

Tiene en sus manos una guía práctica dirigida a visionarios, a personas con ganas de asumir nuevos retos que luchan por dejar atrás modelos de negocio anticuados para diseñar las empresas del futuro. Es un libro para la...

Generación de modelos de negocio

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur



Libro Generación de modelos de negocio

Un manual para visionarios, revolucionarios y emprendedores

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

Deusto, 2010

También disponible en: Inglés

Listen now

- play
- pause

00:00

00:00

Reseña

Un mundo comercial diferente reclama un manual de negocios diferente y esto es lo que Alex Osterwalder e Yves Pigneur han logrado en su guía moderna para el modelado contemporáneo de negocios. Apoyados por su Grupo para la Innovación de Modelos de Negocio – con 470 colaboradores en línea, en 45 países – Osterwalder y Pigneur aplicaron sus conceptos de modelado en la producción del libro. Los conceptos no sólo son teorías: importantes compañías como IBM y Ericsson han migrado al uso del *Business Model Canvas*, una plantilla tecnológicamente simple para la tormenta de ideas y la visualización de roles y procesos corporativos. La calidez del libro, el formato colorido, repleto con fotos, dibujos, cuadros y gráficos, esconde su intensa investigación y su contenido realista. *BooksInShort* recomienda este manual a los empresarios y líderes de negocios que desean crear o rediseñar sus modelos de negocio.

Ideas fundamentales

- Los enfoques simples para el modelado del negocio alientan el pensamiento estratégico y el diseño holístico.
- El Lienzo de modelo de negocios (*Business Model Canvas*) es una plantilla flexible para conceptualizar, complementar y evaluar los modelos de negocio.
- Los modelos de negocio deben enfocarse en nueve partes para asegurar los clientes, las ofertas, la infraestructura y la viabilidad financiera de la empresa.
- Segmenta su base de clientes y determine qué tipo de relaciones necesita desarrollar.
- Determine la propuesta de valor de su empresa y qué canales usará para entregar sus productos y servicios.
- Las actividades principales de la empresa determinan sus flujos de ingreso y las estructuras de costo.
- Las asociaciones clave con proveedores o incluso competidores pueden aumentar los recursos fundamentales de su organización.
- Sus modelos deben tener en cuenta siempre a las fuerzas externas, como la economía y la competencia.
- Incluso los modelos de negocios exitosos son vulnerables a la obsolescencia.
- Las compañías proactivas innovan periódicamente, revisando sus modelos de negocio.

Resumen

Planear la empresa del mañana

Las tecnologías advenedizas y las implementaciones a la velocidad de la luz conducen a nuevos modelos de negocio, los cuales están cambiando radicalmente las industrias y el comercio. Observe cómo los iPod de Apple han revolucionado la industria de la música, cómo Skype ha impactado las telecomunicaciones y cómo Grameen Bank popularizó los micro préstamos.

“En estos tiempos, es mejor asumir que la mayoría de los modelos de negocio, incluso los exitosos, tendrán una corta esperanza de vida”.

El modelo de negocio – definido como el fundamento sobre el cual una organización crea, entrega y obtiene valor – puede lanzar una nueva idea empresarial o reajustar la fuerza de una compañía.

Swatch Group es un caso adecuado. Especializada en relojes de pulsera de alto costo, la compañía suiza diversificó su producción en una línea con menores precios como respuesta a los rivales asiáticos, prosperando en los segmentos superiores e inferiores de su mercado con diferentes modelos de negocio. Swatch es un ejemplo de compañía que maneja todo un portafolio de modelos de negocio.

Construir un modelo de negocio

Planificar una estrategia para un modelo innovador de negocio, un proceso que algunas veces puede resultar un caos estructurado, demanda un enfoque creativo fresco. *Business Model Canvas* proporciona la armazón para las tormentas de ideas y la inspiración del equipo. Compañías como Ericsson, IBM y Deloitte lo han asumido para la generación de su modelo de negocio.

“Un modelo de negocio puede ser mejor descrito a través de nueve bloques de construcción básicos, los cuales muestran la lógica de cómo una compañía intenta hacer dinero”.

Business Model Canvas brinda una plantilla flexible para capturar las nueve partes esenciales del modelo de negocio. Usualmente consiste en una gran hoja de papel con secciones para cada elemento del modelo. Los participantes en el diseño colocan alrededor de la hoja notas escritas a mano representando los componentes del modelo; cada nota corresponde al impacto individual de una idea sobre todo el diseño. Un modelo de negocio es un sistema dinámico, no una colección de partes independientes, y el cambio de un elemento tendrá un impacto sobre uno o más del resto de los componentes. La modificación de cualquiera de los aspectos de un modelo en desarrollo es fácil, debido al uso de un estilo que permite la visualización en bloques de la estructura planificada.

“Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio”.

Este enfoque simplista maximiza la amplitud del pensamiento estratégico mientras minimiza el debate acerca de los detalles operacionales. Usar pequeñas notas con poco texto es una forma efectiva de construir cada uno de los elementos primarios de un plan de negocio de manera sistemática. La técnica del *Business Model Canvas* lo alienta a pensar acerca de su organización como un todo, más que en funciones administrativas y actividades operacionales discretas y desconectadas.

Nueve bloques de construcción

Los elementos esenciales de un modelo de negocio dan un lenguaje común para describir cómo trabaja una compañía. Creando un diseño interrelacionado para la innovación, estos nueve bloques abarcan los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera de la empresa. Ellos son:

1. **Segmentos de clientes** – Defina uno o más tipos de clientes en este elemento central de su modelo. Los mercados masivos y los nichos de mercado requieren enfoques rigurosamente diferentes; mientras las bases de los clientes segmentados comparten similitudes, sus necesidades difieren ligeramente. Las compañías con plataformas multilaterales venden a dos o más grupos; por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito fomenta que los negocios acojan sus tarjetas e invitan a cuentahabientes a usarlas.
2. **Propuestas de valor** – Estos paquetes de beneficios conducen a los clientes a hacer negocios con su compañía antes que con sus competidores. Cree valor inventando algo nuevo, mejore el desempeño de sus productos o configure sus ofertas a medida, contemplando necesidades específicas.
3. **Canales** – Seleccione los mejores puntos de contacto con los clientes para comunicar valor, así como distribuir y vender sus productos y servicios. Las ventas en Internet, los puestos al por menor y los vendedores al por mayor son ejemplos de canales que le permiten al cliente experimentar, evaluar y comprar lo que usted vende.
4. **Relaciones con los clientes** – Establezca diferentes formas para servir a los segmentos definidos del mercado: la asistencia personal de un representante de servicio puede coexistir junto con el servicio automatizado o el autoservicio. Amazon crea valor, junto con los clientes, para todos sus usuarios a través de revisiones de productos escritas por los propios consumidores.
5. **Flujos de ingreso** – Estas son las arterias del modelo de negocio; las ganancias fluyen a través de ellas desde ventas discretas o pagos continuos como rentas, licencias o suscripciones. Cada tipo de flujo de ingreso puede demandar un mecanismo de precios diferente, ya sea un precio fijo o dinámico o un precio negociado. Por ejemplo, una habitación de hotel vende a través de tasas variables, dependiendo de la temporada y la disponibilidad.
6. **Recursos clave** – Los bienes más importantes pueden tomar diferentes formas – físicas, financieras, intelectuales o humanas – dependiendo de la actividad de la compañía. Oscilan entre el talento ejecutivo y los derechos de propiedad intelectual sobre la planta física o las líneas de financiación; los recursos clave pueden ser propios o alquilados.
7. **Actividades fundamentales** – El personal de la compañía ejecuta habitualmente tareas críticas para ganar clientes y producir ganancias. Por ejemplo, un fabricante produce un objeto, un consultor resuelve problemas y compañías como eBay y Visa gestionan actividades de plataforma/red que vinculan grupos diversos.
8. **Asociaciones clave** – Unirse a otras entidades puede expandir o proteger sus acciones en una industria altamente competitiva; considere los vínculos con los proveedores, la agrupación temporal de empresas y alianzas estratégicas. Las asociaciones tácticas con rivales o la colaboración con la competencia pueden reducir los riesgos o reportar ahorros. Las compañías también pueden reducir los costos o tener acceso a recursos vitales mediante la subcontratación.
9. **Estructura de costo** – Que su negocio esté dirigido al costo o al valor – ofreciendo un servicio de bajo costo – determina la estructura de costo de su modelo. Las inversiones representan gastos fijos y variables; las compañías más grandes pueden apostar a economías de mayor escala y alcance a partir de las producciones y distribuciones a gran escala.

Encontrar los patrones

Los modelos de negocio tienden a seguir estilos conceptuales. Por ejemplo, el modelo de ventas por separado establece que las tres funciones abarcadoras de una compañía – las relaciones con los clientes, la innovación del producto y la infraestructura – deben operar de manera separada debido a sus principios económicos,

competitivos y culturales.

“La propuesta de valor es la razón por la que los clientes optan por una compañía antes que otra”.

El modelo de negocio de “larga estela” lleva a la venta una amplia variedad de productos personalizados para un mercado masivo con pequeñas cantidades de compradores. Los modelos de negocio de larga estela destronan el concepto tradicional de tener que vender un único producto estandarizado y popular en grandes cantidades. Lego adoptó el modelo de larga estela cuando aumentó sus ventas convencionales de juguetes en un mercado masivo, con juegos ideados por clientes específicos. Los juegos diseñados por usuarios sirvieron como complemento para el activo negocio de Lego.

“La comunicación, la distribución y los canales de venta constituyen la conexión de la compañía con los clientes”.

Los modelos libres de negocio se centran en proveer productos y servicios a ciertos consumidores para atraer a otros. En este modelo de plataforma multilateral, Google muestra a los usuarios de su popular mecanismo de búsqueda anuncios basados en los términos de búsqueda: la habilidad de Google para generar ingresos por los anuncios depende del mercado masivo que apela a su mecanismo de búsqueda en línea. De forma similar, los editores distribuyen tabloides de forma gratuita a los lectores pero con el apoyo de los anunciantes. Una variación del modelo libre es ofrecer gratuitamente un servicio o producto básico, pero vender una versión de paga del regalo.

“Las compañías forjan asociaciones por muchas razones; tales asociaciones se están volviendo la piedra angular de muchos modelos de negocio”.

Los modelos abiertos de negocio demuestran que las sociedades pueden aumentar la productividad y reducir los costos. Procter & Gamble incrementó la productividad de su investigación y desarrollo colaborando con organizaciones externas de investigación y con sus propios científicos y profesionales retirados.

Catalizadores, controles y restricciones

Cualquiera de los cuatro catalizadores – o su combinación– puede desencadenar un nuevo modelo de negocio: 1) La decisión de hacer un mejor uso de bienes no suficientemente utilizados; 2) Una nueva oferta a los clientes; 3) Un cambio en el servicio al cliente o 4) Una innovación relacionada con las finanzas. Xerox superó la resistencia al precio de compra de las máquinas mediante la renta en vez de la venta.

El lienzo de modelo de negocios (Business Model Canvas) “es una herramienta útil que favorece la comprensión, la discusión la creatividad y el análisis”.

Los diseñadores usan una variedad de técnicas que pueden ayudarlo a configurar su modelo de negocio: aproveche los conocimientos del cliente para ver el mundo desde su perspectiva; pregúntese ¿y qué si...? para hacer surgir nuevas visiones; genere conceptos reales y convincentes mediante la narración de historias.

“El reto de la innovación es desarrollar un conocimiento profundo de los clientes en lugar de simplemente preguntarles qué desean”.

Para gestionar el proceso de modelado de negocios, siga estas reglas de la tormenta de ideas: prepárelo con antelación y permanezca enfocado en el problema u oportunidades al alcance de la mano. Piense visualmente, capturando ideas en pocas palabras o dibujándolas, manteniendo la atención en el diseño abstracto y alejado de los detalles operacionales. Usando *Business Model Canvas* y las pequeñas notas, proporcione a los involucrados en el proceso de diseño un lenguaje común con el cual comunicarse.

“Hoy, diferentes modelos de negocio compiten en el mismo mercado y las fronteras entre las industrias son borrosas o han desaparecido completamente”.

Los modelos contruidos adecuadamente tienen en cuenta las restricciones existentes impuestas por el espacio de diseño de la compañía, su entorno externo. Analice y evalúe cuatro fuerzas externas: las presiones competitivas, las demandas del cliente, las tendencias de la industria y las condiciones macroeconómicas. El análisis detallado de las tendencias de la industria, por ejemplo, clarificarán la naturaleza y el número de competidores que su compañía enfrenta.

Revisar y reconstruir los modelos de negocio

Una compañía puede mantenerse saludable si reexamina habitualmente la viabilidad de sus modelos de negocio y sus expectativas futuras. Considere usar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para examinar, en los nueve elementos de su modelo de negocio, las FODA de su empresa. Un estudio FODA puede revelar la condición actual de un modelo de negocio, reflejada a través de sus fortalezas y debilidades, y puede ayudarlo a predecir posibles cambios en el futuro.

“Los nuevos modelos de negocio revolucionarios están surgiendo de una investigación profunda e incesante”.

Los nueve elementos de un modelo de negocio están sujetos a renovaciones o reparaciones. Por ejemplo, Nestlé mejoró uno de sus modelos mediante la expansión de un canal: luchó para vender su café Nespresso y sus máquinas a compradores comerciales como restaurantes. Pero no fue hasta que cambió el canal de ventas de Nespresso y que reorientó su comercialización hacia los hogares de altos ingresos, que la línea despegó.

“La innovación de modelos de negocio raramente sucede por pura coincidencia. Tampoco es el dominio exclusivo de los genios creativos del negocio”.

La persistencia paga en el modelado de negocio, pero requiere paciencia para contrarrestar los escollos en cada fase del proceso de diseño. Evite ejecutar un diseño demasiado pronto y asegúrese que su equipo se sienta cómodo para expresar ideas audaces. La calidad de los procesos mejora cuando el alto mando apoya un examen de las ideas recurrentemente.

“Revise su modelo con una mirada fresca regularmente. Puede tener la necesidad de examinar un modelo exitoso mucho antes de lo previsto”.

Los modelos de negocio eventualmente se vuelven obsoletos, de modo que las compañías proactivas buscan nuevos modelos activamente. Un beneficio secundario del diseño y rediseño continuo de los modelos es la saludable falta de respeto por las aseveraciones sostenidas por mucho tiempo.

Sobre los autores

Alex Osterwalder es autor, conferencista y asesor para la innovación de modelos de negocio. **Yves Pigneur** es profesor de sistemas de gestión de la información en la Universidad de Lausana en Suiza.

