

INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO

PARTE I: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

INFORME

knowsquare .

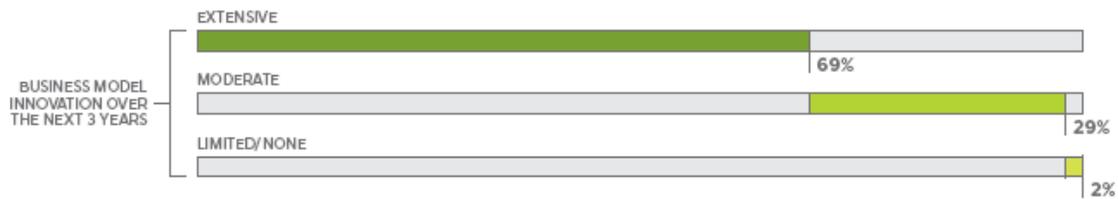
Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Si algo tienen en común todos los negocios de éxito es que están contruidos en torno a la satisfacción de una necesidad concreta de un conjunto, grande o pequeño, de personas. La forma en la que la empresa lo hace y obtiene un beneficio por ello, constituye su Modelo de Negocio. La rápida y profunda transformación del contexto empresarial que estamos viviendo sitúa la Innovación en el Modelo de Negocio como una de las vías más eficaces para el desarrollo de la empresa. Así lo constataban el 50% de los ejecutivos consultados por *Economist Intelligence Unit* en 2005, diciendo que sería incluso más importante para el éxito empresarial que la innovación en productos y en servicios. La encuesta *IBM Global CEO Study: The enterprise of the Future* en 2008, ratificó tal afirmación, tal como se aprecia en el siguiente recorte extraído de dicho estudio:

FIGURE 11 CEOs ARE MAKING MAJOR BUSINESS MODEL CHANGES

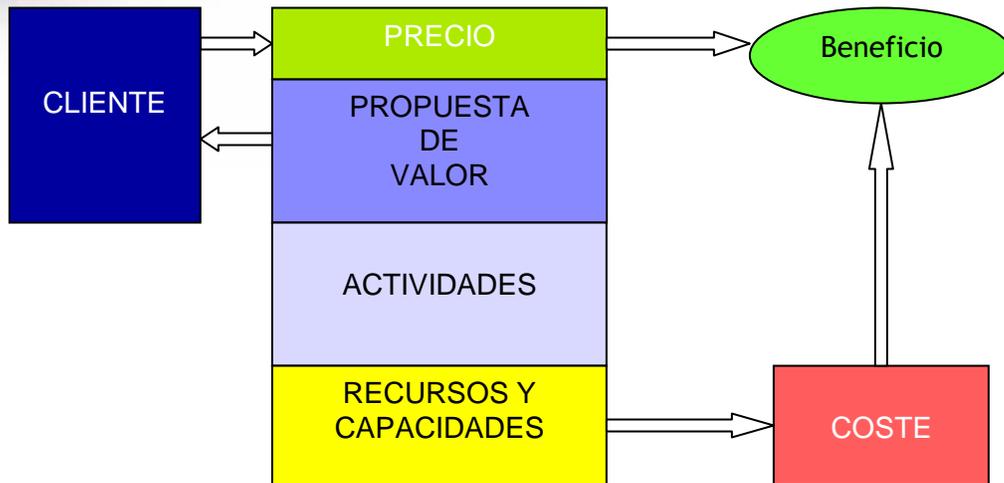
Virtually all CEOs are adapting their business models—two-thirds are implementing extensive innovations.



Al decir **Modelo de Negocio**, nos referimos no sólo a la ecuación de beneficios, es decir, cómo se obtienen los ingresos y cuáles son los gastos necesarios para generarlos, sino al conjunto de elementos interrelacionados que intervienen en la generación de valor para los clientes y en la consiguiente obtención de un beneficio. Por lo tanto podremos hablar de innovación en el modelo de negocio cuando alteremos de forma sustancial dichos elementos o la forma en la que están interrelacionados. Puede tratarse tanto de una empresa establecida que ha alcanzado su límite de crecimiento con su negocio tradicional, como de una “*start up*” que nace alrededor de una propuesta de valor novedosa. La primera necesitará innovar en su modelo de negocio tradicional y la segunda estará creando un modelo de negocio nuevo.

Elementos del Modelo de Negocio y el proceso de innovación.

Identificamos varios componentes en un modelo de negocio, todos ellos íntimamente relacionados.

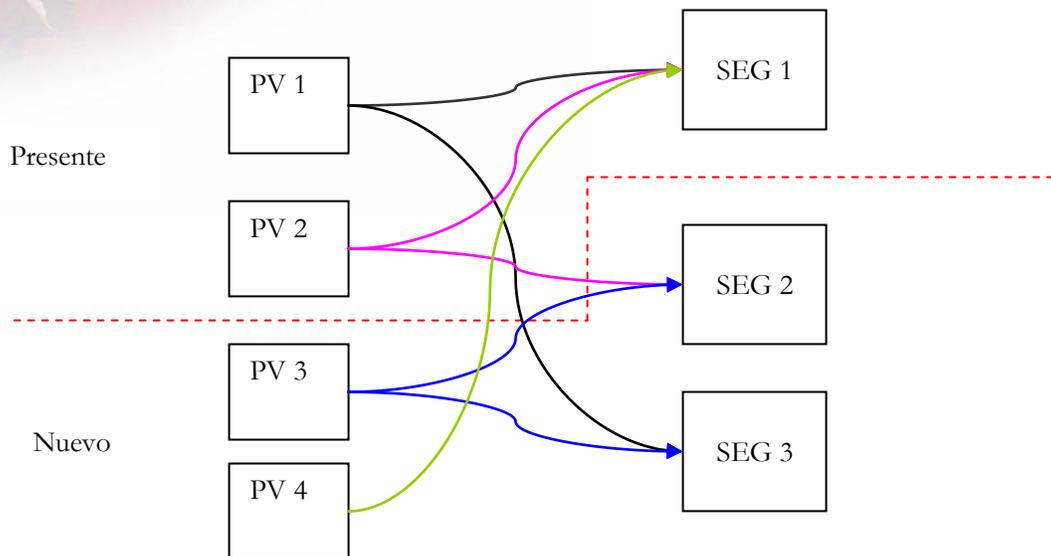


El proceso de innovación en el modelo de negocio consiste en abordar cada uno de estos componentes en un orden determinado, manteniendo la coherencia a lo largo de todo el proceso y diferenciando en paralelo la situación presente de la deseada o aspiracional, con el fin de identificar la brecha que deberemos corregir a través de un plan de acción. Para el caso de una *start up*, aparentemente no existiría modelo de negocio “presente”, pero nuestra experiencia nos dice que en la mayoría de los casos sí que existe uno preconcebido, normalmente incompleto cuando no erróneo, que ha modelado la idea original del negocio. En el resto del documento cuando a algún elemento del modelo lo calificamos como “presente” nos referiremos tanto a lo que efectivamente se está haciendo en la actualidad como a lo que inicialmente se pensaba hacer. Asimismo, al calificar un elemento como “nuevo” estaremos haciendo referencia a la situación aspiracional.

El primer elemento a contemplar es el cliente. Se trata de definir el público para el cual vamos a construir nuestra propuesta de valor. En líneas generales podemos dirigirnos o al gran público o a perfiles de cliente o segmentos de mercado concreto. En este segundo caso, la clave radica en encontrar grupos de clientes heterogéneos entre sí pero homogéneos en razón de necesidades, comportamientos o actitudes que les diferencian como grupo frente a otros. La selección de los criterios de segmentación es sin duda un elemento fundamental en un modelo de negocio exitoso.

Las dos preguntas básicas a hacernos en este momento son: ¿para quién estamos creando valor?, o ¿para quién pensábamos crear valor?, según sea el caso, y ¿para quién podríamos crear valor?

El segundo elemento es la propuesta de valor, o conjunto de propuestas de valor que estamos generando o vamos a generar para satisfacer las necesidades de los segmentos que ya atendemos o queremos atender.



Una forma sencilla de definir una propuesta de valor es a través de su *mix* de atributos, es decir de las proporciones en las que combinamos los elementos estándar en la industria que conforman un servicio o producto con elementos novedosos. Nos referimos en todo caso a una definición “amplia” del producto o servicio pues incluimos en el mismo el canal de distribución y la interfaz con el cliente. Así por ejemplo, en el sector aéreo, atributos comunes en el servicio de cualquier competidor en la industria serían el transporte de personas y su equipaje punto a punto, el *catering* a bordo, el mecanismo de reserva y compra de billetes, la posibilidad de hacer cambios de billete, la conexión con otros vuelos y el programa de puntos. Cada uno de estos atributos tiene múltiples variantes y el *mix* de ellos que elijamos unido a algún o algunos atributos más o menos novedosos, como por ejemplo, la posibilidad de estar comunicado durante todo el vuelo (internet, teléfono móvil, *e-mail*, etc.), nos definirá una propuesta de valor determinada.

Obviamente la clave del éxito es que la propuesta de valor que construyamos para cada uno de nuestros segmentos sea la preferida por cada uno de ellos respecto a las de la competencia. El proceso de innovación en este componente del modelo de negocio pasará por la redefinición del *mix* de atributos, cuáles y en qué cantidades, e incluso la incorporación de algunos nuevos.

La clave de una buena propuesta de valor es la precisión, la exactitud en cómo abordamos una necesidad específica de un segmento de cliente. Por lo tanto, las preguntas a hacernos en esta parte del proceso serían: ¿qué es lo que realmente ofrecemos a nuestros clientes en términos de la necesidad que satisfacemos? y ¿qué nuevas necesidades podríamos abordar en los segmentos ya existentes y en los nuevos que queremos abordar? Las respuestas posibles vienen de múltiples direcciones, de hecho cada vez es más frecuente que la respuesta a estas preguntas en el mercado de productos no consista en el desarrollo de otros nuevos o en la mejora de los existentes sino en el diseño de servicios aparejados.

A cambio de nuestra propuesta de valor el cliente paga un precio. O mejor dicho, se genera un ingreso para la empresa. La época en la que a una propuesta de valor le correspondía un precio basado en la cantidad consumida de nuestro producto o servicio, ha quedado bastante atrás. Tan

importante como la precisión en la relación entre la necesidad del cliente y la propuesta de valor, es la adecuación de nuestro modelo de ingresos a éstos dos. No se trata de algo evidente y en muchas ocasiones es suficiente cambiar esto para generar una auténtica revolución en el modelo de negocio.

La evolución de la prestación de servicios a través de Internet es un buen ejemplo de esta complejidad. Cómo si no podemos definir la situación actual en la que rara vez el consumidor está dispuesto a pagar por un servicio, a pesar de ser altamente valorado, obligando al proveedor a buscar fuentes de ingreso alternativas, como pueden ser la publicidad o los servicios *Premium*. No hay más que ver navegar un poco por el abanico de servicios gratuitos de Google para verificar lo que estamos diciendo.

La decisión entre implantar un sistema de precio por uso, o uno de suscripción, o de tarifa plana, o gratuito, o de pago por satisfacción, o un modelo de complementarios del tipo maquinilla de afeitar/cuchillas o su versión inversa más moderna ipod/itunes, debe tomarse tras la observación cuidadosa del comportamiento del consumidor en el segmento objetivo y la política de nuestros competidores, incluidos los sustitutivos cercanos. A ello dedicaremos un nuevo documento en una próxima edición de Know Square.

El siguiente elemento de nuestro modelo de negocio es la combinación de actividades necesaria para generar cada propuesta de valor. Incluimos aquí toda la cadena de valor, desde el aprovisionamiento y la logística interna hasta el *marketing* y el canal de venta. Tal como afirma Michael Porter en su conocido artículo *What is Strategy?* publicado en la edición de noviembre-diciembre de 1996 del Harvard Business Review, la esencia de la estrategia está en la selección de un conjunto de actividades desarrolladas de forma diferenciada para generar una propuesta de valor única.

No se trata de hacer una enumeración de todas las actividades ni de elaborar un mapa de todos los procesos. Muy al contrario, es suficiente con definir las actividades clave cuya ejecución da lugar de forma inequívoca a la generación de la propuesta de valor. No sería de extrañar que para una empresa ya establecida este ejercicio nos descubra una serie de actividades que llevamos desarrollando desde hace tiempo, casi por inercia, pero que no son fundamentales para nuestra propuesta de valor. Asimismo, es seguro que aparecerán nuevas actividades, en especial para las nuevas propuestas de valor, o adaptaciones de ya existentes a los nuevos segmentos que vamos a abordar.

Identificadas las actividades clave, conviene evaluar cuan eficientes somos en el desarrollo de las que ya estamos llevando a cabo y que tan preparados estamos para abordar las nuevas o las que hemos decidido potenciar. Las respuestas a estas cuestiones las obtendremos abordando el siguiente elemento del Modelo de Negocio: los recursos y capacidades:

Los recursos y capacidades que la empresa posee, la diferencian frente al resto de empresas del mismo sector y en algunos casos la hacen única pues algunos de estos recursos y capacidades no están disponibles para todas. Los recursos y capacidades de la empresa nos permitirán llevar a cabo las actividades que a su vez dan lugar a la propuesta de valor.

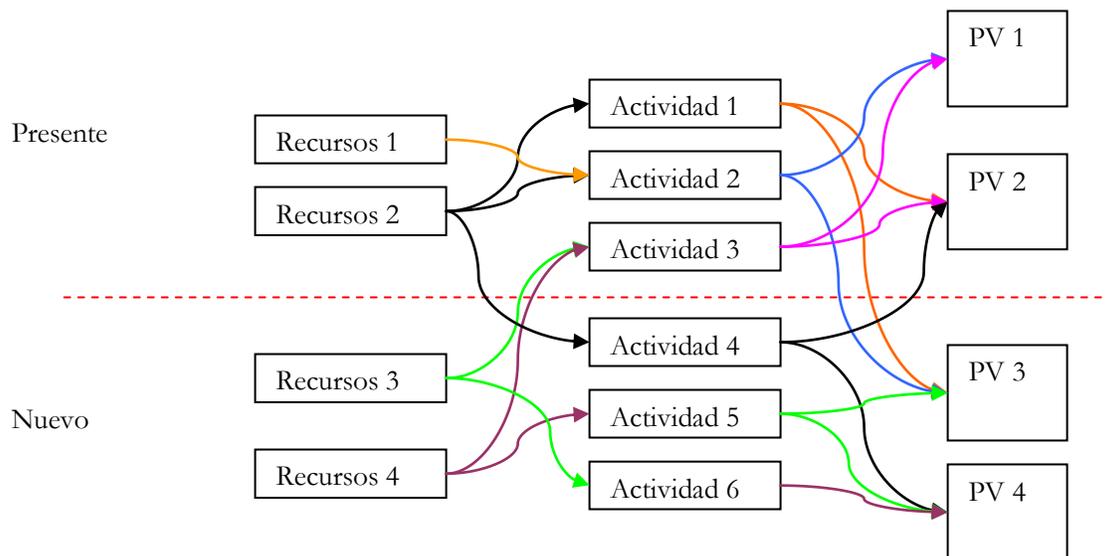
En el término recursos englobamos los activos, tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa para el desarrollo de su actividad. Un rápido repaso sitúa entre los tangibles a los activos físicos y financieros y en los intangibles, a la tecnología, la marca, reputación, cultura corporativa, etc. y a los vinculados con las personas: el conocimiento, las habilidades y destrezas, la experiencia, etc.

En cuanto a las capacidades, nos referimos aquí a la habilidad de la empresa para utilizar sus recursos de forma efectiva. Están muy vinculadas al funcionamiento de la organización, a sus procesos, a su manera específica de hacer las cosas. Ejemplos de capacidades son la habilidad para anticiparse a cambios en la demanda, para identificar una mejora en el proceso productivo o para abrir nuevos mercados.

Obviamente no todos los recursos y capacidades de la empresa tienen el mismo valor estratégico. Los más importantes son aquellos que por exclusivos de la empresa y superiores a los de los competidores nos permiten alcanzar una ventaja competitiva. Son los llamados recursos y capacidades distintivos. Para distinguirlos debemos abordarlos desde la perspectiva de su capacidad para generar valor.

El conocimiento y análisis de los recursos y capacidades es fundamental pues nos dice en cuáles de las que tenemos debemos apoyarnos, cuáles necesitan ser reforzadas y cuáles debemos generar o atraer desde fuera. Esta última categoría es especialmente relevante en el contexto actual y no sólo se refiere a la incorporación de talento a la empresa de forma permanente sino también a la consecución de acuerdos de colaboración con socios estratégicos que nos complementen.

Continuando con nuestro gráfico anterior, el proceso de Innovación en el Modelo de Negocio sería:



Tan sólo nos queda un elemento para cerrar el Modelo de Negocio y es el coste de los recursos que voy a utilizar para generar las actividades que dan lugar a la propuesta de valor de cada uno de los segmentos de cliente identificados. Junto con el flujo de ingresos que estos últimos generan conforman la ecuación de beneficios. Las preguntas relevantes en este punto cuestionan la idoneidad de la estructura de costes en la empresa y exploran vías para su reducción.

Conocida la estructura de costes implícita en todo el proceso que aquí hemos definido llegamos al a prueba de fuego del modelo: ¿son los ingresos mayores a los costes?, ¿genera el margen obtenido una rentabilidad razonable a la inversión que debemos realizar?

Una respuesta negativa a cualquiera de estas dos preguntas nos llevaría a retocar el Modelo de Negocio actuando sobre sus componentes de atrás hacia delante intentando que las modificaciones necesarias vayan siendo cada vez menores a medida que nos acercamos al origen de todo el proceso, los clientes. Así, intentaremos primero retocar los costes, en segundo lugar buscaremos alternativas más económicas a los recursos y a continuación actividades similares a las definidas aunque menos demandantes en recursos; de ser necesario tendríamos que revisar la propuesta de valor y el precio de forma conjunta y en última instancia la segmentación de cliente. ¡Esperemos que los números cuadren a la primera! En próximas entregas iremos abordando en mayor profundidad cada uno de los componentes de un Modelo de Negocio y terminaremos la serie abordando la cuestión del cómo llevar a cabo el proceso.

