

INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: ACTIVIDADES, RECURSOS Y CAPACIDADES

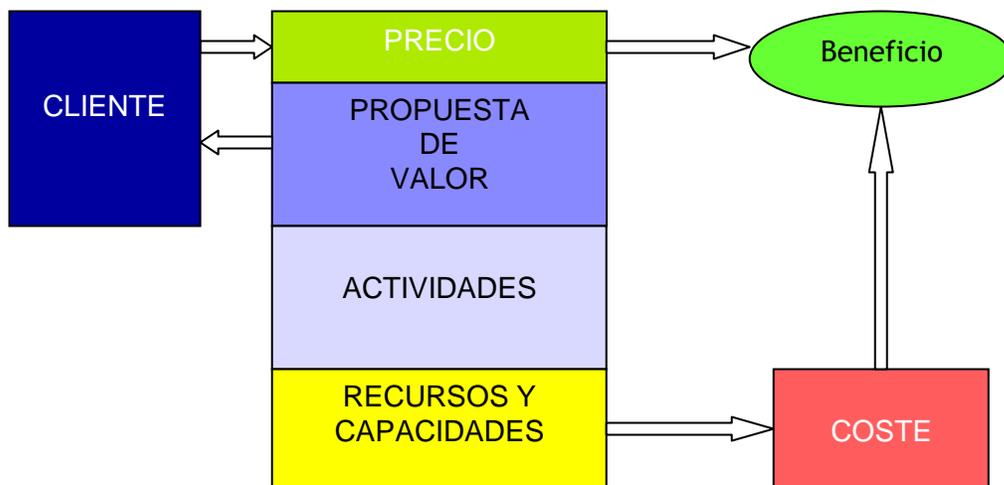
INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

En esta quinta entrega de nuestro análisis de los componentes de un Modelo de Negocio, y por lo tanto, de los elementos sobre los que podemos actuar para mejorarlo y adecuarlo a los cambios en el entorno competitivo, apuntamos a las fuentes de ventaja competitiva de nuestra empresa sobre las cuales construimos la propuesta de valor para cada segmento de cliente y hacemos funcionar nuestro modelo de negocio. A modo de recordatorio, representamos la relación causal entre ellos en el siguiente gráfico:



Tal como dice Michael Porter, la estrategia competitiva consiste en ejecutar un conjunto de actividades de una forma diferenciada respecto a nuestros competidores de tal forma que podamos entregar al mercado una propuesta de valor única. A la hora de analizar estas actividades, nos propone el enfoque de la cadena de valor y la distinción entre primarias, las relacionadas directamente el producto o servicio de la empresa (en la base del gráfico) y de apoyo (transversales a las primarias), necesarias para poder llevar a cabo las primarias.

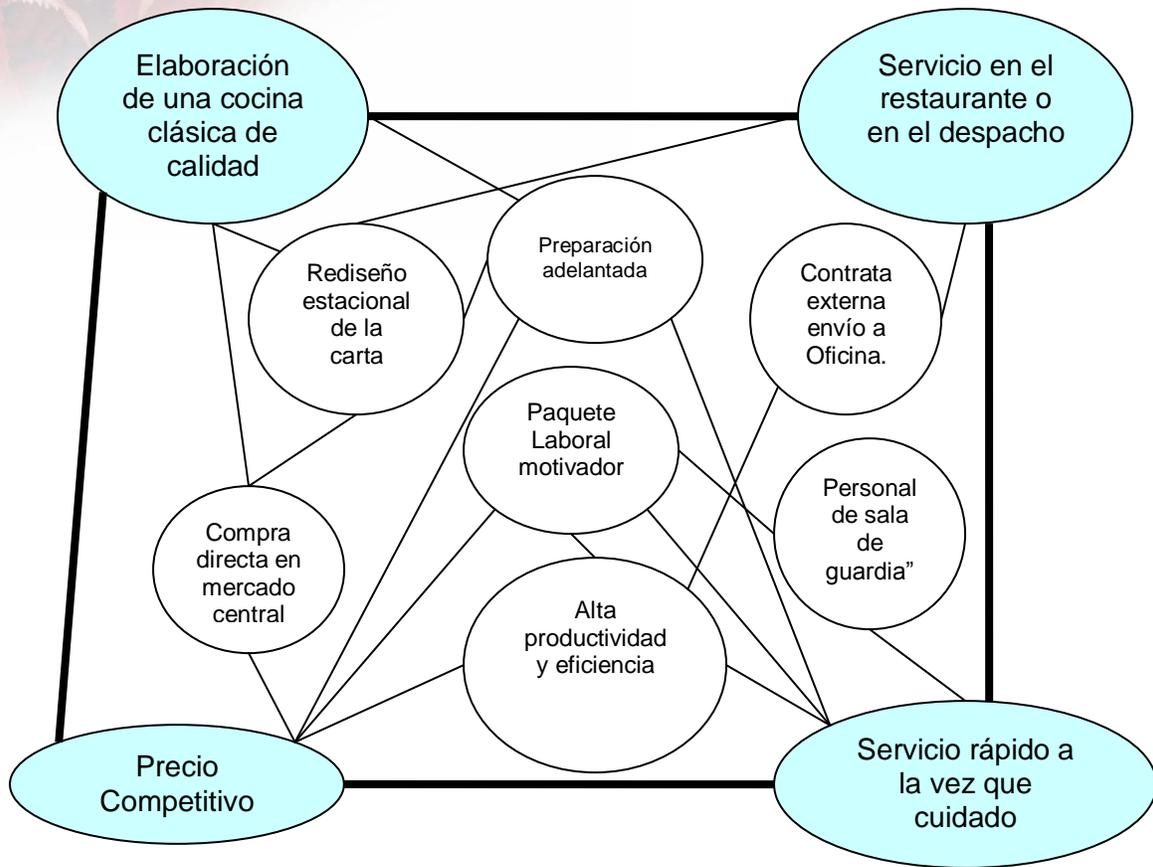
| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Infraestructura empresarial: Incluye actividades como financiación, planificación, jurídico, calidad, etc. | | | | |
| Gestión de RRHH: Actividades de contratación, desarrollo y remuneración de recursos humanos. | | | | |
| Desarrollo tecnológico: I+D+i, tecnología necesaria para la creación de valor. | | | | |
| Aprovisionamiento: Compras de todos los factores necesarios en las actividades generadoras de valor | | | | |
| Logística interna Entrada, almacenaje, y gestión de inputs: materias primas, datos, conocimiento... | Operaciones. Actividades que Transforman los inputs en el producto/ servicio final | Distribución. Actividades para que el producto o servicio llegue al cliente. | Marketing Actividades para conseguir que el cliente compre el producto/ servicio | Pos venta. Actividades que mantienen el valor del producto o servicio después de la compra. |

De todas ellas podemos considerar algunas como fundamentales o claves para el funcionamiento de nuestro modelo de negocio, y no sólo para generar la propuesta de valor sino también para generar vinculación con el cliente, o distribuir el producto. Son estas las que llevaremos a cabo de forma única.

Si en lugar de atender a la cadena de valor, clasificamos las actividades en función de su objetivo, tendríamos las 3 categorías que definen Alex Osterwalder e Yves Pigneur en Business Model Generation:

- Actividades de producción: referentes al diseño, fabricación y entrega de productos y servicios en gran cantidad y de forma en gran medida genérica a todos sus consumidores.
- Actividades de resolución de problemas: típicamente desarrolladas por despachos de consultoría, hospitales y resto de empresas relacionadas con servicios profesionales, hacen referencia a la provisión de soluciones a los problemas individuales de los clientes.
- Actividades de plataforma y relacionales: son aquellas presentes en modelos de negocio como eBay, American Express, Páginas Amarillas, donde la clave radica en constituirse en interfaz entre dos grupos de interés como por ejemplo vendedores y compradores, anunciantes y buscadores, etc.

En cualquier caso, no es tarea fácil esta de definir las actividades que nos permitirán generar nuestra propuesta de valor y por ello no está de más ayudarnos de los llamados “mapas de actividades”. A modo de ejemplo, se presenta a continuación el correspondiente a un restaurante especializado en el segmento de negocios, partiendo de los principales atributos de su propuesta de valor, en cada vértice, tal como aparece en el libro “B2S, Big to Small” (Fermín Ezquer y José Manuel Castellano, Netbiblo 2010).



Una vez identificadas las actividades clave, el siguiente paso lógico es definir las necesidades en cuanto a recursos y capacidades para poder llevarlas a cabo. En otras palabras, los activos necesarios para que el modelo de negocio funcione. Comparándolos con los que efectivamente posee determinaremos los que debe incorporar de forma urgente, si quiere desarrollar de manera óptima su modelo de negocio.

Nótese que en este enfoque, los recursos y capacidades son completamente subsidiarios del resto del modelo y por lo tanto no lo condicionan ni limitan. Se trata de un modo de pensamiento que primero plantea a dónde se quiere llegar, para a continuación resolver la cuestión de qué se necesita para ello, en lugar de partir de la puesta en valor de aquello con lo que se cuenta para a partir de ahí decidir a dónde se quiere llegar. Es lo que algunos pensadores de la estrategia llaman el “efecto Merlín”; primero se plantea el futuro y a continuación nos aprovisionamos de lo necesario para que se haga realidad, en lugar de limitar ya en origen nuestro destino en función de cuál es nuestro punto de partida. Este ejercicio de adivinación es ciertamente estimulante pero complejo, máxime cuando no contamos con la ventaja que sí tenía Merlín por haber nacido en el futuro y haber envejecido hacia el pasado.

Para que este enfoque funcione, es necesario que el mercado de “recursos y capacidades”, sea perfecto y que siempre sea posible incorporar a la empresa aquella que en cada momento son necesarios, pagando el precio que el juego de la oferta y la demanda define. Sin embargo por diversos

motivos, que por obvios no es necesario detallar, la realidad dista mucho de ser así. Por ello es natural que en el proceso de construcción de un modelo de negocio tomemos como base de partida, aunque sea de forma inconsciente, aquellos recursos y capacidades que poseemos o que podemos incorporar con facilidad.

En los proyectos de mejora o innovación del modelo de negocio que desarrollamos en Think Creative seguimos un esquema a medio camino: seleccionamos los recursos y capacidades distintivos de nuestro cliente, los que más claramente le confieren una ventaja competitiva y le diferencian o hacen únicos frente a la competencia, y con esta base en mente vamos construyendo el modelo de negocio sin que por ellos limitemos la incorporación de otros que en el proceso se demuestren imprescindibles.

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 (patentes), la marca, reputación, cultura corporativa, etc. y a los vinculados con las personas: el conocimiento, las habilidades y las destrezas. Dentro del concepto “conocimiento”, incluimos tanto el que puede articularse en un lenguaje y transmitirse, como por ejemplo, planes de negocio, investigaciones de mercado, bases de datos de clientes, de proveedores, etc. como aquel que está asentado en la experiencia y la percepción personal, es decir, que tiene que ver con “saber cómo” resolver un problema, abordar una situación, mejorar un proceso, 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.

Contado como una sucesión de pasos, el diseño de un modelo de negocio, no parece algo complicado. Nada más lejos de la realidad. Las relaciones causales entre los distintos bloques o elementos del modelo no sólo son múltiples sino que van en todas las direcciones, por lo que el proceso es cualquier cosa menos lineal. En estas circunstancias, garantizar la coherencia y alineamiento entre ellos deviene una función capital, especialmente delicada cuando se pone en marcha el modelo de negocio e intentamos hacerlo crecer, tal como veremos en la próxima y última entrega.