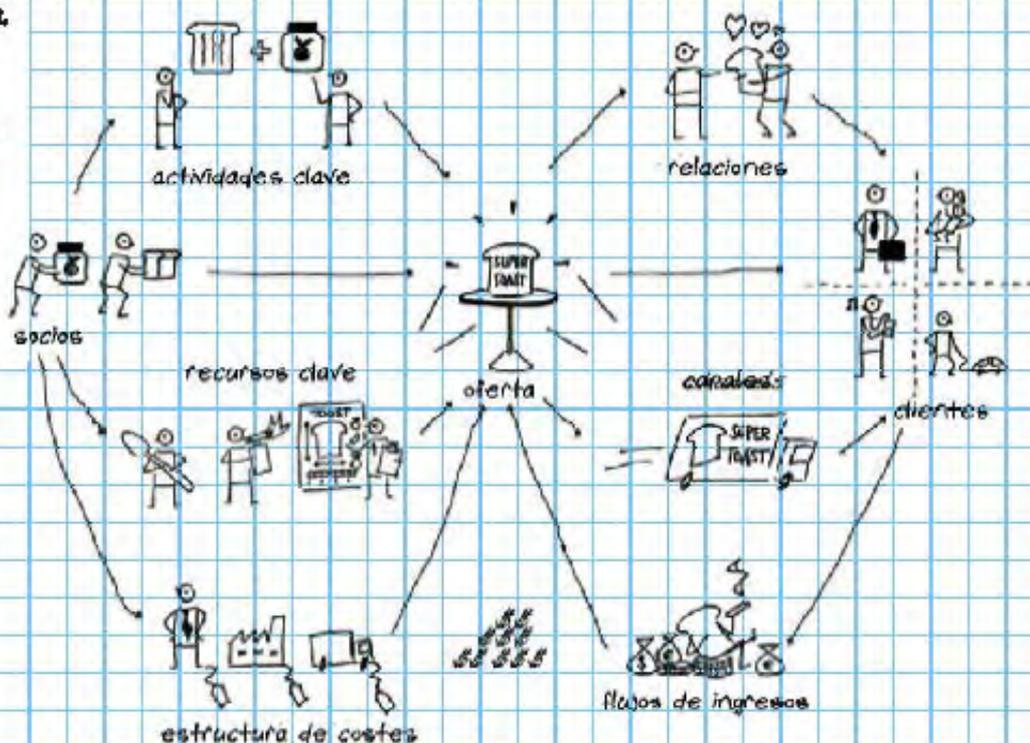


# Modelo de negocio de SuperToast, Inc.

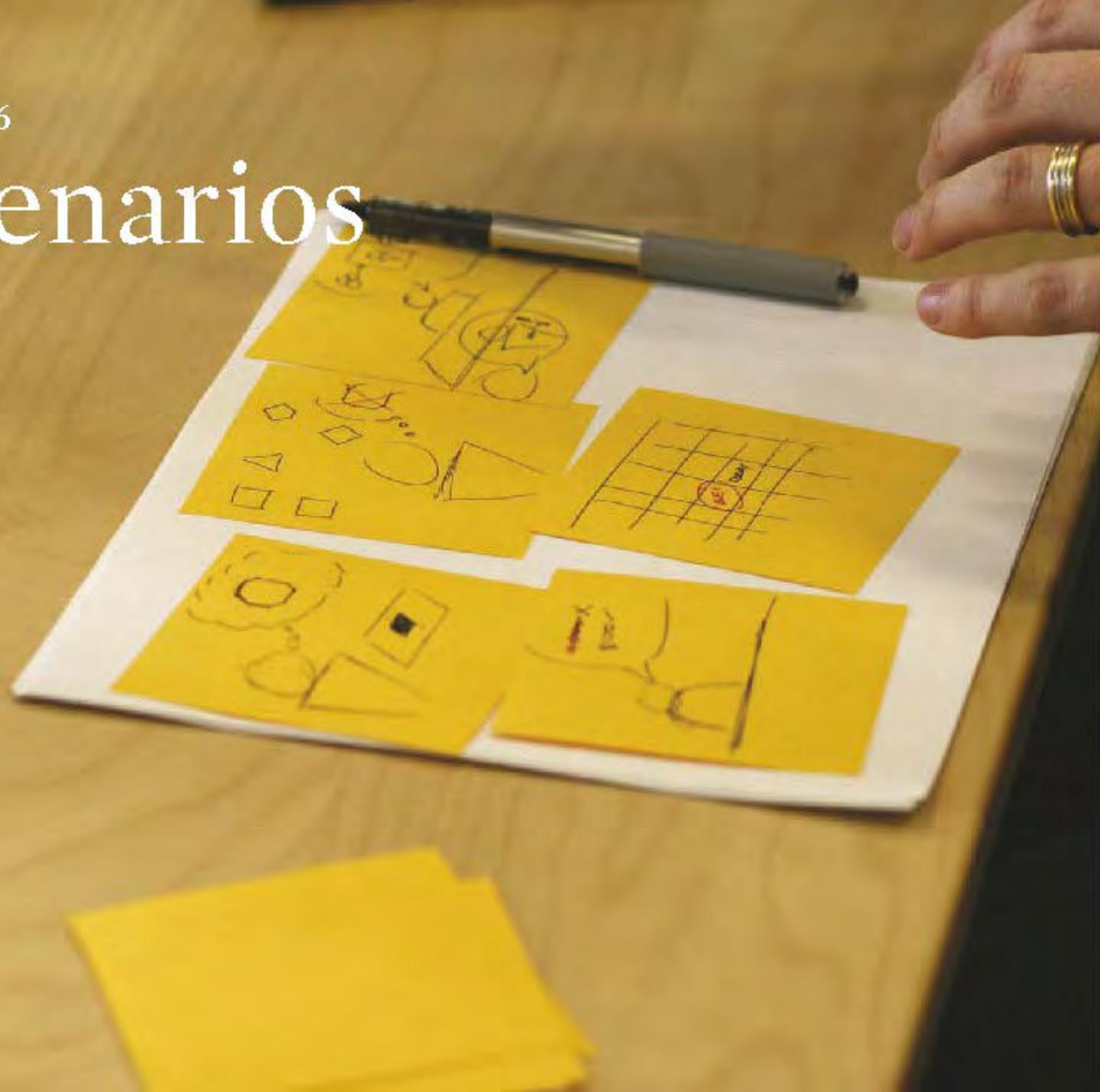
Empieza a practicar tus habilidades para explicar un modelo de negocio mediante una historia con este sencillo, e incluso un poco tonto, ejercicio: el modelo de negocio de SuperToast, Inc. desarrollado en el lienzo siguiente. Puedes empezar en cualquier punto: clientes, propuesta de valor, recursos clave, etc. Invéntate una historia, con la única limitación de las nueve imágenes que describen el modelo de negocio de SuperToast, Inc. Intenta contar la historia varias veces, empezando en un módulo diferente en cada ocasión. Los distintos puntos de partida darán a la historia un giro particular y enfatizarán diferentes aspectos del modelo.

Por cierto, éste es un método maravilloso para presentar el lienzo de modelo de negocio a los legos de forma sencilla y atractiva.



Técnica n.º 6

# Escenarios



*El profesor Jeffrey Huang y Muriel Waldvogel parecen absortos en la evaluación de modelos a escala de la Casa Suiza, la nueva sede consular suiza, que se construirá en Boston (Massachusetts)...*

... Huang y Waldvogel fueron contratados para realizar el diseño arquitectónico del edificio, que no se utilizará para emitir visados, sino como centro para el intercambio de información y el establecimiento de contactos. Ambos están estudiando varios escenarios en los que se podría utilizar la sede y han creado modelos físicos y guiones con el fin de materializar el objeto de este innovador edificio gubernamental.

En uno de los escenarios, Nicolás, un cirujano suizo que acaba de mudarse a Boston, visita la Casa Suiza para conocer a otros científicos y miembros afines de la comunidad suizo-americana. En otro escenario, el profesor Smith acude a la casa suiza para presentar su investigación del MIT Media Lab a la comunidad suiza de Boston y a los académicos de dos universidades suizas mediante una conexión a internet de alta velocidad.

Estos escenarios, aunque sencillos, son el resultado de una investigación intensiva de las funciones que podría desempeñar el nuevo tipo de consulado. Las historias reflejan las intenciones del gobierno suizo y sirven como herramientas para la reflexión sobre el diseño del edificio. Al final, el nuevo edificio acogió eficazmente los usos previstos y cumplió los objetivos.

Actualmente, casi una década después de su concepción, la Casa Suiza goza de una excelente reputación por su contribución al fortalecimiento de los vínculos internacionales de las comunidades científica y tecnológica de Boston. Bajo el nombre Swiss Knowledge Network, o swissnex, esta casa ha sido la inspiradora de instalaciones afines en Bangalore, San Francisco, Sha nghái y Singapur.



# Diseño de modelos de negocio basado en escenarios

---

Los escenarios pueden ser guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes. Al igual que el pensamiento visual (pág. 146), la creación de prototipos (pág. 160) y la narración de historias (pág. 170), los escenarios convierten lo abstracto en tangible. En el tema que nos ocupa, su función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado.

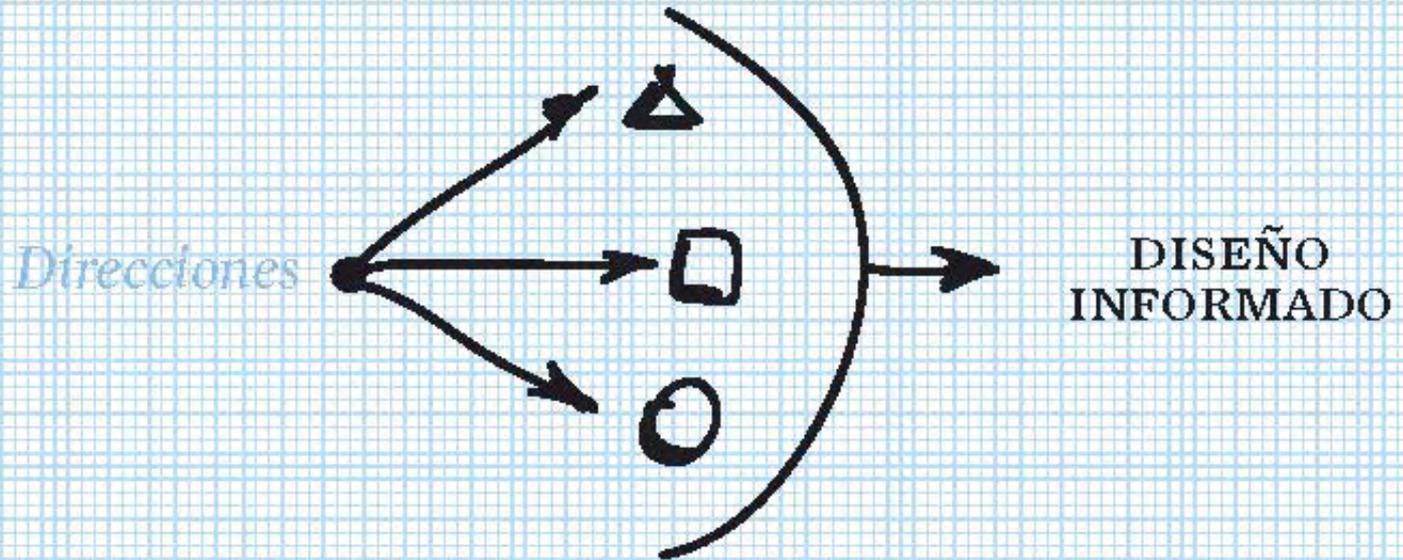
Aquí comentaremos dos tipos de escenarios. En el primero se describen diversos aspectos relacionados con el cliente: cómo se utilizan los productos o servicios, qué tipos de clientes los utilizan o cuáles son las preocupaciones, los deseos y los objetivos de los clientes. Estos escenarios se basan en aportaciones de clientes (pág. 126), pero van un paso más allá al incorporar información sobre los clientes en una serie de imágenes concretas y definidas. Al describir una situación específica, el escenario hace tangible la aportación del cliente.

En un segundo tipo de escenario se describe el entorno en que un modelo de negocio competirá en el futuro. En este caso, el objetivo no es predecir el futuro, sino imaginar varios futuros con detalles concretos. Este ejercicio ayuda a los innovadores a reflexionar

sobre el modelo de negocio más adecuado para los diferentes futuros. En la literatura sobre estrategia, este método se analiza en profundidad dentro de la planificación de escenarios. La aplicación de técnicas de planificación de escenarios a la innovación en modelos de negocio obliga a la reflexión sobre cómo tendría que evolucionar un modelo en determinadas circunstancias. Esto contribuye a una mejor comprensión tanto del modelo como de las posibles adaptaciones necesarias y, lo que es más importante, nos ayuda a estar preparados para el futuro.



## HACER TANGIBLE



# Exploración de ideas

Los escenarios de clientes nos guían en el diseño de modelos de negocio, nos ayudan con cuestiones como la identificación de los canales adecuados, las relaciones que debemos establecer y las soluciones por las que los clientes están dispuestos a pagar. Una vez que hayamos generado escenarios para varios segmentos de mercado, podemos

preguntarnos si basta con un modelo de negocio para atenderlos a todos o si es necesario adaptar el modelo a cada uno de los segmentos.

A continuación se presentan tres casos diferentes donde se describen servicios basados en la ubicación que utilizan sistemas GPS. Estos casos informan sobre el diseño

del modelo de negocio, pero están abiertos a preguntas específicas sobre la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con clientes y las fuentes de ingresos. Los ejemplos están escritos desde el punto de vista de un operador de telefonía móvil que trabaja en el desarrollo de modelos de negocio innovadores.

## EL SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO

Tom siempre soñó con tener un pequeño negocio. Sabía que sería difícil, pero ganarse la vida con lo que le gustaba merecía el esfuerzo de trabajar más a cambio de menos.

Tom es un cinéfilo con conocimientos enciclopédicos sobre cine, una cualidad muy apreciada por los clientes de su servicio de películas en DVD a domicilio. Los clientes pueden hacerle preguntas sobre los actores, las técnicas de producción o cualquier otro aspecto relacionado con la película antes de alquilarla.

Dada la intensa competencia del mercado en línea, no es un negocio fácil. Sin embargo, Tom ha conseguido aumentar su productividad y mejorar el servicio al cliente con un nuevo planificador de entregas mediante GPS, que adquirió a su operador de telefonía móvil. A cambio de una pequeña cuota, Tom dispone en el teléfono de un software que pudo integrar fácilmente en su programa de gestión de relaciones con clientes. Este software le ahorró mucho tiempo, ya que le ayudó a planificar mejor las rutas de entrega y a evitar los trayectos con mucho tráfico. Además, el servicio también está disponible en los teléfonos móviles de dos empleados que le ayudan los fines de semana, cuando se produce el pico de trabajo. Tom sabe que su pequeño negocio no le hará rico, pero no lo cambiaría por un puesto en plantilla.

## LOS TURISTAS

Dale y Rose se van a París a pasar un fin de semana largo y están muy emocionados porque no han vuelto a Europa desde su luna de miel, hace veinticinco años. La pareja, que dejará a sus tres hijos con los abuelos en Portland, organizó esta pequeña escapada con sólo dos semanas de antelación. No tenían tiempo ni ganas de planificar el viaje, así que decidieron improvisar sobre la marcha. En el vuelo, leyeron un artículo en la revista del avión sobre un nuevo servicio turístico basado en la tecnología GPS que se ofrece a través de un teléfono móvil. Dale y Rose, dos fanáticos de la tecnología, alquilaron el equipo recomendado nada más llegar al aeropuerto Charles de Gaulle. Esto les permitió disfrutar de la ciudad siguiendo el recorrido personalizado que les propuso el dispositivo. Visitaron la ciudad sin haber consultado ni una sola guía tradicional. Lo que más les gustó fue la guía de audio que sugiere varias opciones de información histórica y de referencia cuando llegan a un sitio determinado. En el vuelo de regreso, Dale y Rose conversan sobre la posibilidad de mudarse a París cuando se jubilen. Entre risas, se preguntan si el dispositivo móvil sería suficiente para ayudarles en la adaptación a la cultura francesa.

## EL VITICULTOR

Alexander heredó los viñedos de su padre, que a su vez los heredó del abuelo de Alexander, que emigró de Suiza a California con el fin de plantar vides. Alexander sigue fiel al espíritu trabajador de la familia y ha introducido alguna innovación en la larga tradición cosechera. Su último descubrimiento es una sencilla aplicación de gestión de las tierras que ha integrado en su teléfono móvil. La aplicación no se diseñó para vinateros, pero está hecha de forma que Alexander pudo adaptarla fácilmente a sus necesidades. Consiguió integrarla en su lista de tareas, de modo que ahora tiene una lista de tareas pendientes con información GPS que le recuerda cuándo y dónde tiene que comprobar la calidad del suelo o la uva. En estos momentos está sopesando la posibilidad de compartir la aplicación con todos los directivos de la empresa, pues la herramienta sólo tiene sentido si todos los miembros del equipo de gestión actualizan la base de datos de calidad del suelo y la uva.

## LOS TURISTAS

- ¿El servicio debería basarse en un dispositivo propietario o en una aplicación que se pueda descargar al dispositivo de audio del cliente?
- ¿Las aerolíneas podrían ser un canal para la distribución del servicio/dispositivo?
- ¿Qué socios de contenido podrían estar interesados en formar parte del servicio?
- ¿Por qué propuestas de valor estarían más dispuestos a pagar los clientes?

## EL SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO

- ¿El valor añadido justifica una cuota mensual por los servicios de entrega?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación más sencillos para dichos segmentos de mercado?
- ¿Con qué otros dispositivos o software habría que integrar este servicio?

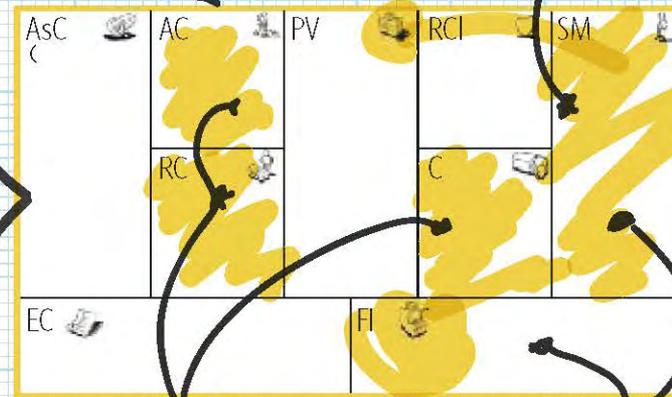
## EL VITICULTOR

- ¿El valor añadido es suficiente para que el propietario de un terreno esté dispuesto a pagar una cuota de servicio mensual?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación más sencillos para dichos segmentos de mercado?
- ¿Con qué otros dispositivos o software habría que integrar este servicio?

## PREGUNTAS RELATIVAS AL MODELO DE NEGOCIO

¿Sería un mismo modelo para atender a los tres segmentos de mercado?

¿Cada segmento necesita una propuesta de valor específica?



¿Sería posible crear sinergias de recursos, actividades o canales atendiendo de forma simultánea a los tres segmentos de mercado?

¿Sería posible atender a uno o varios segmentos de mercado a un coste bajo o cero para atraer a otros clientes más rentables?

# Escenarios futuros

El escenario es otra de las herramientas de reflexión que nos ayudan a recapacitar sobre los modelos de negocio del futuro. Los escenarios estimulan la creatividad con contextos futuros concretos para los que podemos inventar modelos de negocio adecuados. Esto suele resultar más sencillo y productivo que el *brainstorming* sobre posibles modelos de negocio. No obstante, este método requiere invertir cierto tiempo en el desarrollo de varios escenarios, lo cual puede ser costoso en función de su profundidad y realismo.

El sector farmacéutico requiere, por varios motivos, la generación constante de nuevos modelos de negocio. En los últimos años, la productividad investigadora de las principales empresas ha decaído, por lo que estas empresas están muy presionadas para descubrir y comercializar nuevos medicamentos estrella, que es la base de su negocio. Al mismo tiempo, las patentes de muchas de sus «vacas gordas» están empezando a caducar. Esto significa que los ingresos generados por esos medicamentos seguramente se desviarán hacia los fabricantes de medicamentos genéricos. La combinación de una cartera vacía de productos nuevos y la evaporación de los ingresos no son más que dos de los quebraderos de cabeza que ocupan a las farmacéuticas implicadas.

En este turbulento contexto, la combinación de la técnica de *brainstorming* sobre modelos de negocio con el desarrollo de una serie de escenarios puede ser un ejercicio muy productivo. Los escenarios propician el pensamiento creativo, lo cual no siempre resulta fácil cuando el objetivo es diseñar modelos de negocio innovadores. A continuación se explica a grandes rasgos cómo se podría realizar un ejercicio de este tipo.

En primer lugar, debemos inventar una serie de escenarios que representen el futuro del sector farmacéutico. Es preferible que esta tarea la realicen especialistas en la planificación de escenarios que dispongan de las herramientas y los métodos adecuados. A modo de ilustración, hemos desarrollado cuatro escenarios vacíos basados en dos criterios que podrían reflejar la evolución del sector farmacéutico en los próximos diez años. Por supuesto, hay otros factores que hay que tener en cuenta y se podrían elaborar múltiples escenarios a partir de una investigación más exhaustiva del sector.

Los factores que hemos seleccionado son el nacimiento de la medicina personalizada y la transición del tratamiento a la prevención. El primer factor se basa en los avances de la farmacogenómica, que es la ciencia que estudia

las causas subyacentes de las enfermedades en función de la estructura del ADN de una persona. Quizá algún día existan tratamientos totalmente personalizados que utilicen medicamentos creados a partir de la estructura genética de una persona. La transición del tratamiento a la prevención está motivada en parte por la farmacogenómica, en parte por los avances en los diagnósticos y en parte por la renovada conciencia sobre el ahorro económico, así como por la convicción cada vez más extendida de que la prevención es más barata que la hospitalización y los tratamientos. Estos dos factores sugieren tendencias que podrían materializarse, o no, y nos proporcionan los cuatro escenarios de la imagen situada en la página siguiente:

- **SISTEMA TRADICIONAL:** la medicina personal no consigue hacerse realidad a pesar de su viabilidad tecnológica (por ejemplo, cuestiones de privacidad) y los tratamientos siguen siendo la principal fuente de ingresos.
- **MY.MEDICINE:** la medicina personal se materializa, pero el tratamiento sigue siendo la principal fuente de ingresos.
- **EL PACIENTE SANO:** el cambio hacia la medicina preventiva continúa, pero la medicina personal sigue siendo una moda pasajera a pesar de su viabilidad tecnológica.
- **REINVENCIÓN DEL SECTOR FARMACÉUTICO:** la medicina personal y preventiva constituyen áreas de crecimiento en el sector farmacéutico.

# Modelos de negocio del futuro para el sector farmacéutico

## C) El paciente sano

- ¿Qué tipo de relación con el cliente exige una medicina preventiva eficaz?
- ¿Cuáles deberían ser los principales socios para el desarrollo de un modelo de negocio de medicina preventiva?
- ¿Qué implica la transición hacia la medicina preventiva con respecto a la relación entre los médicos y el equipo comercial?

## A) Sistema tradicional

- Si estos dos factores no cambian, ¿qué aspecto tendrá nuestro modelo de negocio en el futuro?

LA PREVENCIÓN SE CONVIERTE EN LA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS

LA MEDICINA PERSONALIZADA SIGUE SIENDO UNA MODA PASAJERA

## D) Reinención del sector farmacéutico

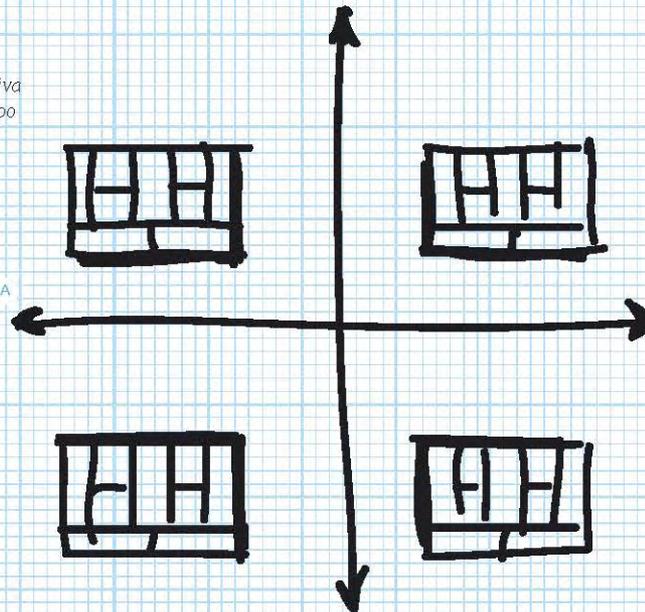
- ¿Qué aspecto tiene nuestra propuesta de valor en este nuevo panorama?
- ¿Qué papel desempeñan nuestros segmentos de mercado en el nuevo modelo de negocio?
- ¿Deberíamos desarrollar las actividades pertinentes, como la bioinformática y la secuenciación genética, internamente o externalizarlas?

LA MEDICINA PERSONALIZADA SE CONVIERTE EN EL SOSTÉN DEL MERCADO

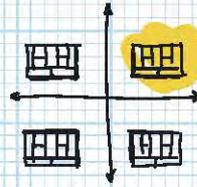
## B) My.medicine

- ¿Qué tipo de relación deberíamos establecer con los pacientes?
- ¿Qué canales de distribución son más adecuados para la medicina personalizada?
- ¿Qué recursos y actividades, como la bioinformática y la secuenciación genética, tenemos que desarrollar?

LOS TRATAMIENTOS SIGUEN SIENDO LA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS



# Escenario D: reinención del sector farmacéutico



El panorama del sector farmacéutico ha cambiado radicalmente. La investigación farmacogenómica ha cumplido su promesa y ha pasado a ser una parte esencial de la industria. Los medicamentos personalizados, adaptados al perfil genético de la persona, generan un porcentaje elevado de los ingresos. Todo esto ha dado una mayor relevancia a la prevención, que está reemplazando poco a poco a los tratamientos gracias a las mejores herramientas de diagnóstico y a una mayor comprensión de los vínculos entre enfermedades y perfiles genéticos individuales.

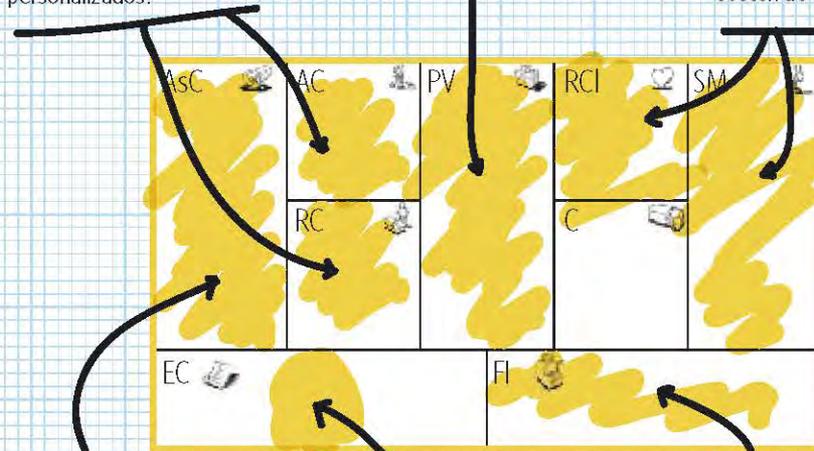
Estas dos tendencias (la aparición de los medicamentos personalizados y la mayor relevancia de la prevención) han transformado por completo el modelo de negocio de la industria farmacéutica. Además, han tenido un impacto brutal en los recursos y las actividades clave del sector farmacéutico, han transformado la forma en que los laboratorios se dirigen a los clientes y han provocado cambios sustanciales en el patrón de generación de ingresos.

El nuevo panorama farmacéutico ha afectado negativamente a los implicados. Muchos no consiguieron adaptarse lo suficientemente rápido y desaparecieron o fueron absorbidos por jugadores más ágiles. Al mismo tiempo, las empresas emergentes que tenían modelos de negocio innovadores lograron hacerse con una parte importante de la cuota de mercado. Otras empresas fueron adquiridas y se integraron en la actividad de empresas más grandes pero menos avisgadas.

¿Qué nuevos recursos y nuevas actividades clave supondrán una ventaja competitiva cuando la industria farmacéutica se centre en la prevención y los medicamentos personalizados?

¿Cuáles son las características de una propuesta de valor competitiva en el nuevo panorama?

¿Qué papel desempeñarán los clientes y las relaciones con los clientes cuando los medicamentos personalizados sean el sostén de la industria?

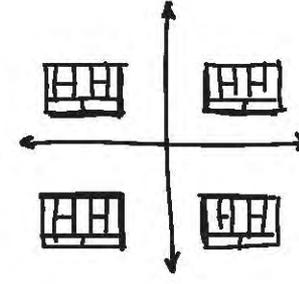
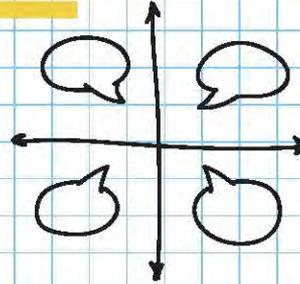
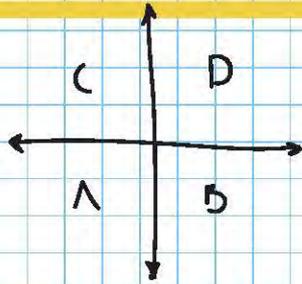


¿Qué asociaciones maximizarán la efectividad del modelo de negocio de un laboratorio farmacéutico?

¿Cómo cambiará la estructura de costes del modelo de negocio de una compañía farmacéutica en este nuevo panorama?

¿Cómo se generarán los ingresos cuando la prevención y los medicamentos personalizados sean la base del mercado?

# Escenarios futuros y nuevos modelos de negocio



1

DESARROLLA UNA SERIE DE ESCENARIOS FUTUROS BASADOS EN DOS O MÁS CRITERIOS.

2

DESCRIBE CADA CASO CON UNA HISTORIA QUE INCLUYA LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL CASO.

3

TALLER

DESARROLLA UNO O VARIOS MODELOS DE NEGOCIO ADECUADOS PARA CADA ESCENARIO.

El objetivo de incluir escenarios en los procesos de innovación en modelos de negocio es ayudar a la empresa a prepararse para el futuro. Este proceso abre un interesante debate en torno a un tema complicado, ya que obliga a los participantes a proyectarse en «futuros» concretos que son el fruto de una cruda realidad (aunque asumida).

Cuando los participantes describen sus modelos de negocio deben ser capaces de argumentar sus elecciones en el contexto de un escenario específico.

Los escenarios deben desarrollarse antes de empezar el taller sobre modelos de negocio. La sofisticación del guión dependerá del presupuesto. No obstante, recuerda que los escenarios que elabores podrían ser útiles también para otros fines. Incluso los escenarios más sencillos alimentan la creatividad y sitúan a los participantes en el futuro.

En un buen taller sobre modelos de negocio deberías utilizar entre dos y cuatro escenarios diferentes basados en dos o más criterios. Asigna un título a cada caso y descríbelo con un texto específico que abarque los principales elementos.

Al principio del taller, solicita a los participantes que revisen los escenarios y, después, desarrollen un modelo de negocio adecuado para cada uno de los casos. Si tu objetivo es que un grupo profundice en el análisis de los posibles futuros, quizá sea mejor que todos trabajen en un mismo grupo y desarrollen juntos varios modelos de negocio para los diferentes escenarios. Si te interesa más la generación de diversos modelos de negocio futuros muy distintos entre sí, haz varios grupos que trabajen al mismo tiempo en soluciones independientes para cada uno de los escenarios.

# Obras de referencia sobre diseño y negocios

## Actitud de diseño

### ***Managing as Designing***

Richard Boland Jr. y Fred Collopy  
(Stanford Business Books, 2004)

### ***Una nueva mente***

Daniel H. Pink (Editorial Kantolla, 2008)

### ***Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente***

Tom Kelley (Ediciones Paidós Ibérica, 2009)

## Aportaciones de diseñadores

### ***Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design***

Bill Buxton (Elsevier, 2007)

### ***Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services***

Kim Goodwin (John Wiley & Sons, Inc., 2009)

## Ideación

### ***The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm***

Tom Kelley, Jonathan Littman y

Tom Peters (Broadway Business, 2001)

### ***IdeaSpotting: How to Find Your Next Great Idea***

Sam Harrison (How Books, 2006)

## Pensamiento visual

### ***Tu mundo en una servilleta***

Dan Roam (Ediciones Gestión 2000, 2010)

### ***Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School***

John Medina (Pear Press, 2009)

(págs. 221-240)

## Creación de prototipos

### ***Juego serio: Cómo simular para innovar las mejores empresas***

Michael Schrage (Harvard Business School Press, 2000/Paidós Empresa).

### ***Designing Interactions***

Bill Moggridge (MIT Press, 2007) (cap. 10)

## Narración de historias

### ***La estrategia de la ardilla: el poder de las fábulas como motor del cambio empresarial***

Stephen Denning (Empresa Activa, 2005)

### ***Pegar y pegar***

Chip Heath y Dan Heath (LID Editorial Empresarial, 2008)

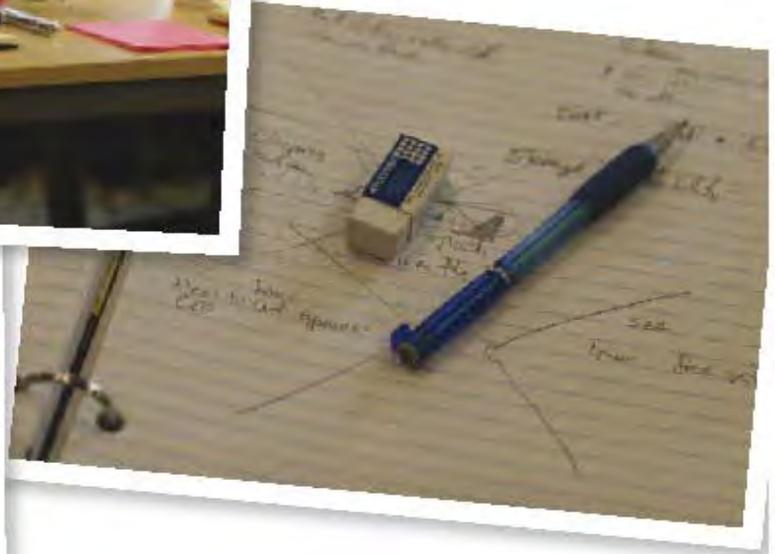
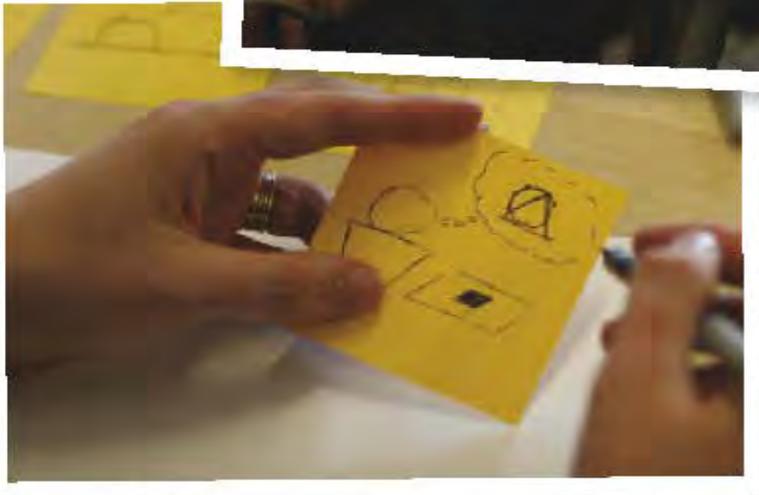
## Escenarios

### ***The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World***

Peter Schwartz (Currency Doubleday, 1996)

### ***Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development***

Ulf Pilla Kahn (Publicis Corporate Publishing, 2008)





¿Tienes lo que hace falta para empezar de cero?

---

# ¿QUÉ SE INTERPONE EN TU CAMINO?

En mi trabajo con organizaciones no lucrativas, los principales obstáculos a la innovación en modelos de negocio son los siguientes: **1.** incapacidad para comprender el modelo de negocio actual, **2.** falta de un idioma común sobre innovación en modelos de negocio, y **3.** restricciones contraproducentes a la hora de discurrir el diseño de nuevos modelos de negocio.

*Jeff de Cagna, Estados Unidos*

La dirección de una pyme (industria maderera) no empezó a modificar su modelo de negocio hasta que el banco le negó un crédito. El principal obstáculo a la innovación en modelos de negocio (en el caso de esta industria y probablemente en cualquier otro caso) son las personas reticentes a realizar cambios hasta que surge un problema que requiere acciones correctivas.

*Danilo Tic, Eslovenia*

## A TODO EL MUNDO LE ENCANTA LA INNOVACIÓN HASTA QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE.

El principal obstáculo a la innovación en modelos de negocio no es la tecnología: somos los humanos y las instituciones donde vivimos. Ambos se resisten al cambio y la experimentación de forma pertinaz.

*Saul Kaplan, Estados Unidos*

He comprobado que los directivos y empleados clave de muchas pymes no disponen de un idioma y un marco comunes para el debate sobre la innovación en modelos de negocio. No tienen el bagaje teórico necesario. Sin embargo, son esenciales para el proceso, ya que son los que conocen el negocio.

*Michael N. Wilkens, Dinamarca*

## MÉTRICAS DEL ÉXITO:

Pueden regir el alcance y la ambición del comportamiento. En el mejor de los casos, propician la agilidad necesaria para obtener un modelo de innovación realmente disruptivo. En el peor de los casos, reducen la visión de los próximos ciclos iterativos de la evolución, y como consecuencia, se pierde la oportunidad de cambiar el entorno.

*Nicky Smyth, Reino Unido*

El miedo a asumir riesgos. Los directores ejecutivos deben ser capaces de tomar una decisión sobre innovación en modelos de negocio. En 2005, el proveedor de telecomunicaciones holandés KPN tomó la decisión de migrar de forma proactiva a IP con el fin de canibalizar la actividad empresarial tradicional. Actualmente, KPN se conoce en todo el mundo por su excelencia en el sector de las telecomunicaciones.

*Kees Groeneveld, Países Bajos*

Según mi experiencia en un gran archivo, lo más difícil es hacerles entender que incluso los archivos requieren un modelo de negocio. Lo conseguimos iniciando un pequeño proyecto que nos permitió demostrarles cómo afectaría a su modelo actual.

*Harry Verwayen, Países Bajos*

## IMPLICA A TODO EL MUNDO

y no bajas el ritmo del cambio. Para nuestro disruptivo concepto de reunión, seats-2meet.com, proporcionamos al personal formación sobre el nuevo modelo de negocio casi a diario durante un período de cuatro meses para que pudiesen comunicárselo con éxito a todos los accionistas.

*Ronald van den Hoff, Países Bajos*

**1.** Anticuerpos empresariales que atacan a los proyectos cuando los recursos propios de su área entran en conflicto con los objetivos empresariales. **2.** Los procesos de gestión de proyectos no tienen capacidad para gestionar los riesgos e incertidumbres asociados a las ideas atrevidas, de modo que los líderes rechazan las ideas o las llevan a su zona de confort.

*John Sutherland, Canadá*

El principal obstáculo es la creencia de que los modelos deben ser exhaustivos. La experiencia nos demuestra que los clientes piden mucho, pero optan por la sencillez en cuanto comprenden el negocio.

*David Edwards, Canadá*

1. Desconocimiento: ¿Qué es un modelo de negocio? ¿Qué es innovación en modelos de negocio? 2. Incapacidad: ¿Cómo se innova en modelos de negocio? 3. Falta de voluntad: ¿Por qué tengo que cambiar mi modelo de negocio? 4. Diferentes combinaciones de los puntos anteriores.

*Ray Lai, Malasia*

Según mi experiencia, el principal obstáculo es el tradicional pensamiento lineal, que debería cambiarse por un método integral y sistémico.

Los emprendedores deben coordinarse para desarrollar la capacidad de ver el modelo como un sistema compuesto por partes que interactúan entre sí y afectan a las demás de forma holística, no lineal.

*Jeaninne Horowitz Gassol, España*

Como especialista en marketing web con quince años de experiencia, he visto el nacimiento y la muerte de muchos modelos de negocio.

La clave de los modelos que triunfaron fue que los principales accionistas comprendieron el modelo a la perfección y lo promovieron.

*Stephanie Diamond, Estados Unidos*

## LOS MODELOS MENTALES

**de los ejecutivos y la junta**

**directiva.** La falta de franqueza y el miedo a salirse del statu quo extienden el pensamiento de grupo. Los ejecutivos se sienten cómodos en la fase de explotación y no exploran las fases desconocidas y, por lo tanto, peligrosas.

*Cheenu Srinivasan, Australia*

Según mi experiencia como empresario e inversor web, los principales obstáculos son la falta de visión y una mala dirección. Estas carencias impiden que las empresas reconozcan el paradigma de la industria emergente y renueven su modelo de negocio a tiempo.

*Nicolas de Santis, Reino Unido*

Las sinergias y la comprensión interdisciplinaria son esenciales en las grandes multinacionales. La innovación en modelos de negocio no se encorseta en las restricciones empresariales que imponen las personas. Para alcanzar el éxito, todas las disciplinas deben estar interconectadas e integradas.

*Bas van Oosterhout, Países Bajos*

## MIC: MIEDO, INCERTIDUMBRE Y CODICIA

de las personas volcado en el modelo de negocio actual...

*Frontier Service Design, LLC, Estados Unidos*

La falta de espíritu emprendedor en la empresa.

La innovación implica asumir riesgos con prudencia. Si no hay cabida para las aportaciones creativas o si las personas no van más allá de los límites impuestos por el modelo actual, no te molestes en innovar: fracasará.

*Ralf de Graaf, Países Bajos*

A nivel organizativo, el principal obstáculo de las empresas grandes y asentadas es la reticencia a asumir riesgos que puedan afectar a su modelo actual. A nivel personal/de liderazgo, **el éxito probablemente sea el resultado del modelo de negocio actual...**

*Jeffrey Murphy, Estados Unidos*

«Si no está roto, no lo arregles.»

Las empresas consolidadas no modifican su forma de hacer negocios hasta que resulta obvio que los clientes quieren otra cosa.

*Ola Dagberg, Suecia*

## LA FUERZA DEL LIDERAZGO

puede ser un obstáculo. La gestión de riesgos y las diligencias debidas dan forma a la finalidad manifiesta de muchas juntas directivas. Si la innovación se considera un riesgo, probablemente se relegará al tokenismo, especialmente en las instituciones culturales, que no suelen tener una cultura de competición. Aquí, la innovación suele morir lentamente a causa de procesos empresariales críticos afianzados, en vez de utilizarse para alimentar la estrategia del futuro.

*Anne McCrossan, Reino Unido*

Es frecuente que las empresas diseñen un modelo de negocio innovador pero no consigan construir una estructura de compensación que armonice con el modelo y sus objetivos.

*Andrew Jenkins, Canadá*

## EL ÉXITO DEL PRESENTE

impide que las empresas se pregunten cómo podrían renovar su modelo de negocio. Normalmente, las estructuras empresariales no propician el nacimiento de nuevos modelos de negocio.

*Howard Brown, Estados Unidos*

Las empresas que consiguen aumentar de forma continuada la eficiencia de su modelo de negocio suelen cegarse con la idea de que

«así es como se hacen las cosas en nuestro negocio»

y no son capaces de ver los nuevos modelos de negocio emergentes.

*Wouter van der Burg, Países Bajos*