

CAMBIANDO EL MODO DE OPERAR DE LAS EMPRESAS

¿CÓMO INNOVAR EN MODELOS DE NEGOCIO?

**CHRISTOPH ZOTT**

Profesor Ordinario
de Iniciativa Emprendedora,
IESE

Los emprendedores y las empresas pueden beneficiarse enormemente de un modelo de negocio innovador, pero a menudo carecen de los conocimientos necesarios para crearlo. Con esto en mente, los profesores **Christoph Zott**, del IESE, y **Raphael Amit**, de la Wharton School, han desarrollado un enfoque por etapas basado en el mundo del diseño, pero aplicable a todos los sectores. El modelo es flexible y puede utilizarse tanto en nuevas empresas como en compañías ya consolidadas.

ESTRATEGIA • MODELO DE NEGOCIO •
INNOVACIÓN

Cuando hablamos de innovación, solemos pensar en nuevos productos, nuevas aplicaciones o nuevos servicios. Pero este tipo de innovación acostumbra a exigir mucho tiempo y dinero, y tampoco garantiza que se vayan a generar ganancias en el futuro. No obstante, se pueden encontrar innovaciones brillantes en todos los niveles de la empresa, a veces en lugares insospechados: los cambios no se presentan tan solo en los nuevos productos o servicios, sino también en los procesos y en los sistemas.

Un ejemplo de una fuente de innovación relevante es, cada vez más, el modelo de negocio. La innovación en el modelo de negocio, o *business model innovation* (BMI), no implica cambiar los productos o servicios, sino que consiste en reconfigurar la forma en la que la compañía lleva a cabo su actividad empresarial. Por ejemplo, puede unir elementos que antes operaban por separado o conectar elementos ya existentes de una forma diferente o introducir elementos o mecanismos completamente nuevos.

El valor de este tipo de innovación puede ser enorme para los diferentes grupos de interés. Analistas de la Economist Intelligence Unit han concluido que el modo de operar de las empresas (tal como se define en su

modelo de negocio) es muchas veces tanto o más importante que la actividad que realizan.

ESCOGER UN MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es esencial para la estrategia de una empresa. Es una de las elecciones más decisivas que han de tomar emprendedores y directivos, porque define la forma en la que la compañía se integra en su contexto y en las redes de empresas, instituciones y clientes que la rodean. Señala también quiénes son sus aliados y sus adversarios, y ayuda a las empresas a tomar decisiones trascendentales a la hora de consolidar sus ventajas competitivas.

Tomemos el ejemplo de la *startup* israelí FriCSO, que desarrolló una tecnología para reducir la fricción. Los directivos tuvieron la oportunidad de escoger entre tres modelos de negocio muy diferentes entre sí: como fabricantes de maquinaria, podían integrar la tecnología en las máquinas y venderlas tal cual a distribuidores y proveedores; como empresa de I+D, podían patentar su tecnología y dar licencias a otros fabricantes de maquinaria; y como proveedor de servicios, también tenían la posibilidad de prestar un servicio externalizado de fabricación a distribuidores y proveedores.

Cada opción representaba características muy diferentes en cuanto al coste, las capacidades básicas, la



competencia y los socios potenciales. En el modelo como fabricante, sus competidores serían otros fabricantes de maquinaria, ya establecidos y potentes. En cambio, en el modelo como proveedor de licencias, los otros fabricantes se convertirían en sus socios. Además, cada modelo implicaba unos requisitos de capital diferentes: por ejemplo, el de fabricante exigía una gran inversión inicial.

Las compañías han incorporado la innovación a sus modelos de negocio siguiendo tres tendencias convergentes: la digitalización de las empresas, el creciente número de nativos digitales

que esperan una experiencia *online* fluida y la creciente importancia de los comentarios de los clientes. Estos cambios han obligado a las empresas a replantear de forma sustancial la manera en la que operan. Y una de las formas de hacerlo es, precisamente, innovando en el modelo de negocio.

INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO

- El modelo de negocio es el sistema que adopta una empresa para cumplir con las necesidades del mercado y crear valor para todos los grupos de interés, mientras que la

PARA PODER CONSIDERARSE INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO, EL DISEÑO NOVEDOSO TENDRÁ QUE EXPRESARSE EN EL SISTEMA Y DEBERÁ SER “NUEVO ANTE EL MUNDO”

innovación en el modelo de negocio consiste en diseñar e implementar un sistema que es nuevo para la empresa o para el nicho de mercado en el que compite el producto y que replantea de arriba abajo la forma en la que se trabaja en ese nicho.

Cambiar solo una de las actividades sin modificar todo el sistema o la forma en la que opera la empresa no se puede considerar *business model innovation*. Por lo tanto, implementar una tecnología nueva no resulta suficiente. Pensemos, por ejemplo, en la adopción de la tecnología de moldeado por inyección para la fabricación de velas. Se trata de una innovación tecnológica que hace que la fabricación sea más eficiente, pero no es BMI.

Lo que hace la innovación en el modelo de negocio es redefinir un producto o servicio ya existente, así como la forma en la que este llega al consumidor. Otro ejemplo: Dell implementó un modelo de negocio orientado al cliente y *build-to-order*, que reemplazó al modelo tradicional *build-to-stock*, por el que los ordenadores se venden en las tiendas minoristas.

Hay quien considera que la *business model innovation* aumenta el volumen de negocio al atraer nuevos clientes o animando a los ya existentes a consumir más. Eso es lo que logró Amazon al innovar en su modelo de negocio.

La novedad, originalidad o capacidad de innovación del modelo de negocio puede encontrarse en su contenido (las actividades organizativas), su estructura (los intercambios) o su gobierno (las alianzas), y por la propia naturaleza interconectada del modelo de negocio, una variación en cualquiera de las partes podría conducir a más cambios a nivel de sistema, teniendo como resultado funcionalidades y perspectivas de resultados completamente diferentes.

Recordemos el caso de Apple. En sus primeros años, la compañía diseñaba, producía y vendía *hardware*. El valor de su modelo de negocio se encontraba ahí, en la venta de dispositivos. Pero desde que Apple lanzó el iPod, su modelo de negocio se transformó y se adentró en los dominios de la industria musical y de la propiedad

intelectual, reclamando su parte del pastel por el uso que se estaba haciendo de su *hardware*. iTunes fue un nuevo paso adelante con el que Apple logró convencer a la industria de la música de que vendiera canciones sueltas y le diera un porcentaje de cada descarga. Todo ello modificó la forma en la que la empresa interactuaba con su mercado: siguió fabricando dispositivos, pero ahora también influía en el contenido de los mismos. Esto, por supuesto, llevó a que los grupos de interés lograran enormes beneficios.

EL PROCESO DE LAS CINCO ETAPAS

● Así pues, ¿cómo se puede innovar en el modelo de negocio? Se trata de un área relativamente olvidada en la que no ha surgido ningún proceso susceptible de generalizarse. En un intento de subsanar esta carencia, hemos buscado inspiración en el modelo de procesos del mundo del diseño.

Este proceso de innovación en el modelo de negocio surge del estándar adoptado por la empresa de diseño californiana IDEO. Si bien la finalidad original de su modelo de negocio era diseñar nuevos productos, también se ha utilizado para crear servicios e, incluso, empresas completamente nuevas. Además, es extraordinariamente versátil, lo cual lo convierte en un excelente marco para la BMI.

Este proceso se divide en cinco etapas:

1 **Observar.** ¿Cómo utilizan los clientes tus productos, ya sean servicios sanitarios, trenes o teléfonos móviles? Observar significa ir directamente a la fuente, sin recurrir a expertos en estudios de mercado. La persona que diseña el proceso debe entender perfectamente la experiencia del cliente y, en concreto, los problemas con los que se topa a la hora de comprar y consumir productos y servicios. Para aumentar las posibilidades de generar nuevas ideas, los diseñadores han de ser observadores sagaces. Es más probable que las nuevas ideas surjan al detectar pequeños detalles en un taller mecánico que contratando a consultores expertos o pidiendo a personas estadísticamente normales que rellenen un cuestionario.

Es necesario aquí tener en consideración a todos los grupos de interés del modelo de negocio (proveedores, socios y la propia empresa), no solo a los usuarios finales. En la BMI, la fase de observación es más amplia y más compleja que, por ejemplo, en el diseño de nuevos productos o servicios.

2 Sintetizar. Es decir, hacer balance, compartir y dar sentido a los datos obtenidos en la etapa de observación. En el ámbito de la BMI, esto supone una comprensión holística de los retos e influencias del proceso de diseño, así como hacerse preguntas importantes: ¿quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son sus necesidades y objetivos? ¿Cómo podemos ayudarles a solucionar sus problemas y dónde estamos fallando cuando lo intentamos hacer? ¿Hasta qué punto dependemos de nuestros socios estratégicos para que actúen en nuestro nombre? En la etapa de síntesis, es necesario contar con un gran sentido de la brecha de mercado; hay que avanzar dando respuesta a los problemas y generando soluciones.

3 Generar. Esto significa crear posibles soluciones de diseño y hacer una tormenta de ideas. Podría implicar modificar un modelo de negocio ya existente de forma novedosa, o bien generar desde cero un modelo de negocio completamente nuevo.

4 Perfeccionar. Implica evaluar y realizar pruebas de concepto de las diferentes soluciones propuestas, además de experimentar a pequeña escala para asegurarse de que la innovación está yendo en la dirección adecuada. Esta es la fase en la que las ideas cobran vida; es una forma de explorar las posibles direcciones a seguir sin arriesgar mucho. Aquí, la participación de los clientes y de los grupos de interés resulta crucial, ya que los diseñadores pueden presentar sus prototipos, observar las reacciones y obtener *feedback*. Las partes interesadas experimentan los conceptos de forma tangible y la empresa puede valorar dónde es mejor destinar sus recursos, clasificando las diferentes alternativas y evaluando su viabilidad y conveniencia. Así, la empresa puede reducir el número

de opciones para el nuevo diseño del modelo de negocio, centrarse y clarificar los detalles.

5 Implementar. La última etapa del proceso consiste en seleccionar el diseño que mejor se ajusta a las necesidades. Una vez escogido el nuevo plan de negocio –o modificado el antiguo–, la empresa deberá realizar los pertinentes cambios en la organización y la estrategia. Antes de lanzar a gran escala el modelo de negocio escogido, resulta conveniente realizar un experimento previo a pequeña escala para permitir que clientes y otros grupos de interés puedan experimentar las principales premisas del nuevo modelo durante un periodo determinado. Eso es precisamente lo que hizo Apple con su primer establecimiento en Tysons Corner Center (Virginia, EE. UU.), en el año 2001, antes de inaugurar de forma general todas sus tiendas propias.

Las cinco etapas de la innovación en el modelo de negocio están conectadas en forma de bucle cerrado. Los equipos que lo diseñan pueden pasar por ellas varias veces a lo largo del proceso, e incluso saltarse alguna fase, antes de converger en un nuevo diseño. Este diseño será novedoso en cuanto a su contenido, estructura y/o gobierno, pero, para poder considerarse BMI, tendrá que expresarse también a nivel de sistema y deberá ser “nuevo ante el mundo”.

La *business model innovation* puede ir más allá de la empresa e, incluso, del sector. El proceso creativo de la innovación exige pensar con originalidad e implica reorganizar los recursos disponibles para poder obtener resultados innovadores que generen nuevas oportunidades de creación de valor, tanto para la empresa como para todos los grupos de interés.

Este diseño minucioso del modelo de negocio es el primer y decisivo paso hacia una BMI rompedora y puede considerarse una competencia de toda la empresa. Como tal, podría convertirse en una valiosísima herramienta que puede ayudar a los CEO, emprendedores y directores generales a pensar de forma más proactiva sobre el funcionamiento de su empresa.

LA BUSINESS MODEL INNOVATION PUEDE AYUDAR A LOS CEO, EMPRENDEDORES Y DIRECTORES GENERALES A PENSAR DE FORMA MÁS PROACTIVA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE SU EMPRESA

PARA MÁS INFORMACIÓN:

C. Zott y R. Amit: “Business Model Innovation: Toward a Process Perspective” en: C. E. Shalley, M. A. Hitt y J. Zhou: *Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, Oxford, Oxford University Press, 2015, pp. 395-406.