

## Innovación en modelo de negocios: claves desde la experiencia de implementación

Lionel Sotomayor, Director Ejecutivo QUAM

Una de las confusiones naturales más generalizadas en muchos ejecutivos y profesionales, se produce entre estrategia y modelo de negocios. Al solicitarles que describan qué es un modelo de negocios, mencionan palabras como: “la estructura requerida para hacer negocios”; “el plan y recursos para ejecutar la estrategia”; “la estrategia”; “la manera en que generamos las utilidades”; etc. Tienden a ver ambos conceptos como intercambiables. Además, las respuestas se expresan en forma dubitativa, casi como si hubiesen sido cogidos en falta por no saber articular algo que hacen todos los días.

La contribución de Osterwalder en el 2010 ha traído orden al espacio de interpretaciones. En su libro “Business model generation” define que el modelo de negocios describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Quizás para entender mejor esta declaración es importante distinguir, en forma previa, que existen tres niveles a considerar relacionados, que representan a:

1. Planificación, que está asociada al diseño y operacionalización de la estrategia.
2. Arquitectura, vinculada con el modelo de negocios
3. Implementación, asociada a los procesos de negocios.

En el primer nivel postulo que la estrategia es previa a la innovación, dado que requiere diseño y no ser una prolongación del negocio actual. Es la **innovación estratégica** la que cambia el juego competitivo en productos/ servicios, modelos de negocios, procesos de negocios y/o posicionamiento frente a competidores, para mejorar los resultados.

En la capa de arquitectura, Osterwalder indica que un **modelo de negocios** no es más que el valor que una compañía ofrece a uno o más segmentos de clientes, junto con la arquitectura de la empresa y su red de socios y proveedores clave para crear, promover y entregar este valor. A lo anterior se adiciona el capital de relaciones con clientes, de manera de generar cadenas de ingresos rentables y sustentables.

En la capa de implementación, Prahalad (“The new age of innovation”) establece que los **procesos de negocios** son el vínculo entre la estrategia, el modelo de negocios y las operaciones del día a día. Establece que éstos representan la comprensión explícita y detallada del modelo de negocios, al definir la relación lógica entre actividades dentro de la empresa y sus redes de colaboración. Los procesos impactan y son impactados por la arquitectura técnica y tecnología de comunicaciones y la arquitectura social (estructura organizacional, derechos de decisión, sistemas de administración de performance, etc).

Con esta aclaración conceptual, se produce un espacio de conversación diferente en innovación. En base a una estrategia que establece una visión de desarrollo, desafíos estratégicos a nivel financiero, clientes, procesos y preparación de capital organizacional, humano y de tecnologías de información, junto con un sistema de mediciones y una agenda estratégica de proyectos, se produce la interrelación natural con la innovación en el modelo de negocios.

Y es aquí donde la contribución de Osterwalder es notoria al estructurar 9 elementos a definir para el modelo de negocios con el cual se innovará e implementará la estrategia. Los elementos son: segmentos de clientes; canales; relación e interfaz con clientes; productos y oferta de valor; actividades claves a ejecutar para entregar dicha oferta; recursos claves; la red de alianzas o proveedores clave con la cual complementamos nuestra oferta; y finalmente, el modelo de ingresos y de costos. Lo clave es cómo cada uno de estos elementos interactúa con otros para satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes establecidos.

Los últimos dos elementos requieren de una explicación adicional, la cual ha sido suministrada por John Mullins (“Getting to plan B”). Este define 5 componentes en el modelo: ingresos; margen bruto; operacional; capital de trabajo; e inversiones. Como un simple ejemplo de modelo de ingresos aplicado, consideren la renovación anual de nuestras tarjetas bancarias con las cuales podemos hacer transacciones en ATM, pagar en el comercio, etc. A comienzos de año recibimos un cargo en nuestra cuenta corriente por renovación de la tarjeta, de aproximadamente US\$50. Para una institución de 1 millón de clientes, esto significa partir con ingresos de US\$ 50 millones al comenzar el año. Nada mal.

Y es que en el modelo de ingresos podemos buscar que en nuestra oferta los clientes estén dispuestos a pagar una “suscripción” adelantada por usar nuestros productos y servicios.

### **Lecciones desde la experiencia de diseño e implementación**

1. Al describir el modelo de negocios de Osterwalder, es importante recorrer los 8 elementos para cada segmento de clientes que definan. Se tiende a hacerlo en forma separada, para cada componente, lo que lo hace muy poco accionable. Se perjudica además la comunicación de dicho modelo a quienes tienen que implementarlo, al no conectarse entre sí las piezas.
2. Complementar el modelo de ingresos y gastos con un análisis de “análogos” en la jerga de Mullins, esto es, empresas que hayan empleado innovación en el modelo, ya sea de ingresos; de margen bruto; operacional; de capital de trabajo; o inversiones. Las líneas del estado de resultados son una consecuencia de este diseño.
3. La estrategia da el marco al proceso de innovación. No es consecuencia de una búsqueda de ideas.
4. Lo clave son las necesidades de los clientes, tanto para segmentar, como para armar una oferta que establezca las ventajas competitivas de la empresa respecto de los competidores para poder despacharla.