

Cambie de modelo de negocio en cinco pasos

Innovar el modelo de negocio de una empresa incluso más importante que crear productos novedosos. Christoph Zott y Raphael Amit examinan las enormes implicaciones de esta decisión estratégica y proponen un modelo en cinco pasos para abordar este tipo de innovación.

29 de junio de 2015

Cuando hablamos de innovación, solemos pensar en la creación de nuevos productos, pero puede darse a todos los niveles de la empresa. De hecho, hay un tipo de innovación menos evidente que puede tener un impacto mucho mayor. Se trata de la que afecta al modelo de negocio y se conoce relativamente poco acerca de cómo llevarla a cabo.

El profesor del IESE [Christoph Zott](#) y Raphael Amit, de Wharton, arrojan luz sobre el tema en el capítulo *Business Model Innovation: Toward a Process Perspective*, publicado en el [Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship](#) (2015).

El capítulo se centra en una nueva etapa de la amplia investigación que los coautores han realizado sobre el tema y que planean desarrollar en los próximos años.

Zott y Amit parten del conocimiento existente sobre innovación en modelos de negocio y aprovechan un modelo del mundo del diseño para aplicarlo en otros sectores. Se trata de un modelo flexible que puede ser utilizado tanto para las nuevas empresas como las ya establecidas.

Las implicaciones del modelo de negocio

El modelo de negocio es una de las decisiones estratégicas más importantes. Y, aunque

parezca un tema abstracto, no lo es en absoluto. Tomemos el caso de la *startup* israelí FriCSO, que desarrolló una tecnología para reducir la fricción. Podía elegir entre tres modelos de negocio muy diferentes para su comercialización:

- **Como fabricante de maquinaria**, podía integrar la tecnología en las máquinas y venderlas a distribuidores y proveedores interesados.
- **Como una empresa de I+D**, podía ofrecer su tecnología bajo licencia a otros fabricantes.
- **Como proveedora de servicios**, podía proporcionar un servicio subcontratado a distribuidores y proveedores de la industria manufacturera.

Cada una de estas tres opciones suponen implicaciones muy distintas en términos de costes, capacidades básicas, competencia y socios potenciales, haciendo de la elección del modelo de negocio una decisión crucial.

Por lo tanto, dada su importancia, no es descabellado pensar que los modelos de negocio requieren atención y, a veces, innovación, igual que cualquier otra área de la empresa.

El diseño cuenta

Pero, ¿cómo se innova en el modelo de negocio? El relativo descuido del que es objeto este tipo de innovación llevó a los autores a trabajar en un proceso que pudiera ser generalizable.

Tras revisar la teoría y práctica del diseño en busca de inspiración, se dieron cuenta de que los diseñadores, como los innovadores, se enfrentan a problemas mal definidos y tratan de encontrar nuevas soluciones.

Así, Zott y Amit se basaron en un proceso utilizado por la empresa de diseño IDEO, con sede en Palo Alto (California). Aunque el propósito original era emplearlo para desarrollar nuevos productos, el sistema ha acabado usándose para servicios y nuevas líneas de negocio.

Consta de cinco etapas:

1. **Observación.** ¿Cómo usan los clientes los productos y servicios (desde servicios hospitalarios hasta trenes y teléfonos móviles)? Observar significa ir a la fuente, no acudir a expertos en investigación de mercado. Se trata de la etapa más amplia y compleja de la innovación en modelos de negocio, ya que es necesario considerar a todos los grupos de interés y no solo a los usuarios finales.
2. **Síntesis.** Estudiar la situación, compartir y dar sentido a los datos recibidos en la etapa de observación. En la innovación de modelos de negocio esto significa

obtener una comprensión holística de los retos y las influencias en el proceso de diseño.

3. **Generación.** Generar posibles soluciones de diseño con una lluvia de ideas, ya sea para modificar el modelo de negocio existente o crear otro completamente nuevo.
4. **Perfeccionamiento.** Evaluar y realizar pruebas de concepto con las distintas soluciones propuestas. Experimentar a pequeña escala para comprobar que la innovación avanza en la dirección correcta.
5. **Implementación.** Seleccionar el diseño más adecuado. Una vez elegido el nuevo plan de negocio, la empresa debe hacer las adaptaciones organizativas y estratégicas necesarias.

Una capacidad innovadora

Por supuesto, no todos los cambios en un modelo de negocio cuentan como innovación. Los distintos diseños pueden proporcionar nuevas perspectivas en términos de contenido, estructura o gobernanza de una empresa, pero para calificarlos como "innovación", las novedades tienen que manifestarse a nivel del sistema y ser realmente nuevas.

Este proceso de diseño del modelo de negocio, una vez codificado (como en IDEO), puede ser considerado como una capacidad a nivel de empresa. Como tal, podría convertirse en una herramienta muy valiosa para ayudar a los CEO, emprendedores y otros directivos a reflexionar sobre cómo hace negocios su empresa.

www.iese.edu/es/insight