

Modelos de negocios en el mundo de las soluciones móviles

Miguel León

Gerente general de Tedexis

Los modelos de negocios no son nuevos. Podría decirse que existen desde que el hombre se organizó para ofrecer a sus congéneres, de manera más o menos regular, algún producto o servicio. Sin embargo, muchos negocios exitosos no fueron productos de la utilización sistemática y planificada de modelos de negocios tal como se conocen hoy. Más aún, quizá no sea sino hasta la aparición de las hojas de cálculo en computadoras personales cuando se desarrollaron instrumentos para elaborar y probar modelos de negocios. ¿Qué es, entonces, un modelo de negocio? Simplemente, es la descripción del funcionamiento de una empresa determinada.

El crecimiento acelerado del número de teléfonos celulares en todo el mundo ha hecho, por su parte, que cada día surjan nuevos negocios fundamentados en esta tecnología: lo que se conoce hoy como soluciones móviles. Estas van desde la participación en «trivias» y concursos hasta la consulta de saldos en cuentas bancarias y la recepción de alertas de consumo, entre muchas otras posibilidades. Para sacar el mejor provecho posible de la tecnología celular y sus aplicaciones, al mismo tiempo que se brinda a los clientes la mayor satisfacción, se impone la utilización sistemática de modelos de negocios.

La bibliografía relacionada con los modelos de negocios es muy amplia, pero basta con hacer referencia al trabajo de A. Osterwalder e Y. Pigneur, *Business model generation* (Wiley, 2010), quienes describen un modelo de nueve bloques:

1. Clientes: en un negocio móvil debe evaluarse si se quiere poner el foco en el mercado de masas o en el de empresas (intentar abarcarlos ambos tiene implicaciones que serán tratadas más adelante).

2. Propuesta de valor: hay gran coincidencia en que éste es el corazón de un modelo de negocio. Consiste en el servicio o producto con el que se van a satisfacer las necesidades del cliente. Aquí comienza a hacerse patente la necesidad de volver al bloque anterior. ¿Sirve la misma propuesta de valor para las masas y para las empresas? Específicamente, ¿es igual lo que requiere una persona que le gusta participar en «trivias» a lo que necesita una empresa de seguros? En el caso de las empresas,

¿tienen los mismos requisitos de velocidad de entrega un servicio de alerta de consumo en tarjeta de crédito y una notificación de pago de una cuota de financiamiento de una póliza de seguro?

3. Canal: se refiere a la conexión entre el cliente y la propuesta de valor, el punto de contacto con los clientes. Hoy se considera que el canal no está restringido a los canales de distribución. En empresas de soluciones móviles (ESM) este bloque no se refiere solamente a la red que se pone a disposición de los clientes, sino que puede incluir aspectos clave como el servicio posventa.

4. Relación con el cliente: es la descripción de la forma como se trata al cliente, sea mediante asistencia personalizada o con servicios automatizados

Para sacar el mejor provecho posible de la tecnología celular y sus aplicaciones, al mismo tiempo que se brinda a los clientes la mayor satisfacción, se impone la utilización sistemática de modelos de negocios

(estos últimos son los más utilizados por las ESM). Si al hacer estas definiciones se encuentra que se están atando diferentes clientes con diferentes propuestas de valor y canales o relaciones de diversos tipos, se debería considerar seriamente la posibilidad de utilizar modelos de negocios separados.

5. Corriente de ingresos: se refiere a la fórmula utilizada para que la organización reciba los recursos que sus clientes pagan por los servicios. Parte esencial de esta descripción es la forma de comercialización. ¿Consiste en una tarifa por mensaje? ¿Se discrimina el costo que para la ESM implica pagar a las operadoras móviles? ¿Hay descuento por volumen? ¿Se cobran cargos por instalación de aplicaciones? Este es un campo en el que se puede innovar, de tal manera que se presenten propuestas de valor atractivas a los clientes y, al mismo tiempo, se asegure el flujo de ingresos de la organización.

Los bloques descritos hasta ahora constituyen la cara de la empresa frente al cliente. Del lado interno de la organización se encuentran los siguientes:

1. Recursos clave: pueden ser humanos, tecnológicos, financieros, entre otros. Las ESM se caracterizan por tener un personal calificado y entrenado que constituye a menudo su mayor ventaja competitiva. También comprende la plataforma empleada para brindar el servicio a los clientes. Se entiende por plataforma, de una manera amplia, no solo el conjunto de servidores y demás equipos, sino también el conjunto de programas y aplicaciones que, además de facilitar el procesamiento de mensajes, ayudan a los clientes a acceder a la información en línea.

2. Actividades clave: para una ESM que quiera mantenerse en el tiempo estas actividades se refieren tanto a la necesidad de cuidar y operar la plataforma como a la formación que le permita estar al tanto de los últimos desarrollos y tendencias del sector.

3. Aliados clave: este es uno de los elementos que puede causar mayor controversia. En el mundo de la tecnología de información suele haber un celo extremo por ser los «dueños de los hierros», porque así se asegura la integridad de los datos. Muchas empresas han logrado un gran éxito al establecer relaciones ganar-ganar con organizaciones que aportan los equipos, incluso en ocasiones hasta los programas, que les permiten prestar servicios sin incurrir en los altos costos de inversión que la fórmula tradicional implica y, al mismo tiempo, dedicarse a actividades más relacionadas con el diseño y la venta de servicios adaptados a las necesidades de sus clientes.

4. Estructura de costos: para las ESM que son dueñas de sus plataformas, aquí debe hacerse referencia a los costos de inversión y mantenimiento de los equipos. Estas empresas suelen trabajar con grandes volúmenes que les permiten lograr importantes economías de escala e incluso de alcance.

Para un sector tan dinámico como el mercado donde compiten las ESM es indispensable echar mano de una herramienta como la descrita anteriormente, para dar a conocer a toda la organización el modelo (y cómo se ubica cada quien dentro de él) y entender cómo interactúan sus distintos bloques constitutivos, dónde introducir mejoras, cómo dar respuestas a nuevas necesidades y mucho más. ■