

«Fitness» estratégico (o cómo «poner en forma» nuestro modelo de negocio)

Oscar Valdivielso, Asociado de B+I Strategy



El deporte y el ejercicio físico como metáfora para la mejora de nuestras capacidades directivas. Un método intuitivo al alcance de cualquiera, una sencilla rutina de ejercicios prácticos y grandes dosis de perseverancia. Tres pasos para avanzar poco a poco hacia la excelencia directiva que nos exigen hoy nuestras empresas y equipos. Porque toca «ponerse en forma».

En forma

Desde hace años, como ciudadanos de a pie, recibimos machaconamente un mensaje lanzado por nuestras familias, médicos y conciencias: «hay que ponerse en forma». Ante cualquier señal de alarma emitida por nuestro cuerpo o mente se repite la cantinela: salud, bienestar, ejercicio físico y mental, alimentación sana, buenos hábitos, etc.

Hoy, como directivos, nuestras empresas nos exigen: «hay que ponerse en forma». ¿Qué significa? ¿A qué estamos obligados como directivos? Fundamentalmente a fortalecer

nuestra forma de pensar y actuar. Por ejemplo, afinando nuestra capacidad analítica y curiosidad intelectual ante la actual «tormenta» de información; actualizando nuestra capacidad de autocritica y pensamiento cuasi novel en el análisis de nuestros modelos y problemas actuales; mejorando nuestra agilidad para la evaluación de oportunidades; entrenando nuestra coherencia en la toma de decisiones y visión de largo plazo; refrescando nuestra capacidad de comprensión y adaptación a nuevos entornos y tecnologías; rejuveneciendo nuestra ambición en la búsqueda de vías de generación de riqueza y valor; reforzando nuestra capacidad de experimentación y aprendizaje permanente, de audacia y orientación a la acción, etc. Y todo ello, partiendo de nuestras propias capacidades, sin perder el entusiasmo para enganchar a nuestra gente.

Como ya afirmaba Aristóteles, *«somos lo que hacemos día a día; de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito»*. La gestión estratégica y operativa es una práctica dominada por muchos de nuestros directivos. Sin embargo, dar el paso para convertir la excelencia directiva en un hábito, requiere aprender nuevas técnicas y actitudes y, sobre todo, desaprender otras.

Los tiempos nos lo exigen y nuestras empresas también. Por todo ello, necesitamos «poner en forma» nuestra manera de pensar y actuar como directivos.

Así que no perdamos tiempo. Comencemos ya.

Redescubriendo el modelo de negocio

Necesitamos un método. Sencillo y fácil de usar. Un «leit motif» para nuestro día a día. Permítanos presentarle uno: el «Modelo de Negocio». Se ha convertido en el iPad de la estrategia: al principio no está claro qué es ni para qué sirve, pero una vez se comienza a usar, te preguntas cómo has podido vivir sin él.

«El Modelo de Negocio se trata de un concepto estrechamente ligado al concepto de estrategia. De hecho, en la práctica ambos términos se confunden y muchas veces se utilizan indistintamente».

El «modelo de negocio» es un concepto clásico en la gestión empresarial, nacido en los años 70, que ha sido actualizado y simplificado en la última década por autores como Osterwalder, Tucci o Sniukas. Se utiliza para referirse a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio, es decir, la lógica del negocio o el conjunto de elecciones que realiza una organización para crear valor y generar ingresos en sentido amplio.

Se trata de un concepto estrechamente ligado al concepto de estrategia. De hecho, en la práctica, ambos términos se confunden y muchas veces se utilizan indistintamente. En definitiva, el modelo de negocio supone una simplificación de la estrategia de la organi-

zación, a través de un enfoque intuitivo, práctico y sencillo que resulta idóneo para iniciarse en la práctica diaria de la estrategia empresarial.

El modelo de negocio permite conectar los distintos elementos que forman parte de la estrategia (sector, recursos, capacidades, posicionamiento, etc.) y visualizar cómo encajan unos con otros. Por comparación, podríamos asimilar el «modelo de negocio» de una empresa con la «maquinaria» que posee una organización para generar y ofrecer valor al mercado o con la «combinación de piezas o recursos» que, en cada momento, hace competitivo, por ejemplo, a un jugador de ajedrez o a un equipo de fútbol.

En definitiva, una «caricatura» de la esencia de nuestra empresa, formada por nueve elementos (ver gráfico inferior) agrupados en torno a cuatro grandes preguntas:

- Quién es el cliente y cuáles son sus necesidades.
- Cuál es la oferta o propuesta de valor de la empresa, en términos de productos, servicios, soluciones o experiencias.
- Cómo se genera esa propuesta de valor para el cliente: con qué actividades, recursos, capacidades, alianzas, etc.
- Cuál es la lógica financiera para la generación de valor: costes asociados, y lógica de ingresos.

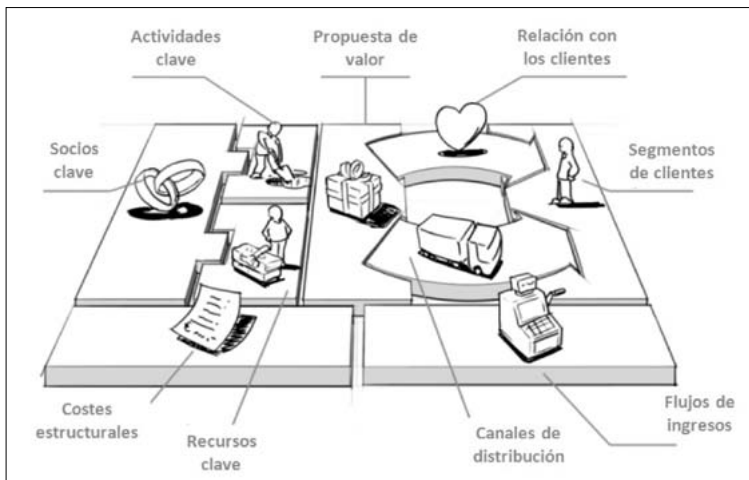


Figura: Lienzo del modelo de negocio (Alex Osterwalder, 2010).

Fitness estratégico

Ya tenemos el método. El modelo de negocio será la herramienta con la que practicar nuestro fitness estratégico. El instrumento idóneo para apoyar nuestra «puesta en forma» de la gestión empresarial. Conozca la herramienta y familiarícese con ella.

Para empezar poco a poco, le proponemos 10 ejercicios diferentes, basados en el modelo de negocio, para practicar y mejorar paulatinamente sus capacidades directivas de análisis, evaluación, mejora y gestión de la estrategia y lógica de creación de valor de su empresa:

1. Dibuje su MdN. En papel. Hágalo por cada propuesta de valor que su empresa traslade al mercado. Por ejemplo, un MdN por cada uno de sus negocios. O un MdN para el nuevo negocio hacia el que desea diversificar. O uno para el nuevo mercado geográfico que desea atacar.
2. Analice su MdN. Una vez dibujado, su modelo de negocio muestra cómo están conectados los distintos elementos que forman parte de la estrategia de la empresa (propuesta de valor, recursos y actividades principales, clientes y canales, etc.). Nos permite visualizar cómo encajan unos con otros. Analice el encaje y las relaciones entre cajas: ¿Encajan las piezas de su MdN? ¿Resulta Coherente? ¿Falta alguna pieza? Realice un DAFO global del modelo: ¿Dónde están las fortalezas de nuestro modelo? ¿En el qué, en el cómo, en el quién, en el cuánto? ¿Y las debilidades?

«El modelo de negocio será la herramienta con la que practicar nuestro fitness estratégico. El instrumento idóneo para apoyar nuestra «puesta en forma» de la gestión empresarial».

3. Comparta su MdN. Ayudará a que su equipo visualice de forma sencilla e integral la lógica de su empresa. Y le permitirá crear un lenguaje común con el que resultará más sencillo analizar la situación de su organización, del entorno, de la competencia, etc. y consensuar las decisiones a tomar de forma abierta y participativa.
4. Compare su MdN. Intente adoptar diferentes puntos de vista ante su MdN: por ejemplo, la perspectiva de sus proveedores y clientes (¿qué dicen, qué ven, qué piensan y sienten sobre nosotros...?). Pregunte y compare las distintas visiones.
5. Refuerce su MdN. Aprenda a estar atento y traducir los cambios que se producen en su entorno (tendencias regulatorias, tecnológicas, socio-económicas, macro-económicas, etc.). Identifique en su MdN qué piezas se verían afectadas y cuáles serían las respuestas para ajustar y renovar nuestra «maquinaria» de creación de valor a corto, medio y largo plazo. ¿Cómo impactarán estas tendencias y cambios sobre cada una de las piezas de nuestro MdN?
6. Compita con su MdN. Avance un paso más, probando a representar el MdN de sus competidores. Busque dónde están las diferencias y dónde las similitudes. ¿En qué piezas se diferencia nuestro MdN de los de la competencia? ¿Resultaría fácil que alguien imitase nuestro MdN? ¿Qué piezas debo ajustar para «blindar» mi MdN?

7. Aprenda del MdN. Conozca empresas de referencia de su sector o de otros sectores, aunque no sean cercanos al suyo. ¿Cómo han innovado en el qué, en el cómo, en el quién o en el cuánto? Pruebe a dibujar y comprender sus MdN. ¿Encajan las piezas de forma coherente? ¿Qué hace a esa empresa una «organización de éxito o referencia»? ¿Podemos aprender algo de su MdN? Entender cómo cada empresa busca la diferenciación a través del refuerzo prioritario de uno o varios de los elementos que conforman su modelo de negocio, incidiendo en mayor medida sobre el QUÉ, el CÓMO, el QUIÉN o el CUÁNTO.
8. Experimente con su MdN. El modelo de negocio conecta de forma natural la formulación y la implantación de la estrategia, ya que es un reflejo o proyección de la estrategia. Pruebe a modificar el contenido de cada una de las cajas: ¿Qué piezas podríamos cambiar? ¿Por qué deberíamos cambiarlas? ¿Qué consecuencias tendría? Aplique el «esquema de cuatro acciones» (eliminar, reducir, incrementar o crear alguno de los atributos o funcionalidades de su producto) sobre el MdN o sobre cada pieza del modelo, tratando de innovar paulatinamente.
9. Ajuste su MdN. La estrategia supone la constante toma de decisiones y la realización de elecciones. El modelo de negocio permite reflejar y concretar esas elecciones. «Juegue» con su MdN combinando y recombinando sus piezas y recursos de forma creativa y sencilla (¡y gratuita!). Revise cada pieza por separado y el modelo de forma integral. Genere y discuta nuevas ideas y modelos, jugando a pensar en «¿qué pasaría si...?».
10. Evolucione su MdN en el tiempo. El MdN nos ofrece una visión estática de nuestra estrategia, una «foto fija». Pruebe a comparar su MdN pasado con el actual. O con el futuro. ¿Cómo ha evolucionado su MdN? ¿Se ha resentido la coherencia de nuestro MdN con las decisiones tomadas? ¿Cuál sería nuestro MdN deseado? ¿Podemos visualizar diferentes escenarios de futuro para nuestro MdN?

A partir de aquí, es cosa suya. Tiene los motivos, la herramienta y los ejercicios para empezar.

Cree su pequeña rutina diaria. Busque tiempo de calidad. Solo 15 o 20 minutos. Empezar poco a poco. Alterne los ejercicios con disciplina y perseverancia. En solitario o con ayuda. Evalúe sus resultados. Mídase. Sin engañarse.

E insista. Vuelva a empezar. Un día más. Y otro. Piense en positivo porque no siempre será fácil practicar. Alégrese de sus días buenos y no se obsesione con los malos. Y no busque atajos ni soluciones milagrosas: la clave está en reconocer y mejorar paulatinamente sus propias capacidades y las de su organización.

Antes de lo que piensa, sentirá una mejoría evidente en su forma diaria de pensar y actuar como directivo. ¿Empezamos con el «fitness estratégico»?