



MUST
UNIVERSITY
FLORIDA - USA

LAS FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO - INCUBACIÓN



LAS FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO - INCUBACIÓN

Contenido organizado por **Claudia Samartin**, en 2021, basado en el libro **Reinvent your Business Model: How to Seize the White Space for Transformative Growth**, publicado en 2018 por Harvard Business Review Press.

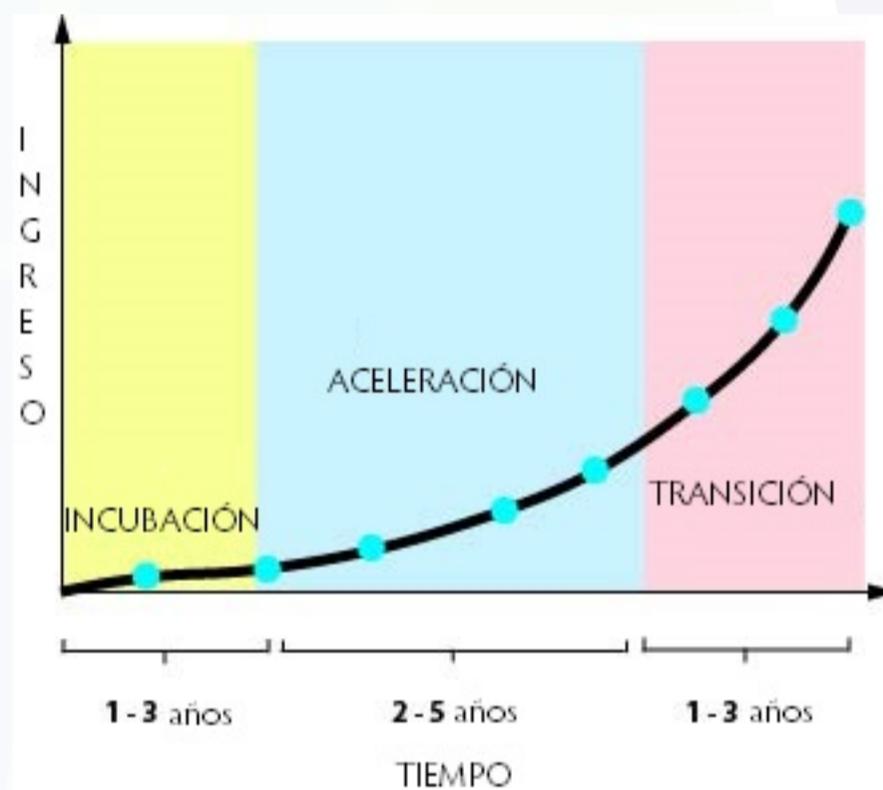
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Introducir las etapas para la creación de un modelo de negocio: incubación, aceleración y transición
- Ilustrar, a través del estudio de caso de dos aerolíneas, la etapa de incubación
- Comprender las actividades relacionadas con la etapa de incubación, así como los objetivos y desafíos

INTRODUCCIÓN

Un gran esquema o prototipo de un modelo de negocio es el primer gran paso o emblemático para posicionarse delante de una oportunidad. No se convertirá en un negocio por sí mismo a menos que analices las hipótesis y extraigas lecciones de ellas para poder hacer ajustes a medida que el negocio toma forma.

El término implementación se conceptualiza de esta manera: un esfuerzo para analizar y validar suposiciones mientras se integran los recursos y procesos clave necesarios para entregar la propuesta de valor y la fórmula de ganancias. La implementación involucra 3 fases: incubación, aceleración y transición. (Reinvent your Business Model, Mark Johnson, p. 178).



Adapto de la figura, Reinvent your Business Model, Mark Johnson, pag. 178

INCUBACIÓN

En la incubación, el enfoque debe estar en analizar, establecer y estabilizar el modelo de rentabilidad del producto o servicio y olvidarse un poco de cualquier acción que implique aumentar los ingresos.

Esta primera etapa tiene como objetivo identificar los puntos más críticos para el éxito de la propuesta, analizando sistemáticamente y llegando rápidamente a conclusiones sobre lo que funciona y lo que no, haciendo viable o no la iniciativa. En esta etapa es necesario aportar mucha creatividad e imaginación para diseñar alternativas a los problemas que eventualmente puedan surgir y la capacidad de aprender rápidamente de los errores.

Las iniciativas a menudo fallan en esta etapa porque los líderes del proyecto pueden asumir las hipótesis como un hecho, no validándolas y, en consecuencia, ya consumiendo recursos sin tener pruebas de que la idea es prometedora. Esta actividad, que separa la hipótesis del hecho, es la mejor manera de reducir el riesgo inherente a cualquier nuevo emprendimiento.

Otra actividad que tenemos que abordar durante la incubación es identificar un mercado, es decir, una pequeña región o un pequeño grupo de consumidores, para que sirva de laboratorio. El modelo analizado en este mercado ayudará con la validación a menor escala y en el proceso de aceleración, el modelo se replicará a clientes potenciales más ampliamente.

La sinergia entre todos los elementos clave que mantienen la propuesta de valor aportará mucha consistencia y congruencia a esta nueva idea y, por el contrario, puede hacer inviable todo el modelo de negocio.

Ilustremos con el caso de 2 aerolíneas que tenían propuestas de valor muy similares, pero lograron resultados muy diferentes: Southwest Airlines y Delta Song Airlines.

SOUTHWEST AIRLINES

Southwest tenía como objetivo atender a una parte de la población, ignorada por las grandes empresas, que no estaban acostumbradas a trasladarse del punto A al punto B por transporte aéreo, sino terrestre. Su propuesta de valor era promover un transporte más rápido a precios similares a los de las empresas de autobuses. Para hacer esta magia, tendría que operar a bajo costo y obtener el máximo rendimiento de su equipo.

Cuando comenzó a delinear los elementos clave dentro de esta propuesta de valor, tomó decisiones que la apoyaron, como la venta directa de tickets, eliminando las tarifas de las agencias de viajes que intermediaban en el proceso; tampoco se ofreció comida ni entretenimiento a los pasajeros; utilizó un solo tipo de aeronave que facilitó el mantenimiento y redujo los costos y; optó por volar a aeropuertos secundarios, donde las tarifas eran más bajas. Estos elementos clave hablaron entre sí, respaldando la propuesta de valor y la fórmula de ganancias, lo que hizo que su modelo de negocios fuera cohesivo y altamente exitoso.



DELTA SONGS

Por otro lado, teníamos a Delta, que en un intento por ingresar al mercado de bajo costo lanzó Song. Los ejecutivos de Delta pasaron años estudiando Southwest, pero decidieron agregar toques de lujo y estilo de Delta a su avión centrado en las mujeres. También fueron la primera aerolínea de bajo costo en ser establecida por una aerolínea tradicional, recordando que esto es extremadamente peligroso ya que necesitamos distanciarnos lo más posible del core business de la empresa matriz, reduciendo cualquier intervención o creencia que podamos llevar a un nuevo proyecto.

En el esquema de su modelo de negocios, eligieron comercializarlo de manera un poco diferente a Southwest. Delta formó asociaciones y acuerdos de apoyo con marcas para darle a Song la reputación profesional y moderna que buscaba Delta. Hicieron un trato con el ex propietario de la aerolínea (Trump Shuttle), Donald Trump, para que Song Airlines apareciera en su programa de televisión The Apprentice y abrieron una tienda en SoHo, Nueva York, llamada "Song in the City".

Darle la bienvenida a una propuesta de bajo costo a Song no parecía congruente. Ofreció comida orgánica, cócteles personalizados, sistema de entretenimiento y comisarios uniformados con mucho diseño y estilo. Estos elementos definitivamente agregaron costos e impidieron que la operación fuera lo mejor posible en términos de eficiencia y bajo costo.

Estos conflictos eran muy difíciles de reconciliar dentro de la propuesta de valor. Y lo que queda muy claro de esta historia es la dificultad de cambiar la cultura de Delta en la implementación de este nuevo proyecto. En todo momento vimos rastros y artefactos que pertenecían a Delta, haciendo que este nuevo modelo no resultara viable.

En este proceso de incubación inicial que acabamos de describir aquí, es sumamente relevante que la empresa defina exactamente a qué llamará éxito y cómo podrá medirlo. Algunas empresas con excelentes propuestas de valor pueden terminar sin tener éxito debido a algunos errores más básicos y al querer ganar escala en un momento que aún no es propicio para ello.

CONOZCA MÁS

“INCUBADORAS”

Demuestra el concepto y los objetivos de una incubadora. Disponible en: <<https://youtu.be/8mxk5pbE5uY?si=FKrQyG2fMosZrX-E>>

“INCUBADORAS DE EMPRESAS Y ACELERADORES DE NEGOCIO” -

¿Cuál es la diferencia entre una incubadora empresarial y un acelerador de negocios?, ¿cómo pueden ayudar a los emprendedores a desarrollar sus empresas en su fase inicial?. Conozca más en el video disponible en:

https://youtu.be/TOzp4J3GfAE?si=C_CfrWJ3GdWnEyhA

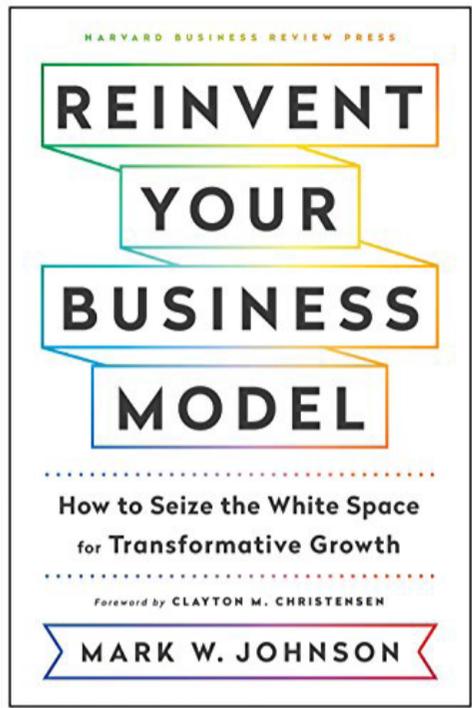
EN LA PUNTA DE LA LENGUA



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Johnson, M. (2018) Reinvent your Business Model, 1 ed. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.





LIBRO DE REFERENCIA:

Reinvent your Business Model: How to Seize the White Space for Transformative Growth

Mark. W. Johnson

Harvard Business Review Press, 2018



MUST
UNIVERSITY
FLORIDA - USA