

Clase: Innovación y modelo de negocio

Cualquier innovación, y para tal efecto, cualquier nueva empresa tiene un modelo de negocio que define la manera de convertir dicha iniciativa en un éxito económico sustentable.



Se entiende por modelo de negocio al mecanismo por el cual una empresa se propone generar ingresos y utilidades en forma sostenida en el tiempo. El modelo de negocio representa una síntesis de la manera como la compañía pretende crear valor y llevarlo hasta sus clientes. Considera temas tanto de carácter estratégico como de implementación y contiene respuestas para los grandes desafíos que enfrenta la empresa, como la definición de su **público objetivo**, la estrategia de **diferenciación** de su oferta de productos y la política para la creación de valor para los usuarios, entre otros.

A menudo la innovación es un proceso asociado con nuevos y mejores productos o con cambios en los procesos necesarios para la producción de los mismos. Sin embargo, muchos de los casos que más impactan en la literatura de administración, corresponden a innovaciones en el **modelo de negocio**. Dado que normalmente estos cambios son concebidos y gestionados desde la cúspide de la pirámide organizacional, las innovaciones en el modelo de negocio suelen tener el sello del “champion” que la concibió y desplegó los esfuerzos que embarcaron a la organización en una nueva dirección. Generalmente las innovaciones de esta clase están asociadas a líderes fuertes y visionarios, capaces de escuchar e interpretar las señales del medio y proyectarlas hacia el futuro.

Un ejemplo interesante es el que ha creado **Apple** con el llamado **App Store**, un servicio que permite descargar aplicaciones para **iPod**, **iPhone**, **iPad** y otros dispositivos de Apple. Lo relevante de este caso no es simplemente la venta de software, sino el hecho de que gran parte de las aplicaciones no son desarrolladas por Apple. La empresa ha abierto la puerta a que cualquier persona pueda poner en venta su aplicación (luego de pasar por un sencillo control de calidad) a través de un modelo de revenue share, donde el programador se queda con el 70% del ingreso. A través de una convocatoria masiva a la comunidad de desarrolladores, a junio de 2011 ya hay más de 500 mil aplicaciones en el AppStore, con un precio promedio de US\$3.5 y se han generado más de 10 mil millones de descargas.

El uso del AppStore como mercado para hacer negocios no es ajeno en Chile, **ePig Games** es el emprendimiento del ingeniero comercial **Nicolás Palacios**, que junto con su hermano Diego y el diseñador gráfico Andrés Cortés, crearon durante 2010 una serie de juegos en donde el protagonista es un cerdito llamado Eddie. Fue tanto el éxito, que llegaron a ser la aplicación con más descargas en 13 países, logrando más de 300 mil descargas en una semana. Y no es de extrañar, durante 2010 las empresas dedicadas al desarrollo de videojuegos para móviles recaudaron más de 5 mil millones de dólares.

Los emprendedores de ePig explican que la razón para su éxito fue que tomaron como consideración central lo que el cliente busca en un juego para móvil, por lo que crearon uno sencillo y simpático que puede ser usado en cualquier ocasión y por cualquier persona.

Elementos que debe considerar un modelo de negocio

1. Propuesta de valor que genere la mejor experiencia de consumo -una descripción del perfil del cliente, los productos a ofrecer y el valor percibido de la oferta de productos desde la perspectiva del cliente.
2. Segmentos relevantes de mercado. Muchas veces el potencial de una innovación sólo se hace evidente cuando se cambia el enfoque tradicional de un mercado hacia un objetivo diferente.
3. Estructura de la cadena de valor, esto es la secuencia completa de construcción y traspaso de valor a los segmentos relevantes de mercado.
4. Generación de ingresos y utilidades. Definición de las fórmulas de generación de ingresos (ventas, leasing, suscripciones, aportes, publicidad, etc.), la estructura de costos y las proyecciones de márgenes de utilidad.
5. Posición en el mapa de valor. Identificación de competidores, empresas complementadoras y otros actores de la red de la cual forma parte la empresa y que inciden en la capacidad de brindar mayor valor a los clientes.
6. Estrategia competitiva. Definición de las líneas gruesas a través de las cuales la empresa desarrollará alguna ventaja competitiva sustentable.

Basado en Chesbrough y Rosenbloom; "The role of business models in capturing value from innovations: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", Industrial and Corporate Change

En Resumen...

1. Se entiende por modelo de negocio al mecanismo por el cual una empresa se propone generar ingresos y utilidades en forma sostenida en el tiempo.
2. El modelo de negocio representa una síntesis de la manera como la compañía pretende crear valor y llevarlo hasta sus clientes.
3. la innovación es un proceso asociado con nuevos y mejores productos o con cambios en los procesos necesarios para la producción de los mismos.
4. La innovación en el modelo de negocio debe ser transparente para el público, al cual está dirigida, el cual sólo debe poder apreciar los beneficios que le corresponden.

Para reflexionar...

1. ¿Cuál es mi modelo de negocios?
2. Cómo genero un modelo de negocio con valor