

# La Migración de Valor en los Negocios

“En un año, Ema Rubik, el inventor húngaro del 'cubo' generó más ganancias y divisas que toda la industria pesada de Hungría. El señor Rubik es un millonario. La industria pesada húngara es un desastre”.

John Naisbitt & Patricia Aburdene, *Megatrends 2000*



**Alejandro Indacochea Cáceda**  
Presidente de Indacochea Asociados

El modelo del negocio es en esencia la lógica o la arquitectura de la organización para crear valor y generar una experiencia para el cliente, especificando cómo la empresa combina de forma única todos los recursos y actividades relevantes para poder lograr ese valor diferente para sus clientes. Es así que el modelo del negocio es la forma de operar de una empresa en la cadena de valor, al transformar a través de procesos una experiencia en algo palpable que permite delinear y definir sus variables de valor.

Desde el momento en que una empresa empieza a operar, los supuestos subyacentes al modelo del negocio pasan a ser probados interrumpidamente por el mercado, y su éxito depende de la habilidad que tenga la gerencia para refinar o revisar el modelo en funcionamiento.

Ahora bien, un aspecto clave es percatarse de la capacidad que tiene el modelo del negocio de poder atender adecuadamente al cliente y de cuándo aquel pierde vigencia, para lo cual es importante entender el concepto de migración de valor.

El valor migra cuando el modelo del negocio se desacopla con la estructura de prioridades del cliente y surgen otras formas más adecuadas de atención al cliente, que van más allá de atender las simples necesidades (Slywotzki, 1996).

Esto ocurre cuando la estructura básica de la industria cambia en forma radical, y lleva a que la forma clásica de hacer negocios ya no dé resultados, por lo cual el modelo del negocio se vuelve obsoleto, y necesitará un replanteo para poder afrontar la nueva situación imperante. Se trata de un proceso al que podemos denominar de ajuste estructural para la organización, el cual implica transformar el modelo del negocio actual en uno más productivo.

El modelo de las tres casillas permite evaluar la vulnerabilidad del modelo de negocios de una empresa. Propone, además, llevar a cabo una reflexión estratégica, para lo cual separa en tres bloques las iniciativas o acciones más importantes que se llevan a cabo en la organización.

En la casilla 1 van todas aquellas iniciativas que tienen como objetivo mejorar el desempeño actual del negocio, es decir, gestionar el presente. La casilla 2 involucra a todas aquellas iniciativas que impliquen abandonar selectivamente el pasado. Deja de lado los productos y servicios que no proporcionen una rentabilidad adecuada y cambia las políticas que resulten obsoletas en los tiempos actuales, entre otras acciones. Finalmente, la casilla 3 incluye todas aquellas iniciativas que preparan a la organización para el largo plazo. Es así que la tarea más importante de un directivo es lograr un adecuado equilibrio en la gestión



Figura 1. El modelo de las tres casillas.

Tomado de "El Rol del CEO en la Reivindicación del Modelo de Negocios," por Govindarajan, V. y C. Trimble, 2011, *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 77-83.

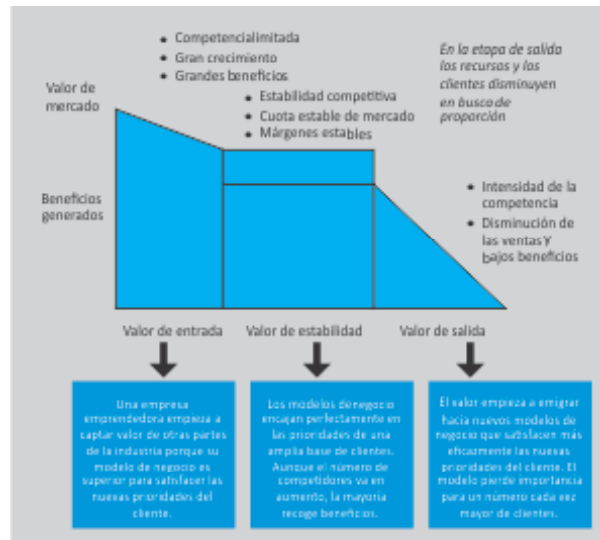


Figura 2. Las tres fases de la migración estratégica de valor.

Tomado de "La Migración de Valor de la Empresa," por Slywotzki, A. J., 1996. Barcelona, España: Paidós.

de las tres casillas: la casilla 1, de preservación, que implica mejorar las tareas actuales; la casilla 2, de destrucción, que implica dejar de lado lo que ya no resulta adecuado para los tiempos actuales; y la casilla 3, la más importante, que implica crear el futuro.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, los directivos dejan de lado las casillas 2 y 3 (destrucción y creación), y cuando se percatan de que el modelo de su negocio es obsoleto, resulta demasiado tarde para llevar a cabo el cambio o su migración.

Un caso clásico de la migración de valor se dio en el cambio del modelo único de auto de Ford al de General Motors, con diferentes precios y modelos, para después cambiar a modelos flexibles, como Toyota. Entre otros ejemplos de migración de valor se tiene: el tránsito de la radio a la televisión, y hoy en día de la televisión convencional hacia la de pantalla plana y digital.



Otro caso es la transformación del negocio cinematográfico. Al inicio, los cines tenían una sola sala, y posteriormente emigraron al concepto de multicines, que permitía tener una oferta más variada y atender a gustos más diversos. Ahora, lo último ha sido el tránsito a la televisión 3D con imágenes digitales.

Un caso interesante es el de las empresas editoras de enciclopedias, que se vieron afectadas por la industria del software para ordenadores de Microsoft. Situación similar ocurrió con las librerías tradicionales, que tuvieron que afrontar la aparición de las librerías virtuales, como la de Amazon, que ofrece una serie de servicios adicionales en tiempo real. Este proceso ocurrió en una serie de industrias, como las de agencias de viajes y venta de vehículos, impactadas por la realidad virtual.

En el caso de Disney, el modelo de negocio ha cambiado significativamente en los últimos 20 años, que ha pasado de alquilar propiedades, como los parques temáticos, al mundo intangible de los derechos de la propiedad intelectual.

En general, el proceso de migración de valor viene ocurriendo, ya que las industrias se vienen reconvirtiendo permanentemente, como es el caso de Amazon, Skype –que ha hecho más fácil y económica la comunicación telefónica internacional– o Apple en la industria musical, donde se ha convertido en el mayor *retailer* de música en el mundo, al hacer sencilla la descarga digital de música.

Asimismo, el cambio del consumo en bodegas a supermercados y de las farmacias aisladas a cadenas son ejemplos típicos de la migración de valor en los negocios. Otros casos interesantes son el traslado hacia el consumo de alimentos naturales y orgánicos o la venta de calzado y ropa por catálogo, todo lo cual implica un traslado a nichos más rentables del negocio.

En el proceso de migración de valor, existen fases o etapas durante el proceso: entrada, estabilidad y salida. En la fase inicial de entrada, la empresa empieza a absorber el valor de otras partes del sector porque su concepción del negocio demuestra ser superior en el sentido de atender las prioridades de los clientes. En general, una migración de valor proporciona una nueva concepción del negocio, respondiendo a los requerimientos del cliente que la competencia establecida no identificó o dejó de lado. El valor fluye para esas concepciones debido a su economía superior y el creciente reconocimiento de su capacidad de satisfacer a los clientes.

En la segunda fase, de estabilidad, las concepciones del negocio se ajustan a las prioridades del cliente, y se da un equilibrio competitivo en general.

En la tercera fase, de salida del valor, se comienza a dejar de lado las actividades tradicionales de la organización para aproximarse a las concepciones del negocio que satisfacen de manera más eficaz las prioridades de los clientes.

A medida que una concepción del negocio pasa por las tres fases de la migración de valor, la tarea de la gestión cambia.

Un aspecto clave es entender claramente la fase en la cual se encuentra el negocio, a fin de adoptar la estrategia más adecuada, que permita un adecuado manejo del proceso de migración de valor, en el que lo más importante es adoptar el nuevo modelo del negocio antes de que lo hagan los competidores, para lo cual es necesario conocer los factores de cambio de los clientes. ■

#### Referencias

- Slywotzki, A. J. (1996). *La migración de valor de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2011). El rol del CEO en la reivindicación del modelo de negocios. *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 77-83.
- Hammel, G., & Prahalad, C. K. (1999). *Compiendo por el futuro*. Barcelona, España: Ariel.