

Tipo de artículo: Artículo original

Herramienta EM3 para identificar el ciclo de vida de los negocios

Tool EM3 to identify the cycle of life of the businesses

Rodolfo Batalla Villa^{1*} , <https://orcid.org/0000-0002-8045-1973>

Neilys González Benítez² , <https://orcid.org/0000-0001-8691-445X>

¹ Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Iexpro, Chiapas México, CEO. Batalla Business Consulting Mail: rbatalla40@hotmail.com

² Doctora en Ciencias Técnicas, Investigadora Titular, Instituto de Meteorología, La Habana, Cuba. Mail: neilysgonzalezbenitez@gmail.com

* Autor para correspondencia: rbatalla40@hotmail.com

Resumen

Los modelos de negocios son expresiones relacionadas con la excelencia empresarial, su importancia es significativa para empresarios emprendedores, ejecutivos, inversionistas, etc. Ellos en los últimos años, se han desarrollado sobre la base de herramientas de innovación para lograr medir la rentabilidad de los negocios de forma segura y examinar el ciclo de vida de los negocios. En el presente estudio, se propone como objetivo, analizar el comportamiento del ciclo de vida de los negocios, a través de la herramienta Innovation Think. Para tal fin se presenta el modelo de negocios EM3, que permite determinar cada uno de los procesos naturales de vida de un negocio, lo cual es útil porque acepta poder rediseñar el modelo de negocio, es decir, contribuye a obtener producto o servicios, rediseñado para las nuevas necesidades del mercado y contribuye a que no muera el negocio.

Palabras clave: Modelos de negocios, herramientas de innovación, Innovation Think, ciclo de vida, rentabilidad.

Abstract

Business models are expressions related to business excellence, their importance is significant for entrepreneurs, executives, investors, etc. In recent years, they have been developed on the basis of innovation tools to safely measure business profitability and examine the business life cycle. In the present study, the objective is to analyze the behavior of the business life cycle, through the Innovation Think tool. For this purpose, the EM3 business model is presented, which allows determining each of the natural life processes of a business, which is useful because it accepts being able to redesign the business model, that is, it contributes to obtaining a redesigned product or service for the new needs of the market and contributes to the business not dying.

Keywords: Business models, innovation tools, Innovation Think, life cycle, profitability.

Recibido: 10/01/2022

Aceptado: 01/05/2022

Introducción

Con la globalización, el desarrollo vertiginoso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas que sustituyen a otras que se



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse.

La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que introdujo el alquiler de fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo xv, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

Por su parte, la escala y la velocidad con que los modelos de negocio innovadores están transformando el panorama empresarial no tienen precedentes y ya es hora de que empresarios, ejecutivos, consultores y académicos conozcan el impacto de esta extraordinaria evolución. Éste es el momento de comprender y hacer frente, de forma metódica, al desafío que plantea la innovación en modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Refieren los citados autores que la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Con el reproductor digital iPod y la tienda en línea iTunes.com, Apple creó un modelo de negocio innovador que convirtió la empresa en el líder indiscutible en el ámbito de la música en internet. Skype nos ofreció llamadas internacionales a tarifas irrisorias y llamadas gratuitas entre usuarios del servicio con un modelo de negocio innovador basado en la tecnología P2P. Actualmente, Skype es la plataforma de tráfico de voz internacional más grande del mundo.

Otros ejemplos según Osterwalder & Pigneur (2010) es que gracias a Zipcar, los habitantes de las ciudades ya no necesitan un vehículo en propiedad, sino que pueden alquilar el coche que deseen por horas o días a cambio de una cuota de socio. Este modelo de negocio responde a las nuevas necesidades de los usuarios y a las inquietantes condiciones medioambientales. Grameen Bank ayuda a mitigar la pobreza mediante un innovador modelo de negocio que extendió la concesión de micropréstamos a los pobres.

Son siete aspectos esenciales a tener en cuenta en la innovación a través de modelos de negocio, según Osterwalder & Pigneur (2010). En la Figura 1 se describen dichos aspectos.



El director ejecutivo	•Su misión es establecer un modelo de negocio nuevo en un sector antiguo
El intrapreneur	•Su misión es sacar el máximo partido a los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados
El emprendedor	•Su misión es estudiar las necesidades actuales de los clientes y crear nuevos modelos de negocio para satisfacerlas
El inversor	•Tiene la misión de invertir en empresas con los modelos de negocio más competitivos
El consultor	•Su misión es la de ayudar a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio y a diseñar y crear otros nuevos
El diseñador	•Tiene la misión de encontrar el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador
El emprendedor concienciado	•Su misión es promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocio innovadores

Figura 1. Aspectos esenciales a tener en cuenta en la innovación a través de modelos de negocio. Fuente: Adaptado por los autores, basado en: Osterwalder & Pigneur (2010).

El modelo de negocios EM3- Innovation Think, favorece la innovación, la cual conduce los negocios hacia un mercado objetivo, donde se involucran las áreas que conocen el mercado. Por medio del referido modelo de negocios, es posible alinear pensamientos para lograr tener las mejores innovaciones y cubrir las necesidades del mercado, lo cual favorece la mejora continua en eras de estar vigentes todo el tiempo en el mercado, el cual se conforma con clientes cada día más exigentes. El valor, tanto para el cliente, como para la empresa viene especificado por los parámetros propuesta de valor y modelo de ingresos (Batalla, González, 2020).

Por otra parte, refieren los citados autores que, los recursos y procesos clave detallan cómo se entregará el valor que se ha generado al cliente y a la empresa, por tanto, cualquier variación en alguno de estos componentes afectaría al modelo de negocio y al resto de los componentes que lo forman. Para el logro de una mejora continua que contribuya al aumento de la rentabilidad de los negocios, es evidente que el modelo de negocio debe ser dinámico en el sentido de que se debe ir adaptando a los cambios del entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades de los consumidores y otros muchos elementos que hacen que sea complicado pensar que el modelo de negocio inicial se mantenga (Casadesus-Masanell, 2004).



Basado en lo antes referido, el modelo de negocio propuesto está relacionado con el entorno y la estrategia de la empresa. Donde, se analiza el ciclo de vida de los negocios, debido a que todo negocio que no contemple la innovación, tiende a envejecer y morir. Es decir, el comportamiento de un negocio, es nacer, crecer, envejece y morir, si en estos últimos dos momentos del negocio no se tiene en cuenta la innovación de los negocios.

Es evidente que el modelo de negocio debe ser dinámico en el sentido de que se debe ir adaptando a los cambios del entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades de los consumidores y otros muchos elementos que hacen que sea complicado pensar que el modelo de negocio inicial se mantenga. Por tanto, el modelo de negocio deberá estar relacionado con el entorno y la estrategia de la empresa (Casadesus-Masanell, & Ricart, 2010).

Existen dos enfoques diferentes: el enfoque de la sostenibilidad, que no lleva consigo ningún cambio en el modelo de negocio y el enfoque de rendimiento o también conocido como ventaja competitiva no sostenible, en el cual se realizan cambios continuamente influidos por el entorno de la empresa (Zott y Amit, 2009). Por ello, el modelo de negocio debe estar constantemente innovándose mediante recursos y competencias para poder generar ingresos que consecutivamente se convertirán en beneficios.

Para tal fin, existen dos enfoques que se tienen en cuenta; el enfoque de la sostenibilidad, que no lleva consigo ningún cambio en el modelo de negocio y el enfoque de rendimiento o también conocido como ventaja competitiva no sostenible, en el cual se realizan cambios continuamente influidos por el entorno de la empresa. Por tal motivo, el modelo de negocio debe estar constantemente innovándose mediante recursos y competencias para poder generar ingresos que consecutivamente se convertirán en beneficios (Vives, & Svejnova, 2009).

La revisión del modelo de negocio y mejora continua, es necesaria, ya que cada negocio tiene diferentes necesidades, distintos objetivos, entornos únicos, etc. El buscar nuevas vías de crecimiento, querer comercializar un producto o una tecnología nueva son motivos para verse en la necesidad de innovar el modelo de negocio.

La estrategia en el ámbito empresarial se refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo (Porter, 1991). Existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio, la primera se da en el inicio de la actividad empresarial, dado que son imperfectos, hay que ir adaptándolos hasta encontrar la efectividad esperada. La segunda, es cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor.

Para Zott y Amit (2009), la innovación en el modelo de negocio, representa una oportunidad de aumentar ingresos con rendimientos sostenibles, se puede convertir en una herramienta competitiva y es importante para optimizar actividades individuales (como la producción) la implementación de un pensamiento sistémico y holístico. Según los



autores, los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio: contenido, estructura y forma de gestión.

Los modelos de negocio no se pueden considerar estáticos en el tiempo, se deben cambiar y modificar, son dinámicos, más no estáticos. Demil y Lecocq (2009), realizan una crítica del carácter estático del concepto de modelo de negocio, a partir del análisis de dos puntos de vista, uno estático relacionado con la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio y un punto de vista dinámico relacionado con la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio. Estos autores, ven el modelo de negocio como una combinación de tres elementos (RCOV): Recursos y competencias (RC), Organización (O) y Proposición de valor (V).

Para nuestro caso de estudio, resulta evidente detectar el ciclo de vida que se encuentra el negocio cual fuere, resultando ser el ciclo más peligroso es el que se encuentra en la cúspide, en esa fase, se considera la madurez del negocio, y es donde se debe insertar la innovación para que dicho negocio no caiga en la decadencia por comportamiento natural del ciclo de vida de los negocios. Uno de los problemas más comunes de los negocios es que buscan asesoría profesional cuando el negocio envejece o se encuentra en el punto más crítico y es cuando el proceso puede ser más difícil de revivir.

Existen diferentes factores que envejecen los negocios, destacándose:

- La competencia
- Que el producto ya no cumpla una necesidad del mercado
- Que mejoren el producto es decir que haya alguien con mayor calidad del producto a menor costo
- Aumento del costo del producto sin conocer el mercado
- No identificar las tendencias del mercado

Materiales y métodos

Para analizar el comportamiento del ciclo de vida de los negocios, a través de la herramienta *Innovation Think*, se propone la estructura del modelo EM³, que se muestra en la Figura 2. El mismo posee la fase de entrada de la información, las etapas que analiza el modelo Em³ previas a utilizar la herramienta *Innovation think*, que es la herramienta que orienta si es necesario o no insertar procesos de innovación para que el negocio no muera y cuando el mismo está envejecido, orienta a toma de decisiones para que el negocio no pase a la etapa de muerte.

Con *Innovation Think*, del modelo EM³, es posible identificar el estado en el que se encuentra un negocio, esta herramienta mide las siguientes 5 variables.

1. Identifica si el producto o servicio, cubre la necesidad del mercado.



2. Mide el nivel de competencia.
3. Analiza los costos competitivos de producto.
4. Distingue la cantidad de negocios que ofrecen el mismo producto o servicio y medir el nivel de calidad.
5. Reconoce los competidores y proyecta el crecimiento de los mismos.

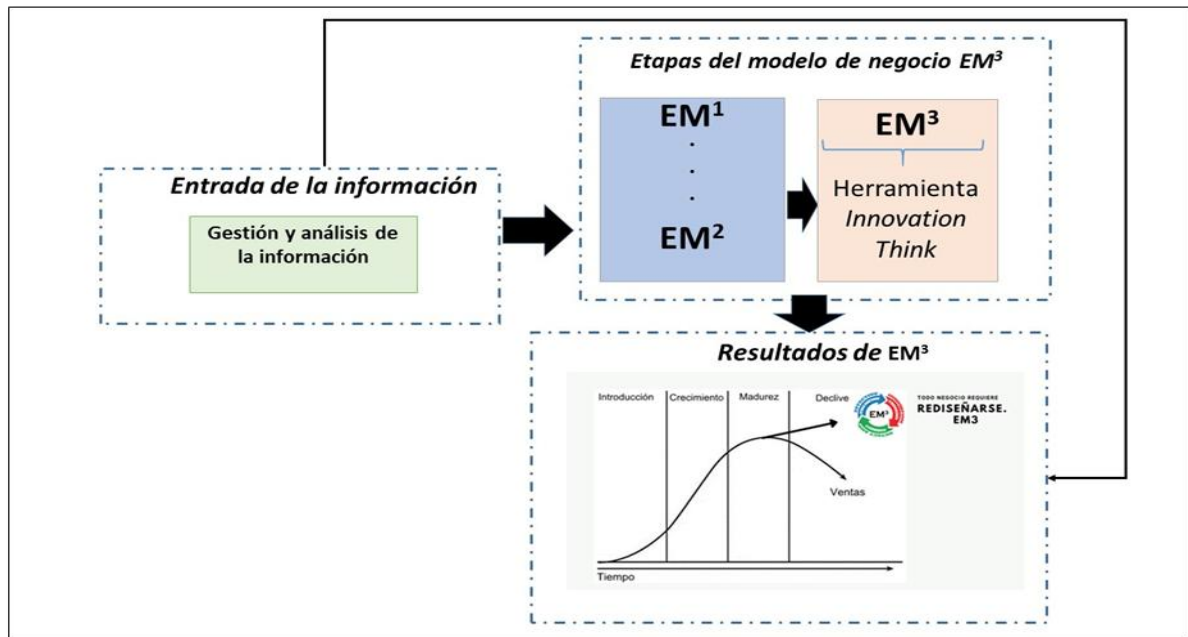


Figura 2. Modelo EM³ – Innovation Think. **Fuente:** Autores

Cabe destacar que *Innovation Think*, es una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, la misma se sustenta en técnicas de Inteligencia Artificial, específicamente esta herramienta utiliza el Razonamiento Basado en Casos, útil para recomendar los aspectos a tener en cuenta en el logro de una adecuada innovación hacia un mercado objetivo, donde se involucran las áreas que conocen el mercado. La herramienta, *Innovación Think*, contribuye a determinar la viabilidad y rentabilidad de los negocios.

El modelo de negocio, basado en EM³, posee ventajas que proporcionan una rentabilidad acorde a las exigencias empresariales del siglo XXI. El apoyo que ofrece la herramienta *Innovación Think*, en el modelo de negocio basado en EM³, posee un 96 % de aceptación, el modelo se sustenta a través de las políticas públicas apropiadas, que les permitan capacitación permanente en técnicas gerenciales, administrativas para proyectar las actividades a desarrollar, así como los resultados esperados en aras de minimizar el riesgo empresarial y permitirle el acceso a financiamiento necesario para fortalecerse.



A través de la implementación del modelo de negocios *EM³ - Innovation Think*, se favorece la innovación, la cual conduce los negocios hacia un mercado objetivo, donde se involucran las áreas que conocen el mercado. Por medio de *EM³ - Innovation Think*, es posible alinear pensamientos para lograr tener las mejores innovaciones y cubrir las necesidades del mercado, lo cual favorece la mejora continua en eras de estar vigentes todo el tiempo en el mercado, el cual se conforma con clientes cada día más exigentes.

El valor, tanto para el cliente, como para la empresa viene especificado por los parámetros propuesta de valor y modelo de ingresos. Por otra parte, los recursos y procesos clave detallan cómo se entregará el valor que se ha generado al cliente y a la empresa, por tanto, cualquier variación en alguno de estos componentes afectaría al modelo de negocio y al resto de los componentes que lo forman.

Para el logro de una mejora continua que contribuya al aumento de la rentabilidad de los negocios, es evidente que el modelo de negocio debe ser dinámico en el sentido de que se debe ir adaptando a los cambios del entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades de los consumidores y otros muchos elementos que hacen que sea complicado pensar que el modelo de negocio inicial se mantenga. Por tanto, el modelo de negocio propuesto está relacionado con el entorno y la estrategia de la empresa.

Para tal fin, existen dos enfoques que se tienen en cuenta; el enfoque de la sostenibilidad, que no lleva consigo ningún cambio en el modelo de negocio y el enfoque de rendimiento o también conocido como ventaja competitiva no sostenible, en el cual se realizan cambios continuamente influidos por el entorno de la empresa. Por ello, el modelo de negocio debe estar constantemente innovándose mediante recursos y competencias para poder generar ingresos que consecutivamente se convertirán en beneficios.

La revisión del modelo de negocio y mejora continua, es necesaria, ya que cada negocio tiene diferentes necesidades, distintos objetivos, entornos únicos, etc. El buscar nuevas vías de crecimiento, querer comercializar un producto o una tecnología nueva son motivos para verse en la necesidad de innovar el modelo de negocio.

Una empresa decide innovar en el modelo de negocio, cuando se enfrenta a estos casos:

- Cumplir las necesidades del mercado
- Generación de un nuevo producto, tecnología o servicio
- Desarrollo de un nuevo mercado
- Crisis del modelo de negocio ya existente
- Necesidad de ajustar y mejorar el modelo de negocio existente para amoldarlo al entorno cambiante.



Algo común en lo que fallan los empresarios, es basar la innovación del modelo de negocio en el estudio de la competencia, ya que así no se generan nuevas ideas y lo único que se hace es imitar o copiar a nuestros competidores. Para crear valor mediante la innovación en el modelo de negocio es conveniente generar nuevas ideas y de esas, quedarnos con aquellas que realmente nos van a aportar valor a nuestro modelo, por tanto, el proceso más viable sería aquel en el que se aportan ideas diferentes e innovadoras, que nos permitan estar por encima de la competencia y mejorar nuestro actual negocio.

Resultados y discusión

Con la implementación del modelo de negocios basado en EM3, apoyado por la herramienta Innovación Think, es posible formular e implantar las estrategias necesarias para una rentabilidad de los negocios, las cuales son difíciles de mantener, debido a los pendientes del día a día. La esencia del modelo de negocio EM3, apoyado por la herramienta Innovación Think, favorece las proyecciones asertivas de las empresas, por lo que los objetivos del negocio serán más claros.

Las prioridades de las empresas tendrán un mayor sentido a partir del modelo de negocio EM3, apoyado por la herramienta Innovación Think. Las interdependencias, a través del modelo de negocio EM3, apoyado por la herramienta Innovación Think, son mejores entendidas, ya que se monitorea lo que se requiere y en qué orden.

A través del modelo de negocios EM3, apoyado por la herramienta Innovación Think, las empresas se mantendrán al día, lo que contribuye a una excelencia administrativa, una mayor rentabilidad. Con la implementación del modelo se maneja mejor el flujo de efectivo, a través del empleo de un modelo de negocio, lo que contribuye a unir las proyecciones en las ventas, costos, gastos, activos y deudas.

El modelo de negocio EM3, apoyado por la herramienta Innovación Think, contribuye a la toma de decisiones, lo que ayuda a que se realicen adecuadas correcciones favorables para que los negocios no se estanquen. Es decir, contribuye a analizar el ciclo de vida de los negocios.

Conclusiones

Para analizar el comportamiento del ciclo de vida de los negocios, a través de la herramienta Innovation Think, se presentó el modelo de negocios EM3, modelo que permite determinar y analizar cada uno de los procesos naturales de vida de un negocio, lo cual es útil porque acepta poder rediseñar el modelo de negocio. Es decir, contribuye a obtener producto o servicios, rediseñado para las nuevas necesidades del mercado. El modelo propuesto para aumentar la rentabilidad de los negocios tiene un impacto positivo en la excelencia empresarial, lo que incide favorablemente en la toma de decisiones.



Conflictos de intereses

Los autores no poseen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

1. Conceptualización: Rodolfo Batalla Villa, Neilys González Benítez.
2. Curación de datos: Rodolfo Batalla Villa.
3. Análisis formal: Rodolfo Batalla Villa.
4. Investigación: Rodolfo Batalla Villa.
5. Metodología: Neilys González Benítez.
6. Software: Neilys González Benítez.
7. Supervisión: Neilys González Benítez.
8. Validación: Rodolfo Batalla Villa, Neilys González Benítez.
9. Visualización: Rodolfo Batalla Villa, Neilys González Benítez.
10. Redacción – borrador original: Rodolfo Batalla Villa, Neilys González Benítez.
11. Redacción – revisión y edición: Rodolfo Batalla Villa, Neilys González Benítez.

Financiamiento

La investigación no requirió fuente de financiamiento externo.

Referencias

- Batalla, R., González, N. (2020). Modelo de negocio en EM³ basado en la herramienta Innovación Think, Revista Ecuadoiran Science Journal, con e-ISSN: 2602-8077, VOL. 4 No. 2, (49-55). DOI: <https://doi.org/10.46480/esj.4.2.79>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review* (04), 8-17.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management* , 8 (2), 123-149.



- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* (23), 86-107.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*, Centro Libros PAPF, S. L. U., Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España) www.planetadelibros.com. ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF)
- Porter M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12(S), 95–119.
- Vives, L., & Svejnova, S. (2009). Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica. *Universia Business Review* (23), 70-85.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* (23), 108-121

