



# El gran desafío estratégico para las empresas paraguayas después de la pandemia

---

SONIA ESPÍNOLA DE SANABRIA  
Universidad Columbia del Paraguay

## **Resumen**

*La pandemia del Covid-19 ha creado un contexto complicado para todos y afecta a varios aspectos de la vida, en especial a la vida empresarial, por lo que la existencia de muchas empresas se ve amenazada por la aparición del virus, que además de causar daños irreparables por la pérdida de muchas vidas, está causando una gran recesión en la economía global, es por eso que el mundo hoy se encuentra en una fase de profunda transformación donde nadie se atreve a predecir qué va a pasar, ni que impacto económico y social se tendrá. Millones de empresas de todo el mundo se encuentran expuestas ante el surgimiento de esta situación de crisis, los dirigentes y equipos de comunicación deben estar preparados para enfrentar los retos adecuadamente, anticipar los cambios y los impactos que se esperan son claves para el éxito.*

*Hacer frente a esta crisis generalizada y tan profunda es inevitable, tanto las personas, el gobierno y principalmente las empresas se ven obligadas a reflexionar sobre cómo reaccionar a la situación planteada por el Covid-19. Así que ahora es el momento de pensar, analizar, por sobre todo de actuar para superar este tiempo de adversidad que afecta a todos. Es vital que las empresas analicen la siguiente interrogante ¿Cómo reinventar el negocio para superar la crisis generada por la pandemia? Una pregunta que resulta muy compleja, desafiante, pero sobre todo imprescindible para la subsistencia de las organizaciones.*

**Palabras claves:** *Reinvención empresarial, Cambio organizacional, Liderazgo, Estrategia, Innovación, Modelo de negocio.*

## **Abstract**

*The Covid-19 pandemic has created a complicated context for everyone and affects various aspects of life, especially business life, which is why the existence of many companies is threatened by the appearance of the virus, which in addition to causing irreparable damage due to the loss of many lives, it is causing a great recession in the global economy, that is why the world today is in a phase of profound transformation where no one dares to predict what will happen, or what economic impact and social will be had. Millions of companies around the world are exposed to the emergence of this crisis situation, leaders and communication teams must be prepared to face the challenges adequately, anticipating the changes and the expected impacts are key to success.*

*Facing this widespread and profound crisis is inevitable, both people, the government and mainly companies are forced to reflect on how to react to the situation posed by Covid-19. So now is the time to think, analyze, above all to act to overcome this time of adversity that affects everyone. It is vital that companies analyze the following question: How to reinvent the business to overcome the crisis generated by the pandemic? A question that is very complex, challenging, but above all essential for the survival of organizations.*

**Keywords:** *Business reinvention, Organizational change, Leadership, Strategy, Innovation, Business model.*

## **El gran desafío**

Tomar un nuevo camino, analizar y cuestionar lo que se ha hecho hasta el momento, adaptarse a las nuevas circunstancias, plantear nuevos objetivos que llevarán a la posición deseada, correr riesgos para seguir un rumbo diferente, es todo un reto que las empresas deben asumir en este momento de crisis, es ahora cuando las empresas deben tener la capacidad de responder a la pregunta ¿Cómo reinventar el negocio? Pero antes de profundizar este tema es importante definir el término “reinvención empresarial”, que básicamente consiste en un replanteamiento del negocio en sí mismo, es decir, el proceso a través del cual se modifica el modelo y las estrategias de un negocio, no significa necesariamente comenzar de cero, simplemente es la utilización de nuevos métodos que permitan ser mejor que antes.

Aquí lo importante es entender que no se puede seguir haciendo siempre lo mismo y que los resultados sean fructíferos continuamente, esto no sucede en la realidad, los tiempos cambian rápidamente y con ellos las necesidades de los clientes, no es fácil dejar atrás los hábitos que se vienen realizando desde mucho tiempo atrás, pero las circunstancias y entorno cambiante exigen la reinvención, así que la única forma de sobrevivir es redefiniendo todo, por esa razón a continuación se propone una guía para que las empresas logren reinventar sus negocios, a través del replanteamiento de algunos aspectos que son sumamente importantes analizar y desarrollar dentro de la organización, ellos son:

### ***Generar el Cambio Organizacional***

Lo primero es “el cambio organizacional”, los ejecutivos tienen la gran misión de hacer comprender a sus colaboradores que es necesario un cambio organizacional, porque todo comienza por uno mismo, esta es la clave para el éxito, es el primer paso para reinventar el negocio, que las personas que están dentro de una organización entiendan en primer lugar que es necesario un cambio organizacional, el cual permitirá anticiparse a los cambios y crear una estructura empresarial que sea lo bastante flexible como para responder rápida y eficientemente a las demandas del entorno.

Para empezar, es conveniente contar con un plan, en ese sentido existen algunas estrategias que se pueden adaptar a las necesidades, algunas de ellas son:

- 1- Recomenzar, renunciar a la vieja mentalidad y dejar de creer que lo que funcionó ayer funcionará también hoy, hay que divorciarse del pasado.
- 2- Agilizar el aprendizaje en el trabajo, entender los mercados, productos, tecnologías, sistemas, partes involucradas, políticas y cultura de la empresa. Verificar los planes operativos, los datos sobre el rendimiento, los historiales personales y conversar con cada uno de los miembros del equipo.
- 3- Identificar los retos de la empresa, sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas para comprender por qué debe cambiar de rumbo.
- 4- Determinar las prioridades, áreas problemáticas y concentrarse en las formas de mejorar la empresa y sus resultados.
- 5- Coordinar que la estructura organizativa, sistemas y destrezas de los colaboradores sean los óptimos para lo que se proyecta lograr.

Profundos cambios, tanto externos como internos, exigen un modo diferente de hacer empresa, por lo tanto es fundamental que toda empresa reflexione sobre esto y comprenda que los reales desafíos de la transformación están, no sólo en responder a pequeños desafíos inmediatos, sino en avanzar hacia la construcción de un nuevo modo de hacer empresa. Mientras más las acerque esa reflexión a entender el carácter de la crisis y las nuevas exigencias a las que tendrá que responder la empresa del futuro, en mejores

condiciones se encontrarán las empresas y sus directivos para dirigir los esfuerzos de la transformación hacia objetivos capaces de garantizar el éxito del mañana.

### ***Determinar el Liderazgo***

Liderar en tiempo de crisis significa ante todo un desafío, los líderes brillantes son aquellos que ven ventajas en las crisis y observan la situación como una oportunidad, aquellos que se destacarán son los llamados líderes transformacionales que obtienen el compromiso de cada uno de sus miembros, que producen resultados tangibles para sus clientes y logran con estas relaciones exitosas de largo plazo. Estos líderes son seguros de sí mismos, proyectan seguridad a sus seguidores, centrados en la visión de la empresa, tienen un norte moral sólido, son confiables y responsables, estas cualidades establecen los cimientos que todo líder debe tener en cuenta para poder influenciar en forma ética y eficaz a los suyos. Independientemente de la naturaleza de la crisis, del tamaño y afectaciones, los líderes tienen que incentivar el cambio en la cultura de la organización, hacer una redefinición de la visión, la misión y los objetivos.

El líder transformacional motiva a su equipo para crecer no solo profesionalmente, sino personal, emocional e intelectualmente, son buenos maestros y buenos estudiantes a la vez, es decir, tienen la capacidad de transmitir su conocimiento al personal que trabaja para ellos, y al mismo tiempo nunca pierden el interés, la capacidad de escuchar y aprender. Inspiran a su equipo, estimulando su potencial y haciendo de ellos participantes activos y agentes de cambio en la organización, por lo que las personas valoran más el rol que juegan en la organización, están motivados para lograr resultados positivos y encuentran mayor satisfacción en hacer el trabajo.

Este tipo de líder nutre la toma de decisiones al integrar un número mayor de actores, tener retroalimentación de los empleados a la hora de planear resulta en un más profundo entendimiento del problema y una más completa estrategia para solucionarlo. Conoce bien las habilidades y el potencial de su equipo, sabe cómo retarlos, fomenta la innovación y la creatividad para maximizar el desempeño, se preocupa por conocer a los miembros de su equipo de manera individual, promueve el desarrollo y crecimiento de sus seguidores, identifica exactamente qué tareas delegar y a quién dárselas para nutrir sus habilidades, incorpora a su equipo en decisiones importantes y solicita sus opiniones sobre qué debe cambiar en la organización.

Los empleados acaban conformando un vínculo emocional fuerte con el líder, por lo que acaban formando una visión compartida la cual promueve la cooperación dentro de la organización, por lo que todos reman hacia la misma dirección y con los mismos objetivos. Transmitir confianza durante esta crisis es crucial, ya que todos buscan a un líder para saber que se debe hacer, es importante la honestidad, si bien la necesidad de afirmar que todo va a estar bien va a ser una constante, exagerar o subestimar la magnitud de la situación no ayudará en lo más mínimo, es importante que los líderes sean realistas, deben proporcionar dirección y responder a la situación de manera oportuna, además deben ser capaces de controlar sus emociones, ser lo más empático y asertivo posible.

La ambigüedad y la incertidumbre se apodera de cada organización, por eso es importante mantener a las personas informadas sobre lo que se sabe y lo que se está haciendo, con exactitud y sin demora, para impedir rumores, las explicaciones deben ser breves y claras con transparencia y verdad. Es muy difícil involucrar a las personas cuando desconocen la situación en la que se encuentra actualmente la organización, se debe comunicar los pequeños avances que se vayan logrando con el propósito de levantar el ánimo y motivar al personal.

No hay una varita mágica para disminuir el conflicto que genera esta crisis, pero sí se puede conseguir sacar el mayor potencial de cada empleado, el acompañamiento les ayudará a dejar atrás emociones

negativas, hay que inspirarlos a continuar adelante, esto mantendrá unido al equipo. Para superar esta crisis se necesita del esfuerzo de cada uno de los miembros, la colaboración y cooperación es fundamental para superar esta crisis que afecta a todos, sin excepción de color, raza, nacionalidad, sexo, idioma, religión o clase social.

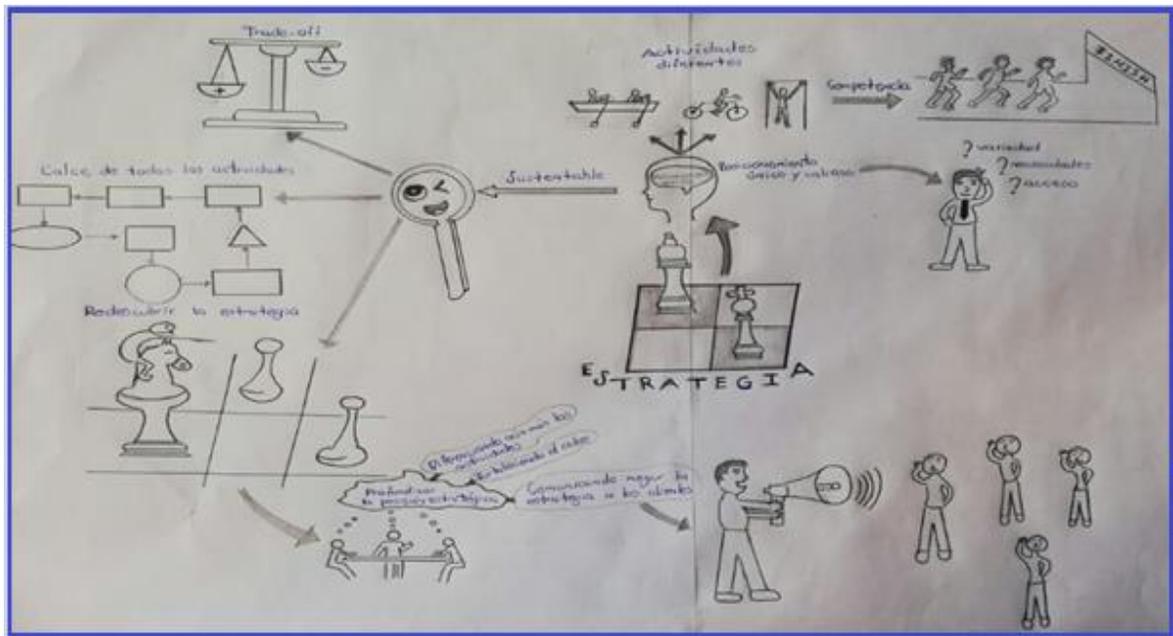
Esta situación implica poner en práctica todas las habilidades, experiencias y conocimientos que un líder dispone, este es el momento de verificar la capacidad y el nivel de preparación que realmente tiene un buen líder, ahora es el tiempo de sacar ese líder que se tiene dentro. Cuando esta crisis pase y el líder que aproveche estos tiempos difíciles para reforzar su compromiso, no sólo habrá conseguido mantener su liderazgo en tiempos de crisis, sino que además estará mejor preparado para emprender nuevos retos y aventuras empresariales en el futuro.

### ***Redescubrir la Estrategia***

Es momento de redescubrir la estrategia del negocio, y para comprender porque es importante analizar este aspecto, primeramente resulta necesario definir el término “Estrategia”, para lo cual se expone a continuación una definición del Padre de la Administración, según Porter (1996) “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferentes de actividades” (pág. 107). Es tan clara la definición que plantea el Padre de la Administración, simplemente dice que, estrategia consiste en hacer actividades diferentes a los que realiza la competencia, para que sea sustentable la estrategia se debe descartar lo que no se hará, asimismo todas las actividades deben estar integradas, “El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas, no sólo unas pocas, e integrarlas entre sí”. (Porter, 1996, pág. 114).

En esta etapa las empresas enfrentan el gran desafío de redescubrir su estrategia, y esto solo es posible a través del análisis periódico de las estrategias, esto quiere decir, examinar y profundizar más aun las actividades que la empresa realiza, ya que constantemente se producen cambios tanto dentro como fuera de la organización debido a varios factores como cambios en el sector, nuevos competidores, nuevas necesidades de los clientes, entre muchos otros. Entonces básicamente consiste en verificar si la estrategia es aun viable o no. Esto depende en gran medida del liderazgo existente en la organización, el líder es el responsable de decidir qué cambios realizará y que necesidades de los clientes pretende satisfacer.

Para facilitar el entendimiento que aporta el gran maestro Porter con respecto a la estrategia, se presenta a continuación una infografía que facilita el alcance y la implicancia del concepto, así también ofrece una visión general y sencilla que no requiere de un conocimiento especializado en el tema para comprender su significado.



Fuente: Elaboración propia

### ***Desarrollar la Creatividad***

Existen varios elementos que se pueden vincular a la gestión de la innovación, pero uno de ellos es fundamental para que las empresas puedan generar innovación, la cual no sería posible sin este componente principal “la creatividad”, que desde una perspectiva organizacional consiste en la capacidad para generar resultados diferentes y valiosos, un proceso orientado al desarrollo de ideas originales y útiles, ya sea que se trate de un mejoramiento gradual o de un avance capaz de cambiar al mundo. En pocas palabras la creatividad es el arte de producir ideas y está fuertemente relacionada con la receptividad hacia la vida y lo que ella ofrece.

El pensamiento creativo consiste en descubrir mejores manera de hacer las cosas, además de ser intuición, percepción, significa crear algo que antes no existía, es por eso que la innovación está fuertemente ligada a la creatividad, si no hay creatividad simplemente no hay innovación, la capacidad de la innovación de la organización viene determinada por la creatividad de ideas, que a su vez depende directamente de la capacidad de las personas de generar ideas, así como también por la estructura de la organización y el tipo de liderazgo ejercido, indudablemente el elemento central en el desafío de la creatividad es la gente.

Es por esta razón que resulta primordial que toda organización brinde un ambiente en el cual las personas puedan generar ideas y desarrollar de esa forma la capacidad creativa, que permitirá a una empresa innovar haciendo cosas nuevas que añadan valor tanto a la organización, a los clientes y a la sociedad.

### ***Innovar***

Este es un aspecto trascendental para la reinención del negocio, sin innovación sencillamente no hay futuro, la cual consiste en la capacidad que tiene una organización para hacer cosas nuevas (tareas, procesos, productos o servicios, etc.) que añadan valor a la empresa, a los clientes y a la sociedad.

Conociendo sus propiedades y su funcionamiento podremos comprender como las empresas deben actuar en este tiempo de crisis e incertidumbre, aunque lo ideal es que las empresas potencien la innovación en épocas de crecimiento, cuando se dispone de los recursos y el tiempo necesario. No obstante, hoy los Gobiernos y empresas se ven obligados a adoptar la innovación como un elemento permanente en sus agendas, esta crisis es un evento que impulsa a la mejora, no es fácil eliminar los elementos burocráticos e improductivos que limitan la innovación en un país o en una empresa, pero en los momentos de adversidad como la que se está atravesando en estos momentos es cuando estas barreras salen a la luz y se presenta la oportunidad para derribarlas. Ante todo se debe tener presente el papel fundamental de hacer sostenible la innovación, el cual no depende de las políticas o instituciones de una región o país, depende de las empresas, es por eso que sólo aquellas empresas que decidan innovar podrán mitigar el impacto negativo que genera esta gran crisis, es aquí donde la innovación es un factor determinante, porque obliga a pensar constantemente como evolucionar y ofrecer mejores productos y servicios.

Es necesario innovar porque trae una serie de ventajas y beneficios a las organizaciones como por ejemplo: mejora la productividad, se obtiene ventajas respecto de los competidores, abre nuevos mercados o expande los ya existentes, reduce costos lo que la convierte en una estrategia diferenciadora, existen muchas otras ventajas del porque es importante innovar, y no basta con haber innovado una vez, las innovaciones implementadas terminan siendo imitadas por otros y se transforman en estándares para la industria, lo que exige seguir innovando siempre.

Innovar consiste en crear valor mediante algo nuevo, no en llevar a cabo la réplica de lo ya existente, es necesario que las empresas acepten el desafío de la innovación el cual se convierte en un requisito fundamental no sólo para lograr reinventarse sino también para la supervivencia empresarial.

El origen de la innovación de una empresa, una región o un país son sus personas, se requiere de personas creativas, con imaginación, iniciativa, con la capacidad suficiente de transformar las perspectivas en ideas y las ideas en innovación, se trata de fomentar el espíritu emprendedor en las personas, lo que implica un conjunto de valores y comportamientos que motivan a los colaboradores a compartir sus conocimientos. Hay que tener en cuenta que la innovación se origina en las personas, pero es en el sistema empresarial donde se desarrolla, por lo que la empresa es un conjunto de personas con distintas capacidades que se relacionan entre sí, y que a su vez está determinada por la creatividad de ideas, por la estructura de la organización y por el tipo de liderazgo existente en una organización.

Una empresa necesita de líderes encargados de diseñar las estructuras y las operaciones de la organización con el objetivo de fomentar en la organización la innovación, se trata de traspasar las barreras de lo conocido, de identificar oportunidades, de idear nuevos conceptos y de tener el coraje de plasmarlos en la realidad, es así como las personas son en última instancia, las que determinan la existencia o no de la innovación, bien sea en su función de gobernantes, de directivos o de emprendedores, ellas tienen la llave para alcanzar este desafío.

Los líderes deben aprender a gestionar y entender que la innovación puede surgir desde cualquier parte de una organización, sin embargo, no surgirá sin la cultura adecuada, de ahí que crear un ambiente que favorezca la generación y difusión de ideas e innovaciones es prioritario para lograr un crecimiento sostenido que conduzca al bienestar social, es aquí donde el rol de los líderes es fundamental, se necesitará de líderes racionales, emocionales, flexibles, con una enorme capacidad de adaptación al cambio, sobre todo deben conseguir que las amenazas, problemas y debilidades se conviertan en áreas de oportunidad para la organización.

Las personas deben sentir que forman parte de una organización dinámica que fomenta la innovación., y el debate interno de los empleados se centra en la innovación y surgen nuevas ideas en

cualquier conversación, sea del tipo que sea, si en una empresa ocurre esto es porque la innovación está impregnando su cultura y las probabilidades de éxito aumentan.

Innovar o morir, este es el gran dilema que hoy enfrentan las empresas, esta es la sencilla razón por la cual el mercado exige que las organizaciones se pongan al día y que de alguna manera rediseñen su negocio. Para que la innovación pueda impactar positivamente en los resultados de una organización debe ser gestionada de una manera efectiva, considerando todos los elementos, factores y/o variables que están siempre incidiendo en la gestión de una empresa. Es importante destacar que hay otros elementos que se pueden vincular a la gestión de la innovación dentro de las organizaciones como los valores, comunicación, motivación entre otros.

Varios tipos de innovaciones existen en la actualidad, pero las organizaciones se han observado que uno de ellos es el más importante y necesario, el cual se ha convertido en uno de los principales puntos de esfuerzos en las empresas de todo el mundo, se trata de una innovación con un alto componente estratégico y que afecta globalmente a toda la organización, en pocas palabras se trata de conseguir cambiar las reglas del juego competitivo, simplemente cambiando el diseño del modelo de negocio.

### ***Innovación en modelos de negocios***

Es hora de que los empresarios conozcan el impacto de esta extraordinaria evolución y de hacer frente al desafío que plantea la innovación en modelos de negocios, y para lograrlo es importante que los empresarios comprendan con claridad la definición de modelo de negocios, que consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, en pocas palabras es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistema de una empresa.

El modelo con mayor éxito en la actualidad es el “Business Model Canvas o lienzo de modelo de negocio” propuesto por Alexander Osterwalder, el cual consiste en una herramienta que mediante un sencillo esquema permite analizar el negocio que se ha creado, que ha de crearse o que ha fracasado, para poder observar punto de innovación, de mejora, sinergias etc. Este modelo permite observar de una manera visual y organizada los componentes del negocio, dispone de nueve bloques que muestra la lógica de como una empresa pretende hacer dinero, estos nueve bloques cubren las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera, a continuación se citan estos nueve bloques:

#### 1-Segmento de Mercado

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercados, por lo que este segmento define los diferentes grupos de personas u organizaciones a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir. Los clientes son el Corazón de todo modelo de negocio, y para servir eficientemente la empresa los agrupa en segmentos con características comunes que permite comprender las necesidades específicas del cliente, de esta manera la empresa puede diseñar su modelo de negocio.

#### 2- Propuesta de valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer necesidades mediante propuestas de valor, aquí se describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específicos, es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra, consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes.

Algunas pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical, otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

### 3- Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta, se describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes, son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. ¿A través de que canales quieren ser alcanzados nuestros clientes?, ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?, ¿Cómo están integrados nuestros canales?, ¿Cuáles trabajan mejor?, ¿Cuáles son más eficientes que costo?, ¿Cómo los integramos con las rutinas de nuestros clientes?

### 4- Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado, en este bloque se describen los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado, se debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Qué tan costosas son? ¿Cuáles trabajan mejor? ¿Qué tan integradas están con el resto de nuestro modelo de negocios?

### 5- Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas, por lo que representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. ¿Por qué valor entregado están nuestros clientes dispuestos a pagar? ¿Por cuales pagan actualmente?, ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente al total de los ingresos?

### 6- Recursos Claves

Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios, cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios, pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos. ¿Cuáles recursos claves requiere nuestras propuestas de valor?, ¿Nuestros Canales de distribución?, ¿Nuestras Relaciones con los clientes?, ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

### 7- Actividades Claves

Describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione, cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves, estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente, son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos.

¿Cuáles son las actividades claves que requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Nuestros Canales de distribución?, ¿Nuestras Relaciones con los clientes?, ¿Nuestras Fuentes de Ingresos?

#### 8- Sociedades Claves

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa, en este bloque se describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y estas se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios, se crean alianzas para optimizar los modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. ¿Quiénes son nuestros Asociados claves?, ¿Quiénes son nuestros suplidores claves?, ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de nuestros socios?, ¿Cuáles son las actividades claves que realizan nuestros socios?

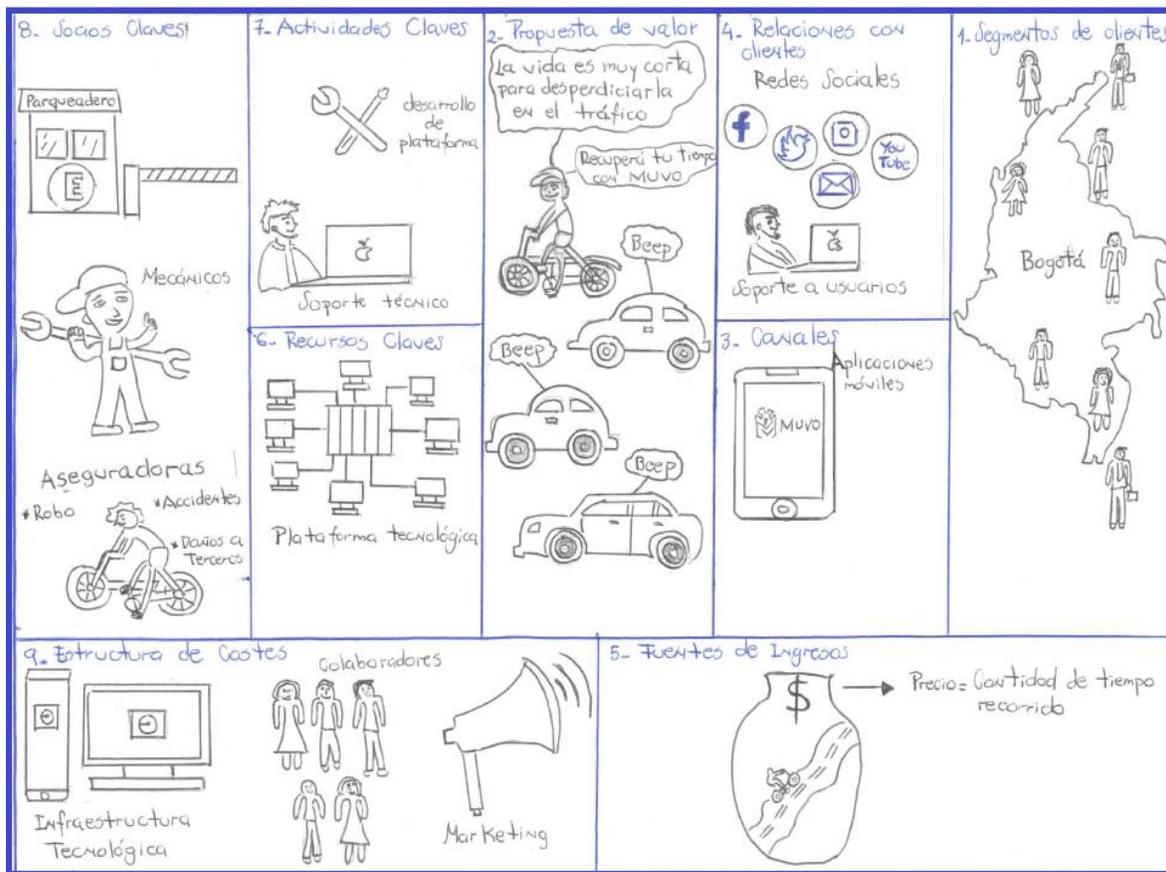
#### 9- Estructura de Costos

Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos los cuales pueden ser calculados después de definir los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves. ¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocio son los más importantes? ¿Cuáles recursos claves son los más costosos? ¿Cuáles actividades claves son las más costosas?

Con el objetivo de facilitar la comprensión de esta útil herramienta, como también de demostrar lo fácil y práctico que resulta su empleo para cualquier tipo de empresa, sin necesidad de ser expertos en el tema, ni de contar con conocimientos superiores, solo se precisa conocer bien el negocio y las necesidades del segmento al cual se atiende, se expone seguidamente un sencillo ejemplo que ofrece una visión global del Business Model Canvas o lienzo de modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder, que permitirá implementar rápidamente en sus empresas, y a la vez diagnosticar puntos claves donde deben mejorar las organizaciones para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

El ejemplo se realizó con el modelo de negocio de la empresa MUVO, el primer sistema de bicicletas eléctricas al servicio del público, localizadas en diferentes estaciones distribuidas en puntos estratégicos de Bogotá, que ofrece una aplicación móvil (App) y un sistema de pago electrónico, a fin de que las personas puedan hacer uso de las mismas, pagando una tarifa por tiempo de uso.

Business Model Canvas de la empresa MUVO



Fuente: Elaboración propia

En resumen, la innovación en los modelos de negocio es un proceso creativo que puede ayudar no sólo a tener empresas más rentables, sino a generar beneficios sociales inimaginables, que permitan encontrar nuevas maneras de generar valor para el cliente y para la organización, y de esa forma obtener ventajas competitivas, aunque no se trata solo de competir, sino de buscar para la organización una forma única de competir, que la haga diferente del resto. Se trata de escribir una nueva historia que permita a la organización desarrollarse, crecer y aumentar las posibilidades de éxito.

### Conclusión

El mundo ha tomado un giro sin precedentes, los cambios a nivel económico, político, social están teniendo un impacto tremendo en las organizaciones, muchas de ellas están enfrentando la mayor crisis que hayan vivido en su historia, y aunque el futuro se desconoce, lo seguro es que estará lleno de incertidumbres y cambios, por lo que las empresas deben aprender a lidiar con la incertidumbre la cual será cada vez más común.

Hoy es el Covid-19 el causante de esta crisis, mañana será la inestabilidad política, los paros, los impuestos, las sequías, inundaciones, los problemas de orden público, entre otras tantas realidades que irán surgiendo con el tiempo. Y la única oportunidad de superar esta situación es “reinventando el negocio”, por años han dicho que hay que reinventarse, adaptarse al cambio y evolucionar, pero solo cuando las cosas se salen de control y no hay otra opción, es cuando uno se da cuenta de la realidad.

Ahora es cuando las empresas deben aceptar el gran desafío de reinventar el negocio, no solo por la crisis generada por este virus, sino por la propia existencia, deben ser capaces de encontrar nuevas formas de mejorar continuamente, ser cada vez más eficiente y productiva, aprender de los éxitos y errores pasados dentro y fuera de la organización, de igual manera los líderes deben manejar sus empresas estratégicamente, ya no pueden tomar decisiones basados en reglas generales o en políticas que fueron utilizadas por mucho tiempo, deben mirar al futuro para formular una estrategia global viable, implementarla y alinear la cultura, los recursos y la estructura de la empresa.

Finalmente, las empresas deben asumir el reto que implica reinventar el negocio para superar esta crisis o cualquier otra situación desconcertante que se presente en el futuro, el objetivo principal no será sólo "hacer dinero", sino también "hacer historia", es decir, participar de manera activa en la construcción del futuro, y para que esto suceda es necesario gestionar el cambio organizacional, ya que todo inicia por uno mismo, otro aspecto no menos importante es determinar la existencia de un tipo de liderazgo dentro de la organización que motive a las personas y las transforme, además de definir la estrategia que seguirá la empresa para obtener una ventaja competitiva en el mercado, así también es vital que la organización desarrolle la creatividad, la que finalmente permitirá a la empresa innovar, y este es el punto clave para que las empresas logren reinventar el negocio, "innovación", aquellas empresas que no decidan innovar están destinadas a morir.

## Referencias

- Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente: la Confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Equipo de Centro de Innovación Ltda. (2010). *Conceptos Básicos de Innovación*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Fundación de la innovación Bankinter. (2010). *El Arte de innovar y emprender: cuando las ideas se convierten en riqueza*. Madrid: Fundación de la Innovación Bankinter.
- González, J., García, L., Lucero, C. & Romero, N. (2014). *Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas*. Barranquilla: Universidad del Norte
- Griffiths Spielman, J. (2020). *Liderazgo Estratégico en tiempo de crisis*. Chile: AthenaLab.
- Manual de Oslo (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.). Traducción española. Publicación conjunta de OCDE y Eurostat.
- Leader Summaries (s.f.). *Resumen del libro todo empieza con un paso*. Disponible en: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/todo-empieza-con-un-paso#>
- OCDE (2013). *La innovación en las empresas: Una Perspectiva Microeconómica*. Centro de la OCDE en México para América Latina y Foro Consultivo Científico y Tecnológico.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Grupo Planeta Spain.
- Porter, M. (1996). *¿Qué es estrategia?* Cambridge: Harvard Business Review.
- Salem, R. (2012). *Los retos del liderazgo mundial del siglo XXI*. *Polémika*, 3(9). Recuperado a partir de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/429>.
- Sánchez Murillo, A. (2006). *Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. II, núm. 2, Bogotá: Universidad El Bosque.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en Creación de Empresas*. (2ª ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Taller de Creatividad e Innovación. (s.d.). Recuperado de: <https://docer.com.ar/doc/xnsc0e>

### **Sobre la autora**

**Sonia Margarita Espínola de Sanabria** nació en Asunción el 12 de agosto de 1984, hija de Emilio Espínola y Margarita Báez, es Licenciada en Administración egresada de la Universidad Nacional de Asunción año 2010, Magister en Dirección y Gestión de Negocios egresada de la Escuela de Posgrado de la Universidad Columbia del Paraguay año 2020. Le apasiona el ámbito financiero, desde los inicios de su vida laboral ha prestado sus servicios en diferentes Bancos de Plaza, desempeñándose actualmente como funcionaria de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Empleados de Bancos y Afines. Durante sus momentos de ocio ama pasar el tiempo con su familia. [so\\_espínola@hotmail.com](mailto:so_espínola@hotmail.com).