

Las *apps* no son sinónimo de emprendimiento: ¡cuidado!

“Una tecnología mediocre usada dentro de un gran modelo de negocio puede llegar a ser mucho más valiosa que una gran tecnología explotada dentro de un modelo de negocio mediocre”.

Henry Chesbrough, director del centro de Innovación Abierta de Haas Business School Universidad de Berkeley.

Por Charles Müller

Máster en Dirección de Empresas, INALDE Business School; Programa Integral de Dirección, INALDE Business School; abogado y licenciado en Administración, Universidad de la Sabana; investigador del departamento de Finanzas y Control, INALDE Business School.

Es innegable el cambio que han generado las aplicaciones móviles en cómo día a día interactuamos con el mundo. Un día cualquiera utilizamos aplicaciones para llamar a nuestras familias, para enterarnos de las noticias de actualidad, comprar productos para el hogar, hacer transacciones bancarias, ver nuestra agenda de la semana y para planear nuestra ruta y evitar al máximo el tráfico a casa. En fin, hoy en día hay aplicaciones para todo.

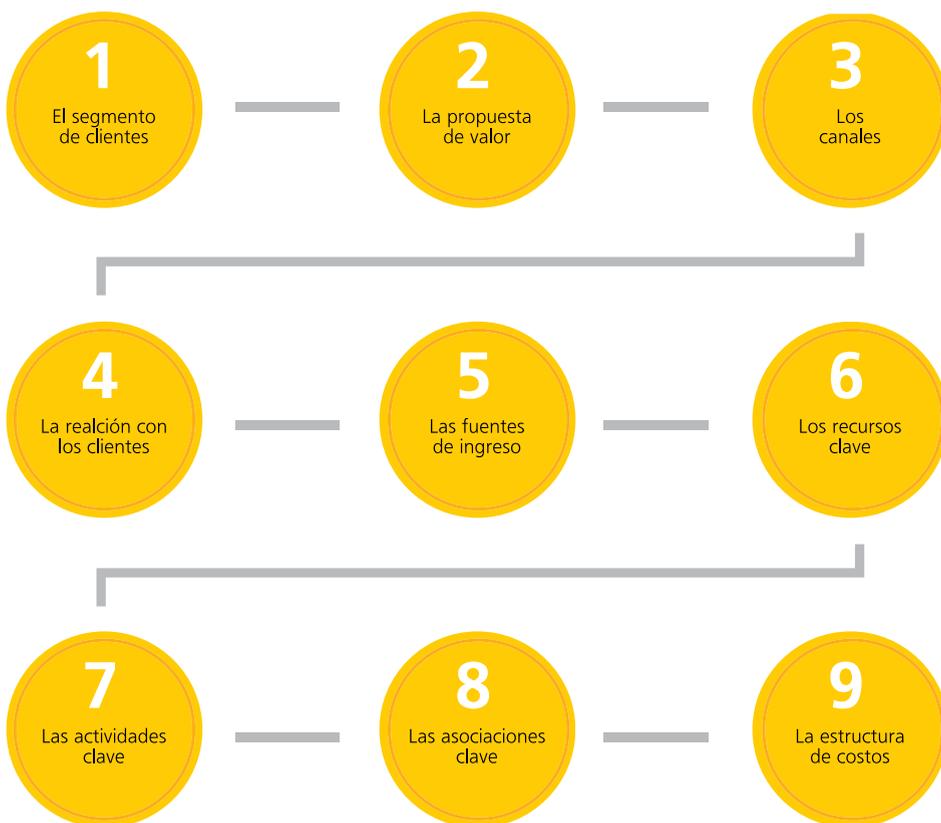
apps: No solo forman parte de nuestra nueva forma de relacionarnos con el mundo sino que, además, han sido un gran motor para cambiar nuestros hábitos de consumo.

No solo forman parte de nuestra nueva forma de relacionarnos con el mundo que nos rodea sino que, además, han sido un gran motor para cambiar nuestros hábitos de consumo y ser soporte de grandes macro-tendencias como, por ejemplo, la innovación social o el consumo colaborativo, los cuales no hubieran sido posibles sin las experiencias que conocimos en línea y luego aprendimos a traducir a la materialidad del mundo físico.

Sin embargo, la masiva creación de aplicaciones y la facilidad con la que estas se diseñan, quizás no

desde la perspectiva de un programador, pero por lo menos con la facilidad que implica contratar a quien lleve adelante el diseño muy rápidamente y a bajos costos, genera un riesgo que hay que tener en cuenta si al emprendimiento nos referimos.

En su famosa obra *Business Model Generation*, los profesores Osterwalder y Pigneur¹ definen los modelos de negocios como “una descripción de la racionalidad detrás de cómo una organización crea, transmite y captura valor”. Para ello han ofrecido una de las herramientas más usadas en la actualidad por emprendedores y también en la academia: el *Business Model Canvas*. En este se incorporan, como fundamentos esenciales y constructivos de un modelo de negocio, nueve elementos que interactúan entre sí:



1 Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Retrieved from BusinessModelGeneration.com

Es constante la visión de emprendimientos que buscan nacer digitales y para ello no hay herramienta más usada (y posiblemente más malinterpretada) que las aplicaciones.

Esta rica definición parece muy simple, pero entraña la gran complejidad que hay detrás de cómo un emprendedor crea, transmite y captura valor. Sin embargo, la actual visión generalizada de las aplicaciones como un gran e innovador negocio ha llevado a entenderlas erróneamente como un modelo de negocios en sí mismas, lo cual atenta contra la sostenibilidad (económica, si se quiere ver así) de los nuevos emprendimientos, tecnológicos o no, que, además de incorporar una aplicación, a veces pueden carecer de más fundamento.

En los diversos escenarios en los que convivo con emprendedores y empresarios, bien sea estudiantes de pregrados en ciencias económicas y administrativas, estudiantes de maestrías o en incubadoras de emprendimiento, es constante la visión de emprendimientos que buscan nacer digitales y para ello no hay herramienta más usada (y posiblemente más malinterpretada) que las aplicaciones.

Es desacertado, e incluso prepotente, desacreditar la idea en sí misma de un emprendedor. Solo hace falta fijarnos en cuántas veces hemos pensado que alguna idea de negocio era pésima para luego verla prosperar en la realidad. Sin embargo, faltaríamos a la verdad y caeríamos en un error al desconocer algunos elementos que pueden llegar a atentar contra el éxito de modelos de negocio y muchos de ellos pueden pasar por una mala incorporación de la tecnología. A continuación veremos algunos ejemplos que quizás usted ha oído en alguna reunión familiar, café con amigos o conversando con

Un vicio frecuente: pensar que conseguir quien paute en su aplicación es realmente fácil y que solo con eso el modelo será sostenible.

sus compañeros y colegas en la oficina.

Antes de describir algunos ejemplos reales, el propósito de este artículo es pre-

sentar una visión de por qué las aplicaciones mal manejadas pueden afectar la esencia de los modelos de negocio.

“NUESTRO EMPRENDIMIENTO ES UNA APP DE PRODUCTOS ORGÁNICOS”

Esta es una premisa muy común entre estudiantes universitarios, la cual puede incurrir en una visión muy minimalista de su modelo de negocio por ver a su aplicación como fin y no como medio del modelo mismo.

Este fue un caso real, el cual nos ayuda a entender lo que se oculta tras ese “nuestro modelo de negocio es una app”: un grupo de estudiantes tuvo la genial idea de ser intermediarios entre los agricultores orgánicos de la región Sabana Centro (los municipios entre Chía y Tocancipá, en Cundinamarca), con el fin de que ofrecieran un portafolio de productos más variado, que pasara desde frutas y verduras, hasta llegar a la venta de productos orgánicos para la limpieza del hogar o el cuidado de la salud, es decir, ser capaces de ofrecer todo el “mercado de un hogar”. Para ello dispondrían de una cadena logística muy eficiente con una comunicación casi en línea de los inventarios de los agricultores.

Poco a poco, la aplicación fue tomando su real papel, una plataforma muy acorde para llegar al segmento de cliente que habían definido (jóvenes *millennials* estrato medio-alto en Bogotá), pero no fue hasta cuando lograron ver que un catálogo y un teléfono, un sitio web o incluso una oficina física que centralizara los pedidos podrían sustituir su aplicación y de alguna manera entendieron que su modelo de negocio era mucho más que ella misma.

LA PAUTA EN APPS

Si lo analizamos de manera concienzuda y profunda, son incontables las aplicaciones que buscan fomentar el turismo nacional o traer extranjeros al país; muchas veces con un enfoque de viajar en grupos o compartir experiencias de viaje específicas, ecoturismo, con mascotas, entre otras.

En este tipo de ideas, luego de presionar a los emprendedores a llegar a entender cómo van a generar una fuente de ingreso (partiendo desde su *Business Model Canvas*), es común hacerles ver la dificultad que conlleva tratar de cobrar y obtener ingresos por medio de las suscripciones. Esto suele llevar a un vicio frecuente: pensar que conseguir quien pague en su aplicación es realmente fácil y que solo con eso el modelo será sostenible y conseguirá recaudar los fondos esperados.

Si usted ha tenido ideas como las anteriores pero no puede responderse a sí mismo la pregunta de cuánto tráfico por hora querría ver Avianca, LAN o cualquier aerolínea en su aplicación, deténgase y reflexione antes de considerar pagar por su pauta porque posiblemente se está embarcando en una mala inversión. No quiere decir que no sea posible; ejemplos exitosos sobran, pero evite que la mística de las aplicaciones no le permita ver más allá de cuál es el real diferenciador que está ofreciendo, ya que puede llevarse una sorpresa cuando no vea una larga fila de corporaciones esperando a pagarle por espacios en su aplicación.

PERDER EL BOSQUE POR CUIDAR EL ÁRBOL

Muchas veces, incluso con una muy buena aplicación, nos olvidamos del contexto; del modelo de negocio como un todo y eso lleva a que a pasemos por alto temas fundamentales, llegando incluso a ignorar o pasar por alto requerimientos de corte legal.

Una situación recurrente en los foros de emprendedores ha sido la de plataformas de venta de productos regulados. Son comunes aplicaciones con miras a ser intermediarias para traer productos del exterior olvidando nuestra regulación a las importaciones o, incluso, farmacias en línea que no contemplaban cómo manejar la venta de medicamentos con prescripción médica, lo cual evidentemente augura su fracaso.

Es claro que no todo es negativo: las aplicaciones bien utilizadas pueden llegar a ser un gran motor para las empresas. Algunos casos positivos son los siguientes:

Deténgase.

**Lea
atentamente.**

Piense.

**“La inteligencia
consiste no solo en
el conocimiento,
sino también en la
destreza de aplicar
los conocimientos
en la práctica”**

*Aristóteles
(384 - 322 a. C.), filósofo griego*

Como canal de venta

Cuando la aplicación sirve como plataforma tecnológica para generar una mayor facilidad en el paso del deseo y el interés a realmente efectuar la compra. Pensemos en algunas aplicaciones para pedidos de domicilios: la conveniencia de la plataforma a la mano, con muchos restaurantes y sus respectivos menús hace que llamar a hacer un pedido parezca desgastante.

Como herramienta para la gestión de cliente

Si una aplicación permite establecer tal cercanía con el cliente, como para recaudar valiosa información para la continua mejoría de su modelo de negocios y no solo resolver sus problemas, resulta maravilloso.

Canal transaccional

Una gran tendencia en la actualidad y, sobre todo, muy común entre los más jóvenes que tienen una concepción distinta del dinero, es la de utilizar aplicaciones como canales transaccionales. Esto lo vemos materializado en el gran interés de los bancos por hacer mover el dinero por esta vía cada vez más fácilmente, hasta lograr, por ejemplo, el uso de un código QR con todos los datos de tal forma que, por un mensaje de WhatsApp, se pueda realizar una transacción de forma rápida sin importar el lugar donde esté el cliente.

Contenido, luego pauta

Cuando las aplicaciones hayan alcanzado un tráfico real (orgánico), por otros temas fundamentales del modelo de negocio, como una oferta de valor diferencial que solucione una necesidad del consumidor, la pauta llegará y usted no tendrá la necesidad de buscarla. Podríamos concluir que un buen modelo de negocio incorpora su aplicación dentro de algún bloque diferente a la propuesta de valor misma, salvo que esta sea su propuesta, es decir, que su producto sea el *software*.

Un primer acercamiento para entender el lugar que ocupan las aplicaciones dentro de nuestros modelos de negocios es ver qué tanto son reemplazables. ¿Será que utilizando otro medio para interactuar con mis clientes, mi modelo no es sostenible? Las aplicaciones en general suelen no ser, por sí solas, una ventaja competitiva; menos aún, si las pensamos en términos de Michael Porter como barrera de entrada, ya que hoy podemos encontrar vía *crowdsourcing* oferentes que diseñan una aplicación por pocos miles de dólares y en pocos días; la competencia lo logrará rápido.

No caiga en el falso imaginario que lo lleve a pensar que al usar medios tecnológicos como las aplicaciones ya lo hacen innovador. Su modelo de negocio siempre puede ser objeto de reinversiones y algunas veces esto puede no tener nada que ver con la tecnología sino con una novedosa forma de crear valor para sus clientes. Si después ve que puede apalancar esto con novedades tecnológicas, con seguridad logrará aprovechar esa inversión al máximo². Yendo un poco más lejos, así como Joan Magretta³ nos recordaba la importancia de no confundir los modelos de negocio con la estrategia, tampoco podemos cometer los mismos errores con nuestras aplicaciones.

En resumen, a las aplicaciones hay que verlas en contexto. Creer que ellas solas nos llevarán al éxito es tensionar el modelo de negocio y nuestra estrategia y con ello no permitimos que este tipo de tecnologías realmente lleguen a su máximo potencial y a cumplir las necesidades que puede tener su cliente. ●

Artículo publicado en la edición 46 de la Revista INALDE, abril de 2017, INALDE Business School.

2 Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

3 Margretta, J. (2009). *Why Business Models Matter*. *Harvard Business Review* (pp. 86-92).