

*Pro*

*cesso*

# Proceso de diseño de modelos de negocio

---

En este capítulo se ligan los conceptos y las herramientas del libro con el fin de simplificar la tarea de configuración y puesta en marcha de una iniciativa de diseño de modelo de negocio. Proponemos un proceso de diseño de modelo de negocio genérico que podrás adaptar a las necesidades específicas de tu empresa.

Los proyectos de diseño son únicos y, como tales, entrañan diferentes desafíos, obstáculos y factores de éxito. Cada empresa empieza en un punto distinto y tiene un contexto y unos objetivos específicos a la hora de abordar un tema tan fundamental como su modelo de negocio. Algunas empresas pueden hacerlo como respuesta a una situación de crisis; otras, porque buscan nuevas vías de crecimiento; otras, porque están en modo *startup*, y otras, porque quieren comercializar un nuevo producto o una tecnología nueva.

El proceso que describimos aquí ofrece un punto de partida que casi cualquier empresa puede hacer suyo y personalizar. Este proceso tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Primero, se ofrece una descripción general de cada una de las fases, que después se estudian desde la perspectiva de la

empresa consolidada, ya que la innovación en modelos de negocio en empresas que ya tienen uno o varios modelos de negocio en marcha está sujeta a más factores.

La innovación en modelos de negocio puede tener cuatro objetivos: satisfacer necesidades desatendidas del mercado; comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios; mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor, y crear un mercado totalmente nuevo.

En las empresas asentadas, los esfuerzos de innovación en modelos de negocio suelen reflejar el modelo y la estructura organizativa existentes. Por lo general, el esfuerzo nace de una de las cuatro iniciativas siguientes: la crisis del modelo de negocio existente (en algunos casos, una experiencia próxima a la muerte); el ajuste, la mejora o la defensa del modelo existente con el fin de adaptarlo a un entorno cambiante; la comercialización de nuevas tecnologías, productos o servicios, o la preparación para el futuro mediante la búsqueda y la comprobación de modelos de negocio completamente nuevos que podrían reemplazar a los existentes.

## Innovación y diseño de modelos de negocio

**Satisfacción del mercado:** satisfacer una necesidad desatendida del mercado (por ejemplo Tata car, NetJets, GrameenBank, Lulu.com)

**Comercialización:** comercializar una tecnología, producto o servicio nuevo, o explotar una propiedad intelectual existente (por ejemplo Xerox 914, Swatch, Nespresso, Red Hat)

**Mejora del mercado:** mejorar o desbaratar un mercado existente (por ejemplo Dell, EFG Bank, Wii de Nintendo, IKEA, Bharti Airtel, Skype, Zipcar, Ryanair, amazon.com, better place)

**Creación de un mercado:** crear un tipo de negocio totalmente nuevo (por ejemplo Diners Club, Google)

### RETOS

- Encontrar el modelo adecuado
- Comprobar el modelo antes de su aplicación en el mundo real
- Persuadir al mercado para que adopte el nuevo modelo
- Adaptar el modelo constantemente en función de la respuesta del mercado
- Gestionar los puntos de incertidumbre

## Factores específicos de las organizaciones consolidadas

**Reactivo:** nace a raíz de una crisis con el modelo de negocio existente (por ejemplo IBM en la década de 1990, la Wii de Nintendo, los motores de reacción de Rolls Royce)

**Adaptativo:** ajuste, mejora o defensa del modelo de negocio existente (por ejemplo el servicio comes with music de Nokia, innovación abierta de P&G, Hilti)

**Expansionista:** lanzamiento de una tecnología, producto o servicio nuevo (por ejemplo Nespresso, Xerox 914 en la década de 1960, iPod/iTunes)

**Proactivo/exploratorio:** preparación para el futuro (por ejemplo car2go de Daimler, Amazon Web Services)

### RETOS

- Generar mercado para nuevos modelos
- Coordinar los modelos antiguos y nuevos
- Gestionar los intereses creados
- Centrarse en los resultados a largo plazo

# Actitud de diseño

---

La coincidencia no suele desempeñar ningún papel en la innovación en modelos de negocio, aunque la innovación tampoco es exclusiva del genio creativo. La innovación se puede gestionar, estructurar en procesos y utilizar para aprovechar el potencial creativo de toda una organización.

El reto que plantea la innovación en modelos de negocio es su falta de orden e imprevisibilidad, a pesar de los intentos de aplicación de un proceso. Para innovar es necesario tener capacidad para gestionar la ambigüedad y los puntos de incertidumbre hasta llegar a una solución adecuada, lo que requiere tiempo. Los participantes deben estar dispuestos a invertir mucho tiempo y energía estudiando las diferentes posibilidades sin precipitarse en la elección de una solución. Probablemente la recompensa por el tiempo invertido vendrá en forma de un nuevo modelo de negocio sólido que garantice el crecimiento futuro.

Este enfoque se conoce como «actitud de diseño» y no tiene nada que ver con la actitud de toma de decisiones prevalente en la gestión empresarial tradicional. Fred Collopy y Richard Boland, de la Weatherhead School of Management, explican este punto con elocuencia en su artículo «Design Matters» [«El diseño importa»] del libro *Managing as Designing*. Los autores afirman que la actitud de toma de decisiones asume que es fácil encontrar alternativas y que la dificultad estriba en la elección de la alternativa adecuada. Sin embargo, la actitud de diseño asume que la dificultad reside

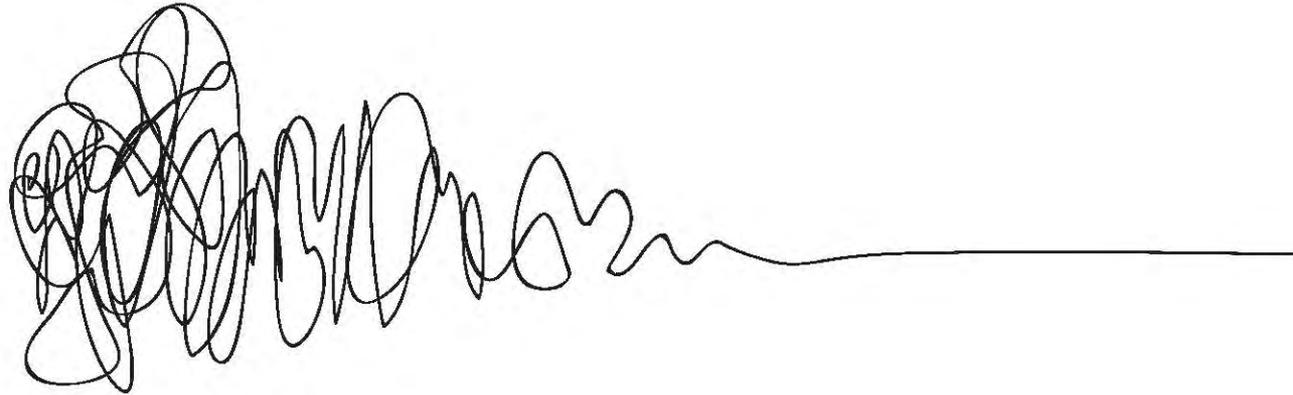
en el diseño de una alternativa adecuada y que, una vez que se ha conseguido, la elección de la alternativa es una tarea trivial (pág. 164).

Esta distinción es especialmente relevante para la innovación de modelos de negocio: un análisis en profundidad no siempre tiene como resultado un modelo de negocio nuevo y satisfactorio. El mundo está lleno de ambigüedades e incertidumbre, por eso es más probable obtener un modelo de negocio sólido si se lleva a cabo un proceso de exploración y creación de prototipos de muchas posibilidades, propio de la actitud de diseño. La exploración consiste en una combinación oportunista y desordenada de estudios de mercado, análisis, creación de prototipos de modelo de negocio y generación de ideas. La actitud de diseño es mucho menos lineal y estricta que la actitud de toma de decisiones, que se centra en el análisis, la toma de decisiones y la optimización. No obstante, la búsqueda de nuevos y competitivos modelos de crecimiento exige un planteamiento de diseño.

Damien Newman, de la empresa de diseño Central, plasmó la actitud de diseño con claridad en una imagen que bautizó como *design squiggle* (garabato de diseño). Este garabato refleja las características del proceso de diseño: es vacilante, desordenado y oportunista hasta que, cuando el diseño se ha madurado, se centra en un solo punto definido.

INCERTEZA

CLARIDAD/ENFOQUE



*investigar  
y comprender*

*diseñar prototipos  
de modelos de negocio*

*aplicar el diseño  
de modelo de negocio*

# Cinco fases

---

El proceso de diseño de modelos de negocio que proponemos tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Como ya hemos dicho, la progresión a través de estas fases no suele ser tan lineal como se indica en la tabla de la derecha. En concreto, las fases de comprensión y diseño suelen discurrir en paralelo: puedes empezar a crear prototipos de modelos de negocio, a modo de ideas preliminares para el modelo de negocio, en la fase de comprensión. Asimismo, la creación de prototipos durante la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requieran una investigación adicional o un repaso de la fase de comprensión.

■ 248 Para terminar, la última fase (gestión) consiste en la administración constante del modelo de negocio. En el entorno actual, es preferible asumir que la mayoría de los modelos de negocio, incluso los que triunfan, tienen una vida útil corta. Si tenemos en cuenta la inversión que supone para una empresa la generación de un modelo de negocio, resulta lógico ampliar su vida útil mediante una gestión y un desarrollo continuados, hasta que necesite una reforma completa. La gestión de la evolución del modelo revelará qué componentes siguen siendo relevantes y cuáles se han quedado obsoletos.

A continuación se indica, para cada una de las fases del proceso, el objetivo, el enfoque, la descripción y el apartado de *Generación de modelos de negocio* donde se aporta información al respecto.

Después, profundizaremos en el estudio de las cinco fases y explicaremos cómo pueden cambiar las circunstancias y el enfoque cuando se trabaja con el modelo de negocio de una empresa establecida.

---

## OBJETIVO

---

## ENFOQUE

---

## DESCRIPCIÓN

---

## APARTADOS DEL LIBRO



## Mobilización

Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito

## Comprensión

Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio

## Diseño

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado

## Aplicación

Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio

## Gestión

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado

### Preparación del escenario

### Inmersión

### Análisis

### Ejecución

### Evolución

Reúne todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio. Informa sobre la necesidad de un modelo de negocio nuevo, describe la motivación que se esconde detrás del proyecto y establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio.

Reúnete con el equipo de diseño del modelo de negocio y revisad bien la información pertinente: clientes, tecnología y entorno. Recopila información, entrevista a expertos, estudia a los clientes potenciales e identifica los problemas y necesidades.

Convierte la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar. Después de analizar a fondo el modelo de negocio, selecciona el diseño que mejor cumpla las expectativas.

Aplica el diseño de modelo de negocio seleccionado.

Estructura el sistema de gestión de forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente.

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Narración de historias (pág. 170)

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Patrones de modelo de negocio (pág. 52)
- Aportaciones de clientes (pág. 126)
- Pensamiento visual (pág. 146)
- Escenarios (pág. 180)
- Entorno del modelo de negocio (pág. 200)
- Evaluación de modelos de negocio (pág. 212)

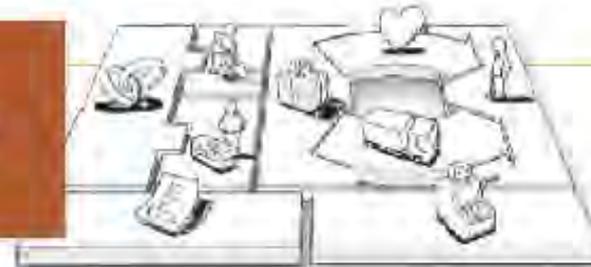
- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Patrones de modelo de negocio (pág. 52)
- Ideación (pág. 134)
- Pensamiento visual (pág. 146)
- Creación de prototipos (pág. 160)
- Escenarios (pág. 180)
- Evaluación de modelos de negocio (pág. 212)
- Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul (pág. 226)
- Gestión de varios modelos de negocio (pág. 232)

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Pensamiento visual (pág. 146)
- Narración de historias (pág. 170)
- Gestión de varios modelos de negocio (pág. 232)

- Lienzo de modelo de negocio (pág. 44)
- Pensamiento visual (pág. 146)
- Escenarios (pág. 180)
- Entorno del modelo de negocio (pág. 200)
- Evaluación de modelos de negocio (pág. 212)



# Lienzo



## Movilización

Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito

### ENTRADA

250

- Definición de los objetivos del proyecto
- Comprobación de las ideas preliminares para el negocio
- Planificación
- Formación de un equipo

### FACTORES DE ÉXITO

- Personas, experiencia y conocimientos adecuados

Las principales actividades de esta primera fase son la definición de los objetivos del proyecto, la comprobación de las ideas preliminares, la planificación del proyecto y la formación de un equipo.

El método utilizado para definir los objetivos varía en función del proyecto, pero suele incluir tareas como el establecimiento de las bases, el ámbito del proyecto y los objetivos principales. La planificación inicial debería abarcar las primeras fases de un proyecto de diseño de modelo de negocio: movilización, comprensión y diseño. Las fases de aplicación y gestión dependen en gran medida del resultado de estas tres fases (es decir, la dirección del modelo de negocio), por lo que deben planificarse posteriormente.

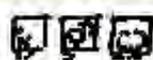
En esta primera fase, la formación del equipo del proyecto y el acceso a las personas y la información adecuadas son tareas vitales. Si

### ERRORES COMUNES

- Sobrevaloración de las ideas iniciales

bien no existen reglas para la formación del equipo ideal (recuerda que cada proyecto es único), es conveniente reunir a personas con amplia experiencia en gestión y en el sector; ideas nuevas, redes personales pertinentes y un profundo compromiso con la innovación en modelos de negocio. Para empezar, durante la fase de movilización, es recomendable realizar algunas comprobaciones preliminares de la idea básica. No obstante, y dado que el potencial de una idea depende enormemente de la elección del modelo de negocio adecuado, es más fácil decirlo que hacerlo. ¿Quién se habría imaginado que Skype, cuando saltó al mercado, se convertiría en el operador de llamadas internacionales más grande del mundo?

En cualquier caso, establece el lienzo de modelo de negocio como idioma común para el proceso de diseño. Esto te ayudará a estructurar y presentar las ideas preliminares de forma más eficaz y a mejorar la comunicación. También puedes crear una historia que te permita comprobar las diferentes ideas para el modelo de negocio. Sin duda, uno de los peligros de la fase de movilización es que tendemos a sobrevalorar el potencial de las ideas iniciales del modelo.



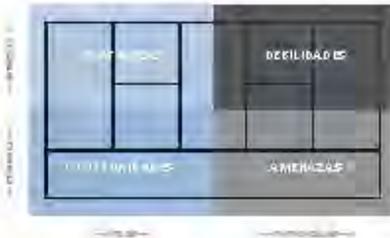
de negocio, lo cual puede derivar en una mentalidad cerrada y limitar la exploración de otras posibilidades. Intenta paliar este riesgo contrastando siempre las ideas nuevas con personas que tengan una formación diferente. También podrías organizar una sesión *kill/thill* en la que todos los participantes deban realizar un *brainstorming* de veinte minutos sobre los motivos por los que la idea no funcionará (*kill*) y, después, otro *brainstorming* de veinte minutos sobre los motivos por los que la idea será un éxito (*thill*). Este método es perfecto para comprobar el valor real de una idea.

#### Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

- **Legitimidad del proyecto.** Cuando se trabaja con empresas establecidas, la legitimidad del proyecto es un factor clave para el éxito. Los proyectos de diseño de modelos de negocio afectan a personas de diferentes unidades empresariales, por lo que es indispensable que la junta directiva o la alta dirección demuestren un compromiso fuerte y visible para conseguir la cooperación de diferentes unidades. Una forma sencilla de

conferir legitimidad al proyecto y conseguir un patrocinio visible consiste en implicar, desde el primer momento, a un miembro respetado de la alta dirección.

- **Gestión de los intereses creados.** Toma la precaución de identificar y gestionar los intereses creados en la empresa. No todos los miembros de la empresa quieren reinventar el modelo de negocio actual. De hecho, puede que este esfuerzo de diseño represente una amenaza para algunos.
- **Equipo interdisciplinar.** Tal como se comentó (pág. 143), el equipo ideal para desarrollar un modelo de negocio está formado por personas procedentes de diferentes unidades de la empresa y con diferentes funciones (por ejemplo, marketing, finanzas o TI), grados de experiencia y trayectorias profesionales, etc. La diversidad de perspectivas ayuda a obtener ideas mejores y aumenta las posibilidades de éxito de la empresa. Un equipo interdisciplinario te ayudará a identificar y superar los posibles obstáculos a la reinención en las fases iniciales del juego, así como a conseguir el apoyo de los demás.
- **Orientación de los responsables de las decisiones.** Deberías prever una inversión de tiempo considerable en la orientación y formación de los responsables de la toma de decisiones sobre modelos de negocio, su importancia y el proceso de innovación y diseño. Este punto es clave para conseguir su apoyo y vencer la resistencia a lo desconocido o incomprendido. En función del estilo de gestión de la empresa, quizá no sea recomendable recalcar demasiado los aspectos conceptuales de los modelos de negocio. Opta por la vía práctica y difunde el mensaje con historias e imágenes, en vez de con conceptos y teoría.



# Comprensión

Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio

## ACTIVIDADES

- 252 • Análisis del entorno
- Estudio de los clientes potenciales
- Entrevistas con expertos
- Estudio de los intentos anteriores (ejemplos de fracasos y sus motivos)
- Recopilación de ideas y opiniones

## FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Conocimiento exhaustivo de los posibles mercados
- Superación de las barreras tradicionales que delimitan los mercados objetivo

## PRINCIPALES PELIGROS

- Alejamiento de los objetivos a causa de una investigación excesiva
- Investigación sesgada debido a un vínculo previo con una idea de negocio

En esta segunda fase se profundiza en la comprensión del contexto en que se aplicará el modelo de negocio.

El análisis del entorno de modelo de negocio es una combinación de actividades que van desde estudios de mercado hasta el estudio y la participación de clientes, entrevistas con expertos en el campo o el esbozo de modelos de negocio rivales. El equipo del proyecto debería sumergirse en los materiales y las actividades necesarios para conocer en profundidad el espacio de diseño del modelo de negocio.

Sin embargo, el análisis conlleva inevitablemente el riesgo de una investigación excesiva. Advierte al equipo sobre este riesgo y asegúrate de que todos intentan evitar el exceso. La parálisis del análisis también se puede evitar con la creación de prototipos de modelo de negocio al principio del proceso (consulta el apartado «Creación de prototipos» en la pág. 160). Este método tiene la ventaja de que te permite obtener *feedback* de forma inmediata. Como ya hemos dicho, la investigación, la comprensión y el diseño van de la mano y las líneas que los separan no siempre están claras.

Una de las áreas que requiere especial atención durante el proceso de investigación es la profundización en el conocimiento del cliente. Puede parecer obvio, pero es frecuente que no se tenga al cliente en cuenta, sobre todo en los proyectos que están basados en la tecnología. El mapa de empatía con el cliente (pág. 131) puede ser una herramienta útil para organizar el estudio del cliente. Una de las dificultades más habituales es que el segmento de mercado no siempre está bien definido desde el principio; es posible que en varios



mercados se pueda aplicar una tecnología en busca de un problema que hay que solucionar.

En esta fase, cuestionarse las premisas del sector y los patrones de modelos de negocio establecidos es una de las clave del éxito. La industria de las videoconsolas creaba y vendía consolas subvencionadas con tecnología puntera hasta que la Wii de Nintendo dio un giro a las premisas más extendidas (pág. 82). Esta transgresión de las premisas implica la exploración del potencial del segmento inferior de los mercados establecidos, tal como señala Scott Anthony en su libro *The Silver Lining*. Cuando analices el entorno y evalúes las tendencias, los mercados y la competencia, recuerda que la semilla de la innovación puede germinar en cualquier lugar. Además, en la fase de comprensión debes buscar aportaciones de diferentes fuentes, clientes incluidos, de forma activa. Solicita otra opinión sobre los esbozos del lienzo de modelo de negocio para comprobar si el modelo de negocio está bien encaminado. No obstante, recuerda que las ideas rompedoras pueden encontrarse con una fuerte oposición.

#### Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

- **Trazado/evaluación de los modelos de negocio existentes.** Las empresas establecidas parten de modelos de negocio existentes. Es preferible trazar y evaluar el modelo de negocio actual en talleres independientes donde participen empleados de toda la empresa, al tiempo que se recopilan ideas y opiniones sobre nuevos modelos de negocio. De esta manera, obtendrás varias perspectivas sobre los puntos débiles y fuertes del modelo de negocio y se generarán las primeras ideas para modelos nuevos.
- **Desafío del statu quo.** Lo más complicado es atreverse a mirar más allá del modelo de negocio y los patrones de modelo de negocio actuales, ya que el statu quo suele ser el resultado del éxito en el pasado y, como tal, está muy arraigado en la cultura empresarial.
- **Búsqueda fuera de la cartera de clientes actual.** Si tu objetivo es encontrar nuevos modelos de negocio lucrativos, es importante que no te limites a la cartera de clientes actual. La fuente de beneficios del futuro podría estar en cualquier sitio.
- **Demonstración del progreso.** Un análisis excesivo podría interpretarse como una falta de productividad y, por lo tanto, hacer que pierdas el apoyo de la alta dirección. Comenta las aportaciones de los clientes o muestra algunos esbozos de modelos de negocio basados en los resultados de la investigación para demostrar tu progreso.



Lienzo



Patrones

Diseño



Estrategia



# Diseño

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado

## ACTIVIDADES

254

- Sesión de brainstorming
- Creación de prototipos
- Pruebas
- Selección

## FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Colaboración con personas de toda la empresa
- Capacidad para ver más allá del statu quo
- Exploración de varias ideas de modelo de negocio

Los principales desafíos de la fase de diseño son la generación y adopción de modelos nuevos y atrevidos. Aquí, la clave del éxito es un pensamiento expansionista. Durante la fase de ideación, los miembros del equipo deben desarrollar la capacidad de ignorar el statu quo (modelos de negocio y patrones actuales) para así poder generar ideas rompedoras. También es esencial adoptar una actitud de diseño orientada al análisis. Los equipos deben tomarse el tiempo necesario para explorar varias ideas, ya que así aumentarán las posibilidades de encontrar alternativas mejores.

Intenta no enamorarte de las ideas demasiado rápido. Reflexiona sobre las diferentes opciones de modelo de negocio antes de elegir el modelo que

## ERRORES MÁS COMUNES

- Aterramiento o rechazo de las ideas atrevidas
- Enamorrarse de las ideas demasiado rápido

quieres aplicar. Juega con varios modelos de asociación, busca fuentes de ingresos alternativas y estudia el valor de diversos canales de distribución. Experimenta con varios patrones de modelo de negocio (pág. 52) para descubrir y analizar nuevas posibilidades.

Crema historia con cada uno de los modelos de negocio potenciales y pide *feedback* sobre tu forma de contarla antes de exponerla ante expertos externos o posibles clientes para poner el modelo a prueba. Esto no significa que debas modificar el modelo en función de los comentarios que recibas. Escucharás comentarios como «no funcionará, los clientes no lo necesitan», «no es factible, va contra la lógica de la industria» o «el mercado no está preparado», pero éstos no son más que indicadores de posibles barreras, no obstáculos. Un análisis más profundo podría ayudarte a perfeccionar el modelo.

La cruzada de Iqbal Quadir para que la telefonía móvil llegase a la población rural de Bangladesh a finales de la década de 1990 es un claro ejemplo. La mayoría de los expertos del sector rechazaban esta idea, con el argumento de que los habitantes pobres tenían necesidades más básicas y no pagarían



por un teléfono móvil. Sin embargo, la consulta y el establecimiento de contactos fuera del sector de las telecomunicaciones tuvo como fruto la asociación con la entidad de microfinanzas Grameen Bank, que pasó a ser la piedra angular del modelo de negocio de Grameenphone. Contrariamente a lo que opinaban los expertos, los vecinos estaban dispuestos a pagar por la conexión móvil y Grameenphone se convirtió en el principal proveedor de telecomunicaciones de Bangladesh.

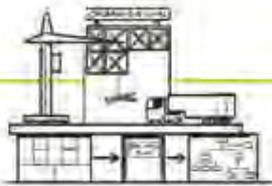
#### Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

● **Evita suavizar las ideas atrevidas.** Las empresas establecidas tienden a aplacar las ideas de modelo de negocio atrevidas. En este caso, el reto es defender su osadía y, al mismo tiempo, asegurarse de que no se encontrarán con grandes obstáculos.

Quizá un esquema de los riesgos y las recompensas de cada modelo te podría ayudar a conseguir este equilibrio. Este esquema podría incluir algunas preguntas: ¿cuál es el potencial de beneficios/pérdidas? Describe los posibles conflictos con las unidades empresariales actuales. ¿Cómo afectaría a la marca? ¿Cómo reaccionarán los clientes actuales? Este enfoque podría ayudarte a aclarar y gestionar los puntos de incertidumbre de cada modelo. Cuanto más atrevido sea el modelo, mayor será el nivel de incertidumbre. Si defines los puntos de incertidumbre con claridad

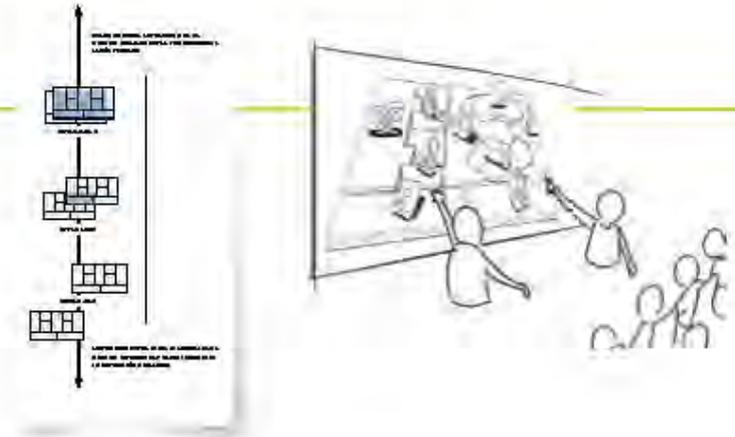
(nuevos mecanismos de fijación de precios, nuevos canales de distribución, etc.), podrás crear un prototipo y comprobar su comportamiento en el mercado y ver cómo funcionará el modelo una vez que se ponga en marcha.

- **Diseño colaborativo.** También puedes aumentar las posibilidades de que se adopten ideas atrevidas, y posteriormente se apliquen, formando un equipo de diseño muy variopinto. Colabora con personas de diferentes unidades empresariales, que ocupen puestos diferentes en la jerarquía empresarial y que tengan especialidades distintas. La integración de los comentarios y las preocupaciones de toda la empresa en el diseño te permitirá anticipar, y posiblemente superar, las barreras a la aplicación.
- **Convivencia de lo antiguo con lo nuevo.** Una de las grandes cuestiones que plantea el diseño es si los modelos de negocio antiguos y nuevos se deberían separar o integrar en un mismo modelo. Las posibilidades de éxito están muy supeditadas a una elección correcta (consulta el apartado «Gestión de varios modelos de negocio» en la pág. 232).
- **No te centres en los resultados a corto plazo.** Evita centrarte en ideas que tengan un elevado potencial para generar ingresos el primer año. Las empresas grandes, en concreto, pueden experimentar un crecimiento enorme. Una empresa cuyas ventas asciendan a cinco mil millones de dólares anuales, por ejemplo, podría generar doscientos millones en ingresos nuevos con un crecimiento de tan sólo el 4%. Son pocos los modelos de negocio innovadores que pueden generar estos ingresos durante el primer año (para hacerlo, necesitarían captar 1,6 millones de clientes nuevos que paguen una cuota anual de 125 dólares). Por esta razón, la exploración de nuevos modelos de negocio requiere una perspectiva a largo plazo, pues de lo contrario la empresa podría dejar pasar muchas oportunidades de crecimiento futuro. ¿Cuánto crees que ganó Google el primer año?



# Aplicación

Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio



## ACTIVIDADES

256

- Comunicación e implicación
- Ejecución

## FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos
- Capacidad y voluntad para adaptar el modelo de negocio con rapidez
- Organización de los modelos de negocio antiguos y nuevos

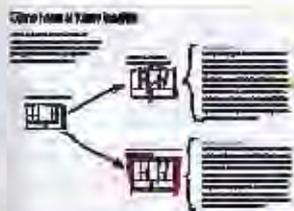
## TRINOS Y VOLAS TEMEROSAS

- Aceleración débil o ausente

*Generación de modelos de negocio* se centra en la comprensión y el desarrollo de modelos de negocio innovadores. No obstante, también nos gustaría ofrecer una serie de sugerencias para la aplicación de nuevos modelos de negocio, especialmente en empresas consolidadas.

Una vez que tengas el diseño final del modelo de negocio, es el momento de ponerlo en marcha. Para ello, tendrás que definir todos los proyectos relacionados, especificar los objetivos, organizar la estructura legal, preparar un presupuesto y una planificación detallados, etc. La fase de aplicación suele formar parte del plan de negocio y redactarse en un documento de gestión de proyectos.

En esta fase, presta especial atención a la gestión de los puntos de incertidumbre: compara las previsiones de riesgo y recompensas con los resultados reales. También deberías desarrollar mecanismos que te permitan adaptar el modelo de negocio rápidamente en función de la respuesta del mercado.



Por ejemplo, cuando Skype empezó a tener éxito y a registrar miles de usuarios nuevos cada día, se vio obligada a desarrollar inmediatamente mecanismos para gestionar con eficiencia los comentarios y las quejas de los usuarios. De lo contrario, los gastos y la insatisfacción de los usuarios habrían llevado a la empresa a la quiebra.

### Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

- *Gestión proactiva de las barreras.* El elemento que más contribuye al aumento de las probabilidades de éxito de un modelo de negocio nuevo existe mucho antes de la aplicación del modelo. Nos referimos a la participación de personas procedentes de todas las unidades de la empresa en las fases de movilización, comprensión y diseño. Este método colaborativo te permitirá obtener apoyo y descubrir los obstáculos incluso antes de planificar la aplicación del nuevo modelo. La participación interdisciplinaria y activa te permite abordar

directamente las cuestiones relacionadas con el nuevo modelo de negocio antes de planificar su aplicación.

- *Patrocinio del proyecto.* Otro de los elementos fundamentales para el éxito es el apoyo incondicional y visible de su patrocinador, lo cual resalta la importancia y legitimidad del esfuerzo de diseño del modelo de negocio. Ambos elementos son cruciales para evitar que los intereses creados estropeen la correcta aplicación de un modelo de negocio nuevo.
- *Coexistencia de los modelos antiguo y nuevo.* También es importante crear la estructura organizativa adecuada para el nuevo modelo de negocio (consulta el apartado «Gestión de varios modelos de negocio» en la pág. 232). ¿Debería constituirse como una entidad independiente o como una unidad empresarial dentro de la empresa matriz? ¿Aprovechará los recursos que comparte con un modelo de negocio existente? ¿Adoptará la cultura empresarial de la empresa matriz?
- *Campaña de comunicación.* Por último, para anunciar el nuevo modelo de negocio, debes realizar una campaña de comunicación interna que tenga mucha visibilidad y utilice varios canales. La campaña te ayudará a contrarrestar el miedo a lo nuevo que pueda existir en la empresa. Como ya se dijo, las historias y las imágenes son herramientas muy útiles para captar la atención de las personas y demostrarles la lógica y los fundamentos del nuevo modelo de negocio.



# Lienzo



## Gestión

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado

### ACTIVIDADES

- Análisis del entorno
- Evaluación constante del modelo de negocio
- Rejuvenecimiento o replanteamiento del modelo
- Coordinación de los modelos de negocio dentro de la empresa
- Gestión de las sinergias o conflictos entre modelos

### FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Perspectiva a largo plazo
- Proactividad
- Control de modelos de negocio

Para muchas empresas de éxito, la creación de un modelo de negocio nuevo o el replanteamiento del actual no son tareas puntuales, sino una actividad que debe persistir tras la aplicación del modelo. La fase de gestión incluye la evaluación continua del modelo y el entorno con el fin de discernir el impacto que podrían tener los factores externos a largo plazo.

Debería existir al menos una persona en el equipo de estrategias empresariales (o un equipo nuevo) que se haga cargo de los modelos de negocio y su evolución a largo plazo. Puedes organizar talleres periódicos con equipos interdisciplinarios para evaluar el modelo de negocio; te ayudarán a determinar si el modelo necesita pequeños ajustes o una puesta a punto completa.

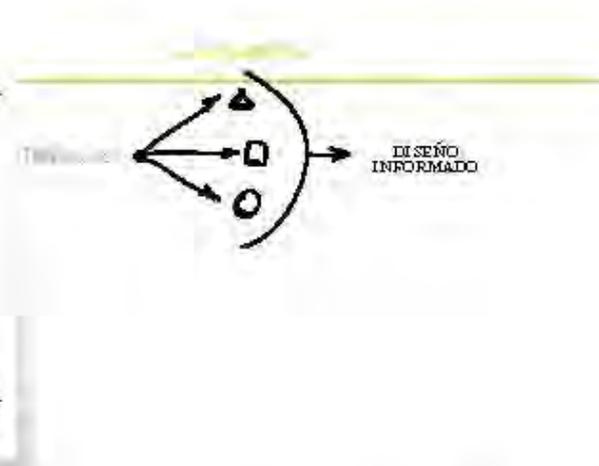
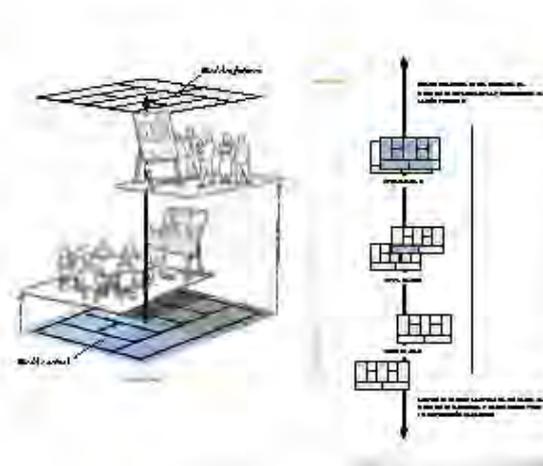
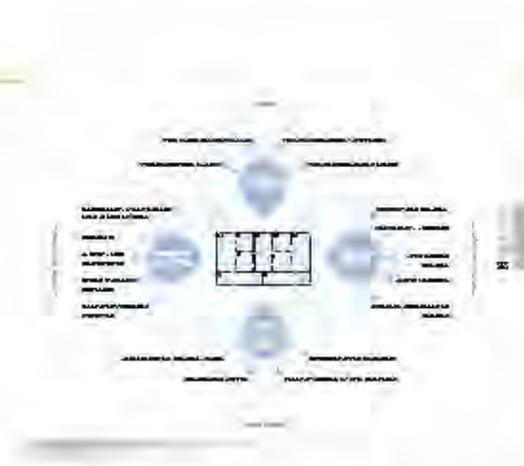
### TRAMPAS PARA EVITAR

- Convertirse en una víctima del éxito, no adaptarse

Lo ideal es que todos los empleados se involucren en la mejora y el replanteamiento del modelo de negocio de la empresa, y no que sea un asunto exclusivo de la alta dirección. El lienzo de modelo de negocio es una herramienta excelente para que todas las personas de la empresa entiendan los modelos de negocio. A menudo, las ideas para modelos de negocio nuevos nacen en el lugar más inesperado de la empresa.

Por último, cada vez es más importante responder de forma proactiva a la evolución del mercado. Contempla la posibilidad de gestionar una cartera de modelos de negocio. Vivimos en la era de la generación de modelos de negocio, en la que la duración de los modelos de negocio de éxito se está acortando a pasos agigantados. Al igual que sucede en la gestión del ciclo vital de los productos tradicionales, es hora de empezar a plantearse la sustitución de los modelos de negocio que generan ingresos actualmente por modelos de crecimiento adecuados para el mercado del futuro.

De ll desbarató el sector informático con la introducción del formato de construcción bajo pedido y la venta directa en línea. Con los



años, Dell tuvo tanto éxito que se consolidó como líder del sector. Sin embargo, la empresa no se replanteó un modelo que en su momento fue disruptivo. Ahora, el panorama del sector ha cambiado y Dell corre el riesgo de estancarse en un mercado de equipos informáticos básicos, mientras el crecimiento y los beneficios se generan en otro lugar, fuera de su alcance.

### Trabajo desde la perspectiva de la empresa establecida

- Control de modelos de negocio.** Contempla la posibilidad de crear un grupo responsable del control de modelos de negocio que te ayude a mejorar su gestión en la empresa. Su función sería orquestar los modelos de negocio, captar participantes, iniciar proyectos de innovación o diseño y realizar un seguimiento de la evolución general de los modelos de negocio de la empresa. El grupo también se encargaría de gestionar el modelo de negocio maestro de la empresa en su conjunto. Dicha plantilla maestra podría servir como punto de partida para los diferentes proyectos de modelo de negocio de la empresa. Además, el modelo maestro facilitaría a los equipos

de operaciones, fabricación o ventas, por ejemplo, el proceso de adaptación a los objetivos de la empresa.

- Gestión de sinergias y conflictos.** Una de las principales tareas de la autoridad para el control de modelos de negocio sería la coordinación de los modelos de forma que se pudiesen aprovechar las sinergias y evitar o gestionar los conflictos. Un lienzo donde se describan los diferentes modelos de negocio de la organización mejoraría su comprensión global y la coordinación entre modelos.
- Cartera de modelos de negocio.** Las empresas establecidas y exitosas deberían gestionar proactivamente una cartera de modelos de negocio. Muchas empresas del sector de la música, la prensa o la automoción dieron al traste con el éxito cosechado porque no estudiaron sus modelos de negocio de forma proactiva y, como consecuencia, se sumergieron poco a poco en una crisis. Este destino se puede evitar con una cartera de modelos de negocio en la que las actividades que generan ingresos actualmente financien los modelos de negocio experimentales del futuro.
- Mentalidad de un principiante.** Mantener la mentalidad de un principiante contribuye a que no nos convirtamos en víctimas de nuestros éxitos. Todos debemos analizar el panorama y evaluar nuestros modelos de negocio constantemente. Analiza tu modelo con una mirada nueva periódicamente. Es posible que debas reformar un modelo exitoso antes de lo que pensabas.

---

# ¿QUÉ MÁS?

260

---

Posiblemente la creación de prototipos sea la parte más importante del libro y la herramienta más útil de las proporcionadas.

Mi razonamiento se basa en la presión y la resistencia a la que se enfrentan las empresas que tienen en marcha un proceso de innovación del modelo de negocio. Los prototipos son una estrategia excelente para obtener el apoyo necesario.

*Terje Sand, Noruega*

---

**Por lo general, las empresas sólo mejoran su modelo de negocio cuando detectan alguna laguna.**

La visualización del modelo de negocio actual puede mostrar las lagunas lógicas y convertirlas en acciones concretas.

*Ravila White, Estados Unidos*

---

En las empresas establecidas, suele haber muchas ideas de producto físicas que nunca se contemplan porque no se pueden incorporar de forma inmediata en el modelo de negocio imperante.

*Gert Steens, Países Bajos*

---

**No te encarifés demasiado con la primera idea o aplicación.** Crea cadenas de comentarios y supervisa los primeros indicios que cuestionen el concepto original; demuestra tu disposición y capacidad para modificarla por completo si es necesario.

*Erwin Fieft, Australia*

---

El modelo de negocio *freemium* es justo lo contrario que el modelo de seguros: intuitivo. ¡Me provoca deseos de dar la vuelta a los demás modelos!

*Victor Lombardi, Estados Unidos*

---

Un modelo de negocio es el

**CONTENIDO CENTRAL**

o la

**SINOPSIS**

de la empresa (real o futura). Un plan de negocio es la pauta de actuación o la historia completa.

*Fernando Sáenz-Marrero, España*

---

Cuando trabajo con organizaciones no lucrativas, lo primero que les digo es que en realidad tienen un (modelo de) negocio, ya que deben crear y captar valor, independientemente de su procedencia: donaciones, suscripciones, etc.

*Kim Kom, Estados Unidos*

---

Ten el final en mente desde el principio y adopta la perspectiva del cliente final.

*Karl Burrow, Japón*

---

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta importante. Sin embargo, para crear un modelo de negocio que sea innovador y rompedor, debes recurrir a las herramientas de innovación que se utilizan en otros sectores, como el diseño.

*Ellen di Resta, Estados Unidos*

---

Aravind utiliza el modelo de negocio *freemium* para ofrecer cirugía ocular GRATUITA a la población pobre de la India. La innovación en modelos de negocio puede marcar la diferencia.

*Anders Sundelin, Suecia*

---

Creo que la mayoría de los directivos tienen dificultades para aplicar los conceptos estratégicos en la empresa, a pesar de que los comprenden.

Sin embargo, los debates sobre modelos de negocio establecen vínculos entre los conceptos complejos y las decisiones rutinarias. Es un punto medio fantástico.

*Bill Welter, Estados Unidos*

---

Las personas, los escenarios, la visualización, los mapas de empatía, etc. son técnicas que utilizo desde finales de la década de los noventa en proyectos relacionados con la experiencia del usuario. En los últimos años he podido comprobar su increíble eficacia a nivel estratégico/empresarial.

*Eirik V. Johnsen, Noruega*

---

---

Si para resolver los problemas a los que se enfrenta la humanidad actualmente es necesario reflexionar sobre cómo se genera valor y para quién, la innovación en modelos de negocio es la herramienta ideal para organizar, comunicar y aplicar ese nuevo pensamiento.

*Nabil Harfoush, Canadá*

---

Me interesa saber cómo se está utilizando el lienzo para integrar las ideas relacionadas con la tecnología en los modelos de negocio. Hemos pensado en añadirlas como una capa independiente (por encima o por debajo de las finanzas) pero, de momento, las hemos integrado como notas en cada uno de los nueve módulos. A partir de aquí, retrocederemos para desarrollar un plan tecnológico integrado independiente.

*Rob Manson, Australia*

---

---

# TU MODELO DE NEGOCIO NO ES TU EMPRESA.

Es un método de análisis que te ayuda en el proceso de evolución. Las pruebas y la iteración son elementos fundamentales.

*Matthew Milan, Canadá*

---

En realidad, el modelo de negocio de las plataformas multilaterales es bastante sencillo y su dificultad reside en la ejecución: atraer al lado subvencionado, fijar los precios en ambos lados, elegir entre integración vertical u horizontal y modificar el modelo de negocio en función del tamaño de ambos mercados.

*Hampus Jakobsson, Suecia*

---

LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO COMBINA LA *creatividad* CON UN *planteamiento estructurado*. LO MEJOR DE AMBOS MUNDOS.

*Ziv Baida, Países Bajos*

---

---

Muchos de mis clientes no tienen una visión integral de su modelo de negocio y tienden a dar preferencia a los problemas inmediatos. El lienzo de modelo de negocio permite discernir claramente por qué, quién, qué, cuándo, dónde y cómo.

*Patrick van Abbema, Canadá*

---

Me encanta la idea de utilizar estas herramientas para diseñar empresas y husmear en los entresijos de una empresa.

*Michael Anton Dila, Canadá*

---

Hay **miles de modelos de negocio por investigar** y **miles de personas interesadas** en ellos.

*Steven Devijver, Bélgica*

---

La sencillez es esencial a la hora de explicar los patrones y conseguir la participación de personas legas en el ámbito de la innovación empresarial.

*Gertjan Verstoep, Países Bajos*

---

---

**Hemos trabajado mucho y durante mucho tiempo para empresas que tenían modelos de negocio malos o equivocados.**

*Livia Labate, Estados Unidos*

---

El término «modelo de negocio» se utiliza mucho, y con mucha frecuencia, para designar un conocimiento somero de lo que hace que una empresa sea una empresa (la mayoría de las veces, tan sólo el aspecto económico).

*Livia Labate, Estados Unidos*

---

La innovación en modelos de negocio es una de las estrategias

## MENOS UTILIZADAS Y MÁS POTENTES

para aumentar los beneficios, desarrollar la economía y crear nuevos mercados e industrias de forma sostenible.

*Deborah Mills-Scofield, Estados Unidos*

---