



knowsquare .

PREPARADO POR: FERMÍN EZQUER MATALLANA

31 DE OCTUBRE DE 2010

# INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: CUÁNDO Y CÓMO HACERLO

---

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Hace ya algunos meses, cuando comenzamos la serie de artículos sobre innovación en el modelo de negocio que culmina con la presente entrega, decíamos que prácticamente el 98% de los ejecutivos encuestados en 2008 para el *IBM Global CEO Study: The enterprise of the Future*, reconocían estar adaptando su modelo de negocio en respuesta a los profundos cambios en el contexto competitivo. ¿A qué se debe esta urgencia por innovar el modelo de negocio hasta colocarlo como prioridad por encima del desarrollo de nuevos productos y servicios?

La realidad es que vivimos en un mundo muy complejo en el que, cada vez más, las empresas se enfrentan a retos desconocidos y de difícil solución. En palabras de Schön: El mundo actual es cada vez más dinámico, y las soluciones que encontramos a los retos a los que nos enfrentamos duran cada vez menos de tal forma que en muchas ocasiones, cuando encontramos la solución, el problema ya ha cambiado. En este entorno tan dinámico, sólo las organizaciones que interioricen la necesidad de aprendizaje y adaptación continua tienen posibilidades de prosperar. El cambio continuo no es una opción, se ha convertido en una necesidad.

En un espacio muy breve de tiempo hemos cambiado radicalmente nuestro discurso y hemos pasado de hablar de “países desarrollados” a hacerlo de los “países emergentes”, de “occidente” a “oriente”, de mercados “locales” a “globales”, de un mundo “rural” a otro “urbano” y un largo etcétera de ejemplos que no hacen más que demostrar la enorme velocidad y profanidad del cambio.

Las herramientas del “*strategy making*” y de gestión, habitualmente utilizadas, fueron desarrolladas fundamentalmente durante la era industrial y son útiles para gestionar procesos productivos basados principalmente en el trabajo manual en un mundo mucho más estable, previsible, lineal y controlable. Son por tanto de utilidad limitada cuando se trata de gestionar empresas generadoras de conocimiento en la era de la globalización, de las redes de información en tiempo real y de las estructuras organizativas dinámicas e interconectadas.

En este contexto, la innovación en el modelo de negocio, hay que entenderla como la revisión de nuestra lógica de negocio, del conjunto de elementos interrelacionados que intervienen en la generación de valor para nuestros clientes, en la búsqueda de fórmulas que permitan incrementarlo sin incurrir en un incremento proporcional en costes, y por lo tanto, mejorando el beneficio.

## ¿Cuándo tiene sentido innovar el modelo de negocio?

Tratándose de un nuevo emprendimiento, la respuesta es obvia: siempre. La repetición de modelos de negocio existentes, incluso los de éxito, tan sólo lleva a la comoditización y aunque en un principio podamos tener beneficios importantes haciendo lo que otros hacen, la entrada de nuevos competidores buscando aprovechar lo mismo que nosotros hemos aprovechado nos llevará a todos a una situación de estancamiento de la que sólo saldrá el que incorpore cambios al modelo con acierto, es decir, el que innove.

Si nos referimos a un negocio en marcha y con una historia razonable de beneficios y crecimiento, no conviene tomar la innovación en el modelo de negocio a la ligera. En principio sólo deberíamos hacerlo cuando para entrar en una nueva fase de crecimiento incremental, es decir, no vegetativo, es preciso tocar prácticamente todos los elementos del modelo. En ocasiones, será suficiente con

incorporar un nuevo producto a nuestra gama o retocar su arquitectura, refinar la segmentación de clientes, mejorar el proceso para su vinculación, incorporar alguna fórmula de precios a la medida de un segmento, optimizar las operaciones o incorporar nuevos recursos.

Sin embargo puede ser que nos enfrentemos a situaciones que requieran de un cambio en profundidad en nuestra lógica de hacer negocios. En la edición de diciembre de 2008 de HBR, los profesores Johnson, Christensen, Kagermann, apuntan las siguientes:

1. La oportunidad de satisfacer a través de una innovación disruptiva las necesidades de un amplio grupo de clientes potenciales que están excluidos del mercado simplemente porque las soluciones existentes son o muy caras o complejas para ellos.
2. La oportunidad de capitalizar en una nueva tecnología construyendo un nuevo modelo de negocio alrededor de ella.
3. La posibilidad de crear soluciones nuevas para un conjunto de necesidades insatisfechas en un sector altamente comoditizado en el que la competencia se ha centrado en precios y comunicación.
4. La necesidad de defenderse de disrupciones de bajas prestaciones para el segmento de menor poder adquisitivo del mercado.
5. La necesidad de dar respuesta a cambios fundamentales en las bases de la competencia en una industria por la propia evolución de la misma y la comoditización en algunos de sus segmentos.

Estando de acuerdo en que estas cinco son situaciones que seguramente requieran de innovaciones en el modelo de negocio, nos parece altamente complicado poder identificarlas con la suficiente antelación como para que los cambios que incorporemos estén en marcha y generando resultados a tiempo. Por eso en [Think Creative](#) solemos recomendar la puesta en marcha de una revisión y potencial innovación en el modelo de negocio, en cuanto el reto que nuestro cliente nos plantea tiene que ver con descensos continuados en las ventas o los beneficios, incluso en su tasa de crecimiento, pese a haber puesto en marcha ya mejoras de eficiencia operativa y estar realizando un esfuerzo razonable en la mejora de la relación con el cliente.

Dicho de una forma más llana, cuando en una empresa ya se hecho todo lo razonable para mejorar sus resultados sin éxito, es muy probable que sea necesario atacar la innovación en el modelo de negocio.

## ¿Cómo llevar a cabo la innovación en el proceso de negocio?

Normalmente el proceso comienza con la descripción del modelo de negocio actualmente en funcionamiento. Para ello vamos atacando sus elementos uno a uno en el mismo orden en que hemos publicado esta serie en Know Square, e identificando las interconexiones entre los mismos:

1. Comenzamos entonces por plantear la segmentación de clientes actual, explicitando los criterios de segmentación utilizados, definiendo los segmentos resultantes y aproximando la foto robot del cliente típico en el segmento.

2. A continuación describimos nuestra propuesta de valor para cada uno de los segmentos anteriormente identificados, resaltando las diferencias existentes y evaluando en que medida estás se justifican dadas las preferencias de cada segmento.
3. El siguiente paso consiste en identificar el modelo de relación con los clientes de cada uno de los segmentos. Si resulta que estamos desarrollando las mismas acciones para todos los segmentos, ya tenemos aquí algo para mejorar pues es importante que abordemos cada segmento de forma específica en función de sus características diferenciadoras.
4. A continuación nos concentraremos en la fórmula de beneficios, en particular en la estructura de precios, identificando el modelo que estamos siguiendo sea *premium*, tarifa plana, *pay per use*, subasta, etc. En cuanto a la parte de los costes, no se trata aquí del hacer un cálculo exacto de su importe sino de entender cómo están siendo imputados en la ecuación de beneficios los costes directos e indirectos.
5. Finalmente identificamos las actividades clave en las que se apoyan por un lado la ejecución de nuestra propuesta de valor y el desarrollo de nuestras relaciones con los clientes por otro. A continuación enumeramos para cada actividad las competencias corporativas que pensamos están detrás de cada actividad.

Obtenemos de este modo una fotografía bastante fidedigna de nuestro modelo de negocio en la cual es muy probable que descubramos incoherencias y carencias importantes. Llegados a este punto debemos decidir si a partir de aquí nos limitaremos simplemente a corregir dichas ineficiencias o si por el contrario vamos abordar cambios fundamentales en el modelo. En realidad es muy conveniente realizar este ejercicio cada cierto tiempo independientemente de que vayamos o no a innovar en nuestro modelo de negocio pues constituye un punto de partida muy bueno sobre el cual implementar mejoras.

Suponiendo que hemos decidido seguir adelante, lo siguiente será construir el modelo de negocio que consideramos sería óptimo desarrollar. Seguiríamos la misma secuencia anterior pero en lugar de reflejar la realidad estaríamos describiendo una situación aspiracional. Realmente en este momento no sabemos aun a dónde queremos llegar, el propio proceso de innovación nos lo irá diciendo, por eso es importante que a lo largo del mismo estemos abiertos a prácticamente cualquier posibilidad y no descartemos de origen ninguno alternativo simplemente porque no se corresponde con lo que venimos haciendo.

Para ello, en este ejercicio es útil atacar la segmentación de clientes y la propuesta de valor de forma conjunta. El primer paso consiste en identificar criterios de segmentación distintos a los habituales que nos permitan comprender nuestro mercado desde otra perspectiva completamente nueva; que nos sugiera nuevas necesidades no satisfechas y por lo tanto nuevas propuestas de valor. Cualquiera de los criterios que describimos en su día o una combinación de los mismos puede ser un buen punto de partida. En los últimos años hemos desarrollado este ejercicio para multitud de empresas y los resultados han sido francamente espectaculares. Decididos los criterios ya es fácil aplicarlos a nuestro mercado de referencia y definir los segmentos resultantes.

A continuación, una vez desarrollada la nueva segmentación y entendido el perfil de los clientes en cada uno de los segmentos, construimos con gran detalle un modelo de relación distinto para cada segmento buscando siempre alcanzar el máximo grado posible de vinculación con el cliente y de compromiso por su parte con nuestra empresa. Es importante que en este ejercicio cubramos el ciclo

completo del cliente desde el momento previo a su adquisición hasta su fidelización tras la prestación del servicio o entrega del producto. La clave del éxito del modelo relacional con cada segmento es que cada una de las acciones que pongamos en marcha tenga valor en si misma para el cliente. Dicho de otra forma, que en extremo el cliente esté dispuesto a pagar simplemente por disfrutar de nuestro modelo relacional. Obviamente no pretendemos cobrar nada al cliente por nuestras acciones de captación y fidelización, ¿o sí?...

La tarea restante es más bien automática y sigue el proceso lógico de identificar las actividades que consideremos fundamentales para poder desarrollar nuestro modelo de negocio y los recursos que las sostienen. La importancia de este último paso es que nos permitirá identificar la brecha entre, en primer lugar, lo que en la actualidad estamos haciendo y lo que deberíamos hacer, y a continuación entre los recursos y capacidades de los que disponemos y los que deberíamos incorporar.

El resultado es un plan de acción concreto con una doble vertiente de actividades y recursos y capacidades, en la que además identificaremos a los responsables del cambio en la empresa, los departamentos implicados, los tiempos, presupuestos, y el resto de cuestiones administrativas necesarias para la implementación del nuevo modelo.

Antes de terminar una breve nota sobre la conducción del proceso aquí descrito. No se trata este de un ejercicio reservado para el consejero delegado y sus dos colaboradores más directos sino que es importante que participen en el todas aquellas personas que puedan tener algo interesante que decir al respecto. No es tanto una cuestión de cuál es el nivel directivo que incorporamos al debate sino de a qué personas concretas por su nivel de responsabilidad y/o capacidad de visión estratégica y/o conocimiento de la empresa o del mercado invitamos a participar de la reflexión. Es incluso deseable que el proceso se lleve a cabo de forma simultánea con varios grupos de personas y niveles de la organización distintos con el fin de disponer del mayor grado de información posible en el momento del diseño del modelo final, ahora sí, por el equipo directivo.

La metodología que nosotros ponemos en marcha en nuestros clientes consiste en una serie de talleres de trabajo de un día o dos de duración, según la complejidad del proyecto, facilitados por un consultor experto que no se limita a ordenar los turnos de intervención y a solucionar puntos de fricción sino que además aporta el esquema conceptual y lógica de pensamiento más adecuado en cada caso. Esto permite sacar el máximo provecho a la sesión de trabajo al combinar el conocimiento experto que nuestro cliente tiene sobre su empresa y su sector con el de nuestros consultores sobre modelos de negocio y estrategia.

Si en su caso prefiere llevar a cabo el proceso sin ayuda externa nuestro consejo es que seleccione a alguien en particular en la empresa para el papel de “facilitador” y que ésa sea su principal responsabilidad durante el tiempo que dure el ciclo de innovación en el modelo de negocio.