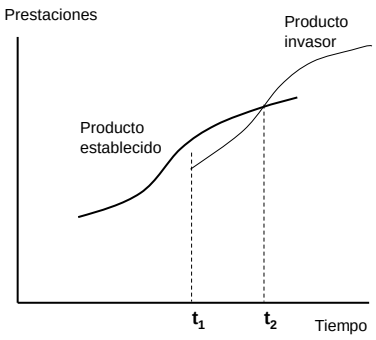
# Innovación en el Modelo de Negocio

José María Mateu
CEEI Castellón, 15 de mayo de 2014





## Cómo actúa la innovación



## Tipos de innovación

| | De mercado | De producto | De proceso | Organizativa |
|---|---|---|---|---|
| Mejora incremental | Nuevos mercados (internacionaliz. proactiva) | Adaptación de producto, ampliación de gama,… | Optimización de proceso, mejora de calidad, reducción de costes, … | Técnicas de gestión, eficiencia en procesos, … |
| Innovación disruptiva | Mercados servidos por productos sustitutivos | Productos nuevos creadores de sectores emergentes | Nuevas tecnologías de proceso | Nuevos modelos de negocio |



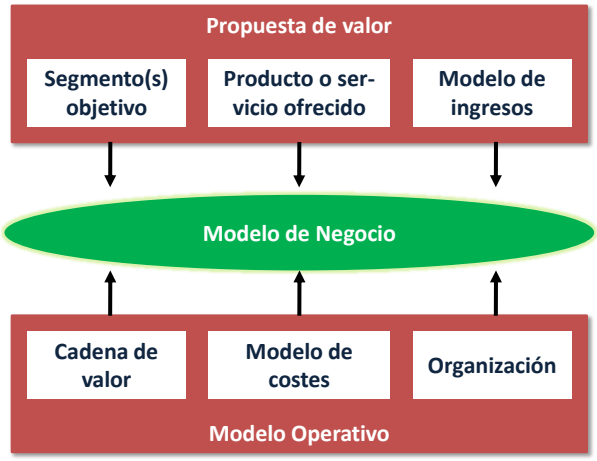


## ¿Qué es un Modelo de Negocio?

"Un buen Modelo de Negocio responde las viejas preguntas de Peter Drucker: *¿quién es el cliente?, y ¿qué valora el cliente?* Y contesta también la pregunta fundamental que todo directivo debería hacerse: *¿cómo hacemos dinero en este negocio? ¿cuál es la lógica económica que explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un coste apropiado?"*

*Joan Magretta, Why Business Models Matter*

## ¿Qué es un Modelo de Negocio?




Fuente: BCG

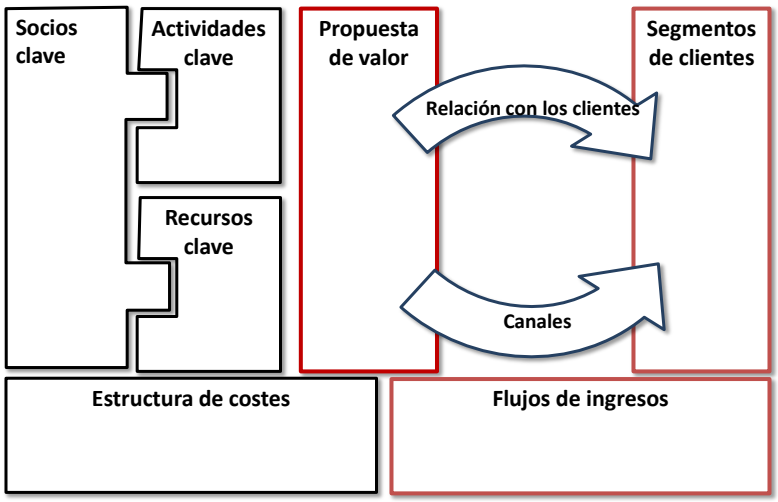




## ¿Qué es un Modelo de Negocio? The Business Model Canvas

Fuente: www.businessmodelhub.com, Osterwalder y Pigneur

## ¿Qué es un Modelo de Negocio? The Business Model Canvas

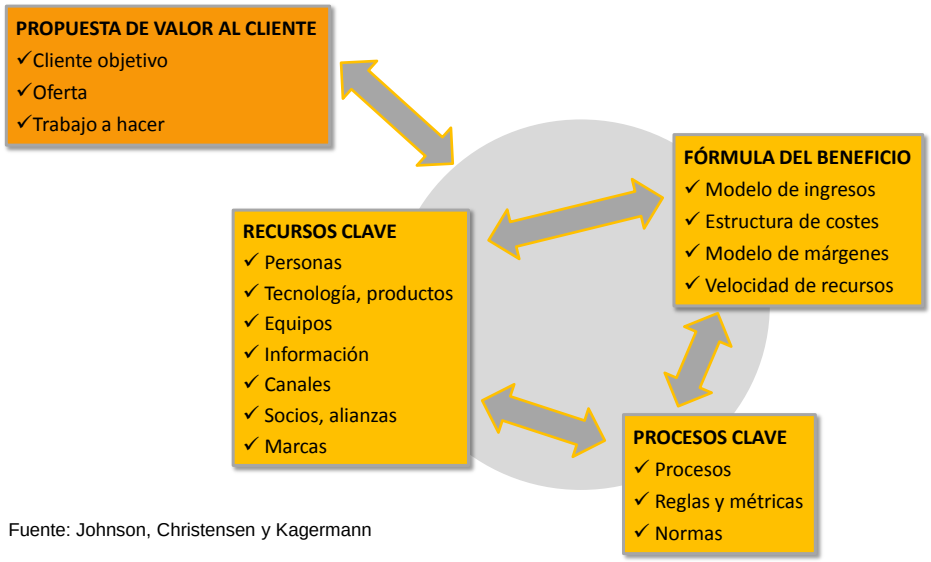



Fuente: www.businessmodelhub.com, Osterwalder y Pigneur





## ¿Qué es un Modelo de Negocio?




Fuente: Johnson, Christensen y Kagermann

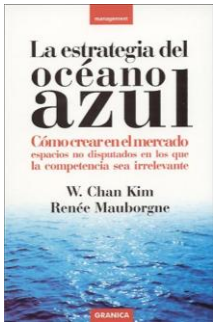
## Por qué innovar en el modelo de negocio

"Una empresa tiene tanto que ganar desarrollando un innovador modelo de negocio nuevo como desarrollando una innovadora nueva tecnología"

*(Henry Chesbrough, 2010)*

"La innovación en modelos de negocio ha reconfigurado industrias enteras y ha redistribuido valor por miles de millones dólares".

*(Johnson, Christensen y Kagermann, 2008).*



## ¿A qué llamamos Innovación en el Modelo de Negocio?

***"Innovación* se convierte en *Innovación en el Modelo de Negocio* cuando dos o más elementos del Modelo de Negocio son reinventados para ofrecer valor de un nueva manera."**

The Boston Consulting Group

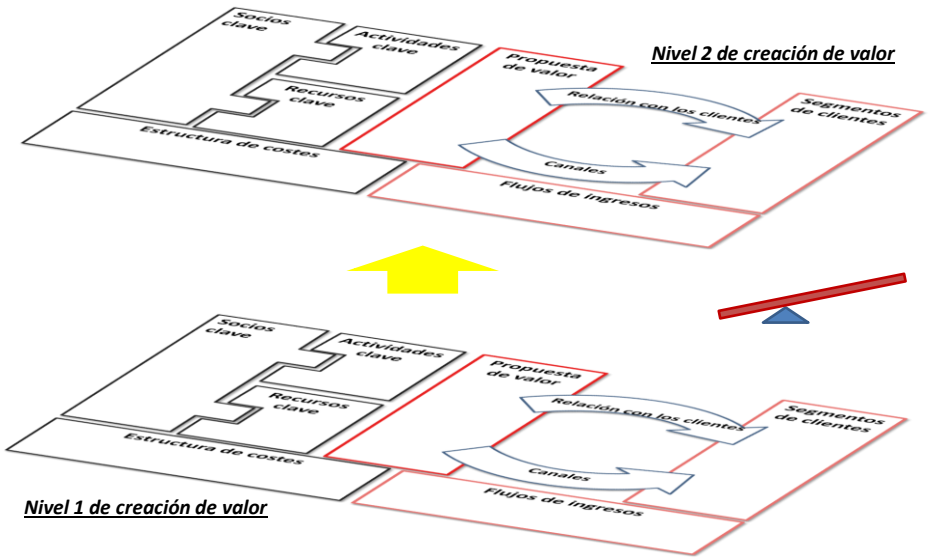
## ¿Quién necesita un nuevo modelo de negocio?

- Los emprendedores
- Las empresas que operan con modelos obsoletos en mercados maduros
- Las empresas que se introducen en un nuevo mercado, cuando el modelo con el que vienen operando no es útil en ese nuevo mercado
- Las empresas que introducen nuevos productos, procesos o tecnologías, cuando el modelo con el que vienen operando no es útil para explotar estas innovaciones
- Las empresas que quieran diversificar





## ¿Cómo innovar en el Modelo de Negocio?



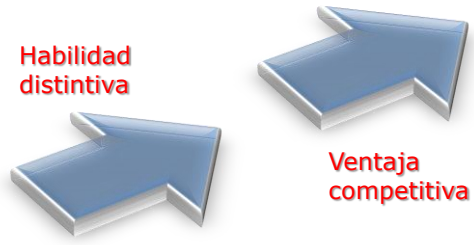
## Palancas identificadas desde la perspectiva del cliente

- ¿Cómo aumentar la utilidad percibida por el cliente?
- ¿Cómo reducir el esfuerzo exigido al cliente?





## Palancas identificadas desde la perspectiva interna




- ¿Cuáles son mis habilidades distintivas? ¿Qué tenemos de especial?
- ¿Qué tenemos que no tengan los demás?
- ¿Cómo mis habilidades distintivas pueden crear valor?

## ¿Qué relación hay entre el Modelo de Negocio y la Estrategia?

***"La estrategia se refiere a la confrontación y lucha con un oponente por un trozo de terreno que es a la vez limitado y constante."***

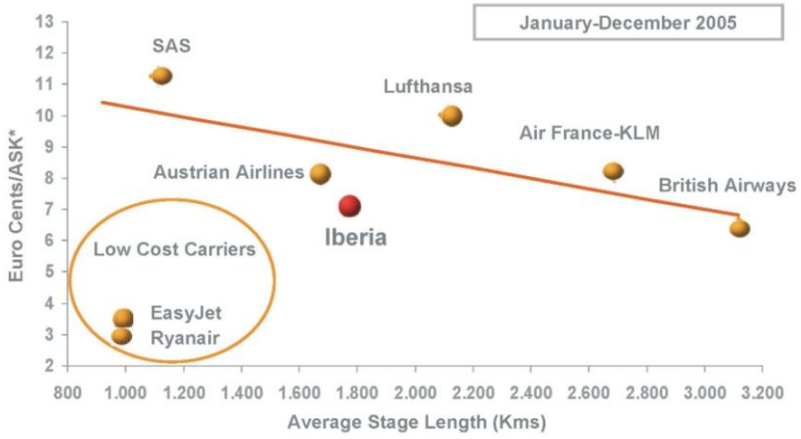
Kim and Mauborgne

***"El modelo de negocio de una organización es el reflejo de su estrategia materializada."***

(Casadesus-Masanell and Enric Ricart, 2010).

## El modelo del tendero

## El modelo low-cost

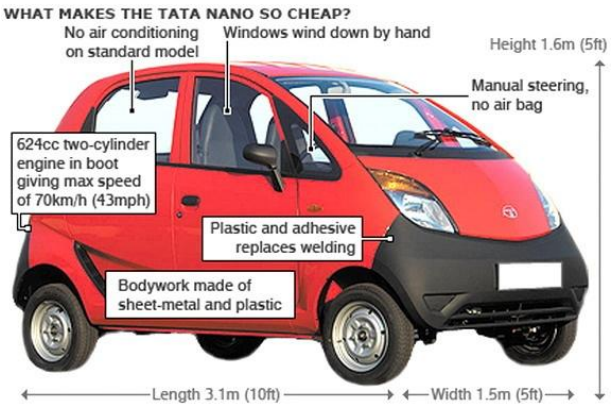



Ejemplos: Southwest, Línea Directa, ING, …





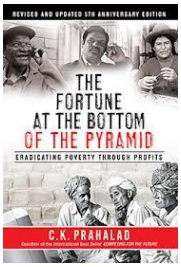
## Esto es un americano, un indio y un español



## Del low-cost a la fortuna en la base de la pirámide

"Como consecuencia de sus números, los pobres presentan un significativo poder de compra latente que puede ser activado. La proliferación de aparatos inalámbricos entre los pobres es prueba de la existencia de un mercado en la base de la pirámide"

*(C. K. Prahalad)*



Sin aditamentos (*no frills*), pago por uso, microcréditos y bolsitas individuales de champú.



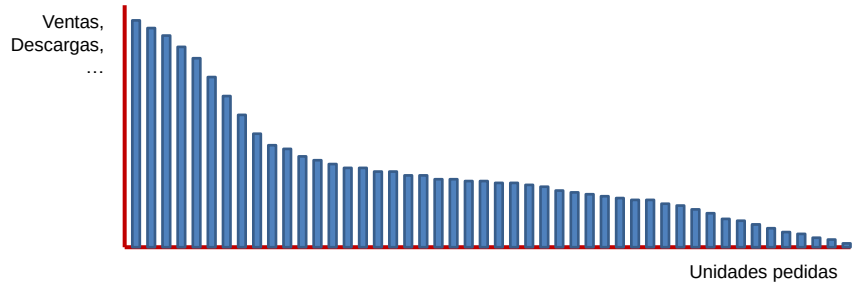


## Cebo y gancho

Es un modelo caracterizado por una oferta inicial atractiva, barata o gratis que anima a continuar haciendo futuras compras de productos o servicios relacionados.

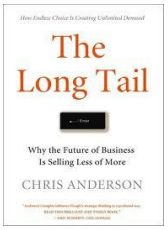
Ejemplos: maquinilla y hojas de afeitar, impresora y cartuchos, cafetera y cápsulas,…

## La larga cola (*long tail*)



"La imagen simple de unos cuantos éxitos relevantes y todo lo demás sin relevancia está dejando paso a un confuso mosaico de un millón de minimercados y micro estrellas. Progresivamente el mercado masivo se está convirtiendo en un conjunto masivo de nichos."

*Chris Anderson*








## La larga cola (*long tail*)

"Una larga cola no es más que cultura no filtrada por la escasez de la economía."

*Chris Anderson*

Cómo reducir el coste de atender a nichos:

- Democratizando los medios de producción
- Reduciendo los costes de consumo democratizando la distribución
- Conectando oferta y demanda

Ejemplos: latiendadelacerveza.com, lulu.com, bubok.com

## *Freemium*

Los flujos de ingresos vienen de una pequeña parte de los clientes.

La mayoría consigue gratis una versión simplificada del producto o servicio.

Ejemplos: publicaciones impresas gratuitas, publicaciones digitales, software, redes sociales,…



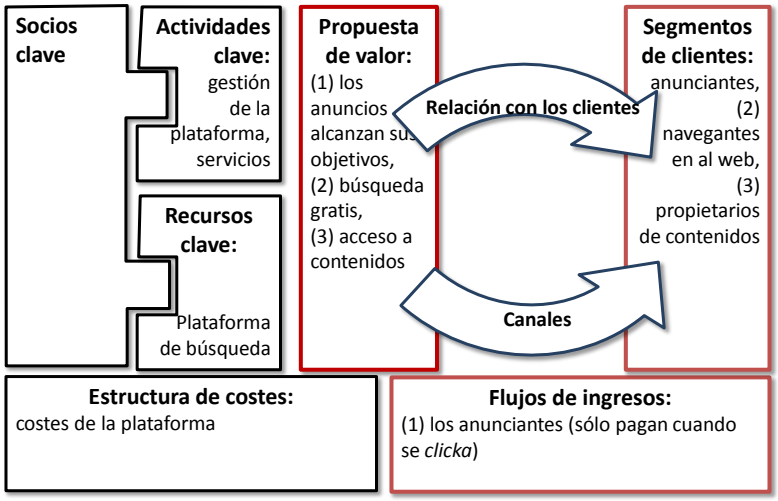


## Plataformas multilaterales (*multisided platforms*)

La plataforma crea valor facilitando la interacción entre diferentes grupos de usuarios.
La clave está en promover la participación de éstos.

Examples: e-bay, amazon, google adwords, tarjetas de crédito, innocentive,…

# Plataformas multilaterales. Ejemplo: Google Adwords








PUBLICIDAD

A la venta en Librería Argot (Cl. San Vicente 16, Castellón)

## Convierta el producto en servicio 21

Palabras clave: *valor, producto, servicio, oferta*

¿Cómo podría convertir su producto en un servicio?
¿Qué ventajas supondría? ¿Qué inconvenientes?

Numerosos ejemplos ilustran las posibilidades de convertir el producto en servicio: desde el Cloud Computing (software en alquiler disponible en Internet y que no necesita descargarse en el ordenador del cliente) hasta el *overhaul* de los motores de aviación (la aerolínea paga por hora de uso una cantidad que incluye el mantenimiento y el cambio de motor al terminar su vida útil).

Un ejemplo pionero fue la decisión de IBM de alquilar sus ordenadores en lugar de venderlos. Dado el alto precio de aquellos primeros ordenadores, la decisión supuso un éxito fulgurante. A partir de entonces se conocía el mercado informático como *Blancanieves* (IBM) *y los siete enanitos* (el resto de competidores).

## Convierta el servicio en producto 22

Palabras clave: *valor, producto, servicio, oferta*

¿Cómo podría convertir su servicio en producto?
¿Qué ventajas tendría? ¿Qué inconvenientes?

Algunas empresas han conseguido meter en una caja algo tan intangible como una escapada turística.

Octubre 2004

Noviembre 2008

La empresa valenciana Gem Imaging cuenta con una poderosa tecnología para la detección precoz de algunos cánceres, pero esto no fue suficiente para tener éxito en el mercado. Hubo que convertir el prototipo en un verdadero producto, y ello conllevó más de cuatro años de desarrollo.

## Ofrezca experiencias 19

Palabras clave: *experiencia, calidad, valor*

¿Qué puede hacer usted para sorprender a sus clientes?

¿Cómo puede convertir el paso por su empresa o establecimiento en algo digno de ser recordado?

Le Cirque du Soleil, de origen canadiense, ha conseguido revolucionar a nivel planetario un mundo tan tradicional y poco dado a la innovación como el del circo.

**"Mientras que los productos son tangibles y los servicios son intangibles, las experiencias son memorables."**

*Philip Kotler*





# ¡ Muchas gracias !

- **mateu.blogs.upv.es**
- **jmmateu@tradigenia.com**
- **667 791 365**