

Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica

86



Benoît Demil

Institut d'Administration
des Entreprises de Lille



benoit.demil@iae.univ-lille1.fr



Xavier Lecocq

Institut d'Administration
des Entreprises de Lille
IESEG School of
Management



Xavier.Lecocq@iae.univ-
lille1.fr

**Business Models Evolution:
Towards a Dynamic Consistency View of Strategy**

I. INTRODUCCIÓN

El término “modelos de negocio” ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales desde finales de la década de 1990, especialmente a raíz de la aparición de la era de Internet y de su adopción masiva por parte del comercio (Ghaziani y Ventresca, 2005). En los discursos de los directivos, los modelos de negocio se suelen mencionar para evocar la idea de cambio, en frases como esta: “Tenemos que hacer evolucionar nuestro modelo de negocio” (véase, por ejemplo, Yip, 2004 o Johnson y cols., 2008). Lo que es más, un modelo de negocio raras veces se descubre de inmediato. Para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar sucesivos ajustes. Como Winter y Szulanski (2001: 731) argumentan: “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”. Algunos cambios masivos en el modelo de negocio pueden incluso transformar radicalmente un sector industrial. Por ejemplo, la aparición de un sector de prensa gratuita se describe a menudo como uno de los factores del declive de los medios de comunicación tradicionales.

CÓDIGO JEL:
L10, M10

Fecha de recepción y acuse de recibo: 19 de mayo de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 19 de mayo de 2009.
Fecha primera evaluación: 2 de junio de 2009. Fecha de aceptación: 6 de julio de 2009.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo empieza con una paradoja. Los modelos de negocio normalmente se asocian con cambio – especialmente cambio radical – pero a menudo el concepto se utiliza de forma estática para describir el modelo de negocio de una empresa. Después de aportar nuestra definición de modelo de negocio como combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia. Ilustramos nuestra discusión con el caso del Club de Fútbol Arsenal, una organización que enfrenta importantes cambios en los últimos 10 años. Concluimos destacando la importancia para directivos de asegurar la consistencia dinámica entre los distintos elementos del modelo de negocio anticipando las repercusiones de los cambios en una dimensión sobre las otras. Esta habilidad permite a la organización mantener su sostenibilidad a la vez que modifica su modelo de negocio.

EXECUTIVE SUMMARY

This article starts from a paradox. Business models are often associated with change - especially radical ones - but have often been used in a static manner to describe the business model of a company. After providing our definition of a business model as a combination articulating resources and competences, organization of activities and a value proposition, we introduce dynamics by showing how different voluntary and emergent changes can alter positively or negatively its consistency. We illustrate our discussion with the case of Arsenal football club, an organization which faces important modification in its business model over the last ten years. We conclude with the importance for managers to insure a dynamic consistency between the different elements of their business model by anticipating the repercussions of changes affecting one dimension on the others. This ability enables an organization to maintain sustainability while modifying its business model.

A pesar del interés de una visión dinámica del modelo de negocio, su uso, paradójicamente, suele ser estático. Desde luego, a menudo se describe al modelo de negocio como el “esquema general” de una actividad empresarial (Magretta, 2002), y ayuda a pensar de forma más o menos creativa en la pregunta básica: “¿Cómo puedo ganar dinero en mi sector?” (Afuah, 2004). Según esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. Más concretamente, lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas. Por ejemplo, el modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste ahora está bien documentado. Esas empresas utilizan recursos estándar y tipos estándar de aviones, ofrecen vuelos sin conexiones, tienen una gestión de recursos humanos basada en bajos salarios y poca presencia de los sindicatos, utilizan de forma intensiva los sistemas de reservas a través de Internet y establecen contratos con aeropuertos secundarios. Esos elementos coherentes han reducido de forma drástica la estructura de costes de dichas empresas. Así pues, la visión estática del modelo de negocio sigue siendo útil para insistir en la coherencia de los diferentes elementos y ayuda a comunicarse y a conseguir el acuerdo (Osterwalder, 2004), una característica que resulta especialmente importante para los empresarios.

Un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos

En este artículo, abordamos la paradoja entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, por un lado (visión estática), y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio, por otro (visión dinámica). Para ello, nos basaremos en un marco de trabajo que permita al mismo tiempo la coherencia y una visión dinámica del modelo de negocio: el modelo RCOV (Lecocq y cols., 2006). Proporcionamos una visión coherente de la dinámica del modelo de negocio, al tener en cuenta los cambios entrelazados, voluntarios y emergentes que afectan a los diferentes componentes de un modelo de negocio y que pueden influir en su coherencia general. Ilustraremos nuestro entorno de trabajo con el caso del Arsenal FC, el club de fútbol de la Premier League inglesa cuyo modelo de negocio ha evolucionado radicalmente a lo largo de los últimos diez años. Mediante este breve caso ilustrativo, pretendemos demostrar que un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos

estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos. El caso permite también ilustrar cómo los cambios emergentes y voluntarios están relacionados entre sí. Algunas evoluciones del entorno pueden llevar a acciones voluntarias por parte de las organizaciones. Por el contrario, las elecciones estratégicas pueden tener consecuencias emergentes inesperadas sobre el modelo de negocio. Una consecuencia alentadora de tales hallazgos es que la sostenibilidad de una organización puede estar relacionada con su capacidad de anticiparse a las consecuencias que los cambios de un determinado componente de su modelo de negocio pueden conllevar para otros componentes. Tal capacidad permite adaptarse de forma voluntaria a los cambios que van surgiendo en el entorno, pero además permite crear círculos virtuosos que siguen una decisión estratégica que modifica un componente del modelo de negocio de la organización. Por último, una visión semejante de los modelos de negocio promueve una visión dinámica de la estrategia que es adecuada para el entorno actual. Por supuesto, evita los límites, tanto de los enfoques de estrategia en términos de ventaja competitiva sostenible (visión basada en la economía y los recursos industriales), que se supone que defienden y protegen una determinada ventaja competitiva (por ejemplo, ningún gran cambio en el modelo de negocio), como de los enfoques en términos de rendimiento no sostenible (híper competencia), que conllevan cambios casi caóticos y permanentes en los componentes del modelo de negocio, debidos a la permanente presión ambiental. Llamamos “coherencia dinámica” a la capacidad de una empresa de construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio (es decir, al tiempo que encuentra procesos nuevos pero coherentes que llevan a la obtención de beneficios).

PALABRAS CLAVE

Modelo de negocio, consistencia dinámica, dirección del cambio

KEY WORDS

Business model; dynamic consistency; change management

2. NUESTRA CONCEPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para nosotros, el modelo de negocio abarca las elecciones de una organización para generar ingresos en un sentido amplio: volumen de negocio, pero también derechos de propiedad intelectual, alquileres, intereses, subsidios, transferencias de activos (Afuah, 2004; Lecocq y cols., 2006). Más concretamente, vemos el modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar

valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa (Amit y Zott, 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002), y la proposición de valor (V) para los productos y servicios suministrados.

Los recursos y las competencias se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados. Por ejemplo, American Airlines desarrolló internamente el sistema de gestión de reservas Sabre para su uso interno, antes de considerarlo un recurso que pudiera generar ingresos por sí mismo, al ofrecerlo a terceros. Actualmente, 7.000 personas trabajan en todo el mundo para Sabre Holdings Corporation, y la empresa tiene un volumen de negocio de 2 mil millones de dólares por la venta y el mantenimiento del sistema Sabre para 200 líneas aéreas de distintas partes del mundo.

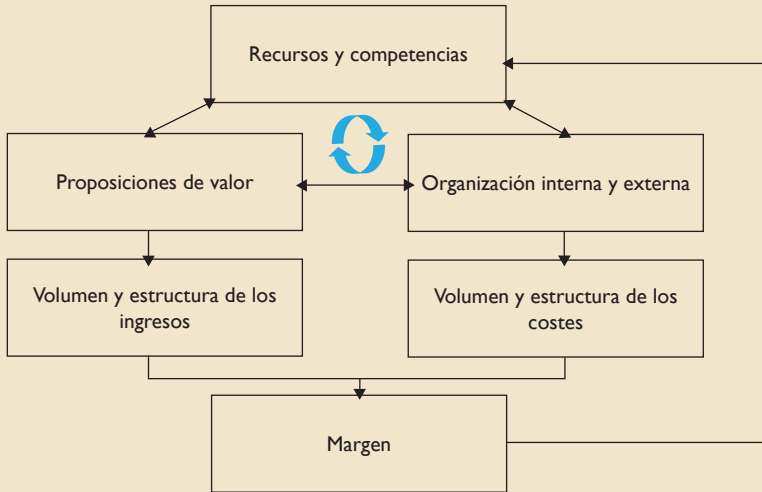
Por “organización” se entiende la elección de operaciones que una entidad asegura y las relaciones que establece con otras entidades. Dicho de otra forma, para examinar el componente “organización” hace falta estudiar la cadena de valor (Porter, 1985) y la red de valor, es decir, la compleja trama de relaciones que una empresa crea con los participantes externos (proveedores, clientes, competidores, reguladores...). Implica también pensar en la apropiación de valor dentro de la red de valor (Chesbrough y Rosenbloom, 2002). Por ejemplo, el sistema de inscripción de muchos sitios web en Internet ha transformado a los clientes tradicionales en algo muy similar a empleados, al ofrecerles un porcentaje de las ventas que generan.

Finalmente, el modelo de negocio consiste también en pensar en la proposición de valor que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializarán, así como pensar en su fórmula de beneficios (Johnson y cols., 2008). Por ejemplo, en el sector de la biotecnología, gran cantidad de emprendimientos añaden servicios a su portafolio de desarrollo de productos. Sus fuentes de ingresos a largo plazo son los productos, pero para generar recursos rápidos en efectivo, necesitan proponer servicios a sus clientes. Esta dimensión refleja el contenido de la transacción (Amit y Zott, 2001) y el desarrollo idiosincrásico de los recursos que cada organización gestiona. Desde luego, como subraya Penrose (1959: 25): “Los servicios prestados por los recursos están en función de la forma en que se utilizan (...) en combinación con diferentes tipos o cantidades de otros recursos”.

Esos tres componentes básicos de un modelo de negocio determi-



Figura 1. Los principales componentes del modelo de negocio; el modelo RCOV. (Adaptado de Lecocq, Demil y Warnier, 2006)



nan la estructura y el volumen de costes e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad (véase la figura 1). En nuestra opinión, la estructura de costes está impulsada, en esencia, por los recursos y las competencias que la empresa adquiere y desarrolla, así como por la organización que despliega, con el fin de llevar hacia las diversas actividades de su cadena de valor y de su red de valor. Estos elementos corresponden al conjunto de recursos y del sistema administrativo que propuso Penrose (1959). La parte de los ingresos depende, sobre todo, de las proposiciones de valor realizadas a diversos tipos de clientes. La concepción RCOV lleva con moderación a un enfoque en el que los empresarios tienen que considerar las cuestiones de organización conjuntamente con el valor ofrecido y los recursos acumulados y combinados. Más concretamente, el concepto de modelo de negocio debería comprenderse desde la perspectiva de las interacciones permanentes entre los componentes de un modelo de negocio y de las repercusiones de un cambio en los otros componentes. Por ejemplo, elegir quién paga un producto o servicio significa definir los participantes de la empresa y su poder relativo para negociar. En el sector de la prensa escrita, los participantes no serán los mismos, según si los clientes pagan por la información, si son las empresas

las que pagan la publicidad, o si el diario se distribuye de forma gratuita a los lectores. Elegir cómo se paga un producto o un servicio también influye en el flujo de efectivo, además de en la imagen y la reputación de la empresa.

3. INTRODUCCIÓN A LA DINÁMICA EN EL MODELO DE NEGOCIO: ¿POR QUÉ Y CÓMO CAMBIA UN MODELO DE NEGOCIO?

Como se menciona en el título, una pregunta crucial es cómo y por qué evoluciona un modelo de negocio. Hasta el momento, los estudios publicados se han centrado lógicamente en preguntas relativas a la definición o a la validez. Creemos que es necesario ir más allá y abordar la cuestión de la dinámica. Basándonos en nuestra definición, podemos adelantar que el modelo de negocio de una organización cambia cuando esa organización observa o dispara una evolución sustancial en la estructura o el volumen de sus costes o ingresos. Estas evoluciones llevan a un aumento o a una disminución del rendimiento del modelo de negocio y de su sostenibilidad. En el caso de rendimientos insatisfactorios o en recesión, una organización se verá estimulada a cambiar su modelo de negocio. Estos problemas pueden ser temporales, especialmente cuando la organización es joven y el modelo de negocio todavía no se ha estabilizado. En esta situación, un empresario tiene que encontrar progresivamente una solución para que su actividad sea rentable, mediante el cambio de los diferentes componentes de su modelo de negocio. Pero una organización también puede vigilar algunas evoluciones de su entorno o la llegada de nuevas y agresivas incorporaciones que pueden hacer necesario un cambio en el modelo de negocio. ¿De dónde proceden esos cambios? Analíticamente, cada elemento que forma parte del modelo RCOV puede cambiarse o puede cambiar independientemente, sin que sea necesario cambiar la coherencia de un modelo de negocio. Por ejemplo, una empresa puede subcontratar sus suministros sin cambiar el valor que se entrega a los clientes, puede adquirir nuevos recursos o desarrollar nuevas competencias, sin cambiar los otros dos componentes de su modelo de negocio, puede reducir los precios o entregar más valor a los clientes a través de los nuevos servicios, independientemente de los recursos que movilice, o sin modificar su organización. Por consiguiente, algunos cambios en la forma en que una organización genera ingresos no alteran de forma drástica su modelo de negocio.

No obstante, a veces una organización puede cambiar todos los elementos a la vez y, finalmente, crea un gran avance en el sector en general. Por ejemplo, la creación de valor a través de nuevas clases de recursos, como los aeropuertos secundarios, y la subcontratación de varios procesos permiten introducir cambios drásticos en la proposición de valor tradicional del sector del transporte aéreo.

Lo que es más, cada uno de los elementos constituyentes de un modelo de negocio puede cambiarse voluntariamente o modificarse mediante evoluciones emergentes, en parte, fuera del control de la organización. Esas evoluciones emergentes pueden proceder del entorno, pero también de los efectos no anticipados de una decisión voluntaria o de la dinámica del propio modelo de negocio, a través de la incidencia indirecta en el gasto público, de la apertura de nuevas oportunidades y, en general, de la creación de círculos virtuosos o viciosos. Por ejemplo, debido a la proliferación de portales de Internet y a la difusión masiva de la información gratuita, este recurso

Tabla I. Ilustraciones de cambios voluntarios y emergentes en un modelo de negocio

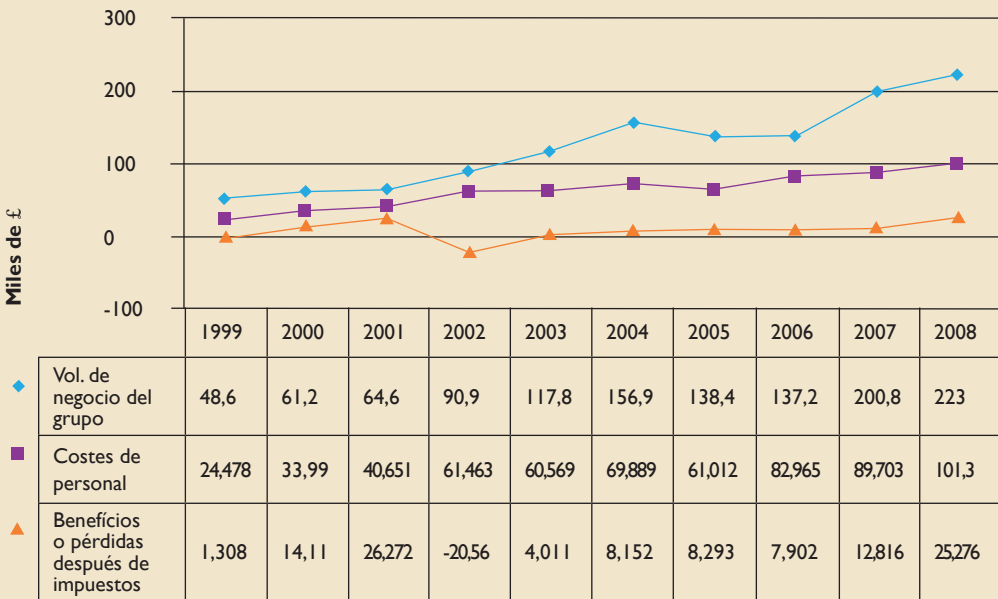
COMPONENTE AFECTADO	CAMBIO VOLUNTARIO	CAMBIO EMERGENTE (POSITIVO + Y NEGATIVO -)
<i>Recursos y competencias</i>	Una empresa adquiere nuevos emprendimientos que la llevan a profundizar en sus conocimientos o a contratar nuevos perfiles de empleados.	El coste de un aumento de los recursos (-) o la acumulación de nuevos clientes crea una mayor base instalada de clientes, con un valor superior (+).
<i>Organización</i>	Una empresa decide subcontratar parte de sus actividades para reducir costes.	Los clientes o proveedores se concentran, lo que lleva a un cambio en el equilibrio de fuerzas dentro de una red de valor (-), o la productividad de la empresa aumenta, a causa del aprendizaje y de las economías de escala (+).
<i>Proposición de valor</i>	Una empresa enriquece su proposición de valor con nuevos servicios añadidos a sus productos.	Una proposición de valor se devalúa por las ofertas de los competidores, debido a los sustitutos (-), o la marca de una empresa adquiere una reputación importante, con el tiempo (+).

ha perdido parte de su valor para el cliente de los medios de comunicación tradicionales y, especialmente, de los periódicos, que tienen que replantearse en profundidad sus modelos de negocio. Pero las evoluciones emergentes no tienen que considerarse siempre como algo negativo. En el ejemplo de la Hercules Powder Company que desarrolló Penrose (1960), la acumulación de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías era el resultado de las oleadas de adquisiciones que, en parte, habían sido oportunistas y no planificadas. En la tabla 1 proporcionamos algunos ejemplos de esa clase de cambios voluntarios y emergentes.

4. UN CASO ILUSTRATIVO: EL MODELO DE NEGOCIO DEL ARSENAL FC

Para ilustrar nuestros anteriores argumentos, estudiaremos la historia reciente del Arsenal FC². Desde luego, el fútbol se ha convertido en un sector económico importante, especialmente en Inglaterra, donde la nueva lógica del “fútbol como negocio” se llevó hasta el paroxismo al multiplicar por cinco los ingresos de la Premier League

Figura 2. Evolución de los rendimientos del Arsenal durante los últimos diez años



Fuente: informes anuales del Arsenal FC

entre los años 1995 y 2005, cuando otras ligas europeas reconocen haberlos multiplicado por dos o tres. Así pues, la elección de estudiar un club de fútbol como el Arsenal FC se justifica por las enormes modificaciones que su modelo de negocio ha sufrido en los últimos diez años, al igual que ha sucedido en numerosos clubes de la liga de la primera división inglesa. A lo largo de este período, el volumen de negocios del grupo se ha multiplicado por cinco y los beneficios generados han sido sólidos (figura 2). Ese rendimiento se consiguió especialmente a través de la creación de nuevos recursos para generar valor, al beneficiarse de las relaciones en su sistema de valor, y al modificar el valor entregado a sus clientes.

En el concepto “recursos y competencias”, la competición general para conseguir los mejores jugadores llevó a una explosión de los gastos por personal, a lo largo de diez años. El club no dio datos específicos, en ese punto. En efecto, desde la sentencia del Tribunal Europeo sobre el caso Bosman, el sistema de transferencias existente se relajó y liberó a los jugadores de fútbol profesionales de su anteriormente peculiar situación. Se trata de una evolución del componente “recursos y competencias” del modelo de negocio del Arsenal. La combinación de este cambio con la subida explosiva de los derechos para televisión en los grandes mercados deportivos y de las retransmisiones (especialmente del Reino Unido, España, Italia y Alemania) dio como resultado unos salarios enormemente altos para los jugadores. Para mantener su estatus y atraer a muchas estrellas, un club como el Arsenal necesitaba aumentar significativamente sus ingresos con el fin de poder gestionar la espectacular subida de los salarios. No obstante, los jugadores constituyen recursos estratégicos que permiten aumentar más los ingresos por ventas de artículos, mantener la estabilidad del rendimiento en el campo y negociar mejores patrocinadores. Este último punto demuestra que, a partir de un cambio emergente en el componente de recursos y competencias (nuevas reglas para obtener el “recurso jugadores”), una empresa puede generar voluntariamente nuevas ofertas (o mejores proposiciones de valor) para sus clientes. Así, un cambio emergente puede ir seguido de cambios voluntarios en otros componentes de los modelos de negocio, con el fin de conservar o incluso aumentar los ingresos.

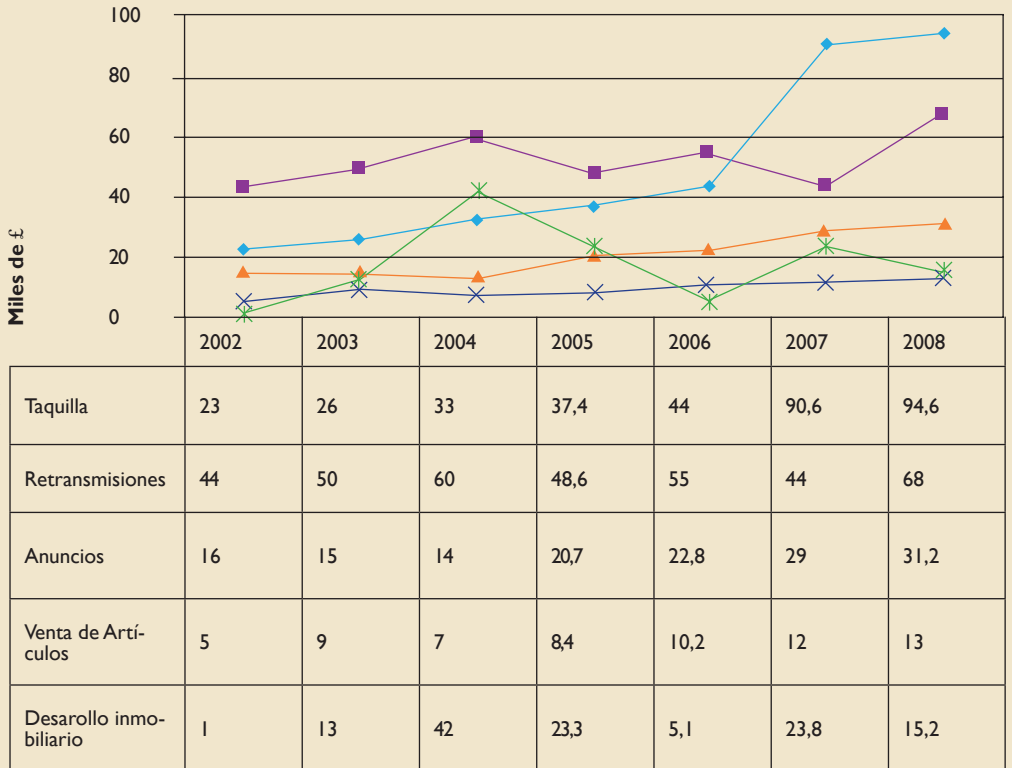
El club se benefició también recientemente del nuevo Emirates Stadium (una inversión de más de 400 millones de £), inaugurado en julio de 2006 y que sustituye al antiguo Highbury, en el que el club

llevaba instalado desde 1913. La reconversión del Highbury refuerza enormemente el desarrollo del segmento comercial de inversión en propiedades del Arsenal FC, lo que ilustra el hecho de que un recurso puede valorarse de forma diferente según diferentes proposiciones de valor (primero como estadio y luego como apartamentos de lujo). En este caso, el club utiliza también su asociación con los arquitectos de Emirates Stadium para concebir y coordinar el proyecto de la llamada Highbury Square. El Arsenal demuestra su capacidad para generar y explotar recursos nuevos y antiguos.

La migración al estadio Emirates ha permitido duplicar con comodidad los ingresos por entradas, al aumentar la capacidad. La decisión fue, en primer lugar, consecuencia del Informe Taylor, un documento relativo a las causas y secuelas del desastre de Hillsborough de 1989, en el que 96 seguidores del Liverpool murieron durante un partido. El informe final se publicó en enero de 1990, y su intención era determinar las causas de la tragedia. Llevó a la adopción de normativas relacionadas con las medidas de seguridad en los acontecimientos deportivos futuros y, en concreto, recomendaba que no hubiera localidades de pie en los estadios. Esta nueva regulación, junto a otras, redujo en la temporada 1993-1994 la capacidad de Highbury, desde 60.000 a 38.000 espectadores sentados. Esa situación bloqueaba el crecimiento de los ingresos, generaba pérdidas continuadas a finales de la década de 1990 y representaba la amenaza de quedarse atrás con respecto a sus principales rivales. Por lo tanto, el club se aferró a la oportunidad de apostar por el desarrollo de un recurso completamente nuevo.

No obstante, el crecimiento de los ingresos por taquilla no se explica por un simple aumento de la capacidad. Ese rendimiento también se obtuvo a través de una mayor comodidad y de la subida del precio promedio de las entradas, así como por la creación de nuevas proposiciones de valor, como el "Diamond Club", una sala súper exclusiva y de lujo ofrecida a 80 personas VIP; ser miembro de esa sala cuesta 25.000 £, y cada temporada cuesta 25.000 £ adicionales, con un plazo mínimo de permanencia de tres años. Ese servicio de lujo añadido con asientos preferenciales genera por sí mismo casi lo mismo que las otras 50.000 localidades. Esos cambios permiten al Arsenal FC aumentar significativamente la cuota relativa de los recursos por taquilla, así como depender menos de los contratos externos, como los derechos por retransmisión (figura 3).

Figura 3. Evolución de las fuentes de ingresos (miles de £)



Fuente: informes anuales del Arsenal FC

Con respecto a la Organización, a lo largo de los últimos diez años, han tenido lugar muchos cambios en el nivel de la red de valor. En primer lugar, el club se benefició del enorme aumento en los ingresos por derechos para televisión que siguió a la creación de la Premier League, en 1992. En esa fecha, la emisora por satélite BSkyB compró los derechos exclusivos para los acontecimientos deportivos por casi 200 millones de £ para impulsar su propia expansión a través de su canal de deportes por satélite, Sky Sports. A pesar de que un 50% de esos ingresos se dividió por igual entre los clubes de la Premier League, el 50% restante se repartió según la posición final que se hubiera conseguido en la liga y en las apariciones en televisión, lo que acentuó las desigualdades entre los clubes que tenían éxito y los que no. Esa evolución favorecía enormemente a un club como el

Arsenal, que tiene regularidad en sus logros, gracias a su capacidad para atraer a jugadores estrella. Desde luego, el club tiene en su palmarés 13 títulos en la división superior, después de 92 temporadas en esa división. Pero a pesar del creciente nivel de esos derechos por retransmisión (los ingresos totales por televisión para la Premier League superaron los 1.700 millones de £ para las temporadas 2007-2010, casi seis veces el contrato inicial), la cuota relativa por ese concepto disminuyó con el aumento de los ingresos por taquilla. Esa fuente de ingresos se *“deriva de los contratos que están actualmente siendo negociados de forma central por la FAPL y, respecto a las competiciones europeas, por la UEFA; el grupo no tiene ninguna influencia directa, por sí mismo, en el resultado de la negociaciones de los contratos pertinentes”* (Informe anual de 2006).

Otra clase crucial de asociación en la red de valor se refiere a los patrocinadores (ingresos por publicidad). Gracias a las estrechas relaciones entre la televisión y el fútbol desde los años 90, los patrocinadores cada vez han valorado más a la Premier League. Un club como el Arsenal FC, debido a su buena trayectoria de rendimiento al comenzar el siglo XXI, consigue atraer a importantes patrocinadores como O2 para patrocinar la camiseta y, posteriormente, a Emirates Airlines por 48 millones de £ (ocho años de patrocinio de la camiseta). Los nuevos recursos, como el estadio, permiten asimismo establecer un contrato con el socio, para que patrocine el nombre del estadio. Efectivamente, el acuerdo suscrito con Emirates Airlines por los derechos del nombre asciende a 42 millones de £ hasta el año 2021. Pero un nuevo patrocinador significa, de forma recíproca, un crecimiento en las ventas, gracias a que hay nuevas camisetas y nuevas banderolas. Esto es un ejemplo de cómo un cambio en la red de valor puede modificar la proposición de valor. Los contratos de patrocinio también comprenden a Nike, para el equipo deportivo, y a Delaware North, para el servicio de *catering*. También existen, entre otras numerosas asociaciones comerciales, acuerdos con Thomas Cook para desarrollar una gama de servicios de viajes para los seguidores del Arsenal, con Electronic Arts para juegos electrónicos, y con EDF Energy para el suministro de energía al estadio. Gracias a su estatus de equipo internacional, el Arsenal también tiene acuerdos con clubes de fútbol, como el BEC-Tero de Tailandia (en 2008, BEC Tero Entertainment poseía 14 puntos de venta para las mercancías del Arsenal) o Hoang Hang Gia Lai de Vietnam, lo que les permite compartir los ingresos comerciales que esos clubes de



fútbol generan gracias a sus vínculos con el Arsenal.

En el nivel de la cadena de valor, el club reconoce que las tarifas para las transferencias y los salarios pueden variar enormemente, a causa de la presión de la competencia por adquirir los preciados recursos. Tal y como advirtió M. Hill-Wood, Presidente de Arsenal Holdings plc, en el informe anual de 2006: *“El grupo opera en un mercado muy competitivo, tanto en la competición nacional como en la competición europea, y no se puede garantizar la retención de la plantilla. Además, la actividad de los principales competidores del grupo puede determinar las tendencias en las tarifas del mercado para las transferencias y los salarios que el grupo puede verse obligado a seguir, si desea mantener la potencia de su primer equipo”*. Esto sugiere que un cambio emergente en el mercado de los jugadores de fútbol podría afectar a la organización y, por lo tanto, a la estructura de costes del Arsenal. Las nuevas ofertas para aficionados y seguidores (véase más adelante) también han llevado a la creación de nuevos departamentos dentro del club (y, por lo tanto, a nuevos costes). Por ejemplo, hace unos meses, se abrió el *Supporters Service Center* o centro de asistencia al seguidor, con el fin de vender carnés de socios, viajes a partidos fuera de casa, visitas al estadio y entradas al museo del Arsenal.

En lo que se refiere a la proposición de valor, el Arsenal ha explotado en primer lugar sus recursos en propiedades inmobiliarias, después de dejar Highbury para jugar en el Emirates Stadium. Efectivamente, transforma el anterior estadio en un complejo de estudios, apartamentos y dúplex para particulares o empresas y refuerza el negocio inmobiliario del club. El club concibió asimismo el nuevo estadio Emirates como una oportunidad para distinguir drásticamente las proposiciones de valor en el estadio, así como sus precios. Así, incluye 160 entradas en el Diamond Club y 150 palcos corporativos cuyos precios oscilan entre 75.000 y 150.000 £ por palco y temporada. Además, hay 6.700 entradas preferentes que oscilan entre 2.500 y 5.400 £ cada una, y detrás de las que hay toda una gama de bares, salones y restaurantes. Esta estrategia ha impulsado espectacularmente los ingresos por partido a 3,1 millones de £ por partido (un aumento del 97%, si se compara con el promedio de los ingresos por taquilla del Highbury Stadium). Este aumento se explica tanto por la superior capacidad del Emirates Stadium, como por los ingresos colaterales, como las ventas de programas y *catering* del día del encuentro. El nuevo estadio también ha propiciado la

creación de restaurantes y tiendas cuyas ventas aumentan gracias a los asistentes al partido. No obstante, como el equipo sólo juega en el estadio un promedio de 28 días al año, el modelo de negocio se ha concebido de forma que se generen ingresos también fuera de temporada. Cada año, miles de personas realizan una visita guiada

Tabla 2. Ilustraciones de cambios voluntarios y emergentes en el modelo de negocio del Arsenal

COMPONENTE AFECTADO	CAMBIO VOLUNTARIO	CAMBIO EMERGENTE (POSITIVO O NEGATIVO)
Recursos y competencias	En 2006, el Emirates Stadium sustituye al estadio de Highbury. Highbury se convierte en un recurso para el desarrollo inmobiliario.	En 1995, la sentencia del Tribunal Europeo sobre el caso Bosman suprime el sistema de transferencias existente y libera a los jugadores de fútbol profesionales de su peculiar situación. La competición para conseguir los mejores jugadores llevó a una explosión de los gastos por personal, a lo largo de diez años. En 1990, el Informe Taylor recomienda suprimir las entradas de pie en los estadios y reduce la capacidad de Highbury, de 60.000 a 38.000 espectadores sentados.
Organización	El Arsenal firma acuerdos con clubes de fútbol de otras partes del mundo. Creación del Supporters Service Center, el centro para la asistencia al seguidor.	En 1992, la creación de la Premier League lleva a nuevas apuestas y a nuevos socios para la retransmisión de los partidos.
Proposición de valor	Gracias a las prestaciones del Emirates Stadium, el Arsenal crea nuevas proposiciones de valor, como el "Diamond Club", palcos corporativos, restaurantes, bares y tiendas. El Arsenal busca nuevos patrocinadores. Creación de acontecimientos ajenos a la temporada (bodas, banquetes, actuaciones musicales, reuniones oficiales, torneos de pretemporada). El Arsenal lanza su propia oferta televisiva. Highbury se transforma en un complejo de apartamentos de lujo.	Nuevos patrocinadores para las camisetas (O2 y Emirates Airlines) que proporcionan crecimiento en el sector de ventas al público. La crisis financiera de 2008 y 2009 afecta a la venta de palcos corporativos, asientos preferentes y asientos en el Diamond Club del Emirates Stadium.

al estadio y pasan por el museo. Lo que es más, se organizan acontecimientos ajenos a la temporada que mantengan el flujo de ingresos todo el año (bodas, banquetes, actuaciones musicales, reuniones oficiales, torneos de pretemporada). Eso demuestra la dinámica entre todos los componentes del modelo de negocio, pero también la necesidad de que exista coherencia entre los elementos (Casadesus-Masanell y Ricart, 2009). Desde luego, teniendo en cuenta los costes de los recursos estratégicos (jugadores, estadio...), el Arsenal FC tiene que explotar esos recursos y competencias de forma intensiva a través de diversas ofertas, con el fin de generar más ingresos, incluso si se trata de ofertas que, a primera vista, no están relacionadas con la práctica del fútbol.

El club desarrolla, asimismo, una nueva oferta de televisión para su base de aficionados. Gracias a un acuerdo de seis años con la empresa de medios Setanta, el Arsenal lanzó el canal del Arsenal. El contenido del canal incluye la retransmisión en diferido de los encuentros y un acceso entre bastidores al club. Sin embargo, al contrario que otros contratos similares suscritos por el Manchester y el Chelsea, Setanta recibirá todos los ingresos por abono, pero Arsenal se quedará con los ingresos de los patrocinadores y la publicidad del canal.

5. DISCUSIÓN

Análisis del caso del Arsenal

Los datos de nuestro caso ilustrativo sugieren que el rendimiento del modelo de negocio depende, en parte, de los resultados deportivos. Efectivamente, algunos ingresos, como una parte de las retransmisiones, están directamente relacionados con ese rendimiento deportivo. Por lo tanto, los resultados de la Liga de Campeones europea o del campeonato de la Premier League explican, en parte, los excepcionales beneficios generados algunos años (por ejemplo, en 2004) o, por el contrario, por qué algunos malos rendimientos en el terreno de juego pueden afectar a los resultados financieros de otros años (por ejemplo, en 2005 ó 2007). Pero, sobre todo, lo que resulta interesante es que, durante los últimos diez años, la evolución del modelo de negocio de un club de fútbol de la Premier League como el Arsenal FC haya consistido en intentar asegurar la sostenibilidad del club, de forma que sea más independiente del rendimiento en el terreno de juego.

Una evolución semejante de los modelos de negocio se basa en el

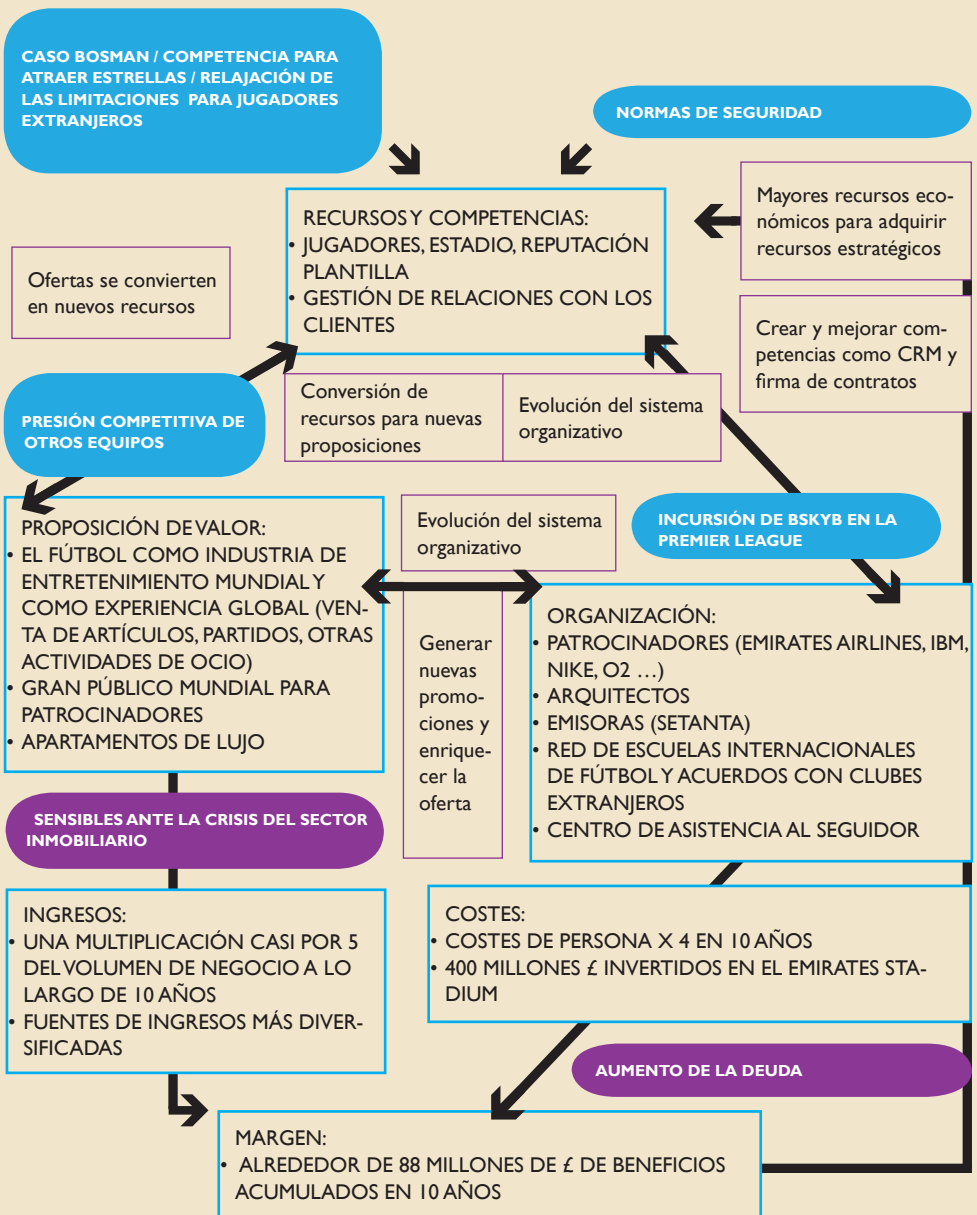
desarrollo de nuevas fuentes de ingresos y en la explotación sistemática de los principales recursos estratégicos del Arsenal: los jugadores y el estadio. Ese modelo de negocio en evolución también ha generado nuevas amenazas para los clubes como consecuencia de las elecciones estratégicas para asegurarse del crecimiento. Por ejemplo, algunos clubes de la Premier League inglesa tienen actualmente un alto nivel de endeudamiento. En lo que a la deuda se refiere, el Arsenal FC está el tercero en la Premier League con una deuda de 268 millones de £, por detrás del Chelsea (620 millones de £) y el Manchester United (605 millones de £), que tienen evoluciones muy similares en sus modelos de negocio. No obstante, una diferencia fundamental entre el Arsenal y esos competidores consiste en que el Arsenal tiene proyectos inmobiliarios en Highbury Square y en Queensland Road que servirán para amortizar la deuda. Asimismo, ese importante negocio inmobiliario permite al club limitar su dependencia de los accionistas.

El caso del Arsenal FC también demuestra las numerosas relaciones y en última instancia los círculos virtuosos (Casedesus-Masanell y Ricart, 2009) entre los diferentes componentes de un modelo de negocio (recursos y competencias, organización y proposición de valor). Por supuesto, un nuevo estadio permite la implementación de nuevas tiendas de venta de artículos, aumenta los ingresos de taquilla, genera la aparición de nuevos patrocinadores y, por lo tanto, una mayor capacidad para contratar a jugadores estrella. A cambio, esos jugadores generan finalmente un buen rendimiento en el terreno de juego y, de esa forma, aumentan los ingresos por derechos de retransmisión y por ventas de artículos al público. Varios clubes de la Premier League parecían haber creado unas dinámicas así de positivas, según comentó recientemente un portavoz de la Premier League: “Los niveles de éxito [de la Premier League] son el producto de un círculo virtuoso, en el que los altos niveles de juego generan altos niveles de interés, lo que a su vez se traduce en ingresos comerciales, que entonces se invierten en los elementos fundamentales para el fútbol: jugadores, desarrollo de las clases juveniles, entrenamiento, instalaciones del estadio y mejora en los campos de entrenamiento”. No obstante, más allá de la identificación de esos círculos virtuosos, un punto crucial de un enfoque dinámico del modelo de negocio consiste en examinar los antecedentes y el proceso que se esconde detrás de esos círculos virtuosos.

Si examinamos el caso del Arsenal, parece que el acierto de su equi-

po directivo ha consistido en pensar sistemáticamente en las consecuencias de los cambios emergentes de su modelo de negocio. Como se comentó anteriormente, se produjeron algunas modificacio-

Figura 4. El modelo RCOV aplicado al Arsenal FC
Hacia una estrategia en términos de coherencia dinámica



nes importantes mediante cambios emergentes en el entorno (nuevas legislaciones relativas a los estadios o a la contratación de los jugadores, por ejemplo). Pero el club ha creado voluntariamente las condiciones para explotar esos cambios. Lo que es más, nuestros datos muestran que las consecuencias de cada decisión estratégica se tienen en cuenta para generar opiniones positivas entre los elementos del negocio (véase la figura 2). Ese es el caso, por ejemplo, cuando a la elección de Emirates Airlines como nuevo patrocinador, tanto para el nombre del estadio como para las camisetas de los jugadores, la siguen otras decisiones, como la creación de tiendas temporales y la promoción masiva de nuevas camisetas para llevar a cabo enormes ventas al público. Esta capacidad de tomar secuencias de decisiones que generarán círculos virtuosos para ingresos y beneficios también resultan sorprendentes cuando se contempla el proyecto del nuevo estadio que ha proporcionado nuevos ingresos para todas las actividades del Arsenal FC: taquilla, patrocinadores, venta de artículos, negocio inmobiliario.

No obstante, también tenemos que hacer mención de que, tal y como sugiere nuestro marco de trabajo, asimismo pueden existir amenazas emergentes para un modelo de negocio, a continuación de las decisiones estratégicas que se suponía que tenían que generar más ingresos. Por ejemplo, la crisis financiera de 2008 y 2009 puede afectar gravemente a la venta de palcos corporativos, asientos preferentes y asientos en el Diamond Club del Emirates Stadium. Lo que es más, el negocio inmobiliario también puede verse afectado por la caída del mercado de la vivienda en el Reino Unido. Sin el Emirates Stadium, y con los asientos tradicionales en el anterior estadio de Highbury, esas amenazas habrían tenido un menor impacto sobre el Arsenal FC.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, la representación del modelo de negocio de una empresa aparece concretamente como una buena herramienta para que los directivos mediten acerca de la dinámica de sus organizaciones. Desde luego, insiste en las consecuencias sistémicas sobre el modelo de negocio del cambio emergente en el entorno, en las consecuencias emergentes de las decisiones estratégicas sobre el modelo de negocio actual y su rendimiento y sobre las consecuencias emergentes de la dinámica del modelo de negocio. Se supone que esa visión sistémica se beneficia de un modelo genérico que es, mientras tanto, moderado, y que deja en claro las relaciones potenciales (y los mecanismos de informa-

ción) entre los diversos componentes de un modelo de negocio, sea cual sea la organización. Un modelo semejante nos parece una de las mejores formas de sobreponerse a la paradoja entre el análisis de coherencia (descripción estática) de un determinado modelo de negocio y su visión dinámica necesaria para conseguir un cambio coherente y la coherencia a través del tiempo. Creemos que el modelo RCOV es un modelo genérico, moderado y dinámico; la clase de herramienta que puede resultar útil para que los directivos piensen en las consecuencias de los cambios emergentes y de las decisiones estratégicas en el modelo de negocio al completo, como el equipo directivo del Arsenal ha podido hacer durante los últimos años.

En el modelo RCOV, un buen indicador de la evolución del modelo de negocio (positiva o negativa, emergente o voluntaria) es una modificación en la estructura y el volumen de costes o ingresos. La dinámica de un modelo de negocio puede proceder de un cambio en uno de sus componentes, independientemente de los demás. No obstante, como el término “modelo” supone coherencia entre diversos elementos de un sistema, las sacudidas externas o los cambios de dirección internos tienen, por lo general, consecuencias sistémicas sobre el modelo de negocio en su conjunto, y generan potencialmente incoherencia y, posteriormente, un rendimiento inferior. La adaptación o el cambio, si se mantiene la coherencia, apela a la coherencia dinámica.

Efectivamente, durante más de treinta años, diversos autores han argumentado y probado la necesidad de coherencia en los niveles corporativo o empresarial (por ejemplo, Miles y Snow, 1978; Porter, 1985; Lamberg y cols., 2008) o en el nivel del modelo de negocio (por ejemplo, Casadesus-Masanell y Ricart, 2009) y el impacto positivo de la coherencia sobre el rendimiento. Nos apoyamos en estos autores para ir más allá y sugerir que, dadas las características de la evolución del modelo de negocio, la sostenibilidad de una organización puede referirse a su capacidad para prever las consecuencias sistémicas de un determinado cambio en un componente dado de su modelo de negocio. Tal capacidad permite a los voluntarios adaptarse a las evoluciones que van surgiendo en el entorno, pero además permite crear círculos virtuosos que siguen una decisión estratégica que modifica un componente del modelo de negocio de la compañía. A esta capacidad para sobreponerse

La sostenibilidad de una organización puede referirse a su capacidad para prever las consecuencias sistémicas de un determinado cambio en un componente dado de su modelo de negocio

a la compensación entre la coherencia de un modelo de negocio y la necesidad periódica de cambio de la mayoría de los sectores, le otorgamos la etiqueta “coherencia dinámica”. Así, la coherencia dinámica permite a una empresa construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio (es decir, al tiempo que encuentra procesos nuevos pero coherentes que llevan a la obtención de beneficios). Esa perspectiva de los modelos de negocio fomenta una visión dinámica de la estrategia que evita las desventajas, tanto de los enfoques de la estrategia en términos de ventaja competitiva sostenible (por ejemplo, la visión basada en la economía y los recursos industriales), que se supone que definen y protegen una determinada ventaja competitiva (es decir, ningún gran cambio en el modelo de negocio), como de los enfoques en términos de rendimiento no sostenible (híper competencia), que conllevan cambios casi caóticos y permanentes en los componentes del modelo de negocio, debidos a la permanente presión ambiental. No obstante, esta visión de la coherencia dinámica supone disponer de conceptos y herramientas para que los directivos supervisen la coherencia y tomen secuencias de decisiones para cambiar su negocio de forma rentable. Creemos que el modelo de negocio es un buen candidato para lograrlo.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Afuah (2004), *Business models – a strategic management approach*, Mc Graw Hill Irwin, Nueva York.
- R. Amit, C. Zott (2001), “Value creation in e-Business”, *Strategic Management Journal*, 22, pág. 493-520.
- R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart (2009), “Competing Through Business Models”, artículo publicado en Business Model Community, www.businessmodelcommunity.com
- M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann (2008), “Reinventing your business model”, *Harvard Business Review*, diciembre, pág. 50-59.
- J.A. Lamberg, H. Tikkanen, T. Nokelainen, H. Suur-Inkeroinen (2008), “Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival”, *Strategic Management Journal*, 30: 1, pág. 45-60.
- X. Lecocq, B. Demil, V. Warnier (2006), “Le business model, un outil d’analyse stratégique”, *L’Expansion Management Review*, 123, pág. 96-109.
- J. Magretta (2002), “Why business Models matter”, *Harvard Business Review*, mayo, pág. 86-92.
- R. Miles, C.C. Snow (1978); *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill: Nueva York.
- A. Osterwalder (2004), “The Business Model ontology – A proposition in a design science approach”, tesis de l’Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universidad de Lausana.
- E. T. Penrose (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Nueva York: John Wiley.
- E.T. Penrose (1960), “The Growth of the Firm - A Case Study: The Hercules Powder Company”, *The Business History Review*, 34 (1), pág. 1-23.

- M.E. Porter (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press: Nueva York.
- S.G. Winter, G. Szulanski (2001), "Replication as Strategy", *Organization Science*, 12 (6), pág. 730-743.
- G.S. Yip (2004), "Using Strategy to change your business model", *Business Strategy Review*, 15 (2), pág. 17-24.
- C. Zott, R. Amit (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, 29 (1), pág. 1-26.
-

NOTAS

1. Autor de contacto: IAE-Lille ; 104 Avenue du Peuple Belge; 59043 Lille Cedex ; France.
2. El caso del Arsenal FC es un caso de estudio. Sólo hemos recogido los datos secundarios: informes anuales del Arsenal FC, nota de prensa oficial del Arsenal, noticias para los aficionados, sitio web del Arsenal en Internet, los Informes Deloitte sobre las ligas europeas de primera división y docenas de artículos periodísticos publicados en diarios deportivos o de negocios.

