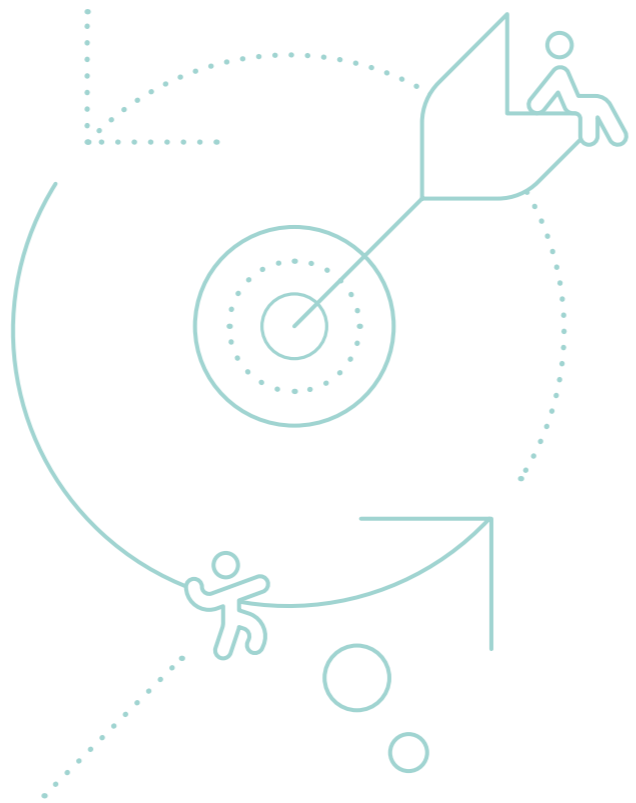


# Desarrolla una mentalidad BMI

La innovación en el modelo de negocio (BMI, por sus siglas en inglés) es clave para los directivos pero, muchas veces, carecen de la mentalidad necesaria para ejecutarla. Esta mentalidad permite entender la actividad de una empresa en términos de resolución de problemas y oportunidades de negocio y, así, ver venir los cambios en tu sector o entorno empresarial. Dicha forma de pensar no llega sola ni es fácil de adquirir pero, buenas noticias, se puede enseñar y aprender, y sirve tanto para uno mismo como para los demás. Veamos cómo.



## POTENCIAR LA BMI EN TI MISMO

1

### Anticípate

No seas complaciente. Desconocer el futuro no significa que no puedas imaginar posibles escenarios; en especial, son importantes aquellos en los que la posición competitiva varía. Utiliza herramientas estratégicas de previsión para ayudarte.

2

### Toma distancia

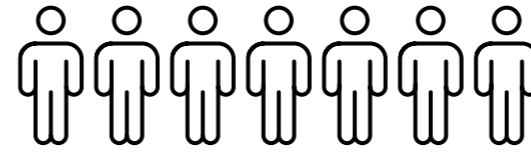
Que los enredos del día a día no nublen el panorama general. Busca una visión desde fuera de la empresa, ya sea a través de un *workshop* de estrategia o aprovechando las opiniones de empleados externos y asesores que puedan aportar otra perspectiva.

3

### Abstráete

Piensa el modelo de negocio en términos conceptuales y generalizables para identificar qué elementos podrían aplicarse en un nuevo contexto, o viceversa. No simplifiques demasiado ni ignores elementos cruciales del modelo actual.

## POTENCIAR LA BMI EN TU EQUIPO



5

### Selecciona el personal

Entre los criterios de contratación debe estar la disposición a aprender. Pregunta a los candidatos por sus experiencias de aprendizaje recientes, no solo por su trayectoria. Una persona con una experiencia menos específica pero con una mente más abierta, o con un bagaje amplio, será más valiosa a largo plazo.

4

### Pon el marco adecuado

Antes de presentar alternativas de modelo de negocio, asegúrate de contar con unos procesos de comunicación sólidos y de que tu empresa acepte de buena gana la flexibilidad y los cambios. ¿La organización está abierta a perspectivas diversas? ¿Tendría que llegar una crisis para hacer cambios?

### Un marco positivo

Vigila cuando presentes la mentalidad BMI de puertas adentro. Si los presentes la perciben como una amenaza, estarán a la defensiva, lo que restringirá el flujo de información y reducirá su atención y los posibles canales. Se creará una mala inercia. Si la ven como una oportunidad, reaccionarán de manera positiva, a la expectativa de obtener ganancias. Ello motivará cambios y promoverá la innovación. Las percepciones de oportunidades y amenazas son precedentes importantes en los cambios y la innovación en el modelo de negocio.

### Haz mentoría

La alta dirección debe comunicar con contundencia que la mentalidad BMI es importante. Puede hacerlo mediante formaciones y *workshops*, pero también de manera más informal. En las reuniones, pon el foco en el futuro y anima a todos a compartir ejemplos de resolución de problemas de otros sectores.

6

7

### Sé un modelo a seguir

A diferencia de con la mentoría, para ser un modelo a imitar no necesitas interacción directa ni vocación de enseñanza. Solo con mostrar un ferviente interés en la mentalidad BMI y estar abierto a nuevas experiencias de aprendizaje, los empleados, en la medida que se sientan inspirados, tratarán de emular tu actitud y comportamiento.

### Evita estas trampas

#### Perderse en los detalles

Prestar demasiada atención a los componentes individuales (por ejemplo, al producto o la tecnología) en lugar de inspeccionar el funcionamiento del sistema en conjunto.

#### Dar por seguro el modelo propio

Sentirse forzado a seguir un camino predeterminado (por ejemplo, mediante procedimientos estándar, contratos en curso, relaciones estables, rutinas establecidas...) desalienta la búsqueda de algo nuevo.

#### Fijarse demasiado en los demás

Depender de evaluaciones comparativas y copiar elementos de otros modelos de negocio similares, dejando de lado la posibilidad de llevar a cabo un rediseño con características novedosas.

MÁS INFORMACIÓN: *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*, de C. Zott y R. Amit (Wiley, 2020).