

XXXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios
de Costos

La deconstrucción del modelo de negocios

Autor: Julio Marchione (Socio Activo)

Tucumán, Agosto 2016

Categoría: Aporte a la disciplina

“Trabajo aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCO”

INDICE

1. ¿Qué significa el concepto denominado “deconstrucción”?

1.a. El Modelo CANVAS para la representación del Modelo de Negocios

1.b. La penetración de los factores de la “economía colaborativa” en el funcionamiento de los bloques del modelo de negocios

2. Las etapas en el proceso de deconstrucción

2.a. Caracterización de los factores diferenciales de costos en los 9 bloques del modelo de negocios.

2.b. Identificación de los anclajes o “centros de gravedad” del modelo de negocios.

2.c. Identificación de los bloques anclados internamente entre sí.

2.d. Identificación de los bloques anclados en un esquema de integración horizontal.

2.e. Identificación de los bloques anclados con otros bloques del modelo de negocios de otros participantes de la cadena extendida de valor.

2.f. La exposición de la matriz de deconstrucción para evaluar debilidades y mejoras.

3. Conclusiones.

4. Bibliografía.

RESUMEN

La “deconstrucción” es un proceso para segregar las partes componentes de un todo, con el fin de redefinir su significado, entendiendo que –al ser funcional en un conjunto más amplio- es muy probable que modifique el significado total. Es más, del análisis de los espacios vacíos de esa construcción total, resultará la comprensión de cómo éstos también generan un aporte adicional en su funcionamiento.

La propuesta del trabajo es aplicar este proceso en los modelos de negocios, con la finalidad de analizar los denominados “anclajes” de su cadena de valor. Este análisis permitiría concluir cuál es la relación costo-beneficio de aquéllos y cómo afectan la dinámica de cambio del entorno de negocios y de los desequilibrios naturales en el interior de los mismos.

En la matriz de deconstrucción se aborda la dinámica interna de estos anclajes, tomando como estructura de análisis los nueve bloques representativos del Modelo CANVAS, a lo largo de cinco etapas de relevamiento y dos etapas de conclusión y decisión-acción.

El objetivo básico del proceso que se propone es abrir las relaciones entre los bloques del modelo, explotar su dinámica interna, enfrentar los anclajes que le quitan agilidad a la cadena interna de valor y simular los efectos colaterales de posibles cambios en ésta, sin siquiera destruirla o reconstruirla. La deconstrucción desafía al analista en Gestión y Costos a expandir el modelo de negocios, para observarlo, tomar decisiones y volver a contraerlo para que su funcionamiento se adecue a la dinámica de cambios en los entornos competitivos.

La deconstrucción del modelo de negocios

Durante casi cincuenta años, tanto en los ámbitos académicos como en el mundo de las empresas, se ha venido analizando y desarrollando mecanismos para la construcción de la cadena de valor de los negocios. Así también ocurrió con su efecto colateral inmediato, la cadena extendida de valor, incluyendo en el análisis a los conectores con la cadena de valor de cada uno de los restantes actores del entorno competitivo.¹

Ahora bien, la dinámica de cambio en las plataformas de negocios, avanzando desde un espacio analógico a los entornos virtuales, ha sido uno de los tantos factores que han impulsado a los empresarios, consultores y académicos a reformular sus modelos de negocios o sus cadenas de valor, según sea la óptica con la que enfoquen el análisis. Ocurre lo mismo, a partir de los cambios en las conductas de consumo de las nuevas generaciones, como consecuencia de sus modelos mentales, comportamientos e influencias mutuas entre el mundo occidental y el oriental.

Esta dinámica de cambio, ha empujado a los empresarios a reformular sus cadenas internas y extendidas de valor, o sus modelos de negocios, como es más habitual denominarlo en la actualidad. Es así, que toda reformulación conduce a derribar lo construido, para reconstruirlo con un criterio diferente o con componentes distintos a los anteriores y con un comportamiento que los distinga de ellos. Es más, la evolución de la denominada “economía colaborativa” desde el espacio doméstico al ámbito de los negocios, le adiciona un elemento que resulta altamente distorsivo por los bajos costos y altas prestaciones en algunos de los eslabones de la cadena de valor. Pero, sin el control de ese componente por parte de quien dinamiza el modelo de negocios desde la empresa.

Estos procesos de reconstrucción son, normalmente, traumáticos y con efectos colaterales no deseados. Inclusive, generando un fuerte impacto en la estructura de costos de los negocios y en el comportamiento de sus flujos financieros. Además de provocar decisiones de cambio en los demás integrantes de la cadena de valor interna y en la extendida, derivados del dilema de cómo responder ante semejante cambio en la forma de desarrollar los negocios a partir de ese momento.²

El objetivo de esta ponencia es plantear un mecanismo para analizar, evaluar y – eventualmente- accionar, sobre la cadena de valor (tanto interna como extendida) en el marco del modelo de negocios en el que se encuentre inserta. Pero, trabajando con el concepto denominado “deconstrucción” (que será desarrollado en los siguientes párrafos) y con el objetivo de organizar el proceso de rearmado de la cadena de valor y evaluar su impacto en términos de costos.

¹ Porter, M. *Estrategia competitiva*. CECSA (1982)

² Las personas, en un alto porcentaje a nivel mundial, han cambiado la forma de organizar sus viajes de negocios y turísticos, alterando la dinámica de los eslabones de la cadena extendida de valor. Las agencias de viajes han tenido que transformarse en grandes mayoristas de disponibilidad hotelera y de pasajes aéreos, quedando muchas de ellas fuera del circuito y atendiendo sólo pequeños nichos de mercado o desapareciendo por su falta de presupuesto para financiar la inversión que implica convertirse en mayoristas turísticos. Las compañías aéreas y las cadenas hoteleras han tenido que concentrar su propuesta en esos mayoristas digitales, para poder acceder a la oferta de servicios sobre la que opera directamente el consumidor final.

1. ¿Qué significa el concepto denominado “deconstrucción”?

El concepto de “deconstrucción” fue desarrollado por el filósofo post-estructuralista Jaques Derrida³ dentro de una fuerte corriente filosófica, que se trasladó al ámbito literario en una primera instancia, para luego avanzar sobre las corrientes arquitectónicas.⁴

Sin intención de reducir de manera simplista una corriente filosófica del siglo XX, es importante comprender que el término “deconstrucción” se refiere –en el ámbito literario- a que el significado del contenido de un texto resulta de la interpretación de sus diferentes partes componentes y de las que no están presentes en el mismo, asumiendo que tienen un significado propio (tanto las presentes como las ausentes) diferente y complementario entre las distintas partes que construyen el texto completo. Es decir, analizadas individualmente, cada parte tiene un significado particular, pero enlazadas entre sí construyen un significado distinto y más estructurado. Es más, Derrida se refiere no sólo a las partes presentes en el texto, sino a las ausentes y que crean un vacío que también aporta a la composición total.

Este concepto ha trascendido la Literatura y avanzó en el espacio de las corrientes arquitectónicas y artísticas, para alcanzar –de manera muy incipiente- los estudios sobre los negocios a partir del análisis de los procesos de cambio estructural en las cadenas de comercialización.⁵ Basta citar como ejemplos la situación cambiante en el negocio de la producción y distribución de contenidos musicales, como así también la reformulación completa del modelo de distribución de contenidos cinematográficos a través de plataformas digitales y más allá de la exhibición por los canales tradicionales.

En función de lo planteado hasta el momento, el objetivo de un proceso de “deconstrucción” es segregar las partes componentes de un todo para redefinir su significado, entendiendo que –al ser funcional en un conjunto más amplio- es muy probable que modifique el significado total. Es más, del análisis de los espacios vacíos de esa construcción total, resultará la comprensión de cómo generan un aporte adicional a su funcionamiento.

Los modelos de negocios son construidos a partir de las sucesivas decisiones que los empresarios van tomando, respecto de la mejor forma en la que puede funcionar su cadena interna de valor. Además, muchos de ellos profundizan lazos equilibrados con los restantes participantes de la cadena extendida, con la finalidad de potenciar la generación de valor de ese modelo. En algunos casos, se recurre a copiar el concepto de negocios de la actividad, considerándolo como el modelo de negocios dominante en ese momento.

Pero, resulta que esta construcción está expuesta a los cambios en el entorno, algunos de ellos realmente disruptivos. A partir de esta posible situación, es que adquiere relevancia aquella herramienta que facilite el análisis del modelo de negocios y su potencial transformación, a partir de su “deconstrucción” y asumiendo que cada una de sus partes está generando un aporte de valor. En muchas oportunidades, este aporte es el resultado de la interacción de esa parte con otra que integra el mismo modelo o el de un participante complementario de la cadena de valor extendida.

³ Nacido en Argelia Francesa (1930-2004)

⁴ Autores como Miguel Angel Huamán, han estudiado la obra de Derrida, admitiendo su complejidad y la trascendencia de sus escritos en el ámbito de la literatura (www.sisbib.unmsm.edu.pe)

⁵ En el sitio www.marketingdirecto.com se señala la importancia de los cambios estructurales en las cadenas de comercialización en España, derivados –en algunos casos- de la profunda crisis por la que atraviesa este país en la última década.

En los siguientes apartados, se perseguirá el objetivo planteado en la introducción, a partir de la elaboración de un mecanismo para “deconstruir” el modelo de negocios, mediante el análisis del valor generado por cada eslabón (o subgrupo de eslabones) y su sostenibilidad en el tiempo. Especialmente, atendiendo a dos factores: a) la metodología estará basada en la dinámica de los costos y la utilización del Modelo CANVAS; y b) la incidencia de la volatilidad de las variables del entorno, a partir de la irrupción de la “economía colaborativa”, que serán presentados en los siguientes párrafos.

1.a. El Modelo CANVAS para la representación del Modelo de Negocios

El modelo de negocios, como esquema conceptual que abarca tanto la cadena interna de valor como la extendida en sus eslabones complementarios, puede ser representado de diversas maneras. En esta ponencia, se utilizará el Modelo CANVAS⁶ que se representa en el Cuadro I, con la finalidad de recorrer cada uno de sus nueve bloques con los siguientes objetivos:

- Detectar aquellos bloques que generan valor de manera independiente de los restantes.
- Detectar aquellos bloques que generan valor en conjunción con cualquiera de los restantes.
- Detectar aquellos bloques que generan valor en conjunción con los agentes “complementadores” de la cadena extendida.
- Evaluar el grado de impacto que genera una potencial modificación de la conformación y funcionalidad, tanto de los bloques autónomos, como los que operan de manera agrupada.
- Identificar aquellos bloques o grupos de bloques que constituyen los “anclajes” del modelo de negocios⁷, ya que su alteración afectará a la estabilidad y equilibrio de la cadena interna.

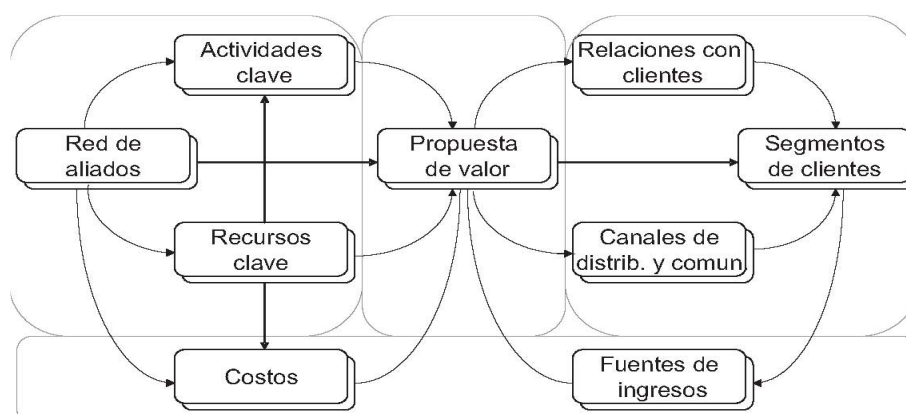


Figura I – Los 9 bloques de construcción del MODELO CANVAS.

⁶ Para comprender la estructura y sentido funcional del modelo CANVAS se puede remitir a los anales del XXXV Congreso del IAPUCo, celebrado en la Ciudad de San Salvador de Jujuy en el año 2012.

⁷ Existen autores que también los denominan “factores críticos de la cadena” (Porter, 1982) o también “centros de gravedad” (Meléndez, 2001).

En todo este proceso, una de los enfoques para llevarlo a cabo es a partir de la dinámica de los costos. No sólo en el bloque destinado al análisis de la estructura de costos fijos de capacidad, costos fijos de operación y costos variables en función del volumen, sino también en cuanto a los factores de costos involucrados en cada uno de los restantes ocho bloques. A modo de ejemplo, en el módulo “fuentes de ingresos” que está orientado a detectar los canales de recaudación del flujo de cobranzas del modelo de negocios, también permite un estudio de los costos de funcionamiento de los mecanismos y las operaciones de recaudación utilizados a tal fin.

1.b. La penetración de los factores de la “economía colaborativa” en el funcionamiento de los bloques del modelo de negocios

Antes de desarrollar el impacto de los factores derivados de la incidencia de la “economía colaborativa” en los negocios, es fundamental aclarar el concepto y su importancia en el proceso de “deconstrucción”.

Según se desprende del análisis del FOMIN⁸, el concepto de “economía colaborativa” está referido al *“conjunto de actividades económicas y sociales en las cuales los agentes ponen a disposición activos, bienes o servicios infrautilizados, sin transferir la propiedad, a cambio o no de un valor monetario, por medio de la participación en plataformas digitales no anónimas y empleando la red Internet”*.⁹

Si bien los estudios detallan que no se trata sólo de constituirse esas actividades como sustitutos de las actuales, sino también como complemento y estímulo para sectores de la economía tradicional.

Seguramente, surgen casi automáticamente en la mente del lector, las imágenes de UBER forzando un conflicto con la red de taxis y remises, en cada ciudad en la que se dispuso ingresar en el mundo; o el caso de Airbnb como una plataforma de contratación de alojamiento turístico a nivel mundial, con una valuación privada que supera a la capitalización de mercado de las cadenas hoteleras Hilton, Marriot y Starwood. Es cierto que son movimientos disruptivos que están alterando el entorno de algunos negocios, pero no se vislumbra que el proceso cambie de rumbo o se retrotraiga, más allá de haberse desarrollado fuera de la legislación vigente en esos rubros.

En la “deconstrucción” de los modelos de negocios que se desarrollará en los siguientes puntos, surgirán cuestiones a evaluar, relacionadas con la reducción de algunos costos operativos de servicios contratados de manera directa o derivados de acuerdos con proveedores aliados al modelo. Esta evaluación “costo-beneficio” será contrastada con las prestaciones que hoy pueden ser utilizadas desde plataformas digitales gratuitas o de bajo costo, ofrecidas al mercado desde este concepto colaborativo. Como el análisis no sólo debería concentrarse en este aspecto, surge adicionalmente, la necesidad de evaluar la dependencia y volatilidad de uno o más eslabones de la cadena interna y de la extendida, de proveedores de servicios o prestaciones de bajo costo y mucha dependencia funcional anónima.

Tal es el caso de las plataformas de logística de distribución en la “nube”, con una tarifa muy baja y un alto nivel de eficiencia y prestaciones; o el caso de los canales digitales de compra-venta de productos, servicios, paquetes turísticos, alojamiento, etc.

⁸ Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Banco Interamericano de Desarrollo, que en conjunto con el Instituto de España Business School, desarrolló un estudio sobre el impacto en América latina de la “economía colaborativa” como una industria naciente.

⁹ Investigación regional del BID/FOMIN y IE Business School (Noviembre, 2015)

Las actividades y propuestas que emergen de la economía colaborativa, pueden ser entendidas como una alternativa muy competitiva de servicios complementarios, pero absolutamente al margen de la legislación vigente y del marco fiscal que regula la actividad económica en un país. Es así que el riesgo de complementar alguno de los nueve bloques del modelo de negocios, es muy alto a partir de su fragilidad legal y su inestabilidad operativa al depender de la voluntad comercial de sus operadores.

Aunque, como señala César Buenadicha Sánchez¹⁰, estos modelos de colaboración representan una interesante propuesta de valor para las poblaciones excluidas, “al eliminar barreras o bajar los costos de acceso a ciertos bienes y servicios, por ejemplo, los mercados de segunda mano.” Pero, también destaca su preocupación relacionada con que “para que la economía digital y colaborativa cumplan la promesa de beneficiar a esos grupos, el alcance tiene que trascender las clases media y alta donde llegan hoy”.¹¹

Es así, pues, que en la continuidad de la “deconstrucción” del modelo de negocios y su cadena de valor, es fundamental comprender que no se pretende destruirlo y reconstruirlo, ni tampoco desagregar sus componentes para sólo descentralizar algunos de ellos en un claro proceso de “outsourcing” o tercerización. El objetivo de la “deconstrucción” es analizar sus fragmentos constitutivos, así como evaluar la eficiencia y competitividad para generar cambios dentro de la cadena.

Es más, partiendo de la continuidad de los negocios, es muy factible que todo cambio en el modelo no pueda ser implementado de inmediato, para lo cual, resulta fundamental “deconstruir” la cadena de valor para no generar un impacto negativo en rentabilidad del negocio y en la generación del flujo de ingresos.

En los siguientes puntos, se desarrollarán tanto la matriz de deconstrucción, como la secuencia de procesos para su aplicación e implementación en la realidad de una organización en marcha.

2. Las etapas en el proceso de deconstrucción

El proceso de deconstrucción del modelo de negocios que se propone, asume un objeto de análisis y cambio a través de una herramienta para su visualización que es el Modelo CANVAS.

Es importante remarcar que, asumiendo que se trata de un proceso que avanza en paralelo con la continuidad de los negocios, no pretende ser disruptivo mientras se realiza, ya que es sumamente riesgoso incorporar cambios en el modelo de negocios de manera violenta, de manera tal que altere sustancialmente la relación de fuerzas entre los distintos bloques del modelo.

El segundo factor a tener en cuenta, es que la perspectiva del análisis en este proceso corresponde a la mirada desde los costos del modelo y su relación con el valor generado desde la cadena interna y extendida.

Es importante señalar, previamente a avanzar con el planteo de las sucesivas etapas, que el resultado final de este proceso está conformado por acciones concretas de cambios sobre el modelo de negocios y definición de indicadores de monitoreo y control posterior.

¹⁰ Es especialista líder en el FOMIN.

¹¹ La Nación, Suplemento de Economía, pg. 2 (Mayo, 2016)

Las etapas del proceso, que serán desarrolladas en profundidad en los siguientes párrafos, son las siguientes:

- Caracterización de los factores diferenciales de costos en cada uno de los nueve bloques del Modelo CANVAS.
- Identificación de los anclajes o “centros de gravedad” del modelo de negocios, ya que son los que debieran estar “blindados” al constituir sus puntos sensibles y pasibles de recibir ataques desde el set competitivo.
- Identificación de los bloques ligados o sellados entre sí (total o parcialmente), ya que constituyen el segundo nivel de anclajes internos.
- Identificación de los bloques incluidos en un modelo de integración horizontal con los bloques de otros negocios de la misma organización.
- Análisis de los bloques ligados o sellados con los bloques de los modelos de negocios de otros participantes de la cadena de valor extendida.¹²
- Evaluación de las debilidades y posibles mejoras en los factores de competitividad del modelo de negocios, en términos de costos, en los centros de gravedad, los bloques ligados internamente, los bloques integrados horizontalmente y los bloques sellados con “complementadores” externos.
- Definición e instrumentación de acciones correctivas sobre el modelo de negocios, para completar el proceso de deconstrucción.

Si bien, en los siguientes puntos, se abordará individualmente cada una de las siete etapas del proceso de deconstrucción con una conclusión en particular, el objetivo es cerrar el análisis con la presentación formal de la matriz completa.

2.a. Caracterización de los factores diferenciales de costos en los 9 bloques del modelo de negocios.

Si bien uno de los nueve bloques, concentra su atención en los factores de costos del modelo de negocios, lo hace desde la identificación de las variables para la detección del punto de equilibrio económico.

Más allá de esta aclaración previa, el objetivo de este primer paso en el proceso es encontrar aquellos factores de decisión en los que resulta clave contar con información de costos. Normalmente, la búsqueda se orienta a los factores diferenciales del modelo de negocios, que le permiten distinguirse de los de la competencia. Es decir, los factores de diferenciación son claves en términos competitivos, pero –para generarlos, consolidarlos y protegerlos- las compañías invierten capital y comprometen costos altos de diferenciación.

A modo de ejemplo, es posible encontrar que los factores diferenciales del modelo de negocios transitan por los siguientes aspectos:

- Administración de varios segmentos de mercado simultáneamente.
- Detección y relevamiento del comportamiento de los clientes/consumidores en todos o en algunos de esos segmentos.

¹² Normalmente son denominados “complementadores” en la cadena de valor extendida.

- Nivel de satisfacción del cliente/consumidor en alguno de los segmentos.
- Cambios en la escala del volumen de actividad de algunos de los segmentos.
- Desarrollo de los atributos de paridad, diferenciales y discrepantes de la propuesta de valor a los segmentos de mercado.
- Funcionamiento de canales directos de comercialización, a partir de un proceso de integración vertical.
- Complementación entre los canales digitales y la distribución física de productos o servicios.

Estos factores diferenciales resultan de decisiones e implementaciones que generan costos operativos. Es por eso, que el objetivo de esta etapa es identificarlos como unidades de costeo y calcular los costos relacionados directamente con estos factores que marcan diferencias con otros modelos de negocios, dentro del mismo set competitivo.

Este primer avance dentro de la matriz de deconstrucción, debería generar como resultado tangible un detalle de costos directamente relacionados con los factores diferenciales. Más allá del cálculo que demanda identificar las naturalezas de costos identificadas y su precio.¹³

En resumen, este primer segmento podría quedar expuesto en la matriz de deconstrucción de la siguiente forma, teniendo en claro que no siempre un factor diferencial es de importancia alta en el modelo. En cierta forma, reproduce la secuencia de las decisiones que los empresarios toman para lograr la diferenciación de su propuesta de valor. Experimentan y asignan recursos en un factor sobre el que desconocen si logrará marcar una diferenciación, más allá que ocurre habitualmente que siguen aplicándose recursos a un factor de baja importancia en este objetivo y que –de ser eliminado- no altera la percepción de valor en el segmento objetivo de mercado.

| Factores diferenciales | Evaluación cualitativa (Importancia) | | | Costos directos |
|---|--------------------------------------|-------|------|-----------------|
| Funcionamiento de canales directos integrados verticalmente | Alta | Media | Baja | \$ |

Este primer elemento de la matriz es sólo expositivo en su origen, pero –claramente- la identificación de factores diferenciales de baja importancia, expondrá al empresario a la decisión de eliminarlos o no. Ya es un primer avance, aunque no es la pretensión de la matriz, que persigue completar todos los pasos de deconstrucción antes de actuar en consecuencia.

Es por ello, que a continuación, se profundizará en los siguientes pasos de manera secuencial y con el objetivo de completar todo el proceso, reiterando la importancia de comprender que la idea de la deconstrucción es fragmentar el análisis, segmentar los problemas y volver a conjugarlos en una plataforma de acciones para modificar el modelo de negocios.

¹³ Por ejemplo, en la actividad hotelera, los costos salariales de los empleados que se están en la posición del “revenue manager”, dedicado a definir y modificar diariamente las tarifas ofrecidas en todos los canales de comercialización directos e indirectos a los que acceden los diferentes segmentos del mercado, al momento de contratar el alojamiento para turismo o por un viaje de negocios.

2.b. Identificación de los anclajes o “centros de gravedad” del modelo de negocios.

Antes de avanzar sobre la conjugación de bloques del modelo, tanto internamente como con los otros participantes en la cadena extendida de valor, es fundamental comprender que –en todo proceso de deconstrucción- debieran protegerse los “centros de gravedad” de la cadena de valor. De hacer cambios, es importante comprender que se estarán alterando los anclajes del modelo de negocios. Estos le brindan estabilidad frente a los movimientos del entorno. Por ejemplo, un anclaje puede ser el programa de desarrollo o aplicación de avances tecnológicos para sostener el nivel de competitividad, más allá de los factores externos vinculados con la política monetaria y cambiara del gobierno de turno.

Para ordenar el análisis, es interesante respetar la secuencia de cada uno de los bloques del modelo de negocios con una consigna: encontrar la respuesta a “¿qué es lo que hacemos mejor que el resto y cuáles son los factores claves de este resultado?”. Claro está, también, que estos factores claves generan costos de desarrollo, sostenimiento, potenciación y blindaje, los que debieran ser controlados y objeto de revisión de las distorsiones que pueden provocar en la ecuación económica del modelo de negocios.

¿Qué ejemplos pueden encontrarse en cuanto a los anclajes de los modelos de negocios? Los siguientes pueden ser de utilidad:

- LAN Airlines se diferencia en el mercado de la navegación aéreo-comercial, por sus servicios de carga en rutas regionales e internacionales –especialmente- en cargas delicadas. El 35% de sus ingresos proviene de este segmento de negocios y un factor clave del modelo es la adquisición de tecnología para el manejo de cargas pesadas, como así también el conocimiento para la elaboración y seguimiento de los protocolos de seguridad en todo el proceso. Ambos son anclajes o “centros de gravedad” del modelo y sólo se localizan en los bloques denominados “Actividades Claves” y “Alianzas con socios estratégicos”.
- La empresa Netflix tuvo dos anclajes diferentes en la sucesión de cambios en su modelo de negocios. En una primera etapa, sus centros de gravedad se localizaron en la efectiva distribución y recolección de los DVD alquilados, como así también en la lista de recomendaciones dirigidas por cliente en la misma web a la que accedía el suscriptor. En una segunda etapa, sus anclajes se trasladaron a la selección y diversificación de contenidos; y al desarrollo de la plataforma tecnológica para la prestación de los servicios de distribución audiovisual. Pasó de tener anclajes en el bloque de “Canales de distribución” y de “Propuesta de Valor”, a cambiar hacia factores críticos localizados en los bloques de “Recursos Claves” y “Actividades Claves”.
- Un bodeguero de vinos en la Argentina, que tuviera la dimensión de una empresa PyME, seguramente, estará hoy entre la opción de anclar su modelo de negocios en la calidad y variedad de su producto basado en sus propios viñedos y cuidado de la uva (bloques “Propuesta de valor” y “Recursos claves”), o en la capacidad de diversificación de las variedades de sus vinos en función de los segmentos objetivo, al montar su modelo de negocios sólo en la marca y la distribución, comprando la uva y contratando la capacidad de producción y envasado a terceros (bloques “Canales de distribución” y “Alianzas con socios estratégicos”).

El objetivo de trabajo a partir de la identificación de los anclajes o centros de gravedad del modelo, es definir cómo protegerlos ante la amenaza de neutralización por los competidores.

En algunos casos, a diferencia del anterior, el objetivo puede ser reemplazarlos por otro, migrando el modelo de negocios, a partir de la convicción respecto a que el modelo de negocios actual ya está siendo emulado por los competidores, con lo cual, es hora de comenzar su deconstrucción paulatina antes que ellos lo hagan.

Con la finalidad de mantener la continuidad metodológica para el armado de la matriz de deconstrucción, se expone a continuación el segundo segmento para la visualización de los resultados del análisis fragmentado de la cadena de valor:

| Anclajes o Centro de Gravedad | Evaluación cualitativa (Vulnerabilidad) | | | Costos directos |
|---|---|-------|------|-----------------|
| Capacidad de programación, reformulación e implementación de procesos de producción | Alta | Media | Baja | \$ |

Es importante señalar que, esta segunda etapa no es concluyente respecto del proceso de deconstrucción. Es un paso más, pero no el único ni el más importante. Pero, resulta fundamental entender, luego de esta etapa, que estos anclajes adquieren el carácter de “intocables” en el proceso de deconstrucción, aunque existan ejemplos donde –justamente- el objetivo de la transformación hayan sido estos mismos anclajes.¹⁴

Es momento de enfocarse, a continuación, en aquellos bloques del modelo que están ligados entre sí, dependiendo uno de otro tanto en su funcionamiento interno como en sus prestaciones a la cadena de valor.

2.c. Identificación de los bloques anclados internamente entre sí.

Uno de los principales problemas en el proceso de deconstrucción del modelo de negocios, es el que surge de pretender tomar alguna acción de cambio sobre uno de los nueve bloques y detectar que otro de ellos se alterará sustancialmente, hasta el punto de perder su identidad.

Es por ello que, como parte de la tercera etapa de este proceso, resulta indispensable detectar cuáles son los bloques dependientes de otros, de una forma tal, que cualquier modificación que se introduzca en uno de ellos, repercutirá en el otro y más allá de los centros de gravedad.

Es importante entender que no siempre es saludable este anclaje interno y sucede en muchos casos, que termina siendo la consecuencia de la deformación en el funcionamiento de la cadena de valor, a partir de deficiencias propias de uno o más bloques del modelo de negocios.

Tal es el caso, de los canales de distribución contratados que –además- empiezan a convertirse en el vaso comunicante entre la empresa y los segmentos de mercado, conociendo el comportamiento, las percepciones, las adaptaciones y los cambios de los clientes y consumidores. Al convertirse en ese canal de comunicación, comienza a

¹⁴ El ejemplo del modelo de negocios de Netflix es concluyente, en cuanto a que sus fundadores fueron los que iniciaron el proceso de cambio, dejando de aplicar recursos y desarrollos a los anclajes actuales, para dedicarlos a los que ellos consideraban que se convertirían en los próximos centros de gravedad del próximo modelo de negocios, cuando la digitalización de contenidos rompiera con las barreras de la distribución física de los contenidos audiovisuales en un DVD y por correo postal.

dominar el bloque “Relaciones con el Cliente” despojando a quien realiza la propuesta de valor de un acceso directo a quien lo está consumiendo, evaluando, aceptando, rechazando o –sencillamente- ignorando. Esta información queda en poder del canal de distribución y no siempre lo maneja en línea con el modelo de negocios, o lo hace sin el nivel de capacidad técnica y eficiencia que debería adoptar en su ejecución.

Este anclaje no deseado del ejemplo anterior, impulsa normalmente a dos alternativas de solución: a) avanzar sobre el canal de distribución, integrando verticalmente este bloque dentro del modelo de negocios, con la finalidad –además- de acceder a las vías de comunicación en la relación con los clientes; o b) desarrollar una plataforma de vinculación con los segmentos de clientes, a partir de los avances digitales en este ámbito, más allá de continuar con la distribución física en manos de canales de distribución contratados a terceros.

Existen otros casos, en los cuales el anclaje entre bloques es deseado y articulado dentro del modelo de negocios, de manera intencional. Esto ocurre cuando se explotan los beneficios de las alianzas estratégicas con socios que pueden ser los canales de distribución o los proveedores que asisten al modelo en el abastecimiento de los recursos claves o en la prestación de las actividades claves para manejarlos. Los distribuidores exclusivos a partir de una segmentación geográfica, las integraciones con proveedores estratégicos en plataformas comunes y de interface abierta, para la planificación del abastecimiento y la producción, son ejemplos acabados del anclaje de bloques por elección.

De todos modos, dentro de un proceso de deconstrucción, uno de los puntos a observar y analizar, es la existencia de estos anclajes internos y los costos derivados de ineficiencias, improductividades, problemas de no calidad y distorsiones ocultas de procesos. Cabe la posibilidad que, una de las acciones derivadas del proceso sea desarticular estos anclajes –deseados o no- para mejorar la prestación y autonomía en la gestión del modelo de negocios, o para reducir el impacto en los costos estructurales del mismo.

Es importante señalar también, que existe una natural resistencia a romper estos anclajes internos –especialmente- cuando la misma metodología de construcción del modelo CANVAS alienta la consolidación de algunos de los bloques, a partir de alianzas estratégicas que sostengan su equilibrio y fortaleza en el tiempo.

El cuadro que se detalla a continuación, persigue no sólo concluir específicamente con el contenido de esta etapa, sino también mantener una exposición metodológica de los aspectos que estarán presentes en la matriz de deconstrucción completa.

| Bloques con anclajes internos | Evaluación cualitativa (Problemas de funcionamiento) | Costos directos |
|--|---|------------------------|
| Canales de distribución y Relación con el cliente | Ineficiencia Improductividad Descontrol | \$ |

La cuarta etapa (y no menos importante) en este proceso, está orientada a identificar si alguno de los bloques del modelo de negocios forma parte de una integración horizontal con el mismo bloque, en otro de los modelos de negocios de una corporación con diversificación de negocios. Estos anclajes son funcionales y, en la mayoría de los casos, responden a decisiones políticas que exceden la responsabilidad y el control de quien gerencia la unidad de negocios en particular.

2.d. Identificación de los bloques anclados en un esquema de integración horizontal.

En un proceso de deconstrucción del modelo de negocios, es importante comprender que puede estar llevándose a cabo en una corporación diversificada en negocios. Con lo cual, el enfoque se realiza en cada uno de los negocios por separado y no necesariamente abarcando la totalidad de los mismos.

Es habitual encontrar corporaciones diversificadas que, atendiendo al objetivo de lograr sinergias en términos de costos, han decidido integrar horizontalmente algunas funciones o la todas la que integran uno de los bloques del modelo de negocios. Es por ello, que resulta necesario evaluar si alguno de los bloques está afectado por una integración horizontal con el mismo bloque de otra unidad de negocios de la misma organización.

Tal es la presencia de decisiones de integración horizontal en las cadenas de valor, que es posible observarla como un proceso acordado entre diferentes organizaciones, compartiendo los mismos recursos y capacidades especializadas, a las que – posiblemente- no podrían acceder en forma independiente.

Cuando se observan estos anclajes dentro del modelo de negocios, surge un obstáculo más en cualquier proceso de cambio que se desee implementar. De todos modos, el proceso de deconstrucción no genera decisiones automáticas ni inmediatas. Provee los medios analíticos para hacerlo, una vez concluidas las sucesivas etapas programadas.

Los procesos de integración horizontal que afectan a uno o más bloques del modelo de negocios, tienen –generalmente- efectos tanto económicos en la cadena interna de valor como funcionales en la articulación de los bloques de aquél. La especialización en las particularidades de los procesos o las funciones, es la búsqueda permanente en la integración horizontal de las cadenas. El problema subyacente es dirimir si siguen manteniéndose esos beneficios de escala conjugados con el valor aportado desde la especialización funcional y operativa. No es así en todos los casos. Por lo que, resulta necesario transitar esta cuarta etapa de la deconstrucción del modelo.

En el ámbito de los negocios, es factible que los anclajes o centros de gravedad detectados en el segundo paso, no correspondan a bloques que hubieran formado parte de un proceso de integración horizontal. Especialmente, en los casos en los que este proceso haya estado enfocado a mejorar la capacidad de negociación, con otro participante de la cadena extendida de valor. En este sentido, si ocurriera que uno de los anclajes estuviera incluido en una integración horizontal, es probable que sea más importante neutralizar esta situación que avanzar en el proceso.

De todos modos, el efecto natural es implementar una desintegración horizontal y dimensionar la relación costo-beneficio de las mejoras en la cadena, respecto de la pérdida de sinergia en los recursos afectados. Esta desintegración no conviene instrumentarla de manera autónoma, sino vinculada con las restantes decisiones en materia de deconstrucción de la cadena de valor.

Como en las etapas anteriores, el cuadro que sigue está orientado a ir completando el conjunto de etapas sucesivas de análisis, para luego conformar la matriz de manera integral y con la idea de incluir la perspectiva de los costos en el análisis de deconstrucción.

| Bloques con anclajes en la integración horizontal | Evaluación cualitativa (Beneficios derivados) | Costos directos |
|--|--|-----------------|
| Incluidos en procesos con otras unidades de negocios | Especialización Negociación Funcionamiento | \$ |
| Incluidos en procesos con otras empresas | Especialización Negociación Funcionamiento | \$ |

A partir de este análisis, se desprende –normalmente- la posible existencia de anclajes con los “complementadores” de la cadena extendida de valor. En estos casos, fuera de un proceso de integración horizontal. Por tal razón, será desarrollado en el siguiente punto el análisis de la situación de anclajes fuera de la cadena de valor interna.

2.e. Identificación de los bloques anclados con otros bloques del modelo de negocios de otros participantes de la cadena extendida de valor.

En una cantidad relevante de casos en los entornos de negocios actuales, comienza a surgir la disyuntiva respecto a adherir o no a la dinámica de la economía colaborativa.

La sociedad actual está presenciando una serie de cambios críticos en la oferta de servicios a gran escala y con un muy bajo precio, inclusive, hasta el nivel de gratuidad. La democratización y socialización del conocimiento, por el cual, no hace muchos años se pagaba un precio de contratación, está afectando no sólo el comportamiento de las personas, sino también las elecciones de los empresarios en sus negocios.

La pregunta es ¿en qué medida incide esta realidad en la dinámica de la deconstrucción de los modelos de negocios actuales?

El proceso de deconstrucción, más allá del perfil descriptivo que lo orienta a concluir en un diagnóstico de la situación, impulsa la toma de decisiones en cuanto al cambio en la dinámica de todos o algunos de los bloques del modelo de negocios. Ya han sido abordados buena parte de los anclajes que pueden ser identificados en este proceso.

Pero, en este caso, el anclaje está fundado en la existencia de la complementariedad entre participantes de una cadena extendida de valor. En muchos casos, sobre espacios colaborativos y abiertos de negocios. Tal es el caso de la democratización del conocimiento en entornos digitales, de libre acceso y permanencia, y fundados en la socialización, evidenciada a partir del fenómeno de las redes.

Es más, dentro de la dinámica de creación de espacios colaborativos de negocios, han tomado estado público los resultados de encuestas sobre empresas que basan sus negocios en que las personas generen ingresos con el uso de sus bienes. Estas encuestas resaltan que las actividades de complementación que hacen el mayor uso de esta dinámica, se basan en alquileres (27%); intercambio (13%), producción y marketing (13%); formación y aprendizaje (12%); venta de bienes nuevos (12%); préstamos (10%); venta de bienes usados (9%); donaciones (8%); financiación a empresas (8%); trueque (7%) y acceso a capital (2%).¹⁵

¹⁵ Fuente: Fondo Multilateral de Inversiones y IE Business School (BID) sobre la base de una investigación regional entre agosto y noviembre de 2015 (La Nación, 15/05/2016)

Si bien no es un relevamiento concluyente, es indicativo de una serie de actividades que empiezan a ser comprendidas por una dinámica colaborativa. Esto implica un número cada vez más creciente de alternativas de cambio en la forma en la que una empresa integra alguno de sus bloques del modelo, en colaboración con otro participante de la cadena, pero sobre la base de una contraprestación o intercambio de intereses económicos. Y estas alternativas son, normalmente, de un menor precio y un potencial de crecimiento y desarrollo dependiente de factores exógenos al acuerdo entre las partes.

Por ejemplo, es posible encontrar en el bloque de “Alianzas con socios estratégicos”, la existencia de acuerdos de intercambio de información sobre el punto de quiebre y reposición de insumos y materias primas, con uno o más proveedores que acceden a una plataforma de información de stocks en colaboración con sus clientes. Tiene un precio de intercambio entre las partes interesadas y una velocidad de mejora dependiente de ellas.

Ahora bien, es posible que –a partir de los avances de la economía colaborativa- se desarrollen tecnologías para la digitalización de estas plataformas con programas de código abierto y de muy bajo costo de intercambio para los usuarios. Aquí surgen ventajas y desventajas. Por un lado, mejora la ecuación económica de los usuarios participantes pero aumenta el riesgo de desaparición de esa tecnología a partir de las disrupciones en cadena, con lo cual, se dificultará la posibilidad de contar con una garantía de sustentabilidad y permanencia en el tiempo de ese recurso. Por el otro, es también probable que el proveedor o el cliente integrados originalmente, no estén de acuerdo en migrar hacia este tipo de tecnologías colaborativas de bajo costo. La complementariedad se quiebra y el nuevo espacio no garantiza su permanencia en el tiempo.

Estas circunstancias generan anclajes para el proceso de deconstrucción. Puede ocurrir que sea dificultoso desarmar ese anclaje entre dos bloques en colaboración, uno desde el proveedor, el otro desde el cliente. Por otra parte, también puede suceder que esa integración sea en un espacio colaborativo de alta dependencia para sus participantes, con riesgos a partir de su volatilidad, pero con mayores posibilidades para salir rápidamente.

La cadena extendida tiene vida propia, en la mayoría de los casos, ajena e independiente de sus participantes. Pero, en la actualidad, este pulso autónomo es más disruptivo e inestable a partir de la dinámica de los espacios colaborativos. Y los modelos de negocios, por la especialización, las economías de escala o la dinámica competitiva, tienen paulatinamente muchos anclajes de sus bloques con los de los modelos de negocios de otros participantes en la cadena. Obviamente, se dificultará más la posibilidad de desarticularlos o rearmarlos. Y esto deriva en la detección de un anclaje que se pretende visualizar, antes de tomar alguna decisión, dentro de la matriz de deconstrucción del modelo de negocios, como se expone en el siguiente cuadro:

| Bloques con anclajes en la cadena extendida de valor | Evaluación cualitativa (Nivel de riesgo de continuidad) | | | Costos directos |
|--|--|-------|------|------------------------|
| | Alto | Medio | Bajo | \$ |
| Incluidos en procesos dentro de entornos colaborativos | Alto | Medio | Bajo | \$ |
| Incluidos en procesos de integración conjunta directa con otros participantes de la cadena | Alto | Medio | Bajo | \$ |

Una vez que se ha recorrido el proceso de deconstrucción en las primeras cinco etapas descritas, es el momento de arribar a dos instancias superadoras del análisis descriptivo:

- Evaluación de las debilidades y posibles mejoras en los factores de competitividad del modelo de negocios, en términos de costos, en los centros de gravedad, los bloques ligados internamente, los bloques integrados horizontalmente y los bloques sellados con “complementadores” externos.
- Definición e instrumentación de acciones correctivas sobre el modelo de negocios, para completar el proceso de deconstrucción.

Es por ello que, en los siguientes párrafos, se trabajará sobre la estructura visual de la matriz de deconstrucción y su impacto posterior en las decisiones posibles de cambio o no del modelo de negocios.

2.f. La exposición de la matriz de deconstrucción para evaluar debilidades y mejoras:

La estructura de la matriz, incluyendo tanto un análisis cualitativo como económico en términos de costos, persigue ser una herramienta de comunicación inclusiva, para poder evaluar sus inconsistencias del modelo de negocios con el entorno y el nivel de coherencia interna. En el siguiente cuadro, se amalgaman los cinco anteriores para formar un cuerpo único:

| Factores diferenciales | Evaluación cualitativa (Importancia) | Costos directos |
|---|---|------------------------|
| Funcionamiento de canales directos integrados verticalmente | Alta Media Baja | \$ |
| Anclajes o Centro de Gravedad | Evaluación cualitativa (Vulnerabilidad) | Costos directos |
| Capacidad de programación, reformulación e implementación de procesos de producción | Alta Media Baja | \$ |
| Bloques con anclajes internos | Evaluación cualitativa (Problemas de funcionamiento) | Costos directos |
| Canales de distribución y Relación con el cliente | Ineficiencia Improductividad Descontrol | \$ |
| Bloques con anclajes en la integración horizontal | Evaluación cualitativa (Beneficios derivados) | Costos directos |
| Incluidos en procesos con otras unidades de negocios | Especialización Negociación Funcionamiento | \$ |
| Incluidos en procesos con otras empresas | Especialización Negociación Funcionamiento | \$ |

| Bloques con anclajes en la cadena extendida de valor | Evaluación cualitativa (Nivel de riesgo de discontinuidad) | | | Costos directos |
|--|---|-------|------|-----------------|
| Incluidos en procesos dentro de entornos colaborativos | Alto | Medio | Bajo | \$ |
| Incluidos en procesos de integración conjunta directa con otros participantes de la cadena | Alto | Medio | Bajo | \$ |

Cuadro I – La Matriz de Deconstrucción del Modelo de Negocios

La deconstrucción del modelo de negocios no implica reconstruir o construir con el concepto de “base-cero”. Su significado pasa por interpretar el nivel de anclajes que el modelo tiene, que dificultan cualquier proceso de cambio, pero que también sostienen los modelos de negocios, más allá de la volatilidad del entorno.

En las primeras cinco etapas, resulta fundamental validar no sólo los aspectos cualitativos, sino también los relacionados con su magnitud económica expresada en términos de sus costos directos de capacidad y operación.

De la evaluación cualitativa, en cada etapa, se podrá analizar la importancia relativa que tiene para el modelo de negocios, alguno o todos los anclajes posibles. Con el agregado de la evaluación cuantitativa de costos, se podrá dimensionar el impacto de un posible proceso de cambio en alguno de los bloques.

El objetivo final en la deconstrucción es afrontar las etapas de decisión y acción, para cerrar el proceso, luego de analizar en los primeros cinco pasos, los siguientes factores:

- Un importante nivel de funcionamiento de los bloques incluidos en un proceso de integración vertical, al punto de constituirse ese anclaje en un diferencial competitivo de valor a partir de la eficiencia y la productividad.
- Una baja o nula vulnerabilidad de los “centros de gravedad”
- Un bajo nivel de disfuncionalidad de los bloques con anclajes internos.
- Beneficios en los tres aspectos cualitativos sobre los anclajes derivados de la integración horizontal.
- Bajo nivel de riesgo de una posible discontinuidad de los anclajes del modelo con otros participantes de la cadena extendida de valor.

La consecuencia deseada de un proceso de deconstrucción es poder visualizar las partes componentes de un todo, sin la necesidad de fragmentar los bloques para tomar futuras decisiones respecto del funcionamiento del modelo de negocios.

Especialmente, a partir de la cantidad de relaciones endurecidas entre los bloques internos o entre ellos y los de otros negocios de la misma organización, del entorno competitivo o de los otros participantes en la cadena extendida de valor. Este es el desafío: evaluar los riesgos de cambiar el modelo de negocios, visualizando los anclajes entre los fragmentos sin romperlos. Sólo aplicando un proceso de deconstrucción.

3. Conclusiones:

- El objetivo de un proceso de “deconstrucción” es segregar las partes componentes de un todo para redefinir su significado, entendiendo que es muy probable que modifique el significado total. Del análisis de los espacios vacíos de esa construcción total, resultará la comprensión de cómo generan un aporte adicional a su funcionamiento.
- El proceso de deconstrucción se estructuró en base al estudio de las relaciones, funcionamiento y anclajes entre los nueve bloques del Modelo CANVAS, considerando que es el mejor instrumento para reflejar las relaciones internas de un modelo de negocios.
- Los modelos de negocios están, paulatinamente, más expuestos a las alternativas más eficientes, productivas, calificadas y económicas que presenta el entorno funcional y estratégico. Con lo cual, resulta fundamental comprender cómo impactaría un cambio en alguno de los nuevos bloques, por su correlación y anclaje con otro de los bloques, o con los de algunos de los participantes de la cadena extendida o con los integrados horizontalmente con los de otro de los negocios de la misma organización.
- Se plantea un proceso en cinco etapas claramente definidas y que forman parte de un proceso orgánico de visualización y experimentación de los posibles efectos en los cambios del modelo de negocios, sin necesidad de destruirlos, fragmentarlos o dividirlos. Esto se logra a partir del estudio de los anclajes del modelo.
- Los anclajes pueden ser observados en términos cuantitativos y cualitativos. Para la primera, se propone adoptar la información de los costos de capacidad y operación de esos factores. Para la segunda, se propone abrir el análisis en cinco vectores: 1) La importancia de los costos diferenciales de los bloques; 2) la vulnerabilidad de los centros de gravedad; 3) el funcionamiento de los bloques con anclajes internos; 4) los beneficios derivados de los anclajes de los bloques integrados horizontalmente; y 5) los riesgos de discontinuidad de los anclajes instalados en la cadena de valor extendida.
- El proceso no decanta sólo en la observación y el análisis estático. El objetivo es dinamizar el modelo de negocios, ante la violencia de los cambios en el entorno de los mismos. Esta dinámica se alcanza a partir de atacar y modificar aquellos bloques cuyos costos diferenciales son muy elevados respecto del valor generado; blindar y proteger aquellos bloques que se reconocen como centros de gravedad; corregir la disfuncionalidad que provocan los anclajes internos; mejorar los beneficios derivados de los bloques anclados en procesos de integración horizontal; y en disminuir los riesgos de discontinuidad de los bloques integrados con la cadena de valor extendida, a partir de la dinámica que revelan las actividades desarrolladas desde la economía colaborativa.

4. Bibliografía:

- Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN). *Investigación regional con el Instituto de Empresa Business School*. (Noviembre, 2015)
- Horngren, Ch.; Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (10ª edición)* (Prentice Hall, 2002).
- Kotler, P. y Trías De Bes, F. *Innovar para ganar: El modelo de la A a la F*. (Ediciones Urbano, Empresa Activa, 2011).
- Marchione, J. *¿Son necesarios los costos en el Modelo CANVAS?* Anales del XXXV Congreso de Profesores Universitarios de Costos. San Salvador de Jujuy (octubre, 2012).
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y *Business Model Generation* (2009).
- Porter, M. *Estrategia Competitiva*. (CECSA, 1982)
- Ruiz Olabuénaga, J. *Sociología de las organizaciones complejas*. (Editorial Publicaciones Universidad de Deusto, España, 2007).
- Scott, P. *The Difference*. (Princeton University Press, 2007).
- Sitios web: www.martingdirecto.com