

INNOVACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO: CENTRALIDAD EN EL CLIENTE Y AGILIDAD

BUSINESS MODEL INNOVATION: CUSTOMER CENTRALITY AND AGILITY

Luis Stabile¹

Resumen

Desde hace algunos años, se vienen produciendo cambios en forma continua en el mundo de los negocios, entre los cuales se encuentran: el aumento del poder de la demanda frente a la oferta de bienes y servicios; un aumento de la dinámica de cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y normativos.

Esto se tradujo en respuestas como la creación de nuevas tecnologías para el análisis de tendencias en las necesidades de clientes, para la producción y distribución de productos y servicios, y para el análisis del nivel de satisfacción de los clientes en sus interacciones con las empresas proveedoras. Sin embargo, la mayoría de estas iniciativas no son parte de un enfoque general que permita armonizarlas y priorizarlas. También debe señalarse que el nivel de dinámica de cambios de contexto dificulta tomar decisiones que acompañen esa transformación, ya que generalmente implican inversiones de alto riesgo, y de vida útil impredecible.

Se impone entonces la necesidad de un nuevo modelo de negocios que ponga a los clientes en el centro de la escena, y que permita implementar cambios en forma gradual, en una sucesión de iteraciones que mejoren la velocidad de respuesta a necesidades emergentes, y disminuyan los riesgos vinculados a los grandes y largos proyectos basados en planificaciones a largo plazo.

La propuesta consiste en presentar un modelo de negocios circular con los clientes en el origen de los ciclos de iteración que no solo nos guíen en el proceso de su diseño inicial, sino en la introducción de innovaciones continuas de rápida respuesta y bajo riesgo por medio de las metodologías más eficaces y complementarias entre sí, como *Design*

¹ Argentino. Ing. Industrial (UBA). Ex Ing. de Sistemas IBM, ex Gte. de Sistemas Industriales en Renault Argentina, Diseñador y ex Director de la Licenciatura en Administración y Sistemas ITBA, premio nacional en Innovación Educativa (CESSI), Docente y Consultor en Gestión basada en Modelos y Procesos de Negocios, Cowriter de Business Model Generation (A. Osterwalder). Correo electrónico: luis.stabile@gmail.com
ARCO© : Nro. de registro 5205289.

-

Artículo recibido: 24/06/2020 | Artículo aprobado: 30/06/2020.

Thinking, Lean y Agile. Este esquema es parte del modelo de arquitectura empresarial ARCO© versión 2.

Palabras clave: clientes; modelo de negocios; innovación; metodologías ágiles; omnichannel.

Abstract

In the past years several changes have been taking place continuously in business world, such as: the growing power of demand versus the offer of goods and services; a rise in the dynamics of political, economical, social, technological and regulatory changes.

This lead to answers as the creation of new technologies for customer needs trends, for production and distribution of products and services and for the analysis of customer's satisfaction level in each touchpoint with supplier companies. However, most of these initiatives are not part of a general approach that enables to harmonize or prioritize them.

Also, we must point out that the changing dynamic level creates a context in which is difficult to make decisions to accompany this transformation, mainly because they imply high risk investments and unpredictable lifetime.

The need therefore arises for a new business model that puts customers at the center of the scene, and that allows changes to be implemented gradually, in a succession of iterations that improve the speed of response to emerging needs, and reduce risks linked to large and long projects based on long-term planning.

The proposal is to present a circular business model putting customers in the center that not only guides us in the process of its initial design, but also in the introduction of rapid response and low risk innovations using the most effective and complementary methodologies like Design Thinking, Lean and Agile. This scheme is part of the enterprise architecture ARCO © version 2.

Keywords: changes; customer centric; business models; innovation; Lean.

Introducción

En su concepto más general, un *Modelo de Negocios describe la lógica de la manera en la que una organización crea, entrega y captura valor*. La importancia creciente de reflexionar sobre este concepto surgió como consecuencia de la aparición de internet, ya que la revolución tecnológica que provocó y su enorme potencial de aplicación disruptiva, creó grandes oportunidades para diseñar nuevos esquemas de realizar negocios, sin distinción de industrias ni tamaños.

Entre otros aspectos, facilitó el acceso a mercados remotos, la integración entre socios comerciales, y el surgimiento de productos y servicios más efectivos, eficaces y eficientes. Surgieron entonces muchos esquemas sobre Modelos de Negocios, y con ellos, clasificaciones sobre los distintos modelos, que complejizaron la temática, en general sin demasiado aporte a su aplicación práctica, hasta que en 2004, Alexander Osterwalder publicó su tesis denominada “*The Business Model Ontology*”, lo que impactó fuertemente en el mundo académico.

Basado en la “perspectiva ontológica”, vinculada a la *naturaleza del ser, es decir, lo que nunca cambia*, Osterwalder, propuso un esquema con un conjunto de elementos que siempre están presentes en todo Modelo de Negocios, al que llamó CANVAS®, con lo que simplificó la temática, y eliminó del panorama el auge de las clasificaciones sobre los distintos modelos de negocios.

A partir de su esquema, para entender el funcionamiento de una empresa, solo había que caracterizar a cada uno de los elementos siempre presentes, en base a la información específica de la misma, lo que también facilitó la comparación entre el modo de funcionamiento de diferentes empresas, porque existía una base común, que eran los elementos que componían el modelo.

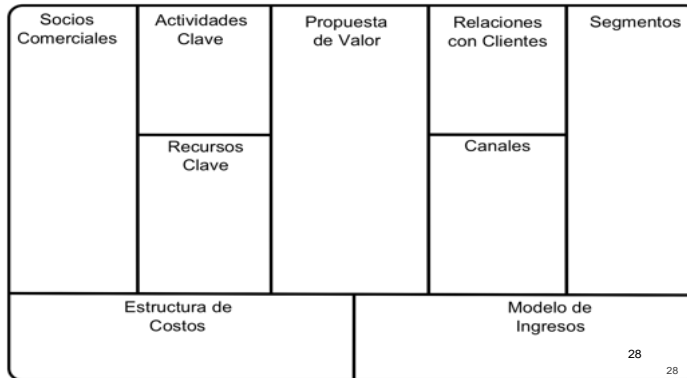
Modelos de Negocios

Modelos centrados en las Proposiciones de Valor

Dado que los modelos de negocios representan la formalización de la estrategia, el hecho de darle el rol protagónico a la Proposición de Valor, como se observa en los gráficos, significa pensar que el funcionamiento de la empresa está comandado por la oferta, lo que a su vez implica asumir certezas sobre el comportamiento de la demanda ante esa oferta.

Por esa misma razón se dan por ya conocidos los segmentos de mercado.

El esquema CANVAS© propuesto por Alexander Osterwalder:



Una breve descripción de los elementos propuestos es la siguiente:

- **Proposición de Valor:**

Es el conjunto de productos y/o servicios que crea valor para uno o más segmentos específicos de clientes.

- **Segmentos de Clientes:**

Son los diferentes grupos de gente u organizaciones a las que una empresa se propone servir.

- **Canales de Relaciones con Clientes:**

El medio para la retención de clientes mediante la verificación de sus niveles de satisfacción y la toma de decisiones para solucionar cualquier problema.

- **Canales de Comunicación:**

El medio para que la empresa se contacte con cada uno de sus segmentos de clientes objetivo con el propósito de conocer sus necesidades explícitas e implícitas.

- **Canales de Ventas:**

El medio por el cual los clientes adquieren los productos y servicios ofrecidos.

- **Canales de Distribución:**

El medio por el cual la Proposición de Valor llega a los clientes.

- **Modelo de Ingresos:**

El modo en el que la empresa establece el precio y recibe el dinero correspondiente como contrapartida por la entrega de su Proposición de Valor.

- **Actividades Clave:**
Describe las Actividades fundamentales que la empresa debe efectuar para que el Modelo de Negocio funcione.
- **Recursos Clave:**
Describe los Recursos necesarios para realizar las actividades fundamentales.
- **Socios Comerciales:**
Describe la red de proveedores estratégicos de productos y servicios requeridos en la generación de la Proposición de Valor y en los canales de llegada a los clientes.
- **Estructura de Costos:**
Expresa la distribución porcentual de todos los costos incurridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

El esquema ARCO© versión 1, perteneciente a la ARquitectura para el Cambio Organizacional, publicado en Palermo Business Review, Nro.19, 2019.

Modelo de Negocios
Esquema de Referencia ARCO ©



Descripción de los elementos de ARCO© versión 1:

Proposición de Valor :

Sin diferencias con el concepto aceptado universalmente :

Es el conjunto de productos y/o servicios que crea valor para uno o más segmentos específicos de clientes.

Es importante recordar que *proposición de valor* consiste de dos partes : *proposición*, que es lo que la empresa oferente intenta comercializar, y *valor*, determinado por el segmento de clientes al cual apunta la proposición.

Ejemplos de diversos tipos de Proposiciones de Valor:

- » Novedades: Ofertas que la competencia no tiene.
- » Desempeño: Mayor desempeño que la competencia.
- » Ejemplo: PC con mayor potencia o funcionalidades.
- » Productos o servicios adaptables.
- » Ejemplo: Vehículos con *customización masiva*.
- » Integración de productos y servicios : asegura el funcionamiento.
- » Ejemplo: Venta y mantenimiento de servidores.
- » Diseño: detalles superiores de diseño.
- » Ejemplo: Moda, productos tecnológicos.
- » Marca / Status: imagen.
- » Ejemplo: Rolex, Rolls Royce.
- » Precio: similar producto a menor precio.
- » Ejemplo: Pasajes aéreos, medicamentos genéricos.
- » Reducción de Riesgos : asegurar resultados.
- » Ejemplo: Compras / Ventas a futuro.
- » Aseguramiento de Niveles de Servicio (SLA).
- » Ejemplo: Hosting de sistemas de información.
- » Comodidad o facilidad de uso integrado.

Ejemplo: Apple Store + iPhone + iPad + Apple Music + Mac Air.

Segmentos de Clientes:

Son los grupos de clientes objetivo para cada una de las Proposiciones de Valor.

Representan actuales o potenciales clientes con hábitos de consumo similares, y por lo tanto deberían ser identificados en forma previa al diseño de la Proposición de Valor, para que podamos asegurarnos de que nuestra propuesta tenga valor para ellos.

En el caso de segmentos de individuos, normalmente están caracterizados por similitud demográfica, cultural, nivel socio económico, rango de edades, necesidades, potencial de crecimiento, y en el de segmentos empresariales, por tipo de industria, tecnología

disponible, complementariedad de sus productos o servicios con los que se le ofrecen, entre otras variables.

Canales de Comunicación con Clientes:

Desde los segmentos objetivo hacia nosotros, es el medio para conocer sus necesidades explícitas e implícitas que nos inspiren para la concepción de productos y servicios innovadores y facilitar su diseño, producción y distribución.

También para entender el valor que recibirán los distintos segmentos por el uso de cada proposición de valor, con el objeto de diseñar un Modelo de Ingresos que fije precios aceptables de cada proposición de valor para cada segmento, y por otra parte permita una apropiación de valor acorde para la empresa.

Desde nuestra organización hacia ellos, se deben definir los medios y contenidos para que los mensajes lleguen de la forma más eficaz posible con el objetivo de informar sobre los productos y servicios que la empresa ofrece, sus usos posibles, y sus beneficios diferenciales a efectos de disminuir la sensibilidad al precio de las respectivas Proposiciones de Valor, como así también el modo de ser adquiridos y accedidos.

Canales de Adquisición de Clientes:

Son los medios por los cuales se consiguen nuevos clientes.

Estos canales pueden ser socios comerciales, departamentos de ventas de la misma organización, y cada vez más, canales digitales normalmente diseñados en función de cada segmento objetivo y proposición de valor.

Canales de Distribución de Productos y Servicios:

Son los medios por los cuales se entrega la proposición de valor a los clientes.

Estos canales también deben ser diseñados en función de cada industria y segmentos de clientes, con el objeto de maximizar su eficacia y eficiencia.

Como ejemplo, en la industria bancaria, los canales utilizados actualmente son:

Sucursales,

Cajeros automáticos,

Terminales de autoservicio,

Home banking, y

Mobile banking, cada vez más importante, a punto tal que los *Fintech* señalan que sus clientes tienen un banco en su celular...

La preferencia para el uso de cada uno de ellos desde el lado de los usuarios ha dependido de múltiples factores, como rangos de edades, nivel cultural, seguridad, facilidad de uso, calidad de la infraestructura, entre otros.

Canales de Relaciones con Clientes:

Utilizados como vínculo permanente con los clientes, son función del tipo de relación que la compañía decide establecer con cada uno de los segmentos de clientes, en términos de recursos asignados, y calidad de atención, según la importancia que cada uno de ellos tenga para la organización.

Entre sus funciones se encuentran: la retención de clientes, y el incremento de ventas a los clientes existentes, mediante *up y cross selling*.

Algunos Ejemplos:

- » Asistencia personal
Disponibilidad de ayudas personalizadas durante todo el ciclo del servicio (venta, utilización, servicios post venta).
- » Auto servicio
Ninguna relación directa con clientes, aunque es posible monitorear su comportamiento para ser aplicado a campañas de marketing.
- » Ofertas automatizadas de productos o servicios
Reconoce características o el estado de los clientes para enviarle información o proponerle la compra de productos o servicios.
- » Comunidades
Facilita la comunicación entre clientes y de estos con nuestra empresa.
- » Co-creación
Invita a clientes a participar en la creación de productos y/o servicios.

Modelo de Ingresos:

Representa el criterio con el que la empresa ha diseñado el objeto al cual se fija el precio, y el modo de la recepción de dinero para cada objeto y segmento de clientes como retribución por la entrega de cada unidad de la Proposición de Valor.

Incluye el ingreso a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio (venta, capacitación, mantenimiento, servicios post venta, etc.).

La idea fundamental para determinar la cuantificación de lo que debería ser percibido

por la empresa es la de recibir una parte proporcional del valor entregado a los clientes por el beneficio del uso de la proposición de valor por parte de estos.

La problemática de fijación de precios, tiene tres partes fundamentales:

- Determinar a qué objeto, material o inmaterial se le debe asignar un precio,
- Estimar el valor asignado por cada segmento de clientes a nuestra proposición,
- Determinar el criterio para la cuantificación del precio y forma de pago, con el propósito de recuperar una parte razonable del valor entregado a los clientes.

También deben considerarse otras variables, tales como los precios de la competencia, y la posible o real aparición de productos o servicios sustitutos, entre otras. La disciplina que estudia esta problemática de fijación de precios y formas de pago se denomina Gestión de Ingresos (*Revenue Management*), y su objetivo es el de maximizar los ingresos de cada Proposición de Valor a lo largo de su ciclo de vida.

Entre algunas consideraciones metodológicas de la Gestión de Ingresos están las siguientes:

- » *Identificar los diferentes segmentos de clientes objetivo.*
- » *Identificar cuales son los diferentes elementos de nuestra proposición de valor que cada uno de los segmentos valora.*
- » *Determinar el peso relativo de cada uno de esos elementos para cada segmento de clientes.*
- » *Estimar el Valor de nuestra Proposición para cada segmento de clientes, tratando de cuantificarlo en base al beneficio potencial que obtendrían del uso de nuestra proposición.*
- » Algunas variables adicionales:
 - Tipo de cliente*, en base a la sensibilidad al precio de su comportamiento de compra.
 - Lugar de compra*, según el poder adquisitivo del lugar y la competencia existente.
 - Disponibilidad de recursos*, en base a la rigidez de recursos de nuestra oferta, y de la variabilidad de la demanda, como en hotelería y aerolíneas.
 - Momento de la compra*, según el momento del ciclo de vida del producto.
 - Cantidad comprada*, descuentos según la cantidad comprada.
 - Compra por “paquete”*, precios por conjuntos de productos, como suscripciones a series de conciertos y conjunto de productos para centros de cómputos.
- » *Además:*
 - Diseñar la justificación y comunicación de las diferencias de precios entre segmentos de clientes y canales con el objeto de reducir la sensibilidad al precio.
- » Diseñar los canales de adquisición de clientes y distribución de productos y/o

servicios según características de los segmento de clientes.

- » Asignar la disponibilidad de productos, servicios y recursos en general, en función **de** los segmentos y canales **más rentables**.
- » Actualizar los precios a lo largo del ciclo de vida de la Proposición de Valor.

Canales de Contratación a Socios Comerciales de Provisión de Recursos:

Son los equivalentes al canal de adquisición de clientes, del lado de los proveedores.

Son los medios por los cuales se evalúan y contratan a posibles Socios Comerciales de Provisión de Recursos.

Estos contratos establecen pautas de calidad, protocolos de abastecimiento con niveles de servicio establecidos, volúmenes estimados de compra, niveles de precios, y condiciones de pago.

Normalmente estos contratos no tienen establecidas fechas de finalización, aunque incluyen cláusulas de salida por razones impredecibles.

Canales de Comunicación con los Socios Comerciales de Provisión de Recursos:

Son los medios y contenidos con los cuales la organización intercambia información en forma permanente con los mismos.

A partir de la digitalización de medios, se ha facilitado, agilizado y extendido geográficamente el alcance de este tipo de canales.

Tratándose de relaciones ya formalizadas por contratos, el tipo de información intercambiada está establecida por los mismos protocolos incluidos en dichos contratos.

Entre otros tipos de información intercambiada, se emitirán pedidos de cotización con toda la información necesaria, y se informará a los proveedores del estado y nivel de cumplimiento de sus envíos, con el objeto de activar su entrega, en caso de ser necesario.

Canales de Recepción de Productos y Servicios:

Son los equivalentes del lado de los proveedores, al canal de distribución de las proposiciones de valor a los clientes.

Son los medios por los cuales se controlan las recepciones enviadas por los socios comerciales, con el objeto de asegurar que cumplen con lo demandado en cantidad, calidad y fechas, según lo establecido.

Canales de Relaciones con Socios Comerciales de Provisión de Recursos:

Son simétricos a los canales de Relaciones con Clientes.

Son los medios por los cuales se vincula con cada uno de los socios comerciales, con el objeto de hacerles conocer nuestras observaciones respecto a sus proposiciones de valor para que puedan mejorar su respuesta a nuestras necesidades.

También para anticiparles la evolución de nuestras cantidades a ser demandadas con el objeto de que puedan adecuar sus recursos a las mismas.

Modelos de Costos:

Consiste en la forma de determinar los costos de nuestra proposición de valor, desde su concepción hasta la entrega a los clientes.

El conocimiento de los costos es una información imprescindible para conocer la rentabilidad de productos y servicios, canales y clientes para la toma de decisiones.

La modelización de costos presenta una complejidad creciente, debido al aumento de los costos indirectos, como consecuencia de la mayor automatización, y consecuentemente con las fuertes inversiones de capital en medios de producción y distribución, que deben ser asignadas a los costos de cada uno de los productos y servicios que comparten este tipo de recursos.

Por lo tanto, es una temática clave y compleja en las industrias de procesos (alimentación, bebidas, farmacéutica, química, papel, acero entre otras), debido a que son de capital intensivo y muy alto nivel de recursos compartidos entre los distintos productos y servicios ofrecidos. Por la misma *razón* de compartir recursos de distinto tipo es un tema excluyente en industrias de servicios, como banca, seguros, y servicios públicos como generación y distribución de energía, aerolíneas, salud, educación y gobierno en general.

Como resultado, si se desea disponer de información de costos confiable, ya no es posible distribuir en forma simplificada los costos indirectos.

La solución a este problema lo proporciona el método de Costo Basado en Actividades (*Activity Based Costing, o ABC*). *ABC* tiene como propósito asignar los costos provenientes de recursos compartidos entre los productos y/o servicios individuales, tomando como base las cantidades de recursos consumidos por las actividades que se requieren para el diseño, la producción, venta, distribución y soporte de cada uno de los productos y/o servicios a cada segmento de cliente.

Para eso, se deben conocer cada una de las actividades requeridas para la producción y entrega de cada producto o servicio, el uso que cada actividad hace de cada recurso, y el costo unitario de cada recurso.

Dado que el Modelo de Negocios incluye la definición de los Procesos de Negocios, y que estos están compuestos de actividades, y cada una de ellas requiere de recursos conocidos, es posible su cálculo, como un subproducto de los Procesos de Negocios.

Procesos de Negocios:

Son los procesos que le dan vida a los Modelos de Negocios, es decir, hacen que las partes componentes del Modelo se integren en forma dinámica.

En función de su tipo de relación al negocio propiamente dicho, APQC (*American Productivity and Quality Center*) los sugiere dividir en:

» **Procesos Operativos:**

Son aquellos ligados a la problemática directa del negocio, a saber :

Desarrollo de la Visión y Estrategia.

Desarrollo y Gestión de Productos y Servicios.

Marketing y Venta de Productos y Servicios.

Distribución de Productos y Servicios.

Gestión de Servicio a Clientes.

» **Procesos de Soporte:**

Son aquellos ligados a cuestiones de gestión interna necesarias para que la organización funcione, tales como :

Desarrollo y Gestión del Capital Humano.

Gestión de Sistemas de Información.

Gestión de Finanzas.

Gestión de Recursos Edilicios.

Gestión de Cumplimiento de Regulaciones.

Gestión de Riesgos.

Gestión de Relaciones Externas (inversores, gobierno, *cámaras*, comunidad).

Gestión del Funcionamiento Institucional (Procesos, Proyectos, Calidad, Conocimiento, Métricas)

Ingresando al sitio de APQC (APQC.org) estos procesos se pueden visualizar en sus diversos niveles de agrupamiento desde los procesos más abarcativos, hasta llegar al detalle de las actividades componentes de cada uno de dichos procesos.

Por otra parte todos estos procesos están diferenciados por tipo de industria, alcanzando no menos de diez industrias diferentes, y un esquema genérico aplicable a cualquier tipo de industria.

En función de las características de nuestro Modelo de Negocio es posible tomar los procesos que responden a nuestras necesidades, lo que es de gran ayuda para su diseño particular con el objeto de responder a nuestro caso.

Estructura de Ingresos:

- » Es la distribución porcentual de Ingresos de la Organización, desde todas las perspectivas posibles:
- » Por línea de Producto, y por producto.
- » Por segmento de cliente (corporaciones, PyMEs, diferentes industrias, niveles socioeconómico, edades).
- » Por canal de ventas.
- » Por canal de distribución.
- » Por producto, canal y segmento de clientes.
- » Por región geográfica dentro del país.
- » Por países o regiones internacionales.
- » Por diferentes combinaciones de las variables anteriores.

Es necesario conocer las diversas fuentes de ingresos, para entender las tendencias y anticiparnos a las oportunidades y amenazas que puedan ocurrir.

Estructura de Costos:

Es la distribución porcentual de Costos de la Organización, desde todas las perspectivas posibles, y sus posibles combinaciones de interés:

- » Fijos y variables.
- » De materias primas.
- » De manufactura, detallados por etapas del proceso productivo.
- » Por producto.

- » Por canales de los diferentes tipos: comunicación, adquisición de clientes, distribución de productos y/o servicios, y de relación con clientes.
- » Por cliente.
- » Por producto, canal y segmento de clientes.
- » De desarrollo e innovación.
- » De mantenimiento edilicio.
- » De mantenimiento y amortización de equipamientos.
- » De Sistemas de Información.
- » De recursos humanos.

Esta información es clave para la toma de decisiones, ya que ayuda a poner el foco en aquellos costos más relevantes del costo total.

Recursos propios y de terceros:

Son los recursos requeridos por cada una de las actividades incluidas en cada uno de los procesos.

Pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos.

Pueden ser propiedad de la empresa, rentados, o de socios estratégicos.

Comparación entre la Estructura de Ingresos y la de Costos:

Nos permiten informarnos con mayor precisión sobre la distribución de los resultados económicos.

El requisito para la realización de esta comparación consiste en que los ítems de estas estructuras sean los mismos.

Por ejemplo, producto y/o servicio, segmento de clientes, y canales.

Diferencias entre los modelos de Osterwalder y ARCO© versión 1:

- *En el modelo de Osterwalder los elementos referidos a Clientes están mucho más desarrollados que los de los Proveedores, mientras que en ARCO© todos los elementos del lado de los Clientes tienen su equivalente del lado de los Proveedores.*

Elementos adicionales del esquema ARCO© versión 1 en relación al Modelo de Osterwalder:

Socios de Provisión de Recursos, o Proveedores Estratégicos.

Canales de Comunicación con proveedores.

Canales de Identificación, Evaluación y Contratación de proveedores.

Canales de Recepción de recursos.

Canales de Relaciones con proveedores.

Modelo de Costos.

Estructura de Ingresos.

Procesos Operativos.

Procesos de Soporte.

Uso de Recursos Propios y de Terceros por parte de los procesos.

- *El Modelo de Osterwalder se completa en una etapa, mientras que el de ARCO© versión 1 lo hace en cuatro etapas, ya que no todos los elementos que integran los Modelos de Negocios se pueden identificar en la primer etapa, como se verá a continuación.*

Las etapas propuestas en el esquema ARCO© versión 1 son las siguientes:

» Primera Etapa, se definen los siguientes elementos:

Segmentos de Clientes.

Proposición de Valor.

Proveedores Estratégicos.

Canales (Comunicación, Adquisición, Distribución, Relación) de Clientes.

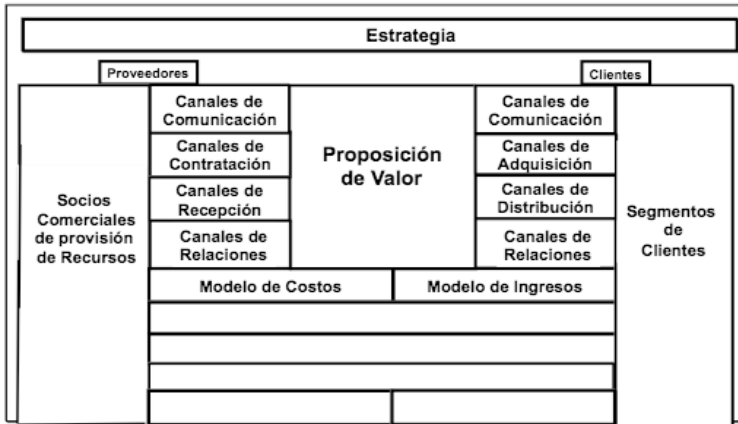
Canales (Comunicación, Evaluación y Contratación, Recepción, y Relación) de Proveedores Estratégicos.

Modelo de Ingresos.

Modelo de Costos.

Por lo tanto, el estado de la elaboración del Modelo de Negocios de la primer etapa es el siguiente:

Modelo de Negocios
Esquema de Referencia ARCO © - 1ra Etapa



- » Segunda Etapa, a partir de la propuesta de APQC en la que se visualizan todos los procesos posibles por tipo de industria, se identifican :
 Los procesos operativos y sus actividades involucradas
 Los procesos de soporte y sus actividades involucradas

Como consecuencia, el estado de la elaboración del Modelo de Negocios al final de la segunda etapa es el siguiente:

Modelo de Negocios
Esquema de Referencia ARCO © - 2da Etapa



- » Tercera Etapa, en la que a partir de todos los procesos operativos y de soporte y sus respectivas actividades seleccionados en la segunda etapa, se identifican los recursos necesarios para su ejecución.

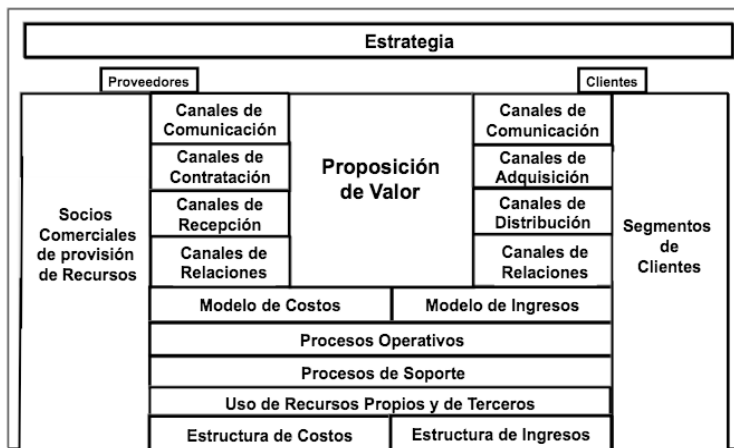
El resultado de la elaboración del Modelo de Negocios al final de la tercera etapa es el siguiente:

Modelo de Negocios
Esquema de Referencia ARCO © - 3ra Etapa



» Cuarta Etapa : en esta etapa el modelo de negocios ya puede funcionar, por lo que una vez implementado está en condiciones de brindarnos las cifras reales de costos e ingresos para elaborar sus respectivas estructuras, de modo que la cuarta etapa completa el esquema del Modelo de Negocios:

Modelo de Negocios
Esquema de Referencia ARCO ©



La última diferencia fundamental de este modelo respecto al de Osterwalder radica en que es parte de la arquitectura ARCO© que lo comprende, y lo vincula con otros elementos

como *Objetivos Estratégicos, Factores Críticos de Éxito, Indicadores de Desempeño, Datos, Aplicaciones Informáticas, Normativas, y Estructura Organizacional*, como se ha descrito en nuestro artículo sobre ARCO© en el Nro. 19 de la publicación *Palermo Business Review*.

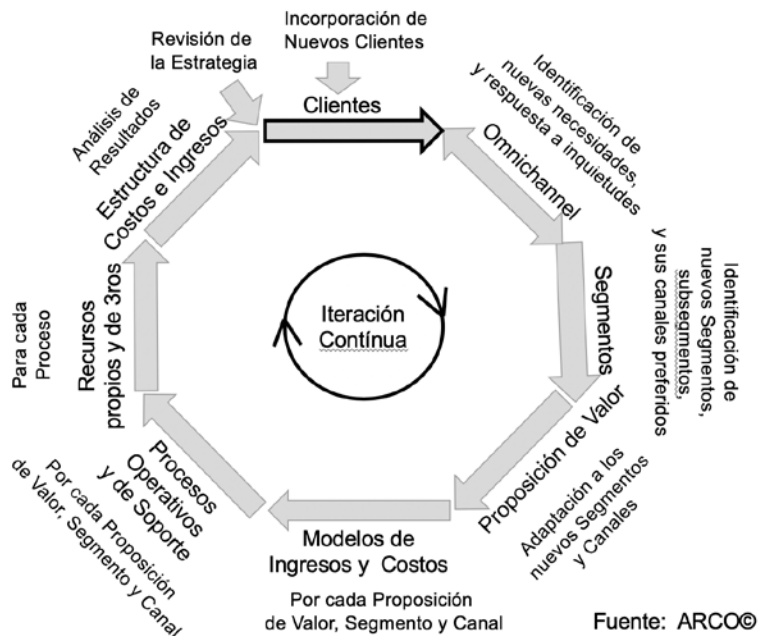
Modelo centrado en los Clientes

El significado general es que los clientes actuales y/o potenciales se toman como el punto de partida para entender sus problemas, necesidades y deseos, lo que servirá para ir delineando en forma iterativa a los segmentos de clientes y las respectivas proposiciones de valor a ser ofrecidas a cada uno de ellos.

Esta es una *vuelta copernicana* respecto de los modelos anteriores, los que colocaban en el centro de la escena a las proposiciones de valor a ser ofrecidas a los distintos segmentos, a quienes en forma tácita ya se los daba por conocidos, aún sin haberlos identificado como tales, ni mucho menos haber investigado sus problemas y necesidades.

El esquema ARCO© versión 2

Gráficamente, el esquema es el siguiente:



Se observan las siguientes características:

El diseño es circular, partiendo de los clientes actuales y potenciales, los que intercambian información con la empresa en forma permanente por medio del omnichannel,

el que al integrar a todos los canales, permite disponer y explotar fácilmente los datos que con la ayuda de Big Data y Analytics permitirán generar la información necesaria para identificar a los posibles segmentos y las respectivas proposiciones de valor acordes a sus necesidades.

La representación circular indica que el funcionamiento es iterativo, lo que permite la mejora continua incremental en forma dinámica, para responder rápidamente a las nuevas necesidades de los clientes, los posibles nuevos límites entre segmentos, y la mejora permanente de la llamada *Experiencia del Cliente*, que consiste en su nivel de satisfacción en cada una de las interacciones con la empresa.

El rol del Cliente:

El Cliente es ubicado en el lugar más importante, el origen del diseño inicial del modelo y el de las múltiples iteraciones para la innovación.

El sentido de las flechas indica el *Road Map* de las sucesivas iteraciones que mantienen actualizado al modelo en función de las nuevas necesidades de los clientes.

La existencia de un *Road Map* iterativo es una diferencia clave con los Modelos centrados en la Proposición de Valor, en los que no existe.

El rol del Omnichannel:

Su rol consiste en reemplazar, integrar y aumentar el alcance funcional de los canales tradicionales como los de Comunicación, Adquisición de Clientes, Distribución de Productos y Servicios, y Relaciones con clientes, los que funcionaban en forma fragmentada, y por lo tanto dificultaban tener una visión integral de los clientes al carecer de información fácilmente accesible de cada interacción con ellos, y sus respectivos niveles de satisfacción y/o los problemas en cada uno de ellas.

Además de integrar y acceder fácilmente a los datos de los canales tradicionales mencionados, el omnichannel permite acceder también a todas las redes sociales, las que se convierten en otra fuente de información clave para evaluar el nivel de satisfacción sobre nuestras proposiciones de valor y sus respectivos niveles de precios.

Por otra parte, tal como lo señala la figura que representa al modelo, la flecha que vincula a los clientes con el omnichannel es bidireccional, lo que representa que los clientes pueden recibir la respuesta a sus inquietudes a través del mismo medio.

Para asistir en este funcionamiento, existen herramientas informáticas de administración de omnichannels, que permiten gestionar y rutear el flujo de información entrante desde los clientes a los responsables de manejar cada uno de los tipos de temas, los que son definidos libremente por el administrador del omnichannel, y gestionar del mismo modo a la

información saliente hacia los clientes, llevando el registro del estado de cada comunicación para asegurarnos de que las inquietudes de los clientes no queden sin respuesta.

Existen sistemas de inteligencia artificial integrados a algunas herramientas de omnichannel, que ayudan a responder en forma automática a las cuestiones **más frecuentes**, lo que descarga el trabajo personal de la comunicación con los clientes.

Identificación de Segmentos de Clientes:

Esta información recogida por medio del omnichannel nos permitirá distinguir con claridad los posibles segmentos de clientes y sus límites en forma muy precisa para establecer posibles sub-segmentos, y eventualmente micro-segmentos, los que incluyen múltiples variables en su definición, con el objeto de diseñar o mejorar las proposiciones de valor específicas acordes a sus necesidades y estimar con más precisión sus posibles niveles de precios en base al valor que les generan.

Diseño de las Proposiciones de Valor:

Este nivel de conocimiento sobre los segmentos, sub y micro segmentos de clientes, nos facilitará definir como ya indicamos, proposiciones de valor a la medida de necesidades más específicas, agregando por lo tanto más valor.

Una de las formas de responder a demandas específicas es través de la *customización masiva*, muy común en las industrias con procesos de montaje de componentes, como la automotriz y la de computadoras.

La *customización masiva* permite configurar proposiciones de valor a partir de módulos previamente diseñados, con lo cual *si bien no se ofrecen diseños específicos a pedido de un cliente en particular, el armado en módulos es una respuesta aproximada y económicamente viable a necesidades particulares.*

Esta customización masiva puede aplicarse también a industrias de servicios, como medicina prepaga, educación, telecomunicaciones, TV por cable, y otras, en las que por medio de proposiciones de valor basadas en módulos, se podrían generar ofertas diferenciales en función del interés de determinados segmentos, aplicando los precios diferenciales correspondientes.

Al límite, mediante la utilización de tecnologías como 3D se pueden concretar respuestas personalizadas en productos industriales, ya que su eficiencia de producción no exige fabricar por lotes.

Determinación del Modelo de Ingresos:

En la medida que la información recogida por medio del omnichannel nos permita

responder a las necesidades de los segmentos de clientes con proposiciones de valor más precisas y conocer el valor percibido por ellos, estaremos en mejores condiciones para fijar nuestros precios.

De no contar con esta información, deberíamos aplicar la mecánica tradicional de fijación de precios, basada en la siguiente lógica:

- Diseñar el producto o servicio.
- Calcular su costo.
- Establecer un margen de ganancia.
- *Finalmente, el precio resultará de efectuar el siguiente cálculo:*

*“Precio = Costo + Margen”, el que no solo no responde al valor percibido por lo clientes, sino que nos conduce a un precio arbitrario y **único por producto o servicio**, muy barato para los que le asignan un valor de uso alto, y muy caro para los que le asignan un valor de uso bajo.*

Por el contrario, fijando el precio en función del valor percibido por cada segmento, la lógica será:

- Determinar los Segmentos de Clientes Objetivo.
- Para cada uno de ellos, estimar el valor que le asignan a satisfacer sus problemas.
- Establecer precios de las soluciones aún no existentes para cada segmento acordes al valor percibido por cada segmento.
- En base a ese precio, diseñar en detalle el producto o servicio que solucionando los problemas de cada segmento, insuma un costo que nos deje un margen aceptable de ganancia.
- Finalmente, la ecuación resultante será: $\text{Margen} = \text{Precio} - \text{Costo}$.

La misma ecuación, pero dos significados diferentes: en este caso, la variable dependiente es el Margen, y no el Precio.

En el caso de que el costo supere al valor percibido por los clientes, el Margen será negativo, lo cual hará fracasar el proyecto de creación del producto o servicio, a menos que se prevea una demanda creciente en un futuro cercano que reduzca los costos fijos por unidad de producto o servicio, con una magnitud tal que le cambie el signo al Margen, siempre que dispongamos de capacidad financiera suficiente.

La fijación de precios en función del valor percibido por los segmentos de clientes es desarrollada por la disciplina llamada Revenue Management, de importancia trascendental en todas las industrias, y muy especialmente en las de servicios debido al muy importante aumento de ingresos que genera, los que van directamente a los resultados económicos, mejorando fuertemente las utilidades y la rentabilidad.

Si bien el resto de los componentes del Modelo de Negocios no presenta diferencias con los significados del Modelo ARCO© versión 1, es importante señalar que al iniciar un nuevo ciclo iterativo el modelo nos sugiere realizar una revisión de la Estrategia para actualizarla en función de los resultados alcanzados y de cualquier cambio en el contexto, en su sentido más amplio.

También se deben incorporar a los nuevos Clientes actuales y potenciales que han surgido durante el tiempo transcurrido en la ejecución del ciclo de iteración anterior, del mismo modo que las nuevas necesidades que puedan haber surgido, como así también los problemas no considerados en el ciclo anterior de iteración, por tener menos prioridad que los ya incluidos.

Criterios para la evaluación de los Modelos de Negocios

Perspectivas de Efectividad, Eficacia, Eficiencia, Sustentabilidad, Escalabilidad, y Agilidad

El esquema que proponemos consiste en evaluar al Modelo de Negocios desde las siguientes perspectivas o dimensiones:

Efectividad

Eficacia

Eficiencia

Sustentabilidad

Escalabilidad

Agilidad

Efectividad:

Es la capacidad del Modelo de Negocios para identificar a las demandas explícitas y/o implícitas, actuales y futuras de los segmentos de mercado objetivo.

A tal fin, se debería poder responder a preguntas como las siguientes:

- Existen procesos y métricas para analizar en forma permanente el nivel de satisfacción de los clientes por el uso de las proposiciones de valor, canales y niveles de precios?
- Esos procesos tienen precisión suficiente para analizar en detalle el nivel de satisfacción general de cada uno de los distintos segmentos de clientes?
- Se investigan las necesidades de posibles nuevos segmentos y se crean proposiciones específicas a las necesidades de cada uno de ellos?

- Se realizan benchmarks contra proposiciones semejantes de la competencia para identificar nuestro posicionamiento en términos de entrega de valor y precios a cada uno de los segmentos de clientes?
- Se analiza en forma permanente la adecuación entre los canales y la propuesta de valor y cada uno de los segmentos de mercado?
- Los Modelos de Ingresos se evalúan para conocer su adecuación a las distintas proposiciones de valor y a los distintos segmentos de clientes en relación al valor percibido por cada uno y a la oferta de la competencia?
- Existen procesos que aseguren la participación de los stakeholders relevantes en el diseño o mejora de las proposiciones de valor y sus correspondientes canales y precios?
- Existen tecnologías informáticas implementadas para facilitar el conocimiento de las necesidades de los segmentos de clientes (Omnichannel, Big Data, Analytics, uso de Cookies respetando las normas GDPR, *Machine Learning*)?

Eficacia:

Es la capacidad del Modelo de Negocios de lograr la generación, venta, distribución y financiación de las proposiciones de valor a los segmentos de mercado objetivo para satisfacer su demanda, y de una adecuada apropiación de valor para nuestra empresa, que nos asegure la sustentabilidad.

A tal fin, se debería poder responder a preguntas como las siguientes:

- Se disponen de herramientas para prever la demanda de corto, mediano y largo plazo con un nivel de error acorde a la flexibilidad de los recursos para responder a la demanda real dentro de límites preestablecidos?
- Existen procesos para dar soporte a una Gestión de Indicadores de Desempeño que incluyan su definición, el método para su cálculo, la fijación de sus valores objetivo, su seguimiento, y la generación de alertas tempranas dirigidas a los responsables ante desvíos, que faciliten la toma de acciones correctivas?
- Los canales de comunicación, adquisición de clientes, distribución de las proposiciones de valor y relaciones con clientes están integrados por medio de tecnologías de omnichannel que nos permitan obtener feed-back de nuestros clientes para poder identificar segmentos, subsegmentos y eventualmente micro segmentos y responder en forma más precisa a sus necesidades?
- Existen procesos específicos para responder y tomar acciones correctivas sobre posibles niveles de insatisfacción de los distintos segmentos de clientes en cada una de las proposiciones de valor, sus respectivos canales y niveles de precios?
- La disponibilidad de recursos a lo largo de nuestras actividades desde la generación a la distribución a clientes está asegurada para satisfacer incrementos de demanda dentro de límites establecidos?

- Los recursos utilizados tienen la flexibilidad necesaria para adaptarse a decrementos de demanda sin afectar la estructura de costos?
- Existen procesos para identificar, evaluar y contratar a los posibles socios comerciales que podrían complementar las competencias esenciales propias para diseñar, producir, entregar y financiar nuestras proposiciones de valor?
- La capacitación actual del personal cumple con el nivel requerido para un óptimo nivel de calidad a lo largo de todas nuestras actividades?
- Cual es el *Time to Market* de nuevas proposiciones de valor respecto a la competencia?
- Los medios y contenidos para la comunicación sobre los beneficios de nuestras proposiciones de valor en relación a la competencia, y la consecuente reducción de la sensibilidad al nivel de precios son los adecuados?
- La generación de alertas ante desvíos a los valores objetivo de los indicadores de desempeño son dirigidas oportunamente a los responsables, y eventualmente disparan procesos en forma automática para la toma de algunas decisiones mediante el uso de reglas de negocios?
- Se han implementado aplicaciones de Business Activity Monitoring (BAM) para dar soporte a estos alertas?

Eficiencia:

Es la capacidad del Modelo de Negocios de lograr la generación, entrega y financiación de los productos y servicios a los segmentos de mercado objetivo para superar sus expectativas de calidad, con el menor costo posible compatible con el nivel de precios establecidos en relación al valor percibido por los clientes, y a los precios de la competencia.

A tal fin, se debería poder responder a preguntas como las siguientes:

- Se dispone de una Gestión de Indicadores de Desempeño de Control de Costos, que incluya la definición, seguimiento, y propuestas de solución para cumplir con los valores objetivo de dichas métricas?
- Se dispone de una Gestión de Mejora Continua de la Productividad que también incluya a los socios comerciales?
- Se implementan en forma continua las tendencias metodológicas y tecnológicas que podrían reducir los costos?
- Se analiza la factibilidad de extender o reducir la participación del Modelo de Negocios en la cadena de valor de la industria, con el objeto de externalizar o internalizar actividades con el objeto de reducir los costos?
- Se analiza en forma permanente la estructura de costos de cada proposición de valor y sus canales, con el objeto de accionar sobre los costos más relevantes?

- Se utilizan recursos específicos para la producción y distribución de ciertas proposiciones de valor que podrían compartirse con otras proposiciones de valor existentes o a ser creadas, con el objeto de generar economías de escala?
- Existen herramientas informáticas implementadas para ayudar a la mejora de la eficiencia, tales como Business Process Management, Business Rules Management, y Robotics Process Automation?

Sustentabilidad:

Es la capacidad del Modelo de Negocios para facilitar su permanencia y la de la misma empresa a través del tiempo.

A tal fin, se debería poder responder a preguntas como las siguientes, relacionadas con los distintos elementos incluidos en los Modelos de Negocios:

Proposiciones de Valor:

- ¿**Cuál** es el nivel de participación en la distribución de ingresos, utilidades y rentabilidades entre las diferentes proposiciones de valor?
- ¿**Cuál** es la frecuencia de lanzamientos de nuevas proposiciones de valor exitosas en relación a la competencia?

Clientes:

- ¿Se gestiona la ampliación permanente de la base de segmentos de clientes, y mercados para cada una de las proposiciones de valor?
- ¿Se conocen las posibles razones y el costo de cada segmento de clientes, y el impacto para nosotros de abandonarnos como tales en cada una de las proposiciones de valor?

Socios Comerciales:

- Hay socios comerciales monopólicos o monópsonicos con los cuales es difícil arribar a acuerdos *win/win*?
- Los contratos con socios estratégicos son a largo plazo?
- Los socios estratégicos evolucionan en tecnología a la par nuestra?
- Los resultados económico-financieros de los socios estratégicos aseguran su sustentabilidad?
- Existen evaluaciones sobre posibles socios estratégicos para el eventual caso de no disponer de alguno de los actuales?

Modelo de Ingresos:

- El Modelo de Ingresos genera ingresos recurrentes a partir de una sola venta, tales como suscripciones, cuentas sueldos, o licencias de uso?
- Se conoce el valor percibido de nuestras proposiciones de valor y su relación con las de la competencia por parte de cada segmento?
- Está desarrollada la estrategia de precios en función de metodologías de Revenue Management?

Recursos:

- Cual es el grado de flexibilidad o inmovilidad de nuestras inversiones?
- Cual es el tiempo de repago promedio de las inversiones, en relación al ciclo de vida de las proposiciones de valor?
- Cual es el tiempo transcurrido entre los pagos a proveedores y el ingreso de los clientes?
- El ingreso podría percibirse por adelantado con algunos segmentos y/o proposiciones de valor?
- Ante la posible pérdida de recursos estratégicos, existen recursos alternativos disponibles, internos o externos a la organización?
- Se gestiona la actualización permanente de recursos?
- Hay un liderazgo eficaz para atraer y retener talentos?

Estructura de Ingresos y de Costos:

- Existe suficiente igualdad entre los componentes de las estructuras de costos e ingresos, que permitan compararlas, como para poder conocer resultados económico-financieros por líneas de negocios, proposiciones de valor, segmentos de clientes y canales, y tomar decisiones para mejorarlos?

Gestión de Riesgos

- El modelo presenta flexibilidad en sus procesos para adaptarse a eventos como caída general de ventas, una brusca devaluación, alzas importantes del costo de financiación, aparición de nuevos competidores, cambios legislativos, aparición de nuevas tecnologías, cierre o apertura de mercados externos, o falta puntual de abastecimiento?
- Existen contratos a largo plazo con clientes y proveedores estratégicos con cláusulas de salida que no les faciliten abandonarnos?
- Se gestiona el cumplimiento de regulaciones?
- El nivel de rotación de personal clave es suficientemente bajo para permitir su

reemplazo sin afectar el negocio?

- Existen en nuestro negocio posibilidades de utilizar esquemas de operaciones con fijación de precios futuros que nos protejan de variaciones imprevistas?
- Existen infraestructuras y arquitecturas informáticas redundantes que permitan que los sistemas informáticos continúen funcionando, sin importar las fallas de hardware, fuentes de energía o comunicaciones en algunos de sus componentes?

Escalabilidad:

Definida como la capacidad del Modelo de Negocios para incrementar su volumen de operaciones sin afectar negativamente su funcionamiento tanto en su relación con el mercado como en su aspecto interno, manteniendo o mejorando sus niveles de efectividad, eficacia, eficiencia y sustentabilidad.

A tal fin, se debería poder responder a preguntas como las siguientes:

- Los recursos que generan, distribuyen y financian las proposiciones de valor tienen flexibilidad para adaptarse a incrementos importantes de volumen de las operaciones sin perder eficacia ni eficiencia?
- Ante un aumento del volumen del negocio, se produciría una economía de escala, es decir los costos crecerían menos que proporcionalmente respecto a los ingresos, o por el contrario, se producirían antieconomías de escala?
- La cobranza de los ingresos se anticipa al pago de los costos, de modo que un volumen creciente del negocio no requiere de un nivel adicional de recursos financieros?
- Nuestros socios comerciales tienen flexibilidad para acompañarnos en el posible crecimiento de volumen de las operaciones?
- En qué medida otros hacen el trabajo por nosotros, de modo que los recursos necesarios para la ejecución del modelo se ajustan en forma natural, como en Redhat, Apple Music, Netflix, Uber, Airbnb, Mercado Libre, Preguntados?
- Existen tecnologías informáticas que permiten aumentar el volumen del negocio sin aumentar proporcionalmente el resto de los recursos?

Agilidad:

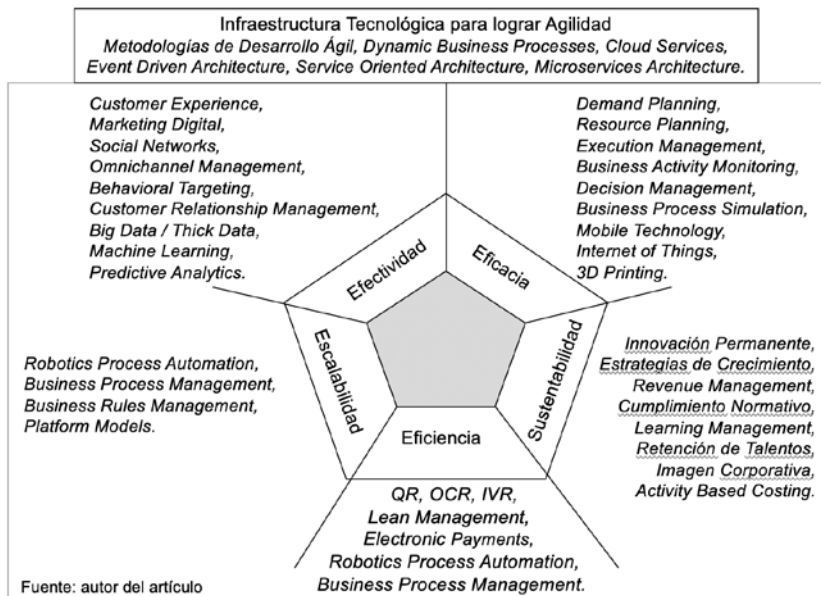
Definida en base a la rapidez para innovar el Modelo de Negocios y la actualización de los procesos y aplicaciones informáticas que le dan soporte.

A tal fin, se debería poder responder a preguntas como las siguientes:

- Existen procedimientos de Governance para ser aplicados a la actualización del Modelo de Negocios, ante indicadores que muestren resultados negativos en alguna de las cinco perspectivas mencionadas anteriormente?

- Existen valores objetivo con límites inferiores que sirvan de alarma para disparar los procedimientos de actualización del Modelo de Negocios?
- Estos procedimientos establecen una estructura organizacional dedicada con roles formalmente definidos a tal efecto?
- Hay un procedimiento para innovar periódicamente el Modelo de Negocios con las metodologías iterativas, como Design Thinking, Lean y Agile?
- Hay implementada alguna herramienta informática para dar soporte a la innovación, basada en analizar la evolución de las preferencias de los clientes, como Omnichannel Management Systems, Big Data y Analytics, o metodologías como Design Thinking, Lean y Agile?
- El área de IT dispone de arquitecturas, tecnologías y recursos informáticos que le permiten responder con suficiente rapidez a las demandas de desarrollo y/o implementación de nuevas aplicaciones informáticas que faciliten la mejora de desempeño en las perspectivas requeridas del Modelo de Negocios?
- Algunas metodologías y tecnologías informáticas que colaboran para la mejora del desempeño en cada una de las perspectivas presentadas.

En el gráfico siguiente se indican cada una de ellas, cuya descripción dejamos pendientes por limitaciones de espacio de este trabajo:



Medición de la evaluación de Modelos de Negocios y priorización de acciones

La base de la evaluación surgirá de la cuantificación del cumplimiento de los Factores

Críticos que nos permitan alcanzar los Objetivos Estratégicos de los Modelos de Negocios.

En este caso, los Factores Críticos que deben cumplirse para alcanzar dichos Objetivos Estratégicos están representados por cada una de las preguntas que hemos visto para evaluar a los modelos según las distintas perspectivas,

Nuestra mecánica prevista en ARCO a tal fin es la de aplicar la metodología QFD (Quality Function Deployment), la que partiendo de análisis cualitativos nos permite llegar finalmente a resultados cuantitativos.

Los pasos a tal efecto son los siguientes:

- Identificar los Objetivos Estratégicos del Modelo de Negocios, es decir los objetivos más abarcativos e importantes para la organización, en base a la estrategia fijada.
- Estimar el nivel de importancia de cada uno de ellos, asignándole un valor de 1 a 5, como establece la metodología QFD, siendo el valor de 5 el correspondiente a los de máxima importancia,
- Estimar el grado de relevancia de cada uno de los Factores Críticos para satisfacer a cada uno de los Objetivos Estratégicos y asignar un valor cuantitativo a cada una de estas vinculaciones, siguiendo la siguiente regla prevista en la metodología QFD:
 - » 0 (ninguna relevancia), representada por un espacio.
 - » 1 (baja relevancia), representada por la letra B.
 - » 3 (alta relevancia), representada por la letra A.
 - » 9 (muy alta relevancia), representada por las letras MA.
- Construir una matriz como la siguiente:

	Importancia	Factor Crítico 1	Factor Crítico 2	Factor Crítico 3	Factor Crítico 4	Factor Crítico 5	Factor Crítico 6	Factor Crítico 7
OBJETIVO 1	5	MA	B			B		MA
OBJETIVO 2	5			A				
OBJETIVO 3	4				MA	MA	B	
OBJETIVO 4	4		A					
OBJETIVO 5	3			B				MA
OBJETIVO 6	2	MA			B	A		
OBJETIVO 7	2			B			MA	

- Reemplazando las valoraciones cualitativas por sus correspondientes cuantitativas, obtendremos:

	Importancia	Factor Crítico 1	Factor Crítico 2	Factor Crítico 3	Factor Crítico 4	Factor Crítico 5	Factor Crítico 6	Factor Crítico 7
OBJETIVO 1	5	9	1			1		9
OBJETIVO 2	5			3				
OBJETIVO 3	4				9	9	1	
OBJETIVO 4	4		3					
OBJETIVO 5	3			1				9
OBJETIVO 6	2	9			1	3		
OBJETIVO 7	2			1			9	

- *El siguiente paso es establecer el valor cuantitativo para cada celda, el cual se obtiene multiplicando el valor asignado al Objetivo Estratégico de la fila a la que pertenece la celda (de 1 a 5), por el valor correspondiente al nivel de relevancia asignado al Factor Crítico para el cumplimiento del Objetivo estratégico de dicha celda (0, 1, 3 ó 9).*
- A continuación, se suman los valores de las celdas de cada columna, cuyo resultado se indica en la última fila.

El resultado de cada suma significa el valor relativo de cada Factor Crítico para el logro de todos los Objetivos Estratégicos:

	Importancia	Factor Crítico 1	Factor Crítico 2	Factor Crítico 3	Factor Crítico 4	Factor Crítico 5	Factor Crítico 6	Factor Crítico 7
OBJETIVO 1	5	45	5			5		45
OBJETIVO 2	5			15				
OBJETIVO 3	4				36	36	4	
OBJETIVO 4	4		12					
OBJETIVO 5	3			3				27
OBJETIVO 6	2	18			2	6		
OBJETIVO 7	2			2			18	
		63	17	20	38	47	22	72

Como se observa, el ranking de relevancia de los Factores Críticos, es el siguiente: Nro.1: 7, Nro.2: 1, Nro.3: 5, Nro.4: 4, Nro.5: 6, Nro. 6: 3, y Nro.7: 2.

- Ordenando estos valores en un ranking descendente, se obtiene la lista priorizada de los Factores Críticos para comenzar las acciones de mejoras, las que normalmente se ejecutan en etapas, las que deben fijarse.

Innovación de los Modelos de Negocios:

Metodologías Design Thinking, Lean y Agile

Estas metodologías *comparten algunos principios como los siguientes:*

Están basadas *en solucionar problemas que carecen de una definición formal, que afectan a clientes o usuarios.*

- » *Parten de identificar sus dificultades y entenderlas para expresarlas formalmente de modo de facilitar el diagnóstico para continuar a partir de ahí con el desarrollo de las posibles soluciones.*
- » *Las ideas para la innovación surgirán en sesiones de brain storming con los clientes actuales y potenciales en el rol central, con participación de los principales stakeholders internos, adoptando un enfoque práctico de desarrollo de ideas, y posteriormente de prototipos que tendrán como objetivo testear las posibles soluciones.*
- » *Los resultados de cada ciclo de iteración serán parte del input para las próximas iteraciones, las que podrán incluir cambios en la definición original de requerimientos por modificaciones en el contexto externo o interno a la organización.*
- » *Este método responde a la aplicación de una estrategia emergente o adaptativa, a diferencia de las estrategias tradicionales planificadas o deliberadas, surgidas de supuestos apriorísticos y metodologías de desarrollo prescriptivas que a lo largo de su desarrollo no permiten la introducción de modificaciones a la definición original de requerimientos.*
- » *Por otra parte estas estrategias generalmente son ineficaces para resolver los problemas, por no otorgar un rol central a los clientes o usuarios en la definición de requerimientos, validación de resultados y por el impacto de la larga duración de los proyectos y la falta de actualización resultante de los requerimientos.*
- » *Los ejemplos encontrados en todas las fuentes consultadas sobre la aplicación de las metodologías tradicionales, se refieren exclusivamente a su aplicación sobre la Proposición de Valor.*
- » *En nuestra propuesta, estas metodologías tendrán como objeto de análisis a todo el Modelo de Negocios, lo que también incluye a la Proposición de Valor, pero no en forma exclusiva.*
- » *Por otra parte, si bien las metodologías de Design Thinking, Lean y Agile tienen sus propios focos de atención en distintos aspectos, estos no son excluyentes sino complementarios, como veremos a continuación.*

Describiremos a cada una de las metodologías mencionadas en la misma secuencia en que las aplicaremos con el propósito de generar un enfoque integrado de innovación.

Metodología Design Thinking:

Design Thinking propone un enfoque abarcativo y sistemático para la exploración, identificación y mapeo de los problemas de los clientes.

Según Hasso-Plattner, de la Universidad de Stanford, líder en *Design Thinking* para la innovación, esta metodología *incluye las cinco siguientes etapas*:

» Empatizar:

Significa *dejar de lado los propios preconceptos, con el objeto de entender a los usuarios o clientes*, sus necesidades, experiencias y problemas.

» Definir:

En esta etapa *se analizarán las observaciones de la etapa anterior, y se sintetizarán con el objeto de definir claramente los principales problemas identificados, y priorizarlos según el interés o valor para los usuarios o clientes*.

» Idear:

Es la etapa de buscar soluciones, para lo cual es conveniente la complementación de pensamientos divergentes y convergentes, los que deben estar representados en el proceso por diversos grupos de personas.

» Prototipar:

Consiste en implementar la mejor solución a pequeña escala para evaluarla, y mejorarla en sucesivas iteraciones, minimizando riesgos.

» Testear:

Es el momento de trabajar con la mejor versión diseñada y validarla rigurosamente a una mayor escala, hasta tener la seguridad de que su funcionamiento es el adecuado.

Metodología Lean

Lean se enfoca en proponer *soluciones con foco en la eliminación de gastos y esfuerzos que no sean percibidos como de utilidad por los clientes*.

Esta metodología también utiliza ciclos iterativos, y se puede sintetizar en las siguientes características:

» Enfoca lo más importante, identificando los problemas priorizados en función del valor para los clientes.

» Asegura el flujo continuo de los procesos, identificando los posibles cuellos de botella y puntos de fallas.

» Crea modelos pull, es decir, basados en la demanda de los clientes, basados en

pequeños tamaños de lotes, eliminando stocks intermedios, con el ahorro financiero correspondiente y la disminución de obsolescencia de los mismos.

- » Promueve la mejora continua, animando a los empleados a realizar innovaciones con frecuencia, por propia iniciativa en lugar de ser dirigidos desde niveles superiores, creando un verdadero cambio cultural.

Metodología Agile:

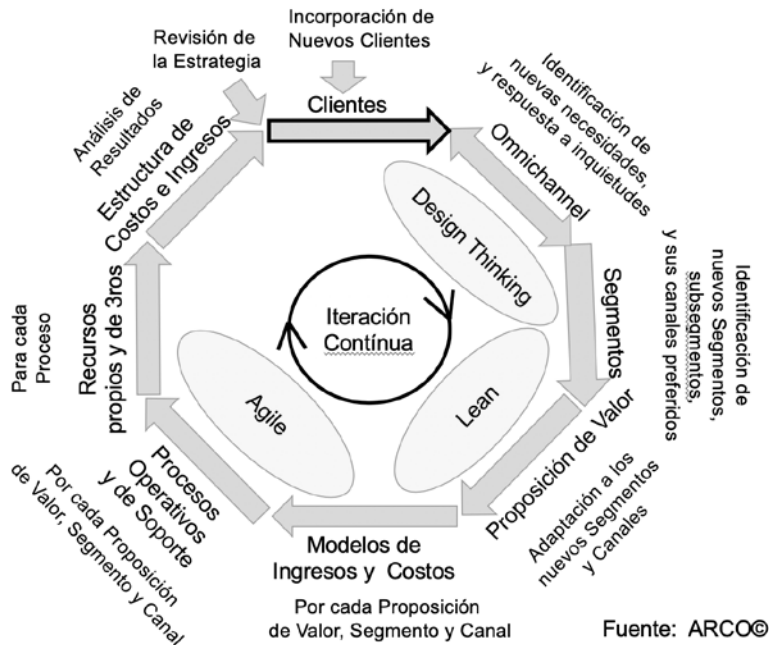
Habiendo recibido el resultado de las etapas de Design Thinking y Lean, nos resta su desarrollo y/o implementación, cuyo proceso será particular de cada solución, según se trate de metodologías puras, desarrollo de aplicaciones, o implementación de paquetes de aplicaciones informáticas.

Debemos indicar que cada vez que la solución pase por cuestiones de Tecnología Informática, la posibilidad de brindar una respuesta realmente Agile dependerá de la infraestructura informática disponible que hayamos implementado con anticipación, con tecnologías como Service Oriented Architecture, Microservices Architecture, eXtreme Programming, la disponibilidad de paquetes de aplicaciones de soporte al negocio como Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) en sus versiones de Service Oriented Architecture compliance dada su flexibilidad para integrar componentes de diversos proveedores y tecnologías, como también diversas tecnologías para el diseño y ejecución de los Procesos de Negocios, y eventualmente el acceso a servicios de cloud systems.

Vinculación entre el modelo de negocios ARCO© versión 2 y el esquema de innovación entre las metodologías mencionadas:

- » Los roles específicos de cada una de las tres metodologías para la innovación se pueden resumir en los siguientes aspectos:
- » Design Thinking es el esquema que explora los problemas, identifica las razones que los causan, y traduce la comprensión en conceptos accionables que nos dan el marco para encontrar la solución a los problemas.
- » Lean se enfoca en plantear y diseñar las soluciones a los problemas de la forma más eficiente posible, es decir con el mínimo costo, tiempo y recursos, validándolos por medio de un feedback continuo de los stakeholders.
- » Agile se enfoca en el desarrollo y/o la implementación de las soluciones de la forma más veloz posible, y valida con los stakeholders el resultado de cada ciclo iterativo.

Por lo tanto podemos graficar la vinculación entre estas metodologías y el Modelo de Negocios propuesto del siguiente modo:



Modelo operativo para un proceso integrado y continuo de innovación:

Partiendo de que las tres metodologías trabajan sobre el mismo objeto, que es el Modelo de Negocios, y en modalidad iterativa para avanzar en base a pequeños cambios que nos aseguren una respuesta rápida y actualizada a las nuevas necesidades, proponemos el siguiente esquema de modelo operativo:

- » 1era. etapa: Un equipo especializado en las funciones de Design Thinking trabaja sobre la versión del Modelo de Negocios que llamaremos versión 1, estudiando los problemas o necesidades de los Clientes, tomando como fuente principal la información recogida en el Omnichannel, expresándolos conceptualmente.
- » 2da etapa: la versión 1 del Modelo de Negocios pasa a ser tratada por el equipo especializado en Lean, diseñando las soluciones que resuelven los problemas definidos por el equipo de Design Thinking, poniendo el foco en el afinamiento de la identificación de los Segmentos de Clientes y en la actualización de las Proposiciones de Valor correspondientes a los mismos en la versión 1.

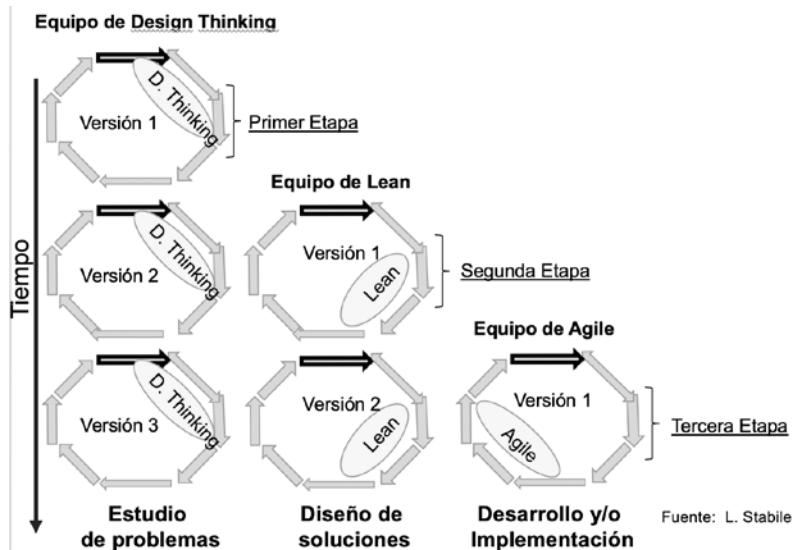
Simultáneamente, el equipo a cargo de Design Thinking se pone a trabajar en la versión 2 del Modelo de Negocios sobre los problemas que se decidió dejar pendientes para la segunda etapa de mejoras, o de las novedades que hayan surgido en el tiempo transcurrido entre el comienzo de su tarea con la versión 1 hasta el momento actual.

- » 3ra etapa:

El equipo especializado en Agile se pone a trabajar en la implementación de las soluciones para la versión 1 del Modelo de Negocios con foco en la revisión de los Procesos de Negocios, los Recursos que requieren los mismos, y el desarrollo y/o implementación de las Aplicaciones Informáticas que le dan soporte a dichos procesos.

- » En forma simultánea, el equipo especializado en Lean se pone a trabajar en el diseño de las soluciones de la versión 2, siempre con foco en el afinamiento de los Segmentos de Clientes y en la actualización correspondiente de las Proposiciones de Valor, mientras que el equipo especializado en Design Thinking se pone a trabajar en el estudio de los problemas dejados pendientes para una tercera etapa de mejoras, o de las novedades que hayan surgido en el tiempo transcurrido entre el comienzo de su tarea con la versión 2 hasta el momento actual.

Expresado gráficamente:



De modo a que partir de la aparición de la versión 3, cada equipo trabajará en forma simultánea sobre tres versiones diferenciadas en el nivel de avance de mejoras en sus respectivos especialidades sobre el Modelo de Negocios.

Conclusiones

Queda en evidencia que la importancia que adquirió el poder de la demanda de bienes y servicios sobre la oferta, ya no da lugar a ignorar y/o demorar las respuestas necesarias de los Modelos de Negocios a los nuevos problemas y deseos de los clientes.

Por otro lado el auge de la competencia y la dinámica de cambios de contexto no da tiempo para trabajar en largos proyectos, de dudosa efectividad, precisamente por dicha dinámica de cambios.

Por lo tanto se requiere un nuevo Modelo de Negocios que tenga al Cliente en su centro, y que permita aplicar procesos de innovación en forma continua, por medio de tecnologías y metodologías que brinden respuestas rápidas, con la posibilidad de ser validadas por los mismos clientes. Esto requiere procesos iterativos de innovaciones graduales como los que hemos visto, los que partiendo de los problemas y deseos de los Clientes, los recojan y puedan ser analizados, plantear posibles soluciones, e implementarlas oportunamente.

A tal fin, se dispone de herramientas tecnológicas como Omnichannel, que brinda los datos de todas las interacciones de los clientes con la empresa proveedora en forma integrada e inmediata, *Big Data* y *Predictive Analytics* para el tratamiento de dichos datos y generación de información, como así también metodologías de innovación como *Design Thinking*, Lean y Agile para el estudio de los problemas, el diseño de las soluciones, y su desarrollo e implementación, respectivamente.

Referencias bibliográficas

- Broza, G. y Schectman, M. (2017). *The Agile Mind-Set*. Authors Republic.
- David, M. (2016). *Creating a Lean Culture*. Productivity Press: Oracle.
- Galinium, M. (2021). *Migration of Legacy System to SOA*. Lambert Publishing.
- Harvard University. (2011). *Rebuilding your Business Model*. Harvard Business School Publishing.
- Lewrick, M. y Link, P. (2020). *The Design Thinking Toolbox*. John Wiley & Sons.
- Mason, T. (2019). *Omnichannel Retail: How to build winning stores in a digital world*. Kogan Page Limited.
- Nagle, T. y Hogan, J. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing*. Routledge.
- Newman, S. (2020). *Monolith to Microservices: Evolutionary Patterns to Transform Your Monolith*. O'Reilly.
- O'Reilly, S. (2020). *Building Microservices: Designing Fine-Grained Systems*. Sam Newman.
- Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*. Autopublicado.
- Podmoguilnye, M. (2017). *El Costeo basado en Actividades*. Editorial La Ley.
- Process Classification Framework, APQC (American Productivity and Quality Center). (2018).

PwC. (2009). *Customer segmentation: how to harness its profit-building power*.

QFD for Services: the Service Matrix of Matrices, Ulrike Dowie, Andreas Helferich, Universität Stuttgart, Institute of Business Administration, 2005.

Salesforce Omni-Channel for Administrators. (s./f.). Disponible en help.salesforce.com.

Selden, L. y MacMillan; I. (2006). Manage Customer Centric Innovation, Systematically, *Harvard Business Review*.

Service Oriented Architecture (SOA). (2009). *Concepts, Technology and Design*. Prentice Hall: Ninth printing.

Stabile, L. (2019). ARquitectura p/el Cambio Organizacional. *Palermo Business Review*, 19.

Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

Para participar de la Revista consulta las **Normas Editoriales** en la **pág. 205**

.....

Más información sobre

MBA - Graduate School of Business

<http://www.palermo.edu/economicas/mba/index.html>

.....



www.palermo.edu

MBA - Graduate School of Business | Facultad de Ciencias Económicas
©**Universidad de Palermo** | Ciudad de Buenos Aires | República Argentina