

Innovación en el Modelo de Negocio

José María Mateu

CEEI Valencia, 9 de junio de 2011



CEEI Valencia, 9 de junio de 2011

José María Mateu

Innovación en el Modelo de Negocio



Comprensión

- Qué es un Modelo de Negocio
- Qué es innovar en el Modelo de Negocio
- Modelo de Negocio y Estrategia



Experimentación

- Nuevos modelos de negocio
- Evaluando la aplicabilidad y alcance



Acción

- En busca de nuevos modelos
- “Dadme un punto de apoyo...”

¿Qué tienen en común las nuevas empresas de mayor éxito?



linea directa

Antecedentes



- El shock del futuro, 1970
- La tercera ola, 1979
- El cambio del poder, 1989

- La sociedad de la información
- La comunicación de muchos a muchos
- La emergencia del *prosumidor*

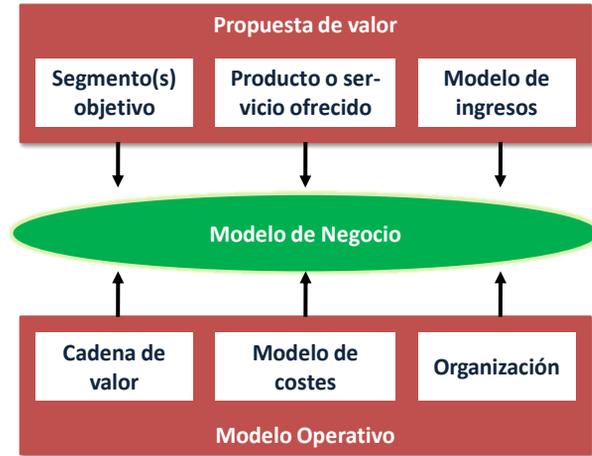
“Habiendo nacido en el siglo XX la Ciencia de la Dirección de Empresas ha tenido que recorrer primero la etapa cartesiana, mecanicista. Pero el siglo XXI será claramente sistémico. () Evolucionamos del paradigma mecanicista al paradigma sistémico. Los directivos incapaces de cambiar se quedarán atrapados en una concepción mutilada, plana, de la empresa. Y lo que es peor, no se atreverán a descubrir nuevos mundos.”
(José María Mateu, Levante-EMV, 27 de febrero de 2000)

¿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?*”

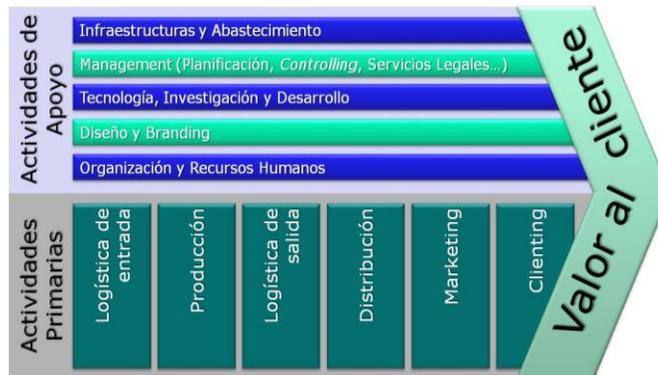
Joan Magretta, *Why Business Models Matter*

¿Qué es un Modelo de Negocio?

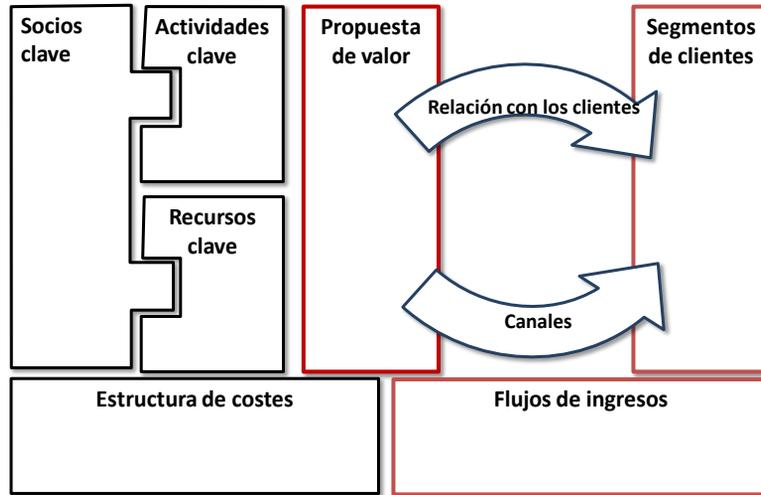


Fuente: BCG

La cadena de valor (Michael Porter)

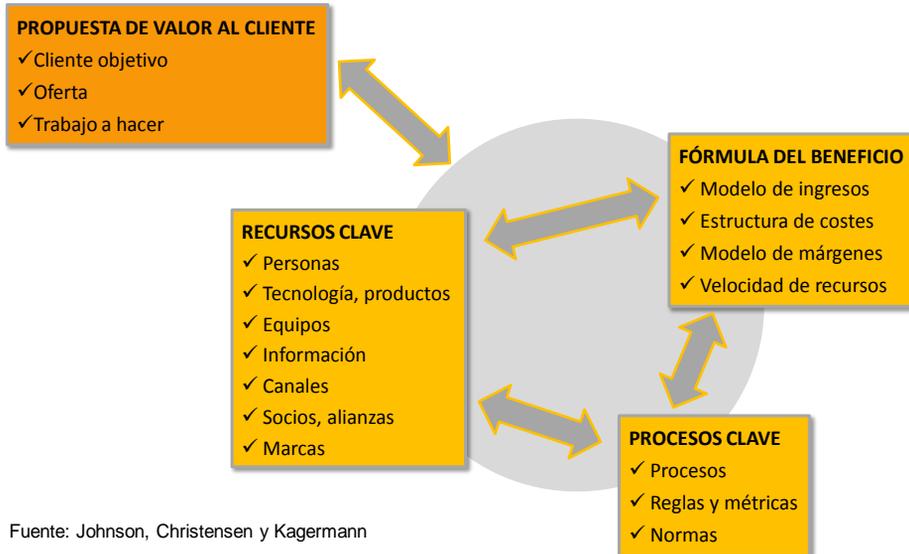


¿Qué es un Modelo de Negocio? The Business Model Canvas (Ej. 1)



Fuente: www.businessmodelhub.com, Osterwalder y Pigneur

¿Qué es un Modelo de Negocio?



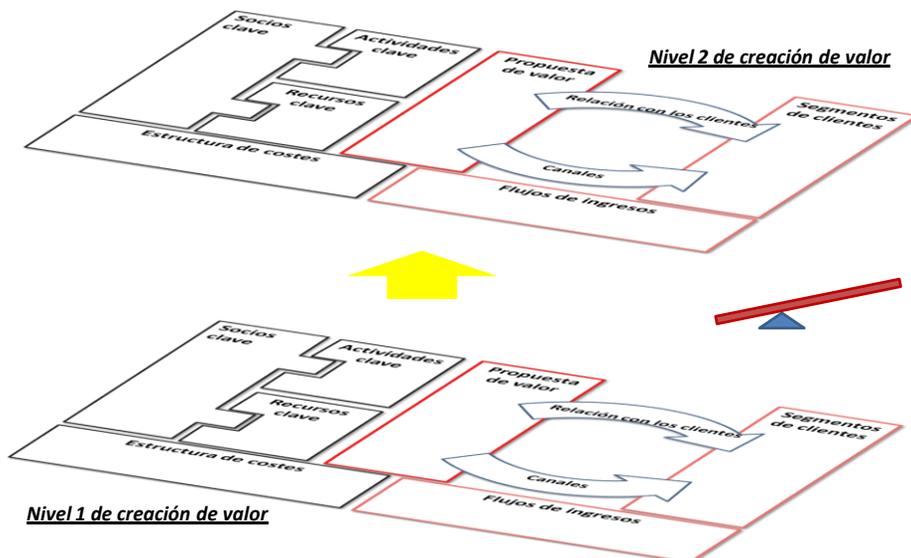
Fuente: Johnson, Christensen y Kagermann

¿A qué llamamos Innovación en el Modelo de Negocio?

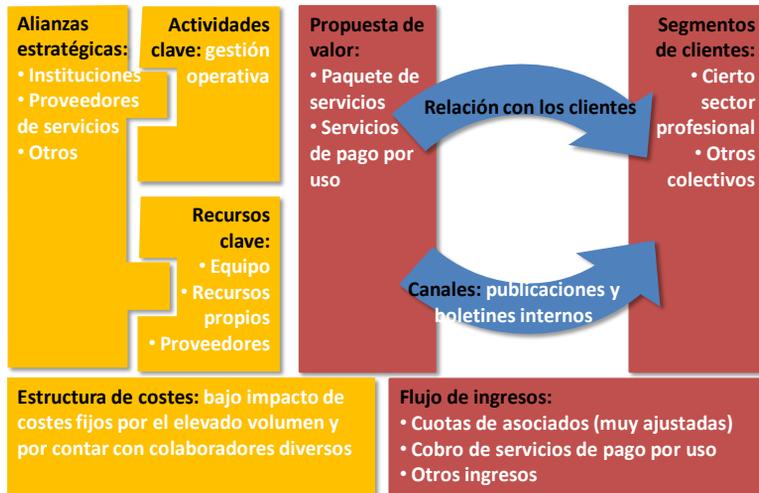
“Innovación se convierte en *Innovación en el Modelo de Negocio* cuando dos o más elementos del Modelo de Negocio son reinventados para ofrecer valor de un nueva manera.”

The Boston Consulting Group

¿A qué llamamos Innovación en el Modelo de Negocio?



Modelo de Negocio de una Asociación profesional (Ejemplo 1/3)



Síntomas de agotamiento de un modelo (Ejemplo 2/3)

- La capacidad de determinados recursos está limitada (incrementos de capacidad costosos).
- Determinadas motivaciones no están encontrando respuesta en nuestra oferta.
- Muchos asociados no encuentran valor por su aportación y se dan de baja.



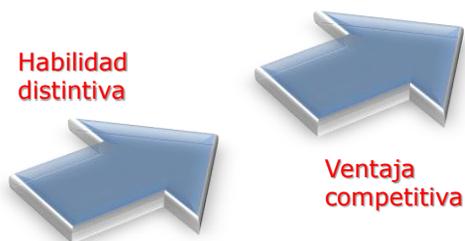
- Analizar las diferentes motivaciones. Segmentar.
- Mejorar la calidad en la prestación de los servicios.
- Añadir valor a la oferta considerando otras dimensiones y atributos.

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

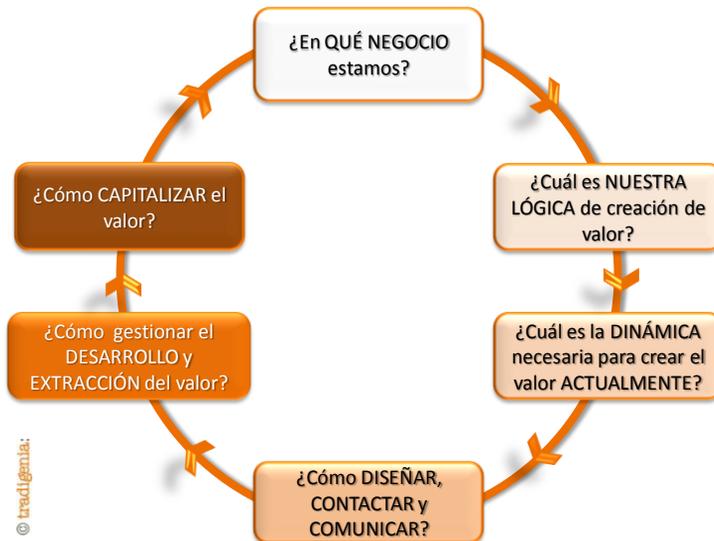


- ¿Cuáles son mis habilidades distintivas? ¿Qué tenemos de especial?
- ¿Qué tenemos que no tengan los demás?
- ¿Cómo mis habilidades distintivas pueden crear valor?

Propuesta de nuevo modelo (Ejemplo 3/3)



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



Fuente: Tradigenia

¿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 ejemplo:



Comprensión

- Qué es un Modelo de Negocio
- Qué es innovar en el Modelo de Negocio
- Modelo de Negocio y Estrategia



Experimentación

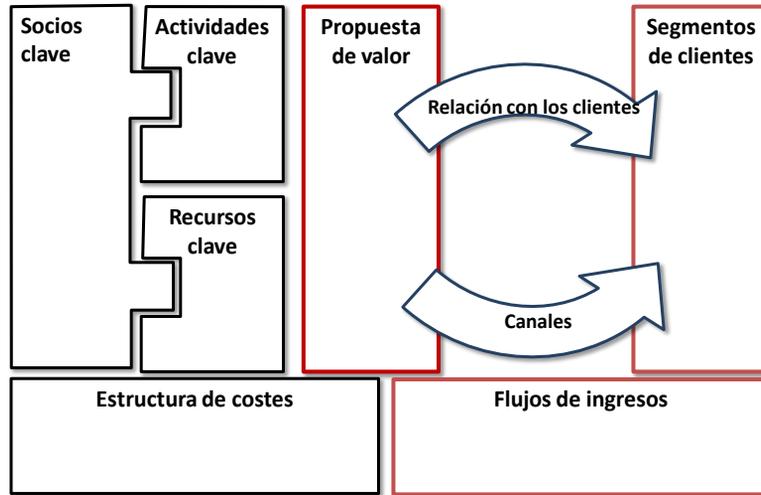
- Nuevos modelos de negocio
- Evaluando la aplicabilidad y alcance



Acción

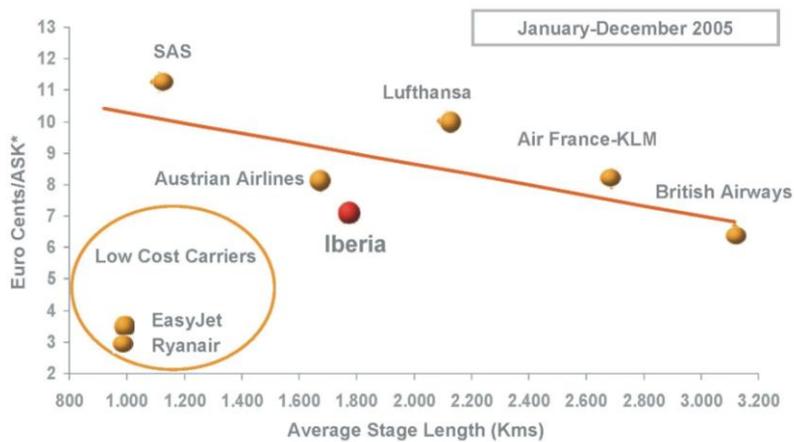
- En busca de nuevos modelos
- “Dadme un punto de apoyo...”

¿Qué elementos modifica la revolución de la Calidad Total? (Ej. 2)



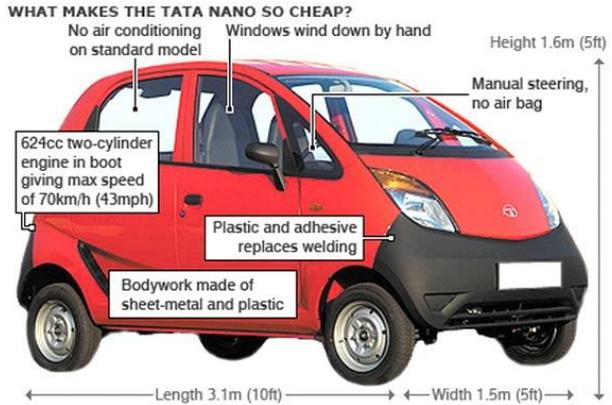
Source: www.businessmodelhub.com

El modelo low-cost

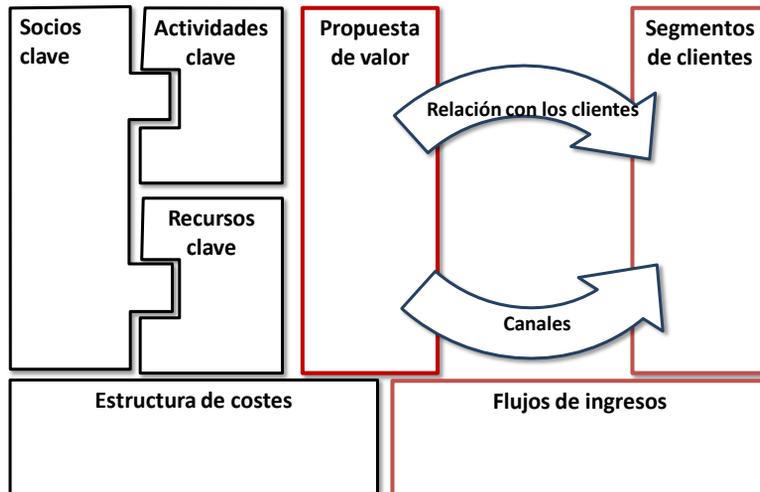


Ejemplos: Southwest, Línea Directa, ING, ...

Esto es un americano, un indio y un español



¿Qué elementos modifica el modelo low-cost? (Ej. 3)



Fuente: www.businessmodelhub.com

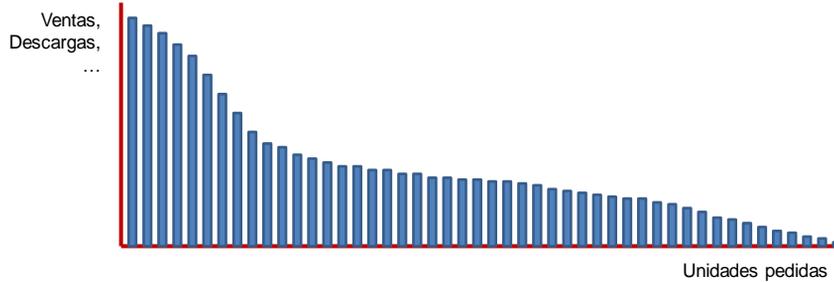
Del low-cost a la fortuna en la base de la pirámide



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



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: 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,...

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.

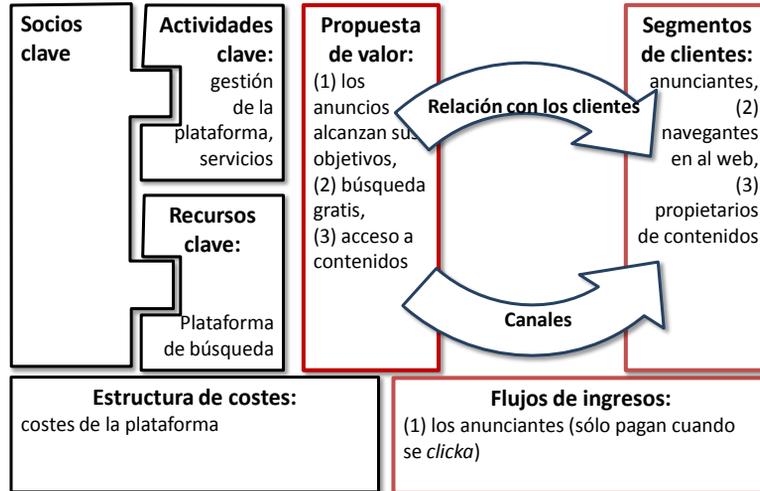
Ejemplos: maquinilla y hojas de afeitar, impresora y cartuchos, cafetera y cápsulas,...

Plataformas multilaterales (*multisided platforms*)

La plataforma crea valor facilitando la interacción entre diferentes grupos de usuarios.

Examples: e-bay, amazon, google adwords, credit cards...

Plataformas multilaterales. Ejemplo: Google Adwords



Comprensión

- Qué es un Modelo de Negocio
- Qué es innovar en el Modelo de Negocio
- Modelo de Negocio y Estrategia



Experimentación

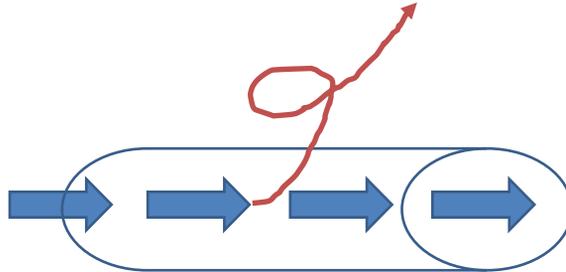
- Nuevos modelos de negocio
- Evaluando la aplicabilidad y alcance



Acción

- En busca de nuevos modelos
- “Dadme un punto de apoyo...”

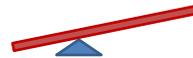
El pensamiento lateral (Edward de Bono)



El proceso de pensamiento lateral

Paso 1.- Escoger el foco

Paso 2.- Introducir el desplazamiento lateral

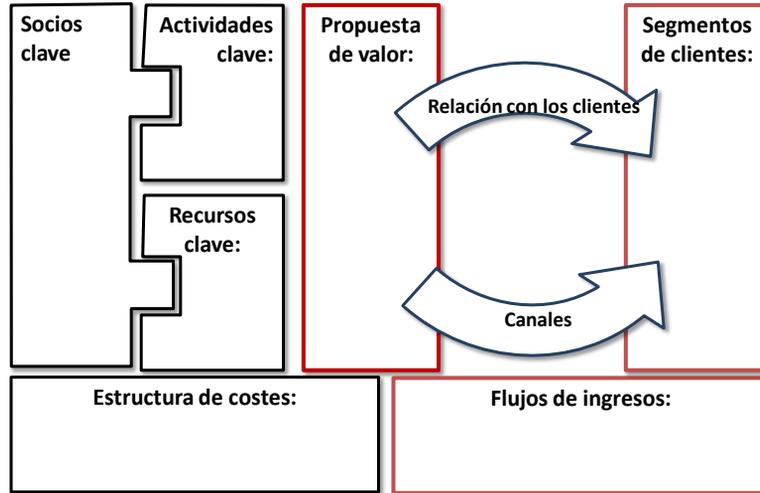


Paso 3.- Reconstruir las conexiones

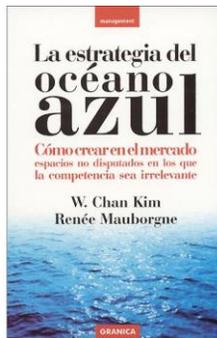
“Si al principio, la idea no es absurda, entonces no se puede esperar mucho de ella.”

Albert Einstein

Generando nuevos modelos con pensamiento lateral. (Ej. 4)

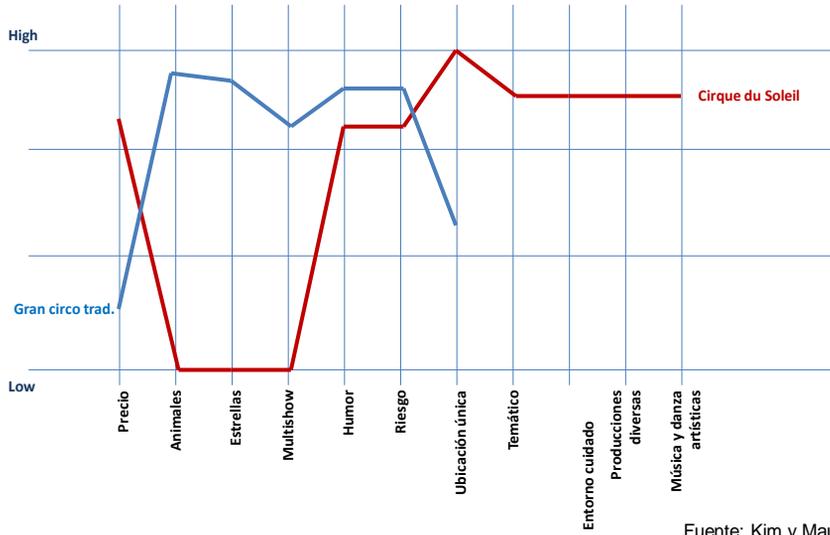


La estrategia del océano azul: el esquema de las cuatro acciones



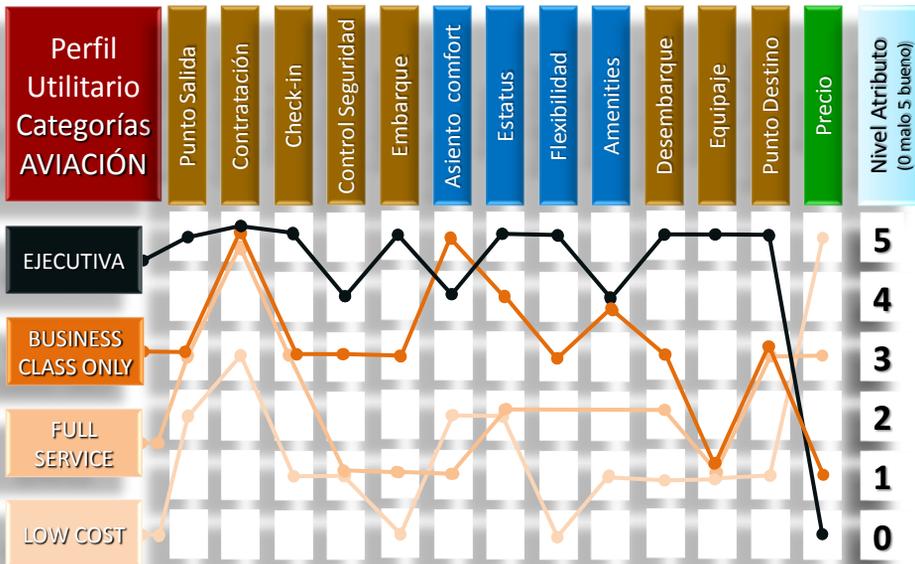
1. ¿Qué factores que la industria da por supuestos podrían ser *eliminados*?
2. ¿Qué factores podrían ser *reducidos muy por debajo* de los estándares de la industria?
3. ¿Qué factores podrían ser *elevados muy por encima* de los estándares de la industria?
4. ¿Qué factores que al industria nunca ha ofrecido podrían ser *creados*?

El canvas de la estrategia del océano azul: ejemplo

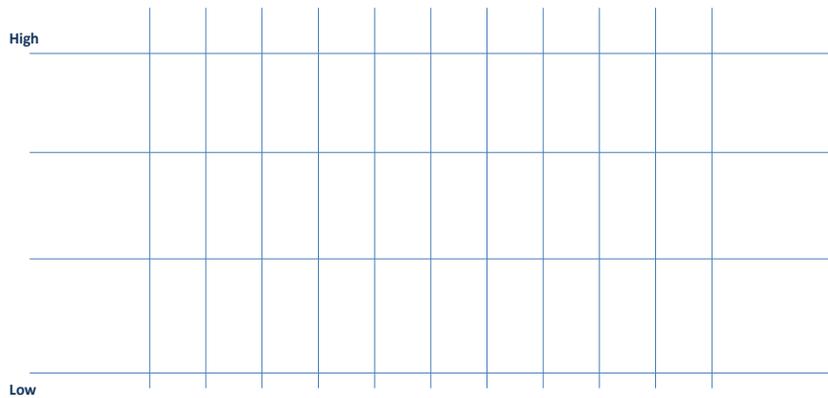


Fuente: Kim y Mauborgne

Ejemplo: Análisis utilitario de las distintas formas de volar



Análisis con el canvas de océano azul. (Ej. 5)



Los seis principios de la estrategia del océano azul

- 1. Redefinir las fronteras del mercado**
- 2. Atender a la perspectiva global, no a las cifras**
- 3. Apuntar más allá de la demanda existente**
- 4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta**
- 5. Sortear los obstáculos clave de la organización**
- 6. Incorporar la ejecución en la estrategia**

Fuente: Kim y Mauborgne

Algunos gigantes al alcance de su mano

- **Why Business Models Matter.** (Joan Magretta, HBR, May 2002)
- **La estrategia del océano azul.** Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante. (W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005)
- **Generación de modelos de negocio.** (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)
- **La fortuna en la base de la pirámide.** Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado (C. K. Prahalad, 2005)
- **La economía Long Tail.** Why the future of business is selling less of more. (Chris Anderson, 2006)
- And some interesting stories:
 - **La magia.** Una historia sobre el poder de la creatividad y la imaginación. (Lyn Heward & John U. Bacon, 2006)
 - **The Southwest Airlines Ways.** (Jody Hoffer Gitell, 2005)
 - **La historia de IKEA.** (Ingvar Kamprad & Bertil Torekull, 2005)

¡ Muchas gracias !

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