

El pivote que salvó la empresa: tres giros de modelo de negocio

Caso comparado de tres empresas que cambiaron radicalmente su modelo de negocio (Netflix, Nokia, Slack) para entender qué es un pivote y cuándo conviene.

DURACIÓN

55 min · 1 sesión

AGRUPACIÓN

grupos pequeños (3-4)

UNIDAD 4

Modelos de negocio: concepto y evolución

MATERIALES

- Ficha con la historia de los tres pivotes
- Plantilla antes/después del modelo de negocio
- Acceso a internet para verificar datos

ENCAJE CURRICULAR · Saberes B.1, C.1, C.8 · Comp. específicas CE3 · Comp. clave CCL, CE, CPSAA, CC

Planteamiento

Un modelo de negocio no es eterno. Cuando deja de funcionar, la empresa puede *pivotar*: cambiar un elemento esencial manteniendo lo aprendido. Algunos pivotes salvan empresas; otros no llegan a tiempo. Vais a analizar tres giros históricos y a deducir qué tienen en común los pivotes exitosos.

Los tres casos:

- **Netflix** — pasó del alquiler de DVD por correo al *streaming* por suscripción y luego a la producción propia.
- **Nokia** — fue fabricante de papel y botas de goma antes de dominar la telefonía móvil... y después perdió el tren del smartphone.
- **Slack** — nació como videojuego online (*Glitch*); fracasó, pero la herramienta de comunicación interna del equipo se convirtió en el producto.

Objetivos didácticos

- Comprender el concepto de modelo de negocio como algo evolutivo, no fijo.
- Distinguir un pivote (cambio de un elemento clave) de un simple ajuste.
- Inducir los factores que diferencian un pivote a tiempo de uno tardío.

Pasos

- 1. Lectura del caso (10 min).** Cada grupo lee las tres historias y subraya, en cada una, *qué elemento del modelo cambió* (segmento, propuesta de valor, fuente de ingresos...).
- 2. Tabla antes/después (20 min).** Completan una plantilla con tres columnas (Netflix, Nokia, Slack) y cuatro filas: modelo inicial, señal de alarma, modelo nuevo y resultado.
- 3. Inducción de patrones (15 min).** Responden: *¿qué diferencia el pivote de Netflix y Slack del fracaso de Nokia en el smartphone?* Buscan dos factores comunes a los pivotes exitosos.
- 4. Puesta en común (10 min).** Cada grupo aporta un factor. El profesor sintetiza: detectar la señal a tiempo, conservar el activo valioso y atreverse a canibalizar el negocio actual.

Pistas para la corrección

- Netflix canibalizó voluntariamente su propio negocio rentable de DVD antes de que lo hiciera otro.
- Slack conservó un activo nacido por accidente (la herramienta interna) cuando el producto principal fracasó.
- Nokia tenía recursos y tecnología, pero tardó en aceptar que el smartphone con software abierto era el nuevo modelo dominante: pivote tardío.

Criterios de evaluación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Identificación del elemento que cambió	En cada uno de los tres casos	35 %
Tabla antes/después	Completa y precisa	25 %
Inducción de patrones	Factores comunes bien razonados	30 %
Trabajo en grupo	Reparto y puesta en común	10 %

Variantes y extensiones

- **Variante con caso propio:** cada grupo añade un cuarto caso que encuentre por su cuenta.
- **Conexión con la Unidad 5:** proponer un posible pivote para una empresa actual en dificultades.

Material abierto de profedeconomia.es · Licencia Creative Commons BY-NC-SA · Currículo LOMLOE