

Cómo reinventar su modelo de negocios¹

Por Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen y Henning Kagermann

En 2003, Apple introdujo el iPod y el iTunes Store, con lo que revolucionó el entretenimiento portátil, creando un nuevo mercado y transformando la empresa. En sólo tres años, la combinación iPod/iTunes se convirtió en un producto de casi US\$10,000 millones, que equivalen aproximadamente a 50% de los ingresos de Apple. La capitalización de mercado de Apple se disparó, cerca de US\$1,000 millones a principios de 2003, a más de US\$150,000 millones a fines de 2007.

La historia de este éxito es bastante conocida: Lo no tan conocido es que Apple no fue la primera en llevar al mercado los productores digitales de música. Una empresa llamada Diamond Multimedia introdujo su modelo Rio en 1998. Otra empresa, Best Data, introdujo el Cabo 64 en 2000. Ambos productos funcionaban correctamente, eran portátiles y tenían estilo. Entonces ¿por qué el iPod, y no el Rio o el Cabo, tuvieron éxito?

Apple hizo algo mucho más inteligente que tomar una buena tecnología y envolverla en un diseño primoroso. Tomó una buena tecnología y la envolvió en un gran modelo de negocios. La verdadera innovación de Apple fue hacer que la descarga digital de música fuera fácil y cómoda. Para ello, la empresa construyó un modelo de negocio revolucionario que combinaba hardware, software y servicio. Este enfoque funcionó como el famoso modelo de Gillette de las hojas y la afeitadora, pero al revés: Apple esencialmente cedía las "hojas" (la música de iTunes de margen bajo) para asegurar la compra de la afeitadora" (el iPod de margen alto). Ese modelo definió el valor de una manera nueva y brindó al consumidor una comodidad que cambió al mercado.

Las innovaciones en los modelos de negocios han reconfigurado sectores completos y han distribuido millones de dólares de valor. Las tiendas minoristas de descuento como Walmart y Target, que ingresaron al mercado con modelos de negocios pioneros, ahora representan 75% del valor total del sector. Las aerolíneas estadounidenses de bajo costo crecieron, desde ser un punto en la pantalla de un radar hasta construir 55% del valor de mercado de todas las aerolíneas. Por lo menos 11 de las 27 empresas que nacieron en el último cuarto de siglo que crecieron hasta llegar a la lista *Fortune* 500 en los últimos 10 años, lo lograron a través de innovaciones en sus modelos de negocios.

Sin embargo, son raras las historias de innovación en el modelo de negocios realizadas por empresas bien establecidas como Apple. Un análisis de las innovaciones importantes dentro de las corporaciones existentes en la última década muestra que muy pocas se han relacionado con su modelo de negocios. Y un estudio reciente de la American Management Association determinó que no más de 10% de la inversión en innovación en las compañías globales está focalizada en desarrollar nuevos modelos de negocios.

No obstante, todo el mundo habla de ello. Una encuesta del Economist Intelligence Unit, hecha en 2005, reveló que más de 50% de los ejecutivos cree que la innovación en el modelo de negocios será incluso más importante para el éxito, que la innovación en productos o servicios. Una encuesta de IBM en 2008 a CEOs corporativos tuvo resultados muy similares. Casi todos los CEOs encuestados confesaron la necesidad de adaptar sus modelos de negocios; más de dos tercios dijo que eran

¹ Artículo traducido con permiso de la *Harvard Business Review* del original: "Reinventing Your Business Model", diciembre, 2008, de los autores Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen y Henning Kagerman, por el Área de Política de Empresa del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, autorizado para uso exclusivo del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

necesarios cambios grandes. Y en estos difíciles tiempos económicos, algunos CEOs ya están considerando la innovación en el modelo de negocios para abordar los cambios permanentes en el entorno de sus mercados.

Los altos ejecutivos de empresas líderes de mercado se enfrentan, entonces, a una pregunta descorazonadora: ¿Por qué es tan difícil lograr el nuevo crecimiento que debería producirse con la innovación en el modelo de negocios? Nuestra investigación sugiere dos problemas. El primero es la falta de definición: Se ha hecho muy poca investigación sobre la dinámica y el proceso de desarrollo del modelo de negocios. Segundo, pocas empresas comprenden sus modelos de negocios existentes lo suficientemente bien: La premisa tras su desarrollo, sus interdependencias naturales y sus fortalezas y limitaciones. De modo que no saben cuándo pueden apalancar sus negocios centrales ni cuándo requerirán un nuevo modelo de negociación para tener éxito.

Después de abordar estos problemas con docenas de empresas, hemos descubierto que los modelos de negocios nuevos a menudo les parecen, al comienzo, poco atractivos a los *stakeholders* internos y externos. Para dejar atrás los límites de lo qué es y aventurarse en el terreno de lo nuevo, las empresas necesitan una hoja de ruta.

La nuestra consiste en tres pasos simples. El primero consiste en darse cuenta de que el éxito comienza por no pensar para nada en el modelo de negocios. Empieza pensando en la oportunidad de satisfacer a un cliente real que quiere hacer algo. El segundo paso, es construir un programa que delimite cómo su empresa obtendrá utilidades satisfaciendo esa necesidad. En nuestro modelo, ese plan tiene cuatro elementos. El tercer paso consiste en comparar ese modelo con su modelo de negocios existente para ver cuánto necesita cambiarlo para provechar la oportunidad. Una vez que lo haga, usted sabrá si puede usar su modelo y organización existente o si necesita apartar una unidad nueva para que elabore un nuevo modelo. Todas las empresas exitosas están satisfaciendo una necesidad real de sus clientes con un modelo de negocios eficaz, ya sea que sea entendido explícitamente o no. Examinemos lo que esto implica.

LA IDEA EN SÍNTESIS

- Los productos revolucionarios y que cambian el juego rara vez surge de negocios establecidos.
- Eso se debe a que un producto radicalmente nuevo suele necesitar un nuevo modelo de negocios.
- Es posible trascender el problema si usted puede:
 1. Comprender su modelo existente lo suficientemente bien como para estar en posición de reinventarlo.
 2. Crear una excelente forma para ayudar a la gente a realizar una tarea importante.

El modelo de negocios: una definición

Un modelo de negocios, desde nuestro punto de vista, consta de cuatro elementos interrelacionados que si están juntos, crean y entregan valor. El más importante es, lejos, el primero.

La propuesta de valor para el cliente (PVC). Una empresa exitosa es aquella que descubre la manera de crear valor para sus clientes; es decir, una forma de ayudar a los clientes a hacer una tarea que consideran importante. Por "tarea" nos referimos a un problema fundamental en una situación dada que necesita una solución. Una vez que comprendemos la tarea y todas sus dimensiones, incluyendo el proceso completo de cómo se realiza, podemos diseñar la oferta. Mientras más importante sea la

tarea para el cliente, menos sea su nivel de satisfacción con las opciones comunes y corrientes para efectuar la tarea, y cuando menos sea su solución respecto de las alternativas existentes para realizar la tarea, (y por cierto, mientras más bajo el precio), mayor es la PVC. Hemos descubierto que las oportunidades para crear una PVC son más potentes cuando los servicios y productos alternativos no fueron diseñados con la tarea principal en mente, de modo que usted puede diseñar ofertas que realicen esa tarea -y sólo esa tarea- a la perfección. Volveremos a ese punto más adelante.

La fórmula de utilidades. Es el plan que define cómo la empresa crea valor para ella misma mientras brinda valor a los clientes. Consiste en lo siguiente:

- *Modelo de ingreso:* precios x volumen.
- » *Estructura de costos:* costos directos, costos indirectos, economías de escala. La estructura de costos será impulsada predominantemente por el costo de los recursos clave requeridos por el modelo de negocios.
- *Modelo de márgenes:* dados el volumen esperado y la estructura de costos, es la contribución necesaria por cada transacción para alcanzar las utilidades deseadas.
- *Velocidad de uso de recursos:* cuán rápido necesitamos hacer rotar el inventario y los activos fijos y otros activos y, sobre todo, cuán bien necesitamos utilizar los recursos para obtener nuestro volumen esperado y lograr las utilidades pronosticadas.

La gente suele creer que los términos "fórmulas de utilidades" y "modelos de negocios" son intercambiables. Pero la forma en que se obtienen las utilidades es sólo una parte del modelo. Hemos descubierto que lo más útil es empezar por fijar el precio requerido para entregar la PVC y desde ahí determinar en reserva cuáles deben ser los costos variables y los márgenes brutos. Esto determina después cuál es la escala y la velocidad de uso de los recursos que se necesita para lograr las utilidades deseadas.

LA IDEA EN LA PRÁCTICA

Las empresas establecidas no tienen éxito con ofertas de productos radicalmente nuevos a menos que entiendan con exactitud cómo se relaciona la oportunidad con su actual modelo de negocios y actúen conforme a ello. Según la formulación de los autores, esto requiere varios pasos.

Empiece por desarrollar una propuesta de valor poderosa para el cliente. Muchas empresas comienzan con una idea de producto y un modelo de negocios y luego van en busca del mercado. El éxito se obtiene cuando se resuelve cómo satisfacer a un cliente real que necesita completar una tarea real.

Ejemplo: Cuando Ratan Tata, de Tata Group, miró las calles de Mumbai, vio motocicletas en las calles transportando familias completas: padre, madre e hijos. ¿Qué pasaría si a estas familias que andan con scooters les ofreciéramos un auto cerrado y seguro, a un precio que puedan pagar? Esa sería una poderosa propuesta de valor para el cliente.

Construya una fórmula de utilidades que le permita entregar valor a su empresa. Luego decida qué recursos y procesos van a necesitar. Una propuesta de valor para el cliente sin una fórmula de utilidad es simplemente un castillo en el aire, tal como lo experimentaron las nuevas puntocom. ¿Complicado? Comience con una meta para las utilidades totales y trabaje hacia atrás a partir de ahí.

Ejemplo: En la búsqueda de cómo fabricar un auto por 100,000 rupias o US\$2,500, Tata sabía que se generarían utilidades con un gran volumen, si la empresa lograba persuadir el enorme número de no consumidores -las "familias scooter"- para que compraran. Ese objetivo requería cambios radicales en la estructura de costos de la fabricación de autos. Para fabricar el Nano, un equipo de ingenieros jóvenes desarrolló nuevos procesos,

tercerizando 85% de los componentes del auto, usando 60% menos de proveedores y con el tiempo, usando una red de plantas de ensamblaje que fabriquen a pedido.

Compare el nuevo modelo con el **actual** para determinar si usted puede implementarlos dentro de su organización o si debería crear una unidad separada.

Ejemplo: Procter & Gamble introdujo el innovador Swiffer usando su modelo de negocios existente porque la fórmula de utilidades y los recursos clave no eran radicalmente diferentes a los de los otros bienes de consumo para el hogar. Pero cuando Dow Corning, consumado proveedor de productos de silicona de margen alto con sofisticado servicio técnico, quiso ver si podía atender al segmento bajo con una oferta de poco contacto y estandarizada, el ejecutivo Don Sheets descubrió que necesitaba crear una unidad de negocios nueva con una identidad inédita de marca. Las simulaciones le habían indicado rápidamente que los procesos existentes y los hábitos arraigados iban a aplastar cualquier intento para implementar el nuevo modelo.

Recursos clave. Los recursos clave son activos, tales como las personas, tecnología, productos instalaciones, equipamiento, canales y marca requeridas, para brindar la propuesta de valor al cliente objetivo. El foco aquí está en los elementos clave que crean valor para los clientes y la empresa, y la forma en que esos elementos interactúan (todas las empresas también tienen recursos genéricos que no crean diferenciación competitiva).

Procesos clave. Las empresas exitosas tienen procesos operacionales y de gestión que les permiten entregar valor de una manera que pueden repetir y aumentar a escala. Éstas pueden incluir tareas recurrentes, tales como capacitación, desarrollo, manufactura, elaboración de presupuestos, planificación, ventas y servicios. Los procesos clave también incluyen las reglas, indicadores y normas de una empresa.

Estos cuatro elementos son los cimientos de cualquier empresa. La propuesta de valor para el cliente y la fórmula de utilidad definen el valor para el cliente y la empresa, respectivamente; los recursos y procesos clave describen cómo ese valor será entregado a los clientes y a la empresa.

Aunque este marco puede parecer muy sencillo, su poder radica en las complejas interdependencias entre sus partes. Los cambios importantes en cualquiera de estos cuatro elementos afectan a los demás y al marco entero. Las empresas exitosas elaboran un sistema más o menos estable en el que estos elementos se vinculan mutuamente de manera consistente y complementaria.

Cómo se construyen los grandes modelos

Para ilustrar los elementos de nuestro marco de modelos de negocios, examinaremos las revolucionarias innovaciones de los modelos de negocios de dos empresas.

Crear una propuesta de valor para el cliente

Es imposible inventar o reinventar un modelo de negocios sin antes identificar una propuesta clara de valor para el cliente. A menudo comienza con una constatación bastante simple. Imagine por un momento que usted está parado bajo la lluvia en una calle de Mumbai. Usted se percata de la gran cantidad de motos scooter que serpentean peligrosamente entre los autos. Al mirar más de cerca, usted nota que la mayoría acarrea familias completas -ambos padres y varios niños- Lo primero que usted podría pensar es: "¡Esto es una locura!" o "Así es la cosa en los países en desarrollo -la gente se las arregla lo mejor que puede".

Cuando Ratan Tata, de Tata Group, vio esta misma escena, se percató de que había un trabajo crucial por hacer: dar una alternativa más segura a las familias que andan en scooter. Él sabía que el auto más barato en India fácilmente costaba más de cinco veces lo que costaba un scooter y que muchas de esas familias no podrían pagarlo. Ofrecer una alternativa asequible, más segura y que protegiera el viento y la lluvia a las familias que usaban scooter, era una poderosa propuesta de valor, una que podía llegar a decenas de millones de personas que todavía no formaban parte del mercado de compradores de automóviles. Ratan Tata también reconoció que el modelo de negocios de Tata Motors no podía usarse para desarrollar ese producto al precio que necesitaba.

En el otro extremo del espectro del mercado, Hilti, un fabricante con casa matriz en Liechtenstein de herramientas eléctricas de alta calidad para la industria de la construcción, reconsideró cuál era la verdadera tarea que debía cumplir para muchos de sus clientes actuales. Un contratista gana dinero cuando termina sus proyectos; si las herramientas necesarias no están disponibles y funcionando adecuadamente, el trabajo no se puede hacer. Los contratistas no ganan dinero siendo *dueños* de las herramientas; lo ganan al usarlas de la forma más eficiente posible. Hilti podía ayudar a los contratistas a completar su trabajo, viéndoles el uso de las herramientas en vez de las herramientas mismas, gestionando el inventario de herramientas de los clientes ofreciéndoles las mejores herramientas en el momento correcto y proporcionando rápidamente la reparación de herramientas defectuosas, reemplazos y modelos nuevos, todos por una tarifa mensual. Para cumplir esa promesa de valor, la empresa necesitaba crear un programa de gestión de flota para las herramientas y en el proceso, cambiar su foco desde la producción y distribución al servicio. Esto significaba que Hilti necesitaba crear una nueva fórmula de utilidades y desarrollar nuevos recursos y procesos.

El atributo más importante de una propuesta de valor para el cliente es su precisión -es decir, con cuánta perfección capta la tarea que el cliente quiere decir-, y nada más. Pero esa precisión suele ser lo más difícil de lograr. Las empresas que tratan de crear algo nuevo a menudo olvidan enfocarse en *una* tarea; diluyendo sus esfuerzos por intentar hacer un montón de cosas. Por hacer muchas cosas, no hacer ninguna *realmente* bien.

Una forma de generar una propuesta precisa de valor para el cliente es pensar respecto de las cuatro barreras más comunes que impiden que las personas hagan una tarea particular: insuficiente riqueza, acceso, destrezas o tiempo. El desarrollador de software Intuit creó QuickBooks para satisfacer la necesidad de los dueños de empresas pequeñas de evitar quedarse sin efectivo. Al cumplir esa tarea con un software de contabilidad muy simplificado, Intuit rompió la *barrera de las destrezas* que excluía a los dueños no capacitados de empresas pequeñas del uso de patentes de contabilidad más complicados. MinuteClinic, el proveedor de atención de salud basada en las farmacias, rompió la *barrera del tiempo* que impedía que las personas fueran a ver al doctor por asuntos menos de salud, al hacer posible que fueran atendidas por enfermeras practicantes sin tener que pedir hora.

Los elementos de un modelo de negocios exitoso

Todas las empresas exitosas ya operan de acuerdo con un modelo de negocios eficaz. Al identificar sistemáticamente todas sus partes constitutivas, los ejecutivos pueden comprender cómo el modelo cumple con una potente propuesta de valor de una manera rentable usando ciertos recursos y proceso clave. Entendiendo eso, después pueden evaluar cuán bien el mismo modelo podría usarse para cumplir una PVC radicalmente distinta, y qué necesitarían hacer para construirla, si fuera necesario, para capitalizar esa oportunidad.

Propuestas de valor para el cliente (PVC)

- Cliente objetivo
- Tarea por hacer para resolver un problema importante o satisfacer una necesidad importante para el cliente objetivo.
- La oferta que resuelve el problema o satisface la necesidad. Esto se define no solamente por lo que se vende, sino por cómo se vende.

FORMULA DE UTILIDADES

- **Modelo de ingresos** Cuánto dinero podemos ganar: precio x volumen. El volumen puede ser concebido en términos de tamaño del mercado, frecuencia de compra, ventas complementarias etc.
- **Estructura de costos** Cómo se asignan los costos: incluye los costos de activos clave, costos directos, costos indirectos, economías de escala.
- **Modelo de márgenes** Cuánto debería dejar cada transacción para llegar a los niveles deseados de utilidades.
- **Velocidad de los recursos** Cuán rápido deben usarse los recursos para sustentar el volumen objetivo. Esto incluye plazos de entrega, rendimiento de materiales, rotación de inventario, utilización de activo, etc.

Recursos Clave que se necesitan para entregar la propuesta de valor para el cliente de manera rentable.

Puede incluir:

- Personas
- Tecnología, productos
- Equipamiento
- Información
- Canales
- Asociaciones, alianzas
- Marca

Procesos Clave, al igual que las reglas, indicadores y normas, que hacen que la entrega rentable de la propuesta de valor para el cliente sea repetible y escalable. Puede incluir:

- **Procesos:** diseño, desarrollo de producto, abastecimiento, fabricación, marketing, contratación y capacitación, TI.
- **Reglas e indicadores:** requerimientos de margen para la inversión, condiciones del crédito, plazos de entrega, condiciones de suministro.
- **Normas:** tamaño necesario de la oportunidad para la inversión, enfoque hacia los clientes y los canales.

Diseñar una fórmula de utilidad. Ratan Tata sabía que la única manera de sacar a las familias de las scooters para que se subieran a un auto, era romper *la barrera de la riqueza* bajando drásticamente el precio del auto. ¿"Qué pasaría si cambio el juego y fabricó un auto de un lakh (100.000 rupias)?"", se preguntó Tata, pensando en un precio cercano a los US\$2.500, menos de la mitad del precio del auto más barato disponible. Por supuesto que esto tuvo ramificaciones dramáticas para la fórmula de utilidades: requería una reducción significativa de los márgenes brutos y una reducción radical de muchos elementos de la estructura de costos. Sin embargo, él sabía que aun así podía ganar dinero si aumentaba drásticamente el volumen de ventas y él sabía que la base de consumidores objetivo era potencialmente enorme.

Para Hilti, pasarse al programa de gestión de contratos requería traspasar los activos desde la hoja de balance de sus dientes a la suya propia, y generar ingresos mediante el modelo de arriendo/suscripción. A cambio de una tarifa mensual, los clientes podrían tener en sus manos sets completos de herramientas, con las reparaciones y la mantención incluida. Esto requeriría un cambio fundamenta en todos los componentes importantes de la fórmula de utilidades: el flujo de ingresos (fijación de precios, periodicidad de los pagos, y cómo pensar en el volumen), estructura de costos (incluyendo el desarrollo de ventas adicionales y los costos de gestión de contratos), y los márgenes necesarios y la velocidad de la transacción.

Cómo Hilti evitó la commoditización

Hilti está capitalizando una oportunidad que puede cambiar el juego para aumentar la rentabilidad al convertir sus productos en servicios. En vez de vender herramientas (a precios cada vez más bajos), está vendiendo un servicio que ofrece "justo la herramienta que necesita cuando la necesita sin molestias por reparaciones o almacenamiento". Un cambio tan radical en la propuesta de valor para el cliente, que requirió un cambio en todas las partes de su modelo de negocios.

Empresas tradicionales de herramientas eléctricas

Servicio de gestión de flota de herramientas de Hilti

Ventas de herramientas eléctricas industriales y profesionales y de accesorios.	Propuestas de valor para el cliente	Arriendo de una completa flota de herramientas para aumentar la productividad de los contratistas <i>in situ</i> .
Bajos márgenes, alta rotación de inventario.	Fórmula de utilidades	Márgenes más altos; pesado en activos; pago mensual para la mantención, reparación y reemplazo de herramientas.
Canal de distribución, plantas de fabricación de bajo costo en países en desarrollo, I&D.	Recursos y procesos clave	Fuerte enfoque en ventas directas, gestión de contratos, sistemas de TI para la gestión de inventarios, la reparación y el almacenamiento.

Identificar recursos y procesos clave. Habiendo articulado la propuesta de valor para el cliente y para el negocio, las empresas deben pasar a considerar los recursos y procesos necesarios para entregar ese valor. Por ejemplo, para una firma de servicios profesionales el recurso clave suele ser su gente, y los procesos clave están relacionados naturalmente con las personas (capacitación y desarrollo, por ejemplo). Para una empresa de bienes envasados, los recursos clave podrían ser las marcas fuentes y

los canales minoristas bien elegidos, y los procesos cruciales serían la correspondiente construcción de marcas y los procesos de gestión de canales.

Habitualmente no son los recursos y procesos individuales los que hacen la diferencia, sino su relación mutua. Las empresas casi siempre necesitarán integrar sus recursos y procesos clave de una manera única que resulte en un trabajo perfecto para un conjunto de clientes. Cuando lo hacen, casi siempre crean una ventaja competitiva perdurable. Al enfocarse primero en la propuesta de valor y en la fórmula de utilidades, usted deja en claro cómo deben interrelacionarse esos procesos y recursos. Por ejemplo, la mayoría de los hospitales generales ofrecen una propuesta de valor que podrían describir así: "Haremos cualquier cosa para salvar a quien lo necesite". Esa propuesta de ofrecer todo para todos requiere que los hospitales tengan una amplia gama de recursos (especialistas, equipamientos, entre otros), que de ninguna manera pueden estar bajo el alero de un mismo hospital. El resultado no es sólo una falta de diferenciación, sino insatisfacción.

En cambio, un hospital que se enfoca en una propuesta de valor específica puede integrar sus recursos y procesos de una manera única que satisfaga a sus clientes. El National Jewish Medical Center en Denver, por ejemplo, está organizado en torno a una propuesta de valor enfocada que hemos caracterizado como: "si usted tiene una enfermedad en su sistema pulmonar, venga con nosotros. Determinaremos qué la causó y le prescribiremos una terapia eficaz". Al estrechar su foco, National Jewish ha podido desarrollar procesos que integran las formas en que sus especialistas y su equipamiento especializado trabajan conjuntamente.

Para que Tata Motors pudiera cumplir con los requerimientos de su propuesta de valor para el cliente y su fórmula de utilidades para el Nano, tuvo que repensar cómo se diseña, se fabrica y se distribuye un auto. Tata armó un pequeño equipo de ingenieros bastante jóvenes, que a diferencia de los ingenieros más experimentados de la firma, no serían influenciados ni limitados en su pensamiento por las fórmulas de utilidades existentes en la empresa fabricante de autos. Este equipo minimizó drásticamente el número de partes del vehículo, lo que resultó en significativos ahorros en costo. Tata también repensó su estrategia de proveedores, optando por tercerizar un notable 85% de los componentes del Nano y usar casi 60% menos proveedores que lo habitual para reducir los costos de transacción y lograr mejores economías de escala.

En el otro extremo de la línea de fabricación, Tata está proyectando una forma completamente nueva de ensamblar y distribuir sus autos. La etapa final del plan es despachar los componentes modulares de los vehículos a una red combinada de plantas de ensamblaje de propiedad de la empresa y de emprendedores independientes, que fabricarán los autos según pedidos. El Nano será diseñado, fabricado, distribuido y vendido de una manera completamente distinta, una que no sería posible lograr sin un nuevo modelo de negocios. Y aunque el mercado todavía no da su veredicto, Ratan Tata puede resolver un problema de seguridad vial en el proceso.

Para Hilti, el mayor desafío consistió en capacitar a sus representantes de ventas para que hicieran una tarea completamente nueva. La gestión de flota no es una venta de media hora; toma días, semanas, incluso meses de reunión para persuadir a los clientes de que compren un programa en vez de un producto. Súbitamente, los representantes en terreno acostumbrados a tratar con jefes de equipos y gerentes de compras in situ en oficinas móviles, se encontraron en salas de conferencias mirándose a los ojos con CEO y directores de finanzas.

Además, el arriendo requería nuevos recursos -nuevas personas, sistemas más robustos de TI y otras tecnologías nuevas- para diseñar y desarrollar los paquetes apropiados y luego llegar a un acuerdo sobre los pagos mensuales. Hilti necesitaba un proceso para mantener grandes arsenales de herramientas de forma menor costosa y más eficaz comparado con lo que tenían sus clientes. Esto requirió almacenaje y un sistema de gestión de inventario, así como un suministro de herramientas de reemplazo. En la parte de la gestión de los clientes, Hilti desarrolló un sitio web que permitía a los

gerentes de construcción ve todas las herramientas en su flota y sus tasas de uso. Con esa información fácilmente disponible, los gerentes pudieron manejar sin dificultad la contabilidad de los costos asociados con esos activos.

Las reglas, normas e indicaciones a menudo son el último elemento que aparece en un modelo de negocios en desarrollo. Puede que no estén completamente visualizados hasta que el nuevo producto o servicio no haya sido probado en terreno. Y está bien que sea así. Los modelos de negocios deben ser flexibles para cambiar en sus primeros años.

Cuándo es necesario un nuevo modelo de negocios

Las empresas establecidas no deberían intentar con ligereza una innovación en su modelo de negocios. A menudo pueden crear nuevos productos que trastornan a los competidores sin cambiar fundamentalmente su propio modelo de negocios. P&G, por ejemplo, desarrolló una serie de lo que llama "innovaciones disruptivas de mercado" con productos como el trapeador desechable Swiffer y Febreze, un nuevo tipo de desodorante ambiental. Ambas innovaciones fueron creadas dentro del modelo de negocios existente de P&G y su hegemonía establecida en los bienes de consumo para el hogar.

Sin embargo, claramente hay momentos en los que la creación de crecimiento nuevo requiere aventurarse no solo en territorios desconocidos del mercado, sino también en territorios desconocidos del modelo de negocios. ¿Cuándo? La respuesta corta es: "Cuando son necesarios cambios significativos en los cuatro elementos de su modelo de negocios existente". Pero no siempre es tan sencillo. Claramente se necesita del buen juicio de los ejecutivos. Dicho esto, hemos observado cinco circunstancias estratégicas que a menudo exigen un cambio en el modelo de negocios.

1. La oportunidad de abordar a través de la innovación disruptiva las necesidades de grandes grupos de clientes potenciales que están fuera del mercado exclusivamente porque las soluciones existentes son demasiado caras o complicadas para ellos. Esto incluye la oportunidad de democratizar productos en los mercados emergentes (o llegar a la base de la pirámide), como lo hace el Nano de Tata.
2. La oportunidad de capitalizar una tecnología completamente nueva, envolviéndola con un nuevo modelo de negocios (Apple con los reproductores MP3), o la oportunidad de apalancar una tecnología probada llevándola a un mercado completamente nuevo (por ejemplo, ofrecer tecnologías de uso militar en el espacio comercial, o viceversa).
3. La oportunidad de llevar el foco en resolver una tarea hacia un lugar donde éste todavía no existe. Esto es común en industrias donde las empresas se enfocan en productos o en segmentos de clientes, lo que los lleva a refinar más y más sus productos existentes, aumentando la commoditización con el tiempo. Un foco en las tareas permite que las empresas redefinan la rentabilidad de su sector. Por ejemplo, cuando FedEx entró al mercado del despacho de paquetes, no trató de competir con precios más bajos o un mejor marketing. Por el contrario, se enfocó en satisfacer una necesidad de los clientes absolutamente ignorada -que era recibir paquetes desde lejos, más rápido y más confiablemente- mejor que cualquiera otra empresa. Para lograrlo, tenía que integrar sus procesos y recursos clave de una manera muchísimo más eficiente. El modelo de negocios que resultó de su énfasis en resolver una tarea le dijo a FedEx una significativa ventaja competitiva que UPS tardó muchos años en replicar.
4. La necesidad de protegerse de innovadores disruptivos en los segmentos bajos. Si el Nano es exitoso, amenazará a otros fabricantes de automóviles, al igual que las miniaceras amenazaron a las plantas integradas de acero hace una generación, al fabricar acero a un costo mucho más bajo.

5. La necesidad de responder a una base cambiante de la competencia, inevitablemente aquello definido como una solución aceptable en un mercado cambiará con el tiempo, llevando a que los segmentos centrales del mercado se commoditicen. Hilti necesitaba cambiar su modelo de negocios en parte debido a los menores costos globales de fabricación; los entrantes de segmento bajo "aceptablemente buenos" habían empezado a socavar el mercado para las herramientas eléctricas de alta calidad.

Las empresas no deberían intentar una reinversión de su modelo de negocios a menos que estén confiadas en que la oportunidad es lo suficientemente grande para que valga la pena el esfuerzo. No tiene sentido instituir un nuevo modelo de negocios a menos que no sólo sea nuevo para la empresa, sino que en cierta manera sea nuevo o cambie el juego para un sector o en un mercado. Intentarlo sin esas condiciones sería una pérdida de tiempo y dinero.

Estas preguntas le ayudarán a evaluar si el desafío de innovar en su modelo de negocios dará resultados aceptables. Responder "sí" a las cuatro aumenta bastante las posibilidades de una ejecución exitosa:

¿Puede usted describir la tarea con una propuesta de valor para el cliente enfocada y convincente?

¿Puede usted diseñar un modelo en el que los cuatro elementos -la propuesta de valor para el cliente, la fórmula de utilidades, los recursos y los procesos clave- operen en conjunto para completar la tarea de la manera más eficiente posible?

- ¿Puede usted crear un nuevo proceso de desarrollo de negocios no restringido por las influencias usualmente negativas de su negocio central?
- ¿Puede el nuevo modelo de negocios ser disruptivo para los competidores?

Crear un nuevo modelo para un nuevo negocio no significa que el modelo actual esté amenazado o que deba ser cambiado. Un nuevo modelo a menudo refuerza y complementa el negocio central, como lo descubrió Dow Corning.

Cómo Dow Corning abrazó el segmento bajo

Una empresa que tradicionalmente era de altos márgenes como Dow Corning, descubrió nuevas oportunidades en ofertas de bajo margen, al crear una unidad de negocios separada que opera de una manera completamente distinta. Al diferenciar fundamentalmente sus ofertas de segmento alto y bajo, la empresa evitó canibalizar sus negocios tradicionales, descubriendo nuevas utilidades en el segmento bajo.

Negocio establecido		Nueva unidad de negocio
Soluciones personalizadas, contratos negociados.	Propuestas de valor para el cliente	Sin especificaciones del cliente, precios mayoristas, ventas a través de internet.
Margen alto, los altos precios generales de las ventas minoristas pagan los servicios de valor agregado.	Fórmula de utilidades	Precios de mercado al contado, bajos gastos generales para dar cabida a márgenes más bajos, alta rotación de insumos.

Orientación hacia I&D
ventas y servicio.

Recursos
y procesos clave

Sistema de TI, procesos de costos
mínimos, máxima automatización.

Cómo Dow Corning abandonó su propio camino

Cuando la innovación en el modelo de negocios es claramente necesaria, el éxito radica no sólo en lograr el modelo de negocios correcto, sino también en asegurarse de que el negocio vigente no impida de alguna manera que el nuevo modelo cree valor o prospere. Ése fue el problema que tuvo Dow Corning cuando construyó su nueva unidad de negocios -con una nueva fórmula de utilidades- desde la nada.

Durante muchos años, Dow Corning había vendido miles de productos a partir de silicona y había prestado sofisticados servicios técnicos a una serie de industrias. Sin embargo, después de años de crecimiento rentable, unas cuantas áreas de producto se empezaron a estancar. Una revisión estratégica reveló información crucial: sus productos de segmento bajo se estaban commoditizando. Muchos clientes experimentados en las aplicaciones de silicona ya no necesitaban servicios técnicos; necesitaban productos básicos a precios bajos. Este cambio creó una oportunidad para el crecimiento, pero para aprovecharla Dow Corning necesitaba descubrir una manera de atender a esos clientes con productos de bajo precio. El problema era que tanto el modelo de negocios como la cultura estaban contruidos sobre paquetes innovadores y de precios altos de productos y servicios. En 2002, yendo en pos de lo que era esencialmente un negocio *commodity* para clientes de segmento bajo, el CEO de Dow Corning, Gary Anderson, pidió al ejecutivo Don Sheets que formara un equipo para que creara un nuevo negocio.

El equipo empezó formulando una propuesta de valor para el cliente que creía poder cumplir la tarea por hacer para esos clientes impulsados por un precio. Determinó que el precio necesario debía caer un 15% (una enorme reducción para un material en proceso de commoditización). A medida que el equipo analizaba lo que se requeriría para la nueva propuesta de valor para el cliente, se percató de que llegar a ese punto requeriría mucho más que la mera eliminación de servicios. Esa drástica reducción del precio necesitaba otra fórmula de utilidades, con una estructura de costos fundamentalmente más baja que dependía mucho del desarrollo de un nuevo sistema de TI. Para vender más productos, y más rápido, la empresa iba a necesitar el uso de Internet para automatizar los procesos y reducir los gastos generales lo más posible.

Rompiendo las reglas. Como la empresa madura y exitosa que era, Dow Corning tenía muchos empleados altamente capacitados con los que cumplía su promesa de valor personalizado y de alto contacto con los clientes. Para automatizar, el nuevo negocio debía ser mucho más estandarizado, lo que implicaba instituir reglas diferentes y sobre todo, más estrictas. Por ejemplo, el tamaño de los pedidos debía limitarse a unas pocas opciones de gran volumen; los plazos para cumplir los pedidos tenían que ceñirse a dos y cuatro semanas (las excepciones significarían un cobro extra); y las condiciones del crédito serían fijos. Se les cobraría a los compradores que necesitaran servicio al cliente. Las reglas estaban claras: el nuevo negocio sería de escaso contacto, autoservicio y estandarizado. Para tener éxito, Dow Corning tendría que romper las reglas que anteriormente la habían guiado hacia el éxito.

Cuándo funcionará el viejo modelo

Usted no siempre necesita un nuevo modelo de negocio para capitalizar una oportunidad de cambio. A veces, como hizo P&G con Swiffer, una empresa descubre que su modelo actual es revolucionario en un mercado nuevo ¿Cuándo ocurriría esto? Cuando usted pueda cumplir su nueva propuesta de valor para el cliente: 11

Copyright © 2008 by Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

- Con su actual fórmula de utilidades

Sheets después debió determinar si este nuevo negocio, con sus nuevas reglas, podría ser exitoso dentro de los confines del negocio central de Dow Corning. Creó un juego de guerra experimental para probar cómo reaccionarían los equipos y sistemas existentes ante las necesidades la nueva propuesta de valor para el cliente. Para él fue apabullante ver como los hábitos arraigados y los procesos existentes sabotearon cualquier intento por cambiar las reglas. Quedó claro que los anticuerpos corporativos matarían la iniciativa antes de que despegara. Era evidente el camino a seguir: el nuevo negocio debía estar libre de las reglas existentes y ser libre para decidir que reglas serían apropiadas para que la nueva línea de negocios *commodity* tuviera éxito. Para potenciar la oportunidad -y también para proteger el modelo de negocios existente- se necesitaba una nueva unidad de negocio con una identidad distinta de marca. Así nació Xiameter.

Identificando nuevas competencias. Después de la articulación de la nueva propuesta de valor para el cliente y la nueva fórmula de utilidades, el equipo de Xiameter se enfocó en las nuevas competencias que iba a requerir, sus recursos y procesos clave. Las tecnologías de la información -sólo una parte minúscula de las competencias centrales de Dow Corning en aquel entonces- surgieron como una parte esencial del negocio que ahora se basaba en la web. Xiameter también necesitaba empleados que pudieran tomar decisiones inteligentes y muy rápido, y que pudieran tener éxito en un entorno que cambia velozmente, y cargado inicialmente con mucha ambigüedad. Era claro que se requerían nuevas capacidades para esta empresa.

Aunque Xiameter iba a ser establecida y dirigida como una unidad de negocios separado, Don Sheets y el equipo Xiameter no querían ceder su ventaja de liderazgo de mercado que les daba el profundo conocimiento del sector y de sus propios productos. El desafío era aprovechar la experticia sin tener que aceptar la mentalidad de las reglas antiguas. Sheets realizó una búsqueda enfocada de recursos humanos dentro de Dow Corning para encontrar tomadores de riesgos. Durante el proceso de entrevistas, cuando dio con los candidatos que tenían las capacidades necesarias, les pidió que aceptaran el trabajo ahí mismo, antes de dejar la sala. Esta maniobra le permitió escoger con sumo cuidado a los que podían tomar decisiones veloces y asumir grandes riesgos.

¿Cuáles reglas, normas e indicadores se interponen en su camino?

En cualquier negocio, una comprensión fundamental del modelo central a menudo se pierde en la nivela de la memoria institucional, pero vive en sus reglas, normas e indicadores dispuestos para proteger el *status quo* (por ejemplo: "los márgenes brutos deben estar en 40%.) Son la primera línea de defensa contra cualquier nuevo modelo que se esté arraigando en una empresa existente.

FINANCIEROS

- Margen brutos
- Tamaño e la oportunidad
- Precio unitario
- Margen unitario
- « Tiempo para lograr el punto de

OPERACIONALES

- Calidad de producto final
- Calidad del proveedor
- Fabricación propia versus fabricación tercerizada
- Servicio al cliente

OTROS

- Fijación de precios
- Exigencias de desempeño
- Ciclo de desarrollo de productos
- Bases para reconocimiento e

equilibrio	• Canales	incentivos individuales
Cálculo el valor presente neto	• Tiempos de entrega	• Parámetros de marca
Inversión en costos fijos	• Rendimiento	
ítems de crédito		

ES ingrediente secreto: la paciencia. Las empresas nuevas y exitosas normalmente revisan sus modelos de negocios unas cuatro veces en su camino hacia la rentabilidad. Aun cuando los procesos bien pesados de innovación en el modelo de negocios a menudo acortan el ciclo, los líderes de mercado exitosos deben tolerar el fracaso inicial y captar la necesidad de corregir el curso. Las empresas necesitan enfocarse en aprender y ajustar tanto como en ejecutar. Recomendamos que las empresas con modelos nuevos de negocios sean pacientes con el crecimiento (para permitir que se revele la oportunidad de mercado) e impacientes con las utilidades (como una validación temprana de que el modelo funciona). Un negocio rentable es el mejor y primer indicio de un modelo viable.

Para permitir el proceso de ensayo y error, que naturalmente acompaña la creación de lo nuevo, mientras también se construye un ciclo de desarrollo que produciría resultados y demostraría factibilidad con un mínimo de desembolso de recursos, Dow Corning mantuvo una escala pequeña para las operaciones de Xiameter, pero desarrolló un cronograma agresivo para iniciar y lograr el objetivo de ser rentable al cabo de un año.

Xiameter compensó la inversión de Dow Corning en solo tres meses para convertirse en un éxito importante y transformador. Anteriormente, Dow Corning no tenía un componente de ventas online; hoy 30% de sus ventas se originan online, casi tres veces el promedio del sector. La mayoría de estos clientes son nuevos para la empresa. En vez de canibalizar los clientes existentes, Xiameter en realidad ha apoyado el negocio principal, permitiendo que las personas de ventas de Dow Corning respeten más fácilmente el hecho de fijar precios premium para las ofertas del negocio central, a la vez que ofrecen una alternativa viable a los clientes más preocupados por el precio.

Los intentos de los líderes de mercado por lograr un crecimiento transformador suelen surgir de innovaciones de tecnología o de producto. Sus esfuerzos a menudo son caracterizados por ciclos prolongados de desarrollo e intentos discontinuos de hallar un mercado. Como sugiere la historia del iPod de Apple con que empieza este artículo, los negocios transformadores nunca se tratan exclusivamente del descubrimiento y la comercialización de una gran tecnología. Su éxito se debe a que se envolvió la nueva tecnología con un modelo de negocio poderoso y adecuado.

Bob Higgins, el fundador y principal socio ejecutivo de Highland Capital Partners, ha visto triunfar y fracasar varios negocios en sus 20 años en el sector. Él resume de esta manera la importancia y el poder de la innovación en el modelo de negocios: "Pienso que históricamente [los capitalistas de riesgo] hemos fallado cuando apoyamos tecnologías. Pero hemos tenido éxito cuando apoyamos nuevos modelos de negocio".