



upgrade your business skills



Resumen del libro

Generación de modelos de negocio

por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Un método visual para analizar y mejorar cualquier plan de negocio

Introducción

Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio, e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (*startups*) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse.

¿Cómo te imaginas el modelo de negocio de tu empresa dentro de dos, cinco o diez años? ¿Te encontrarás entre los principales jugadores? ¿Podrás hacer frente a los competidores que tengan entre sus manos fantásticos y nuevos modelos de negocio?

Este libro ayuda a comprender la naturaleza de los modelos de negocio. En él se explican los modelos tradicionales y experimentales, así como su dinámica, diversas técnicas de innovación, cómo posicionar el modelo en un panorama muy competitivo y cómo afrontar la reforma del modelo de una empresa.



El lienzo del modelo de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en un plan de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Se necesita un concepto que todos entiendan, que facilite el debate, porque es necesario partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.

La mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los nueve módulos son los siguientes:

1. **Segmentos de mercado:** en este apartado se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. **Propuestas de valor:** el objetivo de una empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante atractivas propuestas de valor.
3. **Canales:** las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. **Relaciones con los clientes:** las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado.
5. **Fuentes de ingresos:** las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. **Recursos clave:** son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar valor a los clientes.
7. **Actividades clave:** son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. **Asociaciones clave:** algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. **Estructura de costes:** los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

En la siguiente ilustración se puede ver el **Lienzo de Modelo de Negocio**, que no es otra cosa que una plantilla donde esbozar, en una sola página, modelos de negocio nuevos o futuros. Esta forma de representar un modelo de negocio es una herramienta visual práctica que tiene la virtud de fomentar la comprensión, el debate en grupo, la creatividad y el análisis.



Los modelos de negocio no son algo estático, fijo o invariable, sino que cambian con el tiempo. Una herramienta de trabajo como el Lienzo permite identificar e introducir innovaciones en el plan de negocio a lo largo del tiempo, aportando claridad sobre la verdadera propuesta de valor de una empresa y su sostenibilidad.

A continuación describiremos con más detalle los nueve módulos que componen el lienzo para analizar en el apartado siguiente, a modo de ejemplo sobre cómo utilizar el método del Lienzo, alguno de los modelos de negocio más innovadores que han surgido últimamente.

Segmentos de mercado. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no se tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si...

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;



- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Propuestas de valor: la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Estos son algunos ejemplos de propuestas de valor para los clientes: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad...

Canales. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos —como un equipo comercial interno o un sitio web— o indirectos —como una tienda propia o gestionada por la empresa—. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Relaciones con los clientes. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada, pudiendo coexistir alguna de las siguientes categorías de relación: asistencia personal (el cliente se relaciona con un representante real de la empresa como ocurre, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamadas, por correo electrónico, etc.); asistencia personal exclusiva (relación personal más profunda, como en el caso de los ejecutivos de cuentas que se relacionan con los clientes importantes); autoservicio; servicios automáticos (por ejemplo, recomendaciones en una web de películas o vídeos basadas en compras anteriores); comunidades (los usuarios intercambian conocimientos y se solucionan problemas entre ellos); o creación colectiva (por ejemplo, Amazon invita a los usuarios a que escriban reseñas sobre los libros que han leído).

Fuentes de ingresos. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse por lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Existen distintas formas de generar ingresos: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/ *leasing*, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad. Por otra parte, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, entre otros: lista



de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Recursos clave. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Cada modelo de negocio requiere unos recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Así, los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito. Las actividades clave varían en función del modelo de negocio. Así, la actividad clave de Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la cadena de suministro.

Asociaciones clave. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. *Joint Ventures*: empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costes. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. La estructura de costes puede estar basada en alguna o varias de las siguientes categorías:

1. Costes fijos: no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los salarios, los alquileres o las instalaciones de fabricación.
2. Costes variables: varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
3. Economías de escala: a medida que una empresa aumenta su producción sus costes mejoran. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor.
4. Economías de campo: a medida que una empresa amplía su ámbito de actuación, su estructura de costes se beneficia. En una empresa diversificada, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

Como se puede observar, cada uno de los nueve módulos que componen el Lienzo de Modelo de Negocio no son, en sí mismos, compartimentos estancos, sino que están todos ellos relacionados. Por ello, es muy importante que cada vez que se añada alguna característica al modelo se tenga en cuenta cuál será su influencia en todos y cada uno de los módulos.



Patrones de modelos de negocio

A continuación se muestran tres interesantes modelos de negocio para ilustrar con ejemplos concretos la utilización práctica del Lienzo. A través de la observación de los ejemplos que mostramos, podrá comprobar las virtudes de un sistema de análisis basado en el Lienzo:

- la síntesis que exige trabajar con el Lienzo permite pensar en una empresa de forma global, evitando que el análisis se atasque en los detalles;
- al utilizar un solo gráfico para mostrar el modelo de negocio conseguimos que se tengan siempre presentes las distintas interrelaciones entre los distintos módulos;
- si se utiliza en reuniones o sesiones de *brainstorming*, su sencillez y el hecho de establecer un idioma y marco comunes facilitan la participación y captura de nuevas ideas y propuestas.

La larga cola. El principio de los modelos de negocio de larga cola (*long tail*) es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas genera la mayor parte de los ingresos.

Chris Anderson acuñó el concepto de *long tail* ('larga cola') para describir un cambio en las empresas multimedia, que pasaron de vender grandes cantidades de un número reducido de éxitos, a vender una amplia gama de productos especializados. Anderson explicó como muchas ventas esporádicas pueden generar un total de ingresos equivalente, o incluso superior, al total de ingresos obtenidos como éxitos de ventas.

Anderson cree que el fenómeno de la industria multimedia se desencadenó a causa de tres factores económicos:

1. Democratización de las herramientas de producción: la bajada de los precios de la tecnología permitió que los usuarios individuales accediesen a herramientas que hace tan sólo unos años tenían precios elevados. Ahora millones de aficionados pueden grabar música, realizar cortos y diseñar software sencillo con resultados profesionales.
2. Democratización de la distribución: Internet ha convertido la distribución de contenido digital en un producto básico y ha reducido drásticamente los costes de inventario, las comunicaciones y las transacciones, abriendo así nuevos mercados para los productos especializados.
3. Bajada de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda: el verdadero desafío que plantea la venta de contenido especializado es encontrar compradores que puedan estar interesados. Los potentes motores de búsqueda y recomendación, las calificaciones de los usuarios y las comunidades de interés han facilitado la tarea enormemente.

La investigación de Anderson versa principalmente sobre la industria multimedia. Este explicó, por ejemplo, cómo el videoclub en línea de Netflix empezó a alquilar muchas películas de cine especializado. Cada una de estas películas tiene un índice de alquiler relativamente bajo, pero el total de ingresos generado por el inmenso catálogo de películas de Netflix está al mismo nivel que el de los grandes éxitos de taquilla.

Anderson demostró que el concepto de larga cola se aplica también fuera de la industria multimedia. El éxito del sitio de subastas en línea eBay se basa en un ejército de usuarios que venden y compran pequeñas cantidades de artículos muy diversos.

En la siguiente ilustración puede verse el Lienzo del Modelo de Negocio de la larga cola.



Gratis como modelo de negocio. Los productos gratuitos siempre han sido una propuesta de valor atractiva. Cualquier vendedor o economista podría confirmar que la demanda que se genera con un precio de cero es muy superior a la generada con un precio de un céntimo o cualquier otro precio. Las ofertas gratuitas han eclosionado en los últimos años, especialmente en Internet. Sin duda, la cuestión es cómo se puede ofrecer algo gratis de forma sistemática y, aun así, percibir unos ingresos sustanciosos. Por un lado, se puede argumentar que el coste de determinados regalos, como la capacidad de almacenamiento de datos en línea, ha caído en picado. No obstante, para obtener beneficios, una empresa que ofrezca productos o servicios gratuitos debe generar ingresos de alguna manera.

Existen varios patrones que posibilitan la integración de productos y servicios gratuitos en un modelo de negocio. Algunos de los patrones gratuitos tradicionales son conocidos, como el caso de la publicidad. Otros, como el famoso modelo *freemium*, que consiste en proporcionar servicios básicos de forma gratuita y cobrar una cuota por los servicios *premium*, han ganado terreno con el aumento de la digitalización de los productos y servicios ofrecidos a través de Internet.

El término *freemium* fue acuñado por Jarid Lukin y difundido por el capitalista de riesgo Fred Wilson. Como hemos dicho, el modelo *freemium* se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones. La mayoría de estos usuarios nunca se

convierten en clientes de pago y lo habitual es que tan solo un porcentaje inferior al 10 % de todos los usuarios se suscriba a los servicios *premium* de pago. Este pequeño porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita de la que disfrutan los demás.

El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un coste marginal muy bajo. En los modelos *freemium* hay que tener en cuenta los parámetros siguientes: el coste medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar de los servicios *premium* (de pago).

Flickr, el popular sitio web para compartir fotos que Yahoo! adquirió en 2005, es un buen ejemplo de modelo de negocio *freemium*. Flickr ofrece una cuenta básica gratuita en la que los usuarios pueden cargar y compartir imágenes. Este servicio gratuito tiene ciertas limitaciones, como espacio de almacenamiento limitado y un número máximo de cargas al mes. Los usuarios pueden pagar una pequeña cuota anual para obtener una cuenta profesional con cargas y espacio de almacenamiento ilimitados, además de otras características.

En la siguiente ilustración puede verse el Lienzo del Modelo de Negocio de Flickr.



Skype presenta un ejemplo interesante de patrón *freemium* que irrumpió en el mercado de las telecomunicaciones con un servicio de llamadas gratuitas a través de Internet. Skype desarrolló un software con este nombre que, una vez instalado en un ordenador o teléfono inteligente, permite a los usuarios hacer llamadas de un dispositivo a otro sin coste alguno. Este servicio es posible gracias a una estructura de costes totalmente diferente a la de un operador de telecomunicaciones. Las llamadas gratuitas se realizan a través de Internet, con una tecnología P2P que utiliza el hardware del usuario e Internet como infraestructura de comunicaciones. De este modo, Skype no tiene que gestionar su red como una empresa de telecomunicaciones y los gastos en los que incurre para dar soporte a usuarios adicionales son mínimos. Skype no necesita una gran estructura propia, tan solo

un software de administración y los servidores donde se alojan las cuentas de usuario.

Los usuarios pagan únicamente las llamadas a líneas terrestres y teléfonos móviles realizadas con el servicio *premium* SkypeOut, que ofrece tarifas muy bajas. De hecho, el importe que pagan los usuarios apenas supera los costes de conexión que paga Skype por las llamadas dirigidas a través de proveedores mayoristas como iBasis y Level3, que gestionan el tráfico de red de la empresa.

Skype afirma que tiene más de 400 millones de usuarios registrados, que han realizado más de 100 000 millones de llamadas gratuitas desde que se fundó la empresa en 2004. El 90 % de los usuarios de Skype únicamente utiliza el servicio gratuito, pero el 10 % de las llamadas de pago le reportan unos beneficios de más de 500 millones de dólares.

En la siguiente ilustración puede verse el Lienzo del Modelo de Negocio de Skype.



Diseño de modelos de negocio

En este apartado se describen varias técnicas y herramientas procedentes del mundo del diseño que pueden ayudarle a mejorar sus diseños y crear modelos de negocio más innovadores. El trabajo de los diseñadores implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional. Los diseñadores deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y, en última instancia, crear valor para los usuarios. Deben ser capaces de imaginar aquello que no existe. Estamos convencidos de que las herramientas y la actitud de los diseñadores profesionales son requisitos imprescindibles para triunfar en la generación de modelos de negocio.

Sin saberlo, los empresarios realizamos todos los días actividades propias del mundo del diseño: diseñamos empresas, estrategias, modelos de negocio, procesos y proyectos. Estas actividades están



supeditadas a una compleja trama de factores, que van desde la competencia o la tecnología hasta el entorno legal, y se realizan cada vez con más frecuencia en terrenos inexplorados y desconocidos. En eso consiste el diseño. Y lo que necesitan los empresarios son herramientas de diseño que complementen sus conocimientos empresariales.

A continuación veremos cuatro técnicas de diseño de modelos de negocio: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual y creación de prototipos.

Aportaciones de clientes. Las empresas invierten mucho dinero en estudios de mercado, aunque no suelen tener en cuenta la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios y modelos de negocio. Sin embargo, un buen diseño de modelo de negocio no caería en este error y vería el modelo con los ojos del cliente, lo cual le permitiría descubrir oportunidades totalmente nuevas. El concepto no implica tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

El iPod de Apple es un buen ejemplo a este respecto. Apple entendió que los usuarios no estaban interesados en los reproductores multimedia digitales como dispositivos físicos, sino que querían una forma cómoda para buscar, descargar y escuchar contenido digital (música incluida) y estaban dispuestos a pagar por una solución adecuada. El iPod de Apple irrumpió en el mercado en un momento en que la descarga ilegal seguía un ritmo desenfrenado y la mayoría de las empresas estaban convencidas de que nadie pagaría por adquirir música digital en línea. Apple desestimó estas ideas y creó la experiencia musical perfecta para los clientes: la integración del software multimedia y de música iTunes, la tienda en línea de iTunes y el reproductor multimedia iPod. Apple adoptó esta propuesta de valor como núcleo de su modelo de negocio para seguir dominando el mercado de la música digital en línea.

El reto consiste en conocer perfectamente el tipo de clientes en los que se debe basar el modelo de negocio. En el ámbito del diseño de productos y servicios, son varias las empresas líderes que recurren a sociólogos expertos para comprender mejor el panorama social. Intel, Nokia y Telenor cuentan con un equipo de antropólogos y sociólogos que se encarga del desarrollo de productos y servicios nuevos y mejores. Este enfoque puede propiciar la aparición de modelos de negocio nuevos o mejores.

Muchas empresas de consumo, líderes en su sector, organizan salidas al exterior para que los directivos se reúnan con los clientes, hablen con equipos comerciales o visiten los puntos de venta. En otros sectores, especialmente los que implican grandes inversiones de capital, la comunicación con los clientes forma parte de la rutina cotidiana. Sin embargo, el desafío que plantea la innovación es el conocimiento profundo de los clientes, no una simple encuesta sobre sus deseos. El pionero fabricante de automóviles Henry Ford dijo una vez: "Si hubiese preguntado a mis clientes qué querían, me habrían respondido que un caballo más rápido".

Otro de los desafíos consiste en saber qué clientes se deben tener en cuenta y qué clientes se deben ignorar. A veces, el núcleo de nuestra actividad nos impide ver los segmentos de crecimiento situados en la periferia. Por este motivo, los innovadores de modelos de negocio no deberían centrarse exclusivamente en los segmentos de mercado existentes y deberían poner el ojo en segmentos nuevos o sin explotar. Muchos modelos de negocio innovadores triunfaron precisamente porque satisfacían necesidades desatendidas de clientes nuevos. La aerolínea easyJet de Stelios Haji-loannou, por ejemplo, puso los vuelos al alcance de clientes con ingresos bajos y medios que no



acostumbraban a volar.

Ideación. Una cosa es esquematizar un modelo de negocio actual y otra muy distinta diseñar un modelo de negocio nuevo e innovador. Hace falta un proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelo de negocio e identificar las mejores. Este proceso se conoce como "ideación". El diseño de nuevos modelos de negocio viables exige el dominio del arte de la ideación.

Antes, la mayoría de los sectores tenían un modelo de negocio dominante. Sin embargo, esta realidad ha cambiado radicalmente. Hoy en día tenemos muchas opciones a nuestro alcance para el diseño de nuevos modelos de negocio. Además, los diferentes modelos compiten en los mismos mercados y las fronteras que separan los sectores se están difuminando o incluso desapareciendo.

Uno de los desafíos a los que nos enfrenta la creación de nuevas opciones de modelo de negocio es ignorar el statu quo y disipar las dudas sobre las cuestiones operativas para así poder generar ideas realmente nuevas.

La innovación en modelos de negocio no mira al pasado, pues este dice poco sobre el abanico de posibilidades a disposición de los nuevos modelos. La innovación en modelos de negocio no consiste en observar a la competencia para copiarla o tomarla como punto de referencia, sino en crear mecanismos nuevos que permitan crear valor y percibir ingresos. La innovación en modelos de negocio consiste en desafiar las normas para diseñar modelos originales que satisfagan las necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes.

Para encontrar opciones nuevas o mejores, es necesario engendrar un puñado de ideas para después elegir las más apropiadas. De esto se deduce que la ideación tiene dos fases principales: la generación de ideas, donde lo importante es la cantidad, y la síntesis, en la que las ideas se comentan y combinan para finalmente escoger un número reducido de opciones viables. Estas opciones no siempre serán modelos de negocio disruptivos, también pueden ser innovaciones que amplíen el alcance de un modelo de negocio existente con el fin de mejorar la competitividad.

Las ideas para modelos de negocio innovadores pueden surgir de diversos puntos de partida. Aquí veremos dos: epicentros de la innovación en modelos de negocio con el Lienzo de Modelo de Negocio y preguntas del tipo "y si...".

La semilla de la innovación en modelos de negocio puede germinar en cualquier lugar y cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida. Las innovaciones transformadoras en modelos de negocio afectan a varios módulos. De hecho, la innovación puede originarse en varios epicentros. Así, tenemos el ejemplo de Hilti, el fabricante internacional de herramientas de construcción profesionales, que abandonó casi por completo la venta de herramientas y empezó a alquilarlas. Esto supuso un cambio sustancial en la propuesta de valor de Hilti, así como en su fuente de ingresos, que pasó de ser un producto puntual a un servicio recurrente.

A menudo tenemos dificultades para concebir modelos de negocio innovadores porque nuestro pensamiento se ve reprimido por el statu quo. El statu quo nubla la imaginación. Las preguntas del tipo "y si...", que desafían las premisas convencionales, son uno de los métodos disponibles para solucionar este problema. Si disponemos de los ingredientes adecuados para el modelo de negocio, lo que creemos imposible podría ser factible. Las preguntas "y si..." nos ayudan a liberarnos de las ataduras impuestas por los modelos actuales. Nos provocan y desafían nuestras ideas. Nos retan con propuestas inquietantes y difíciles de ejecutar.



Los directores de un periódico podrían preguntarse: ¿y si dejamos de publicar nuestra edición impresa y nos dedicamos exclusivamente a la distribución digital a través del lector de libros electrónicos Kindle de Amazon o de la web? Esto permitiría al periódico reducir drásticamente los costes de producción y logística, aunque habría que compensar los ingresos por publicidad impresa y conseguir que los lectores utilizaran los canales digitales.

Estas preguntas hipotéticas no son más que un comienzo, nos retan a descubrir el modelo de negocio que podría funcionar para los diferentes supuestos. Es posible que algunas preguntas "y si..." no tengan una respuesta por ser demasiado provocadoras y que otras simplemente necesiten el modelo de negocio adecuado para hacerse realidad.

El pensamiento visual. El pensamiento visual es indispensable para trabajar con modelos de negocio. Entendemos por pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas, diagramas y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo.

En realidad, un modelo de negocio es un sistema donde un elemento repercute sobre los demás y únicamente tiene sentido como conjunto. Es difícil captar la idea global si no se visualiza.

De hecho, la representación gráfica de un modelo de negocio convierte las premisas tácitas en información explícita. Esta representación crea un modelo tangible, abierto a un debate más claro y a posibles cambios. Las técnicas visuales dan vida a un modelo de negocio y facilitan la creación colaborativa.

La representación gráfica transforma los modelos en un objeto permanente y un ancla conceptual que sirve como punto de referencia para los debates. Se trata de un aspecto esencial, ya que materializa los discursos abstractos y mejora considerablemente la calidad del debate. Por lo general, si el objetivo es perfeccionar un modelo de negocio, su representación gráfica revelará las lagunas lógicas y facilitará el debate. Del mismo modo, si se quiere diseñar un modelo de negocio desde cero, la posibilidad de añadir, eliminar o cambiar de sitio las imágenes ayuda a valorar las diferentes opciones.

Las empresas ya utilizan con frecuencia técnicas visuales como los diagramas o los gráficos, sobre todo para aclarar datos relativos a informes y planificaciones. El uso de estas técnicas visuales no es tan frecuente en el debate, el estudio y la definición de cuestiones empresariales. ¿Cuándo asistió por última vez a una reunión donde los directivos anotaban cosas en la pared? Sin embargo, es precisamente en el proceso estratégico donde el pensamiento visual puede añadir un gran valor. El pensamiento visual mejora el análisis estratégico porque convierte lo abstracto en concreto, esclarece las relaciones entre los diferentes elementos y simplifica lo complejo.

Creación de prototipos. Los prototipos son otra potente herramienta para el desarrollo de planes de negocio nuevos e innovadores. Al igual que el pensamiento visual, este método convierte los conceptos abstractos en tangibles y facilita la exploración de ideas nuevas.

La creación de prototipos procede de los ámbitos del diseño y la ingeniería, donde se utiliza profusamente en el diseño de productos, la arquitectura y el diseño de interacción. En la gestión empresarial no es tan habitual, dada la naturaleza más intangible del comportamiento y la estrategia empresariales. Los prototipos se utilizan desde hace tiempo en el punto de convergencia de la empresa y el diseño, como es el caso del diseño de productos manufacturados, pero fue hace poco tiempo cuando empezó a cobrar presencia en áreas como el diseño de procesos, servicios e incluso de



estrategias y organizaciones. A continuación se explica cómo los prototipos pueden hacer una contribución importante al diseño de modelos de negocio.

Diseñadores de productos, arquitectos e ingenieros utilizan un mismo término, “creación de prototipos”, pero todos lo entienden de una manera diferente. Los prototipos de modelos de negocio potenciales son herramientas que tienen como objetivo el debate, el análisis y la corrección de un concepto. Un prototipo de modelo de negocio puede cobrar la forma de un simple bosquejo, un concepto muy estudiado descrito en un lienzo de modelo de negocio o una hoja de cálculo que simule la mecánica financiera de una nueva empresa.

Es importante comprender que un prototipo de modelo de negocio no es necesariamente un borrador del modelo de negocio real, sino una herramienta para reflexionar sobre las direcciones que podría tomar el modelo de negocio. ¿Qué supondría para el modelo la adición de otro segmento de mercado? ¿Qué consecuencias tendría la eliminación de un recurso caro? ¿Y si regalamos algo y cambiamos la fuente de ingresos por otra más innovadora? La creación y manipulación de un prototipo de modelo de negocio nos obliga a abordar cuestiones como la estructura, las relaciones y la lógica de formas que la reflexión y el debate no permiten. Para entender bien los pros y los contras de las diferentes posibilidades y avanzar en nuestro análisis, necesitamos varios prototipos de nuestro modelo de negocio con diferentes niveles de detalle. La interacción con prototipos propicia la generación de ideas mucho más que el debate. Los prototipos de modelos de negocio pueden ser provocadores, o incluso un poco alocados, de manera que nos obligan a expresar la imaginación. Es entonces cuando se convierten en indicadores que apuntan en direcciones antes insospechadas y dejan de ser una mera representación de modelos de negocio pendientes de aplicación. El término “análisis” debería hacer referencia a la búsqueda incansable de la mejor solución, y la única forma de seleccionar un prototipo para su perfeccionamiento y ejecución, una vez que el diseño ha madurado, es el análisis exhaustivo.

Probablemente los empresarios tengan dos reacciones diferentes ante este proceso de análisis de modelos de negocio. Algunos podrían decir: “Es una buena idea, pero no tenemos tiempo para estudiar varias opciones”. Y otros podrían decir que un estudio de mercado también es un método bueno para concebir nuevos modelos de negocio. Ambas reacciones se basan en ideas preconcebidas peligrosas.

La primera idea parte de que el sistema tradicional o la aplicación de mejoras bastan para sobrevivir en el competitivo entorno actual. Nosotros somos de la opinión de que este camino lleva a la mediocridad. Las empresas que no se molestan en desarrollar y crear prototipos de modelos de negocio nuevos e innovadores corren el riesgo de ser desbancadas o superadas por competidores más dinámicos o por tiburones que parecen salir de la nada.

La segunda idea parte de que los datos son lo más importante a la hora de diseñar nuevas opciones estratégicas, pero no es así. Los estudios de mercado no son más que una parte del largo y laborioso proceso de creación de prototipos de nuevos modelos de negocio que tienen el potencial de superar a la competencia o abrir mercados completamente nuevos.

¿Dónde quieres estar? ¿En la cima porque has invertido tiempo en crear prototipos de modelos de negocio nuevos y sólidos? ¿O en los arrabales porque estabas demasiado ocupado sosteniendo el modelo existente? Estamos convencidos de que los modelos de negocio nuevos y revolucionarios nacen de un análisis profundo e incesante.



upgrade your business skills

Resumen del libro: Generación de modelos de negocio

fin del resumen

Alexander Osterwalder es autor, orador y asesor sobre innovación de modelos de negocio. Su método práctico para el diseño de modelos de negocio innovadores, que desarrolló en colaboración con Yves Pigneur, es utilizado en todo el mundo por empresas de diferentes sectores como 3M, Ericsson, Capgemini, Deloitte y Telecnor. Ha sido investigador en la Universidad de Lausana (Suiza).

Yves Pigneur es profesor de sistemas de información de gestión en la Universidad de Lausana desde 1984 y ha trabajado como profesor invitado en la Georgia State University de Atlanta y la University of British Columbia de Vancouver. También colaboró como investigador principal en muchos proyectos de investigación relacionados con el diseño de sistemas de información, ingeniería de requisitos, gestión de tecnologías de la información, innovación y comercio electrónico.



Ficha técnica

Editorial: Deusto

Fecha de publicación: 22/03/2011

ISBN: 9788423427994

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Un libro resumido nuevo cada 15 días para tu
éxito personal y profesional