



Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales
como base sólida para un futuro en la
industria creativa

Módulo 2

**Empleados en empresas con potencial de
crecimiento o ambición de crecimiento.**

Manual del estudiante



Erasmus+

“Thrive! El proyecto de habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa tiene como objetivo central apoyar a las empresas y emprendedores (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para pasar por un proceso de transformación e innovación que es necesario para sobrevivir los tiempos actuales y convertirse en una empresa con un caso de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja solo las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:



© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Ninguna parte de este documento puede reproducirse de ninguna forma sin la autorización de Stivako (coordinador del proyecto).).

Dirección de contacto:

Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Sitio web del proyecto: www.thriveproject.eu

Orientación a través del manual

El objetivo de este manual es presentar a los participantes el curso y los temas tratados allí:

- Breve introducción a los temas sobre emprendimiento y empleados en empresas con potencial de crecimiento o ambición de crecimiento.
- Explicación del curso.
- Introducción a los temas individuales del curso con presentaciones resumidas y referencias a material adicional.
- Adjunto con material (herramientas) para la aplicación de los métodos presentados.

El manual ofrece una breve introducción y una descripción general de los temas individuales del curso. Los participantes abren los contenidos del autoaprendizaje leyendo libros / capítulos de libros, artículos especializados, etc. Además, se proporcionan fuentes apropiadas para un estudio más profundo del tema.

Recomendamos que los participantes lean los siguientes libros:

El informe "Desarrollos, futuros perfiles de empresas y habilidades empresariales en las industrias creativas" (2018) del proyecto Thrive! destaca los cambios en las industrias creativas y, con base en los perfiles de empresa del futuro, deriva las habilidades necesarias para fundadores y empleados con un espíritu emprendedor.

[Descargar](#)

Paul Burns: Emprendimiento y pequeñas empresas. Puesta en marcha,

Crecimiento y madurez, cuarta edición, Londres 2016.

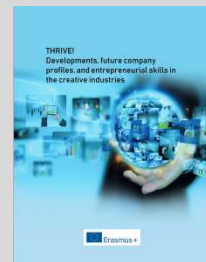
Este libro de texto cubre los temas de emprendimiento y gestión de pequeñas empresas de manera muy integral.

[Aquí](#) Puede descargar la tabla de contenido y el primer capítulo del libro.

Sobre el tema de los modelos de negocios, el libro de Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves: Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, cambiadores de juego y retadores, Munich 2010 ofrece una muy buena visión.

[Aquí](#) El libro completo está disponible para descargar.

En Design Thinking, el libro de Lewrick, Michael / Link, Patrick / Leifer, Larry: The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems, München 2018, ofrece una entrada orientada a la acción.



1. Introducción

1.1 Cambio dinámico en las industrias creativas y la creciente importancia de las habilidades empresariales

Casi todos los sectores de las industrias creativas han experimentado cambios masivos desde principios del siglo XXI. La tecnología, en primer lugar la digitalización, ha cambiado la forma de producción, ventas y distribución fundamentalmente, aparecieron nuevos competidores, a menudo desde fuera de las sucursales, y capturaron cuotas de mercado, el comportamiento del cliente se volvió más volátil, una estrecha cooperación con los clientes ("pro sumer ") es normalidad. Un efecto es que las competencias se vuelven obsoletas más rápido que en el pasado. Como resultado, el número de empresas y el número de empleados en la mayoría de los sectores de las industrias creativas ha disminuido en todos los países europeos. Por ejemplo, la industria de la impresión, como parte de las industrias creativas, perdió más del 40% de las empresas y de sus empleados durante los últimos 15 años (para obtener información detallada, consulte Hopkins / van der Heide 2017).

Lo nuevo hoy en día es la velocidad del desarrollo. Por lo tanto, se hace cada vez más difícil predecir el futuro del negocio, especialmente para una perspectiva de más de 5 años.

Los desarrollos descritos conducen a un cambio de paradigma en la innovación y el espíritu empresarial, en primer lugar desencadenado por la transformación digital. Los nuevos productos y servicios ya no están en el foco de la innovación: las innovaciones en los modelos de negocio reciben la máxima prioridad. Las innovaciones incrementales están fuera de interés: cualquiera está buscando la próxima innovación disruptiva.

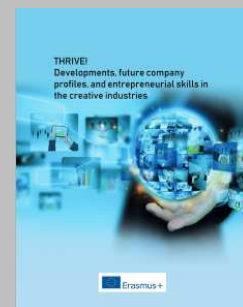
Más allá de la discusión actual que se concentra en gran medida en la transformación digital y los cambios disruptivos, los desarrollos no solo amenazan a las industrias y los actores tradicionales. Por otro lado, ofrecen enormes oportunidades para emprendedores y personas con espíritu emprendedor.

Para mayor información

lea el Thrive!

"Desarrollos, futuros perfiles de empresas y habilidades empresariales en las industrias creativas" (2018).

[Descargar](#)



1.1 Desafíos para empresas y empleados

Los desafíos que enfrentan las empresas y los empleados a menudo se resumen bajo el término "VUCA-world". VUCA significa

- V - Volatilidad
- U - Incertidumbre
- C - Complejidad
- A - Ambigüedad

y caracteriza el entorno en el que tienen lugar tanto la acción empresarial como el trabajo del individuo, actualmente y en el futuro.

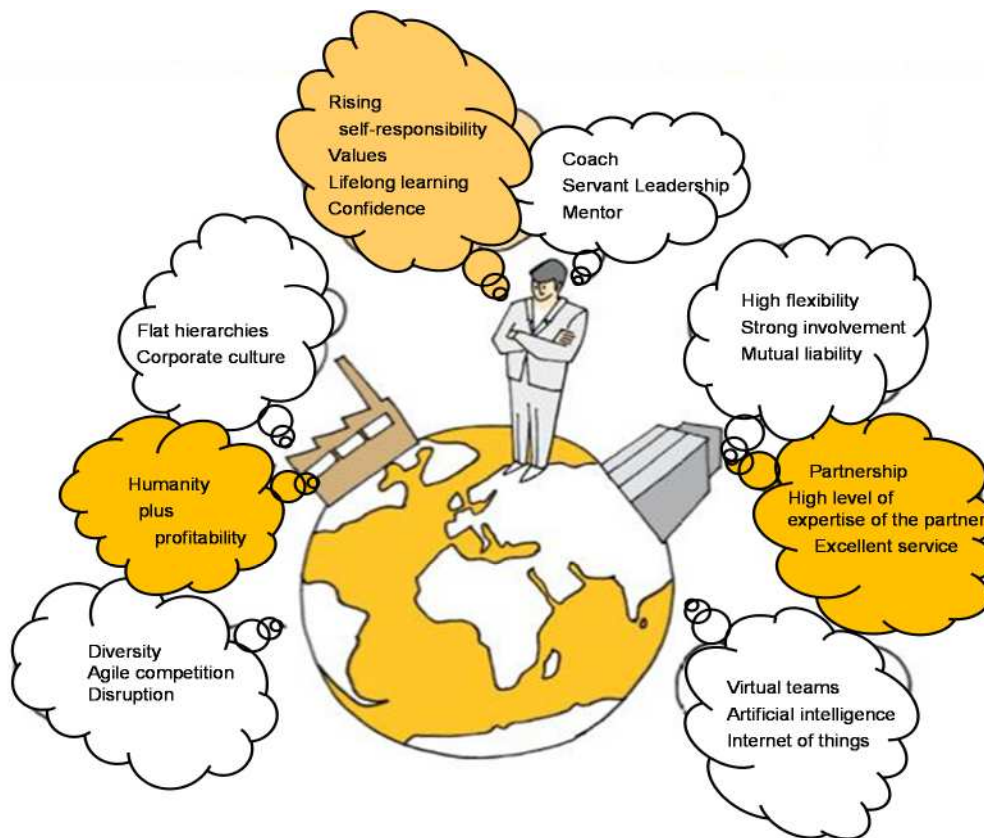


Abb. #: Desafíos para empresas y empleados

(Fuente: Summerer / Maisberger (2018): Teamwork agil gestalten, p. 11)

En vista de los desafíos actuales y futuros, que se han discutido durante algunos años bajo términos clave como "Transformación digital", "Gestión ágil", "Industria 4.0", "Innovación disruptiva", no son solo las oportunidades para comenzar. ups que están aumentando. También se requieren empleados dinámicos e innovadores en empresas con potencial de crecimiento para impulsar el desarrollo. Como resultado, las llamadas habilidades empresariales son cada vez más importantes.

Sin embargo, no solo en relación con los procesos de innovación / desarrollo y la cooperación con socios externos, sino también con el trabajo de las personas (personas motivadas y emprendedoras), muchas cosas han cambiado y continuarán cambiando en el futuro con mayor velocidad.

Se trata de algo más que desarrollos técnicos. Igualmente importantes son los efectos sobre la organización de las empresas (estructuras y procesos) hasta el diseño del trabajo. El trabajo es mucho más común en proyectos. Para los miembros de los equipos de proyecto, aumentan los requisitos de cooperación y comunicación, para los gerentes de proyecto surgen nuevos desafíos en la compilación de equipos, la integración de personas externas (por ejemplo, autónomos, solopreneurs), el manejo de equipos interdisciplinarios y multiculturales, la transferencia y aseguramiento de conocimiento y know-how. Una cooperación mayor / más intensiva con las nuevas empresas puede, debido a diferentes enfoques, conducir a impulsos innovadores adicionales, pero también a problemas adicionales ("choque de cultura") en el proceso de innovación.

También son importantes las habilidades digitales y / o el conocimiento básico sobre la transformación digital y los efectos a nivel empresarial. Sobre todo, las personas con espíritu emprendedor deben lidiar intensamente con los desarrollos técnicos y los cambios causados por la digitalización y otras tecnologías futuras como la Inteligencia Artificial, la Realidad Virtual, etc.

Recomendación

La transformación digital y los efectos en las empresas y los empleados se describen vívidamente.

en los libros

- El libro de jugadas de transformación digital
- Digital líder



2. De qué trata este curso

1.2 Grupo objetivo

Este curso es para personas con espíritu emprendedor que trabajan como empleados en una "empresa con potencial de crecimiento o ambición de crecimiento"

¿Qué se entiende por "Empresas con potencial de crecimiento o ambición de crecimiento"?

La descripción de una "empresa moderna" de Eric Ries (2016), pionero del emprendimiento (moderno), muestra cómo podría ser una empresa así:

“Una empresa moderna es aquella en la que cada empleado tiene la oportunidad de ser emprendedor. Respeta a sus empleados y sus ideas a un nivel fundamental.

Una empresa moderna es disciplinada por la ejecución rigurosa de su negocio principal, sin disciplina, no es posible la innovación, pero también emplea un conjunto complementario de herramientas de gestión empresarial para hacer frente a situaciones de extrema incertidumbre. (...)

Una empresa moderna

- se basa en el impacto sostenido a través de la innovación continua y se centra en resultados a largo plazo. (...)
- está formado por equipos multifuncionales que trabajan juntos para servir a los clientes a través de procesos altamente iterativos y científicos. (...)
- opera experimentos rápidos. (...)
- Utiliza funciones internas para ayudar a sus empleados a cumplir su objetivo de servir a los clientes, compartiendo la responsabilidad de impulsar los resultados comerciales. (...)
- Intenta maximizar la probabilidad y la escala del impacto futuro. Los equipos de proyecto informan y miden los indicadores principales utilizando la contabilidad de innovación. En un contexto con fines de lucro, este objetivo a menudo sigue el consejo de Jeff Bezos de "centrarse en el crecimiento a largo plazo en el flujo de caja libre por acción" en lugar de las medidas contables tradicionales. (...)
- tiene una nueva herramienta en su arsenal: la startup interna, llena de un pequeño número de creyentes apasionados dedicados a un proyecto a la vez. Al igual que el famoso "equipo de dos pizzas" de Amazon, no más grande de lo que puedes alimentar con dos pizzas, estos pequeños equipos pueden experimentar rápidamente y escalar su impacto. Su ethos: "Piensa en grande. Empieza pequeño. Escala rápido ". (...)
- está compuesto por líderes y los empresarios que empoderan. (...)
- busca una cartera de experimentos inteligentes y contiene el costo del fracaso invirtiendo más en los que funcionan, utilizando un sistema de financiamiento medido que aumenta a medida que se prueba el éxito. (...)
- es uno en el que la eficiencia significa descubrir lo que se debe hacer por los clientes por cualquier medio necesario. (...)

- recompensa las fallas productivas que conducen a cambios inteligentes en la dirección y brindan información útil. (...)
- deja a los competidores en el polvo a través de la innovación continua ". (Eric Ries 2016, 37-41)

En vista del rápido desarrollo de la digitalización con su transformación disruptiva, muchas empresas, especialmente las grandes y en su mayoría empresas y corporaciones internacionales, se están embarcando cada vez más por los departamentos de outsourcing para sus desarrollos / innovaciones, which, like an independent company, operate under framework conditions of an independent company, equipped with great freedom. Most of them are freed from the structures of the "mother", the long decision-making processes and strict reporting obligations, etc. This is an attempt to create a climate conducive to innovation. Or they cooperate with young start-ups, preferably from the IT-industry and, most likely, based in Silicon Valley.

A company with growth ambition should create the framework conditions for entrepreneurial action or for employees with an entrepreneurial spirit. Since employees with entrepreneurial spirit have limited influence on the framework conditions, this subject will not be explored in detail here.

Recomendación

Si está interesado en obtener más información detallada sobre las empresas emergentes y el comportamiento empresarial en las empresas tradicionales, "The Startup Way" de Eris Ries ofrece información extensa (antecedentes).



¿Qué se entiende por "empleados con espíritu emprendedor"?

Los empleados con espíritu emprendedor se caracterizan por la curiosidad y el deseo de desarrollar, promover e implementar nuevas ideas. No tienen la intención, al menos a corto plazo, de iniciar su propio negocio o iniciar un negocio.

Existen numerosas descripciones e innumerables estudios y tratados científicos sobre emprendimiento. Las tesis de Fleischmann (2018; p. 39-40) sobre el pensamiento empresarial resumen lo que significa:

“(...) el pensamiento empresarial (ET) se caracteriza (o debería) por los siguientes atributos:

1. ET es un pensamiento esperanzador.
2. ET es pensamiento meliorista; Quiere hacer algo mejor.
3. ET es pensamiento holístico, en el sentido del pensamiento conectivo.
4. ET está orientado a la acción y al equipo; Tiene un efecto multiplicador.
5. ET permite el liderazgo, abrazando la posibilidad.
6. ET es pensamiento emancipatorio, una fuerza contra la alienación.
7. ET es pensamiento social y ético.

8. ET es pensamiento heurístico y dialéctico; rechaza la arrogancia de las certezas.
9. ET es pensamiento utópico.
10. ET se trata de resolver problemas conectivos "

Desde que leyó este manual, es probable que sea miembro del grupo objetivo "Empleados con espíritu emprendedor", y no es necesario que le enseñemos los conceptos básicos del emprendimiento o que le presentemos diferentes teorías del emprendimiento, etc. Si no lo sabía, o al menos tengo una pista, lo que significa emprendimiento, no estarías en esta clase ...

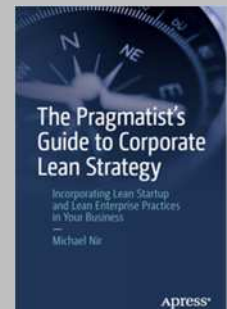
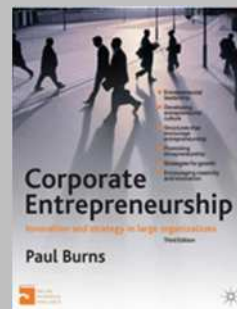
El artículo "Cómo convertirse en emprendedor" der School of Life trata de dar una introducción simple al tema del "emprendimiento"

[:https://www.theschooloflife.com/thebookoflife/how-to-become-an-entrepreneur-2/](https://www.theschooloflife.com/thebookoflife/how-to-become-an-entrepreneur-2/)

Recomendación

Para profundizar el conocimiento sobre los enfoques empresariales en las empresas (tradicionales), estos libros ofrecen una buena visión:

- Emprendeduría corporativa
- La Guía del Pragmatista para la Estrategia Corporativa de Lean



1.3 Objetivos, contenido y secuencia del curso.

Este curso no enseña los "temas estándar" que se enseñan comúnmente en el contexto del emprendimiento. En el curso de este curso, nos gustaría enseñarle los conceptos básicos de cómo usted, como empleado con espíritu emprendedor, puede tener éxito en el futuro, como se describe brevemente anteriormente.

Además de su conocimiento especializado (que aporta de su formación profesional y también a través de su experiencia laboral) y los conceptos básicos del negocio, necesita sobre todo conocimiento en las siguientes áreas:

- Gestión de la innovación, especialmente
 - o Modelos de negocios / Innovaciones y métodos de modelos de negocios para el desarrollo de modelos de negocios.
 - o Herramientas / métodos para el desarrollo de productos y servicios innovadores.
- Gestión de proyectos de innovación, especialmente trabajando en equipo, liderando equipos de innovación, etc.

El curso consta de dos componentes.

- Fase de autoestudio
- Fase de pesencia **Self-study phase:**

Durante la fase de autoaprendizaje, los participantes adquieren los conceptos básicos, es decir, abren los conocimientos previos, etc.

Para esto, solo proporcionamos un marco, con breves resúmenes de los temas individuales y referencias a la literatura apropiada, sitios web, artículos en Internet, etc., donde puede encontrar el conocimiento necesario.

Esto también es parte del concepto del curso, porque es parte implícita de la actividad empresarial organizar y abrir información, etc., transferirla a la propia situación, sacar conclusiones concretas para las propias actividades profesionales, etc.

La preparación de los conocimientos relevantes es un requisito previo para participar en la fase de presencia.

Fase de presencia:

El objetivo central del curso es utilizar diferentes herramientas y procedimientos en la fase de presencia, comprender el pensamiento subyacente, probar la cooperación con otros, etc..

<p>Dado que este curso es compacto en el tiempo, se concentra en la fase de presencia en el procesamiento de un estudio de caso, en cuyo contexto se desarrollará un nuevo modelo de negocio ejemplar. Esto se hace con la ayuda del método "Business Model Generation CANVAS".</p> <p>Los participantes trabajan en las tareas en grupo.</p> <p>Se forman equipos de innovación y se planifica un proyecto de innovación. Como parte del nuevo modelo de negocio, se desarrollará un nuevo producto y / o servicio utilizando el método de innovación "Design Thinking", y se creará un prototipo y se probará a modo de ejemplo.</p> <p>El resultado del trabajo, el nuevo modelo de negocio, se presenta y discute en sesión plenaria.</p>	<p>Figure #: Sequence of the course</p>
---	---

Dado que este curso es compacto en el tiempo, se concentra en la fase de presencia en el procesamiento de un estudio de caso, en cuyo contexto se desarrollará un nuevo modelo de negocio ejemplar. Esto se hace con la ayuda del método "Business Model Generation CANVAS".

Los participantes trabajan en las tareas en grupo.

Se forman equipos de innovación y se planifica un proyecto de innovación. Como parte del nuevo modelo de negocio, se desarrollará un nuevo producto y / o servicio utilizando el método de innovación "Design Thinking", y se creará un prototipo y se probará a modo de ejemplo.

El resultado del trabajo, el nuevo modelo de negocio, se presenta y discute en sesión plenaria.

Los días individuales de la fase de presencia tienen lugar de acuerdo con el siguiente patrón:

- Corto impulso por parte del profesor.

incl. la oportunidad de hacer preguntas

- Trabajar en un estudio de caso / definición de tareas (trabajo en grupo)
- Presentación y discusión de los resultados en plenaria.

Figure #:

El maestro está disponible como entrenador y consultor durante el trabajo grupal, modera el proceso y responde a otras preguntas de los participantes.

Los temas del curso.

1.3 Innovación y modelos de negocio

En el pasado, las innovaciones de productos y servicios dominaban en el campo de la innovación empresarial, pero en los últimos años el enfoque se ha desplazado cada vez más hacia las llamadas innovaciones de modelo de negocio. Esto se debe principalmente al hecho de que, en el pasado reciente, la gran mayoría de las innovaciones exitosas se han producido mediante el uso de oportunidades de digitalización. El mayor potencial de la digitalización, por otro lado, es que desafía los modelos comerciales tradicionales, redefine las "reglas del juego" y "destruye" mercados enteros para completar las industrias. La mayoría de los innovadores exitosos provienen de industrias muy diferentes o, a menudo, son empresas emergentes. Ejemplos de esto son u.a. Amazon (comercio / logística), Spotify (música), Tesla (automotriz).

¿Por qué prevalece el pensamiento en modelos de negocio?

"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor" (Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 14)

Un modelo de negocio debe aclarar el funcionamiento complejo, es decir, las conexiones entre diferentes áreas dentro de una empresa, pero también con los diferentes actores en el entorno de la empresa (entre otros, clientes, proveedores). Dependiendo del enfoque subyacente, los modelos de negocio están representados por un número diferente de elementos; sin embargo, las preguntas que se deben manejar son muy similares, es decir, hay algunas áreas clave a considerar.

La idea detrás del enfoque de los modelos de negocio es que la rueda no tiene que reinventarse, sino que en el desarrollo de nuevas ideas de negocio y modelos de negocio puede orientarse en patrones y ejemplos de otras áreas (por ejemplo, industrias, empresas individuales) y transferir estos y su lógica para su propio negocio!

Para esto tiene sentido conocer algunos patrones "típicos" o ejemplos de modelos de negocios. Estos incluyen u.a.

- Freemium:

Principio: La base es gratis, ¡todo lo demás tiene que pagarse!

Un ejemplo bien conocido de un modelo de negocio freemium es Skype:

„Skype desarrolló un software con el mismo nombre que, cuando se instala en computadoras o teléfonos inteligentes, permite a los usuarios realizar llamadas de un dispositivo a otro de forma gratuita. Skype puede ofrecer esto porque su estructura de costos es completamente diferente de la de un operador de telecomunicaciones. Las llamadas gratuitas se enrutan completamente a través de Internet basadas en la llamada tecnología punto a punto que emplea hardware de usuario e Internet como infraestructura de comunicaciones. Por lo tanto, Skype no tiene que administrar su propia red como una empresa de telecomunicaciones e incurre en costos menores para admitir usuarios adicionales. Skype requiere muy poca infraestructura propia además del software de back-end y los servidores que alojan las cuentas de usuario. Los usuarios pagan solo por llamar a teléfonos fijos y móviles a través de un servicio premium llamado SkypeOut, que ofrece

tarifas muy bajas. "(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 98)

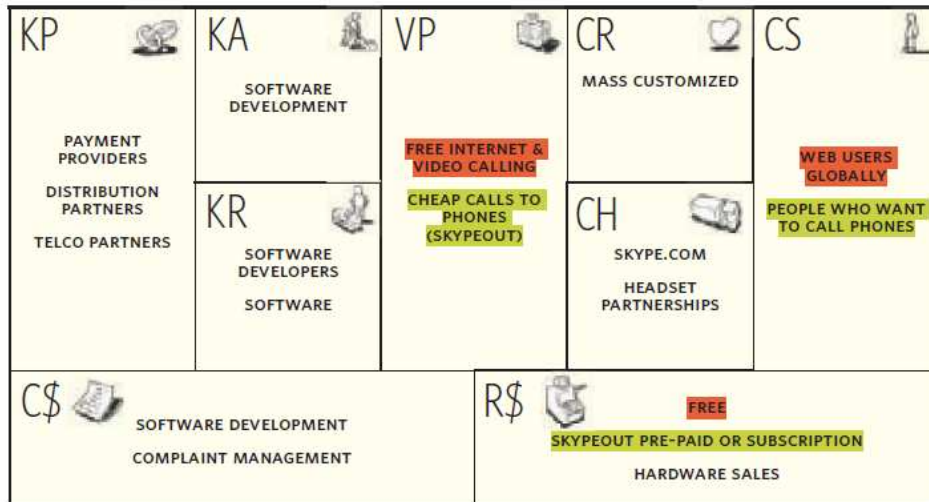


Figura #: Patrón Freemium: el ejemplo de Skype

(Fuente: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 98)

• Cebo y anzuelo:

Principio: Entrada barata: ¡compras necesarias en el futuro!

(„Modelo de líder de pérdida“, „Modelo de cuchillas y cuchillas“)

El término "cebo y anzuelo" se refiere a un modelo de modelo de negocio caracterizado por una oferta inicial atractiva, económica o gratuita que alienta la compra futura de productos o servicios relacionados. Este patrón también se conoce como el modelo de "líder de pérdida" o "maquinilla de afeitarse y cuchillas". "Líder de pérdidas" se refiere a una oferta inicial subsidiada, incluso que pierde dinero, con la intención de generar ganancias de compras posteriores. "Maquinillas de afeitarse y cuchillas" se refiere a un modelo de negocio popularizado por un empresario estadounidense, King C. Gillette, inventor de la cuchilla de afeitarse desechable (ver pág. 105). Usamos el término patrón de cebo y anzuelo para describir la idea general de atraer a los clientes con una oferta inicial, mientras ganamos con las ventas de seguimiento. La industria de las telecomunicaciones móviles ofrece una buena ilustración del patrón de cebo y anzuelo con una oferta gratuita. Ahora es una práctica estándar que los operadores de redes móviles ofrezcan teléfonos de teléfono gratuitos con

suscripciones de servicio. "(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 104)

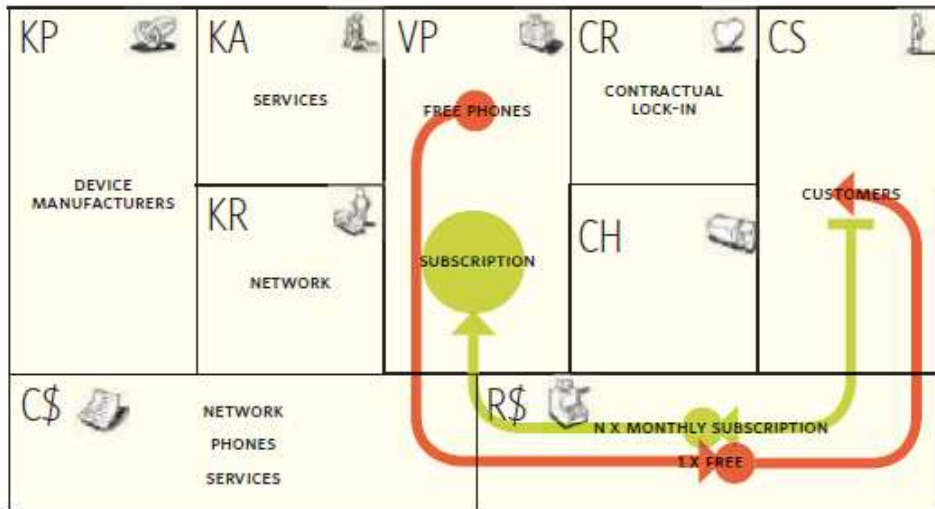


Figura #: Patrón de cebo y anzuelo: el ejemplo de teléfonos móviles gratuitos (Fuente: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 104)

- Cola larga:

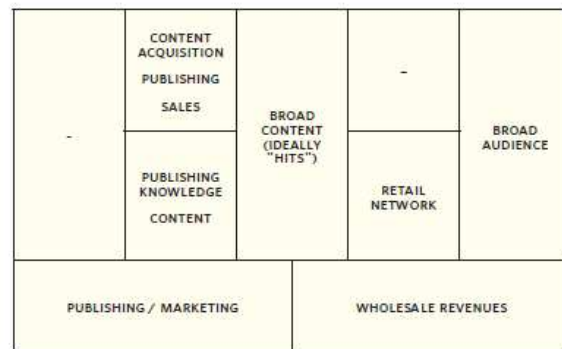
Principio: ¡Vende menos de más productos!

("Estrategia de nicho")

"Los modelos de negocio de cola larga consisten en vender menos y más: se centran en ofrecer una gran cantidad de productos de nicho, cada uno de los cuales se vende con poca frecuencia. • Las ventas agregadas de artículos de nicho pueden ser tan lucrativas como el modelo tradicional por el cual un pequeño número de superventas representa la mayoría de los ingresos. • Los modelos comerciales de Long Tail requieren bajos costos de inventario y plataformas sólidas para que el contenido de nicho esté fácilmente disponible para los compradores interesados. "(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 67)

Viejo modelo

“El modelo tradicional de publicación de libros se basa en un proceso de selección mediante el cual los editores seleccionan muchos autores y manuscritos y seleccionan aquellos que parecen tener mayores probabilidades de alcanzar objetivos mínimos de ventas. Los autores menos prometedores y sus títulos son rechazados porque no sería rentable copiar, diseñar, imprimir y promocionar libros que se venden mal. Los editores están más interesados en los libros que pueden imprimir en cantidad para vender a grandes audiencias”(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 70)



Un nuevo modelo

“Lulu.com puso de cabeza el modelo de publicación tradicional centrado en los bestsellers al permitir que cualquiera publique. El modelo de negocio de Lulu.com se basa en ayudar a los autores especializados y aficionados a llevar su trabajo al mercado. Elimina las barreras de entrada tradicionales al proporcionar a los autores las herramientas para diseñar, imprimir y distribuir su trabajo a través de un mercado en línea. (...) De hecho, cuantos más autores atrae Lulu.com, más éxito tiene, porque los autores se convierten en clientes. (...) Miles de autores utilizan las herramientas de autoservicio de Lulu.com para publicar y vender sus libros. Esto funciona porque los libros se imprimen solo en respuesta a pedidos reales. El hecho de que un título en particular no se venda es irrelevante para Lulu.com, porque dicho incumplimiento no conlleva ningún costo.(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 70)



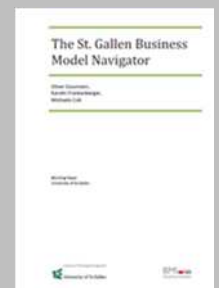
Figura #: Patrón de cola larga: el ejemplo de la industria editorial

(Fuente: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 70-71)

Más información sobre patrones de modelos de negocios y ejemplos de modelos de negocios en

Osterwalder/Pigneur (2010):
[Generación de modelos de negocio](#)

Gassmann et al.:
[The St.Gallen Business Model Navigator](#)



En relación con el desarrollo de innovaciones, esto significa que como un nuevo producto o servicio (y nuevos segmentos de clientes) generalmente tiene consecuencias para los otros elementos, estos elementos se integran en el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios.

1.4 Procedimientos para desarrollar modelos de negocio

Existen diferentes enfoques para desarrollar modelos de negocio. A continuación se describen dos: el Navegador de modelos de negocios de St. Gallen (Gassmann et al.) Y la Generación de modelos de negocios (Osterwalder / Pigneur 2010).

3.2.1 El St. Gallen Business Model Navigator

Según el enfoque de la Universidad de St. Gallen, un modelo de negocio se define por 4 dimensiones:

Quien:

- Cada modelo de negocio sirve a un determinado grupo de clientes.
- Por lo tanto, debe responder a la pregunta '¿Quién es el cliente?'

Qué:

- La segunda dimensión describe lo que se ofrece al cliente objetivo o, dicho de otro modo, lo que el cliente valora. Esta noción se conoce comúnmente como la propuesta de valor para el cliente.

Cómo:

- Para construir y distribuir la propuesta de valor, una empresa debe dominar varios procesos y actividades.

Valor:

- La cuarta dimensión explica por qué el modelo de negocio es financieramente viable, por lo tanto, se relaciona con el modelo de ingresos. En esencia, unifica aspectos tales como, por ejemplo, la estructura de costos y los mecanismos de ingresos aplicados. "(Gassmann et al., P. 2)



Figura #: Definición del modelo de negocio: el triángulo mágico

(Fuente: Gassmann et al, p.2)

Investigadores de la Universidad de St. Gallen identificaron 55 patrones de modelos de negocios en el análisis de unos 250 modelos de negocios (ver Gassmann et al., P. 5ff.). Descubrieron que alrededor del 90 por ciento de los modelos de negocios no son nuevos, sino que se basan en la combinación inteligente de patrones de modelos de negocios.

Sobre esta base, se desarrolló el procedimiento para desarrollar modelos de negocio con el llamado St. Gallen Business Navigator.

El St. Gallen Business Model NavigatorTM transforma el concepto principal, crear ideas de modelos de negocio utilizando el poder de la recombinação, en una metodología lista para usar, que ha demostrado su utilidad en innumerables talleres y otros formatos. Tres pasos allanan el camino hacia un nuevo modelo de negocio:

- **Paso 1: Iniciación - preparar el viaje**

Antes de embarcarse en el viaje hacia nuevos modelos de negocio, es importante definir un punto de partida y una dirección aproximada. Describir el modelo comercial actual, su lógica de valor y sus interacciones con el mundo exterior es un buen ejercicio para entrar en la lógica del pensamiento del modelo comercial.

- **Paso 2: ideación: moverse hacia nuevas direcciones**

Volver a combinar los conceptos existentes es una herramienta poderosa para salir de la caja y generar ideas para nuevos modelos de negocio.

- **Paso 3: Integración: completar la imagen**

No hay idea que sea lo suficientemente clara como para ser implementada de inmediato en una empresa. Por el contrario, las ideas prometedoras deben elaborarse gradualmente en modelos comerciales completos que describan las cuatro dimensiones: ¿Quién, qué, cómo? - y también considerar a los interesados, nuevos socios y las consecuencias para el mercado ". (Gassmann et al., P. 6)

Ejemplo de innovación del modelo de negocio: Nespresso

- Café: un producto antiguo re-escenificado
- El café es un producto antiguo, hasta hace unos años para la mayoría de las personas aburridas. La empresa Nestlé ha logrado reinventar el producto café con un modelo de innovación empresarial. Hasta la década de 1990, el café se vendía principalmente en la tienda de comestibles y en tiendas de grandes tostadores de café: molido, sin moler o como café instantáneo, en envases de 250 y 500 gramos, a precios de alrededor de 3, - €.
- El punto de partida para el exitoso negocio Nespresso de la compañía Nestlé fue la invención de una máquina de café con la cápsula de café asociada, que ambas ya estaban patentadas en la década de 1970. Los primeros intentos de lanzar el producto en el mercado (grupo objetivo fueron las operaciones de oficina) fracasaron. El éxito no se materializó hasta que se modificó el modelo de negocio.
- Los hogares también se abordaron como un nuevo grupo objetivo, y las cápsulas de café se distribuyeron por correo directo de las cápsulas. El éxito de Nespresso se debe a una combinación de diferentes modelos de negocio:
- Las máquinas de café se venden a un precio relativamente bajo: la máquina solo se puede usar con las costosas cápsulas de café (modelo de negocio "Navajas y cuchillas" combinado con la estrategia de "bloqueo": los clientes deben comprar el Cápsulas Nespresso).

- La distribución de las cápsulas de café fue inicialmente exclusivamente a través de una membresía en el club Nespresso, que se adquirió con la compra de la máquina. La entrega se realizó por correo. Los miembros son informados regularmente sobre nuevos productos, etc. En una próxima Las boutiques Nespresso se han establecido en algunas ciudades importantes (exclusividad a través de la venta directa como modelo de negocio).
- A través de la campaña publicitaria con George Clooney, Nespresso pone en escena el producto y da la impresión de adquirir un estilo de vida exclusivo de lujo con Nespresso (modelo comercial „Experiencia en venta“).



Por lo tanto, Nespresso ha logrado vender el producto de café "aburrido" a un precio de más de 80 euros por kilo.

Nestlé ha reiterado el patrón de cuchillas y cuchillas para sus productos de té y alimentos para bebés.

La siguiente figura muestra el "modelo de éxito" Nespresso como una combinación de tres patrones de modelo de negocio:

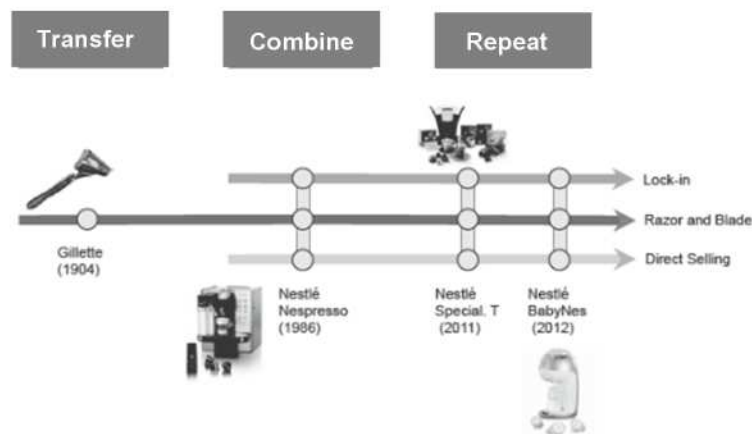


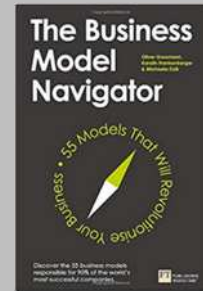
Figure #: Figura #: Nespresso como una combinación de tres patrones de modelo de negocio. (Fuente: Gassmann et al.: Desarrollo de modelos de negocio, 2013, p. 21)

Nota: Incluso los modelos comerciales innovadores tienen una vida útil limitada o cambian con el tiempo. Mientras tanto, las patentes de las cápsulas Nespresso, la base del modelo comercial de Razor-and-Blades, han expirado y hay cápsulas de varios otros proveedores que venden las cápsulas significativamente más baratas.

Más información sobre el enfoque de la Universidad de St. Gallen:

Gassmann et al.:
[The St.Gallen Business Model Navigator](#) (Folleto)

Gassmann et al. (2014):
 The Business Model Navigator



3.2.2 Business Model Generation (CANVAS)

The approach Business Model Generation CANVAS (Osterwalder / Pigneur, 2010) describes a business model based on nine building blocks:

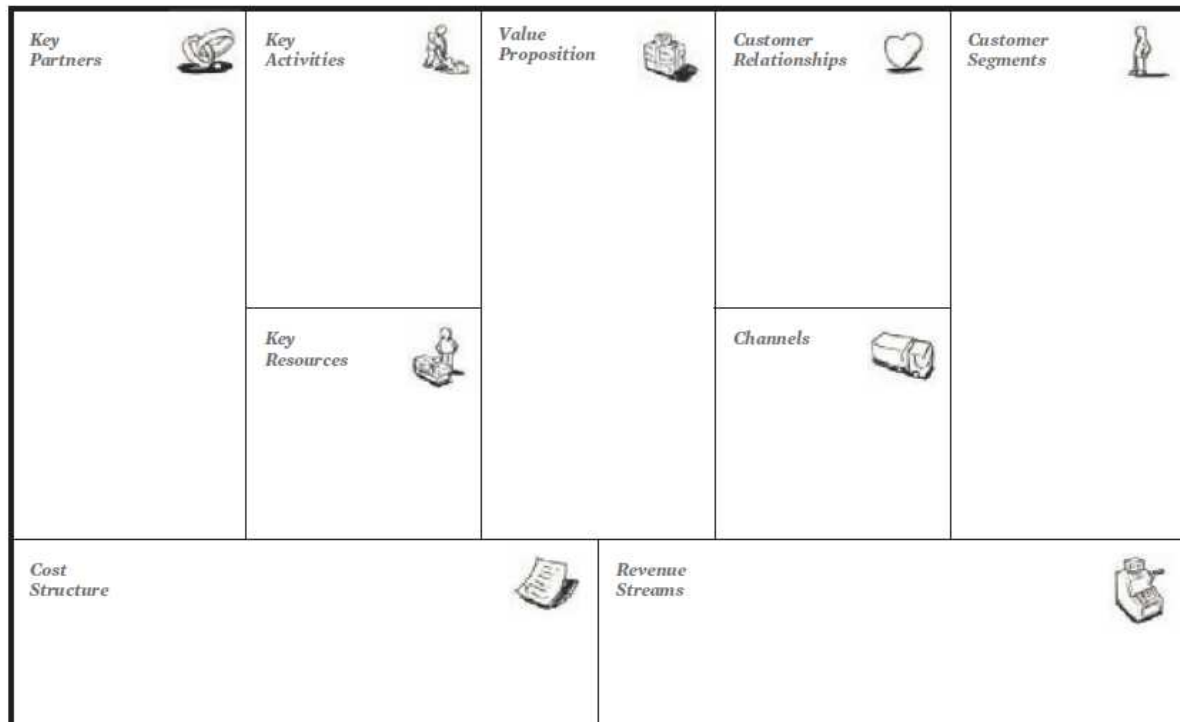


Figura #: El modelo de negocio CANVAS
 (Fuente: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 44)

Aquí están los diferentes componentes en detalle:

Nota: El orden en que se describen los bloques de construcción en detalle a continuación corresponde al orden en que se desarrolla un modelo de negocio utilizando el método CANVAS del modelo de negocio: los modelos de negocio se desarrollan en función del segmento de clientes y la propuesta de valor.

Segmentos de clientes

“El Building Block de segmentos de clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir.

Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables), ninguna compañía puede sobrevivir por mucho tiempo. Para satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en segmentos distintos con necesidades comunes, comportamientos comunes u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de clientes grandes o pequeños. Una organización debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos atender y qué segmentos ignorar. Una vez que se toma esta decisión, se puede diseñar cuidadosamente un modelo de negocio en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas del cliente.

Los grupos de clientes representan segmentos separados si:

Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta

Se alcanzan a través de diferentes canales de distribución

Requieren diferentes tipos de relaciones

Tienen ganancias sustancialmente diferentes

Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta "

(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 20)

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 21.

Propuestas de valor

“El bloque de creación de propuestas de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico.

La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes recurren a una compañía sobre otra. Resuelve un problema del cliente o satisface la necesidad de un cliente. Cada Propuesta de Valor consiste en un paquete seleccionado de productos y / o servicios que atiende a los requisitos de un Segmento de Cliente específico. En este sentido, la Propuesta de Valor es una agregación, o paquete, de beneficios que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Otros pueden ser similares a las ofertas existentes en el mercado, pero con características y atributos adicionales. ”(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 22)

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 23ff.

Canales

“El Building Block de canales describe cómo una empresa se comunica y alcanza sus segmentos de clientes para ofrecer una propuesta de valor

Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente que juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

Los canales cumplen varias funciones, incluidas:

- Concienciar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos.
- Entrega de una propuesta de valor a los clientes
- Brindar asistencia al cliente después de la compra ”
- (Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 26)

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 27)

Relaciones del cliente

“El Building Block de relaciones con el cliente describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos específicos de clientes.

Una empresa debe aclarar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones pueden variar desde personales hasta automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden estar motivadas por las siguientes motivaciones:

- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Aumentar las ventas (ventas adicionales)

En los primeros días, por ejemplo, las relaciones con el cliente del operador de red móvil se vieron impulsadas por estrategias de adquisición agresivas que involucraban teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores se centraron en la retención de clientes y en aumentar los ingresos promedio por cliente.

Las relaciones con los clientes solicitadas por el modelo comercial de una empresa influyen profundamente en la experiencia general del cliente "(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 28)

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 29.

Flujos de ingresos

“El bloque de creación de flujos de ingresos representa el efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes (los costos se deben restar de los ingresos para crear ganancias).

Si los clientes constituyen el corazón de un modelo de negocio, Revenue Streams son sus arterias. Una empresa debe preguntarse: ¿para qué valor está realmente dispuesto a pagar cada segmento de clientes? Responder con éxito esa pregunta le permite a la empresa generar uno o más flujos de ingresos de cada segmento de clientes. Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios, como precios de lista fijos, negociación, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen o gestión del rendimiento.

Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

1. Ingresos de transacciones resultantes de pagos únicos a clientes
2. Ingresos recurrentes que resultan de pagos continuos para entregar una Propuesta de Valor a los clientes o brindar soporte al cliente después de la compra ”.

(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 30)

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 31ff.

Recursos clave

“El Módulo de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione.

Cada modelo de negocio requiere recursos clave. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una Propuesta de Valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los Segmentos de Clientes y obtener ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave según el tipo de modelo de negocio. Un fabricante de microchips requiere instalaciones de producción intensivas en capital, mientras que un diseñador de microchip se centra más en los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

Los recursos clave pueden ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridos de socios clave ". (Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 34)

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 35.

Actividades clave

“El bloque de construcción de actividades clave describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione.

Cada modelo de negocio requiere una serie de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que una empresa debe tomar para operar con éxito. Al igual que los recursos clave, deben crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y obtener ingresos. Y al igual que los recursos clave, las actividades clave difieren según el tipo de modelo de negocio. Para el fabricante de software Microsoft, las actividades clave incluyen el desarrollo de software.

Para el fabricante de PC Dell, las actividades clave incluyen la gestión de la cadena de suministro. Para la consultoría McKinsey, las actividades clave incluyen la resolución de problemas.”(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 36)

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 37.

Asociaciones clave

“El bloque de creación de asociaciones clave describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.

Las empresas forjan asociaciones por muchas razones, y las asociaciones se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Podemos distinguir entre cuatro tipos diferentes de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre no competidores.
2. Cooperación: asociaciones estratégicas entre competidores.

3. Empresas conjuntas para desarrollar nuevos negocios
4. Relaciones comprador-proveedor para asegurar suministros confiables ”
(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 38)

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 39.

Estructura de costo

“La Estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.

Este bloque de construcción describe los costos más importantes incurridos mientras se opera bajo un modelo comercial particular. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos, todos incurren en costos. Dichos costos pueden calcularse con relativa facilidad después de definir Recursos clave, Actividades clave y Asociaciones clave.

Sin embargo, algunos modelos de negocio están más orientados a los costos que otros. Las llamadas líneas aéreas "sin lujos", por ejemplo, han construido modelos de negocios completamente alrededor de estructuras de bajo costo ”(Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 40).

Encuentre más información sobre ese tema: Osterwalder / Pigneur, 2010, p. 41)

El método Business Model CANVAS ha sido ampliamente utilizado en la práctica en los últimos años: i.a. Esto se debe a que los modelos de negocio se pueden visualizar muy bien con este método. Es particularmente adecuado para generar ideas para nuevos modelos de negocio en una fase creativa. Especialmente para el trabajo en grupos o talleres, las ideas de las personas involucradas pueden reunirse junto con una plantilla del CANVAS y post-it vacíos y combinarse en diferentes opciones de modelo de negocio.

En el libro puede encontrar una descripción detallada del enfoque del modelo de negocios CANVAS y una presentación muy descriptiva del desarrollo de nuevos modelos de negocios con numerosos ejemplos de diferentes industrias. Osterwalder/Pigneur (2010): [Business Model Generation](#)



En los siguientes enlaces encontrará dos videos interesantes que explican el modelo comercial de CANVAS y explican los pasos individuales desde la idea hasta el modelo comercial.

Lienzo de modelo de negocio explicado:

<http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s&list=TLOkyf0IXL67wIZIn9WDYFzAt55m0Qt5U8>

Videoclip-Serie “De la idea a la empresa”:

<http://www.youtube.com/playlist?list=PLBh9h0LWoawphbpUvC1DofjagNqG1Qdf3>

To assist in applying the method on the website <https://canvanizer.com/> you find an online-Tool for the development of business models.

In the appendix you will find a short manual for using the method and a CANVAS template.