

# Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio

Business Model Innovation: Creating Value In Times Of Change

108



**Christoph Zott'**  
IESE Business School  
✉ czott@iese.edu

**Raphael Amit**  
The Wharton School  
University of Pennsylvania  
✉ amit@wharton.upenn.edu

## I. INTRODUCCIÓN

La sabiduría convencional dice que las innovaciones son enormemente deseables para las empresas. En efecto, las empresas a menudo realizan esfuerzos sustanciales para innovar sus productos y procesos. El principal objetivo de esos esfuerzos normalmente consiste en conseguir el crecimiento de los ingresos y mantener o incluso mejorar los márgenes de beneficios. No obstante, a menudo esas innovaciones precisan de una inversión considerable, por ejemplo, en I+D, recursos especializados y nuevos activos, o incluso en unidades empresariales completas y nuevas. En otras palabras, la innovación en productos y procesos puede ser cara y llevar su tiempo y, lo que es más, los futuros rendimientos de una inversión necesaria que se realiza por adelantado son inciertos.

Esas consideraciones son especialmente importantes durante reveses económicos como la recesión global de 2008-2009. Todas las empresas han sufrido los efectos de la crisis financiera y del revés económico global que ésta ha conllevado. Los expertos están unánimemente de acuerdo en que se trata de tiempos sin precedentes para prácticamente todas las empresas en prácticamente todos los sectores y en prácticamente todas las regiones económicas. Con unos ingresos que disminuyen y una gran presión sobre los márgenes de beneficios, muchas empresas recurren a drásticos recortes de costes con el fin de sobrevivir y posicionarse adecuadamente para la próxima mejora de la economía. Las inversiones en innovación de productos y procesos, así como

**CODIGOS JEL:**  
L22, L26, M10

Fecha de recepción y acuse de recibo: 13 de mayo de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 13 de mayo de 2009.  
Fecha primera evaluación: 3 de junio de 2009. Fecha de aceptación: 6 de julio de 2009



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este artículo, se hace hincapié en la innovación del modelo de negocio como una forma para que los directores generales y los empresarios generen nuevos ingresos y conserven los márgenes, concretamente en tiempos de cambios económicos. La innovación del modelo de negocio reside en la recombinação de los recursos existentes de una empresa y sus socios, y no precisa de una inversión significativa en I+D. Ofrecemos a los directivos y a los investigadores un manual básico sobre la innovación del modelo de negocio y ponemos énfasis en la importancia del pensamiento a nivel de sistema.

### EXECUTIVE SUMMARY

In this article, we highlight business model innovation as a way for general managers and entrepreneurs to create new revenues and preserve margins, specifically in times of economic change. Business model innovation relies on recombining a firm's and its partners existing resources, and does not require significant investments in R&D. We offer managers and researchers a conceptual primer on business model innovation emphasizing the importance of system-level thinking.

en expansión de mercado, normalmente se reducen o incluso se eliminan como parte de los esfuerzos generales por reducir costes. Aunque esos esfuerzos son necesarios y comprensibles, y suelen hacer que las empresas pisen un terreno económico más firme, el centrarse únicamente en los ahorros de costes a corto plazo puede entorpecer la competitividad a largo plazo de la empresa, así como su rendimiento financiero.

¿Existe una forma de que los directivos realicen innovaciones en los mercados existentes, con sus productos existentes, mediante el uso de sus recursos y capacidades existentes... y de forma novedosa? ¿Podrían extraer más valor de los recursos con los que ya cuentan sus empresas? De ser así, ¿cómo? ¿Pueden las empresas hacer más con los mismos elementos? ¿Pueden los directivos innovar sin tener que realizar inversiones significativas, por ejemplo, en I+D o en plantas (instalaciones), propiedades y equipamiento (PPE)?

En este artículo, sugerimos que un replanteamiento del modelo de negocio de la compañía puede preparar el terreno para una nueva forma de innovación, a la que nos referimos como *innovación del modelo de negocio*. Definimos un modelo de negocio como la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades (Zott y Amit, en preparación). Esa innovación del modelo de negocio, es decir, el diseño de un sistema de actividades nuevo o modificado, en realidad no está libre de costes; por ejemplo, pensemos en los costes de entrar en nuevas sociedades estratégicas o en los costes de un cambio interno en la organización. Sin embargo, representa una nueva fuente de creación de valor, que puede resultar especialmente atractiva durante épocas en las que los recursos escasean, porque se basa en la combinación, de forma novedosa, de los recursos existentes que controlan una empresa o sus socios. Por supuesto, la propensión a cuestionar el *status quo* y a tener en cuenta los cambios organizativos podría resultar especialmente alta en épocas de intensas presiones económicas. En otras palabras, durante una crisis económica, las barreras para el cambio (un significativo factor de costes) podrían

***El centrarse únicamente en los ahorros de costes a corto plazo puede entorpecer la competitividad a largo plazo de la empresa, así como su rendimiento financiero***

estar bajadas. Lo que es más, aunque la innovación del modelo de negocio podría facilitarse mediante innovaciones tecnológicas como Internet o las comunicaciones de banda ancha, que permiten a las empresas organizarse e interactuar de forma nueva, no precisa de inversiones de I+D en esas tecnologías por parte de los innovadores del modelo de negocio.

Para ilustrar el concepto de innovación del modelo de negocio, pensemos en el caso de Apple. La empresa se había centrado en la producción de *hardware* innovador, como ordenadores personales. A través del desarrollo del iPod y del negocio asociado de descarga de música de iTunes, Apple fue la primera empresa de la industria electrónica que incluyó la distribución de música como una actividad, al relacionarla con el desarrollo del *hardware* y el *software* del iPod. De ese modo, Apple fomentó en sus clientes muchas actividades secundarias de descarga legal de música, con lo que se evitaban o reducían costes adicionales para la empresa, al tiempo que se ofrecía un nuevo servicio. Es decir, Apple no sólo sacó al mercado un nuevo producto de *hardware*, sino que, más bien, transformó espectacularmente su modelo de negocio para incluir una relación continuada con sus clientes de *hardware* (un concepto similar al de “maquinilla y hoja de afeitar” de empresas como Gillette) y, por lo tanto, aumentó sus ingresos y conservó los márgenes de beneficios. Apple ha ampliado así el centro de sus innovaciones, desde el espacio del producto, hasta el modelo de negocio.

Otro ejemplo es Inditex, el minorista del sector de la moda, una empresa española de rápido crecimiento que gestiona marcas globales como Zara. La empresa ha hecho de la reflexión sobre el modelo de negocio una prioridad corporativa. Su informe anual comienza con la explicación del modelo de negocio de Inditex y resalta sus elementos innovadores (Informe anual de Inditex, 2007). Inditex ha tomado muchas decisiones que, vistas de forma aislada, parecen ineficaces. Por ejemplo, para su negocio de Zara, muchas de las actividades genéricas se realizan en gran parte de forma interna, como el teñido y el cortado de la tela, así como el lavado, el planchado y la colocación de etiquetas en las prendas terminadas. Lo que es más, subcontratan la costura a pequeños talleres situados cerca de sus instalaciones de producción en España. Cuando se ven de forma aislada, esas elecciones parecen poco eficientes y, por lo tanto, cuestionables; sin embargo, en su conjunto, su sis-

#### PALABRAS CLAVE

Modelo de negocio, innovación, sistema de actividades, diseño, creación de valor.

#### KEY WORDS

Business model, innovation, activity system, design, value creation.

tema de actividades minuciosamente diseñado permite a Inditex llevar nuevas prendas de moda, desde la fase de diseño hasta la planta en un tiempo récord (días, en vez de meses), lo que constituye una gran diferencia en el vertiginoso negocio de la moda. Aunque sus competidores tienen historiales y capacidades mayores en innovación de productos y logística, Inditex los supera con creces a través de su modelo de negocio, que se apoya en recursos estándar (por ejemplo, en personas que detectan nuevas tendencias, pero no las crean) y en tecnologías comerciales (por ejemplo, tecnologías de comunicaciones estándar para transmitir información en tiempo real desde los establecimientos de venta hasta los equipos de diseño), pero que utiliza esos recursos en actividades que están relacionadas y gestionadas de formas novedosas.

Los directivos y los empresarios (y también los académicos) deberían preocuparse por la innovación del modelo de negocio, por varios motivos: en primer lugar, representa una fuente de futuras rentas para su negocio que a menudo se pasa por alto y que, por lo tanto, está infrautilizada; una oportunidad para crear o aumentar los ingresos y beneficios a un coste relativamente bajo. En segundo lugar, esas desventajas económicas podrían traducirse en una ventaja de rendimiento sostenible, dado que a los competidores puede resultarles difícil imitar o copiar todo un sistema de actividad novedoso (al contrario que copiar sólo un producto o un proceso novedoso, lo que a menudo socava y merma los ingresos procedentes del producto o el proceso en cuestión). En tercer lugar, dado que la innovación en el modelo de negocio puede ser una herramienta competitiva potencialmente poderosa, los directivos tienen que ser conscientes de los esfuerzos de la competencia a lo largo de esta dimensión (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007). Indudablemente, tienen que aprender a ver más allá de los límites tradicionales del sector para identificar amenazas competitivas y ver desde la óptica del modelo de negocio que la nueva competencia puede surgir de muchos sectores que anteriormente no estaban relacionados entre sí (como ilustra la entrada de Apple en el negocio de la música, a partir del negocio de la electrónica y la informática). Por último, para cambiar todo el sistema de actividad en vez de optimizar actividades individuales (como la producción) hace falta un pensamiento sistémico y holístico y, por lo tanto, puede resultar una actividad agotadora. Es posible que eso no siempre sea lo primero que se le ocurre a un directivo a la hora de respon-

der a una crisis o a la hora de aprovechar una nueva oportunidad, en concreto, cuando se prevé que el nivel de resistencia ante el cambio será alto. Por lo tanto, las opciones sobre el diseño del modelo de negocio no suelen cuestionarse durante mucho tiempo. Pueden mostrar importantes dependencias de la ruta seguida, por lo que la opción tiene importantes implicaciones a largo plazo. Para facilitar un diálogo significativo, presentamos en este artículo algunos de los conceptos básicos que subyacen a la innovación del modelo de negocio. En concreto, los siguientes:

- Intentamos proporcionar a los directivos e investigadores un “lenguaje” para la innovación del modelo de negocio que pueda fomentar un diálogo sobre el tema.
- Hacemos hincapié en la innovación del modelo de negocio como una alternativa potencialmente interesante para que directores generales y empresarios generen nuevos ingresos y conserven los márgenes, específicamente en tiempos de cambios económicos.
- Por último, recalamos la importancia del diseño a nivel de sistema, como lo contrario de la optimización parcial de las actividades individuales.

## 2. ¿CÓMO INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIO? UN MANUAL BÁSICO CONCEPTUAL

Los rápidos avances en tecnologías de la información y la comunicación han facilitado nuevos tipos de interacciones realizadas a través de la tecnología entre los agentes económicos. Esas novedades han permitido a las empresas cambiar fundamentalmente la forma en que “hacen negocios”, es decir, las formas en que organizan y llevan a cabo intercambios y actividades a través de las empresas y los límites industriales con clientes, proveedores, socios y otros interesados. En otras palabras, esas innovaciones han aumentado las posibilidades de las empresas para trabajar en red de forma decidida, es decir, para estructurar su destino dentro del contexto de las redes de valor dentro de las que existen. Los altos directivos de las empresas focales pueden diseñar activamente (es decir, construir, relacionar, secuenciar), en forma innovadora, intercambios y actividades que cruzan los límites de la empresa individual. Esta estructura es capturada por el modelo de negocio de la compañía.

El objetivo general del modelo de negocio de una empresa focal



consiste en satisfacer la necesidad percibida de crear valor para esa empresa y sus socios (Amit y Zott, 2001). Ese objetivo también podría llamarse “la idea que crea valor sobre la que opera la empresa” y queda reflejado en la proposición de valor al cliente (Magretta, 2002). Como se recalca en la introducción, el modelo de negocio de una empresa focal se define como un sistema de actividades que es diseñado y habilitado por una empresa focal (Zott y Amit, en preparación). Comprende actividades que llevan a cabo la empresa focal o sus socios, clientes o proveedores, de forma que trasciende a la propia empresa y supera sus límites. Una actividad en el modelo de negocio de una empresa focal puede verse como la implicación de recursos humanos, físicos o de capital para servir a una finalidad específica y para la consecución del objetivo general.

La interdependencia entre actividades es el punto central del concepto de modelo de negocio. Las interdependencias existen cuando las actividades, tomadas en su conjunto, ejercen un efecto diferente sobre una función objetiva (por ejemplo, el rendimiento) que el efecto que ejercería cada una de las actividades considerada de forma aislada. Las interdependencias las crean los empresarios o directivos cuando eligen el conjunto de actividades organizativas que son relevantes para satisfacer una necesidad percibida en el mercado; cuando diseñan los vínculos que entrelazan las actividades en un sistema, y cuando dan forma a los mecanismos de gestión que mantienen la cohesión del sistema. El modelo de negocio capta así cómo la empresa focal se incrusta en su “ecología”, es decir, en sus múltiples redes de proveedores, socios y clientes. También define quiénes son en primer lugar los potenciales proveedores, socios y clientes (así como competidores) de la empresa. Estas importantes consecuencias que tiene la elección del diseño del modelo de negocio de la empresa tienen obvias ramificaciones para su capacidad de crear y capturar valor. Por ejemplo, cuanto más fuerte sea la competencia implicada por la elección del modelo de negocio, más difícil será la apropiación del valor.

Basados en la noción de interdependencia, los elementos de diseño importantes que caracterizan a un sistema de actividades son su *contenido*, su *estructura* y su *forma de gestión* (véase también Amit y Zott, 2001). Estos elementos se pueden potenciar para generar innovación en el modelo de negocio.

- El *contenido de un sistema de actividades* se refiere a la selec-



ción de actividades, es decir, las que hay que llevar a cabo. Por ejemplo, además de las típicas actividades de un banco comercial, Bancolombia adoptó actividades para ofrecer microcréditos que pudieran llegar al 60% de los colombianos que no tienen acceso a los servicios bancarios. Para realizar estas nuevas actividades (y, de ese modo, innovar el contenido de su modelo de negocio), el banco necesitaba dar formación a su alta dirección, contratar nuevo personal y darle formación, así como relacionar la nueva actividad con el sistema existente (plataformas, aplicaciones y canales) (Banerjee, Kahn y Petit, 2006). O tengamos en cuenta el caso de IBM (Chesbrough, 2006): con el desencadenante de una grave crisis financiera a comienzos de la década de 1990, la empresa cambió su foco de interés, desde ser proveedor de hardware a convertirse en proveedor de servicios. IBM se apoyó sobre los conocimientos y la experiencia acumulados durante décadas para lanzar una gama de nuevas actividades en consultoría, mantenimiento TI y otros servicios. Como resultado, más de la mitad de los 90 mil millones de \$USA de ingresos de IBM en 2006 procedieron de esas actividades, que apenas si existían 15 años antes.

- La *estructura de un sistema de actividades* describe cómo están relacionadas las actividades, por ejemplo, la secuencia entre ellas, y los mecanismos de intercambio entre las actividades relacionadas. Pongamos como ejemplo Priceline.com. Esta agencia de viajes en línea ha establecido vínculos con líneas aéreas, empresas de tarjetas de crédito y el Wordspan Central Reservation System, entre otras organizaciones. No obstante, a través de la introducción de un mercado inverso, en el que los clientes publican los precios que desean que los vendedores acepten, la empresa ha innovado de forma fundamental el mecanismo de intercambio a través del que interaccionan las partes y mediante el que se venden elementos como los billetes de avión. Priceline.com ha conseguido patentar su método empresarial por su innovador sistema de actividades. La estructura de ese sistema diferencia a la empresa de otras agencias de viajes.
- La *forma de gestión de un sistema de actividades* se refiere a quién realiza las actividades. La franquicia, por ejemplo, representa un enfoque posible para la gestión de un sistema de actividades innovador. Puede ser la clave para desbloquear el valor, como en el caso del negocio japonés de venta minorista, cuando

***Los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio (contenido, estructura y forma de gestión), incluso de forma simultánea***

el empresario Toshifumi Suzuki se dio cuenta a comienzos de 1970 de que el sistema de franquicias desarrollado en los Estados Unidos era una respuesta ideal ante las estrictas normas que el gobierno japonés había impuesto para los establecimientos de venta minorista (por ejemplo, limitación del tamaño y restricción de los horarios de apertura). Al franquiciar los establecimientos de Seven-Eleven en Japón, Suzuki adoptó un tipo novedoso de gestión del sistema de actividades y consiguió crear valor a través de una gestión profesional y de la adaptación local (Nagayama y Weill, 2004).

Los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio (contenido, estructura y forma de gestión), incluso de forma simultánea. Pongamos por ejemplo a las empresas de préstamos sociales o entre personas (en inglés, P2P) como Lending Club, Prosper o Zopa, cuyo objetivo es habilitar entre particulares préstamos pequeños, directos y sin asegurar. Los problemas más importantes del modelo de negocio a los que se enfrentaron los fundadores en las primeras fases de esas empresas fueron los siguientes: (1) si incluir o no un mercado secundario para negociar los préstamos en sus sistemas de actividades (un problema de contenido); (2) cómo enlazar con precisión las actividades de hacer y recibir préstamos; por ejemplo, si se proporcionaría un algoritmo que hiciera coincidir automáticamente a prestatarios y prestamistas y, en caso afirmativo, a quién y cuánto (un problema de estructura) y (3) quién debería realizar la evaluación de riesgo del prestatario, si la empresa de préstamos sociales o el prestamista (un problema de forma de gestión).

Por motivos de simplicidad y claridad conceptual, hemos descrito los elementos de diseño de los sistemas de actividades como independientes, pero también pueden ser enormemente interdependientes. Tomemos el ejemplo de Prosper, la empresa estadounidense de préstamos sociales o de persona a persona. Los fundadores de Prosper tomaron conscientemente la decisión inicial de permitir que los prestamistas eligieran a los prestatarios a quienes deseaban prestar su dinero. Se trataba de una elección estructural (definía la cuestión de cómo se relacionaban entre sí las actividades de hacer y recibir los préstamos), pero al mismo tiempo constituía una decisión acerca de la gestión (las actividades de evalua-

ción y selección se desplazaron hacia los clientes, y la empresa no las realizó). Así pues, el diseño innovador del sistema de actividades describe *nuevas formas en las que las empresas hacen negocios* y captura la esencia de la innovación del modelo de negocio. Además de las interdependencias entre las actividades en un modelo de negocio, y de las interdependencias entre los elementos de diseño del modelo de negocio (contenido, estructura y gestión), es necesario tener en cuenta un tercer tipo de interdependencias, a saber: la interdependencia entre el modelo de negocio de una empresa y su modelo de ingresos. Este último elemento desempeña una función importante en la apropiación de valor por parte de la empresa focal. El modelo de ingresos, al igual que una estrategia de precios para productos específicos o servicios, se refiere a los modos específicos en los que un modelo de negocio permite la generación de ingresos para la empresa focal (Amit y Zott, 2001). En ese sentido, un modelo de ingresos complementa a un diseño de modelo de negocio, exactamente igual que una estrategia de precios complementa al diseño de un producto. Aunque los conceptos pueden estar muy íntimamente relacionados y, a veces, hasta entrelazados (por ejemplo, en el mundo de los productos, Gillette utiliza la estrategia de vender maquinillas de afeitar baratas para conseguir clientes que luego compren sus caras cuchillas), los modelos de negocio y los modelos de ingresos son distintos, conceptualmente hablando. Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa (Brandenburger y Stuart, 1996). Asimismo, el modelo de negocio codetermina el poder de negociación de la empresa focal. Cuanto mayor sea el valor total creado y mayor sea el poder de negociación de la empresa focal, mayor será la cantidad de valor del que la empresa focal podrá apropiarse (Zott y Amit, 2007). No obstante, la cantidad de valor total que realmente capturará la empresa dependerá de su estrategia de precios, o del modelo de ingresos.

En resumen, los conceptos importantes que pueden facilitar una discusión de los modelos de negocio entre los directivos son los siguientes:

- La perspectiva del modelo de negocio como un sistema de actividades que, centrado en una empresa focal, expande sus límites.
- Las nociones de interdependencia entre las actividades en un modelo de negocio; y de interdependencias entre los elementos del diseño del modelo de negocio (contenido, estructura y forma de gestión).
- La idea de que los modelos de negocio crean valor para todas las partes implicadas (la empresa focal, sus socios, proveedores y clientes) y de que, con el fin de capturar algo de ese valor, la empresa focal necesita adoptar un modelo de ingresos adecuado.

Asimismo, ofrecemos la siguiente advertencia conceptual: al trazar los sistemas de actividades de sus empresas, los directivos necesitan tener presente que identificar tecnológicamente o estratégicamente actividades inconfundibles puede resultar un desafío conceptual, debido a que el número de potenciales actividades suele ser bastante grande (Porter, 1985). Muchas actividades aparentemente inseparables se pueden descomponer en partes, especialmente gracias a los continuos avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Santos, 2006). Una forma de abordar este problema consiste en definir actividades a diferentes niveles de conjunto. Davenport (2005), por ejemplo, menciona el modelo de referencia de las operaciones de la cadena de aprovisionamiento, que despliega actividades de alto nivel (planificar, obtener, hacer, entregar y devolver) y asimismo especifica actividades secundarias que se pueden delinear en los niveles segundo, tercero y cuarto. En los altos niveles de agregación, las actividades podrían comprender funciones empresariales completas, como contabilidad o gestión de recursos humanos. En los niveles bajos de agregación (es decir, a altos niveles de descomposición), las actividades podrían ser tan específicas como el procesamiento de los mensajes de correo de los clientes según su contenido, o la traducción de los manuales del producto a otro idioma.

### 3. LAS PREGUNTAS QUE LOS DIRECTIVOS NECESITAN PLANTEARSE PARA LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Como hemos podido ver, el origen de la innovación parece haberse desplazado, desde el producto y el proceso, hasta la organización de las actividades de una empresa, específicamente hasta su contenido, estructura y forma de gestión. Haciéndose eco de ese

desplazamiento, profesionales como los inversores de capital riesgo cada vez ponen mayor énfasis en la importancia de las empresas “ligeras de activos”. En efecto, nuestras propias investigaciones muestran que, en un mundo tan enormemente interconectado, los empresarios y directivos tienen que ver más allá de los niveles del producto y el proceso y centrarse en su modelo de negocio y en las formas de innovarlo, con el fin de crear y explotar oportunidades para generar nuevos flujos de ingresos y beneficios (Zott y Amit, 2007, 2008). A este respecto, sugerimos que los directivos se planteen estas seis preguntas clave:

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? En otras palabras, ¿qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?
2. ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas? (*Contenido* del modelo de negocio).
3. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas? (*Estructura* del modelo de negocio).
4. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio), y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura? (*Forma de gestión* del modelo de negocio).
5. ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada uno de las partes involucradas?
6. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Abordar esas cuestiones permitirá a los directivos comprender mejor cómo pueden estructurar el destino de sus empresas, dentro del contexto de las redes y de los ecosistemas dentro de los cuales existen. El diseño y la construcción activos de un sistema de actividades, que conllevan actividades internas, así como actividades que van más allá de los límites de la empresa focal, son verdaderamente tareas clave para los directores generales y los empresarios. Sin la perspectiva del modelo de negocio, la empresa focal es una mera participante pasiva en un conjunto a veces impresionante de redes. Adoptar la perspectiva del modelo de

***El mensaje para los directivos es claro: los árboles no deben impedirles ver el bosque, y tienen que conseguir que el diseño general sea el correcto, en vez de detenerse a optimizar los detalles***

negocio ayuda a los directivos y a los empresarios a estructurar conscientemente los sistemas de actividades de sus empresas en cooperación e interdependencia con otras empresas y otros agentes económicos de sus ecosistemas. Ese diseño y esa estructuración conscientes pueden ser una fuente importante de innovación, particularmente durante las épocas de cambios y, concretamente, durante los períodos de escasez de recursos y de altas dosis de incertidumbre y volatilidad (tanto en los mercados de capital como en los mercados reales) que tan adversamente afectan a los ingresos y los beneficios.

Lo que tal vez sea más importante, cuando se piensa en innovación, es que la perspectiva que se adelanta en este artículo invita a adoptar un pensamiento sistémico y holístico, en lugar de concentrarse en las opciones aisladas e individuales. El mensaje para los directivos es claro: los árboles no deben impedirles ver el bosque, y tienen que conseguir que el diseño general sea el correcto, en vez de detenerse a optimizar los detalles.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. y Zott, C. (2001), "Value Creation in e-business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, núm. 6/7, pág. 493–520.
- Banerjee, S. Kahn, R. y Petit, C. (2006), *Dare To Be Different. Why Banking Innovation Matters Now*, IBM Global Services, Somers, Nueva York.
- Brandenburger, A. M. y Stuart, H. (1996), "Value-based Business Strategy". *J. Econom. & Management Strategy*, Vol. 5, núm. 1, pág. 5-25.
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2007), "Competing Through Business Models", *IESE Business School Working Paper No. 713*.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models*, 1ª edición, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Davenport, T. (2005), "The Coming Commoditization of Processes", *Harvard Business Review*, Vol. 83, núm. 6, pág. 100–108.
- Magretta, J. (2002), "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, Vol. 80, núm. 5, pág. 86–92.
- Nagayama, K. y Weill, P. (2004), "7-Eleven Japan Co. Ltd.: Reinventing The Retail Business Model", MIT Sloan School of Management, *CISR Working Paper no. 338*.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1ª edición, The Free Press, Nueva York.
- Santos, F. M. (2006), "Toward an Entrepreneurial Theory of Boundaries: The Scalability of Firms in Nascent Markets", *INSEAD Working Paper*.
- Siggelkow, N. (2001), "Change in the Presence of Fit: The Rise, Fall, and the Renaissance of Liz Clairborne", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, núm. 4, pág. 838–857.
- Siggelkow, N. (2002), "Evolution Toward Fit", *Administration Science Quarterly*, Vol. 47, núm. de marzo, pág. 125–159.
- Zott, C. y Amit, R. (2007), "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, Vol. 18, núm. 2, pág. 181–199.
- Zott, C. y Amit, R. (2008), "The Fit Between Product Market Strategy and Business Model:

Implications for Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, núm. 1, pág. 126.  
Zott, C. y Amit, R. (en preparación), "Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective", *Long Range Planning*, Número especial sobre modelos de negocio.

---

## NOTAS

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avd. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.

