



la fundación

actividades

actualidad

contacto

Información

Comunicación

Innovación

Hay tres razones para innovar:

No hay otra opción

Hay un cierto control del riesgo

Puede ser rentable

LA MODERNA INNOVACIÓN: INNOVACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

17 de FEBRERO de 2011

I CONFERENCIA DIFUTEC

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR DE ALCOY



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Justo Nieto

FUNDACIÓN GLOBALIDAD Y MICROECONOMÍA

EL DIAGNÓSTICO

■ SOCIEDAD

- LOS QUE GENERAN RIQUEZA EN EL LIBRE MERCADO: LA EMPRESA, COMERCIO... A TRAVÉS DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE TRANSFORMAN CONOCIMIENTO EN BENEFICIO, VALOR, RIQUEZA...
- PREPARAN PARA GENERAR RIQUEZA
- MANTENIDOS POR LA GENERACIÓN DE RIQUEZA

- EXISTE UNA CIERTA IMPOTENCIA: HAY PROBLEMAS NUEVOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
- EXISTE UNA CIERTA DESESPERANZA: TEMOR, PERPLEJIDAD
- EXISTE UNA CIERTA ESPERANZA: ESPERAR

■ MEDIDAS

- CUALQUIER SOLUCIÓN QUE DEPENDA DE NOSOTROS PASA POR HACER ALGO QUE NO ESTAMOS HACIENDO AÚN

- CON PROPIOS MEDIOS

- EN ALIANZA CON MEDIOS AJENOS

- LA NUEVA NORMALIDAD

- INNOVACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

- EL CLÚSTER LOCAL

■ LA NUEVA NORMALIDAD: EL ESCENARIO EMPRESARIAL

- **PROTAGONISMO DE LAS ECONOMÍAS SUR Y RELACIONES S-S**
- **RETOS NUEVOS: LONGEVIDAD, ESCASEZ DE RECURSOS, ALIMENTACIÓN, ENERGÍA, SOSTENIBILIDAD, GASTOS SOCIOSANITARIOS, PROBLEMAS REALES DE LA SOCIEDAD, MICROECONOMÍA, NUEVO CONSUMO (COLECTIVO, FÁCIL, BAJO COSTE, CREDIBILIDAD, EN RED, NO CONSUMADO, NO CONSUMIDO...)**
- **GLOBALIZACIÓN:**
 - **NECESIDAD DE INNOVAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO**
 - **PELIGROS DE GLOBALIDAD: REGLAS DEL JUEGO ASIMÉTRICAS, COMPETIDORES, CAPITAL HUMANO, FONDOS SOBERANOS, EMPRESAS DESAFIANTES (e-where, e-one, e-thing), ÁMBITOS DE TRANSFERENCIA PRECARIOS, CONSUMIDORES ANÓMALOS...**

■ EL CLUSTER LOCAL

■ UNIVERSIDAD – EMPRESA – ADMINISTRACIÓN – CIENCIA LA CUÁDRUPLE HÉLICE

- **FORMACIÓN “A LA CARTA”, “LLAVE EN MANO”, “INTERNACIONALIZADA”**
CESIÓN DE SOBERANÍA. CREACIÓN DE MARCOS ESPECÍFICOS

- **EMPRENDEDURISMO DE SUSTITUCIÓN**
CREACIÓN DE ESTRUCTURAS

- **CIENCIA CON FINALIDAD**
ESTRUCTURAS PARA RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE LA CIENCIA

- **THINK-TANK**
 - INNOVACIÓN, MODELOS DE NEGOCIO, BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES
 - FARMACOPEA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DE INNOVACIÓN

- **ESTRUCTURAS DE TRANSFERENCIA**

- ...

- HOMOLOGACIÓN
- ASISTENCIAL
- ESPECIALIZADA IN SITU
- ...

LA MODERNA INNOVACIÓN: INNOVACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

CONTENIDO

- ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?
- ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?
- INNOVACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE
MODELOS DE NEGOCIO

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

- NO ES UN PLAN DE EMPRESA. NO ES UNA EMPRESA REAL.
NO ES LA DESCRIPCIÓN DE UNA EMPRESA REAL.
NO ES CÓMO UNA EMPRESA GENERA RIQUEZA
- ES UN **MODELO TEÓRICO** DE UNA EMPRESA REAL O FICTICIA, QUE A PARTIR DE CIERTOS **ELEMENTOS CLAVE**, **PRESCRIBE Y DESCRIBE FIELMENTE** CÓMO LA EMPRESA HA DE GENERAR Y DISTRIBUIR VALOR.
SE LE LLAMA TAMBIÉN EL “ADN O ALMA” DE LA EMPRESA.
- TIENE FECHA DE CADUCIDAD. NACE, CRECE Y MUERE A GRAN VELOCIDAD
- NORMALMENTE, VA UNIDO A DOS ELEMENTOS CLAVE: LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y LA PROPUESTA DE VALOR
- EXISTEN TRES TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO: FAMOSOS-ESPECÍFICOS-ACADÉMICOS

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO? (CONT.)

¿POR QUÉ DEL MODELO DE NEGOCIO?

- LA **IN MONOTEMÁTICA** “SE HA AGOTADO”
HAY QUE INNOVAR LA INNOVACIÓN
- SE RECUPERA DEL **e-BUSINESS**



¡¡ DESDE LO IMPORTANTE!!

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO? (CONT.)

• ALGUNOS ELEMENTOS CLAVE EN MODELOS DE NEGOCIO

- PROPUESTA DE VALOR PV_C, PV_E
- SERVICIO (ANTES, DURANTE, DESPUÉS)
- SEGMENTO DE MERCADO
- SEGMENTO DE NO MERCADO
- ALIANZAS
- DIÁLOGO CLIENTE (MERCADO SON CONVERSACIONES)
- FIDELIZACIÓN
- CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y PRESENCIALIZACIÓN
- RECURSOS CLAVE. PROCESOS CLAVE. ARQUITECTURA DE VALOR. INFRAESTRUCTURA
- EL RETORNO DEL VALOR (BENEFICIO)
- EL EFECTO PLATAFORMA
- EL COSTE DE LA PROPUESTA DE VALOR PG_E
- EL EFECTO MARCA
- NECESIDAD DE SER Y ESTAR DIFERENCIADO
- EL EFECTO APARIENCIA

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO? (CONT.)

“FAMOSOS”

- DEL TENDERO
- CEBO Y ANZUELO ONLINE
- FREE
- PREMIUM
- FREEMIUM
- LOW COST
- MERCADOS SON CONVERSACIONES
- ELIMINACIÓN DE INTERMEDIARIOS
- LONG TAIL
- BDP. BASE DE LA PIRÁMIDE
- BRICKS AND CLICK. OFFLINE Y ONLINE
- INTERINO (INTERIM MANAGEMENT)
- SOIn • SOCIAL OPEN INNOVATION
OBM • OPEN BUSINESS MODEL
INSIDE-OUT • OUTSIDE-IN
- MONOPOLÍSTICOS
- SUBASTA
- SUSCRIPCIONES
- ALIANZAS - FRANQUICIAS
- FIDELIZACIÓN
- EXTERNALIZACIÓN
- TENTACIONES
-

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO? (CONT.)

“ESPECÍFICOS”

- **CEMEX** | • **SERVICIO** • **INNOVACIÓN RSC**
- **iPad** | • **ANTICIPACIÓN** • **EFFECTO MARCA**
- **ECOWASH** | • **ECOINNOVACIÓN (INNOVACIÓN SOSTENIBLE)**
• **RECURSOS Y PROCESOS CLAVE**
- **LEAP** | • **NECESIDAD DE CERTEZA**
• **SEGMENTO DE MERCADO**
- **FORD K - MESSENGER** | • **PROPUESTA DE VALOR**
SMART-SPOTIFY | • **ALIANZAS**
• **SEGMENTO DE MERCADO**
• **CONVERSACIONES SON MERCADOS**
• **EFFECTO MARCA**
- **STARBUCKS** | • **NECESIDAD DE SER Y ESTAR DIFERENCIADO**
• **RECURSOS Y PROCESOS CLAVE**

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO? (CONT.)

“ESPECÍFICOS” (CONT.)

- **ZARA**
 - ANTICIPACIÓN DE MERCADO
 - PROPUESTA DE VALOR
 - INTEGRACIÓN CADENA DE SUMINISTRO
 - SEGMENTOS DE MERCADO

- **HARLEY DAVIDSON**
ROLLS ROYCE
 - PROPUESTA DE VALOR
 - EFECTO MARCA
 - SEGMENTO DE MERCADO (UNA FORMA DE VIDA, SER DIFERENTE, TENER ES PODER)

- **TATA-NANO**
 - PROPUESTA DE VALOR
 - PROPUESTA DE BENEFICIO

- **PEELING MCNY**
 - PROPUESTA DE VALOR
 - SEGMENTO DE MERCADO
 - ALIANZAS
 - RECURSOS CLAVE

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO? (CONT.)

“ACADÉMICOS”

■ UN ELEMENTO CLAVE

- **CLÁSICO:** PV_E (PB_E) (PV_C)

■ DOS

- **FGYM:** PV_C ; DECISIÓN DE ADQUISICIÓN
- **MIT:** PV_C , PB_E

■ TRES

- **IBM:** $PV_{E \text{ int}}$; $PV_{E \text{ ext}}$; PB_E
- **LÓGICO 1:** PV_C ; SEGMENTO DE M., INFRAESTRUCTURA
- **LÓGICO 2:** PV ; ARQUITECTURA DE VALOR, GENERACIÓN DE BENEFICIOS

■ CUATRO

- **CHRISTENSEN C.:** PV_C ; PB_E ; RECURSOS CLAVE; PROCESOS CLAVE
- **LÓGICO 1:** SEGMENTO DE M.; PV_C ; FIDELIZACIÓN; PRESENCIALIZACIÓN
- **LÓGICO 2:** SEGMENTO DE M.; PV_C ; INFRAESTRUCTURAS; FINANZAS
- **LÓGICO 3:** SEGMENTO DE M.; PV_C ; FRONT OFFICE; BACKOFFICE

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO? (CONT.)

“ACADÉMICOS” (CONT.)

■ CINCO

- **FGYM:** PV_C ; ALIANZAS; PG_E ; RELACIONES CONSUMIDOR; MODELO FINANCIERO

■ SEIS

- **BCG:** PV_C ; PG_E ; SEGMENTOS DE M.; RETORNO DE VALOR; ORGANIZACIÓN; CADENA DE VALOR
- **LÓGICO:** SEGMENTO DE M.; PROPUESTA DE VALOR; FIDELIZACIÓN; PRESENCIALIZACIÓN; GENERACIÓN DE RECURSOS; GENERACIÓN DE BENEFICIOS

■ SIETE

- **CHESBROUGH H.:** PV_C ; SEGMENTOS DE M.; CADENA DE VALOR; GENERACIÓN DE INGRESOS; ALIANZAS; ESTRATEGIA COMPETITIVA. PG_E

■ OCHO

- **AFUAH A. :** PV_C ; SEGMENTOS DE M.; GENERACIÓN DE RECURSOS; CADENA DE VALOR; PG_E ; ALIANZAS; SOSTENIBILIDAD; RECURSOS CLAVE

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO? (CONT.)

“ACADÉMICOS” (CONT.)

■ NUEVE

- **OSTERWALDER A.-CANVAS™-ONTOLOGÍA:** PV_C ; ALIANZAS; ACTIVIDADES CLAVE; RECURSOS CLAVE; SEGMENTO DE M.; CANALES DE SUMINISTRO; RELACIONES, PG_E ; PV_E

■ DIEZ

- **KEELEY L. - THE TEN TYPES OF INNOVATION™:** RETORNO DE VALOR; ALIANZAS; RECURSOS CLAVE; PROCESOS CLAVE; FUNCIONES PRODUCTO; PLATAFORMA; SERVICIO; CANAL; MARCA; FIDELIZACIÓN

■ DOCE

- **SAWHNEY M. - THE INNOVATION RADAR:** PV_C ; PLATAFORMA; SOLUCIONES; SEGMENTO DE M.; FIDELIZACIÓN; CAPTURA DE VALOR; PROCESO; ORGANIZACIÓN; CADENA DE SUMINISTRO; PRESENCIA; RED DE CONEXIONES; MARCA

¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

■ ES SABIDO:

- QUE EL SER HUMANO ES UN SER DE RETOS, PROBLEMAS, METAS...
... QUE NORMALMENTE, INTENTA VENCER, SUPERAR, RESOLVER...
GESTIONANDO CONOCIMIENTO (*BUENO*)

PARA ELLO HA TENIDO Y TIENE DOS CAMINOS:

- GESTIÓN DE CONOCIMIENTO
 - GESTIÓN INÉDITA DE CONOCIMIENTO: INNOVACIÓN
-
- QUE, HABITUALMENTE, EXISTE COHERENCIA ENTRE EL OBJETIVO A CONSEGUIR Y EL ESFUERZO PUESTO EN JUEGO

¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN? (CONT.)

- LA In HA SIDO DECISIVA EN LA EVOLUCIÓN DE LA HUMANIDAD:

- POR LAS INNOVACIONES DESESTABILIZADORAS. In RADICAL
- POR EL DESARROLLO DE “LA MOVIDA O ECONOMÍA DE LA EXUBERANCIA”
In INCREMENTAL
- LA CAPACIDAD DE METABOLIZAR EL DESARROLLO EXPONENCIAL



1 minuto \approx 100 años

¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN? (CONT.)

- **INNOVAR: CONSTRUIR, CON EL CONOCIMIENTO DISPONIBLE, UN CAMINO INÉDITO HACIA UNA META RAZONABLE...**

Y LA INNOVACIÓN ES SU PROCESO

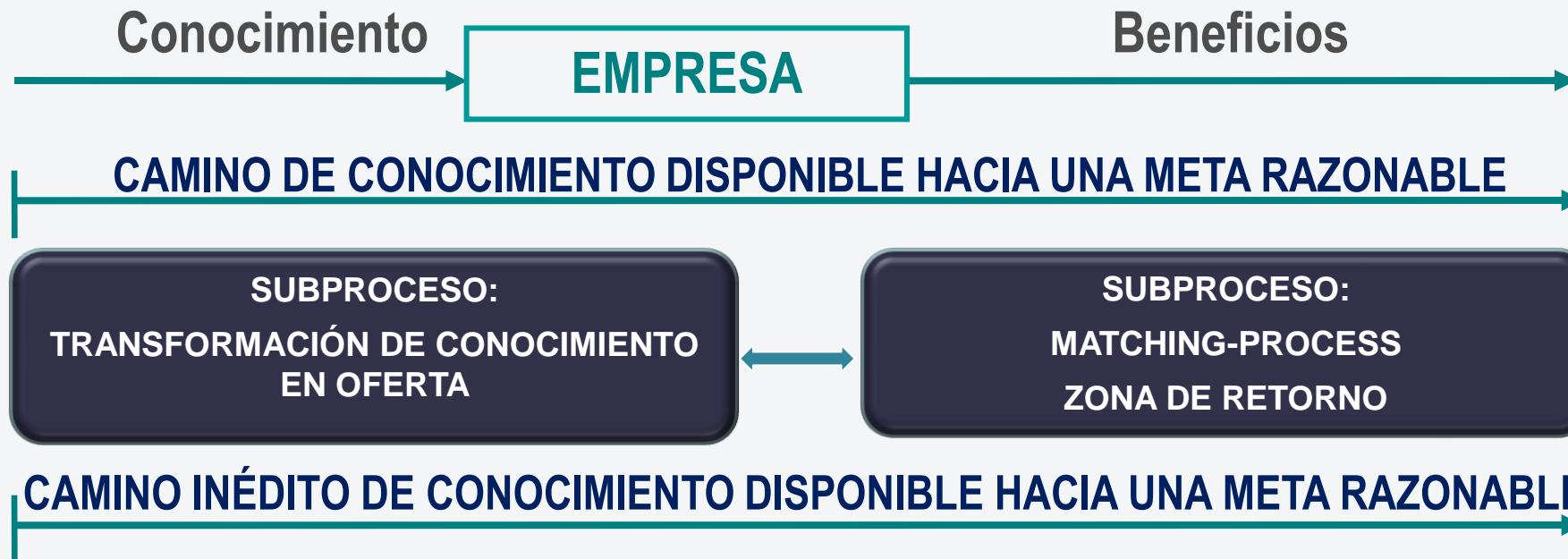
- **CARECE DE** | • **LÍMITES** • **LÓGICA** • **MÉRITO**
• **MÉTODO** • **PASADO** • **SEGURIDAD**
- **LA In ES** | • **PROTEICA** • **CUSTOMIZABLE** • **PARADÓJICA**
• **SOLIDARIA** • **FALSEABLE** • **CRONODEPENDIENTE**
- **POSEE UNA ESTÉTICA ADMIRABLE**

¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN? (CONT.)

- **TRES DÉFICITS**
 - I+D+i → I+D, In
 - LA INNOVACIÓN SE HA AGOTADO → INNOVAR LA In
 - EMPRESA → MODELO DE NEGOCIO
- **TRES RAZONES PARA INNOVAR**
 - EL OTRO CAMINO. DISTANCIA DE ESCAPE
 - LA In HA PASADO A SER IMPORTANTE
 - PERMITE LA In EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO
- **TRES OBVIIDADES**
 - SOLO EXISTE LA In QUE AÚN NO ESTÁ HECHA
 - LA QUE ESTÁ POR HACER ES ARDUA... Y HACERLA NO TIENE MÉRITO
 - LO MERITORIO ES PRETENDER IGNORARLA

¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN? (CONT.)

¿CÓMO SE INNOVA?



• GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

• INNOVACIÓN

▪ CONOCIMIENTO

- TÁCITO
TECNOLÓGICO
HISTÓRICO
KNOW-HOW
- I+D
- EXPERIMENTADO
(ALTA GAMA)

▪ ORIGEN DE LA FARMACOPEA

- “CASERA”
1ª G
- “OFICIAL”
2ª G
- DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO
3ª G

▪ ¿QUIÉN LA APLICA?

- EMPRESA
- CENTROS DE I+D
- CONSULTORES

▪ DÓNDE SE APLICA:

- PRODUCTO,
DISEÑO,
PROCESO,
CALIDAD,
MERCADO,
MARCA,
SERVICIO,
FINANCIERA,
...

▪ DENOMINACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- DE PRODUCTO,
DE DISEÑO,
...

▪ ¿CÓMO SE GESTIONA, SE MOVILIZA,

...
EL PROCESO:
DÓNDE,
CUÁNDO,
CÓMO
...?

• CARECE DE MÉTODO

• EL DISPONIBLE DEL 3D EN EL HIPERESPACIO 7D

• DE INNOVACIÓN 4ª G

• “GURÚS”

• MODELO DE NEGOCIO (ELEMENTOS CLAVE)

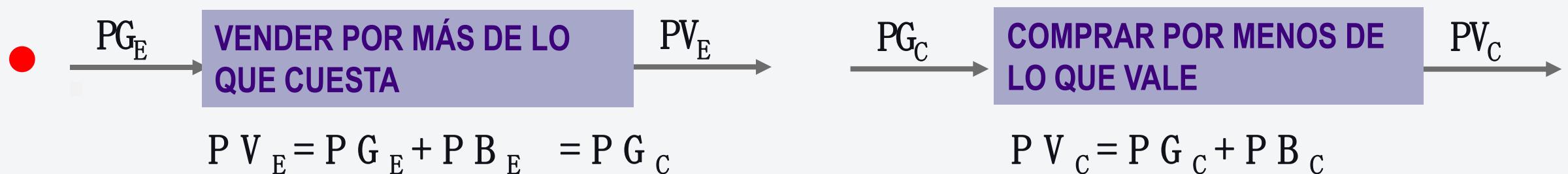
• EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

In EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

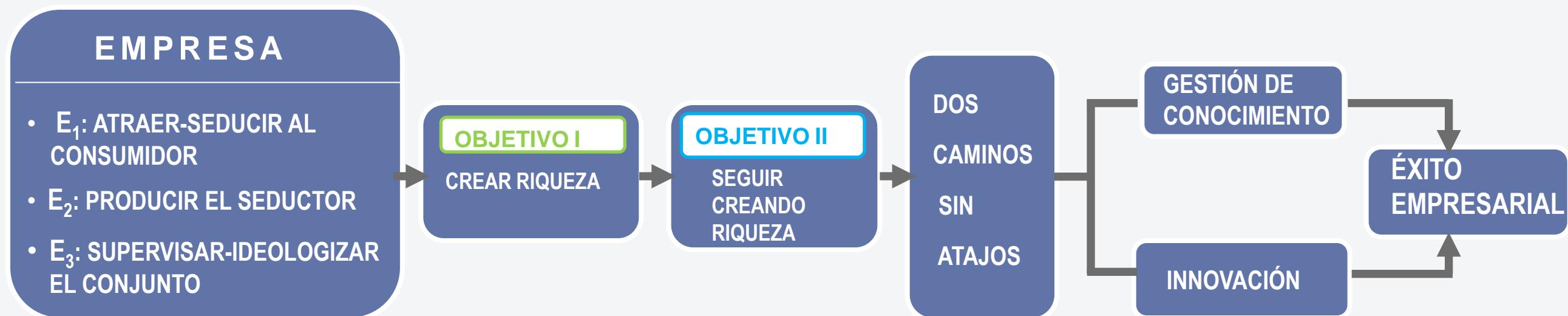
RECORDANDO QUÉ ES UNA EMPRESA: EL CONCEPTO IDEAL DE EMPRESA



EL CUARTO RETO ESTÉTICO: LA EMPRESA



ECUACIÓN DEL BENEFICIO MUTUO



In EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO (CONT.)

■ CINCO SITUACIONES EMPRESARIALES REALES



■ SITUACIONES DE INNOVACIÓN

- V. NATAS INNOVADORAS
- I. INNOVADORAS NATAS GRANDES EMPRESAS
- II. In SIN ÉXITO

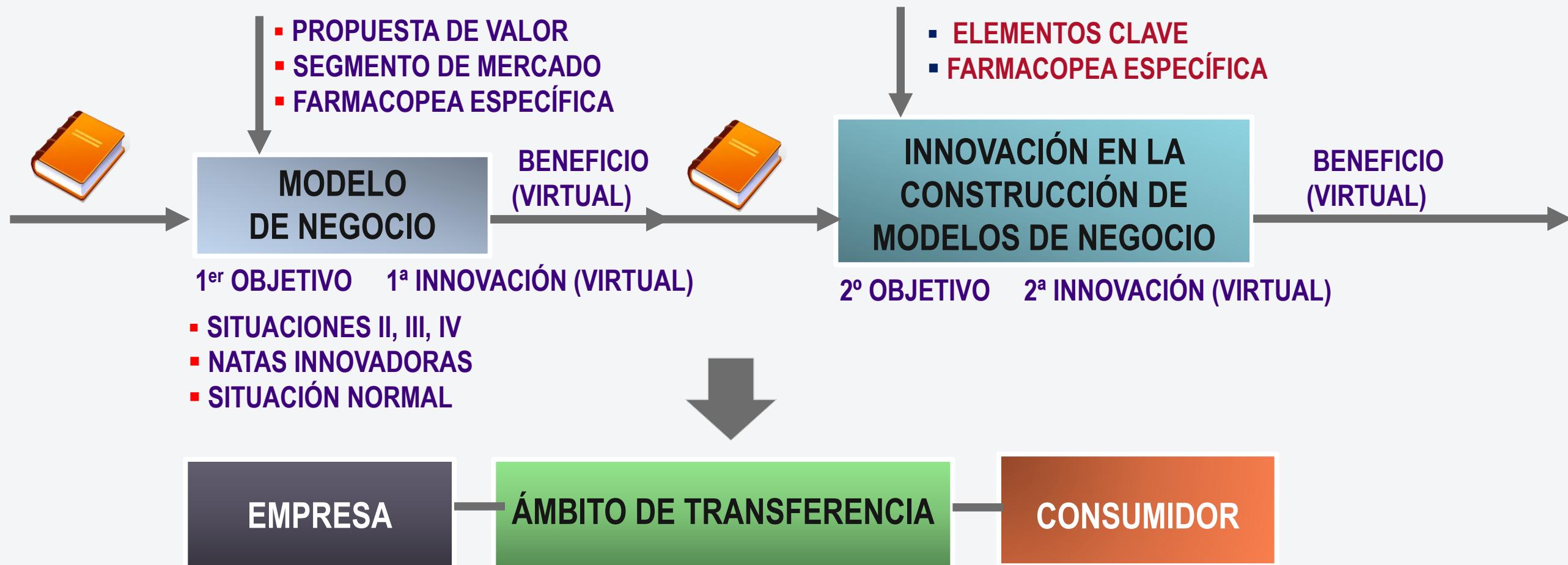
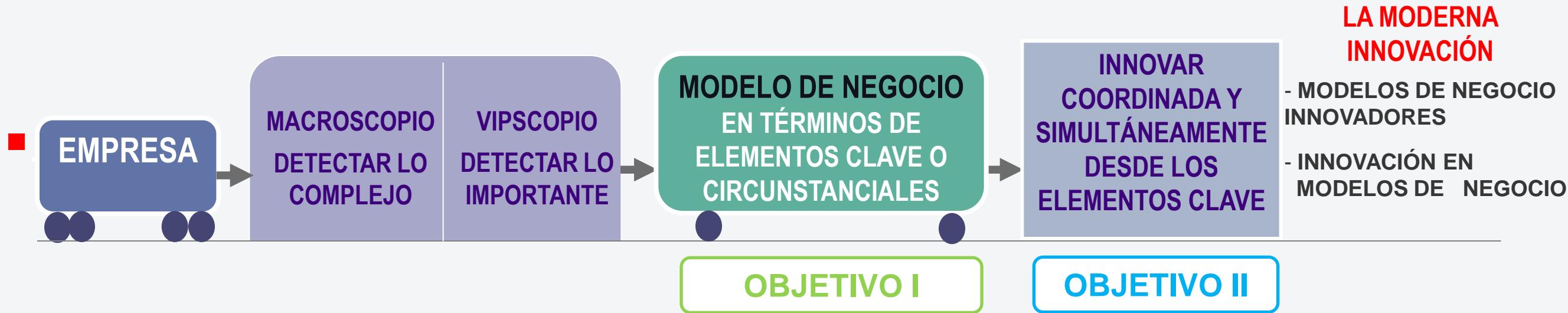
■ SITUACIONES DE NO INNOVACIÓN

- I. EMPRESAS GRANDES
- III, IV. E. MARGINALES

In EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO (CONT.)



In EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO (CONT.)



In EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO (CONT.)

- **CUANDO SE CONSTRUYE UN MODELO DE NEGOCIO**
 - **CONVIENE REALIZAR:**
 - **EVALUACIONES DEL AJUSTE DEL MODELO DE NEGOCIO**
 - **CONSTRUCCIÓN, EN SU CASO, DE OTROS MODELOS DE NEGOCIO ALTERNATIVOS (OTROS ELEMENTOS CLAVE)**
 - **TEST DE INNOVACIÓN**

- **CUANDO SE INNOVA EN UN MODELO DE NEGOCIO**
 - **CONVIENE:**
 - **RECORDAR TODO LO DICHO EN INNOVACIÓN: CARECE DE MÉTODO, CARECE DE LÓGICA, NO ADMITE ATAJOS, CUSTOMIZABLE...**
 - **NO PERDER LA CABEZA, SOBRE TODO CON LAS LEYENDAS URBANAS**

In EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO (CONT.)

- **FARMACOPEA DE LA INNOVACIÓN (LEYENDAS URBANAS, MITOS, MEDICINAS...)**
 - **LAS DIEZ REGLAS DE SAM WALTON**
 - **SIETE PASOS PARA SER INNOVADOR (L. VALDES)**
 - **SIETE MOVIMIENTOS PARA INNOVAR (F. PONTI)**
 - **OCHO PASOS PARA INNOVAR. DIEZ COMPETENCIAS DEL INNOVADOR (M. MORALES)**
 - **DIEZ CARAS DE LA INNOVACIÓN (KELLEY T.)**
 - **DECÁLOGO DE INNOVACIÓN COMPETITIVA (NAVACTIVA)**
 - **SIETE CLAVES PARA ENTENDER LOS CAMBIOS (ALORDA)**
 - **LAS CUATRO PALANCAS DE LA INNOVACIÓN (BARRABÉS)**

¿Nos lo quiere volver a explicar?

