

Las 3R de su negocio



Fernando Sáenz-Marrero

Las 3R de su negocio

Re-pensar, Re-diseñar y
Re-emprender



coordinadores de la colección:
Juan Vicente García Manjón y
José Luis Marín de la Iglesia

LAS 3R DE SU NEGOCIO

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2011, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-570-1

Depósito Legal: C-1165-2011

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editoras: Lorena Bello y María Martínez

Imagen interior: © Photosani

Imagen cubierta: © svl861

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor

Fernando Sáenz-Marrero es Ingeniero Industrial, Economista y Diplomado en Marketing (IMD). Con más de 30 años de experiencia profesional, compatibiliza su actividad como Profesor Asociado del DEDE en la ULPGC, con las tareas de investigación, desarrollo de proyectos y consultoría estratégica de organizaciones en la firma EDEI CONSULTORES, S.A. de la que es Socio-Director.

Ha participado o dirigido más de 300 estudios e investigaciones en distintas áreas de economía, marketing, gestión de la innovación, emprendeduría, diseño de nuevos modelos de negocio, viabilidad empresarial y gestión de recursos de las organizaciones públicas o privadas. Participó como "co-creador" junto a 470 profesionales de 45 países en el libro: *Business Model Generation* (2010).

Puedes seguirle en: www.linkedin.com/pub/fernando-saenz-marrero/3/174/2b2

Pocket Innova

La serie POCKET INNOVA nace con el objetivo de acercar la disciplina de la innovación a directivos, académicos, estudiantes y técnicos de empresa interesados en conocer el qué y porqué de la innovación en nuestros días.

En un mundo en constante cambio y evolución, la innovación se ha convertido en la respuesta natural de aquellos que desean aportar soluciones creativas, basadas en el conocimiento y que aporten valor a las organizaciones y a la sociedad.

POCKET INNOVA pretende abordar, con cercanía y rigor, las distintas temáticas que componen la innovación. Para ello, la colección se estructura en cinco grandes bloques temáticos:

- **Tecnología.** Esta sección tiene como objetivo acercar a los lectores la información sobre las tecnologías emergentes, los últimos avances y las aplicaciones a nuevos productos y servicios.
- **Financiación.** Desde las subvenciones hasta el capital riesgo, los *business angels*, el VII Programa Marco de I+D y un largo etcétera, conforman los mecanismos de financiación de la I+D+i, los cuales serán abordados en la serie de una forma clara y práctica.
- **Actores.** Existen multitud de organismos y expertos que trabajan en materia de innovación en España, desde los organismos públicos hasta los privados, fundaciones, centros tecnológicos, expertos, redes... El quién es quién de la innovación en España y en Europa es el objetivo de esta sección.
- **Gestión de la innovación.** Sección central de la serie, la cual incluye metodologías prácticas que se pueden aplicar a la gestión de la innovación en las organizaciones. Desde la implantación de sistemas de I+D+i hasta la gestión de proyectos tecnológicos; desde la vigilancia tecnológica hasta la propiedad industrial y la transferencia tecnológica, todos ellos son temas cruciales para la puesta en marcha de organizaciones innovadoras.
- **Capital humano y creatividad.** Las personas son el elemento central de la innovación, su conocimiento, la creatividad, el trabajo en equipo, el liderazgo para la innovación y muchos otros temas componen una atractiva temática que todos aquellos que quieran adentrarse en el mundo de la innovación deben conocer.

*Con agradecimiento a mi joven maestro y
alquimista amigo Alex Osterwalder
y a mis pacientes colegas de EDEI Consultores.*

“Nunca cambiarás las cosas luchando contra la realidad existente. Para cambiar algo, construye un Nuevo Modelo que haga el actual modelo obsoleto.”

R. Buckminster Fuller (1895-1983)
Diseñador, Ingeniero, Visionario, Inventor

Prólogo

Afortunadamente esta crisis no ha conseguido paralizar ni disminuir la actividad pensante de aquellos que consideran que la gestión empresarial es el camino para intentar aumentar el bienestar de nuestra sociedad. Y un ejemplo claro de mi afirmación está en este libro que estoy seguro servirá para vislumbrar luces en este momento de desconcierto y pesimismo.

Es un libro de teoría, y de ejemplos prácticos, cosa lógica si tenemos en cuenta la trayectoria profesional de su autor. Por un lado es un profesional que ha estado, desde que terminó su carrera, en la docencia y la teoría de la organización empresarial, pero en lugar de andar solo por este camino, lo ha compaginado con la creación y dirección de una de las más importantes consultorías de asesoramiento empresarial de Canarias. De la conjunción de estos dos empeños sale este libro y espero que muchos más en un futuro próximo.

Verán que el libro está lleno de ejemplos, de técnicas y de modelos de cómo ha de ser el futuro de las empresas. Su fin no es mostrar qué hemos de hacer para salir de esta crisis. Desgraciadamente podemos pensar que ya no estamos en crisis, pues el tiempo transcurrido desde que abandonamos aquella época de crecimiento, hace que las características de una crisis —momento puntual de cambio— se haya transformado en un estado de situación que esperemos no sea largo. Por ello, en lugar de prepararnos para un momento puntual, éste en que estamos, el libro nos da ideas, pensamientos y técnicas para que podamos establecer, cada uno en su campo, en su actividad, las empresas del mañana.

Y lo hace de una manera ilusionante, de una forma que nos embarca en la aventura siempre interesante de la creación de nuevas empresas. Como dice el autor **“hay que conseguir que el valor de unas pocas palabras generen mas de mil imágenes en quien las escucha”**. Y, en este caso estoy seguro de que el que las lea también lo conseguirá.

Claramente el autor, como no podía ser de otra manera, se alinea con las nuevas tendencias que marcan que ya el nuevo mundo nos obliga a crear empresas no individualistas, no desconectadas de nuestros *partners*, sean estos clientes, empleados, la sociedad que vivimos e incluso la naturaleza que nos rodea.

Y como dice el autor, parafraseando a Schumpeter, no hay creación si antes no ha habido destrucción, en este caso para preconizar y configurar una emprendeduría creativa. Y estoy seguro que, tras la lectura y meditación de las ideas expuestas en este libro, les entrarán ganas de proceder a impulsar en sus empresas ya existentes o en aquellas a crear, no solo las 3R que dan nombre al libro, si no toda las "R" que puedan imaginarse.

Mi agradecimiento a Fernando Sáenz-Marrero en mi condición de representante de APD, un ente de empresarios y directivos que siempre ha querido transmitir la idea de que el único camino que tienen los países y las sociedades es el de las ideas y la innovación.

Juan Miguel Sanjuán y Jover

Presidente de APD Canarias
Vicepresidente APD España
Presidente del Grupo Satocan

Contenido

Introducción:	
No esperemos a que las cosas cambien.....	15
1_ Re-pensando el negocio	19
1_1 Los negocios ya no son lo que eran.....	20
1_2 Modelos de negocio y estrategia	25
1_3 Algunas clasificaciones de modelos de negocio	35
2_ Re-diseñando el negocio	39
2_1 La tarea más importante: Co-diseñar el/los nuevos modelos de negocio	40
2_2 La caja de herramientas: Tuercas, tornillos y mucho aceite.....	43
2_3 Procesos y juegos. Desencadenando el poder de sus colaboradores.....	53
3_ Re-emprendiendo el negocio	57
3_1 Si funciona, es hora de cambiarlo	58
3_2 Del plan de negocio al modelo de negocio. Lo uno y lo otro	62
3_3 Un plan B siempre <i>lean</i> y en beta para el desarrollo de clientes.....	67

4_ Seis casos de diferente textura y sabor	73
Caso 1. Blacksocks.....	75
Caso 2. Enterprise Rent-a-car	79
Caso 3. CitizenM Hotels.....	83
Caso 4. Niiu	86
Caso 5. Spotify	89
Caso 6. Smartour.....	93
5_ Más que conclusiones, continuciones	99
Bibliografía	103



Las 3R de su negocio



Fernando Sáenz-Marrero

Las 3R de su negocio

Re-pensar, Re-diseñar y
Re-emprender



coordinadores de la colección:
Juan Vicente García Manjón y
José Luis Marín de la Iglesia

LAS 3R DE SU NEGOCIO

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2011, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-570-1

Depósito Legal: C-1165-2011

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editoras: Lorena Bello y María Martínez

Imagen interior: © Photosani

Imagen cubierta: © svl861

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor

Fernando Sáenz-Marrero es Ingeniero Industrial, Economista y Diplomado en Marketing (IMD). Con más de 30 años de experiencia profesional, compatibiliza su actividad como Profesor Asociado del DEDE en la ULPGC, con las tareas de investigación, desarrollo de proyectos y consultoría estratégica de organizaciones en la firma EDEI CONSULTORES, S.A. de la que es Socio-Director.

Ha participado o dirigido más de 300 estudios e investigaciones en distintas áreas de economía, marketing, gestión de la innovación, emprendeduría, diseño de nuevos modelos de negocio, viabilidad empresarial y gestión de recursos de las organizaciones públicas o privadas. Participó como "co-creador" junto a 470 profesionales de 45 países en el libro: *Business Model Generation* (2010).

Puedes seguirle en: www.linkedin.com/pub/fernando-saenz-marrero/3/174/2b2

Pocket Innova

La serie POCKET INNOVA nace con el objetivo de acercar la disciplina de la innovación a directivos, académicos, estudiantes y técnicos de empresa interesados en conocer el qué y porqué de la innovación en nuestros días.

En un mundo en constante cambio y evolución, la innovación se ha convertido en la respuesta natural de aquellos que desean aportar soluciones creativas, basadas en el conocimiento y que aporten valor a las organizaciones y a la sociedad.

POCKET INNOVA pretende abordar, con cercanía y rigor, las distintas temáticas que componen la innovación. Para ello, la colección se estructura en cinco grandes bloques temáticos:

- **Tecnología.** Esta sección tiene como objetivo acercar a los lectores la información sobre las tecnologías emergentes, los últimos avances y las aplicaciones a nuevos productos y servicios.
- **Financiación.** Desde las subvenciones hasta el capital riesgo, los *business angels*, el VII Programa Marco de I+D y un largo etcétera, conforman los mecanismos de financiación de la I+D+i, los cuales serán abordados en la serie de una forma clara y práctica.
- **Actores.** Existen multitud de organismos y expertos que trabajan en materia de innovación en España, desde los organismos públicos hasta los privados, fundaciones, centros tecnológicos, expertos, redes... El quién es quién de la innovación en España y en Europa es el objetivo de esta sección.
- **Gestión de la innovación.** Sección central de la serie, la cual incluye metodologías prácticas que se pueden aplicar a la gestión de la innovación en las organizaciones. Desde la implantación de sistemas de I+D+i hasta la gestión de proyectos tecnológicos; desde la vigilancia tecnológica hasta la propiedad industrial y la transferencia tecnológica, todos ellos son temas cruciales para la puesta en marcha de organizaciones innovadoras.
- **Capital humano y creatividad.** Las personas son el elemento central de la innovación, su conocimiento, la creatividad, el trabajo en equipo, el liderazgo para la innovación y muchos otros temas componen una atractiva temática que todos aquellos que quieran adentrarse en el mundo de la innovación deben conocer.

*Con agradecimiento a mi joven maestro y
alquimista amigo Alex Osterwalder
y a mis pacientes colegas de EDEI Consultores.*

“Nunca cambiarás las cosas luchando contra la realidad
existente. Para cambiar algo, construye un Nuevo Modelo
que haga el actual modelo obsoleto.”

R. Buckminster Fuller (1895-1983)
Diseñador, Ingeniero, Visionario, Inventor

Prólogo

Afortunadamente esta crisis no ha conseguido paralizar ni disminuir la actividad pensante de aquellos que consideran que la gestión empresarial es el camino para intentar aumentar el bienestar de nuestra sociedad. Y un ejemplo claro de mi afirmación está en este libro que estoy seguro servirá para vislumbrar luces en este momento de desconcierto y pesimismo.

Es un libro de teoría, y de ejemplos prácticos, cosa lógica si tenemos en cuenta la trayectoria profesional de su autor. Por un lado es un profesional que ha estado, desde que terminó su carrera, en la docencia y la teoría de la organización empresarial, pero en lugar de andar solo por este camino, lo ha compaginado con la creación y dirección de una de las más importantes consultorías de asesoramiento empresarial de Canarias. De la conjunción de estos dos empeños sale este libro y espero que muchos más en un futuro próximo.

Verán que el libro está lleno de ejemplos, de técnicas y de modelos de cómo ha de ser el futuro de las empresas. Su fin no es mostrar qué hemos de hacer para salir de esta crisis. Desgraciadamente podemos pensar que ya no estamos en crisis, pues el tiempo transcurrido desde que abandonamos aquella época de crecimiento, hace que las características de una crisis —momento puntual de cambio— se haya transformado en un estado de situación que esperemos no sea largo. Por ello, en lugar de prepararnos para un momento puntual, éste en que estamos, el libro nos da ideas, pensamientos y técnicas para que podamos establecer, cada uno en su campo, en su actividad, las empresas del mañana.

Y lo hace de una manera ilusionante, de una forma que nos embarca en la aventura siempre interesante de la creación de nuevas empresas. Como dice el autor **“hay que conseguir que el valor de unas pocas palabras generen mas de mil imágenes en quien las escucha”**. Y, en este caso estoy seguro de que el que las lea también lo conseguirá.

Claramente el autor, como no podía ser de otra manera, se alinea con las nuevas tendencias que marcan que ya el nuevo mundo nos obliga a crear empresas no individualistas, no desconectadas de nuestros *partners*, sean estos clientes, empleados, la sociedad que vivimos e incluso la naturaleza que nos rodea.

Y como dice el autor, parafraseando a Schumpeter, no hay creación si antes no ha habido destrucción, en este caso para preconizar y configurar una emprendeduría creativa. Y estoy seguro que, tras la lectura y meditación de las ideas expuestas en este libro, les entrarán ganas de proceder a impulsar en sus empresas ya existentes o en aquellas a crear, no solo las 3R que dan nombre al libro, si no toda las "R" que puedan imaginarse.

Mi agradecimiento a Fernando Sáenz-Marrero en mi condición de representante de APD, un ente de empresarios y directivos que siempre ha querido transmitir la idea de que el único camino que tienen los países y las sociedades es el de las ideas y la innovación.

Juan Miguel Sanjuán y Jover

Presidente de APD Canarias
Vicepresidente APD España
Presidente del Grupo Satocan

Introducción:	
No esperemos a que las cosas cambien.....	15
1_ Re-pensando el negocio	19
1_1 Los negocios ya no son lo que eran.....	20
1_2 Modelos de negocio y estrategia	25
1_3 Algunas clasificaciones de modelos de negocio	35
2_ Re-diseñando el negocio	39
2_1 La tarea más importante: Co-diseñar el/los nuevos modelos de negocio	40
2_2 La caja de herramientas: Tuercas, tornillos y mucho aceite.....	43
2_3 Procesos y juegos. Desencadenando el poder de sus colaboradores.....	53
3_ Re-emprendiendo el negocio	57
3_1 Si funciona, es hora de cambiarlo	58
3_2 Del plan de negocio al modelo de negocio. Lo uno y lo otro	62
3_3 Un plan B siempre <i>lean</i> y en beta para el desarrollo de clientes.....	67

4_ Seis casos de diferente textura y sabor	73
Caso 1. Blacksocks.....	75
Caso 2. Enterprise Rent-a-car.....	79
Caso 3. CitizenM Hotels.....	83
Caso 4. Niiu.....	86
Caso 5. Spotify.....	89
Caso 6. Smartour.....	93
5_ Más que conclusiones, continuciones	99
Bibliografía	103



Introducción:
No esperemos a que
las cosas cambien



Este libro es una introducción a la innovación en modelos de negocio. No está condicionado por la coyuntura y su contenido quiere situarnos en la era poscrisis, dando por hecho que algún día esta llegará. No será pronto, ni será fácil, ni a estas fechas tenemos muy claro con qué perfil de recuperación, pero hay un relativo consenso de que para el mundo de las empresas “nada será igual que antes”, de que estamos en un momento de cambio sistémico, de un Gran Reinicio (*Great Reset*)¹ según Richard Florida (2010).

Una transformación profunda de dónde y cómo vivimos, trabajamos, consumimos y nos organizamos. El sistema, reiniciándose sobre nuevas bases y valores, se abre así a nuevas oportunidades en una situación económica y de alto impacto por los cambios tecnológicos y la reorganización de las infraestructuras de movilidad y comunicaciones. Son un panorama y unas perspectivas más parecidos a los devenidos tras la larga Depresión de 1873 que a la de los años 30 del siglo pasado, redefiniendo nuevos paisajes físicos y sociales.

Las líneas y escenarios que definen la era poscrisis no están suficientemente dibujados, más allá de algunos bocetos básicos: un nuevo modelo productivo “flexi-global” basado en las tecnologías limpias, la *green-economy*, la economía sostenible y creativa basada en el conocimiento. Se trata de una fase extendida de difusión de las innovaciones producidas en torno a la triple convergencia “info-bio-nano”, en un mundo no solo plano (*flat* a lo Friedman², donde la globalización e Internet reducen las limitaciones de la geografía) sino sobre todo y cada vez más, concentrado en sus nodos “geo-metro-urbanos” (*spiky* a lo Florida, donde los lugares relevantes para innovar aumentan su poder de atracción del talento).

El título de este libro pone su vista más allá de lo inmediato. Ojea por “encima de la valla, el gran ruido y los fuegos de artificio”, ya que la evolución de la coyuntura, el mareo de las cifras macroeconómicas, los sobresaltos continuos ocasionados por cualquier revoloteo de una mariposa global, nos desvían de lo que resulta relevante: qué hacer, cómo actuar, qué priorizar a la hora de llevar adelante nuestro proyecto empresarial.

¹ Se trata del último libro de Richard Florida, experto en desarrollo y geografía económica, conocido por sus teorías sobre la “clase creativa”.

² Thomas Friedman, periodista del *New York Times* que publicó en el año 2005 *The world is flat*.

Los libros de *management* sobre cómo abordar los tiempos de crisis giran en torno a los aspectos más psicológicos de un liderazgo fuerte y/o fluido para afrontar una situación de extrema gravedad y de disrupciones generalizadas.

Suelen centrarse en las reestructuraciones (con la perspectiva de ajustar a la baja nuestra oferta en costes) o bien en la introducción de innovaciones de producto, de procesos, de fórmulas comerciales o de sistemas de gestión (con la perspectiva de revitalizar o conectar con nuevas demandas).

Nuestra perspectiva es la de que en un periodo de cambio estructural y de largo alcance como el que afrontamos, para cualquier empresa —le vaya temporalmente bien o mal, sea madura o de nueva creación—, las medidas genéricas convencionales siendo adecuadas no resultan suficientes para afrontarlo. Proteger la liquidez, defender el posicionamiento, invertir en I+D, explorar nuevas fuentes de ingresos, retener talento, internacionalizarse, etc., está bien pero, ¿hay algo más que nos estamos perdiendo?

Si cree que las cosas van a cambiar haciendo lo mismo que venía haciendo anteriormente en su negocio, retocándolo aquí y allá para adaptarlo a los malos tiempos e ir tirando, mejor no siga leyendo.

Todas las empresas están buscando dónde aumentar sus ingresos por ventas y disminuir sus gastos, conteniendo o redirigiendo sus inversiones, accediendo a las fuentes de renovación de su crédito, reduciendo su deuda y mejorando su liquidez. Las que pueden aguantan, confiando en que “la marea vuelva a subir” y se reinicie el ciclo económico convencional.

Esperar a la vuelta de “los negocios como siempre”, obvia el hecho de que toda la economía se está *reseteando* y que solo aquellos que tengan la audacia de, cuestionarlo conservando lo que saben, para renovar su modelo de negocio y/o recrear los de la nueva generación poscrisis, podrán superar el abismo que se abre a nuestros pies.

“Las técnicas y las elaboraciones son muy importantes, pero la clave para el negocio es el formato.”

Ferran Adriá



1_Re-pensando el negocio



1_1 Los negocios ya no son lo que eran

El mundo ha cambiado mucho desde los años ochenta, en los que Porter (1985) aportando un gran salto conceptual, introdujo **el modelo de cadena de valor**, ampliamente aceptado desde entonces para descomponer, sintetizar y comprender lo que había dentro de la "caja negra" de cualquier negocio.

De él se extraían importantes prescripciones estratégicas de cómo los directivos debían actuar para diferenciarse y alcanzar una rentabilidad superior, desarrollando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Hoy, 25 años más tarde y en plena era digital y de economía-red, sigue siendo una excelente herramienta para entender la empresa como un conjunto de actividades, pero hay que reconocer que la cadena de valor, con su secuencia lineal de actividades primarias, se ajusta mejor a formatos de manufactura de productos físicos, dominantes en un pasado de sociedad industrial, que hemos ido dejando atrás.

En contrapartida, cualquiera que haya intentado aplicarla a empresas de los hoy dominantes sectores de intangibles (telecomunicaciones, finanzas, salud, ocio, servicios intensivos en conocimiento, etc.) habrá encontrado las dificultades derivadas de su baja adaptación a la exuberancia, complejidad y diversidad de empresas que nacen y compiten en los mercados globalizados y con tecnologías atravesadas por Internet.

Las actuales estructuras económicas evolucionan hacia una visión y realidades de empresa en red, en torno a lo que se vienen denominando ecosistemas de múltiples actores y roles, más que de cadenas de valor. En efecto, la propia evolución y difusión de la Web está transformando la idea convencional de empresa, con varios conceptos o ajustes que tienden a su apertura y reconexión con otros actores, como los de partenariados, *outsourcing*³, *insourcing*⁴, *crowdsourcing*⁵, mercados *on-line*, etc.

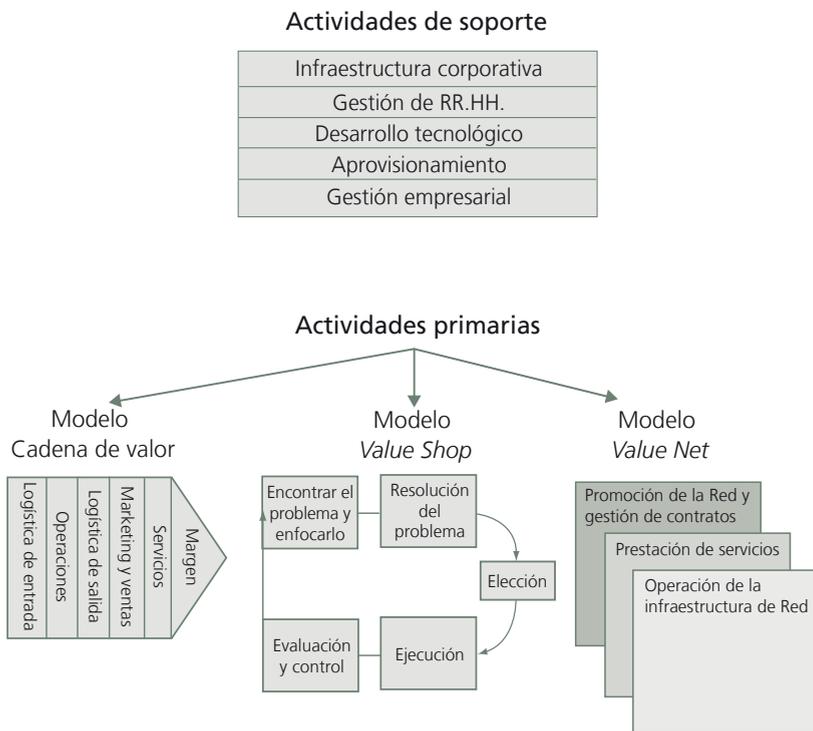
Ya en 2003, Fjeldstad y Andersen, autores de la escuela nórdica de *management*, propusieron anticipadamente

³ *Outsourcing*: externalización eficiente y rentable de actividades empresariales que no son claves.

⁴ *Insourcing*: internalizar una actividad empresarial crítica.

⁵ *Crowdsourcing*: externalización de tareas empresariales a un grupo numeroso de personas o una comunidad a través de una convocatoria abierta.

Figura 1.1. Cadena de valor, *Value Shop* y *Value Net*.



Fuente: Elaboración propia a partir de Fjeldstad y Andersen (2003) y Harris y Burgman (2005).

otros dos modelos adicionales para entender los nuevos formatos que estaban emergiendo de creación de valor basado en el conocimiento y las redes, con empresas de tamaños cada vez mayores y en mercados crecientes y desregulados.

El **modelo *Value Shop*** es el que explica cómo un creciente número de empresas crean valor usando conocimientos para resolver los problemas de sus clientes. Lo hacen “caso a caso” en forma de proyectos a través de un conjunto de actividades primarias relacionadas con

el diagnóstico, desarrollo, test y elección de soluciones alternativas, cerrando el bucle con su implementación y evaluación. Empresas de ingeniería, consultoría, abogados, hospitales e investigación farmacéutica serían ejemplos claros de su aplicación.

El **modelo Value Net** describe aquella amplia categoría de empresas que crean valor permitiendo a sus clientes en red intercambiar bienes, información y capital. Lo hacen a través de conectar a sus clientes mediante sus actividades primarias de marketing y gestión de contratos, provisión de servicios y mantenimiento y desarrollo de su infraestructura de red. Empresas de *brokerage* (intermediación), servicios financieros, telecomunicaciones, transporte y de comercio electrónico o puntocom, funcionan bajo este formato.

Ambos modelos conceptuales recogen aspectos esenciales de las empresas de nuevo tipo, que se corresponden mejor con arquitecturas de negocios muy flexibles, con altos componentes intangibles y poniendo la innovación continua como eje estructurador de sus actividades. Asimismo, permiten un "mapeado" más comprensible de las complejas relaciones que la empresa nuclear establece con otros dinámicos actores externos imprescindibles para la creación de nuevas ofertas de valor.

En la Tabla 1.1 se pueden observar las principales diferencias entre estos modelos.

De acuerdo a Carlota Pérez (2010), profesora experta en historia de la innovación y cambio tecnológico, la crisis actual transcurre en plena fase de despliegue de la Sexta Revolución Tecnológica (véase la Tabla 1.2). Es un periodo de transición en el que las economías más desarrolladas están lideradas por una gran variedad de empresas, alrededor de los servicios avanzados. Lo que antes era pequeño o excepcional, hoy tiende a ser la nueva normalidad en las tipologías de empresas que pasan a ser dominantes en los nuevos sectores y actividades.

Un buen número de las empresas del actual *ranking* de las más grandes empresas globales Fortune500, nacieron en anteriores tiempos de crisis. Cada vez se incorporan a las listas de empresas grandes, empresas de alto crecimiento más "jóvenes", con menor periodo de vida. Cada vez desaparecen más rápido grandes "dinosaurios" que parecían impecederos. En una reciente conferencia,

Tabla 1.1. Diferencias entre cadena de valor, *Value Shop* y *Value Net*.

	Cadena de valor	Value Shop	Value Net
Actividades	Manufactura.	Resolución de problemas.	Intermediación.
Enfoque de negocio	Basado en producción. Transforma <i>inputs</i> en <i>outputs</i> .	Basado en ideas. Moviliza recursos y capacidades para resolver problemas únicos de los clientes.	Basado en relaciones. Facilita los intercambios directos e indirectos entre clientes.
Ofrece	Productos.	Soluciones.	Servicios, capacidad y oportunidad.
Tecnología	Integrada.	Intensiva.	Mediadora.
Gestiona	Productos.	Proyectos.	Redes.
Crea y combina	Componentes.	Competencias.	Conexiones.
Lógica y método de negocio	Coordinación secuencial de actividades.	Corealización de actividades cíclicas recíprocas y de valor incremental.	Sincronización de actividades simultáneas y en paralelo.
Valor percibido de	Marca.	Reputación.	Expectativas de red.
La escala proporciona	Eficiencia en costes.	Apalancamiento de conocimiento.	Rendimiento de red.
Optimizando	Flujo de componentes vs. variación de productos.	Profundidad vs. amplitud de conocimientos.	Conectividad vs. conductividad = = quién puede ser alcanzado y qué puede ser transportado.

Fuente: Elaborado a partir de Fjeldstad y Andersen (2003) y Harris y Burgman (2005).

el conocido experto en estrategias de tecnologías de la información, John Hagel III, señaló que según un estudio reciente, la esperanza de vida de las empresas del S&P500 había decrecido dramáticamente, de los 75 años (en 1937) a los 15 años. El colapso de sólidos y la creación de novedosos modelos de negocio que los superan en múltiples sectores, está a la orden del día.

Tabla 1.2. *Clean-Tech: La Sexta Revolución Tecnológica.*

Revolución Tecnológica	Nuevas tecnologías e industrias nuevas o redefinidas	Infraestructuras nuevas o redefinidas
1^o: 1771, “La Revolución Industrial”, Gran Bretaña.		
2^o: 1829, “Era del vapor y los ferrocarriles”, Gran Bretaña y difusión a Europa y Estados Unidos.		
3^o: 1875, “Era del acero, electricidad e ingeniería pesada”, Estados Unidos y Alemania, superando a Gran Bretaña.		
4^o: 1908, “Era del petróleo, automóvil y producción en masa”, Estados Unidos y difusión a Europa.		
5^o: 1971, “Era de la Información y las telecomunicaciones”, Estados Unidos y difusión a Europa y Asia.	Microelectrónica barata. Ordenadores y software. Telecomunicaciones. Instrumentos de control. Biotecnología y nuevos materiales.	Telecomunicaciones digitales mundiales (cable, fibra, radio y satélite). Internet/correo electrónico y otros e-servicios. Redes eléctricas, múltiples fuentes, uso flexible. Redes de transporte físico de alta velocidad (tierra, mar y aire).
6^o: 2003, “Era de las Tecnologías Limpias y Biotecnologías”, Estados Unidos y Europa globalizándose.	Energías renovables, solar, eólica y biocombustibles. Eficiencia energética. Tecnologías de almacenamiento energético. Vehículos eléctricos. Nano-materiales. Biología sintética.	Capacidades aumentadas de transmisión de electricidad. Descentralización de la generación de energía eléctrica. Conexión de las infraestructuras de electricidad y transporte de energía. Gestión de la demanda/respuesta. Aumento de la disponibilidad de agua y energía. Bancos de datos genéticos extensivos.

Fuente: Adaptado de Pérez (2009).

En este contexto de transformación sistémica, parece muy poco conveniente aplicar un modelo conceptual único a la diversidad de fórmulas de creación de valor en pleno auge. El mundo está cambiando sustancialmente y para re-pensar nuestro negocio, nuevas herramientas nos son necesarias.

“Si solo tenemos un martillo, en cada problema veremos un clavo.”

Mark Twain

Para afrontar la poscrisis hay que re-pensar el negocio porque:

- Los negocios ya no serán más de lo mismo.
- Las empresas están mutando, sus vínculos con otros actores se están expandiendo y las barreras sectoriales se están desvaneciendo.
- Las nuevas TIC y sus desarrollos emergentes son transversales a todos los negocios.
- Las oportunidades están ocultas y se destapan al ver las cosas de otra manera.

1_2 Modelos de negocio y estrategia

Cuando en 1964 mi querido tío Luis Zamorano, el reconocido empresario de la industria tabaquera canaria, abrió para asombro y novedad de chicos y grandes, las puertas del primer supermercado en la isla de Tenerife, el periódico local le dedicó una página entera explicando con detenimiento en qué consistía tal cosa.

Allí se detallaba (el *front office*), lo que podía esperar un consumidor (no encontrar un mostrador con su dueño al frente) y cómo usar (cómo moverse entre secciones y estanterías ordenadas por categorías y salir por la zona de cajeros con un carrito lleno) aquel nuevo artefacto para compras de alimentación y hogar. Introducía así cambios sustanciales en cómo lo venían haciendo los tenderos de toda la vida y recombinao de forma novedosa las piezas (el conjunto de recursos y

actividades) de cómo organizar su oferta de productos y servicios para el consumo doméstico (el *backoffice*). Mi tío, probablemente por haber comprendido en alguno de sus viajes al extranjero sus claves no explícitas, estaba yendo más allá de la innovación de productos, procesos y gestión, para adaptar al mercado local una auténtica innovación en el modelo de negocio.

Con el tiempo, los Súper, Híper, *Discount*, etc. han pasado a pertenecer al paisaje comercial de nuestras ciudades como si fueran simples creaciones de la naturaleza. Sin embargo, todos y cada uno de ellos suponen, como complejas creaciones humanas, no una evolución en el tamaño de un mismo negocio sino modelos sustancialmente distintos, de cómo crear, distribuir y retener valor para el cliente.

En la mejor versión coloquial que nos ofrece Magretta, que fue reconocida editora de HBR, en su fantástico libro *Qué es el management* (2003), un modelo de negocio no es otra cosa que “la historia que explica cómo funciona una empresa, cómo gana (o pretende ganar) dinero”, cómo se autosostiene financieramente.

Así, Magretta nos remite a las ya clásicas preguntas planteadas por Peter Drucker, padre del *management* como disciplina, a que un buen modelo de negocio ha de responder: “¿Quién es el cliente y qué valor espera? Respondiendo asimismo a las preguntas fundamentales que todo directivo ha de plantearse: ¿cómo hacer dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo proporcionar valor a los clientes a un coste apropiado?”.

Hay dos comprobaciones esenciales que explican por qué los modelos de negocio no funcionan (o no van a funcionar):

- El **Test de la narrativa**: el argumento no se ratifica en la práctica (la historia no tiene sentido).
- El **Test de los números**: las cifras no se materializan (la cuenta de resultados no los aporta).

Cuando nos cuentan cómo lo hacen Zara, Dell, Ikea, Easy-Jet o Amazon, cada uno de ellos habiendo alterado en su momento las reglas convencionales de su sector para imponerse como líderes en ellos, resulta bastante fácil de entender.

Y ese es el problema central: *ex-post* un modelo de negocio de éxito en su simplificación de una realidad compleja es comprensible por cualquiera, mientras que idear *ex-novo*, un modelo de negocio innovador, nos resulta extraordinariamente difícil y no sabemos por dónde empezar.

El término modelo de negocio, que apareció con profusión en la primera década de este siglo con la eclosión y pinchazo de la primera oleada de empresas puntocom, viene siendo utilizada de forma confusa y susceptible de todo tipo de interpretaciones simplificadoras de lo que un negocio aporta de nuevo.

Se está utilizando más en los medios de comunicación empresarial, por parte de directivos, consultores y potenciales emprendedores de proyectos basados en nuevas tecnologías, para llamar la atención y proponer nuevos negocios difícilmente explicables, que por parte del mundo académico, hasta hace bien poco, refractario a la hora de dar un estatuto a un concepto diferente a los ya consolidados de estrategia o arquitectura organizativa.

De hecho, podría apreciarse una cierta moda pasajera en su uso indiscriminado, ligada al hecho de los múltiples intentos que se están desplegando en todos los sectores por explorar nuevos formatos empresariales, que aprovechen las oportunidades que se abren con la difusión de las oleadas de nuevas tecnologías que llegan al mercado.

Pinchando en Google aparecen varios miles de referencias significativas sobre el concepto modelo de negocio. Tiene su propia entrada en Wikipedia y en una reciente investigación de Zott, Amit e Massa (2010) se han identificado un total de 1.177 *papers* publicados entre 1995 y 2009 en revistas académicas reputadas sobre el mismo.

En su artículo destacan que, pese a las diferencias entre los distintos autores a la hora de explicitar el concepto de modelo de negocio, hay unos ciertos fundamentos comunes, por los que queda claro que estamos ante:

1. La emergencia de una nueva unidad de análisis empresarial.

2. Un enfoque que enfatiza el carácter sistémico y holístico a la hora de explicar cómo las empresas hacen negocios.
3. Una consideración importante del papel que juegan las actividades organizativas.
4. La búsqueda de cómo el valor es creado y capturado.

Más aún, podría entenderse que después de tantos cambios, reingenierías, reestructuraciones e innovaciones parciales, la mayor parte de los directivos no entienden su modelo de negocio actual. Realmente, aunque como hemos explicado todas las empresas tienen un modelo de negocio (a veces de difícil viabilidad), la mayoría de sus directivos no saben cómo describirlo y cuando lo hacen no disponen de un método adecuado y comprensible.

En la Tabla 1.3 resumimos algunas de las principales y más recientes definiciones del concepto de modelo de negocio.

Para unos y otros autores, lo importante es que en el panorama competitivo descrito, las posibilidades de subsistencia de aquellas empresas en sectores abiertos a la dinámica competitiva (potencial y crecientemente todos), ya no se basa en pequeñas mejoras incrementales en su forma de operar, ni en limitarse a las innovaciones de producto, procesos o gestión.

Es decir, resulta insuficiente el buscar la diferenciación en algún ámbito aislado del negocio y, por el contrario, resulta urgente el transformar el núcleo esencial del mismo. Ello supone extender la innovación sistemática a la totalidad de sus componentes e interrelaciones, con el objetivo de disponer de un modelo de negocio único y perseverar, creativa y eficientemente, en su refinamiento continuo.

Podría pensarse que, al final, el concepto de modelo de negocio no aporta nada nuevo al ya reconocido de estrategia empresarial, confundiéndose de hecho con este. Un resumen básico de las diferencias entre uno y otro puede encontrarse en la Tabla 1.4, apreciándose un cierto consenso sobre las especificidades de cada cual. Entenderemos así que el diseño de un modelo de negocio y de una estrategia corporativa o de producto-mercado son actividades complementarias y no sustitutivas.

Tabla 1.3. Definiciones del concepto de modelo de negocio.

Autores	Un modelo de negocio...
Timmers (1998)	Es la arquitectura de los flujos de producto, servicio e información, incluyendo una descripción de los varios actores del negocio y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los mismos y una descripción de las fuentes de ingresos.
Pigneur (2000)	Es la arquitectura de una firma y su red de <i>partners</i> para crear, comercializar y entregar valor y capital relacional a uno o varios segmentos de clientes, en orden a generar corrientes de ingresos rentables y sostenibles.
Gill (2000)	Desarrolla la lógica subyacente a las operaciones de negocio de una organización. Debe permitirnos entender y predecir "como una empresa está organizada, lo que vende, cómo ofrece y entrega sus productos y servicios y cómo añade valor".
Zott y Amit (2001)	Muestra el contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio.
Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización del valor económico.
Afuah (2004)	La serie de actividades que ejecuta una empresa, cómo y cuándo las hace, para ofrecer a sus clientes los beneficios que estos quieren con ganancias para la misma.
Shafer y Smith (2005)	A partir de un examen de la literatura relevante y clasificando las diferentes definiciones, han organizado los componentes de un modelo de negocio que ha sido citados con más frecuencia en cuatro grandes categorías: elecciones (<i>choices</i>) estratégicas, creación de valor, captura de valor y la red de valor.
Morris <i>et al.</i> (2005)	Es la representación concisa de cómo una serie interrelacionada de variables de decisión en las áreas empresariales de la estrategia, arquitectura y economía tratan de crear ventaja competitiva sostenible en mercados específicos. Tiene seis componentes fundamentales: propuesta de valor, cliente, procesos internos/competencias, posicionamiento externo, modelo económico y factores personales del inversor.
Casadesus-Masanell y Ricart (2010)	Una reflexión de la estrategia realizada.
Teece (2010)	Articula la lógica, los datos y otras evidencias que soportan una propuesta de valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costes para la generación de este valor por parte de la empresa.

Tabla 1.4. Diferencias entre los conceptos de estrategia y modelo de negocio.

	Estrategia	Modelo de negocio
Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Construir una ventaja competitiva sostenible. Proporcionar valor al accionista. Depender de un mayor nivel de complejidad que requiere mayor certidumbre en el conocimiento del entorno.	Creación de valor y cómo será retenido por la empresa. Una arquitectura para convertir innovación en valor económico para la empresa. Asume un conocimiento limitado del entorno.
Magretta et al. (2003)	Mayor énfasis en la competencia y apropiación de valor por parte de la empresa, a través de la ventaja competitiva.	Mayor énfasis en la cooperación, partenariatado, creación de valor conjunto y distribución entre todos los participantes <i>stakeholders</i> .
Casadesus-Masanell y Ricart (2010)	Proceso de escoger entre varios modelos de negocio.	Reflexión sobre la estrategia escogida-realizada.
Otras diferencias	Mayor énfasis en el análisis de micro y macro-entorno.	Mayor énfasis en la creatividad e innovación.
	Más definida en términos de dinámica y en "qué no hacer".	Más definido en términos de encaje, ajuste e interrelaciones entre componentes.
	Complejidad y detalle de las acciones a desarrollar.	Sencillez y utilidad comunicativa para la cocreación.

Fuente: Elaboración propia.

Un modelo de negocio podría considerarse como un eslabón intermedio entre la estrategia y los procesos de negocio, siendo la arquitectura conceptual de aquella y representando los fundamentos para la implementación de estos últimos.

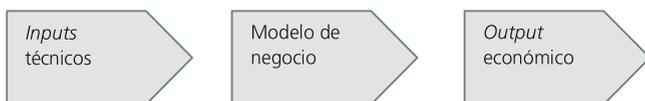
Por lo tanto, resulta necesario tener un esquema claro de cómo es su modelo de negocio y que lo describa en sus fundamentos esenciales para poder re-pensarlo.

De los múltiples intentos de encontrar un sistema de formulación y/o representación que sirva para operativizar el concepto de modelo de negocio, hemos seleccionado los tres que nos parecen más relevantes, tal y como se refleja en los cuadros 1.1, 1.2 y 1.3.

Cuadro 1.1. El modelo de negocio según Chesbrough.

Para muchas ideas de nuevos negocios/productos/servicios, los modelos tradicionales no pueden ser aplicados.

- Los modelos de negocio convierten nuevas tecnologías en valor económico.
- Una innovación mediocre con un buen modelo de negocio resultará más rentable que una gran innovación con un mediocre modelo de negocio.
- El modelo de negocio conecta los dominios, técnicos y económicos, convencionalmente separados, en un sistema comprensible.



Los componentes y funciones de un modelo de negocio son:

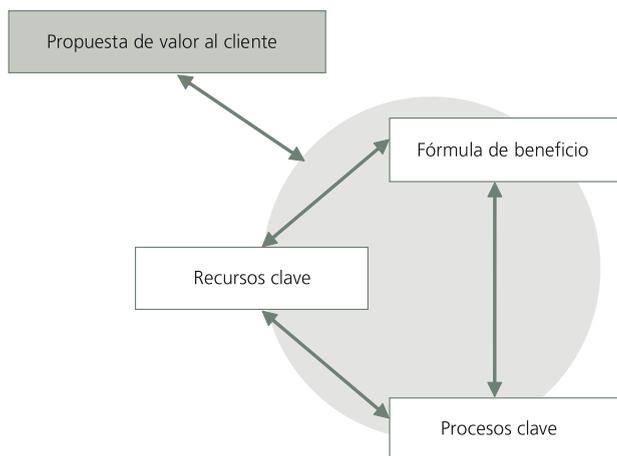
- **Articular la propuesta de valor:** descripción del problema del cliente, del producto que resuelve el problema y del valor del producto desde la perspectiva de este.
- **Identificar el segmento de mercado:** el grupo de clientes a servir, reconociendo la especificidad de sus necesidades.
- **Definir la estructura de la cadena de valor:** la posición y actividades de la empresa en la cadena de valor y cómo capturará parte del valor creado.
- **Especificar los mecanismos de generación de ingresos y márgenes:** cómo se generan los ingresos (ventas, suscripción, *leasing*, soporte, etc.), estructura de costes y potencial de beneficios.
- **Describir la posición en la red de valor:** también denominado “ecosistema” vinculando proveedores, clientes, así como potenciales complementadores y competidores, identificando cualquier efecto de red que puede ser aprovechado para proporcionar más valor al cliente.
- **Formular la estrategia competitiva:** cómo desarrollará la empresa ventaja competitiva sostenible frente a sus rivales a través de estrategias de coste, diferenciación o enfoque.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chesbrough (2003, 2006).

Cuadro 1.2. El modelo de negocio según Johnson, Christensen y Kagermann.

Un modelo de negocio está compuesto por cuatro elementos interrelacionados, que tomados en su conjunto, crean y proporcionan valor. El más importante de todos ellos es el primero.

- **Propuesta de valor al cliente:** una empresa de éxito es aquella que encuentra una manera de crear valor para sus clientes-objetivo; es decir, una manera de ayudarles a “hacer una tarea importante”, a solucionarles un problema fundamental en una situación determinada.
- **Fórmula de beneficios:** define cómo la empresa crea valor para sí misma al proporcionar valor al cliente. Se compone de: *un modelo de ingresos* (precio X volumen), *una estructura de costes*, *un modelo de margen y velocidad en la utilización de los recursos*.
- **Recursos claves:** necesarios para proporcionar la oferta de valor de manera rentable. Incluye: *personas, tecnología, productos, equipos, información, canales, alianzas, marcas...*
- **Procesos claves:** *reglas, métricas y normas* que permiten hacer repetible y escalable la propuesta de valor que se proporciona de forma rentable al cliente.



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, Christensen y Kagermann (2008).

Cuadro 1.3. El modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur.

Un modelo de negocio describe la manera y da forma lógica a cómo una organización crea, distribuye y retiene valor.

El cómo gana (o intenta ganar) dinero puede ser sencillamente descrito a través de nueve bloques constructivos básicos que cubren las cuatro áreas principales de cualquier negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económico-financiera. Responde así de forma integrada a las cinco cuestiones de: ¿qué?-¿para quién?-¿cómo?-¿con quién? y ¿cuánto?

Los nueve bloques ordenados e interrelacionados conforman un sistema de representación, una herramienta útil que permiten ilustrarlo gráficamente en lo que los autores denominan: "El lienzo del modelo de negocio".

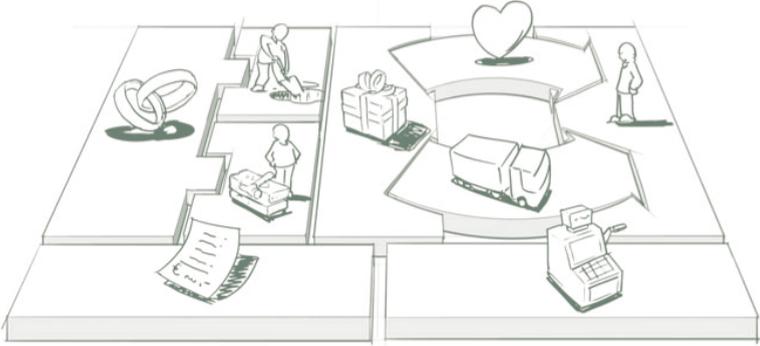
Se trata de disponer de un lenguaje compartido para describir y manipular los componentes de un modelo de negocio, facilitando el proceso de exploración y creación de alternativas innovadoras, de forma sencilla, relevante, sistemática, intuitiva, creativa, visual y robusta desde el punto de vista de su fundamentación. Véanse los ejemplos de su utilización en los casos presentados en el Capítulo 4*.

Análisis y generación de modelos de negocio				
<p>Partners clave</p> <p>¿Quiénes son y qué pueden hacer los partners externos, aportando valor o disminuyendo costes para enriquecer el modelo de negocio?</p> <p>8</p>	<p>Actividades clave 7</p> <p>¿Qué actividades clave hay que desarrollar en el modelo de negocio y cómo se llevarán a cabo?</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>¿Qué problemas/necesidades/deseos de sus clientes quiere resolver/atender/satisfacer?</p> <p>2</p>	<p>Relaciones con los clientes 4</p> <p>¿Qué tipo de asistencia/contacto se mantendrá con ellos?</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>¿Quiénes son y qué esperan?</p> <p>1</p>
	<p>Recursos clave 6</p> <p>¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros requiere el modelo de negocio?</p>		<p>Canales de comunicación/distribución 3</p> <p>¿A través de qué canales/medios se contactará y atenderá a los clientes?</p>	
<p>Estructura de costes 9</p>	<p>¿Cuáles son los componentes básicos que sustentan y le dan coherencia a un modelo de negocio?</p>	<p>Flujo de ingresos 5</p>	<p>¿Qué valores están realmente dispuestos a pagar los clientes y mediante qué formas de pago?</p>	

(* *El propio proceso de co-creación, autofinanciación e inicial autoedición del libro Business Model Generation a través de una plataforma virtual, liderada por sus autores con el apoyo de un equipo de diseño y la participación de 470 profesionales de 45 países, en el que he tenido la oportunidad de participar e implicarme personalmente a lo largo de 2009 y el impacto y extensión que está alcanzando en la actualidad, ha sido una demostración autoexplicativa del carácter disruptivo de los nuevos modelos de negocio en el sector editorial.*

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

Figura 1.2. El lienzo del modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur.



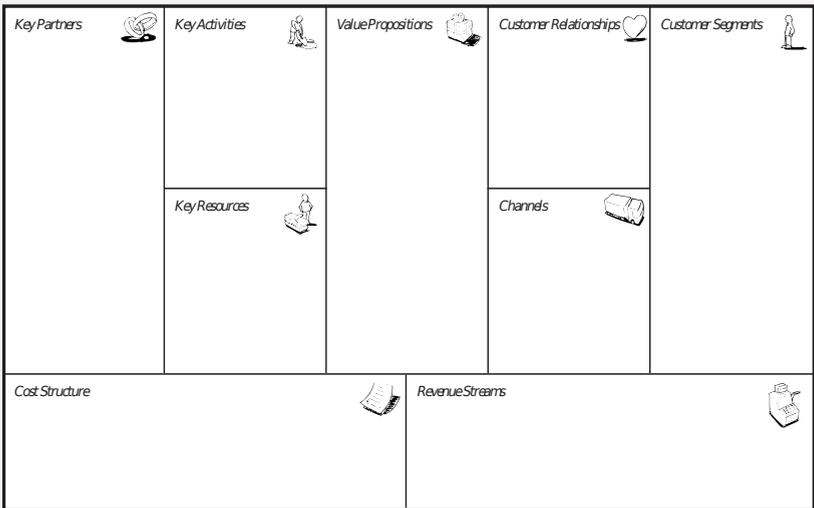
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:

Location:



1_3 Algunas clasificaciones de modelos de negocio

De lo expuesto hasta aquí, recogiendo la amplia variedad de aproximaciones que se le da al concepto de modelo de negocio, parece claro resaltar su carácter polivalente en la medida en que siguiendo a Badén-Fuller y Morgan (2010), sirve para:

- Ejemplificar “modelos de rol” a ser copiados.
- Presentar descripciones resumidas de la organización de un negocio como si fueran “modelos a escala”.
- Servir de “arquetipos ideales” procedentes de la observación y el trabajo empírico de abajo-arriba (taxonomías) o del trabajo abstracto y teórico de arriba-abajo (tipologías).
- Funcionar como “modelos orgánicos” para ser investigados como representaciones mediadoras y manipulables de la realidad.
- Por último, como analogías de “recetas” susceptibles de ser usadas como guías orientativas, con combinaciones innovadoras en los ingredientes, por parte de los directivos en sus “preparaciones” o experimentos de cambios estratégicos.

Todas estas posibilidades están siendo utilizadas, a veces al mismo tiempo, para comprender la proliferación de modelos de negocio emergentes y abrir nuevas vías para su replicación y/o extensión.

En este sentido, algunas clasificaciones pueden ser útiles para entender dónde se sitúa su modelo de negocio actual y qué otras “especies” hay que le sirvan de referencia asimilable o antagónica.

Malone *et al.* (2006), en el ámbito de una investigación sobre en qué medida unos modelos de negocio obtienen mejores rendimientos que otros, han establecido una tipología genérica que incluiría a cualquier empresa. A partir de cuatro modelos de negocio básicos, definidos por el tipo de derechos sobre los bienes que se venden (creadores, distribuidores, dueños y *brokers*) y de cuatro variaciones de cada uno de ellos basados en el distinto tipo de activos que están involucrados (Financieros, Físicos, Intangibles y Humanos), la combinación de los mismos han generado una clasificación de dieciséis tipos

diferentes (algunos muy raros y dos de ellos legalmente imposibles en la mayor parte de los países).

Por ser el ámbito donde más se están visualizando nuevos modelos de negocio, es en los *e-business* —negocios basados en Internet o que usan intensivamente las potencialidades que esta presenta para las transacciones comerciales con *partners* y clientes— donde más se han presentado distintas tipologías.

Por ejemplo, Rappa (2001) nos presenta una extensiva clasificación de los modelos de negocio electrónicos de acuerdo a la naturaleza de su propuesta de valor y a su modo de generar ingresos: *brokerage*, publicidad, comerciante, fabricante, afiliación, comunidad, suscripción y *utility*.

Osterwalder (2010) sigue un camino distinto al proponernos, en vez de clasificaciones, el uso de “patrones” para identificar modelos de negocio con características, componentes o funcionamiento similares. Los patrones, como “descripciones de arquetipos repetidos y reutilizables” sirven, más que para simplemente clasificar, para identificar modelos de negocio innovadores emergentes de los que tomar nota, aprender de ellos, inspirarse y extraer implicaciones para explorar futuros modelos. Los cinco patrones propuestos, procedentes de distintos conceptos bien asentados en la literatura de negocios, se pueden ver en la Tabla 1.5.

Tanto los distintos tipos como los patrones de modelos de negocio no tienen por qué aparecer en estado puro y de hecho es frecuente identificar nuevas empresas que presentan formas híbridas o variantes modificadas, innovando a partir de mezclar de forma creativa, pero coherente, aspectos de distintos modelos de negocio preexistentes o procedentes de otros sectores económicos no necesariamente próximos.

En el contexto de re-pensar nuestro negocio, la utilización de tipologías o patrones aconseja tomar como base la diversidad de “recetas disponibles”, que han resuelto de modo satisfactorio y eficiente problemas de los clientes configurando empresas con resultados probados. Pero hay que ir más allá elaborando “preparaciones propias”, recomblando los componentes con nuevos ingredientes, afrontando nuevas demandas o restricciones competitivas, aportando nuevos valores enraizados en contextos distintos y con nuevas perspectivas definidas por las tendencias globales.

Tabla 1.5. Patrones de modelos de negocio innovadores según Osterwalder y Pigneur.

Modelos de negocio	Descripción	Ejemplos
Segregación	Separar, profundizar y escoger entre los tres tipos de negocio, convencionalmente unidos y complementarios, pero que poseen lógicas diferentes: los de relaciones con los clientes, los operativos o de gestión de infraestructura y los de diseño e innovación de producto.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas de telefonía móvil. ➤ Empresas de banca privada.
Larga cola (<i>Long Tail</i>)	Simplemente vender menos de más: Se centra en ofrecer una gran cantidad de productos/contenidos de nicho, los cuales se venden con menor frecuencia y volumen. En una expresión muy gráfica: Más <i>hots</i> y menos <i>hits</i> . Requieren de bajos costes de inventario y de robustas plataformas para hacerlos fácilmente accesibles a los compradores interesados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas puntocom de gran volumen: eBay y/o muy enfocadas: Blacksocs (véase Caso 1).
Plataformas múltiples	Reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero independientes. Estas plataformas son de valor para un grupo determinado de clientes solo si los otros grupos de clientes también están presentes. La plataforma crea valor a través de facilitar las interacciones entre los diferentes grupos. Su valor aumenta en la medida en la que atrae más usuarios (efecto red).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas con redes amplias: Visa; plataformas propias como Apple iTunes-iPod-iPhone y/o clientes distintos: prensa periódica.
Gratis (<i>Freemium</i>)	Basados en que al menos un segmento importante de clientes puede beneficiarse continuamente del producto o servicio de manera gratuita. Diferentes patrones hacen posible la oferta gratuita y los clientes que no pagan son financiados por otra parte del modelo o por otro segmento de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas puntocom como: Skype, Flickr y convencionales como Prensa gratuita o modelos de "cebo y anzuelo" como Gillette.
Abiertos	Utilizados por las empresas para crear y capturar valor a partir de la colaboración sistemática con los clientes y socios externos. Puede darse tanto desde adentro hacia fuera, explorando nuevas ideas o activos propuestos por la empresa o de afuera hacia adentro aplicando en la empresa ideas externas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas con gran capacidad de I+D como Procter&Gamble o Lego.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.businessmodelgeneration.com.



2_Re-diseñando el negocio



2_1 La tarea más importante: Co-diseñar el/los nuevos modelos de negocio

Son tiempos de zozobras, de urgencias, de hacer en poco tiempo lo que se había dejado para mañana, porque el negocio iba bien, espoleado por la demanda creciente y prolongada, por la repetición eficaz de los modelos de negocio convencionales. Ahora algo va mal. Mejor dicho, demasiadas cosas van mal. Y siendo honestos no es solo un problema de demanda solvente, de disponibilidad de crédito, de mala regulación, de competidores asiáticos de bajo coste y demás factores exógenos, macro o globales.

En cualquier sector de actividad más de una pieza del puzle ha cambiado: los clientes quieren otras cosas, las tecnologías de base han sufrido grandes transformaciones, los recursos clave han incrementado su escasez. Por eso es el momento de detenerse y utilizar el poder de cuestionar los propios fundamentos de nuestro negocio para renovarlo.

Tampoco es un problema de falta de nuevas ideas. Todo indica que probablemente estemos en un periodo histórico de sobreabundancia de las mismas, en un contexto de escasez de atención. De un sin número de soluciones en busca de problemas. Piense en cualquier idea de negocio, “dese una vuelta por Google” y comprobará que en estos momentos en alguna parte del mundo ya habrá quien se haya puesto en marcha para ofrecer una propuesta de nuevo producto o nuevo proceso. En algunos casos con asombroso éxito y alta velocidad de expansión.

Nos encontramos ante el problema central de la creciente complejidad y enorme dificultad que supone hoy en día darle un formato que funcione a las nuevas ideas de negocio o incluso a las antiguas pero en un contexto social nuevo y aprovechando las nuevas palancas tecnológicas a nuestra disposición. Se trata de un problema de diseño de su modelo de negocio. No solo de diseño industrial, de diseño de imagen o de diseño organizativo.

Para las empresas con una pasada trayectoria de éxito, se trata del re-diseño de su modelo de negocio. De la revisión y actualización sobre nuevas bases de lo que fueron los fundamentos de su éxito anterior.

Siguiendo la afortunada y precisa definición del Presidente de Infonomía.com, Alfons Cornella (2010), sobre la innovación, se trata de re-diseñar el motor interno de la empresa que hace posible de forma sistemática “la conversión de ideas (nuevas) en valor (para los clientes) y este en resultados (*cash-flow*)”.

Para encarar la era poscrisis, los máximos responsables del negocio han de desarrollar sus destrezas como diseñadores, pensando como estos, enfrentándose a lo no conocido, utilizando sus perspectivas y herramientas, añadiéndolas al propio bagaje de liderazgo con un enfoque creativo.

Así lo afirma Roger Martin (2010), Decano de la Rotman School of Management y uno de los principales inspiradores de la corriente de Pensamiento de Diseño en la Gestión. Entre el pensamiento puramente intuitivo, difícilmente replicable y el pensamiento analítico basado en datos y evidencias, que solo puede repetir el pasado, el pensamiento de diseño se plantea como una vía intermedia entre ambos. Este modo de pensar nos permite mirar hacia el futuro, para crear nuevas y mejores formas de valor para el cliente, no existentes en la actualidad, ayudando a imaginarlas.

Ello supone, en vez de limitarnos al idioma de “si no lo puedes medir, no lo puedes gestionar”, ampliarlo al de “si no lo puedes imaginar, nunca lo podrás crear”. Habiendo aprobado el examen de administrar con eficacia lo existente, lo que siempre ha funcionado, liderando a la organización en territorio conocido, se trata de explorar y atreverse a preguntarse “lo que podría ser cierto, dando pasos lógicos en lo desconocido”. Es decir, compartir y colaborar con diversos actores en el “diseño de pequeños experimentos, prediciendo sus resultados y aprendiendo de lo que realmente sucede”, sobre el terreno en conexión con el mercado. Este es el verdadero camino a la innovación.

En cada industria o sector es posible, necesario y evidente la existencia de múltiples oportunidades que solo pueden ser aprovechadas explorando, descubriendo y ensayando una gran diversidad de opciones, variantes y alternativas más o menos radicales a los modelos de negocio existentes, dominantes o en declive.

Así, siguiendo la Wikipedia “el pensamiento de diseño se define como un proceso práctico y creativo, alrededor de la construcción de ideas, para la resolución de problemas, que buscan un mejor resultado”. Una metodología que imbuye a todo el proceso de innovación de una perspectiva de diseño centrada en la persona —en el usuario final.

En este sentido, el proceso del pensamiento de diseño se desarrolla a través de siete etapas: definir, investigar, idear, prototipar, escoger, implementar y aprender. En este proceso, no lineal, se pueden enmarcar los problemas, plantear las cuestiones adecuadas, crear más ideas y escoger las mejores respuestas.

Tim Brown (2008), el presidente de la reconocida empresa de diseño e innovación IDEO, define las características a desarrollar por parte de los directivos que quieran pensar como diseñadores:

- Empatía: ver el mundo desde las múltiples perspectivas personales.
- Pensamiento integrador: no solo analítico, generando nuevas alternativas.
- Optimismo: asumiendo las restricciones del problema, ver al menos una solución potencial como mejor que las existentes.
- Experimentalismo: no solo sobre mejoras graduales, sino abriendo nuevas direcciones en las que ensayar soluciones.
- Colaboración: con entusiasmo interdisciplinar, combinando y enriqueciendo aportaciones de campos diferentes.

Por parte de la alta dirección de la empresa, la tarea de co-diseñar el/los nuevos modelos de negocio requiere, más allá de una cierta predisposición natural, voluntad, actitud y entrenamiento.

2_2 La caja de herramientas: Tuercas, tornillos y mucho aceite

Disponemos a nuestro alcance de un buen número de herramientas para diseñar modelos de negocio. Es cuestión de conocerlas, practicar con ellas, aprender a usarlas según el caso y el contexto y escogerlas según nuestras habilidades y preferencias personales.

Como ya hemos indicado, todas tienen en común su carácter experimental, creativo, artesano, predominantemente cualitativo y visual. Han sido desarrolladas y utilizadas ampliamente, en muchos casos en su origen en el campo de los diseñadores, en múltiples sectores y proyectos empresariales. Siempre en un formato de taller, de apertura y ampliación de los límites de lo posible, de forma colaborativa y en procesos de trabajo intensivos en información, con retos claros, retroalimentación y aprendizaje sobre lo inesperado.

Osterwalder nos propone utilizar su lienzo como lo que es: un espacio en blanco sobre el que “situándonos y sintiéndonos como pintores” crear algo nuevo, partiendo de una interpretación de lo existente. Usándolo no solo para representar el modelo de negocio actual (conocido y compartido internamente), sino también para diseñar los posibles modelos de negocio futuros (desconocidos y susceptibles de múltiples aportaciones).

Para ello, propone seis conjuntos de técnicas básicas de diseño: perspectiva centrada en el cliente (*Customer Insight*), ideación, pensamiento visual, prototipado, narración (*storytelling*) y escenarios.

Antes de comentarlas brevemente, presentamos la Tabla 2.1 que establece una comparativa sobre los conceptos de generación de “ideas” y de *insights*, términos polémicos y susceptibles de distintas interpretaciones sobre qué papel juegan a la hora de disparar e impulsar el proceso de innovación en el modelo de negocio.

De la lectura de esta tabla debería quedar claro el carácter complementario, iterativo, de ida y vuelta en largos procesos de incubación: de ambos conceptos. De las ideas de negocio en origen a los *insight* del

consumidor o viceversa, para enfocar nuevas ideas y desarrollar *insights* mejorados, con el objetivo de ir definiendo las posibles características de los componentes del modelo de negocio.

Tabla 2.1. Ideas vs. *insight* en el proceso de re-diseño del modelo de negocio.

Ideas	<i>Insight</i>
Se genera en las mentes humanas con o sin relación a su aplicabilidad, utilidad y justificación.	Es elegir una idea correcta del problema que conduce a una solución.
Sinónimos: concepto, abstracción, imagen.	Sinónimos: percepción, sagacidad, intuición.
Expresión de algo nuevo.	Reformulación de algo conocido, implícita o explícitamente.
Se centra en el objeto.	Se centra en las interrelaciones.
Son libres y "gratis".	Son el resultado de comprender la verdadera naturaleza de una situación.
Son el resultado del proceso creativo. Son la fuente en la que explorar las posibilidades de lo no existente.	Son los que impulsan la innovación. Es la fuerza que tiene una idea y la convierte en una realidad comercial.
Es fácil generar ideas.	Es difícil desarrollar <i>insight</i> .
Se necesita predisposición, actitud, entorno y métodos adecuados.	Se necesita trabajo duro, habilidades analíticas y de pensamiento multidimensional.
Lo infantil e inverosímil cuentan.	La experiencia e inmersión cuentan.
Ocurrencia sin límites: <i>Out of the box</i> .	Visión focalizada: <i>Inside the box</i> .
Superficial... Ajaaa!	Profundo... Ummm...!
Abre nuevos territorios.	Orienta y focaliza las ideas.
Más es mejor.	Menos puede ser más.
<i>Business idea</i> : del negocio, del mercado al cliente.	<i>Consumer Insight</i> : del mercado, del cliente al negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de varias fuentes.

Veamos de forma sucinta los conjuntos, estrechamente relacionados, de las distintas técnicas propuestas.

T1. Perspectiva centrada en el cliente

Todo debería empezar desde aquí, en la comprensión detallada de las “tareas importantes que el cliente quiere que le ayuden a resolver” en la terminología de Johnson *et al.* (2008). Se trata de visualizar y percibir el modelo de negocio actual o potencial siempre, de manera principal aunque no exclusiva, desde los cinco sentidos del cliente. Desde su razonamiento funcional hasta su imaginario emocional. Desde las rutinas que sigue para resolver su problema hasta el entorno socio-técnico en que se desenvuelve la adquisición, consumo y disfrute de los bienes, servicios y experiencias asociados a la oferta.

Hay que hacer una inmersión profunda en el mundo del cliente actual, potencial o no cliente, yendo más allá del uso extensivo de datos e información estructurada proporcionada por la investigación de mercados externa. Para ello es conveniente utilizar las técnicas de observación, escucha activa, mapeo y otras técnicas cualitativas, que enriquecen las técnicas cuantitativas. Ello nos llevará a responder a las preguntas clave de, qué valor y de qué manera está dispuesto a recibirlo y pagar el cliente.

El mapa de empatía de Xplane⁶ o el método de las cartas de IDEO⁷ serían herramientas apropiadas para desarrollar estas técnicas, dada su sencillez y amplia difusión aplicada.

Este último (disponible en un *App* del iPhone) está orientado a “empatizar con las personas, situándolas en el centro del proceso de diseño” mediante el uso como fuente de inspiración, inteligente y respetuosa, de un juego de 51 cartas que contienen distintas técnicas adaptadas de varios métodos de investigación humana y social. Estas están divididas en cuatro categorías: *aprender* (analizar la información recolectada para identificar patrones e *insights*), *mirar* (observar a personas-objetivo para descubrir lo que hacen, en vez de lo que dicen que hacen), *preguntar* (conseguir la participación de las personas para aportar información relevante) e *intentar* (crear simulaciones para facilitar la empatía con las personas y evaluar diseños propuestos).

⁶www.xplane.com.

⁷www.ideo.com.

T2. Ideación

Se trata del proceso creativo de generar un gran número de ideas sobre el nuevo modelo de negocio y seleccionar las mejores. Ello conlleva bajar las barreras que lo impiden y quitar los frenos que reducen el flujo necesario de nuevas ideas, abriéndose a todos los campos posibles en su procedencia.

Para ello las recomendaciones son obvias: desafiar el pensamiento convencional y “los negocios de toda la vida”. Partir de una “visión de helicóptero”, obviando detalles o los “no se puede”. Importar ideas de sectores distantes y negocios distintos, al patrón establecido en el nuestro. Olvidar en principio a los competidores directos y a las tecnologías de base convencionales. Generar múltiples opciones de posibles nuevos componentes del modelo de negocio sin muchas ataduras, que ya habrá tiempo de analizarlas y cribarlas después. Explorar espacios de ofertas de valor inéditos, necesidades insatisfechas o no clientes, por heterodoxos que parezcan en principio.

En general, los procesos de generación de ideas responden de manera fluida al poder de las preguntas impertinentes, de las obviedades incómodas por desatendidas, de las cuestiones inusuales por ocultas, de las mentes inquietas, de los clientes sofisticados, expertos o retadores. ¿Qué pasaría si...?

Se dirigen a responder a la feliz expresión matemática multiplicativa de Alfons Cornella (2010):

$$I^2 = \text{Ingeniería} * \text{Ingenuidad} = \\ = \text{¿Cómo podemos hacerlo mejor?} * \text{¿Por qué no?}$$

Todo proceso de ideación para el re-diseño de modelos de negocio se da en un marco organizativo y en un proceso de trabajo en equipo, incorporando en una u otra medida y de forma selectiva técnicas de tipo *brainstorming*, aspectos a los que nos referiremos en el capítulo siguiente.

T3. Pensamiento visual

Entendemos por tal el fenómeno común de pensar a través del procesamiento visual de información, usando

las partes emocionales y creativas del cerebro para organizarla de una forma intuitiva y simultánea.

Desde una perspectiva pragmática, en el re-diseño de modelos de negocio resulta fundamental usar “las más potentes armas de construcción creativa” disponibles: los dibujos, esquemas, bocetos, post-its, fotos, mediante rotuladores, colores, clips, y demás herramientas visuales y complementos. Ello permite expresar y discutir mejor los conceptos complejos y los significados intuitivos, dándoles vida.

Una herramienta de visualización de modelos de negocio muy práctica y sencilla, es la desarrollada por De Mey y De Ridder, que utiliza “16 iconos” para representar los distintos actores, tipo de transacciones y flujos que los describen en un solo marco (véase un ejemplo de su utilización en el Caso 4. Niiu).

Figura 2.1. Cómo visualizar el modelo de negocio según De Mey y De Ridder.



Fuente: Elaboración propia a partir de www.boardofinnovation.com.

El valor de usar herramientas visuales en el propio proceso de diseño, no solo en la comunicación posterior del modelo de negocio renovado, deviene del carácter complejo y abstracto del mismo. Así su uso:

- Captura lo esencial y nuclear del modelo.
- Tangibiliza las ideas propuestas.
- Explicita las interrelaciones entre los componentes del modelo.
- Facilita la comprensión y el diálogo co-creativo.
- Permite experimentar, alterar y descubrir nuevos significados y combinaciones.

“Bueno, sí pero yo no sé dibujar y se me dan mal las manualidades, mejor llamamos a un diseñador gráfico y que lo pinte él”.

Esta frecuente objeción queda contrarrestada con el ponerse manos a la obra, a partir de sencillos ejercicios y aprendizajes rápidos, dejando en evidencia que no se trata de convertirnos en “artistas por un día”, sino que hasta los menos dotados por la naturaleza para las artes plásticas pueden de inmediato con voluntad y método contribuir a expresar gráficamente sus ideas.

En su magnífico libro de *The back of the napkin*, Dan Roam (2009) nos presenta su caja de herramientas del pensamiento visual, para resolver problemas complejos y vender ideas con simples dibujos al alcance de cualquiera.

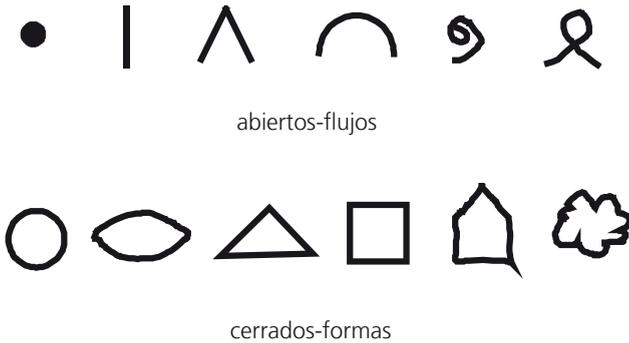
Asimismo en *Gamestorming*, Dave Gray et al. (2010), nos introduce de una forma práctica y sistemática en el empleo del lenguaje visual, a partir de su alfabeto visual reducido a “12 letras o glifos”, para su utilización en los procesos de innovación.

Por último, Alfons Cornella en su reciente libro *Visionomics* (2010), nos ilustra abriendo este campo con cincuenta ideas y dibujos sobre la nueva dinámica de las organizaciones.

Un ejemplo del buen uso de los sencillos dibujos para exponer una extensa y compleja argumentación la podemos visualizar en YouTube del excelente texto: *Where good ideas came from* de Steven Johnson (2010).

Una demostración de sencillez en la visualización de su concepto es el del Unreasonable Institute, dedicado a promover y financiar a emprendedores globales de alto impacto.

Figura 2.2. El alfabeto visual de *Gamestorming*.

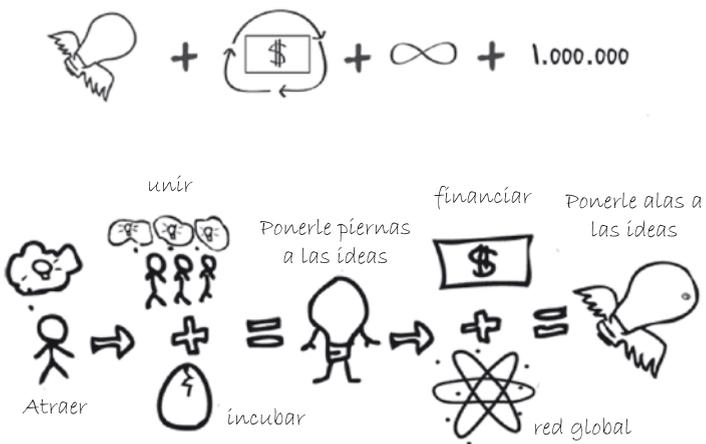


Fuente: Elaboración propia a partir de Gray, D. et al. (2010).

Figura 2.3. Visualizando el concepto de una innovadora *start-up* global.

“El hombre razonable se adapta a su entorno.
El irrazonable persiste en intentar adaptar su entorno a sí mismo.
Por lo tanto, todo progreso depende del hombre (y mujer) irrazonable.”

George Bernard Shaw



Fuente: <http://unreasonableinstitute.org>.

T4. Prototipado

Un prototipo contiene la visualización de una solución, entre las muchas posibles. Se hacen prototipos para ofrecer respuestas específicas a problemas complejos y esto solo ocurre cuando visualizamos formas concretas de acción y prácticas al alcance de las manos. Los prototipos deben contribuir a formular soluciones de nuevos modelos de negocio, tecnológicamente posibles, económicamente viables y estratégicamente recomendables.

Prototipar es también una actividad vinculada con dibujar, hacer bocetos provisionales, modelar o modular algo con la intención de, haciéndolo emerger de forma visible y tangible, describiéndolo para otros.

Su utilización en el contexto del re-diseño de modelos de negocio, debe ser abierta y tentativa. Se prototipa para que los involucrados participen y así estimular la crítica, experimentar con las limitaciones o contrastar las alternativas.

Realizar prototipos, generar múltiples opciones para escoger, ensayar y manipular posibles modelos de negocio es una poderosa herramienta para pensar conjuntamente. Una clase magistral de la utilidad del prototipado en el proceso de diseño es la película documental, "Apuntes de Frank Gehry", dirigida por Sydney Pollack (2005)⁸.

A nuestros efectos de re-diseño, se trata de explorar con varios prototipos, haciendo bocetos visuales, establecer varios conjuntos de hipótesis, trasladarlas a las hojas de cálculo y prepararnos para testarlas mediante un *Business-Case* o simulación a escala reducida sobre el terreno, con los principales clientes y agentes involucrados.

El objetivo es no quedarse "atrapado" con la primera idea que se nos ha ocurrido sobre el nuevo modelo de negocio.

T5. Narración

El arte de narrar y la utilización de los métodos de comunicación persuasiva para generar una buena historia, es una herramienta potente para inspirar, tangibilizar el futuro y comprometer a los interesados en el re-diseño de modelos de negocio.

⁸ Disponible subtitulada en español, en YouTube.

Las ideas más innovadoras, los *insights* más brillantes necesitan ser contados con una buena historia, para que sean entendidos, aceptados y cobren fuerza. “El cuento” facilita la natural resistencia al cambio y a lo desconocido de los seres humanos. Estimula a salir de la “zona de confort” a los afectados por el proceso innovador.

Un nuevo modelo de negocio debe poder contarse a los empleados-colaboradores, a los inversores y demás actores involucrados con la mejor historia posible.

“El universo está hecho de historias, no de átomos.”

Muriel Rukeyser

Así a la hora de prototipar y utilizar el pensamiento visual, debemos dirigirlo a formular el re-diseño de nuestro modelo de negocio a través de una historia emocionante, provocadora de ideas frescas y retadoras, que justifique los cambios a introducir y haga que merezca la pena embarcarse en ese viaje. Es cuestión una vez más de método y de práctica, construyendo credibilidad y dando sentido a un nuevo orden de las cosas en el negocio, que ponga la atención en lo relevante frente al ruido y la confusión.

Hay que conseguir que el valor de unas pocas palabras generen más de mil imágenes en quien las escucha.

Una clase magistral de *storytelling* aplicado, dedicada a explicar un modelo de negocio de emprendeduría innovadora, su génesis, evolución, componentes, procesos internos y sus ramificaciones, es la serie sobre Ferrán Adriá “El Bulli, historias de un sueño”⁹.

T6. Escenarios

El plantearse diferentes escenarios, la comprensión de las tendencias subyacentes a los cambios sociales, técnicos, económicos, políticos, etc., nos ayuda a reflexionar sobre los entornos posibles de nuestro modelo de negocio a futuro.

⁹ Serie que consta de nueve capítulos. Disponible en www.rtve.es/mediateca/ videos.

Más allá del libre intercambio de ideas acerca del futuro en que ha de desenvolverse nuestro nuevo modelo de negocio, es más conveniente y productivo estructurar escenarios concretos y bien fundamentados en la información de tendencias disponible.

Centros de recursos accesibles como www.trendwatching.com, www.trendhunter.com, entre otros, nos permiten observar y captar tendencias de consumo, de mercados, de productos, de tecnologías, de comportamientos, de materiales. Probablemente tengamos que hacer un ejercicio de filtraje y depuración ante el exceso de información circundante, que puede afectar tanto a la elaboración de escenarios futuros de compra, uso y consumo por parte de los clientes, como a imaginar los más sofisticados escenarios posibles de competencia que puede encontrarse nuestro futuro modelo de negocio.

Se trata de ir más allá de lo que sabemos, respecto a lo que está pasando globalmente en nuestro sector o ámbito competitivo y afectando progresivamente a nuestro mercado, para trasladar las nuevas tendencias y desarrollos con sus impactos, a nuestro modelo de negocio. ¿Podemos transformarlas en valor para nuestros potenciales clientes? ¿Somos capaces de visualizar y analizar el impacto de las tendencias más contundentes sobre nuestro modelo de negocio? ¿Podemos prototipar distintos modelos de negocio para escenarios diferentes basados en un número limitado pero relevante de criterios?

Es un ejercicio necesario de observación, que ha de combinar la mirada de detalle y la mirada del explorador, para contribuir a un re-diseño del modelo de negocio bien informado, preventivo en sus posibles variantes y manejable ante contingencias y riesgos previamente identificados.

T7. Otras herramientas tradicionales

Las herramientas provenientes de otros campos de la gestión de la innovación o de la dirección estratégica de negocios, como: los análisis DAFO, PEST, las cinco Fuerzas de Porter, las distintas matrices desde la BCG hasta la de Océanos Azules, o genéricas como los

Mapas Mentales, son complementarias a las descritas y permiten profundizar en distintos aspectos y/o introducir más factores competitivos en el re-diseño de modelos de negocio.

Son todas ellas herramientas para:

- Hacernos pensar, no plantillas para evitarnos hacerlo.
- Estimular la inteligencia colectiva, no para resaltar nuestra supuesta competencia.
- Profundizar en la coherencia, no para extendernos en lo irrelevante.

Al final su utilidad práctica depende del enfoque y destreza adquirida en su uso en cada contexto concreto.

2_3 Procesos y juegos. Desencadenando el poder de sus colaboradores

La era poscrisis es una era co-creativa, de cooperación crecientemente abierta para la competencia, por parte de agentes múltiples internos y externos al propio negocio. Ello requiere en lo que respecta a sus colaboradores directos, responsables del re-diseño del modelo de negocio, poner en marcha procesos claros y conectados para hacer posible la creación y retención de nuevo valor.

El diseño (aplicado a productos, procesos, etc.) ha sido una función lateral y muchas veces secundaria que ahora, y para renovar el modelo de negocio, deviene central. No se puede comprar, delegar, automatizar o externalizar. Hay que trabajarla de forma deliberada y sistemática. Requiere reaprender un lenguaje común, romper los silos internos de las organizaciones y de las disciplinas unidimensionales, integrando perspectivas diversas procedentes del marketing, de las finanzas, de la tecnología, de las operaciones, etc.

Exige compromiso y humildad. Reconocer lo que sabemos y lo que no sabemos, estando dispuestos a nuevos descubrimientos. A lo que no sabemos que no sabemos.

Así la constitución de un equipo de proyecto para impulsar el re-diseño del modelo de negocio, debe plan- tearse otorgándole autoridad, capacidad y transversalidad

para que rinda sus frutos. Liderado por la alta dirección del negocio ha de estar integrado por personas de variada extracción, que cuenten con la credibilidad de su trayectoria, y aporten “la experiencia de una estrella” y el “entusiasmo de una debutante”. En él deben confluír las mejores energías del negocio, estando abierto a aportaciones y a la participación activa de todos los que puedan y quieran aportar aspectos relevantes al mismo.

El re-diseño del modelo de negocio, además de “tuercas y tornillos” requiere “mucho aceite” que facilite el proceso y poniéndole orientación, hitos, disciplina y exigencias temporales, impulse con energía positiva su despliegue y concreción.

Siguiendo y desarrollando algunas recomendaciones de Tom Kelley (2001), de IDEO en su libro *The Art of Innovation* “algunas gotas de aceite” para desencadenar el poder de sus colaboradores, impulsándoles a contribuir y generar valor en el proceso de creación, serían:

- Estimule las ideas salvajes. Nunca serán lo suficiente.
- Construya sobre las ideas de otros. “Copie, tome prestado o en su caso robe” para hibridarlas con descaro, agradecido.
- Manténgase enfocado sobre el tema. Mientras, esté atento a los valiosos imprevistos.
- Una conversación cada vez. Pero no dé los diálogos por concluidos antes de tiempo.
- Sea visual. Las palabras y los números vendrán en su momento.
- Vaya a por la cantidad. Mucho más es posible, también es mejor y hará que aparezca la calidad.
- Suspnda el juicio. Ya habrá tiempo de hacer rigurosas evaluaciones sobre si se puede o no.

La innovación en general y la de modelos de negocio en particular es un juego de contacto así como un juego de equipo, nunca un entretenimiento, pues sobre todo es un juego muy serio.

Usar los juegos en el proceso de re-diseño exige hacerlo con reglas y métodos claros para alcanzar resultados de impacto.

El mencionado libro *Gamestorming* de Dave Grey et al. (2010), en el que se exponen más de ochenta juegos para eliminar barreras, comunicar mejor y generar ideas, *insights* y estrategias innovadoras, sigue esta lógica:

Las grandes cosas no ocurren en el vacío, los juegos serios (*games*) ayudan a las organizaciones, a sus equipos, a resolver problemas complejos a través del juego (*play*) visual y colaborativo.

Crear en la empresa un espacio para entrenarse y practicar el juego, como actividad dirigida a alcanzar objetivos, mediante artefactos, restricciones espacio-temporales y reglas de interacción predefinidas, es tan importante como contar y embarcar a la gente adecuada. La emoción creativa compartida, compromete.

Entrenar antes de jugar. Jugar para crear. Crear para producir nuevo valor con resultados. Ese es el alineamiento de productividad que conviene, la cadena lógica del re-diseño de los modelos de negocio de la era poscrisis.



3_Re-emprendiendo el negocio



3_1 Si funciona, es hora de cambiarlo

Su negocio, o el negocio que usted dirige, no nació solo. Alguien tuvo que crearlo. Usted o ese alguien fue en su día un emprendedor. Trasladó con pasión, una idea a la acción, dándole un formato de negocio que en su día fue total o parcialmente innovador. Se adentró así, en la feliz expresión de Octave Gelinier, uno de los padres fundadores de la consultoría de dirección europea, en lo que en esencia es una empresa: “una aventura autofinanciada”, a lo que podríamos añadir “diseñada para durar”.

Durante un tiempo puede que gozara de “un cierto monopolio temporal”, puede que se beneficiara de una renta de posición o del acceso a un recurso escaso o estratégico. Sin duda, para sostener su rentabilidad desarrolló ventajas competitivas, aprovechándose de las imperfecciones de su mercado, sobre otros operadores existentes o que le retaron. Su modelo de negocio se fue estructurando de forma adaptativa a las presiones del entorno circundante, siguiendo una estrategia explícita o implícita. Siguió el canon organizativo de los negocios dominante en su sector, el que proporcionaba mejores rentabilidades y permitía un crecimiento orgánico. Superó crisis e introdujo mejoras importantes en productos, procesos y tecnologías. Para sobrevivir tuvo que cambiar, pero mantuvo y fortaleció su esencia, sus valores, sus conocimientos, sus capacidades.

Pero por el camino se perdió el espíritu emprendedor. La pasión creativa cedió su terreno a la eficacia operativa. Hoy su negocio vaya bien o vaya mal, “se parece demasiado a todos los negocios iguales al suyo”. Ha ido organizando sus actividades de acuerdo al patrón comúnmente aceptado como normal o estándar a todos los negocios de su sector y de su época. Ha llegado a ser indistinguible y más pronto que tarde, llegará a ser irrelevante y eso impactará en sus resultados. Funcione todavía o no, es hora de cambiarlo. Además de re-pensar y re-diseñar su negocio, es la hora de re-emprender. De re-iniciar la aventura de crear su nuevo y único modelo de negocio.

Los modelos de negocio “de toda la vida” están mutando. Más profunda y visiblemente lo están haciendo los de base tecnológica e intensivos en conocimiento, sometidos a las nuevas oleadas de cambio y difusión tecnológica. Pero sean hoteles turísticos o comercios textiles, industrias manufactureras o servicios personales, compañías aéreas o empresas culturales, compañías agrícolas o transportistas todos están entrando en ese proceso de “destrucción creativa” generalizada.

El mundo siempre ha estado cambiando, pero ahora ha alcanzado un punto en el que los desafíos globales afectan en alguna medida a todas las empresas e instituciones y ello ha de verse reflejado en sus nuevos modelos de negocio:

- El calentamiento global y sus múltiples retos.
- El crecimiento poblacional mundial y las tensiones por los recursos limitados, por lo que son necesarias nuevas soluciones sostenibles.
- La era del petróleo está tocando a su fin y su uso extensivo choca con los objetivos de reducción de carbono.
- China e India están desarrollando grandes mercados de consumo.
- Europa afronta una crisis de envejecimiento poblacional.
- Internet ha cambiado nuestras vidas, sobre todo nuestras mentes, y las seguirá cambiando.

Durante un largo tiempo, cada modelo de negocio se establecía durante un amplio periodo como el único posible, de superior rentabilidad a largo plazo, en su género o en su sector. Hoy asistimos a una rápida obsolescencia no solo de productos, sino de modelos de negocio. Múltiples presiones hacen emerger nuevas alternativas a cada uno de ellos y empujan a refinarse a los existentes. Asistimos a una explosión de diversidad y de experimentos en búsqueda de crecimiento y estabilidad. Ahora, en un mismo contexto competitivo podemos encontrar modelos de negocio, de bajo coste o de alto valor, personalizados o automatizados, más funcionales o más emocionales, más enraizados en valores locales o más nómadas y globales, más con todo

incluido o más básicos, más de alta tecnología o más de alto contacto, etc.

Para re-emprender hay muchas más opciones y es más crítico el proceso de escoger sobre qué nuevo modelo construir.

¿Hacia dónde re-emprender? ¿No hay demasiadas ideas en liza, demasiados mercados saturados?

Los nuevos modelos de negocio habrán de desenvolverse en un entorno poscrisis en el que algunas tendencias son ya perceptibles expresadas en simples términos:

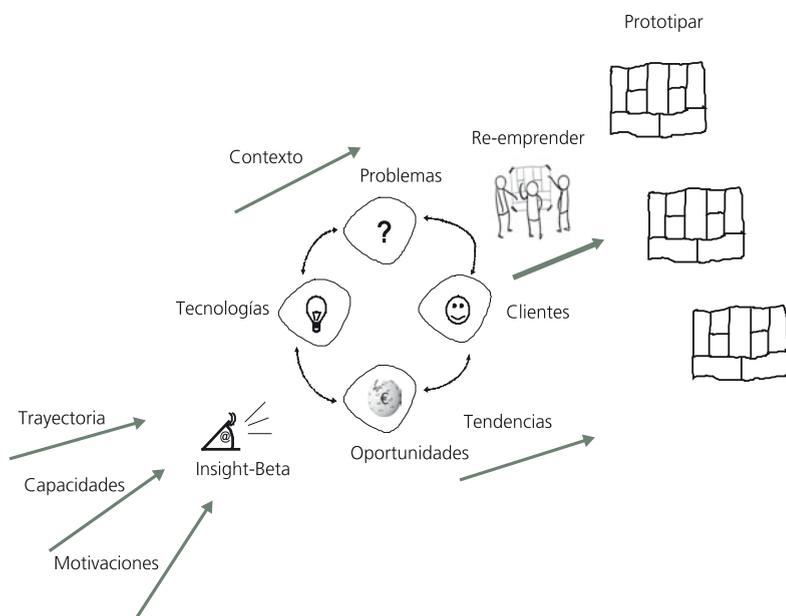
- *Green*: limpios, ecológicos y sostenibles.
- *Bio*: aprovechar, ahora sí, la utilización de los avances generalizados en las aplicaciones de la ciencia y la tecnología en organismos vivos.
- *Smart*: inteligencia, no solo automatización rutinaria, densa y ubicua en las cosas, las actividades, las relaciones y por qué no, incluso en las personas.
- *Speed*: velocidad en aprovechar las oportunidades, en proporcionar respuestas a los problemas planteados, en la circulación de la conversión de ideas en resultados.
- *Low*: bajo coste por doquier, ahí donde no resulta necesario, no valora el cliente o alguien puede hacerlo mejor, pero también por la frugalidad, las bajas emisiones, residuos o impactos negativos.
- *Rent*: mayor presencia del alquiler frente a la compra, del usar frente a tener, del aquí y ahora de los servicios y experiencias en una creciente movilidad frente a la acumulación de objetos inertes e infrautilizados.
- *Co*: colaboración extendida, desde la co-creación con los usuarios, a la co-producción con los consumidores y la cooperación entre múltiples actores para obtener nuevo valor.
- *Socio*: relevancia de lo social sobre lo meramente técnico, del valor de la responsabilidad, la compasión y la tolerancia como motores económicos.

Realmente resulta acertado apoyarse en estas tendencias, pero la respuesta de hacia dónde re-emprender

debemos encontrarla en lo que mejor sabemos hacer, en cuáles son los activos y capacidades, a veces ocultos, de nuestro negocio. Construir sobre lo existente, sobre la trayectoria, sobre el valor acumulado con nuestros equipos y personas en las interacciones con nuestros clientes, tal y como lo expresamos en la Figura 3.1.

En un entorno de sostenibilidad exigente, de productos y servicios sostenibles, habrá que construir modelos de negocio económica, social y ambiental-mente sostenibles.

Figura 3.1. Re-emprendiendo el modelo de negocio.



3_2 Del plan de negocio al modelo de negocio. Lo uno y lo otro

Usted no es un emprendedor accidental o de fin de semana. Probablemente, tampoco sueña con investigar en “un garaje cómo revolucionar las reglas del sector” y crear “la nueva gran cosa tecnológica”. Usted tiene o dirige un negocio, tiene experiencia acreditada en la gestión del mismo y, sin embargo, sabe que tiene que re-emprender, volver a los fundamentos del negocio y re-evolucionar en una dirección diferente.

El fomento y la formación para la emprendeduría, por los recursos y personas que moviliza, ya se ha convertido casi en un nuevo sector económico. Cursos, publicaciones, conferencias, asesores, ayudas y servicios se extienden por la geografía real y virtual. La importancia del emprendedor para el desarrollo económico, su papel para la era poscrisis, está ya fuera de discusión.

Sin embargo, desde hace años existe un malestar por los resultados de la formación, del entrenamiento de capacidades para la emprendeduría. Podríamos resumir el origen de ese malestar en que de forma predominante, se ha venido trasladando mecánicamente en los textos y programas formativos la lógica de gestionar, probada en empresas existentes y con productos/mercados conocidos, ignorando la lógica del emprendedor, basada en experimentar con productos/mercados por crear.

En este sentido, las investigaciones de Saras Sarasvathy (2008), experta en emprendeduría y profesora de la Escuela de Negocio de Darden (EE. UU.), sobre el comportamiento realmente observado y analizado de emprendedores de éxito la han llevado a acuñar el concepto de “efectual” (*effectuation* en inglés), término que puede ser definido en oposición a “causal”.

Es decir, los emprendedores operan de una forma, que en vez de seleccionar los medios óptimos para un fin predefinido, elaborando un plan estratégico (lógica de gestión), optan en cambio por actuar en base a los medios existentes en el momento, dejando que los fines se redefinan de manera adaptativa e inventando fines completamente nuevos (lógica emprendedora). Es un proceso inherentemente creativo.

Así en la analogía que esta autora utiliza, el método causal de pensamiento se asemeja al de los generales en conquista de tierras fértiles —como Gengis Kan, conquistando dos tercios del mundo conocido—, mientras que el método efectual lo hace al de los exploradores, iniciando viajes en tierras o aguas desconocidas —como Cristóbal Colón, descubriendo el Nuevo Mundo—.

No es que el razonamiento efectual sea mejor que el causal, sino que es el adecuado para las fases iniciales del proceso de emprendeduría innovadora, debiendo dar paso gradualmente al razonamiento causal a medida que el negocio se consolida.

Así, mientras más impredecible y turbulento sea el entorno de mercado, mientras más disruptiva sea la idea de negocio, por lo poco probado hasta la fecha de sus componentes, menos sentido tiene basar la implementación de un nuevo proyecto en un plan minucioso y acabado que los hechos van a convertir rápidamente en “papel mojado”.

El emprendedor comienza contando con tres tipos de medios, basados en sus recursos personales: quién soy (rasgos personales, preferencias, habilidades), qué se (educación, *expertise*, experiencia) y a quién conozco (redes sociales y profesionales). A partir de estos recursos se comienzan a imaginar e implementar acciones, a través de un proceso de ensayo y error, y sin destinar grandes recursos en una planificación formalizada. El método efectual, a diferencia del causal, no supone una larga fase previa de planificación pasiva, sino que incorpora y transpira ejecución desde principio al fin. Los planes son hechos y rehechos a diario, a través de la acción y la interacción con otros. Las sorpresas no son la desviación de una senda preestablecida, sino la norma a partir de la que uno aprende a crear un nuevo camino.

El razonamiento efectual se concreta en tres principios:

1. **“Pérdida costeable”**, por el cual en vez de lo que enseña la lógica causal de empezar por analizar el mercado y seleccionar el mercado objetivo con la mayor rentabilidad potencial esperada, el emprendedor busca alcanzar o crear el mercado con la menor

inversión de recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) posibles. De acuerdo a este enfoque, se busca al primer cliente potencial que se tenga más a mano, incluso si el producto no está aún finalizado del todo. Si puede, empiece por hacer probar y vender. *Just do it.*

2. **“Alianzas estratégicas”**, por el que antes que hacer un análisis sistemático de los competidores, el emprendedor enfoca sus esfuerzos en consolidar alianzas con distintos agentes, sobre todo si se trata de clientes clave, a quienes se ha de prestar una atención especial. Asumiendo que no hay inicialmente un mercado predeterminado para su oferta innovadora, el establecer estas asociaciones con agentes clave desde el inicio, contribuye a la reducción de incertidumbre y al descubrimiento, paso a paso, del mercado realmente atractivo.
3. **“Apalancamiento de las contingencias”**, que situado en el centro del *expertise* del emprendedor, consiste en la habilidad para convertir lo inesperado en rentable. La mayoría de las iniciativas emprendedoras de éxito e impacto tienen su origen y desarrollo en contingencias impredecibles en un contexto temporal, espacial y tecnológico determinado —los llamados “cisnes negros”—. El aprovechamiento de las sorpresas, no interpretadas como hechos negativos, y usadas como *inputs* del proceso de creación empresarial es lo más distintivo del razonamiento efectual respecto al causal.

En cualquier manual o clase sobre emprendeduría se sitúa al plan de negocio en un lugar central. Para emprender, como para re-emprender, se debe tener, se supone que hay que elaborar, un plan de negocio.

Como resultado de un proceso sistemático de reflexión, su utilidad es obvia. Es el índice e itinerario completo, con su análisis y justificación, de las decisiones tomadas, y de las acciones a acometer para poner en marcha el nuevo proyecto empresarial. Es la tarjeta de presentación exhaustiva ante agentes externos e internos interesados, inversores o financiadores, de lo que se va a emprender, justificando su viabilidad comercial, operacional, tecnológica, económico-financiera y estratégica.

He tenido que leer, evaluar o colaborar en hacer un buen número de planes de negocio. Su formato, con las variaciones o adaptaciones pertinentes, es bien conocido, disponible en múltiples centros de recursos y de general aceptación.

Sin embargo, un buen número de planes, por no decir la mayoría, carecen de reflexión y exposición de lo que hemos denominado el modelo de negocio. O bien no hay uno subyacente, coherente y explicitable, o bien no se ha organizado adecuadamente su comunicación. La mayoría de las veces la pretensión de exhaustividad que pretende cubrir “todos los puntos del guión” y la fascinación por los números (la proliferación de las hojas de Excel), oculta la ausencia de un diseño claro y coherente del modelo de negocio, con hipótesis bien fundadas y en proceso de validación.

Utilizar una representación creativa y estructurada a la vez del modelo de negocio, como por ejemplo el lienzo de Osterwalder, complementa, sintetiza y enriquece el contenido del plan de negocio.

El modelo de negocio sería el contenido nuclear o la *short story* del proyecto a emprender, mientras que el plan de negocio sería la guía para la acción o su *full story*.

Pero hay quien va más allá y habla de la “muerte de los planes de negocio” por las limitaciones y corsés que imponen en los procesos de innovación basados en la tecnología y con alto potencial de crecimiento, tipo *start-ups*. Steve Blank (2005), el reputado experto y autor de *Four Steps to the Epiphany*, parafraseando al estratega general norteamericano McArthur, lo plantea de una forma radical basada en su experiencia: “Ningún plan de negocio, sobrevive al primer contacto con los clientes”.

Así, “los emprendedores desarrollan un plan de negocio y lo escriben como una colección de hechos, como la culminación de lo que saben y creen. Es estático. En contraste un modelo de negocio es diseñado, para ser rápidamente cambiado, reflejando lo que uno encuentra y aprende fuera, hablando con los clientes. Es dinámico”.

Antes de extendernos en el próximo apartado, en este enfoque flexible y en múltiples iteraciones para

re-emprender, un comentario final sobre la conveniencia de desarrollar un buen **elevator pitch**.

Se trata de un concepto norteamericano, desarrollado en los años de la efervescencia de las empresas puntocom, que en español se podría traducir como “el discurso del ascensor” (*elevator speech*) y que nació con la finalidad de dar nombre a cómo presentar adecuadamente, de forma clara y en pocos minutos, una idea o un proyecto de nueva empresa. Se basa en contar su idea de negocio a un inversor, socio, cliente o persona potencialmente interesada, de tal manera que le enganche y quiera saber más. Un esquema probado sería el que se muestra en el Cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. *Elevator pitch* para nuevas ideas de negocio.

1. **Para...** (segmento/s de clientes objetivo).
2. **Que no están satisfechos con...** (principales competidores/oferta existente).
3. **Nuestro producto/oferta de valor es...** (nueva categoría).
4. **Que proporciona...** (capacidad clave de resolver el problema o beneficio único para el cliente).
5. **A diferencia de...** (la actual alternativa de producto en el mercado).
6. **Nuestro producto...** (describir las utilidades/diferenciadores principales del producto).
7. **Vamos a ganar dinero de forma sostenida, recuperando la inversión a realizar, mediante el siguiente modelo de negocio...** (describir las hipótesis, componentes básicos y lógica del mismo que se propone).
8. **Y nuestro modelo de negocio va a crecer...** (describir cómo se va a escalar el negocio, va a crecer significativamente la demanda, generando nuevos clientes y rentabilidad).

Fuente: Elaboración propia a partir de varias fuentes.

En un contexto de “escasez de atención” y abundancia de propuestas, el “discurso del ascensor” debe ser como un tráiler de treinta segundos, que impulse a ver la película completa.

3_3 Un plan B siempre *lean*¹⁰ y en beta¹¹ para el desarrollo de clientes

Podemos describir, siguiendo a Osterwalder, el proceso de re-emprender acometiendo un nuevo modelo de negocio, a través de una secuencia no lineal, con idas y vueltas, en cinco fases, de la siguiente manera:

1. **Movilizar:** crear las condiciones, preparando el terreno, suscitando el interés y acumulando recursos, método y energía para lanzar la iniciativa.
2. **Comprender:** realizar una inmersión completa por parte del equipo del proyecto investigando y analizando los componentes del modelo de negocio en sus condiciones concretas de entorno, tecnología y mercado.
3. **Diseñar:** generar, explorar y testar distintas opciones de prototipos de modelos de negocio, seleccionando la más satisfactoria para cumplir los objetivos planteados.
4. **Implementar:** poner en marcha el prototipo escogido e iniciar un proceso de aprendizaje y mejora sobre el terreno. En el caso de hacerlo en paralelo con otro modelo de negocio existente, evaluar la mejor opción sobre el nivel de integración entre ambos y vigilar los conflictos y sinergias potenciales entre sus componentes.
5. **Gestionar:** ajustar y/o modificar el modelo de negocio, en respuesta a las reacciones del mercado, monitorizando su evolución y crecimiento.

Así pues, mejor que empeñarse en ejecutar contra viento y marea un solo plan de negocio que se auto-limita a la idea inicial y está basado en asunciones e hipótesis no testadas, está la alternativa que nos ofrecen los autores de *Mejorando el modelo de negocio*, Mullins y Komisar (2010), de “embarcarse en un viaje hacia el plan B”.

¹⁰ *Lean*: ágil o flexible. Aplicación de los conceptos de *lean management* con origen en Toyota a la creación de empresas con alto potencial de crecimiento.

¹¹ Una versión o lanzamiento beta es aquella fase del desarrollo, que representando la primera versión completa, aunque inestable, de un programa informático o de otro producto, está disponible para su demostración y prueba y que los desarrolladores de software gratuito o de código abierto lanzan al público.

En la medida en que el plan A como es previsible no funcionará, habría que prepararse para un proceso de descubrimiento y aprendizaje, que incluye las sorpresas emergentes, en la construcción gradual del nuevo modelo de negocio a través de la rigurosa validación de las hipótesis, contando con las métricas adecuadas y con correcciones continuas.

El sencillo esquema que proponen para ello parte de explicitar la idea y el problema inicial que le resuelve al cliente, identificar los componentes del modelo de negocio, asociarles los *analogs* y *antilogos* descubiertos (partes o aspectos de modelos de negocios existentes a emular o evitar respectivamente, para incorporarlos al propio), enunciar los “actos de fe” (creencias que usted tiene, como respuestas plausibles a lo que no sabe, por no tener evidencias en la realidad) y las hipótesis cuantitativas que permitan verificarlos. A partir de ahí y a escala reducida o inversión limitada, empezar a testar las hipótesis lanzando un primer proyecto piloto o versión en beta, iniciar un camino que va del plan B al Z.

La descomposición en elementos del modelo de negocio que estos autores hacen, es eminentemente económico-financiera y cuantitativa, distinguiendo los siguientes cinco submodelos de:

- ☛ Ingresos.
- ☛ Margen bruto.
- ☛ Gastos de explotación.
- ☛ Capital circulante.
- ☛ Inversión.

En la Tabla 3.1 exponemos a modo de ejemplo un esquema del submodelo de ingresos, para el modelo de negocio inicial del Apple iTunes.

Una línea próxima de argumentación es la desarrollada por el ya mencionado Blank y más recientemente por Cooper y Vlaskovits (2010) con su concepto y metodología de desarrollo de clientes —*CustDev*— para el proceso de construcción de *start-ups* y su consolidación escalable como negocios de éxito.

Se parte de un *insight* contrastado “la mayor parte de los *start-ups* fracasan, no porque no hayan desarrollado

Tabla 3.1. Ejemplo de plantilla para el submodelo de ingresos inicial del Apple iTunes.

Elemento del modelo de negocio	Modelo de ingresos
<i>Analogs</i> relevantes	Napster
<i>Antilogs</i> relevantes	MusicNet PressPlay
Actos de fe	Los consumidores pagarán por al menos alguna de su música bajada; las discográficas aceptarán participar en el negocio.
Hipótesis a confirmar o rechazar	Precio: menos de 1 €

Fuente: Mullins y Komisar (2010).

bien su producto, sino porque no han sabido desarrollar su mercado". Para evitarlo, se propone un proceso estructurado en cuatro pasos que permite:

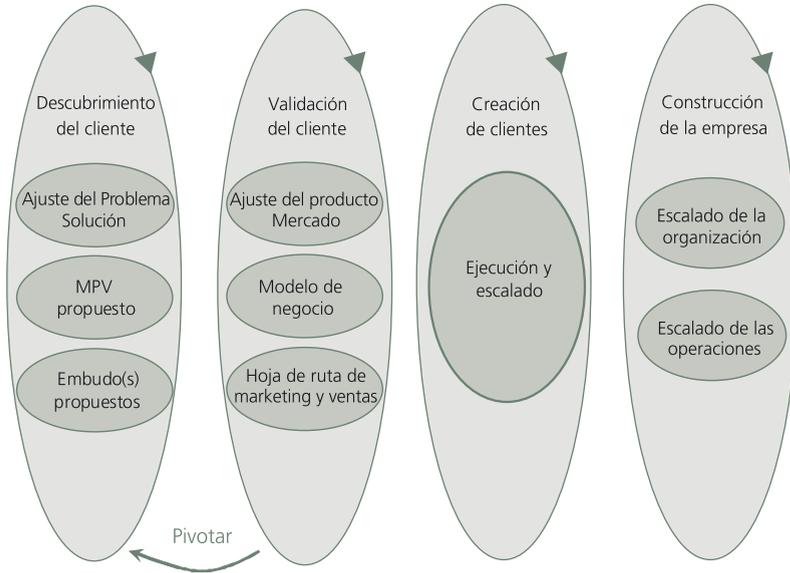
1. Descubrir y validar que ha identificado el mercado adecuado para su producto.
2. Construir las características correctas del mismo que resuelven las necesidades de los clientes.
3. Testar los métodos para adquirir y retener clientes.
4. Asignar los recursos adecuados para escalar el negocio.

CustDev es sencillamente un proceso para cuestionar sus supuestos básicos del negocio, utilizando el método científico, en un contexto distinto y de alta incertidumbre (crear una empresa o re-diseñar un modelo de negocio).

El nivel de adopción-desarrollo de la tecnología y el tipo de mercado a escoger en el que introducir la nueva oferta de valor de su modelo de negocio, bien sea preexistente, re-segmentado (de nicho o de bajo coste) o realmente un nuevo mercado, condicionará todo el proceso.

Figura 3.2. El proceso de desarrollo de clientes *CustDev*.

Cuatro pasos del “desarrollo de clientes” de Steve Blank



Fuente: Cooper y Vlaskovits (2010).

Este proceso flexible —*lean*— es usado para generar y confirmar la siguiente información sobre el nuevo modelo de negocio:

- **Descubrimiento del cliente:** identificar un grupo de usuarios para los que el producto les resuelve un problema.
- **Validación del cliente:** valorar la existencia de un mercado suficientemente grande y solvente, como para construir un negocio viable.

- **Creación de clientes:** desarrollar la hoja de ruta de marketing y ventas repetidas haciendo el negocio escalable.
- **Construcción de la empresa:** crear los departamentos y procesos operativos para soportar el escalado del negocio.

Hay dos conceptos muy útiles en este proceso de *CustDev* en el que agilidad, flexibilidad y el testeo rápido y con pocos recursos resultan claves:

- **Mínimo Producto Viable (MPV):** en la definición original de Ries¹², se trata de “aquella versión del nuevo producto que permita recoger el máximo de información validada de los clientes con el mínimo esfuerzo”. Con las menores utilidades y características posibles, debe servir a un objetivo específico de facilitar el aprendizaje y poner en evidencia su viabilidad, mediante la disposición de los clientes a usar y “pagar” por él, con alguna forma de sus escasos recursos (tiempo, atención, dinero). El proceso de descubrimiento de clientes es así una serie evolutiva de testeos de MPVs, cada uno diseñado para responder a unas hipótesis específicas.
- **Pivotar:** en baloncesto girar sobre un pie para esquivar al contrario. En el contexto de *CustDev*, pivotar significa cambiar uno o varios elementos de su triada de hipótesis: Cliente-Problema-Solución (C-P-S) o del modelo de negocio, basándose en el aprendizaje realizado. “Fracase rápido”, tome nota de lo aprendido, cambie los elementos necesarios que no han funcionado y vuelva a probar.

Algunos mensajes finales contundentes siguiendo a Blank:

- Sea escéptico sobre sus suposiciones acerca del producto-mercado.
- Haga su trabajo de investigación de mercado en gabinete gracias a Google, pero salga cuanto antes “de la oficina” para probar y validar sus ideas sobre el C-P-S. Es el verdadero camino de los emprendedores para comprender y aprender sobre el terreno, conversando con los clientes “marcadores de tendencia” (*early adopters*), distribuidores, proveedores, complementadores y aliados potenciales.

¹² www.startuplessonslearned.com.

- ▼ Admita que el entorno de su negocio es caótico. *CustDev* es un método para emprender y operar en él. El objetivo es aprender rápido a cambiar las conjeturas por hechos.
- ▼ Pivote en el camino de realizar su visión y deje que el mercado le guíe a conclusiones diferentes.

Esta es la perspectiva que mejor se adapta a la era poscrisis, una era en beta, de “lanzar y aprender”, centrándose en iteraciones rápidas para construir, probar y alterar su nuevo modelo de negocio con un plan B y hasta el Z.

4_Seis casos de diferente textura y sabor



Hemos escogido los siguientes ejemplos, bajo el epígrafe de casos, de diferentes empresas que se caracterizan por sus modelos de negocio innovadores para ilustrar algunos de los conceptos, formulaciones y herramientas expuestos en este libro.

De forma explícita hemos seleccionado empresas que reúnen perfiles de proximidad al tipo de negocios y oferta de productos y servicios que podemos encontrar en nuestro entorno tecnológico y tejido empresarial español. Alquiler de coches, venta de textiles, hoteles, entretenimiento musical, prensa escrita, guías turísticas... no parecen ser productos y servicios especialmente innovadores, de alta tecnología, ni expresivos de nuevos sectores económicos. Sin embargo, presentamos seis casos con modelos de negocio que resultan altamente diferenciados en sus componentes respecto a los convencionales y que contienen altas dosis de creatividad y conocimiento aplicados. No todas son empresas de Internet, pero todas hacen buen uso de ella.

Se trata de empresas en distinto grado de madurez, las hay de cierto tamaño, trayectoria y éxito consolidado y otras que están todavía en fase de prueba y éxito por confirmar, con situaciones intermedias entre unas y otras. Las proponemos no solo por lo interesantes que son, sino como un ejercicio de anclaje de los conceptos expuestos con la realidad circundante y de comprensión demostrativa del itinerario propuesto de re-pensar, re-diseñar y re-emprender a partir de los negocios realmente existentes. Sirven para tomar buena nota e inspirar en ese viaje.

Caso 1.

Blacksocks: Una humillación personal estimula un modelo de negocio innovador

Recién egresado de la Universidad, Samy Liechti acababa de empezar su primer trabajo como consultor junior en una agencia de publicidad. Después de un breve periodo de tiempo, sus jefes le pidieron que asistiera a una reunión de negocios con socios japoneses. Consciente de la importancia de esta reunión, Samy decidió que era conveniente cuidar al máximo la vestimenta. Cogió un par de calcetines de su montón de calcetines negros, se puso una camisa recién planchada y escogió una corbata adecuada para la ocasión.

La reunión se desarrolló según lo previsto. Sin embargo, una vez concluida, toda la delegación fue invitada a una ceremonia del té tradicional japonés. Al entrar en la casa de té, como es costumbre en Japón, todos se quitaron los zapatos y entonces se produjo "la vergüenza total": los calcetines de Samuel Liechti estaban mal emparejados y eran de distinto color y por si esto fuera poco, el dedo gordo del pie brilló a través de la tela. Sammy avergonzado se sentó tratando de ocultar sus pies, incapaz de seguir la conversación.

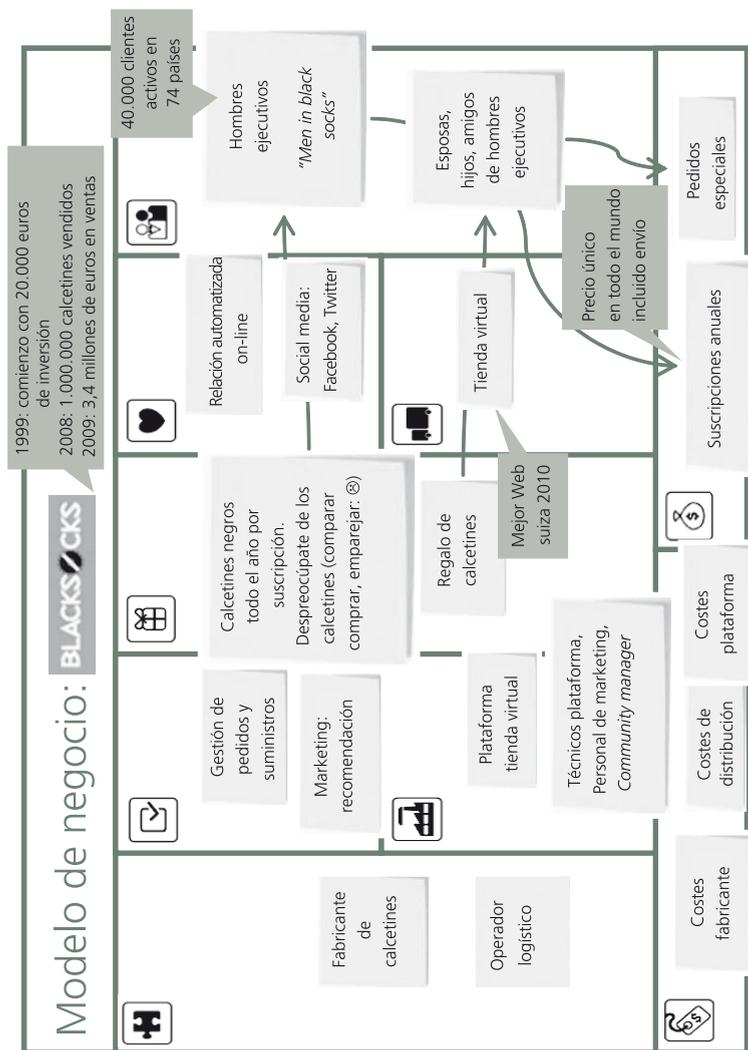
Después de haber sobrevivido a esta prueba, vio claro que situaciones como ésta podrían evitarse. El destino lo había elegido para acabar con la humillación personal de llevar calcetines inapropiados. En poco tiempo nació la idea de la 'Sockscription'®. El aburrido y lioso trabajo periódico de muchos ejecutivos del mundo de ir a comprar, comparar y después emparejar calcetines negros, había encontrado una solución que lo eliminaba.

Propuesta de valor única para un hipernicho de mercado

Samy decidió poner en marcha una empresa con un modelo de negocio innovador: comprar (vender en principio solo) calcetines negros a través de Internet mediante suscripción.

Con Sockscription, los ejecutivos nunca más tendrán que preocuparse por unos calcetines. Varias veces al año

Figura 4.1. El lienzo del modelo de negocio de Blacksocks.



Fuente: Elaboración propia a partir de varias fuentes.

reciben por correo tres pares de calcetines negros de una calidad asegurada, siempre iguales.

Los ingresos, por tanto, provienen de la aplicación novedosa de la fórmula de “suscripción” a esta categoría de producto. Es igual donde se encuentre el cliente, el precio final es el mismo en cualquier parte del mundo, incluidos los gastos de envío.

Internet permite el acceso a nichos de un mercado global

Internet es la forma lógica de acceder a segmento de “larga cola” como es el caso de los ejecutivos de todo el mundo, para lo que se desarrolló un portal con tienda virtual que permite realizar la suscripción y pedidos individualizados. Además, la distribución de los calcetines se realiza a través de un operador logístico que lleva la mercancía a cualquier lugar del mundo.

Relación personalizada y en red con los clientes

Para rentabilizar el negocio era necesario escalarlo rápidamente para conseguir un volumen suficiente. En este sentido, además de la relación personalizada que se hace de forma automatizada y on-line con los clientes, se pone en marcha todo un proceso de comunicación boca-oreja en el cual las redes sociales juegan un papel esencial.

Vender y distribuir calcetines sin fabricarlos ni transportarlos

El acuerdo con una fábrica italiana para la fabricación de los calcetines y con el operador logístico para la distribución permiten a la empresa centrarse en sus actividades clave, que son la gestión de los pedidos y el desarrollo del marketing de relación necesario para el desarrollo y escalabilidad del proyecto.

Por tanto, los recursos clave del modelo de negocio son la plataforma de la tienda virtual y la capacidad de los recursos humanos (técnicos de la plataforma, personal de marketing y *community manager*).

Con qué resultados

La actividad de Blacksocs se inició en 1999 y en 2008 ya habían vendido un millón de calcetines por todo el mundo con más de 40.000 clientes de 74 países y al mismo precio. En 2009 las ventas alcanzaron los 3,4 millones de euros y en 2010 han recibido el premio a la mejor página web suiza.

Desarrollo de nuevas propuestas de valor relacionadas

Además del formato inicial, Blacksocs ofrece entregas individuales, que también están disponibles como un regalo y la gama de productos ha crecido un poco sin alterar la esencia de la propuesta de valor (calcetines cortos, no sólo negros, también rojos, camisetas y calzoncillos). Ello ha implicado también ampliar el público objetivo a no sólo los ejecutivos usuarios de las prendas, sino a otras personas de su entorno que pueden regalar productos individuales o suscripciones a ejecutivos (esposas, compañeros, amigos, empleados...).

La innovación no está solo en lo que ofrece o vende, sino en cómo organizas todas las piezas del modelo de negocio que la hacen posible creando, compartiendo y reteniendo valor de forma duradera para alcanzar una solución única para los clientes.

Para ampliar información

www.blacksocks.com

www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html

www.facebook.com/pages/BlackSockscom-US/104641998453

http://en.wikipedia.org/wiki/Online_community_manager

Caso 2.

Enterprise Rent-a-car: Hay otros modelos de negocio más allá de Hertz y Avis

Pese a no ser tan conocida globalmente como los dos grandes, en la actualidad es la mayor compañía de alquiler de coches de Estados Unidos con una flota de 850.000 vehículos y el mayor comprador de vehículos del mundo.

Con base en St. Louis, Missouri y prestando servicios en Estados Unidos, Canadá, Alemania, Irlanda, Puerto Rico e Inglaterra, se trata de una empresa familiar fundada por Jack Taylor en 1957, que en sus orígenes y durante muchos años estuvo dedicada al negocio del *leasing* para directivos de empresas.

Su reputación y reconocimiento público es impresionante:

- Considerada por *Business Week's* como la compañía número 9 de la lista de las top-25 en servicio al cliente y en el puesto 49 en el *ranking* de "Empresas más respetadas de Estados Unidos" (2008).
- Actualmente número 16 en la lista Forbes de las "500 compañías privadas más grandes de América".
- Es número 1 en *Customer Service* y el 95% de sus clientes declaran estar "completamente satisfechos" con la empresa.

Los dos grandes competidores, Hertz y Avis funcionan con modelos de negocio convencionales y maduros, centrados en su amplia cobertura en aeropuertos. Enterprise ha escogido un modelo con componentes sustancialmente diferentes y que siendo más consistente, no está expuesto a los ciclos y volatilidad del mercado de viajes aéreo.

Esto se refleja en su superioridad en valor de mercado: el de Enterprise se estima en más del doble que el valor de Hertz.

Su propuesta de valor, atender a las necesidades temporales de sustitución del coche en ocasiones especiales, con el concepto que identifica a Enterprise de "recoger al cliente a domicilio" llevándole el coche, fue una innovación descubierta sobre el terreno.

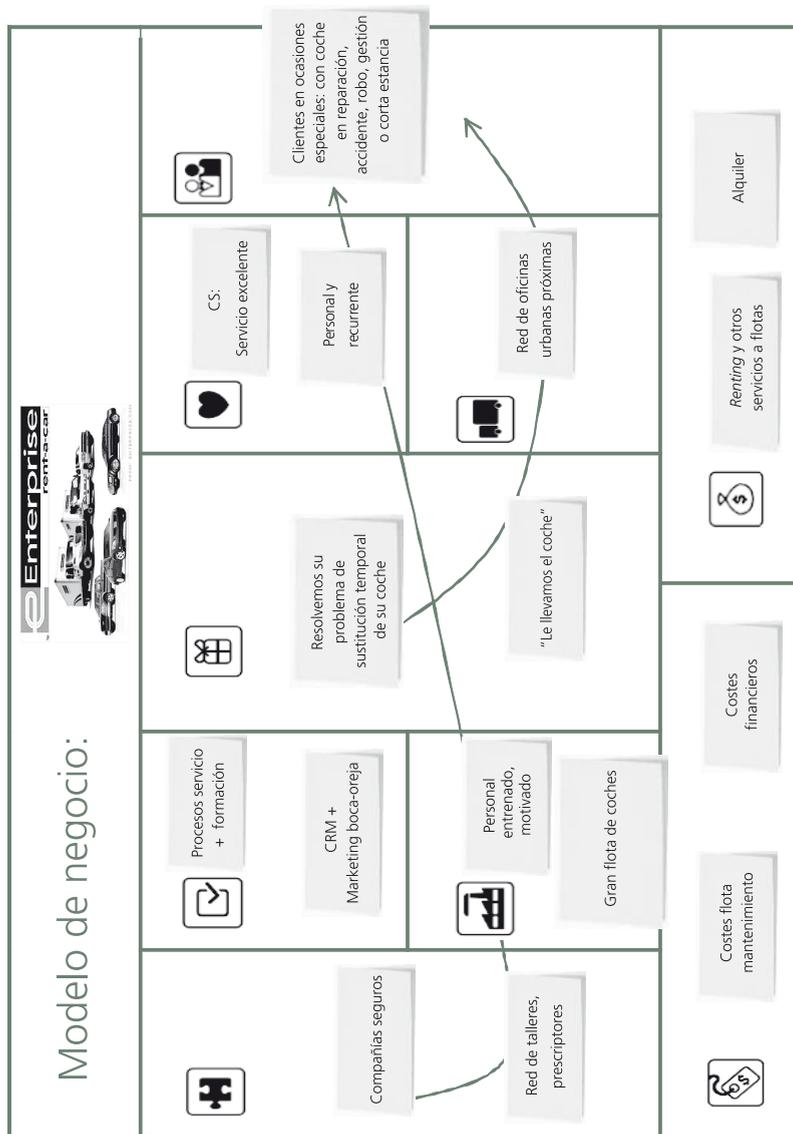


Figura 4.2. El lienzo del modelo de negocio de Enterprise.

Para materializar esta propuesta de valor las claves del modelo, además de contar con una potente red de *partners* (compañías de seguros y red de talleres de reparación prescriptores) son las siguientes:

- Contar con una red capilar de oficinas situadas en los barrios, próximas a donde los clientes viven o trabajan. Una oficina de Enterprise a menos de 24 kilómetros del 90% de la población americana.
- Precios competitivos, siendo en general por encima de sus competidores. Su alto nivel de servicio al cliente compensa en valor.
- Marketing basado en un superior CRM y mayormente en el impulso de la marca mediante el boca-oreja. Anuncios on-line y en televisión complementarios.
- Una política de RR.HH. basada en el desarrollo y promoción interna. A diferencia de otras empresas del sector con base en los aeropuertos, que tienen un bajo nivel de clientes recurrentes, el personal de Enterprise ha sido entrenado para mantener un estrecho contacto directo con su base de clientes locales, ligando directamente su grado de satisfacción con los resultados de la compañía.

El modelo de Enterprise es sustancialmente distinto al de otras empresas del sector. Se define por todo un conjunto integrado y coherente de decisiones sobre los distintos componentes y acciones estratégicas que se refuerzan mutuamente.

En medio de la crisis, el modelo ha ido evolucionando rápidamente sin alterar sus fundamentos hacia nuevos retos y oportunidades.

Se beneficia de la mayor tendencia a la austeridad, "a menos comprar y más alquilar", al uso intensivo de Internet para alquilar coches, al *car-sharing* (modalidad de alquiler de vehículos por cortos periodos de tiempo y ocasionalmente, organizado por parte de empresas

o por una comunidad de usuarios) y a la demanda de “coches exóticos/especiales”.

Enterprise ofrece la flota de coches de “bajo consumo” más grande del mundo con más de 440.000 vehículos y está invirtiendo fuertemente en los “clientes-verdes”.

Pero las reglas del sector siguen cambiando y hay otros interesantes modelos de negocio, nacientes y experimentales, por ejemplo, Whipcar.

Para ampliar información

www.enterprise.com

http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Holdings

<http://blog.sustainablog.org/enterprise-rent-a-car-moves-towards-a-greener-business-model-part-1>

www.wecar.com

www.whipcar.com

www.avancar.es

Caso 3.

CitizenM Hotels: Lujo accesible para ciudadanos móviles globales

Fórmulas de hoteles de bajo coste y de hoteles urbanos boutique o de diseño hay un buen número de ejemplos a lo largo de la geografía europea. El modelo de negocio de CitizenM, que ha iniciado recientemente su actividad con dos hoteles en Ámsterdam y uno en Glasgow, reúne un conjunto de decisiones y realizaciones que resultan especialmente innovadoras y coherentes.

Esta cadena promovida por un grupo de profesionales-emprendedores con amplia experiencia en el sector ha enfocado su oferta hacia lo que ellos definen como un nuevo tipo de viajero: ciudadanos móviles-inteligentes. Individuos modernos que viajan mucho, exploradores de nuevas áreas y cultura, profesionales inquietos, independientes, nómadas y con gusto por ir de compras, con un deseo común, el lujo accesible.

Su propuesta es ofrecer el mejor servicio a bajo coste, reduciendo todos los "costes ocultos" desde la etapa de diseño conceptual del hotel y eliminando todo aquello que no es realmente necesario y valorable por este tipo de clientes, para proporcionarles un toque de estilo por un precio módico.

Para ello se han asociado en una apuesta de cooperación estratégica con la firma de arquitectura holandesa Concrete, con la multinacional electrónica Philips y con la reconocida empresa de diseño de mobiliario Vitra. Ello ha permitido diseñar y "pre-fabricar" en serie en su planta industrial, mediante un sistema de construcción modular propio, las piezas de las habitaciones. Estas tienen una dimensión ajustada y transportables, con sus instalaciones integradas, equipamiento eléctrico de bajo consumo energético y control central remoto aportando bajos costes de construcción y de mantenimiento. Los hoteles, de tamaño variable y ampliable, incorporan amplias zonas comunes con un ambiente funcional, informal y del mejor diseño para descansar, co-trabajar temporalmente y con un área de autoservicio disponible 24 horas con aperitivos y ensaladas frescas.

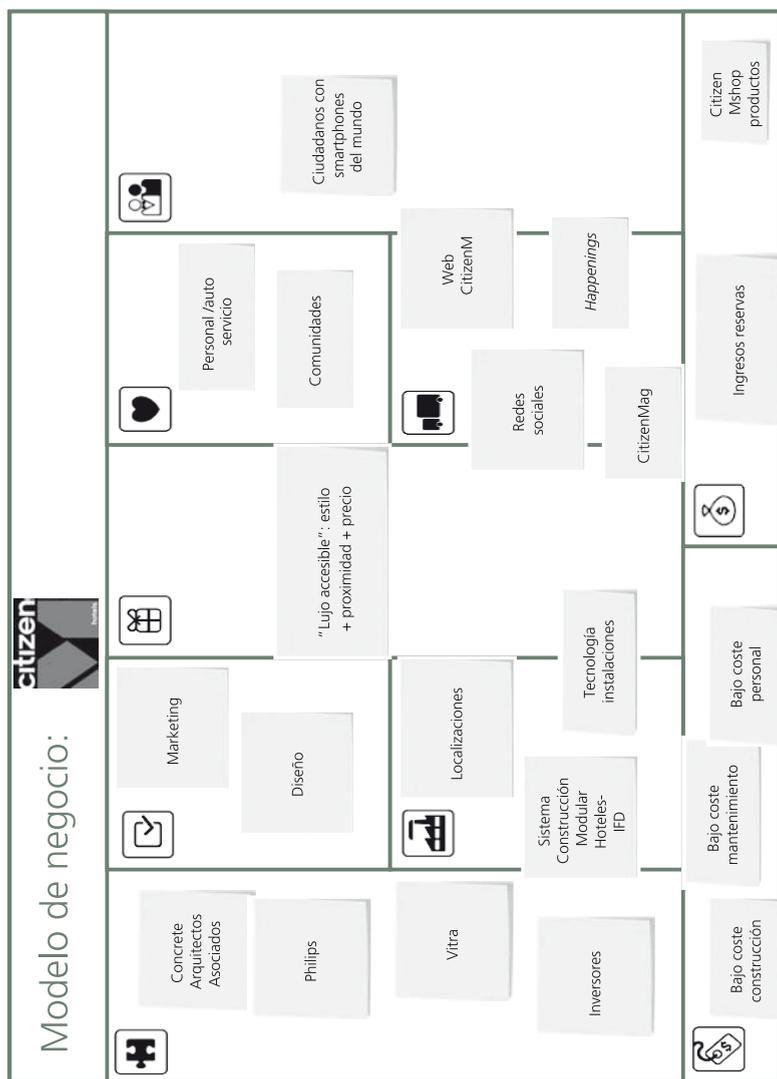


Figura 4.3. El lienzo del modelo de negocio de CitizenM Hotels.

Fuente: Elaboración propia a partir de varias fuentes.

Personal preparado y el mínimo posible. Tecnologías digitales a la última: auto *check-in*, habitaciones de confort, color e iluminación personalizada, etc.

Comunicación intensiva a través de su Web y de las redes sociales. Ambiente *cool* y lugar donde se proyecta el ambiente creativo de la escena urbana con eventos y actividades continuas.

La ambición de CitizenM es desplegar su modelo con alcance global, para acoger a los ciudadanos móviles de todo el mundo, primero a través de un plan de expansión europeo con veinte aperturas en cinco años, en sus principales capitales, para lo que se están identificando localizaciones clave y *partners* inversores.

Sus primeras aperturas han recibido por parte de los viajeros de TripAdvisor, el galardón de mejor hotel mundial marcador de tendencia de 2010.

Para ampliar información

www.citizenm.com

Caso 4.

Niiu: Un periódico diario personalizado impreso bajo demanda, entregado en papel a domicilio

En el convulso panorama de la prensa escrita, Niiu es una *start-up* alemana que se define por ofertar contenidos “a la carta”, de manera que cada usuario recibe un diario diferente acorde con sus preferencias editoriales. Sus lectores tienen la posibilidad de seleccionar previamente los contenidos de sus secciones. El resultado físico es un *mashup* de información de unas veinte páginas escogidas de entre los dieciocho periódicos, con los que Niiu ha establecido acuerdos para repartir ganancias.

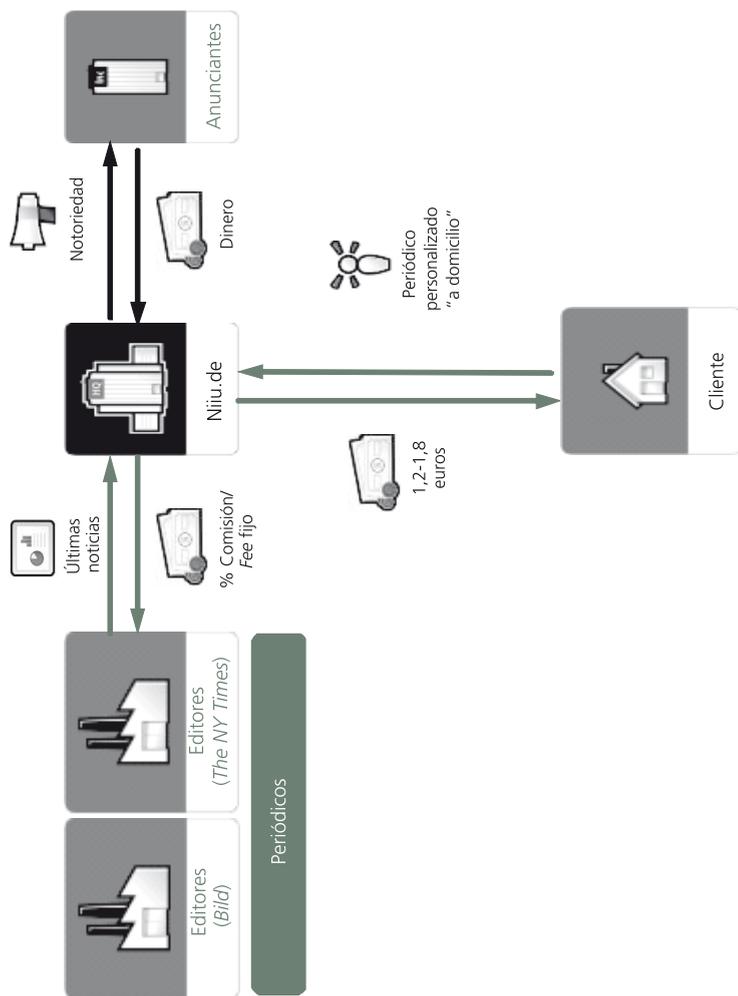
Por ejemplo: la primera página del *New York Times*, la sección de opinión del *Tagesspiegel*, la sección de política del *Komsomolskaya Pravda* combinada con la sección económica del *Handelsblatt Business* y nada de deportes. Al usar tecnologías de impresión-bajo-demanda, Niiu crea versiones únicas de papel distribuidas a domicilio a las ocho de la mañana. El periódico se complementa con otras fuentes de noticias de Internet y blogs.

Así según Wanja S. Oberhof, co-fundador de *InterTi GmbH* la empresa que ha desarrollado el modelo de negocio basado en una plataforma web de Niiu, su oferta de valor mantiene la “romántica experiencia de lectura sobre papel” que sigue siendo muy importante para los lectores tradicionales y también para los jóvenes, combinada con las tecnologías flexibles a la medida de producción digital.

Su precio es de 1,8 euros o de 1,2 euros para estudiantes y se paga mediante un sistema de créditos flexibles en paquetes de suscripción de 25, 75 ó 150 días. “Con el concepto de Niiu, cerramos la brecha entre la Web y la impresión”.

El proyecto alemán con ganas de extenderse a otros países europeos, tiene su cobertura inicial en Berlín y está previsto que pronto se amplíe a otras ciudades como Hamburgo o Munich.

Figura 4.4. Visualización del modelo de negocio de Niiu.



Adicionalmente al flujo de ingresos proveniente de sus lectores, los anunciantes pagan un precio mayor por anuncio, en la medida en que estos pueden ser ajustados a los intereses de los lectores a los que van dirigidos. Una parte de estos ingresos es redirigido a los proveedores de contenidos, *partners* de Niiu, que además reciben un pago fijo por página impresa.

El sector tradicional de noticias ha estado centrado en la creación de valor para los editores, publicando un periódico de interés general a un precio fijo que pudiese ser impreso y distribuido con facilidad. En contraste, el modelo de negocio de Niiu está orientado al usuario. Sus lectores no están atados a modelos de suscripción a largo plazo a un proveedor de contenidos, pudiendo cambiar de unas fuentes a otras.

Habrà que ver cómo Niiu gestiona a futuro, este distintivo y prometedor modelo de negocio, enfocado a un nuevo nicho en el sector de la prensa.

Para ampliar información

www.Niiu.de

www.boardofinnovation.com

Caso 5.

Spotify: Un nuevo modelo para nuevos usuarios de la música

En un contexto donde el modelo de negocio clásico de las discográficas se viene enfrentando a serias dificultades y han ido apareciendo múltiples alternativas potenciales, en octubre de 2008, dos jóvenes suecos, Daniel Ek y Martin Lorentzon lanzaron Spotify, una forma de escuchar música adaptada a las necesidades y características de los nuevos usuarios.

Las descargas gratis por la red, iTunes la tienda digital de Apple, la rebelión de algunos conocidos artistas, las radios por Internet, los altos costes de promoción y distribución de la música, entre otros factores, han puesto en jaque a un sector maduro que ya no responde a las expectativas de los usuarios, sobre todo los más jóvenes. Estos nuevos usuarios oyen la música en *streaming*, no escuchan álbumes enteros, sino canciones individuales, hacen su propio *mix* y listas de canciones para cada situación, no aceptan el coste de un CD, están acostumbrados a compartir sus gustos y experiencias musicales y se comunican a través de redes sociales. Spotify es una nueva forma de atender a esta demanda, a través de un modelo de negocio *freemium*, que admite usuarios gratuitos y de pago a la vez, en los que los de pago tienen acceso a más funcionalidades y ventajas.

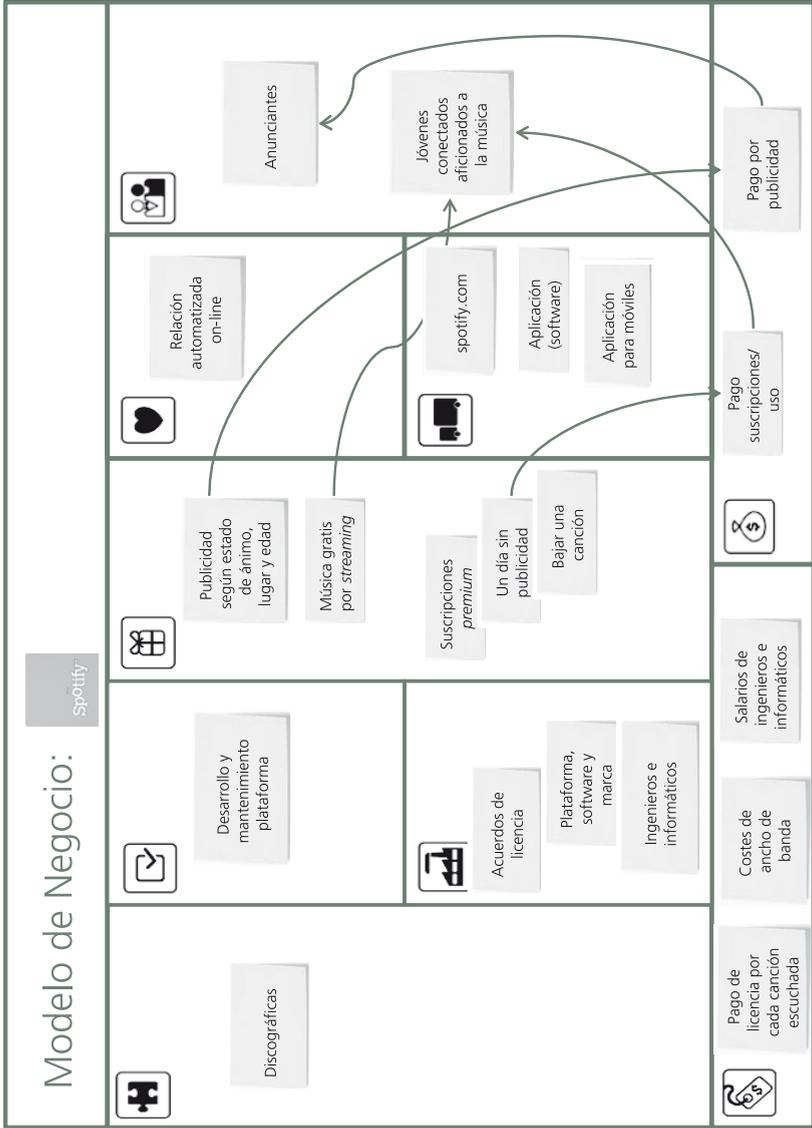
Propuesta de valor

Spotify permite oír música por *streaming* de forma gratuita por Internet, organizando las canciones en listas y compartirlas con otros usuarios. Cada tres o cuatro canciones sale una inserción publicitaria.

Los anunciantes están interesados en un sistema de publicidad segmentado, de forma que pueden elegir zona geográfica, sexo, edad y estado de ánimo (gusto musical), para insertar la publicidad y pagar por los impactos reales.

Los usuarios finales también pueden suscribirse evitando las molestias de la publicidad: suscripciones *Premium* con acceso sin conexión y a través de móvil

Figura 4.5. El lienzo del modelo de negocio de Spotify.



Fuente: Elaboración propia.

(iPhone, Android), *Unlimited* e incluso poder bajarse una determinada canción a un precio razonable.

Beneficios

Se puede ofrecer música por Internet bajo *streaming* y obtener beneficios. Todo depende del planteamiento y de la puesta en marcha del producto. Si se enfoca de la forma adecuada, puede complementarse como una plataforma de promoción de artistas y discos, obteniendo los beneficios de difusión de Internet.

Los beneficios proceden de las suscripciones *premium* (9,99 euros/mes), *unlimited* (4,99 euros/mes), venta de canciones individuales (con precios variables) y publicidad a los anunciantes.

La empresa ve cómo su negocio sigue creciendo dos años después de su nacimiento. En el mes de marzo de 2010, Spotify contaba con 320.000 usuarios que disponían de una cuenta de pago y a finales de 2010 los usuarios *premium* son ya 750.000, acercándose de esta forma a la zona de beneficios.

Partners

El primer paso que tomó Spotify, fue llevar a cabo una serie de acuerdos con importantes discográficas y productoras, con la finalidad de evitar problemas legales y restricciones por difusión de contenido protegido, que en general son los problemas que sufren este tipo de servicios. Las principales discográficas (Sony BMG, Universal Music, Warner Music, EMI y Merlin) han entrado en el accionariado.

Añadiendo valor, escalando el negocio

Otras ofertas de música por *streaming* han intentado imitar esta novedosa propuesta (Grooveshark, Yes.fm, etc.), no obstante, la propuesta de valor de Spotify evoluciona constantemente y el modelo de negocio se adapta de forma continua a los cambios tecnológicos y del entorno que se producen a gran velocidad: listas de reproducción, compartir música, música en el móvil, listas de favoritos, modo sin conexión, comprar música, usar en cualquier lugar, biografías de artistas, radio del artista, artistas relacionados, regalar música...

Spotify comenzó en diciembre de 2010 las emisiones de conciertos en vivo, con lo que las posibilidades de nuevos usuarios e ingresos están a la vista.

Para ampliar información

www.spotify.com

[http:// es.wikipedia.org/wiki/spotify](http://es.wikipedia.org/wiki/spotify)

Caso 6.

Smartour: Una *start-up* “servi-info-turístico-geo-móvil”, en búsqueda del éxito

La empresa creada por el ingeniero canario Eduardo González, con inicial financiación familiar, está promoviendo desde finales de 2009 el proyecto Smartour, cuyo objetivo es el desarrollo y comercialización de vídeo guías inteligentes, basadas en contenidos audiovisuales geo-referenciados mediante dispositivos digitales móviles con GPS, para la realización de tours guiados en destinos turísticos nacionales. El inicio de las operaciones comerciales de Smartour tuvo lugar a comienzos de abril de 2010.

El público-objetivo son todos aquellos turistas intelectualmente curiosos, que deseen profundizar en el conocimiento de su destino turístico de manera autónoma, mediante el uso de tecnologías innovadoras que reproducen contenidos audiovisuales interactivos de muy alta calidad, en función de la localización en la que se encuentre el visitante en cada momento.

El modelo de negocio concentra sus ingresos en el alquiler directo de los dispositivos a través de puntos de distribución propios o de agentes comercializadores y/o distribuidores, y en la concesión de licencias a franquiciados. De manera residual se consideran ingresos complementarios por publicidad y elaboración de informes derivados de la explotación de la información derivada del uso de los dispositivos por parte de los turistas.

En su primer año de existencia y con la primera versión de su producto y formato de servicios, los resultados de Smartour no se han correspondido con las expectativas recogidas en su plan de negocio inicial. Es por ello que el promotor de la iniciativa ha replanteado el modelo de negocio en este proceso de búsqueda del éxito, “pivotando” y ajustando componentes del mismo a medida que ha ido aprendiendo sobre el terreno.

De comprar tecnología americana a desarrollar tecnología propia. “100% canaria”

Inicialmente se partía de una tecnología avanzada, madura y de amplia difusión en destinos turísticos relevantes

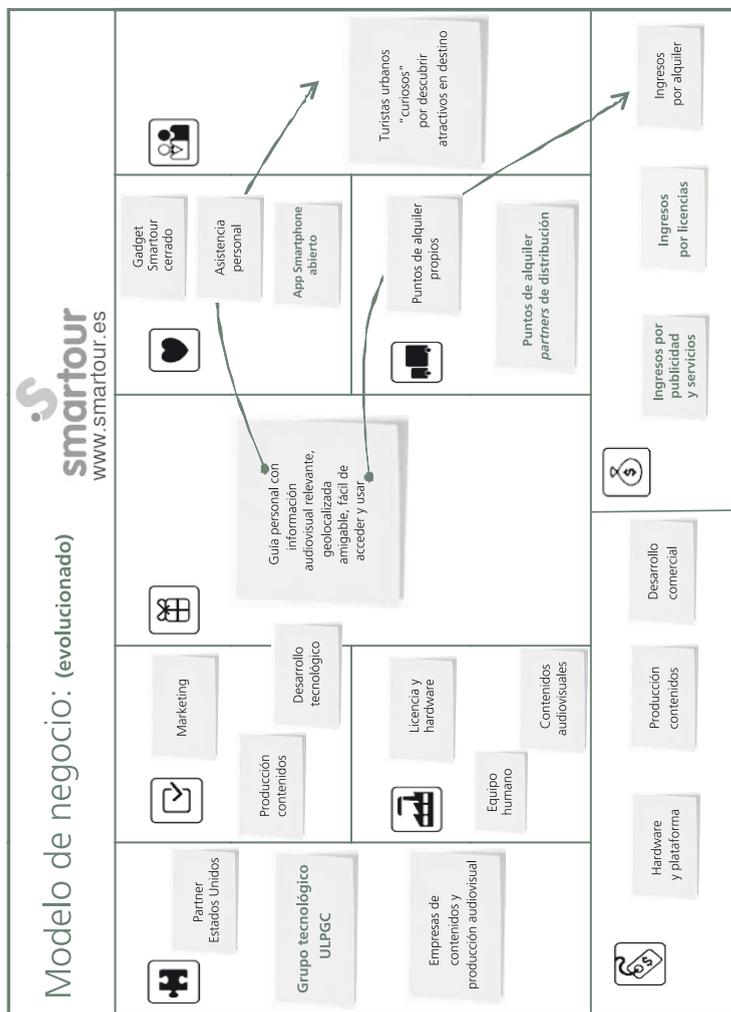


Figura 4.6. El lienzo del modelo de negocio de Smartour.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.smartour.es.

en Estados Unidos durante los últimos cinco años, que fue introducida por primera vez en Europa en 2010 de la mano de Smartour. El uso y adaptación de esta tecnología ha estado regulado por un contrato de uso de licencia y exclusividad en toda España a cambio de un canon anual.

A partir de una solución tecnológica preexistente, Smartour ha apostado por hacer un desarrollo tecnológico propio en colaboración con el Instituto Universitario de Microelectrónica Aplicada (IUMA) de la ULPGC. El resultado ha sido una herramienta que permite el desarrollo de guías turísticas virtuales basadas en contenidos audiovisuales geo-referenciados vía GPS, tanto a través de teléfonos móviles inteligentes *Smartphones*, como mediante descargas a través de estos terminales.

Mediante esta estrategia, la empresa consiguió a finales de 2010 sustituir los terminales americanos basados en tecnología 'cerrada', por *Smartphones* con una plataforma tecnológica propia orientada inicialmente a terminales iPhone. Entre los proyectos a medio plazo se considera adaptar la plataforma para su funcionamiento con otros teléfonos inteligentes que adquieran altos niveles de relevancia en los mercados.

Del crucerista al turista de sol y playa

En un primer momento se consideraban segmentos de clientes con potencialidad alta a los cruceristas y al turista de ciudad, a los que se planteaba llegar a través del punto de venta propio de la Terminal de Cruceros del Puerto de Las Palmas de Gran Canaria y de acuerdos con hoteles destacados de la ciudad. Ambos modelos fracasaron, el primero porque la decisión de compra de los cruceristas se produce generalmente a bordo, donde Smartour no ha conseguido tener acceso dado que la toma de decisiones sobre el catálogo de venta a bordo de excursiones se realiza en departamentos especializados en las sedes centrales de las compañías internacionales de cruceros; y el segundo por el escaso interés mostrado por los empresarios hoteleros de la ciudad.

La realidad es que las ventas actuales se concentran en turistas alojados en la zona sur turística de Gran Canaria

que, en su interés por conocer otros puntos del destino, visitan por un día la capital; más asimilados al turista tradicional de sol y playa e inicialmente considerados como clientes de potencial medio-bajo.

De la venta en punto propio a la venta mediante red de agentes comercializadores

En las estimaciones iniciales, una parte importante de los ingresos procedían por el alquiler de dispositivos directamente a los turistas a través del punto de venta propio; concentrándose el esfuerzo comercial en la venta directa.

En junio de 2010, el punto de venta de la empresa en el puerto de Las Palmas se trasladó a la estación de autobuses de la capital, al que acuden los turistas de manera continuada y estable (frente a la variabilidad en los días de escalas de cruceros) procedentes del sur de la isla con la información sobre el servicio que les han facilitado en los establecimientos donde se alojan. Con muchos de estos establecimientos se han alcanzado además acuerdos de colaboración para la venta de tiques de alquiler de los terminales, labor de intermediación por la que reciben una comisión de la venta final.

A finales de enero de 2011 la empresa cuenta con más de medio centenar de puntos de venta de tiques/bonos de alquiler, número que espera ampliar a corto plazo hasta conseguir una red integrada por más de 100 agentes comercializadores en el sur de la isla que realicen la venta. Esto permitirá que el punto de venta propio de Las Palmas se convierta en un punto de atención al cliente, así como de entrega y recogida de terminales alquilados en base a los tiques vendidos por terceros; concentrándose por tanto el esfuerzo comercial en la captación de agentes comercializadores.

Del desarrollo de contenidos propios locales al desarrollo de contenidos para otros globales

Gran parte de la oferta de valor de Smartour se concentra en la calidad de los vídeos, tanto en términos de contenidos como audiovisuales. El plan de expansión del

negocio contemplaba el desarrollo de guías virtuales de otros destinos insulares durante los dos primeros años, con participación directa en la comercialización, y de otros destinos nacionales a partir del tercer año.

El elevado coste de las producciones y los ingresos limitados también han frenado este plan de expansión, en términos de número de nuevos destinos a desarrollar, temporalidad de los mismos y modelo de comercialización. Con el conocimiento adquirido y la tecnología propia, el negocio exterior se concibe ahora como el desarrollo por encargo de vídeo guías virtuales para terceros, fundamentalmente entidades oficiales de promoción turística, u operadores privados del sector, interesados en la comercialización del servicio Smartour para la promoción cultural y turística de sus respectivas áreas de influencia.

En un mercado global, muy disputado, de servicios de información móviles de asistencia al turista en el destino, con modelos de negocio en plena prueba y desarrollo, con grandes operadores y generadores de contenidos con marcas reputadas en competencia, Smartour requerirá nuevos ajustes y cambios para alcanzar el éxito.



5_ Más que conclusiones, continuaciones



El día en que acabo de escribir este libro, de primera parada e introducción a la *Innovación en modelos de negocio*, hay poco que concluir y mucho que continuar, dejando de hacer lo mismo de siempre.

Probablemente el día en que usted está acabando de leerlo, ya haya tomado la decisión de “apretar el botón para resetear” su modelo de negocio.

Si es así, recuerde lo más importante:

1. Ponga en valor lo que ha construido, aprendido, experimentado a lo largo de su trayectoria personal, profesional, empresarial y sus redes de contacto con clientes y *partners*. De ahí saldrán las mejores ideas. De las capacidades diferenciales de su negocio, de lo que sepa hacer con sus conocimientos, hacer que se haga u ofrezca mejor que otros, saldrán la orientación y recursos para llevarlas a la práctica con éxito.
2. Mapee, visualice, ordene, conecte los componentes que definen y explican su modelo de negocio actual. El lienzo es una buena opción para compartir un lenguaje común. Si no lo puede ver y contar, no lo podrá mejorar o cambiar. No lo haga solo, incorpore a sus colaboradores para que aporten diversas perspectivas.
3. Ábralo y proyéctelo hacia el futuro, analizando el impacto de las tendencias más relevantes sobre el mismo y explorando nuevas oportunidades en su ecosistema para generar valor para sus clientes actuales o potenciales.
4. Estudie y aplique los patrones emergentes de los nuevos modelos de negocio. Aprenda y tome referencia de otros modelos de negocio, por lejanos que sean a su sector o producto. No reinvente la rueda, inspírese y póngale alas a su modelo de negocio.
5. No confíe en un único modelo nuevo, en el primero que se le ha ocurrido. Prototipe, desarrolle varios modelos en boceto, lance en beta, acorte el tiempo de contacto con el mercado, falle y aprenda rápido al menor coste posible, para ir refinando un modelo de negocio viable y escalable.
6. Entienda la importancia y aplique criterios de sostenibilidad a su nuevo modelo de negocio. No es cuestión de ir a la moda, sino de incorporar las realidades de un mundo que se ha hecho más vulnerable y pequeño

para todo y todos y requiere de modelos de negocio auto-sostenibles y contributivos a su prosperidad a largo plazo.

7. Demuestre la capacidad de monetizar del nuevo modelo de negocio. De generar valor, ingresos y *cash-flow*. Sin tesorería no hay aventura que se sostenga, a medio plazo.

Y tenga en cuenta que cada vez hay más inversores y emprendedores comprometidos con nuevos modelos de negocio que se plantean su impacto social, haciéndolo incluso su principal misión. Toman en consideración, más allá del beneficio privado, sus propósitos sociales: hacerlo bien, haciendo el bien.

Poniendo los temas sociales en el centro, no en la periferia de su responsabilidad. Yendo más allá de la filantropía y la RSC. Proponiendo ofertas de valor netamente sociales, en las que desdoblado la fila inferior del lienzo, además de la ecuación de ingresos y costes del modelo de negocio, se incorpore un nuevo e importante renglón de beneficios y costes sociales. Es la nueva oleada de los emprendedores sociales, de los atentos y comprometidos con la base de la pirámide.

En su reciente artículo Porter y Kramer (2010), lo definen como la **creación de valor compartido**. Reconectando el éxito de la empresa con el progreso social. Creando valor económico de forma que también cree valor para la sociedad abordando directamente sus principales retos y necesidades. Aportando soluciones apropiadas en alimentación, salud, agua, energía, vivienda, educación, seguridad, movilidad, comunicaciones, medio ambiente, etc.

Pero esa ya es otra historia que requiere ser contada con más amplitud y profundidad.

Estamos en un cambio de época caracterizable por la schumpeteriana destrucción creativa y emprendeduría innovadora. En estas fechas cumple los 100 años con vida Ronald Coase, que con solo 26 publicó su obra fundamental *The nature of the firm* (1937)¹³, destacando la hasta entonces ignorada y bien cerrada, "caja negra" de la empresa analizándola en su real existencia. Es hora de abrir muchas cajas negras para re-pensarlas, re-diseñarlas y abrir nuevos senderos en la era poscrisis. Buen viaje y buena suerte.

¹³ Véase el artículo en: www.economist.com/node/17730360.



Bibliografía



Libros

- Afuah, A. (2004), *Business Models: A strategic management approach*. Irwin. McGraw-Hill, New York.
- Blank, S. (2005), *The four steps to the epiphany*. Cafepress.com.
- Cooper, B. y Vlaskovits, P. (2010), *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*. www.custdev.com.
- Cornella, A. (2010), *Visionomics*. Zero Factory. Infonomia.com, Barcelona.
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation*. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models*. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Davila, T.; Epstein, M. y Shelton, R. (2006), *Making innovation work*. Wharton School Publishing, New Jersey.
- Florida, R. (2010), *The Great Reset*. Harper Collins, New York.
- Gray, D.; Brown, S. y Macanuso, J. (2010), *Gamestorming*. O'Reilly Media. Sebastopol. CA.
- Kelley, T. et al. (2001), *The art of innovation*. Broadway Business, New York.
- Magretta, J. (2003), *Que es el management*. Empresa Activa. Ediciones Urano, Barcelona.
- Mullins, J. y Komisar, R. (2010), *Mejorando el modelo de negocio*. Profit Editorial, Barcelona.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*. Wiley, London.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Roam, D. (2009), *The back of the napkin*. Marshall Cavendish, London.

Artículos

- Baden-Fuller, C. y Morgan, M. (2010), "Business models as models", *Long Range Planning*, 43, 156-171.
- Basalisco, B. (2010), "It takes two to tango: The impact of customer business model in the solution value co-creation process". Paper Druid-Dime Academy Winter PhD Conference, 1-36.

- Brown, T. (2008), "Design Thinking", *Harvard Business Review*, 84-92.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2010), "From strategy to business models and to tactics", *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation", *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Fjeldstad, O. y Andersen, E. (2003), "Casting of the chains", *EBF-Norwegian School of Management, Issue*, 14, 47-53.
- Giesen, E. et al. (2007), "Paths to success. Three ways to innovate your business model", IBM Institute for Business Value, 1-13.
- Gill, H. (2000), "The case for enterprise business model management", *Information Management Magazine*.
- Johnson, M.; Christensen, C. y Kagerman, H. (2008), "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, 86, 50-59.
- Malone, T. et al. (2006), "Do Some Business Models Perform Better than Others?", MIT, Sloan Research Paper 4615-06.
- Martin, R. y Riel, J. (2010), "Thinking by design", *Strategy Magazine*, 23, 8-11.
- Morris et al. (2005), "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. y Tucci, Ch. (2005), "Clarifying business models: Origins, present and future of the concept", *Communications of the AIS*, 15, 1-38.
- Pérez, C. (2009), "Technological Revolutions and Financial Capital", *BofA Merrill Lynch Global Research*, noviembre 2009.
- Pérez, C. (2010), "The financial crisis and the future of innovation: A view of technical change with the aid of history", *Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics*, 28. Tallinn University of Technology, Estonia.
- Pigneur, Y. (2000), "The e-Business Model Handbook", HEC Working Paper.

- Porter, M. y Kramer, R. (2010), *"The Big Idea: Creating Shared Value"*, *Harvard Business Review*. January-February 2011.
- Rappa, M. (2001), "Managing the digital enterprise-Business models on the Web", http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html.
- Sarasvathy, S. (2008), "What makes entrepreneurs entrepreneurial?", UVA-ENT. 0065.
- Shafer, S.; Smith, H. y Linder, J. (2005), "The power of business models", *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Stähler, P. (2002), "Business Models as an unit of analysis for strategizing", 1. Draft, Zürich. 1-12.
- Teece, D. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Timmers, P. (1998), "Business models for electronic markets", *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Zott, Ch. y Amit, R. (2001), "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Zott, Ch. y Amit, R. (2009), "Designing your future business model: an activity system perspective", IESE Working Paper WP-781, 1-11.
- Zott, Ch.; Amit, R. y Massa, L. (2010), "The business model: theoretical roots, recent developments and future research", Working Paper WP-862. IESE.

Monográficos revistas

- Harvard Business Review Paperback Series*. 2010: "On Business Model Innovation".
- Harvard Business Review*. January-February 2011: "Spotlight on Business Model Innovation".
- Long Range Planning*. Volume 43, Issues 2-3. April-June 2010. "Business Models". Disponible en www.sciencedirect.com.
- Papers d'economia Industrial*. N. 28. OPTI. Generalitat Catalunya 2009: "Models de negoci per a una nova organització industrial".
- Universia Business Review*, "Monográfico sobre Modelos de Negocio", 23, 3er. trimestre 2009, disponible en <http://ubr.universia.net/numero23009.htm>.

Recursos web

www.boardofinnovation.com

www.businessmodelcommunity.com

www.businessmodelgeneration.com

<http://bmdesigner.com>

www.gogamestorm.com

www.ideo.com

www.infonomia.com

www.xplane.com

www.businessmodelalchemist.com

<http://blog.business-model-innovation.com>

www.startuplessonslearned.com

<http://steveblank.com>

<http://tbmdb.blogspot.com/2009/12/business-model-examples.html>

www.delicious.com/fsaenz/businessmodel

www.delicious.com/tag/businessmodel

www.slideshare.net/Alex.Osterwalder

www.slideshare.net/edeiconsultores/la-3r-de-tu-negocio-para-la-postcrisis

www.slideshare.net/patrickpijl/10-tips-4-business-model-innovation

Pocket Innova

Proveedores de conocimiento

AUTOR: Javier González Sabater
ISBN: 978-84-9745-489-6

Hazlo distinto

AUTOR: Santiago Sousa Carreira
ISBN: 978-84-9745-484-1

El ABC de la innovación

AUTORES: Juan Vicente García Manjón
Javier Alfonso Rodríguez Escobar
ISBN: 978-84-9745-492-6

Mercado Alternativo Bursátil

AUTORES: David Carro Meana
Paula Veloso Pereira
ISBN: 978-84-9745-559-6

La actitud innovadora

AUTOR: Antonio Flores
ISBN: 978-84-9745-360-8

Business Angels

AUTORES: Pablo Martínez García
José Gabriel García Ortega
ISBN: 978-84-9745-494-0

Equipos innovadores

AUTOR: Pablo Villanueva Alonso
ISBN: 978-84-9745-558-9

Los activos intangibles y sus retos

AUTOR: Borja Barrutieta
ISBN: 978-84-9745-486-5

Fiscalidad de la I+D+i

AUTOR: Felipe Alonso Murillo
ISBN: 978-84-9745-488-9

I+D+i en Europa

AUTOR: Manon Van Leeuwen
ISBN: 978-84-9745-490-2

Para más información visite:
www.netbiblo.com

