

COMPETITIVIDAD

LA IMPORTANCIA DE INNOVAR EN EL MODELO DE NEGOCIO

**CHRISTOPH ZOTT**

Profesor de Iniciativa Emprendedora, IESE

**RAPHAEL AMIT**

Profesor de Iniciativa Emprendedora, The Wharton School University of Pennsylvania

La innovación en los modelos de negocio demuestra la importancia de los intraemprendedores. Innovar en modelos de negocio es el mejor modo de encontrar la tan ambicionada ventaja competitiva sostenible.

INNOVACIÓN Y CAMBIO • INICIATIVA EMPRENDEDORA

Todos queremos innovar para aumentar los ingresos y mantener o (¿por qué no?) mejorar los márgenes de beneficios. No obstante, esto suele exigirnos inversiones considerables: la innovación suele ser cara, lleva su tiempo, y su rentabilidad no es tan segura como nos gustaría...

Hoy, con ingresos que disminuyen y una gran presión sobre los márgenes de beneficios, parece lógico sacrificar las grandes inversiones, incluidas las de la partida de innovación. Sin embargo, centrarse únicamente en los ahorros a corto plazo puede entorpecer la competitividad a largo plazo de la empresa, así como su rendimiento financiero.

¿Existe alguna forma de que los directivos realicen innovaciones en los mercados existentes, con sus productos, mediante el uso de sus recursos y capacidades... y de forma novedosa? ¿Podrían extraer más valor de los recursos con los que ya cuentan? ¿Cómo? La respuesta está más cerca de lo que parece: replantear el modelo de negocio puede preparar el terreno para una nueva forma de innovación.

INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Definimos un modelo de negocio como la forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores. Es decir, es el

sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo están relacionadas entre sí esas actividades, y quién las realiza.

Para ilustrar el concepto de innovación del modelo de negocio, pensemos en el caso de Apple. La empresa se había centrado en la producción de hardware innovador, como ordenadores personales. A través del desarrollo del iPod y del negocio asociado de descarga de música de iTunes, Apple fue la primera empresa de la industria electrónica que incluyó la distribución de música como una actividad, al relacionarla con el desarrollo del hardware y el software del iPod. De ese modo, Apple fomentó en sus clientes muchas actividades secundarias de descarga legal de música, con lo que se evitaban o reducían costes adicionales para la empresa, al tiempo que se ofrecía un nuevo servicio. Es decir, Apple no sólo sacó al mercado un nuevo producto de hardware, sino que, más bien, transformó espectacularmente su modelo de negocio para incluir una relación continuada con sus clientes de hardware y, por lo tanto, aumentó sus ingresos y conservó los márgenes de beneficio. Apple ha ampliado así el centro de sus innovaciones, desde el espacio del producto, hasta el modelo de negocio.

Otro ejemplo es Inditex, el minorista del sector de la moda. La empresa ha hecho de la reflexión sobre el modelo de negocio una prioridad corporati-



REPLANTEAR
EL MODELO DE
NEGOCIO PUEDE
PREPARAR EL
TERRENO A UNA
NUEVA FORMA
DE INNOVACIÓN.

¿POR QUÉ INNOVAR EN EL MODELO DE NEGOCIO? CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD

- **Representa una fuente de futuras rentas** que, a menudo, se pasa por alto y que, por lo tanto, está infrautilizada; una oportunidad para crear o aumentar los ingresos y beneficios a un coste relativamente bajo.
- **Las desventajas económicas** podrían traducirse en una ventaja de rendimiento sostenible difícil de imitar (al contrario que copiar sólo un producto o un proceso novedoso).
- **Al advertir la potencialidad** de este tipo de innovación, crece la sensibilidad de la dirección por los esfuerzos de la competencia en este sentido y es más fácil identificar amenazas competitivas.
- **Para cambiar todo el sistema de actividad** hace falta desarrollar un pensamiento sistémico y holístico y, por lo tanto, puede resultar una actividad agotadora. Por este motivo, las opciones sobre el diseño del modelo de negocio no suelen cuestionarse durante mucho tiempo. Pueden mostrar importantes dependencias de la ruta seguida, por lo que la opción tiene importantes implicaciones a largo plazo.

va. Su informe anual comienza con la explicación del modelo de negocio de la empresa y resalta sus elementos innovadores. Inditex ha tomado muchas decisiones que, vistas de forma aislada, parecen ineficaces. Por ejemplo, para su negocio de Zara, muchas de las actividades genéricas se realizan en gran parte de forma interna, como el teñido y el cortado de la tela, así como el lavado, el planchado y la colocación de etiquetas en las prendas terminadas. Es más, subcontratan la costura a pequeños talleres situados cerca de sus instalaciones de producción en España.

Aisladamente, esas elecciones parecen poco eficientes y, por lo tanto, cuestionables; sin embargo, en su conjunto, su sistema de actividades minuciosamente diseñado permite a Inditex llevar nuevas prendas de moda desde la fase de diseño hasta la planta en un tiempo récord (días, en vez de meses), lo que constituye una gran diferencia en el vertiginoso negocio de la moda. Aunque sus competidores tienen historiales y capacidades mayores en innovación de productos y logística, Inditex los supera con creces a través de su modelo de negocio, que se apoya en recursos estándar (por ejemplo, en personas que detectan nuevas tendencias, pero no las crean) y en tecnologías comerciales (por ejemplo, tecnologías de comunicación estándar para transmitir información en tiempo real desde los establecimientos de venta hasta los equipos de diseño), pero que utiliza esos recursos en actividades que están relacionadas y gestionadas de forma novedosa.

¿CÓMO INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIO? UN MANUAL BÁSICO CONCEPTUAL

● Cada modelo de negocio introduce a su empresa en una particular “ecología”, es decir, en un conjunto de múltiples redes de proveedores, socios y clientes, potenciales provee-

dores o competidores. Su naturaleza incide directamente en la capacidad de crear y capturar valor. Cada modelo de negocio es definido por las interdependencias que crea a su alrededor. Es posible estudiar distintos tipos:

- 1. Interdependencias relacionadas con la definición de la actividad.**
- 2. Interdependencias referidas al contenido, la estructura y la gestión del modelo de negocio.**
- 3. Interdependencias referidas al modelo de ingresos.**

INTERDEPENDENCIAS RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD

● El número de actividades que realiza una empresa suele ser bastante elevado, por lo que la primera dificultad para innovar en el modelo de negocio consiste en trazar los sistemas de actividades.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchas actividades aparentemente inseparables se pueden descomponer en partes, especialmente gracias a los continuos avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Una forma de abordar este problema consiste en definir actividades a diferentes niveles. Por ejemplo, el modelo de referencia de las operaciones de la cadena de aprovisionamiento despliega actividades de alto nivel (planificar, obtener, hacer, entregar y devolver) y, además, especifica actividades secundarias que se pueden delinear en los niveles segundo, tercero y cuarto. En los altos niveles de agregación, las actividades podrían comprender funciones empresariales completas, como contabilidad o gestión de recursos humanos. En los niveles bajos de agregación (es decir, a altos niveles de descomposición), las actividades podrían ser tan específicas como el procesamiento de los mensajes de correo de los clientes según su contenido, o la traducción de los manuales del producto a otro idioma.

INTERDEPENDENCIAS REFERIDAS AL CONTENIDO, ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

● Los elementos de diseño más importantes que caracterizan a un sistema de actividades son su contenido, su estructura y su forma de

La idea del diseño de la Ópera de Sydney
surgió justo después de comer



Conectar intuición y conocimiento nos beneficia a todos

La inspiración está en todas partes
Moving Ideas Forward

RICOH

LOS DIRECTIVOS PUEDEN INNOVAR EN LOS TRES ELEMENTOS DEL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO: CONTENIDO, ESTRUCTURA Y FORMA DE GESTIÓN.

gestión. Estos elementos se pueden potenciar para generar innovación en el modelo de negocio.

El contenido de un sistema de actividades se refiere a la selección de actividades, es decir, las que hay que llevar a cabo.

Además de las típicas actividades de un banco comercial, Bancolombia ofrece microcréditos que permiten llegar al 60% de los colombianos sin acceso a los servicios bancarios. Para realizar estas nuevas actividades (y, de ese modo, innovar el contenido de su modelo de negocio), el banco necesitaba dar formación a su alta dirección, contratar nuevo personal e impartirle formación, así como relacionar la nueva actividad con el sistema existente (plataformas, aplicaciones y canales).

En la década de los años noventa, IBM cambió su foco de interés y pasó de ser proveedor de hardware a convertirse en proveedor de servicios. IBM se apoyó en los conocimientos y la experiencia acumulados durante décadas para lanzar una gama de nuevas actividades en consultoría, mantenimiento TI y otros servicios. Como resultado, más de la mitad de los 90.000 millones de dólares de ingresos de IBM en 2006 procedieron de esas actividades, que apenas sí existían quince años antes.

La estructura de un sistema de actividades describe cómo están relacionadas entre sí, por ejemplo, la secuencia entre ellas, y los mecanismos de intercambio entre las relacionadas.

Priceline.com es una agencia de viajes que ha establecido vínculos con líneas aéreas, empresas de tarjetas de crédito y el Wordspan Central Reservation System, entre otras organizaciones. No obstante, a través de la introducción de un mercado inverso, en el que los clientes publican los precios que desean que los vendedores acepten, la empresa ha innovado de forma fundamental el mecanismo de intercambio a través del que interactúan las partes y mediante el que se venden elementos como los billetes de avión. Priceline.com ha conseguido patentar su método empresarial por su innovador sistema de actividades. La estructura de ese sistema dife-

rencia a la empresa de otras agencias de viajes.

La forma de gestión de un sistema de actividades se refiere a quién realiza las actividades. La franquicia, por ejemplo, representa un enfoque posible para la gestión de un sistema de actividades innovador.

Cuando el empresario Toshifumi Suzuki se dio cuenta, a comienzos de 1970, de que el sistema de franquicias desarrollado en Estados Unidos era una respuesta ideal ante las estrictas normas que el Gobierno japonés había impuesto para los establecimientos de venta minorista (por ejemplo, limitación del tamaño y restricción de los horarios de apertura), decidió franquiciar los establecimientos de Seven-Eleven en Japón. Suzuki adoptó un tipo novedoso de gestión del sistema de actividades y consiguió crear valor a través de una gestión profesional y de la adaptación local.

Los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio (contenido, estructura y forma de gestión), incluso de forma simultánea, pero también pueden ser enormemente interdependientes.

Lending Club, Prosper o Zopa son empresas de préstamos personales cuyo objetivo es habilitar entre particulares préstamos pequeños, directos y sin asegurar. En la primera fase del negocio, sus fundadores se enfrentaron a tres dilemas: 1) decidir si incluir o no un mercado secundario para negociar los préstamos en sus sistemas de actividades (un problema de contenido); 2) cómo enlazar con precisión las actividades de hacer y recibir préstamos; por ejemplo, si se proporcionaría un algoritmo que hiciera coincidir automáticamente a prestatarios y prestamistas y, en caso afirmativo, a quién y cuánto (un problema de estructura); y 3) quién debería realizar la evaluación de riesgo del prestatario, si la empresa de préstamos sociales o el prestamista (un problema de forma de gestión).

Los fundadores de Prosper tomaron conscientemente la decisión inicial de permitir que los prestamistas eligieran a los prestatarios a quienes deseaban prestar su dinero. Se trataba

@ SANT CUGAT BUSINESS PARK abre sus puertas en el corazón de una nueva área de negocios de Sant Cugat del Vallés, en el barrio de la Guinardera – Can Banyameres.

El paisaje excepcional que lo rodea, con grandes zonas ajardinadas y su proximidad con Barcelona, hacen que sea el lugar idóneo para desarrollar cualquier tipo de actividad empresarial.

Se trata de un conjunto edificado de nueva construcción, de más de 50.000m² en la primera fase, destinado a locales comerciales, aparcamientos y oficinas. Consta de dos edificios destinados a oficinas, de 6.000m² y 9.000m² respectivamente, 9.500m² dedicados a locales comerciales y 25.000m² destinados a plazas de parking. El parque en su totalidad cuenta con 53.000m² construidos, 23.900m² sobre rasante.



Oficinas y locales

El parque empresarial ofrece oficinas de atractivo diseño con luz natural e impresionantes vistas. Dotadas de la última tecnología, con climatización independiente y sistema automático de humidificación. Superficies diáfanas y sistema modular que proporcionan la máxima flexibilidad de adaptación a los requerimientos de espacio; oficinas desde 30m². Hasta 1.000m². por planta.

El parque también dispone de gran variedad de locales comerciales a partir de 40m² dotados de suministros y climatización. Configuraciones a un nivel o dos niveles con posibilidad de incluir almacén anexo.

Buen posicionamiento, tanto en zonas intermedias como en el frontal del Parque, maximizando la visibilidad y proyección de la imagen corporativa.

Zona específica de locales para uso de restauración, con terraza privativa en agradable entorno, con accesos directos desde la vía Pública y desde las plantas de parking del edificio.

Business Center

La segunda planta de ambos edificios está ocupada por un moderno centro de negocios que con un atractivo diseño, la tecnología más avanzada y un amplio catálogo de servicios a disposición de todo el parque empresarial, ofrece a emprendedores, profesionales y empresarios toda la infraestructura y servicios necesarios para desarrollar su actividad. El centro de negocios ofrece a las empresas una alternativa económica, una importante disminución de los costes por el mero hecho de compartir gastos tales como suministros, limpieza, mantenimiento, servicio de recepción, etc.

La filosofía de @ Sant Cugat se basa en la flexibilidad permitiendo a las empresas disponer de despachos “a la carta” completamente adaptados a sus necesidades, posibilidad de cambio en cualquier momento y rapidez en el momento de instalarse.



Service Center

Con el objetivo de dar un servicio global, @Sant Cugat pretende cubrir las necesidades de las empresas ubicadas en el parque fomentando la instalación de empresas de servicios profesionales y generales, llegando a crear un verdadero centro comercial de servicios. Esta centralización que distingue al parque empresarial, ofrece a los empresarios la posibilidad de operar a un coste muy competitivo contando con profesionales de distintas áreas y de primer nivel.

Salas de reuniones y centro de convenciones

@ SANT CUGAT BUSINESS PARK dispone también de amplios salones modulables de distintas capacidades, con luz natural y equipados con las últimas tecnologías que permiten convertir en un éxito cualquier tipo de evento.



Aporte más a su negocio rodeándose de todos los servicios que su empresa necesita para el día a día, optimizando recursos y ahorrando tiempo y dinero.

www.santcugat-businesspark.com

93 557 10 00



LA PERSPECTIVA DEL MODELO DE NEGOCIO NOS FACILITA ENTENDER LA EMPRESA DESDE UN ENFOQUE GLOBAL.

de una elección estructural (definía la cuestión de cómo se relacionaban entre sí las actividades de hacer y recibir los préstamos), pero al mismo tiempo constituía una decisión acerca de la gestión (las actividades de evaluación y selección se desplazaron hacia los clientes, y la empresa no las realizó).

INTERDEPENDENCIAS REFERIDAS AL MODELO DE INGRESOS

● El modelo de ingresos se refiere al modo específico en el que generamos ingresos. Complementa el diseño de modelo de negocio, igual que una estrategia de precios complementa el diseño de un producto. Aunque los conceptos pueden estar muy íntimamente relacionados (por ejemplo, en el mundo de los productos, Gillette utiliza la estrategia de vender maquinillas de afeitar baratas para conseguir clientes que luego compren sus caras cuchillas) son, conceptualmente hablando, distintos.

Un modelo de negocio captura el valor al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta” que limita la captura de valor de la empresa. Asimismo, el modelo de negocio codetermina el poder de negociación de la empresa focal. Cuanto mayor sea el valor total creado y mayor sea el poder de negociación de la empresa focal, mayor será la cantidad de valor del que la empresa focal podrá apropiarse. No obstante, la cantidad de valor total que realmente capturarán la empresa dependerá de su estrategia de precios, o del modelo de ingresos.

LAS SEIS PREGUNTAS QUE LOS DIRECTIVOS NECESITAN PLANTEARSE PARA LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

● Como hemos podido ver, el origen de la innovación parece haberse desplazado desde el producto y el proceso hasta la organización de las actividades de una empresa, específicamente hasta su contenido, estructura y forma de gestión. Como directivo, para abordar una innovación en el modelo de negocio, conviene plantearse seis preguntas clave:

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?

2. ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?

3. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de forma novedosa?

4. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio) y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?

5. ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?

6. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Abordar estas cuestiones nos permitirá ser capaces de dirigir nuestro futuro, de participar en el diseño y la construcción del sistema de actividades abandonando una posición pasiva en un conjunto a veces impresionante de redes.

En segundo lugar, adoptar la perspectiva del modelo de negocio nos ayuda a estructurar los sistemas de actividades en cooperación e interdependencia con otras empresas y otros agentes económicos. Ese diseño (y esa estructuración consciente) pueden ser una fuente importante de innovación, particularmente durante los periodos de escasez de recursos y de altas dosis de incertidumbre y volatilidad.

Por último, y lo que tal vez sea más importante cuando se piensa en innovación, la perspectiva del modelo de negocio nos facilita entender la empresa desde un enfoque global. El mensaje para los directivos es claro: los árboles no deben impedirles ver el bosque; tienen que conseguir que el diseño general sea el correcto, en vez de detenerse a optimizar los detalles.

MÁS INFORMACIÓN:

La revista Universia ha publicado una versión más completa de este artículo.

Fuente: Zott, C. y Amit, R., “Business Model Innovation: Creating Value In Times Of Change”, Universia Business Review, Special Issue on Business Models, June 2009.