



Modelos exitosos de negocio

Por Carlos Ruiz González*

¿Qué es un modelo de negocio?

Cuando pensamos en una empresa, sin duda nos surge la idea de tratar de concebirla dentro de un “modelo”; es decir, querer identificar un patrón que nos permita comparar diversos negocios bajo un esquema similar, de ahí surge la idea de pensar en “modelos de negocio”. ¿Cuáles son los elementos básicos o esenciales de dichos modelos? Básicamente tres:

1. El mercado

Específicamente, el *segmento* y aún más, en especial, el *cliente* con su propio perfil, sus características, sus gustos, etc. Finalmente, lo que nos interesa saber de este elemento es que nos responda a las preguntas: ¿cuáles son sus necesidades? y ¿cómo las satisface? Es a partir de ahí que debería definirse el segundo elemento.

2. El producto

Puede ser la combinación de algo tangible (bien) y algo intangible (servicio). Se trata de tener bien definido el producto en términos de una combinación de cuatro elementos: calidad, precio, cantidad y atributos de servicio. Casi siempre a mayor calidad, mayor precio, y a mayor cantidad, menor precio (por economías de escala). A veces, un innovador “cambia” el producto en beneficio del cliente; es decir, le ofrece mayor calidad al mismo precio o, incluso, a un precio menor, como cuando las empresas japonesas de relojería empezaron a ofrecer relojes de cuarzo (más exactos que los relojes mecánicos) a un precio igual o menor.

3. Las operaciones

Es decir, la parte de la entrega del producto al cliente. Este tercer elemento a veces es desdeñado, pero se trata de la parte sustancial de la ejecución donde la empresa “cumple su promesa”, entrega el producto. Aquí lo que hay que definir es ese sistema de entrega y la operación de ese sistema, normalmente, a cargo de personas, que son las que “entregan” el producto.

Un poco de historia

A principios de la década de 1980, Michael Porter, el afamado profesor de estrategia de la Harvard Business School publicaba uno de los libros que más han moldeado el pensamiento estratégico (*Competitive Strategy*, en español: Estrategia Competitiva). Dos de las aportaciones más fuertes del libro son: el modelo de las cinco fuerzas que determina la competitividad en un sector (cómo se relacionan entre sí las siguientes fuerzas: el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes, la posibilidad de que haya bienes o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad existente entre los concurrentes del sector). Su otra aportación son las tres estrategias genéricas de Porter.

En este punto, vamos a hacer algunas reflexiones sobre ellas, pues marcan lo que podríamos llamar un modelo de negocio clásico. Estas estrategias genéricas son:

1. Liderazgo en costos totales (lo más bajos posibles)

Se trata de obtener el costo más bajo de quienes están en el sector; supone, también que con un costo bajo se logrará un alto volumen de ventas. Además, va de la mano con el concepto de curva de experiencia, desarrollado por la empresa consultora Boston Consulting Group, para uso estratégico, a

mediados de la década de 1970. El costo bajo es producto de los altos volúmenes y del aprovechamiento de la curva de experiencia, lo cual vuelve a la empresa más experta; del mismo modo, los grandes volúmenes ayudan a tener una mejor posición de negociación en el momento de comprar insumos. Asimismo, estos grandes volúmenes permiten a la empresa, en la mayoría de los casos, lograr las mejores posiciones de participación de mercado.

La búsqueda de costos bajos se apalanca con inversiones en investigación y desarrollo para encontrar nuevas y más eficaces tecnologías. En un mercado que compite por precio, los concurrentes que no tengan los menores costos se verán más atacados en sus márgenes, llegando incluso a tener pérdidas y a quebrar. Un ejemplo de esta estrategia son los grandes productores avícolas que tienen una gran participación en el mercado y son muy eficaces. Cuando había precio controlado y éste se fijaba en función de los pequeños productores, no siempre eficientes en costos, a los grandes productores les convenía que fuese así, pues entonces su margen de utilidad sería mayor.

2. Diferenciación

Se trata de ofrecer algo único, que sea percibido así por determinados clientes que, incluso, estén dispuestos a ser leales a ese producto (marca), y esta lealtad ayuda a venderlo a un mayor precio. La estructura de costos (de diferenciarse), hará que los costos sean mayores (quizá por ofrecer mejor servicio, más opciones personalizadas, mejores y más completas garantías, materiales de muy alta calidad, etc.) Se trata de ser diferente de los demás, hasta podría decirse: único. La diferenciación puede presentarse en diversas formas:

- Lexus de Toyota, es un automóvil que se diferencia por ser de una gran calidad.
- Hewlett-Packard, durante mucho tiempo se caracterizó por incorporar todos los avances tecnológicos.
- Apple, recientemente, se ha caracterizado por ser muy innovadora en mercados tan diversos como la electrónica de consumo, las computadoras portátiles y el software para diseño gráfico.

3. Enfoque o la focalización (*focus*)

Se trata en concentrarse en un segmento, un grupo muy específico de clientes, en una parte de la línea de productos o, incluso, en un mercado geográfico. Para Porter, la premisa es que se puede ser tremendamente eficiente si uno está bien enfocado en cambio si se tiene amplia cobertura, es decir se pretende competir “ampliamente” la eficiencia no será la misma. La empresa que sigue esta estrategia atiende muy bien (excelentemente) las necesidades de un mercado muy específico.

Tenemos por ejemplo las empresas de comida que sólo atienden a las líneas aéreas, o las escuelas de idiomas que solamente ofrecen la enseñanza de uno, pero muy bien enseñado, e incluso universidades donde sólo se ofrece una sola licenciatura, y están muy enfocadas en ello.

Estas tres estrategias genéricas de Porter son la manera que sugiere el autor para tratar de enfrentar a las cinco fuerzas que marcan la competitividad en un sector. El problema es cuando alguien se encuentra sin posibilidades de:

- Ser el de menor costo (por economías de escala u otros motivos).
- Diferenciarse, por falta de capacidades.
- Enfocarse, por no identificar un segmento donde hacerlo con su producto.

También hay empresas que tratan de combinar estas estrategias; Grupo HERDEZ, por ejemplo, se diferencia por ofrecer marcas mexicanas muy tradicionales y de arraigo: (HERDEZ, Doña María, Salsa Búfalo, Miel Carlota, etc.), que garantizan una muy alta calidad en sus ingredientes, enfocándose en productos alimenticios, orientados al gusto mexicano (sabores, texturas, aromas, productos regionales) donde el toque final lo pone el ama de casa (al preparar el mole, más o menos espeso, más o menos picoso, por ejemplo). (**Ver gráfica 1**)

El libro de Porter es acerca de estrategia, de estrategia para competir, siempre buscando tener una ventaja; las tres estrategias genéricas nos muestran, de manera simple, pero con cierta profundidad, tres modos de competir, de ser mejor, distinto o más barato, de darle valor a nuestros clientes; en suma, de ello depende la supervivencia y el crecimiento de las empresas, de contar con estrategias que les permitan dar valor a sus clientes.

Saliéndose de lo trivial (*thinking out of the box*)

Porter, académicamente hablando, nos presenta un esquema que (académicamente) nos “direcciona” acerca de qué estrategia utilizar, está bien y es útil (sobre todo para reflexionar...), pero ¿y si pensamos diferente?, ¿si nos quitamos nuestras “impuestas” limitaciones?

Algunas veces, cuando analizamos un problema o una situación estratégica, nosotros mismos establecemos nuestras limitaciones, creamos nuestra propia “caja”, o como dice el famoso futurólogo, productor de sus propios videos, Joel Barker, nuestros paradigmas nos impiden ver “diferentemente”, nos circunscribimos a fronteras creadas por nosotros mismos. Reflexionemos. A veces hay que pensar “fuera de la caja”, hay que eliminar restricciones que nosotros mismos podemos llegar a ponernos; así que, aprovechando que el Cirque du Soleil hizo hace poco una gira en nuestro país, vale la pena hacer algunas consideraciones sobre su modelo de negocio, un modelo innovador, que poco tiene que ver con la industria del circo tradicional y que es un ejemplo de “salirse de la caja”. Se trata, sin duda, de lo que nos ocupa: un modelo exitoso de negocio.

El modelo de negocio tradicional. Si aplicamos la definición tradicional de negocio (mercado-segmento, producto y operaciones como comentábamos al inicio de este artículo), al circo habitual tenemos: el mercado tipo, son clientes familiares, niños que van acompañados de sus padres, en zonas urbanas, aunque más bien en ciudades medianas o pequeñas; en cuanto al producto, podemos decir cuatro cosas: animales, payasos, malabaristas y acróbatas, se trata de un producto estacional, donde los shows cambian cada año para no repetir, y donde parte importante de los ingresos proviene de la venta de comida, bebidas y souvenirs. En cuanto a las operaciones, también llama la atención la carpa (fundamental en un circo) su traslado, y la obtención de permisos para instalarse (cada vez más complicado en la ciudad) y el manejo de los animales, también la estacionalidad que pide estar estáticos mientras hace frío (invierno) o se planea el siguiente show.

La vedette. En un circo tradicional ocupa un lugar preponderante; pueden ser los “Wallenda” familia de trapecistas), el domador de animales de Ringling Brothers: Gunther Gebel-Williams. Aún el circo de “La Chilindrina” tiene a su vedette. Esto hace que mucho del espectáculo descansa en la vedette.

Tendencias y cambios que se dan con el tiempo. Ver animales vivos a principios del siglo XX era algo inusual, ver esos mismos animales en el principio del siglo XXI no es nada raro. Transportar y alimentar animales, además de ser caro, está mal visto por los ecologistas, quienes cuestionan el modo en que se les atrapa, su vida en cautiverio y hasta si están en extinción. Los niños de principios de siglo XX, en lo que a diversión o espectáculos no tenían mucho de donde escoger (el circo y quizá ir a un partido de fútbol); los niños de principios del siglo XXI tienen numerosísimas opciones (la TV, el internet, los DVD, los juegos de video, el Nintendo, el cine, etcétera). Competir por su tiempo se vuelve más difícil.

La historia. Guy La Liberté era un mimo que daba un show de banqueta con sus amigos en Montreal. En 1984 consigue el apoyo del alcalde de la ciudad, su ciudad, y va a competir a un concurso de números de circo que tuvo lugar en Los Ángeles California; le fue muy bien, pero lo destacable es que ahí nació el “Cirque du Soleil”.

Algunas de las innovaciones de Cirque du Soleil. Eliminó los animales (y suprimió los problemas que con ellos venían: costos altos, problemas con grupos ecologistas y con autoridades sanitarias), y al hacerlo, eliminó también los costos asociados a ellos (debe ser caro alimentar a un elefante). En algunas de sus funciones buscó lugares fijos (y de este modo, hay shows en Orlando y Las Vegas, los cuales se presentan ininterrumpidamente desde hace más de ocho años); con ello, se logra amortizar en un plazo muy largo la inversión de preparación del show (inversión que, por otro lado, los hoteles de Las Vegas están ansiosos de pagar, pues saben que tener al “Cirque du Soleil” en sus instalaciones les genera buen tránsito de clientes). Estas innovaciones bajaron en forma importante algunos de los costos.

Espectáculos con tema. Los shows están hechos alrededor de un tema (magia, acrobacia, agua). Hacerlo así elimina la necesidad de vedettes, ya que no se va a ver estrellas, se asiste a ver un espectáculo y, si algún artista debe ser reemplazado, el tema del show se mantiene ¿De dónde salen los acróbatas? La carrera de un gimnasta olímpico empieza cuando tiene apenas seis años, pero a los 22 años ya terminó; ser acróbata en el “Cirque du Soleil” le permite continuar haciendo lo que le gusta por varios años.

¿Qué es lo que hacen? Piensan fuera de la caja, fuera de los límites, van a otro mercado, su producto es diferente, su manera de entregarlo (las operaciones) es distinto; pero toda esta manera de entregar valor al cliente (esta red de valor), está cuidadosamente pensada para entregar valor (espectáculo sorprendente, de calidad y muy bien hecho) a un cliente que, sabiendo que saldrá satisfecho, está dispuesto a pagar por ello.

Aplicándolo a nuestra empresa. Algunas preguntas útiles: ¿puedo modificar mi producto, especializándolo y a la vez reduciendo costos? ¿Hay mercados que actualmente no atiendo, que apreciarían este nuevo producto? ¿Puedo redefinir mi producto y mi mercado a manera de hacer a la competencia actual irrelevante? En efecto, el “Cirque du Soleil” no compite con el tradicional circo Ringling ni le importará mucho lo que haga; las reglas de su sector –cualquiera que éste sea– las redefinió, “saliéndose de la caja”.

Modelos de negocio. Se trata de reflexionar, de reflexionar y actuar; se trata de conceptualizar un modelo (combinación de clientes [¿para quién?], productos [¿qué ofrecer?] y operaciones [¿cómo entregarlo?]), que respondan mejor a las siempre cambiantes demandas de los clientes. Así lo entendieron en su momento Lorenzo y Roberto Servitje (Bimbo); Lorenzo Zambrano CEMEX); Bill Gates (Microsoft); Steve Jobs (Apple); Sam Walton (WalMart); Alberto Romano (Sushi-Itto); Ray Kroc (MacDonald’s), Guy La Liberté (Cirque du Soleil). Establecieron un modelo de negocio diferente, innovador... y tuvieron éxito.

* Director de Relaciones Internacionales y Profesor de Política de Empresa en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE