

# Mejore el motor de su empresa

Mejore el motor de su empresa </br>El análisis de Eduardo Remolins\* Seamos sinceros, no todas las empresas tienen el deseo de ser innovadoras revolucionarias. ¿La suya tampoco? No se preocupe, no hay nada de malo en eso. Después de todo, se puede ser muy exitoso sin ser el más innovador en una industria. Sin embargo, lo que sí les interesa a todas es mejorar su performance y aumentar su rentabilidad. Si la empresa fuese un automóvil, su CEO y los demás gerentes serían los mecánicos y diseñadores a cargo de mejorar permanentemente su velocidad y prestaciones. En otras palabras, la empresa se puede ver como un mecanismo que puede ser mejorado, gradual pero sistemáticamente. El centro de ese mecanismo, el "motor", es el modelo de negocio, que toda empresa tiene, aunque sea por default. Ésta es una caja de diez herramientas que puede utilizar una empresa para poner a punto su motor -el modelo de negocio- y mejorar su rendimiento. Péguela en su "taller" y úsela como ayudamemoria.

1. Ampliar el alcance del producto y el mercado Cada empresa produce y vende concentrándose en determinados clientes, áreas geográficas y segmentos de mercado. Cambiar o ampliar esas variables puede producir innovación y mejora en el desempeño de la empresa.
2. Modificar las bases de la diferenciación Una empresa se diferencia de las demás en su mismo sector por una o más características que hacen que sus clientes elijan sus productos. A mayor grado de diferenciación, menos competencia. A menos diferenciación, más competencia y menores ganancias.
3. Aplicar las capacidades en otras oportunidades de negocio Las capacidades básicas son lo que una empresa sabe hacer. Son habilidades, destrezas. Para identificar una capacidad básica uno debe preguntarse: ¿qué cosa sé hacer mejor que los demás y que sea valioso para mis clientes? Si a esas capacidades les busco aplicación en otras oportunidades de negocio o productos, puedo encontrar formas de mejorar los ingresos y el desempeño de la empresa.
4. Reutilizar activos estratégicos Los activos estratégicos son lo que la empresa posee. Son cosas, no técnicas. Pero pueden ser tangibles, como talleres, máquinas, terrenos, fábricas, o intangibles, como patentes, marcas, datos de clientes, etcétera. Esos activos pueden ser utilizados también para desarrollar nuevas unidades de negocio o aprovechar nuevas oportunidades comerciales.
5. Modificar la ejecución y el apoyo La ejecución y el apoyo es la forma en que una empresa llega a los clientes, los canales comerciales que usa y los servicios y el apoyo que les presta a sus clientes. Modificando cualquiera de estas variables una empresa puede ampliar su mercado y/o su rentabilidad.
6. Aprovechar la información sobre los clientes En la relación con los clientes se recogen conocimientos e información que son potencialmente valiosos para el desempeño de la empresa. La forma en la que la empresa interpreta y utiliza esa información puede ser muy valiosa en términos económicos.
7. Crear y aprovechar la comunidad con los clientes En muchos casos las relaciones entre clientes y empresa van más allá de la pura relación económica. Hay cierta lealtad de los clientes o inclusive identificación con la marca o la empresa. Esas situaciones, poco frecuentes, pueden ser creadas, estimuladas, para crear lazos entre clientes y empresa que tengan un componente más fuerte que el solo intercambio económico.
8. Modificar la estructura de precios Hay varias alternativas en cuanto a la forma de cobrar a los clientes. Se puede cobrar por un producto, por un servicio, por una membresía; se puede cobrar directamente o indirectamente por un tercero, se puede cobrar por un paquete o por cada componente, se puede cobrar un precio fijo o cobrar por tiempo, se puede cobrar en efectivo o en especie.
9. Incorporar los proveedores al modelo de negocio Los proveedores son quienes están antes que nuestro emprendimiento en la cadena de valor. Tener una relación privilegiada o estrecha con ellos puede darle a la empresa una ventaja. Sus innovaciones, su calidad y su eficiencia, son las nuestras. Elegir a los proveedores y mejorar las relaciones con ellos es importante.
10. Aprovechar las capacidades de otras empresas Los socios son proveedores de componentes críticos o especiales. La relación con ellos es más horizontal que con los proveedores. Las capacidades y activos de nuestros socios son nuestras capacidades. Eligiendo correctamente a mis socios incorporo capacidades que antes no tenía. Ellos saben hacer cosas que nosotros no sabemos. Cada una de estas diez herramientas puede usarse individualmente o en conexión con otras en una tarea permanente de ajuste y mejoramiento. Innovar en el modelo de negocio de una empresa es una tarea que no termina nunca.

CADA EMPRESA PRODUCE CONCENTRÁNDOSE EN DIFERENTES CLIENTES </br> </br> \* Economista especializado en management de la innovación </br>

## Mejore el motor de su empresa

El análisis de  
**Eduardo Remolins\***

**S**eamos sinceros, no todas las empresas tienen el deseo de ser innovadoras revolucionarias. ¿La suya tampoco? No se preocupe, no hay nada de malo en eso. Después de todo, se puede ser muy exitoso sin ser el más innovador en una industria.

Sin embargo, lo que sí les interesa a todas es mejorar su *performance* y aumentar su rentabilidad. Si la empresa fuese un automóvil, su CEO y los demás gerentes serían los mecánicos y diseñadores a cargo de mejorar permanentemente su velocidad y prestaciones.

En otras palabras, la empresa se puede ver como un mecanismo que puede ser mejorado, gradual pero sistemáticamente. El centro de ese mecanismo, el "motor", es el modelo de negocio, que toda empresa tiene, aunque sea por *default*.

Ésta es una caja de diez herramientas que puede utilizar una empresa para poner a punto su motor —el modelo de negocio— y mejorar su rendimiento. Péguela en su "taller" y úsela como ayudamemoria.

**1.** Ampliar el alcance del producto y el mercado

Cada empresa produce y vende concentrándose en determinados clientes, áreas geográficas y segmentos de mercado. Cambiar o ampliar esas variables puede producir innovación y mejora en el desempeño de la empresa.

**2.** Modificar las bases de la diferenciación

Una empresa se diferencia de las demás en su mismo sector por una o más características que hacen que sus clientes elijan sus productos. A mayor grado de diferenciación, menos competencia. A menos diferenciación, más competencia y menores ganancias.

**3.** Aplicar las capacidades en otras oportunidades de negocio

Las capacidades básicas son lo que una empresa sabe hacer. Son habilidades, destrezas. Para identificar una capacidad básica uno debe preguntarse: ¿qué cosa sé hacer mejor que los demás y que sea valioso para mis clientes?

Si a esas capacidades les busco aplicación en otras oportunidades de negocio o productos, puedo encontrar formas de mejorar los ingresos y el desempeño de la empresa.

**4.** Reutilizar activos estratégicos

Los activos estratégicos son lo que la empresa posee. Son cosas, no técnicas. Pero pueden ser tangibles, como talleres, máquinas, terrenos, fábricas, o intangibles, como patentes, marcas, datos de clientes, etcétera. Esos activos pueden ser utilizados también para desarrollar nuevas unidades de negocio o aprovechar nuevas oportunidades comerciales

**5.** Modificar la ejecución y el apoyo

La ejecución y el apoyo es la forma en que una empresa llega a los clientes, los canales comerciales que usa y los servicios y el apoyo que les presta a sus clientes. Modificando cualquiera de estas variables una empresa puede ampliar su mercado y/o su rentabilidad.

**6.** Aprovechar la información sobre los clientes

En la relación con los clientes se recogen conocimientos e información que son potencialmente valiosos para el desempeño de la empresa. La forma en la que la empresa interpreta y utiliza esa información puede ser muy valiosa en términos económicos.

**7.** Crear y aprovechar la comunidad con los clientes

En muchos casos las relaciones entre clientes y empresa van más allá de la pura relación económica. Hay cierta lealtad de los clientes o inclusive identificación con la marca o la empresa. Esas situaciones, poco frecuentes, pueden ser creadas, estimuladas, para crear lazos entre clientes y empresa que tengan un componente más fuerte que el solo intercambio

económico.  
**8.** Modificar la estructura de precios

Hay varias alternativas en cuanto a la forma de cobrar a los

clientes. Se puede cobrar por un producto, por un servicio, por una membresía; se puede cobrar directamente o indirectamente por un tercero, se puede cobrar por un paquete o por cada componente, se puede cobrar un precio fijo o cobrar por tiempo, se puede cobrar en efectivo o en especie.

**9.** Incorporar los proveedores al modelo de negocio

Los proveedores son quienes están antes que nuestro emprendimiento en la cadena de valor. Tener una relación privilegiada o estrecha con ellos puede darle a la empresa una ventaja. Sus innovaciones, su calidad y su eficiencia, son las nuestras. Elegir a los proveedores y mejorar las relaciones con ellos es importante.

**10.** Aprovechar las capacidades de otras empresas

Los socios son proveedores de componentes críticos o especiales. La relación con ellos es más horizontal que con los proveedores. Las capacidades y activos de nuestros socios son nuestras capacidades. Eligiendo correctamente a mis socios incorporo capacidades que antes no tenía. Ellos saben hacer cosas que nosotros no sabemos.

Cada una de estas diez herramientas puede usarse individualmente o en conexión con otras en una tarea permanente de ajuste y mejoramiento. Innovar en el modelo de negocio de una empresa es una tarea que no termina nunca.

\* Economista especializado en management de la innovación

