

Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios

Hermógenes Giraldo Yepes
Luz María Rivas Montoya



Giraldo Yepes, Hermógenes

Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios / Hermógenes Giraldo Yepes, Luz María Rivas-Montoya. – Medellín: Icesi, Cesa, Universidad del Norte, Editorial EAFIT, 2021
98 p.; 27 cm. -- (Académica Z)

ISBN 978-958-720-724-8

ISBN 978-958-720-723-1 (versión EPUB)

1. Empresas – Innovaciones tecnológicas. I. Rivas-Montoya, Luz María. II. Tít. III. Serie

658.4063 cd 23 ed.

G516

Universidad EAFIT – Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios

Primera edición: octubre de 2021

© Hermógenes Giraldo Yepes

 <https://orcid.org/0000-0002-3137-7906>

© Luz María Rivas Montoya

 <https://orcid.org/0000-0003-4828-384X>

© Editorial Universidad ICESI

Calle 18 No. 122-135 (Pance), Cali – Colombia

Teléfono: +57 (2) 555 2334

E-mail: editorial@icesi.edu.co

<http://www.icesi.edu.co/editorial>

© Editorial CESA

Diagonal 34a # 5a - 23 Barrio la Merced, Bogotá – Colombia

www.editorialcesa.com

Correo: felipe.reyes@cesa.edu.co

© Editorial Universidad del Norte

Km.5 Vía Puerto Colombia.

web: www.uninorte.edu.co.

Correo: maestrea@uninorte.edu.co

© Editorial EAFIT

Carrera 49 No. 7 sur - 50

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>

Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-724-8

ISBN: 978-958-720-723-1(versión EPUB)

DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587207231r0>

Coordinación editorial: Carmiña Cadavid Cano

Corrección de textos: Juan Fernando Saldarriaga y Juana Manuela Montoya

Diseño y diagramación: Alina Giraldo Yepes

Imagen de carátula: 1762727660, ©shutterstock.com

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad. Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158, emitida el 13 de febrero de 2018.

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial.

Editado en Medellín, Colombia

Contenido

Lista de tablas.....	8
Lista de figuras.....	8
Introducción	9
1. Innovación en modelos de negocios.....	13
Definición de modelo de negocios.....	15
Elementos de un modelo de negocios.....	18
Qué no es un modelo de negocios.....	19
Definición de innovación en modelos de negocios	20
Importancia de la innovación en modelos de negocios.....	22
Qué no es innovación en modelos de negocios.....	23
La innovación en productos y servicios no garantiza el éxito.....	24
2. Herramientas para la innovación en modelos de negocios	25
Lienzo del modelo de negocios.....	27
Modelo cuatro cajas	30
Modelo triángulo mágico.....	31
3. Patrones de modelos de negocios.....	35
Definición de patrones de modelos de negocios.....	37
Importancia de los patrones de modelos de negocios.....	38

Principios de patrones de modelos de negocios	38
Sesenta y siete patrones de modelos de negocios.....	39
Taxonomía de patrones de modelos de negocios	40
4. Estrategias de innovación en modelos de negocios.....	43
Cuándo innovar en el modelo de negocios.....	46
Proceso de innovación en modelos de negocios	48
Iniciación	50
Ideación	51
Integración.....	52
Implementación.....	52
Intervención	53
Mecanismos de protección de modelos de negocios innovadores.....	55
5. Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios	59
Elementos de la gestión efectiva para la innovación en modelos de negocios.....	62
Cognición gerencial.....	63
Poder de transformación cultural	63
Manejo del conflicto	63
Coherencia en las decisiones.....	63
Elementos medulares para la innovación en modelos de negocios	64
Conocimiento	65
Liderazgo ambidiestro	66
Lógicas dominantes	66
Novedad	67
Capacidades dinámicas	67
Integración estratégica.....	69
Ciclos virtuosos	69
Continuidad.....	69

Elementos funcionales para la innovación en modelos de negocios	70
Diseño práctico	71
Efectos sistémicos.....	71
Indicadores de desempeño	72
Proceso de ajuste.....	72
Eficiencia.....	73
Proceso de innovación en modelos de negocios	73
Conclusiones y trabajos futuros.....	77
Referencias	79
Anexo. Sesenta y siete patrones de modelos de negocios	85
Los autores	97

Editorial EAFIT

Lista de tablas

Tabla 1.1 Modelo de negocios como estrategia operacional	16
Tabla 1.2 Modelo de negocios como arquitectura organizacional.....	16
Tabla 1.3 Modelo de negocios como fuente de generación de valor	17
Tabla 1.4 Elementos de un modelo de negocios	18
Tabla 1.5 Qué no es un modelo de negocios	19
Tabla 1.6 Definiciones de innovación en modelos de negocios.....	21
Tabla 1.7 Qué no es innovación en modelos de negocios	23
Tabla 2.1 Herramientas para la innovación en modelos de negocios.....	33
Tabla 3.1 Definiciones de patrón de modelo de negocios	37
Tabla 3.2 Taxonomía de patrones de modelos de negocios.....	40
Tabla 4.1 Actividades de cada etapa del proceso de innovación de modelo de negocios	54
Tabla 6.1 Preguntas clave en el proceso de innovación en modelos de negocios.....	74

Lista de figuras

Figura 1.1 Esquema general de la propuesta	11
Figura 2.1 Lienzo del modelo de negocios.....	28
Figura 2.2 Lienzo de la propuesta de valor	29
Figura 2.3 Modelo cuatro cajas	31
Figura 2.4 Modelo triángulo mágico.....	32
Figura 4.1 ¿Cuándo innovar en el modelo de negocios?	47
Figura 4.2 Procesos de innovación en modelos de negocios.....	49
Figura 4.3 Proceso de innovación en modelos de negocios	50
Figura 4.4 Tiempo de implementación de los modelos de negocios	53
Figura 6.1 Elementos de gestión efectiva	62
Figura 6.2 Elementos medulares	65
Figura 6.3 Actividades de las capacidades dinámicas críticas.....	68
Figura 6.4 Elementos funcionales	70
Figura 6.5 Propuesta guía de innovación de modelo de negocios	76

Introducción

La innovación en modelos de negocios (IMN) ha ganado especial interés en los últimos años en áreas académicas, administrativas y gerenciales, como una poderosa herramienta para lograr el crecimiento y el éxito empresarial (Foss y Saebi, 2016; Frankenberger *et al.*, 2013). Sin embargo, afectada por el poco entendimiento y la poca base teórica del concepto de *modelo de negocios*, aún no existe un marco general que defina concretamente qué es la IMN y cuáles son sus características fundamentales. Lo anterior resulta en imprecisiones en su aplicación y en confusiones respecto a términos administrativos como el desarrollo de la estrategia o nuevas estructuras organizacionales (Hossain, 2017; Morris *et al.*, 2005; Schneider y Spieth, 2013; Wirtz *et al.*, 2016).

Aun así, estudios recientes demuestran que es difícil encontrar un emprendimiento (*start-up*) que no posea un modelo de negocios “revolucionario” o disruptivo (Rayna y Striukova, 2016) y que para el 84 % de los ejecutivos globales de empresas, la innovación es fundamental para sus estrategias de crecimiento y sostenibilidad (Christensen, Hall, Dillon y Duncan, 2016; Evans *et al.*, 2017; Johnson, 2018) y, específicamente, la IMN es importante porque crea oportunidades para aumentar los ingresos y beneficios derivados de encontrar nuevas formas de generar ganancias; además, permite lograr ventajas competitivas, producto de la implementación de un modelo que cambia la lógica de un mercado existente y apuesta por la sostenibilidad mediante la creación de valor sostenida y constante, incluso en entornos cada vez más competitivos (Achtenhagen *et al.*, 2013; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010a; Zott *et al.*, 2011).

No obstante, los estudios realizados alrededor de la IMN han sido desarrollados de forma independiente y aislada, con amplitud de conceptos y variaciones que hacen que difieran tanto en sus definiciones como en sus procesos. De la misma forma, la extensa cantidad de herramientas empleadas para esquematizar los modelos, los numerosos patrones aplicados por las compañías y las distintas estrategias utilizadas para su transformación son motivo de confusión y error para los directivos. Más aún, muchos de ellos no comprenden dicho concepto y tienen dificultades cuando requieren idear e implementar nuevos modelos de negocios (Chesbrough, 2010; Frankenberger *et al.*, 2013; Johnson, 2018; Täuscher y Abdelkafi, 2017; Wirtz y Daiser, 2018).

En este sentido, la construcción de un estado del arte que reúna las principales investigaciones y establezca un idioma común es necesario y oportuno para apoyar la gerencia y su esfuerzo por lograr un mayor crecimiento y éxito empresarial. Estos últimos logros son alcanzados por aquellos directores empresariales conscientes de los cambios del entorno

para transformar sus modelos de negocios y competir de manera diferente, dado que no es suficiente innovar en productos y servicios para lograr el éxito, pues muchas empresas no sobrevivirán en el tiempo debido a una pérdida de su ventaja competitiva y a la incapacidad de adaptar su modelo de negocios a un entorno cambiante (Amit y Zott, 2012; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010a; Gassmann *et al.*, 2014).

Ahora, el propósito de este trabajo es identificar los elementos que debería tener en cuenta un gerente para la IMN. Para ello, en el capítulo 1 se construye un marco conceptual acerca de la IMN, que establece un lenguaje común que contrasta y clarifica los diferentes términos, y declara su importancia para la gerencia. Por lo tanto, se integran las principales investigaciones, que son aquellas con mayor número de referencias en revistas especializadas y libros de autores reconocidos, y se define la IMN como la nueva lógica de la empresa que, mediante nuevas configuraciones de actividades, permite crear y capturar nuevo valor, para generar crecimiento económico (Gassmann *et al.*, 2014; Johnson, 2018; Osterwalder y Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott *et al.*, 2011).

En el capítulo 2 se describen las principales herramientas para innovar en el modelo de negocios, que son aquellas representaciones visuales o esquemas que permiten entender, explicar y modificar los modelos de negocios a través de sus principales elementos (Osterwalder y Pigneur, 2010; Täuscher y Abdelkafi, 2017).

En el capítulo 3 se detallan los patrones de modelos de negocios, que son esquemas generales con características similares de modelos exitosos, empleados por diversas compañías, y que son importantes en tanto son el punto de partida en la ideación de nuevos modelos (Amshoff *et al.*, 2015; Remane *et al.*, 2017).

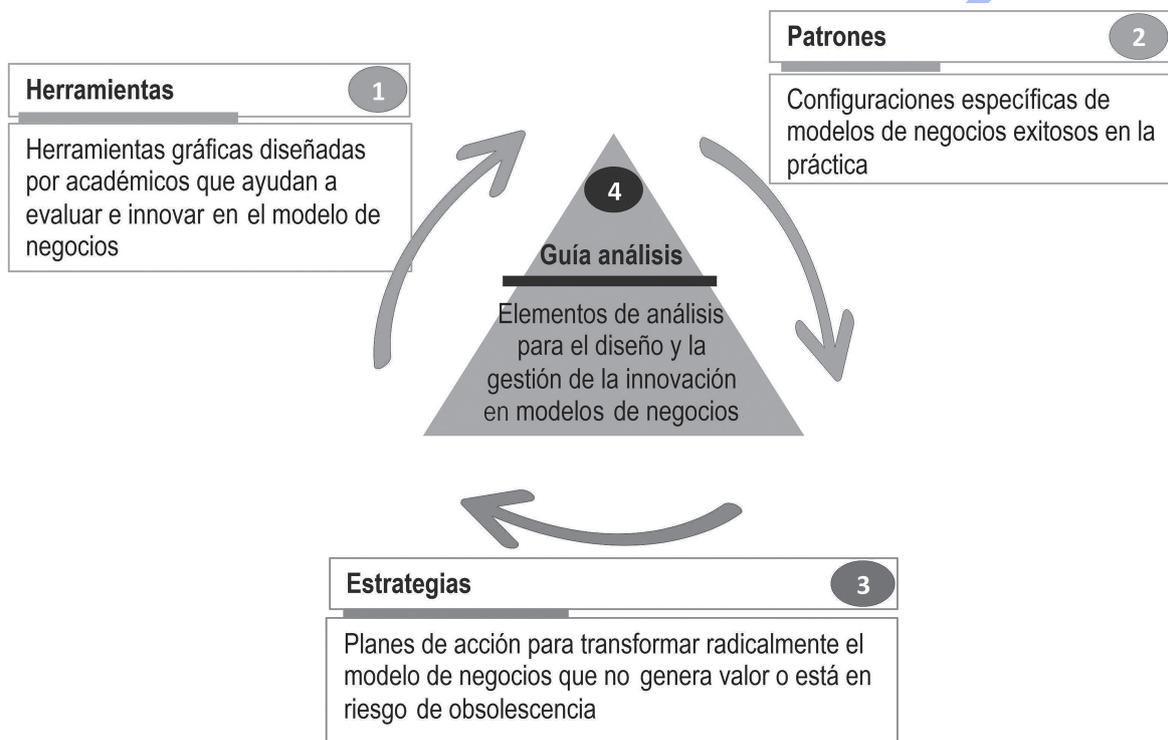
Por su parte, el capítulo 4 puntualiza la estrategia de innovación como plan de acción que establece una empresa para crear una posición única y valiosa a partir del proceso de IMN (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010a; Teece, 2010).

En el capítulo 5, y luego del análisis de los conceptos centrales de la investigación, se identifican tres categorías que deberían tenerse en cuenta para innovar: la primera refiere los elementos necesarios para realizar una gestión efectiva; la segunda define los elementos medulares como base sobre la que se construye la IMN; y la tercera destaca los elementos que permiten evaluar su funcionalidad. Dichas categorías son ligadas posteriormente al proceso de innovación y son el fundamento para construir la guía de análisis propuesta. Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones para trabajos futuros.

Este libro es producto de la investigación desarrollada al término de la Maestría en Gerencia de la Innovación y Conocimiento de la Universidad EAFIT, donde se analizaron más de cien documentos, entre artículos y libros de bases de datos como Business Source Complete, Emerald Insight, Directory of Open Access Journals, Science Direct, Scopus, Springer, Taylor y Francis, Wiley y repositorios universitarios con un rango de fechas de enero de 2002 a diciembre de 2018.

Los trabajos seleccionados fueron luego sistematizados mediante la construcción de un resumen analítico especializado. Después, se profundizó en el análisis de cuarenta y seis investigaciones para identificar los elementos clave. Finalmente, fueron caracterizados e integrados en el capítulo 5, “Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios”.¹ La figura 1.1 describe el esquema general de este libro.

Figura 1.1 Esquema general de la propuesta



Fuente: Elaboración propia.

¹ Para detalles adicionales del proceso metodológico, véase el trabajo de grado que dio origen a este libro, en el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas, de la Universidad EAFIT.