

EVALUACIÓN DE AMENAZAS

Ya hemos explicado cómo se sitúan los modelos de negocio en entornos específicos y cómo las fuerzas externas, como la competencia, el entorno legal o la innovación tecnológica repercuten en un modelo de negocio o lo ponen en peligro (pág. 200). En esta apartado estudiaremos las amenazas específicas de cada módulo del modelo de negocio y plantearemos una serie de preguntas no exhaustivas que te ayudarán a reflexionar sobre la gestión de las diferentes amenazas.

Amenazas para la propuesta de valor



¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?

① ② ③ ④ ⑤

¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?

① ② ③ ④ ⑤

Amenazas para los costes/ingresos



¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?
¿Y la tecnología?

① ② ③ ④ ⑤

¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?

① ② ③ ④ ⑤

¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?

① ② ③ ④ ⑤



¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?

① ② ③ ④ ⑤

¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?

① ② ③ ④ ⑤

Amenazas para la infraestructura



¿Podríamos hacer frente a una
disrupción en el suministro de
determinados recursos?

① ② ③ ④ ⑤

¿La calidad de nuestros recursos se
ve amenazada de alguna manera?

① ② ③ ④ ⑤



¿Qué actividades clave podrían
interrumpirse?

① ② ③ ④ ⑤

¿La calidad de nuestras activida-
des se ve amenazada de alguna
manera?

① ② ③ ④ ⑤



¿Corremos el peligro de perder
clientes?

① ② ③ ④ ⑤

¿Nuestros socios podrían colaborar
con la competencia?

① ② ③ ④ ⑤

¿Dependemos demasiado de
determinados socios?

① ② ③ ④ ⑤

Amenazas para la interacción con los clientes



¿Nuestro mercado podría saturarse
en breve?

① ② ③ ④ ⑤

¿La competencia pone en peligro
nuestra cuota de mercado?

① ② ③ ④ ⑤

¿Qué probabilidades hay de que
nuestros clientes se vayan?

① ② ③ ④ ⑤

¿A qué velocidad aumentará la
competencia en nuestro mercado?

① ② ③ ④ ⑤



¿La competencia pone en peligro
nuestros canales?

① ② ③ ④ ⑤

¿Es posible que los clientes dejen
de utilizar nuestros canales?

① ② ③ ④ ⑤



¿Alguna de las relaciones con
clientes corre el peligro de
deteriorarse?

① ② ③ ④ ⑤

EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES

También es posible evaluar las oportunidades que ofrecen los diferentes módulos del modelo de negocio. A continuación se proporciona una lista general de preguntas para ayudarte a reflexionar sobre las oportunidades que podrían derivarse de cada uno de los módulos del modelo de negocio.

Oportunidades de la propuesta de valor



¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?



¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?



¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?



¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?



¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?



Oportunidades de costes/ingresos



¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?



¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?



¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?



¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?



¿Podemos elevar los precios?



¿Qué costes podemos reducir?



Oportunidades de infraestructura



¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?



¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?



¿Qué recursos clave están poco explotados?



¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?



¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?



¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?



¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?



¿Hay oportunidades de externalización?



¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?



¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?



¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?



¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?



Oportunidades de interacción con clientes



¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?



¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?



¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?



¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?



¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?



¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?



¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?



¿Podríamos acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado?



¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?



¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?



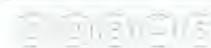
¿Podríamos aumentar la personalización?



¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio?



¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no?

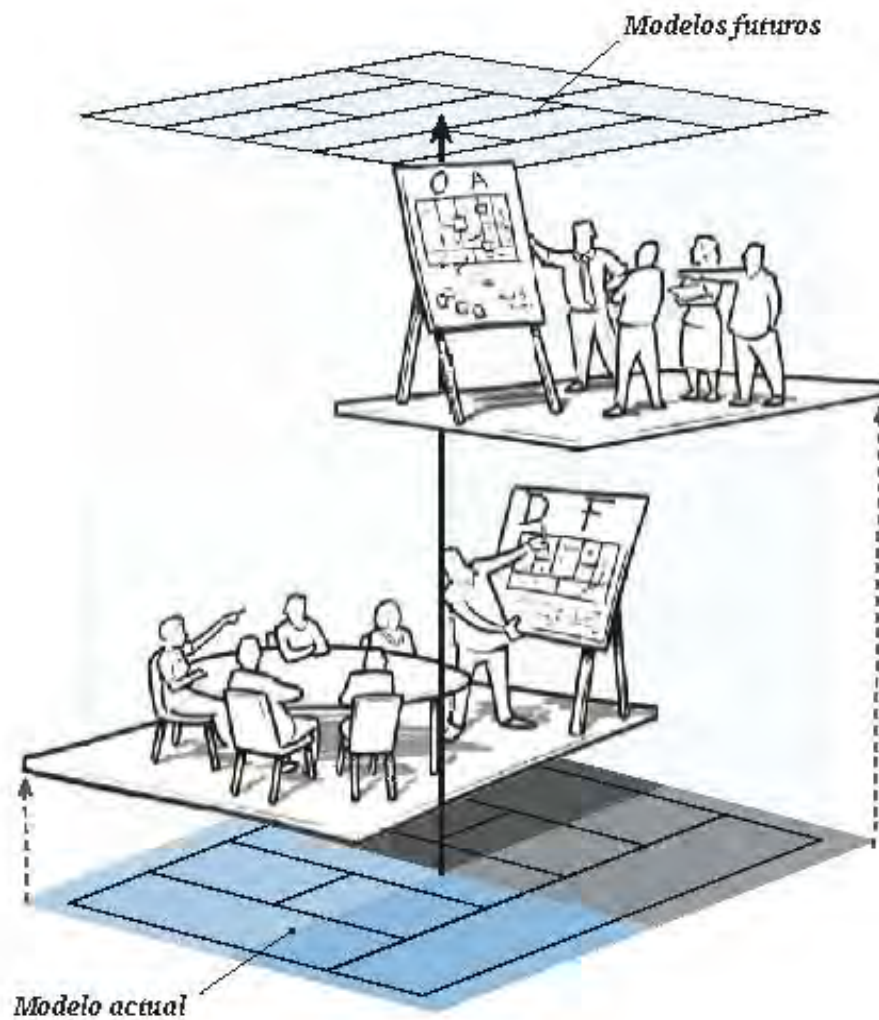


¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?



USO DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DAFO PARA DISEÑAR NUEVAS OPCIONES DE MODELO DE NEGOCIO

Un análisis DAFO estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudarte a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa. El análisis DAFO es una parte importante del proceso de diseño de prototipos de modelos de negocio (pág. 160) y, con suerte, de un nuevo modelo de negocio que podrás aplicar en el futuro.



PERSPECTIVA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO SOBRE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

EN ESTE APARTADO COMBINAMOS LAS HERRAMIENTAS DEL MODELO DE NEGOCIO con la estrategia del océano azul, un concepto acuñado por Kim y Mauborgne en su libro *La estrategia del océano azul*, que vendió millones de ejemplares. El lienzo de modelo de negocio es una extensión perfecta de las herramientas analíticas que nos presentan Kim y Mauborgne y su combinación proporciona un marco propicio para el cuestionamiento de modelos de negocio incumbentes y la creación de modelos nuevos más competitivos.

La estrategia del océano azul es un método potente para evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. El lienzo de modelo de negocio complementa el océano azul con una imagen general que nos ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en las otras partes.

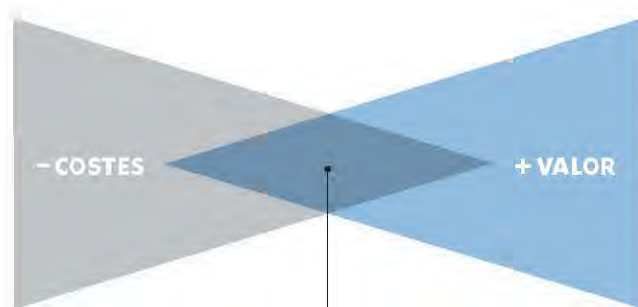
En pocas palabras, la estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman «innovación en valor». El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costes. Este

enfoque rechaza el tradicional conflicto entre diferenciación y bajo coste. Para innovar en valor, Kim y Mauborgne proponen una herramienta analítica que denominan «esquema de las cuatro acciones». Dicho esquema plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?

Además de la innovación en valor, Kim y Mauborgne proponen la exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y llegar a mercados vírgenes.

La combinación del concepto de innovación en valor y el esquema de las cuatro acciones con el lienzo de modelo de negocio crea una nueva herramienta muy potente. En el lienzo de modelo de negocio, el lado derecho representa la creación de valor y el izquierdo, los costes. Este método encaja a la perfección con la lógica de innovación en valor de Kim y Mauborgne, que propone aumentar el valor y reducir los costes.



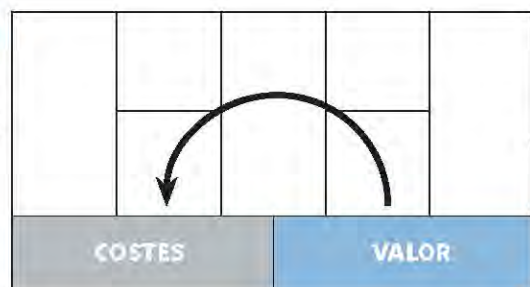
— INNOVACIÓN EN VALOR —

ELIMINAR	AUMENTAR
DE LAS VARIABLES CON UNA GRAN COMPETENCIA EN EL SECTOR, ¿CUÁLES PUEDES ELIMINAR?	¿QUÉ VARIABLES SE DEBEN AUMENTAR MUY POR ENCIMA DE LA NORMA DEL SECTOR?
REDUCIR	CREAR
¿QUÉ VARIABLES SE DEBEN REDUCIR MUY POR DEBAJO DE LA NORMA DEL SECTOR?	¿QUÉ VARIABLES, QUE EL SECTOR NO HAYA OFRECIDO NUNCA, SE DEBEN CREAR?

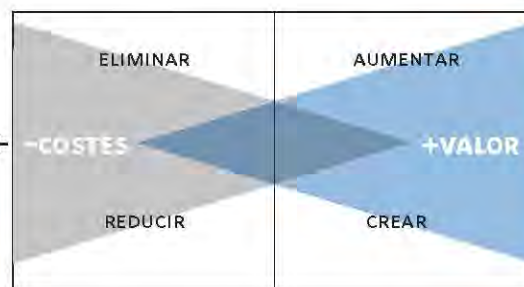
— ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES —

COMBINACIÓN DEL ESQUEMA DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL CON EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

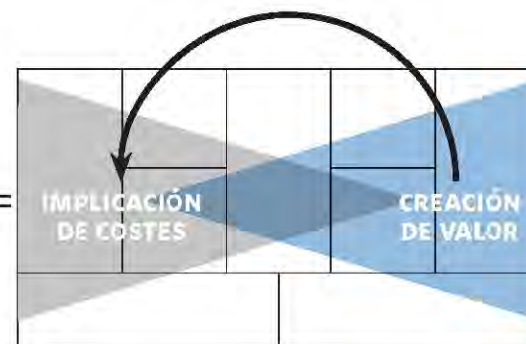
Lienzo de modelo de negocio



Innovación en valor



Combinación de ambos métodos

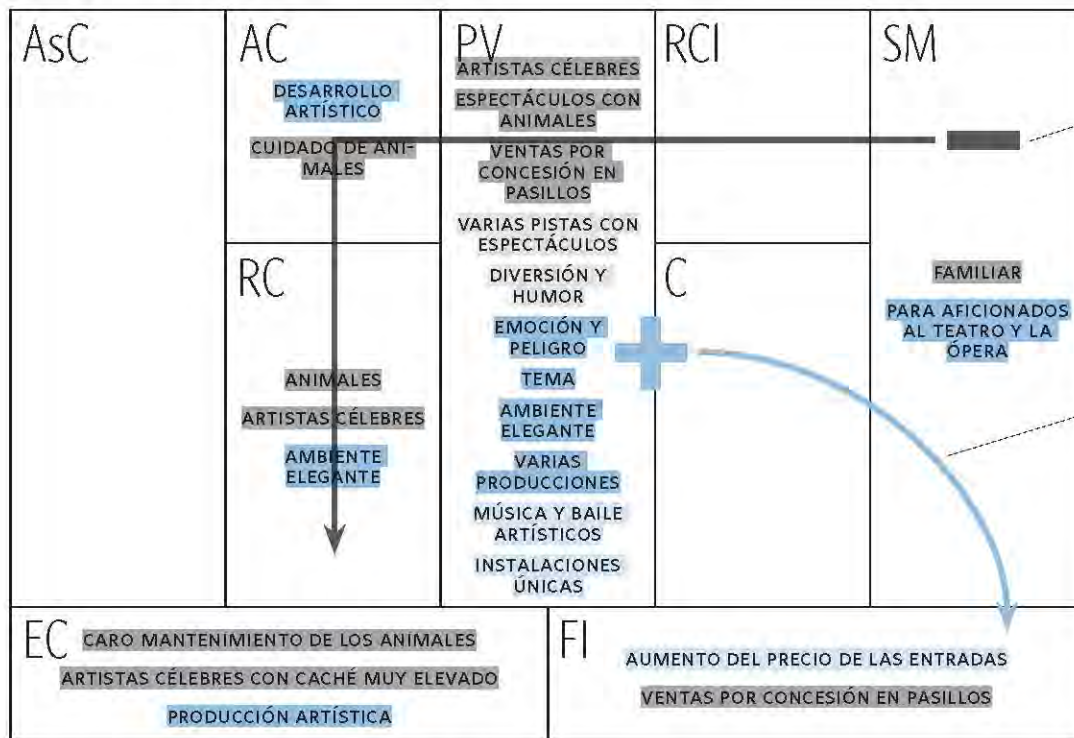


El lienzo de modelo de negocio se divide en dos partes: la derecha, centrada en el valor y los clientes, y la izquierda, basada en el coste y la infraestructura (pág. 49). La modificación de los elementos situados a la derecha tiene ciertas implicaciones para los elementos del lado izquierdo. Por ejemplo, la adición o eliminación de elementos de los módulos Propuesta de valor, Canales o Relaciones con clientes, tiene una repercusión inmediata sobre los módulos Recursos, Actividades, Asociaciones y Costes.

La estrategia del océano azul consiste en aumentar el valor y reducir los costes de forma simultánea. Para ello, es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero. El primer objetivo es la reducción de costes mediante la disminución o la eliminación de los componentes o servicios menos valiosos; el segundo, la mejora o creación de componentes y servicios de alto valor que no aumenten demasiado la base de costes.

La combinación de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio te permite analizar de forma sistemática el grado de innovación de un modelo de negocio. Puedes plantear las preguntas del esquema de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir, aumentar) con relación a cada uno de los módulos del modelo de negocio e, inmediatamente, identificar sus implicaciones para los demás componentes del modelo (por ejemplo, cómo afectan a los costes los cambios realizados en el valor y viceversa).

CIRQUE DU SOLEIL



LA ADICIÓN DEL FACTOR ARTÍSTICO A LA PROPUESTA DE VALOR CAMBIA LAS ACTIVIDADES Y LOS COSTES

LA ELIMINACIÓN DE LOS ANIMALES DEL ESPECTÁCULO REDUCE LOS COSTES CONSIDERABLEMENTE

LA PROPUESTA DE VALOR COMBINA ELEMENTOS DEL CIRCO, EL TEATRO Y LA ÓPERA, DE MODO QUE LLEGA A CLIENTES CON UN MAYOR PODER ADQUISITIVO QUE PUEDEN PAGAR MÁS POR LAS ENTRADAS

ELIMINAR

ARTISTAS CÉLEBRES
ESPECTÁCULOS DE ANIMALES
VENTAS POR CONCESIÓN EN PASILLOS
VARIAS PISTAS CON ESPECTÁCULOS

REDUCIR

DIVERSIÓN Y HUMOR
EMOCIÓN Y PELIGRO

AUMENTAR

INSTALACIONES ÚNICAS

CREAR

TEMA
AMBIENTE ELEGANTE
VARIAS PRODUCCIONES
MÚSICA Y BAILE ARTÍSTICOS

Cirque du Soleil destaca como ejemplo de aplicación de la estrategia del océano azul. A continuación aplicaremos el método combinado del océano azul y el lienzo de modelo de negocio a esta curiosa y próspera empresa canadiense.

En primer lugar, el esquema de las cuatro acciones muestra cómo jugó Cirque du Soleil con los elementos tradicionales de la propuesta de valor del circo: eliminó los elementos más caros, como los animales y los artistas célebres, y añadió otros elementos, como

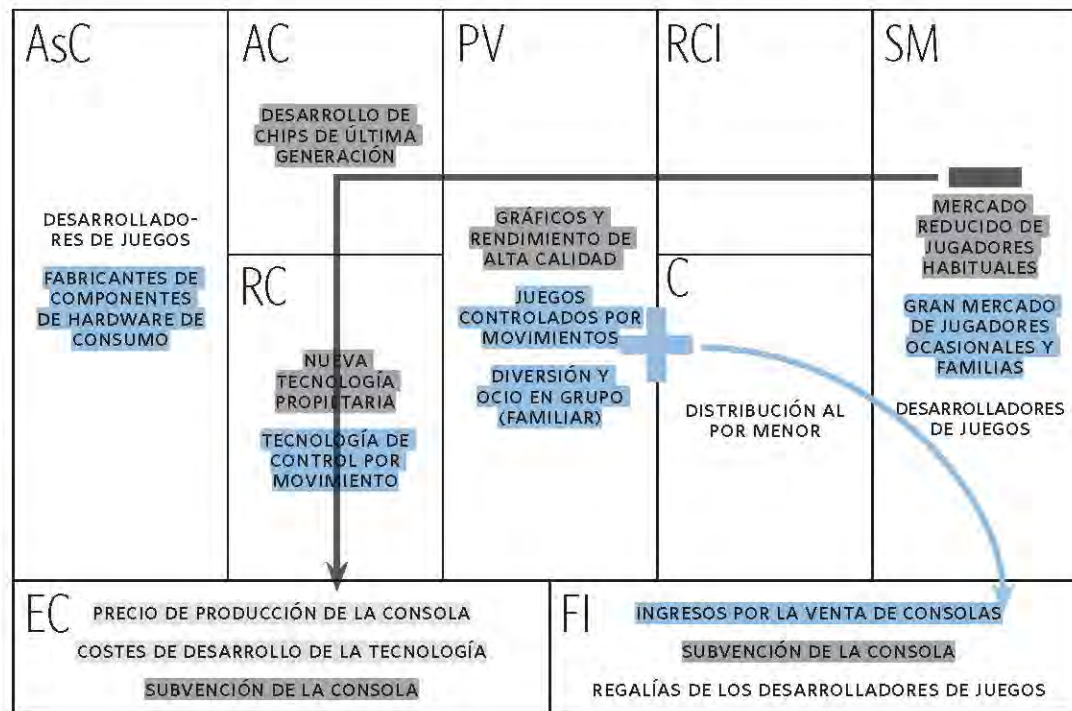
un tema, un ambiente artístico y música refinada. La reforma de la propuesta de valor permitió a Cirque du Soleil aumentar su atractivo para los aficionados al teatro y otros adultos que buscan un ocio sofisticado, dejando de lado el habitual público familiar.

Esto le permitió subir considerablemente los precios de las entradas. El esquema de las cuatro acciones, representado en azul y gris en el lienzo de modelo de negocio anterior, muestra el impacto de los cambios en la propuesta de valor.

WII DE NINTENDO



230



Ya hemos mencionado la exitosa consola Wii de Nintendo como ejemplo de patrón de modelo de negocio de plataforma multilateral (pág. 76). Ahora veremos cómo consiguió diferenciarse Nintendo de la competencia (Sony y Microsoft) desde el punto de vista de la estrategia del océano azul. Para diseñar la Wii, Nintendo recurrió a una estrategia y un modelo de negocio totalmente diferentes a los de la PlayStation 3 de Sony y la Xbox 360 de Microsoft.

La estrategia de Nintendo se basó en la premisa de que las consolas no necesitan un rendimiento y una potencia punteros. La empresa adoptó una postura radical en un sector que siempre había competido

en rendimiento tecnológico, calidad de los gráficos y realismo de los juegos: aspectos que los aficionados a los videojuegos tienen muy en cuenta. Nintendo decidió ofrecer una nueva forma de interacción con los jugadores orientada a un público más vasto. La Wii de Nintendo supuso la introducción en el mercado de una consola tecnológicamente inferior a sus rivales pero que añadía un factor de diversión extra con la tecnología de control por movimiento. Los jugadores podían controlar los juegos con una especie de varita mágica (el mando a distancia de la Wii), sólo tenían que moverse. La consola tuvo un éxito inmediato entre los jugadores ocasionales y superó en

ventas a sus rivales, orientadas al tradicional mercado de los jugadores habituales.

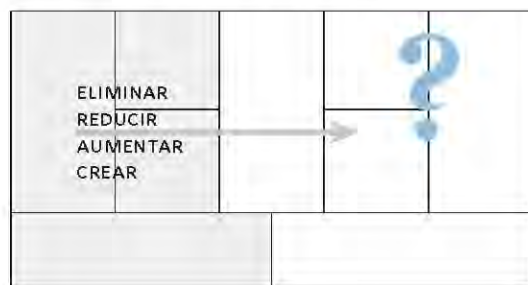
El nuevo modelo de negocio de Nintendo tiene las siguientes características: sustitución del segmento de mercado de jugadores habituales por el de jugadores ocasionales, lo que le permitió reducir el rendimiento de la consola y aumentar el factor de diversión con el control por movimiento; eliminación del desarrollo de chips de última generación y mayor uso de componentes de consumo, lo que redujo los costes y le permitió vender la consola a un precio inferior; eliminación de las subvenciones de la consola y percepción de beneficios por cada consola vendida.

ANÁLISIS DEL LIENZO CON EL ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES

La combinación de las herramientas de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio proporciona una base sólida para el análisis del modelo de negocio desde la perspectiva de la creación de valor, el cliente y la estructura de costes. Aquí proponemos tres perspectivas diferentes (segmento de mercado, propuesta de valor

y costes) que son un punto de partida ideal para estudiar el modelo de negocio con el esquema de las cuatro acciones. Los cambios que realices en los puntos de partida te permitirán analizar su impacto en las demás áreas del lienzo de modelo de negocio (consulta también los epicentros de innovación en la pág. 138).

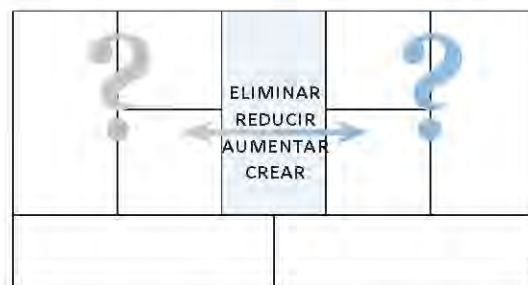
Estudio del impacto sobre los costes



Identifica los elementos más caros de la infraestructura y comprueba qué sucede si los eliminas o reduces. ¿Qué elementos de valor desaparecen? ¿Qué tendrías que hacer para compensar su ausencia? Después, identifica las inversiones en infraestructura que podrías hacer y analiza el valor que añadirían.

- ¿Qué actividades, recursos y asociaciones tienen un coste más elevado?
- ¿Qué sucede si reduces o eliminas alguno de estos factores de coste?
- ¿Cómo podrías reemplazar, con elementos más económicos, el valor perdido al reducir o eliminar los recursos, actividades o asociaciones clave?
- ¿Qué valor crearían las nuevas inversiones planificadas?

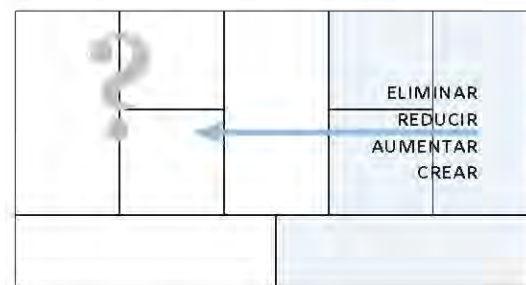
Estudio del impacto sobre la propuesta de valor



Utiliza las cuatro preguntas del esquema de las cuatro acciones para iniciar la transformación de la propuesta de valor.

- Al mismo tiempo, valora su impacto en los costes y averigua qué elementos deberías o podrías cambiar con relación al valor (canales, relaciones, fuentes de ingresos y segmentos de mercado).
- ¿Qué componentes o servicios menos valiosos podrías eliminar o reducir?
 - ¿Qué componentes o servicios se podrían mejorar o crear desde cero para ofrecer una nueva experiencia de cliente?
 - ¿Cómo afectarían los cambios de la propuesta de valor a los costes?
 - ¿Cómo afectarían los cambios de la propuesta de valor al cliente?

Estudio del impacto sobre los clientes



Aplica las cuatro preguntas del esquema a cada uno de los módulos del modelo de negocio relativos al cliente: canales, relaciones y fuentes de ingresos. Analiza qué sucede en el ámbito de los costes si eliminas, reduces, aumentas o creas elementos de valor.

- ¿En qué nuevos segmentos de mercado podrías centrarte? ¿Qué segmentos podrías reducir o eliminar?
- ¿Qué servicios necesitan realmente los nuevos segmentos de mercado?
- ¿Qué canales de contacto prefieren estos clientes y qué tipo de relación esperan?
- ¿Cómo afectaría a los costes la atención de nuevos segmentos de mercado?

GESTIÓN DE VARIOS MODELOS DE NEGOCIO

HAY VISIONARIOS, REVOLUCIONARIOS Y PROVOCADORES

—tanto emprendedores como trabajadores de empresas establecidas— generando modelos de negocio innovadores en todo el mundo. Los emprendedores se enfrentan al reto de diseñar y aplicar con éxito un modelo de negocio nuevo; por su parte, las empresas establecidas se enfrentan a una tarea igual de exigente: cómo aplicar y gestionar nuevos modelos de negocio sin dejar de lado los existentes.

Estudiosos como Constantinos Markides, Charles O'Reilly III y Michael Tushman utilizan un término para referirse a los grupos que vencen este desafío: empresas ambidiestras. La aplicación de un modelo de negocio nuevo en una empresa establecida puede ser muy difícil, ya que el nuevo modelo puede cuestionar o incluso competir con los modelos existentes. Puede que el nuevo modelo necesite una cultura empresarial diferente o que se dirija a posibles clientes que antes la empresa no tenía en cuenta. Esto plantea una pregunta: ¿cómo podemos aplicar modelos de negocio innovadores en empresas ya asentadas?

Los estudiosos tienen opiniones divididas. Muchos sugieren la segregación de las nuevas iniciativas de modelo de negocio en entidades independientes. Otros proponen una estrategia menos drástica y argumentan que los modelos de negocio innovadores pueden prosperar en las organizaciones establecidas, tanto en unidades empresariales independientes como en la misma empresa. Constantinos Markides, por ejemplo, propone un esquema de dos variables para determinar cuál es la mejor forma de gestionar los modelos de negocio nuevos y tradicionales de forma simultánea. La primera variable refleja la gravedad del conflicto entre los modelos, mientras que la segunda variable presenta la similitud estratégica. Sin embargo, Constantinos también indica que el éxito no depende únicamente de acertar en la elección de una aplicación integrada o independiente, también es importante la aplicación de dicha opción. Las

sinergias, afirma Markides, deberían aprovecharse al máximo aunque se cree una unidad independiente para el nuevo modelo.

El riesgo es otra variable que hay que tener en cuenta a la hora de decantarse por la integración o segregación de un modelo emergente. ¿Es muy elevado el riesgo de que el nuevo modelo afecte negativamente al modelo existente en cuanto a imagen de marca, beneficios o responsabilidad legal?

Durante la crisis de 2008, el grupo financiero ING estuvo a punto de hundirse por culpa de la unidad ING Direct, que proporciona servicios de banca comercial en línea y por teléfono en todo el mundo. De hecho, la gestión que hizo ING de esta unidad era más propia de una iniciativa de marketing que de un modelo de negocio nuevo e independiente que hubiera tenido mejor cabida en una entidad independiente.

Por último, cabe recordar que las elecciones evolucionan con el tiempo. Markides enfatiza que las empresas deberían considerar la posibilidad de una integración por fases o una segregación gradual de los modelos de negocio. En sus inicios, e.Schwab, la filial de internet de Charles Schwab (un corredor de bolsa americano), se estableció como una entidad independiente y, más adelante, se integró en la empresa matriz con muy buenos resultados. Tesco.com, la sucursal de Tesco (el gigante británico de la venta al por menor) en internet, realizó la transición de línea de negocio integrada a unidad independiente con éxito.

En las páginas siguientes recurrimos al lienzo de modelo de negocio para comparar los métodos de integración y segregación con tres ejemplos. La empresa del primer ejemplo, el fabricante de relojes suizo SMH, optó por la integración para el modelo de negocio de Swatch en la década de 1980. La segunda empresa, Nestlé, optó por la segregación cuando sacó al mercado la marca Nespresso. Cuando se escribió este texto, la tercera empresa, el fabricante alemán de automóviles Daimler, aún no había elegido un método para su modelo de alquiler de vehículos car2go.

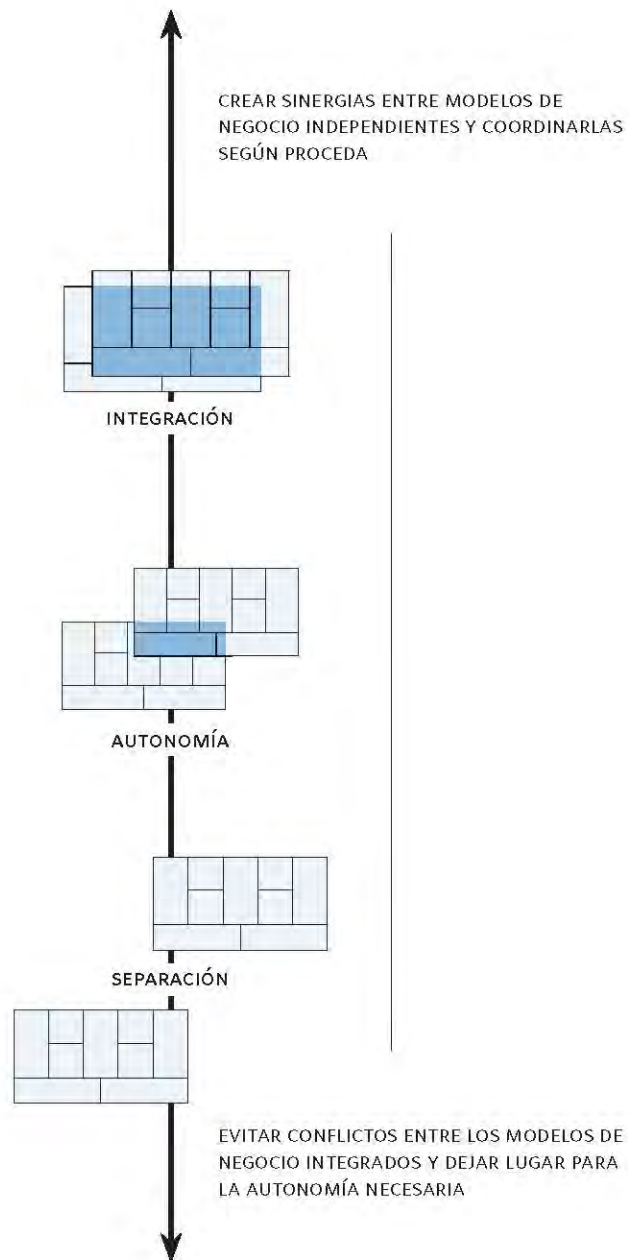
—SIMILITUD DE
NUEVE MÓDULOS—



—POTENCIAL DE GENERACIÓN
DE SINERGIAS—



—POTENCIAL DE GENERACIÓN
DE CONFLICTOS—



MODELO INDEPENDIENTE DE SMH PARA SWATCH

A mediados de la década de 1970, la industria relojera suiza, que siempre había dominado el sector de los relojes, sufrió una terrible crisis. Los fabricantes de relojes japoneses y de Hong Kong habían desbancado a la industria suiza de su posición de liderazgo con los baratos relojes de cuarzo, diseñados para el mercado de baja gama.

Los suizos siguieron creando los relojes mecánicos tradicionales para los mercados de gama alta y media, mientras la competencia asiática amenazaba incesante con entrar también en dichos segmentos de mercado.

En los primeros años de la década de 1980, esta presión se intensificó hasta el punto de que la mayoría de los fabricantes suizos, salvo algunas marcas de lujo, estaban al borde de la quiebra. Entonces, G. Hayek asumió el reinado de SMH (que más adelante se llamaría Swatch Group) y reestructuró por completo un grupo improvisado de reciente formación constituido por empresas procedentes de los relojeros suizos más afectados.

Hayek ideó una estrategia según la que SMH ofrecería una marca sólida y en crecimiento en los tres segmentos de mercado: gama baja, gama media y gama de lujo. En ese momento, las empresas suizas acaparaban una cuota del 97 % del mercado de los relojes de lujo; sin embargo, sólo llegaban al 3 % del mercado de gama media y no tenían ninguna representación en el mercado de relojes baratos, dominado por su rival asiático.

El lanzamiento de una marca nueva dirigida al mercado de gama baja era una operación provocadora y arriesgada que despertó temores entre los inversores de que la jugada canibalizase a Tissot, la marca de gama media de SMH. Desde un punto de vista estratégico, la arriesgada idea de Hayek implicaba albergar bajo un mismo techo un modelo de negocio de lujo y un modelo de negocio de bajo coste, con todos los conflictos y renunciaciones correspondientes. Sin embargo, Hayek insistió en esta estrategia de tres niveles, que promovió el desarrollo de Swatch, un nuevo tipo de reloj asequible, con precios a partir de los 40 dólares americanos.

Las especificaciones del nuevo reloj eran exigentes: un precio ajustado que pueda competir con las ofertas japonesas y, al mismo tiempo, ofrecer calidad suiza, un margen de beneficios adecuado y capacidad para sostener una línea de productos mayor. Estas exigencias obligaron a los ingenieros a renovar por completo el concepto de reloj y de fabricación, ya que no les permitían utilizar sus conocimientos sobre artesanía relojera.

El resultado fue un reloj fabricado con muchos menos componentes. La fabricación se automatizó en gran medida: las molduras reemplazaron a los tornillos, los costes de mano de obra directa se redujeron a menos del 10 % y los relojes se fabricaron en grandes cantidades. Se utilizaron los innovadores conceptos del marketing de guerrilla para sacar el reloj al mercado con varios diseños. Hayek entendió el nuevo producto como una declaración de estilo de vida, no simplemente como una forma barata de saber la hora.

Así fue como nació el reloj Swatch: un producto funcional y moderno de alta calidad a bajo precio. El resto es historia. En cinco años se vendieron 55 millones de relojes Swatch y, en 2006, la empresa celebró un volumen de ventas total superior a los 333 millones de relojes. La elección de SMH de aplicar el modelo de negocio de gama baja es especialmente interesante si tenemos en cuenta su impacto potencial en las marcas de gama alta de SMH. A pesar de representar una cultura de marca y empresarial totalmente diferente, la marca Swatch se estableció como parte de SMH, no como una entidad independiente.

No obstante, SMH tomó la precaución de conceder a todas sus marcas autonomía casi absoluta para las decisiones de marketing y relativas al producto; todas las demás operaciones estaban centralizadas. La fabricación, compra y actividad de I+D se reagruparon en una sola entidad al servicio de todas las marcas de SMH. Actualmente, SMH conserva una estricta política de integración vertical que le proporciona envergadura y la protege de la competencia asiática.



SMH

AsC	AC CONTROL DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN I+D RR.HH., FINANZAS, ETC.	PV	RCI	SM
		BLANCPAIN, OMEGA, LONGINES, RADO		SEGMENTO DE ALTA GAMA Y DE LUJO
	RC PLANTAS DE FABRICACIÓN CARTERA DE MARCAS	TISSOT, CERTINA, HAMILTON, MIDO SWATCH, FLIK FLAK	C	SEGMENTO MEDIO MERCADO MASIVO

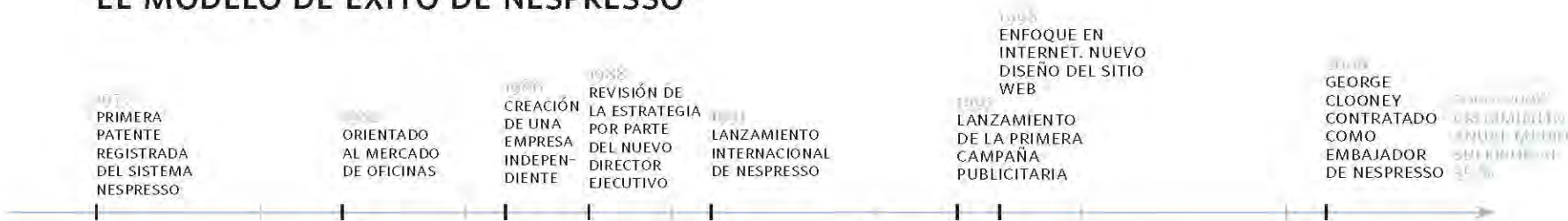
SMH es una organización de integración vertical que tiene los procesos de producción, I+D y RR.HH. centralizados.

Todas las sucursales de SMH son independientes a la hora de tomar decisiones de comunicación de marketing, diseño y producto.

Swatch

AsC	AC DISEÑO DE PRODUCTO MARKETING Y COMUNICACIÓN	PV	RCI	SM	FI VENTA DE RELOJES
SMH COMO SOCIO DE PRODUCCIÓN	RC DISEÑO DE SWATCH MARCA SWATCH	(SEGUNDO) RELOJ PARA UN ESTILO DE VIDA MODERNO DE BAJO COSTE	TIENDAS SWATCH VENTA AL POR MENOR ACONTECIMIENTOS RELACIONADOS CON EL ESTILO DE VIDA MARKETING DE GUERRILLA	MERCADO MASIVO	
EC PAGOS A SMH EN CONCEPTO DE FABRICACIÓN MARKETING			FI VENTA DE RELOJES		

EL MODELO DE ÉXITO DE NESPRESSO



La marca Nespresso de Nestlé —la empresa alimentaria más grande del mundo, cuyas ventas en 2008 alcanzaron los 101 mil millones de dólares americanos— es otro ejemplo de organización ambidiestra.

Nespresso, que factura más de 1,9 mil millones de dólares al año gracias a las cápsulas monodosis de los mejores cafés, refleja claramente el modelo de negocio ambidiestro. En 1976, Eric Favre, un joven investigador del laboratorio de Nestlé, registró la primera patente del sistema Nespresso. En ese momento, la marca Nescafé de Nestlé dominaba el mercado del café soluble, pero no tenía demasiada fuerza en los segmentos del café tostado y molido. El sistema Nespresso se diseñó para cubrir esta laguna con una máquina y un sistema de cápsulas que ofreciesen un café expreso de alta calidad.

Se creó una unidad interna, dirigida por Favre, para eliminar los problemas técnicos y comercializar el sistema. Tras un pequeño intento fallido de entrar en el mercado de la restauración, Nestlé constituyó en 1986 la entidad Nespresso S. A., una filial en propiedad absoluta que ofrecería el sistema a oficinas con la colaboración de otra *joint venture* de Nestlé con un fabricante de máquinas de café, ya operativa en el mercado empresarial. Nespresso S. A. era totalmente independiente de Nescafé, la consolidada empresa de cafés de Nestlé. Sin embargo, en 1987, las ventas de Nespresso habían caído muy por debajo de las expectativas y la empresa se mantenía a flote únicamente gracias al elevado stock de máquinas de café de calidad.

En 1988, Nestlé contrató a Jean-Paul Gaillard como nuevo director ejecutivo de Nespresso. Gaillard reformó por completo el modelo de negocio de la empresa con dos cambios drásticos. En primer lugar, Nespresso dejó de lado el mercado de oficinas para centrarse en hogares con rentas elevadas y empezó a vender cápsulas de café directamente por correo. Esta estrategia era insólita en Nestlé, que mantenía una

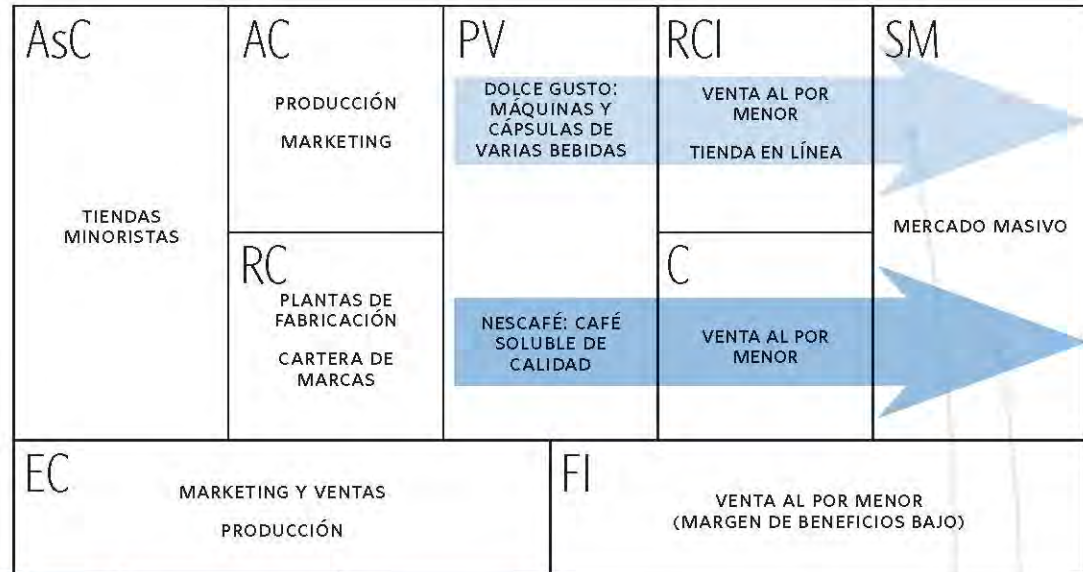
tradición de venta en mercados masivos a través de canales minoristas (más adelante, Nespresso introduciría la venta en línea y en tiendas de lujo en ubicaciones exclusivas, como los Campos Eliseos, y abriría sus propias *boutiques* en centros comerciales exclusivos). El modelo tuvo éxito y en la última década Nespresso ha disfrutado de un crecimiento anual medio superior al 35 %.

Resulta interesante identificar las diferencias entre Nespresso y Nescafé. Nescafé se centra en la venta indirecta de café soluble a través de minoristas del mercado masivo, mientras que Nespresso lo hace en la venta directa a consumidores adinerados. Estos enfoques requieren una logística, recursos y actividades totalmente diferentes, por lo que el riesgo de canibalización directa era inexistente. No obstante, esta particularidad también dejaba poco margen para la sinergia entre las dos empresas. El principal conflicto entre Nescafé y Nespresso nació a raíz del elevado consumo de tiempo y recursos que exigía la actividad empresarial hasta que Nespresso empezó a funcionar. Probablemente fue la segregación empresarial la que impidió la cancelación del proyecto Nespresso en los tiempos difíciles.

Pero la historia no termina ahí. En 2004, Nestlé quiso introducir un sistema nuevo que, además de cafés expreso, pudiese hacer también capuchinos y cafés *latté*. Sin duda, la cuestión era encontrar el modelo de negocio y la marca adecuados para lanzar el sistema. ¿O sería preferible crear una empresa nueva, como se hizo con Nespresso? En un principio, la tecnología se desarrolló en Nespresso, aunque los capuchinos y cafés *latté* parecían más orientados al mercado masivo de gama media. Finalmente, Nestlé decidió comercializar una nueva marca, Nescafé Dolce Gusto, e integrar el producto en la estructura organizativa y el modelo de negocio de mercado masivo de Nescafé. Las cápsulas Dolce Gusto están disponibles en la misma estantería que el café soluble Nescafé y en internet, a modo de tributo al éxito en línea de Nespresso.

CARTERA DE MODELOS DE NEGOCIO DE CAFÉ DE NESTLÉ

Nescafé



Nespresso



MODELO DE NEGOCIO DE CAR2GO DE DAIMLER

Introducción en el mercado de car2go

DESARROLLO DEL CONCEPTO	FASE PILOTO INTERNA	FASE PILOTO INTERNA EXTENDIDA	FASE PILOTO PÚBLICA EN ULM	FASE PILOTO INTERNA EN AUSTIN	FASE PILOTO PÚBLICA EN AUSTIN	¿QUÉ FORMATO EMPRESARIAL?
----------------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	------------------------------

Cuando se escribió este texto, nuestro último ejemplo se encontraba aún en fase de desarrollo. Car2go es un nuevo concepto de movilidad creado por el fabricante de automóviles alemán Daimler. Este concepto es un ejemplo de innovación en modelos de negocio complementaria del modelo principal de la empresa matriz en cuanto a fabricación, venta y financiación de vehículos de todo tipo: desde coches de lujo hasta camiones y autobuses.

La principal actividad de Daimler genera unos ingresos anuales superiores a los 136 mil millones de dólares procedentes de la venta de más de dos millones de vehículos.

Car2go, por su parte, es una empresa emergente que ofrece a los habitantes de las ciudades un servicio de movilidad a petición que cuenta con una flota de coches Smart repartida por toda la ciudad (Smart es la marca que ofrece los vehículos más pequeños y económicos Daimler). Actualmente, el servicio está en fase de prueba en Ulm (Alemania), uno de los principales centros operativos de Daimler. El modelo de negocio se desarrolló en el departamento de innovación empresarial de Daimler, que se encarga de la articulación de nuevas ideas empresariales y el soporte para su aplicación.

Car2go presenta el esquema siguiente: una flota de coches biplaza Smart Fortwo disponibles en toda la ciudad y que los clientes pueden utilizar en cualquier momento. Una vez que se han registrado, los clientes pueden alquilar un coche en el acto (o reservarlo con antelación) para utilizarlo todo el tiempo que lo necesiten. Cuando termina el viaje, el conductor sólo tiene que aparcar el coche en un punto de la ciudad. El alquiler cuesta 0,19 €/minuto, todo incluido, o 9,9 €/hora; el máximo diario es de 49 €. Los clientes pagan una cuota mensual. El concepto es similar al de empresas de *car-sharing* conocidas como Zipcar en Norteamérica y el Reino Unido, con diferencias como la libertad de elegir cualquier plaza de parking, la posibilidad de alquilar en el acto durante el tiempo deseado y una sencilla estructura de precios. Daimler lanzó el servicio car2go, que

le pareció un complemento curioso de su actividad principal, en respuesta a la imparable tendencia global hacia la urbanización. Como el modelo de servicios que es, car2go tiene una dinámica totalmente diferente a la tradicional de Daimler y, en comparación, los ingresos que genere probablemente serán bajos durante unos años. Sin embargo, Daimler ha depositado muchas esperanzas en el éxito a largo plazo de car2go.

En la fase piloto, iniciada en octubre de 2008, se pusieron cincuenta coches Fortwo a disposición de unos quinientos empleados del centro de investigación de Daimler en Ulm. Estos quinientos clientes, sumados a doscientos familiares, participaron como clientes iniciales. El objetivo era comprobar los sistemas técnicos, obtener datos sobre la aceptación y el comportamiento de los usuarios y hacer una especie de prueba en carretera del servicio. En febrero de 2009 se amplió la prueba piloto con empleados de los puntos de servicio y venta de Mercedes-Benz y otras filiales de Daimler, y el número de vehículos se aumentó a cien. A finales de marzo, se realizó una prueba pública con doscientos vehículos y car2go ofreció sus servicios a los turistas y los 120.000 residentes de Ulm.

Al mismo tiempo, Daimler anunció una prueba piloto en Austin (Texas), cuya población asciende a 750.000 habitantes. Como en la primera fase de la prueba alemana, car2go empezará con un grupo limitado de usuarios (empleados de la ciudad, por ejemplo) para después abrirse al público general. Estas pruebas piloto pueden entenderse como prototipos de un modelo de negocio (pág. 160). Actualmente, se está definiendo el formato empresarial del prototipo de modelo de negocio de car2go.

Cuando se escribió este texto, Daimler aún no había decidido si debía integrar car2go internamente o establecerla como una empresa independiente. Daimler empezó con un diseño de modelo de negocio seguido de una prueba de concepto in situ y postergó la decisión hasta que fuese posible evaluar la relación de car2go con su principal actividad empresarial.

Daimler

Método gradual de Daimler para la innovación en modelos de negocio:

FASE 1: Diseño del modelo de negocio en el departamento de innovación de Daimler

FASE 2: prueba de campo del concepto realizada por el departamento de innovación de Daimler

FASE 3: decisión de la estructura organizativa del nuevo modelo de negocio (integración o segregación) según la relación establecida con la actividad principal

AsC	AC FABRICACIÓN DISEÑO	PV COCHES, CAMIONES, FURGONETAS, AUTOBUSES, SERVICIOS FINANCIEROS (POR EJEMPLO, MARCAS MERCEDES)	RCI MARCAS DE GAMA ALTA PRINCIPALMENTE	SM MERCADO MASIVO
	RC PLANTAS DE VEHÍCULOS PROPIEDAD INTELLECTUAL MARCAS		C CONCESIONARIOS EQUIPO COMERCIAL	
EC MARKETING Y VENTAS FABRICACIÓN I+D			FI VENTA DE VEHÍCULOS FINANCIACIÓN DE VEHÍCULOS	

car2go

AsC GOBIERNO DE LA CIUDAD	AC GESTIÓN DE LA FLOTA GESTIÓN TELEMÁTICA LIMPIEZA	PV TRANSPORTE URBANO INDIVIDUAL SIN COCHE EN PROPIEDAD	RCI REGISTRO ÚNICO	SM HABITANTES DE CIUDADES
	RC EQUIPO DE SERVICIO SISTEMAS TELEMÁTICOS FLOTA DE VEHÍCULOS SMART FORTWO		C CAR2GO.COM TELÉFONO MÓVIL APARCAMIENTOS CAR2GO TIENDAS CAR2GO RECOGIDA/ ENTREGA EN CUALQUIER PUNTO	
EC GESTIÓN DE SISTEMAS GESTIÓN DE LA FLOTA			FI TARIFA POR HORA: 9,90 € (TODO INCLUIDO)	