adaptado a las nuevas exigencias de sostenibilidad y conectividad actual.

Concepto de modelo de negocio

Dentro de las posibles definiciones que se han venido desarrollando con respecto a los modelos de negocios hemos elegido la definición de Osterwalder, Morris y Magretta (2005)

los cuales establecen que el modelo de negocio es una herramienta conceptual ya que comprende un conjunto de elementos que permiten expresar la lógica de un negocio. Ese conjunto de elementos refiere a la descripción del valor que la empresa ofrece a sus clientes, la arquitectura de la empresa, la red de socios, comercialización, capital y entrega de valor. Dicha lógica u orden persigue un objetivo específico: generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

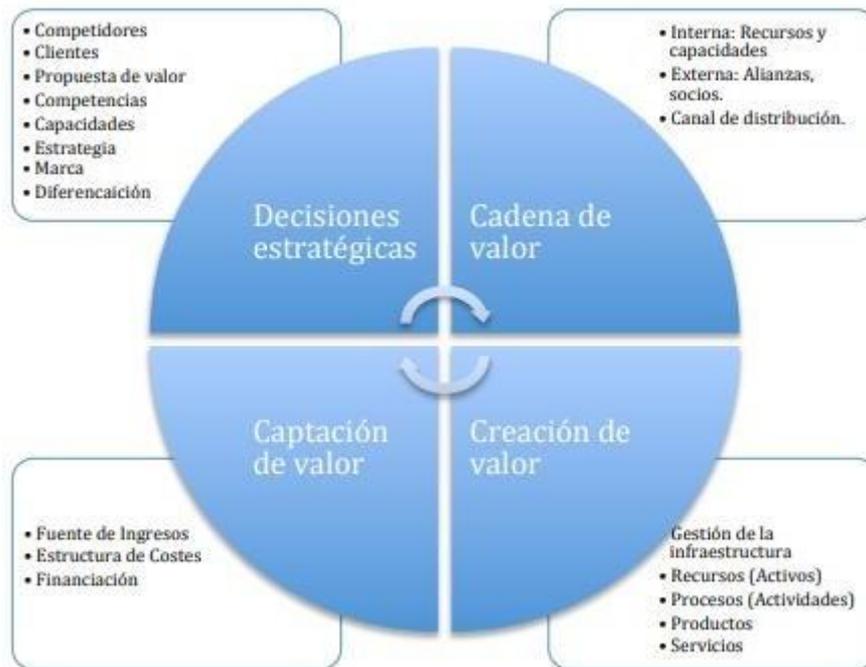
Son muchas las definiciones que se han venido estableciendo con respecto al modelo de negocio. Pero en todas ellas se pueden identificar ciertos ejes comunes: las elecciones de la dirección de las empresas sobre cómo operan las empresas y las consecuencias de dichas elecciones que incluyen capacidades, recursos, intangibles, elementos éstos que permiten identificar el método de funcionamiento del negocio.

Entonces, el modelo de negocio es el conjunto de las elecciones realizadas por las empresas y el conjunto de consecuencias producto de dichas elecciones.

De esta manera, se puede advertir que ya en la definición de modelo de negocio se advierte la relación con la estrategia ya que la estrategia no es más que la selección de un camino de entre varios. Y, el modelo de negocio comprende identificar cuál es el camino seleccionado y cuáles son las consecuencias de esa elección, es decir que, el modelo de negocios incluye el establecimiento de una estrategia empresarial (Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves, 2011).

Ahora en el siguiente gráfico en donde se identifican los elementos de un modelo de negocio se puede advertir que uno de dichos elementos son las decisiones estratégicas de la empresa.

Gráfico 1. Elementos de un modelo de negocio.



Nota. Fuente: Martínez Rodríguez (2014)

Por lo tanto, se puede deducir que pueden existir decisiones acertadas y desacertadas en cuanto al modelo de negocio. Entonces, resulta de vital importancia establecer un método para evaluar los modelos de negocios e identificar su eficacia.

Ítems para la evaluación de los modelos de negocios

En principio, se debe tener en cuenta que un modelo de negocio para ser efectivo debe estar enfocado al cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa. Entonces, para evaluar su efectividad se deben tener en consideración los siguientes conceptos. Debe existir coherencia entre el modelo de negocio con los objetivos perseguidos y luego, debe existir una redundancia y conexión interna de los diferentes elementos del modelo. Deben existir círculos virtuosos, es decir, la presencia de ciertos factores que son exitosos y satisfactorias que impulsan que otros elementos tengan éxito de una manera más sencilla. Por último, debe analizarse el nivel de robustez del negocio: cuanto más vulnerable a la imitación o reemplazo sea un modelo de negocio, menos robusto será (Enrique, 2011).

Como se puede observar, al evaluar la eficacia de un modelo de negocio uno de los ítems a observar es el nivel de coherencia entre el modelo y la estrategia empresarial.

Por su parte, Ricart (2009) afirmó que para interpretar mejor el concepto de modelo de negocio se puede comprender a la empresa como una máquina. Entonces, el modelo de negocio explica cómo se ha construido la máquina (elecciones) y cómo sus distintos elementos funcionan de manera conjunta (consecuencias). Pero, se debe tener presente que los modelos de negocios no existen aisladamente, sino que interaccionan con otros modelos de negocios. Entonces, puede ocurrir que un modelo de negocio sea efectivo en determinadas interacciones, pero no serlo en otras. Y, tampoco se debe olvidar la influencia que pueden tener otros participantes en el entorno de la empresa ya que ello deriva en la posibilidad de que algunas consecuencias sean compartidas con modelos de negocios de otras organizaciones.

Relación entre modelos de negocios y la dirección estratégica

Para Ricart (2009) la dirección estratégica posee el objetivo fundamental de explicar las diferencias de los resultados económicos entre empresas. Esos resultados dependen de la atractividad del sector y de las decisiones diferenciales de las empresas. Además, los resultados las empresas logran mantenerlos mediante el desarrollo de recursos y capacidades difíciles de imitar que permiten la sostenibilidad de la empresa. Y, es el modelo de negocios el que permite integrar en un solo elemento el posicionamiento y la sostenibilidad de la empresa.

Además, el modelo de negocio permite conectar de manera natural la formulación (el pensar) y la implantación de la estrategia (el hacer). De esta manera, el modelo de negocio tiene la capacidad de poder integrar cuestiones que se han separado de manera artificial en el campo de la estrategia.

Enfoques de lineamientos estratégicos.

De acuerdo con Ramirez et al (2009), luego de realizar una revisión bibliográfica exhaustiva concluyeron que los enfoques de modelos de negocio establecen relaciones diferentes entre estos y las estrategias empresarias. Por lo tanto, la relación entre estrategia y modelo de negocio dependerá también del enfoque de modelo de negocio que se seleccione.

El enfoque prescriptivo sostiene la existencia de una articulación de la estrategia con el modelo de negocio que resulta ser un factor fundamental para la creación de la ventaja competitiva. Además, el modelo de negocio debe ser evaluado de acuerdo con la posibilidad que posee una estrategia para asegurar una ventaja competitiva teniendo en cuenta los siguientes filtros: segmentación del mercado, creación de una proposición de valor para cada segmento, diseño e implementación de mecanismos para capturar valor de cada segmento, implementación de mecanismos para obstaculizar la imitación (Ramírez et al, 2009).

Por su parte, el enfoque cognitivo establece un papel protagónico de los directivos en el diseño y la evolución de los modelos de negocios. Los directivos interpretan los cambios del entorno y crean estructuras y procesos para competir. Por lo tanto, es el directivo el encargado de combinar los componentes estratégicos y de incorporar nuevos elementos (Ramírez et al, 2009).

En el enfoque contextual, se identifican dos posiciones: determinista y voluntarista. En la posición determinista se identifican factores contingenciales tales como aspectos del entorno, estructura organizacional y tecnología que pueden alterar el desempeño de la organización por lo que se identifica una estrategia para utilizar con el objeto de contrarrestar las contingencias del entorno. Por su parte la orientación voluntarista establece que la estrategia resulta de un proceso evolutivo que depende de los conceptos de los gerentes con respecto a lo que la organización debería ser y debería alcanzar. Se consideran a la estrategia y a los modelos de negocio por separado, aunque la interacción entre ambos genera un mayor impacto de los resultados empresariales (Ramírez et al, 2009).

El enfoque cultural interpreta a la creación de la estrategia como un proceso de interacción social que se basa en las convicciones e interpretaciones compartidas. Pero, las normas y costumbres establecidas dentro de una organización pueden funcionar como barreras a la innovación.

En cambio, en el enfoque del aprendizaje, la creación de la estrategia es producto de un proceso de aprendizaje social. En este caso, los administradores de nivel táctico y operativo influyen la orientación competitiva y direccionan los cambios en el modelo de negocio.

Por último, en el enfoque sustentable la sostenibilidad se integra como uno de los valores fundamentales de la organización. Y, toma especial relevancia la estrategia colectiva la cual

se puede definir como la definición de políticas y la implementación de acciones que apunten a cumplir con los objetivos sociales de la organización sin sacrificar los objetivos económicos. Como se puede observar, se ha cambiado el enfoque paradigmático de los modelos de negocios por un enfoque de participación lo cual implica la colaboración con instituciones de conocimiento, instituciones gubernamentales y la construcción de compromiso a nivel comunitario. Por otro lado, la corriente ambiental de este enfoque apunta a orientar los modelos de negocios hacia una economía circular lo cual implica el diseño de negocios que impulsan el reciclaje y la reutilización de residuos (Bolaño Rodríguez et al, 2012).

Lineamientos para una correcta definición de un modelo de negocio

Para una correcta definición de un modelo de negocio se deben seguir ciertas etapas dentro de un proceso: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. La movilización consiste en la preparación de un proyecto para el diseño del modelo. Mientras que, en la etapa de comprensión, se recoge información con respecto a los clientes, la tecnología y el entorno. En la etapa de diseño se adapta y modifica el modelo de negocio a la información recabada para luego, en la etapa de aplicación, poner en marcha el negocio. Por último, durante la etapa de gestión, se debe establecer una evaluación y transformación del modelo de negocio (Antoldi, Capelletti y Capelli, 2016).

Luego, en el diseño del modelo de negocio se debe integrar el posicionamiento de la empresa con los objetivos de sostenibilidad (Ricart, 2009).

Se deberán definir los siguientes componentes: los segmentos del mercado; la propuesta de valor; canales; relaciones con clientes; fuentes de ingresos; recursos claves; actividades clave; asociaciones clave; estructura de costos.

Los segmentos de mercado describen las características del cliente objetivo que quiere alcanzar la empresa. Las propuestas de valor representan un valor para los clientes que se basan en varias capacidades. Se trata de definir cómo solucionar un determinado problema, por lo tanto, comprende la resolución de problemas y la satisfacción de las necesidades del público objetivo. Los canales son los medios por los cuales la empresa distribuye y entrega al cliente la propuesta de valor. Las relaciones con los clientes definen el vínculo que establece la empresa con un segmento de clientes objetivos. Las fuentes de ingresos

comprenden la forma en que la compañía genera dinero. Los recursos clave son los insumos que se encuentran relacionados con las capacidades que posee la empresa para ofrecer su propuesta de valor. Entonces, dichos recursos deben ser aquellos que logran crear valor tanto para el cliente como para la empresa. Mientras que las actividades claves son las acciones que la empresa realiza para hacer negocios y lograr sus objetivos. En las acciones se incluyen la producción, la operación y la gestión. La estructura de costos comprende el conjunto de costos en los que incurre la empresa y las asociaciones clave refieren a los acuerdos de cooperación que forma la empresa con otras organizaciones (González Blanch Roca, 2012).

Todos estos componentes deben guardar cierta coherencia entre sí y deben estar en línea con los objetivos fundamentales, la misión y visión de la empresa (González Blanch Roca, 2012).

En última instancia, el propósito de este trabajo es establecer los lineamientos para la generación de negocios sostenibles. Cuando un modelo de negocio obtiene resultados positivos sociales, económicos y medioambientales al mismo tiempo se está en presencia de una idea de negocio sostenible. Para ello se requiere de cambios en la infraestructura, crear nuevas propuesta de valor basadas en las necesidades de los clientes y generar nuevas fuentes de ingresos con nuevas estructuras de costes (Humaidan y Sabatier, 2017).

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha podido establecer que la relación entre la estrategia y el modelo de negocio depende del enfoque que se utilice para la definición de dicho modelo.

La relación que mejores resultados obtiene es aquella que relaciona la estrategia empresarial con el modelo de negocio de tal forma que en la definición del negocio se incluya la estrategia empresarial. Además, a la hora de evaluar la eficacia de un modelo de negocio se debe tener en cuenta la coherencia que guarda este con los lineamientos fundamentales de la empresa y la coherencia interna de los diferentes elementos que componen el modelo.

El objetivo de sostenibilidad de una empresa sólo podrá llevarse a cabo mediante la implementación de un modelo de negocio establecido por medio del cumplimiento de ciertas etapas. Además, los elementos que constituyen el modelo deben ser definidos con cierta coherencia y redundancia para lograr efectividad.

Lista de Referencias

Al Humaidan, S. y V. Sabatier. (2017). Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity: The Mediating Role of Technology in Business Model Evolution, doi: 10.1108/JOCM-09-2015-0161, *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 106-120.

Antoldi, F., E. Capelletti y C. Capelli (2016). Reconsidering the Multi-Sports Club Business Model: Designing Effective New Strategies in the Face of Environmental Changes, doi: 10.1108/MBE-08-2016-0040, *Measuring Business Excellence*, 20(4), 10-27.

Bolaño Rodríguez, Y. et al (2012). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos. *Ingeniería Industrial* Vol. XXXV (3); 344-357. Disponible en: <http://Dialnet-ModeloDeDireccionEstrategiaBasadiEnLaAdministraciónDeRiesgos-4786545>

Clark, Timothy y Osterwalder, Alexander, (2012). Tu Modelo de Negocio.

González Blanch, J.M. (2012). La innovación en los modelos de negocio de los emprendedores. Recuperado el 30 de abril de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171813>

Guerras Martín, Luis Angel y Navas Lopez, Jose Emilio, (2009). La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones. Madrid: Civitas. 4ª Edición.

Martínez Rodríguez, E. (2015). El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Disponible en: http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20N

[EGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Osterwalder, A. y Pigneur, Y., (2010). Business Model Generation. Ed: Wiley. 1ª Edición.

Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves, (2011). Generación de Modelos de Negocio. 3ª Edición.

Ramírez, M.; Rodríguez, M. y González, J. (2019). Revisión de la literatura sobre el enfoque estratégico de los modelos de negocios. Inf. Tecnol. Vol. 30 (6) disponible en:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600177&lang=es

Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia: Business Review. Disponible en:

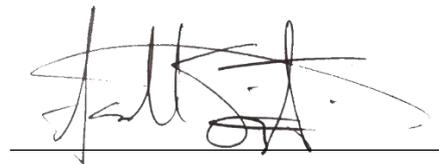
https://www.researchgate.net/publication/43530876_Modelo_de_Negocio_El_eslabon_perdido_en_la_direccion_estrategica



Firma

Diana C. Ramirez Leon

C.C. 52.913.156



Firma

Alba Yaneth Espitia Cuervo

C.C. 52.881.237



La presente obra está bajo una licencia:
Atribución 2.5 Colombia (CC BY 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/co/>

Usted es libre de:

- Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
- hacer obras derivadas
- hacer un uso comercial de esta obra



Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).