



Midiendo el riesgo de disruptión

Evaluación de rendimiento

La evaluación del riesgo de disruptión ayuda a identificar qué tan saludable, o en riesgo, está un modelo de negocio de tu cartera, y cuántas acciones necesitas para disminuir su riesgo. La evaluación incluye dos dimensiones:

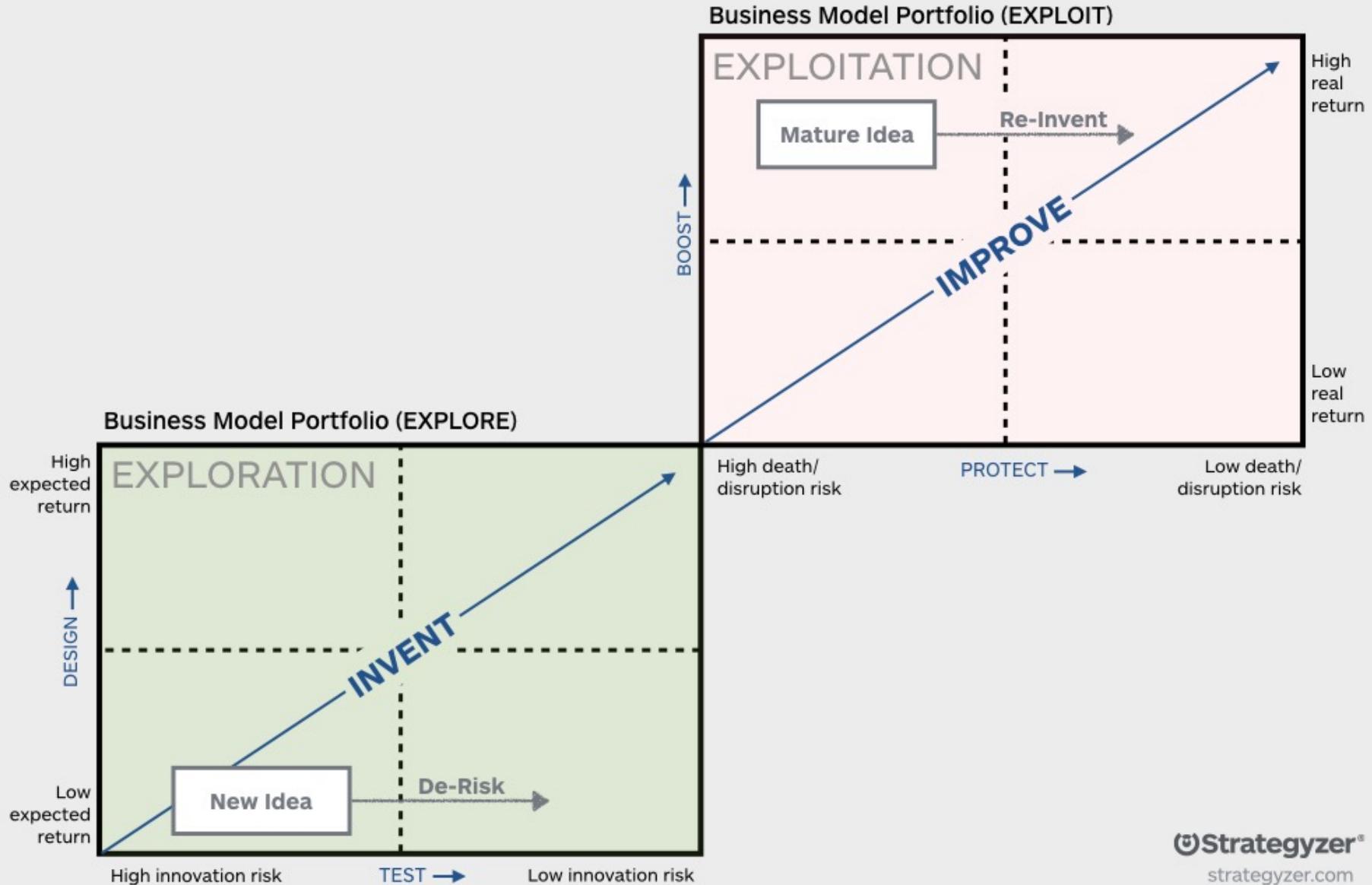
1. Rendimiento del modelo de negocio
fortalezas y debilidades

revela posicionamiento en el eje x del Portafolio de Explotación

2. Tendencia del modelo de negocio
oportunidades y amenazas

indica un posible posicionamiento futuro en el eje x

Business Model Portfolio



Evaluación del riesgo de Disrupción

Rendimiento del modelo de negocios : Fortalezas y Debilidades

Frontstage									
	PV	La Propuesta de Valor de nuestros productos o servicios son peores que los de la competencia.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	SM	Hemos perdido más del 20% del Segmento de nuestros Clientes en los últimos seis meses.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	C	Dependemos al 100% de terceros para llevar productos y servicios a los clientes y están dificultando nuestro acceso al mercado.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	RCL	En teoría, todos nuestros clientes podrían dejarnos de inmediato, sin incurrir en costes de cambio directos o indirectos si se fueran.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

Evaluación del riesgo de Disrupción

Rendimiento del modelo de negocios : **Fortalezas y Debilidades**

Backstage							
	RC	Nuestros Recursos Clave son peores que los de la competencia y se han deteriorado en los últimos seis meses. Nuevos competidores compiten con mejores productos o más baratos.	 <ul style="list-style-type: none">-3-2-10+1+2+3				Nuestros Recursos Clave no son fácilmente imitables durante unos años lo que nos da una ventaja competitiva (p.e. patentes, marca, etc.).
	AC	El rendimiento de nuestras Actividades Clave es significativamente menor que nuestra competencia y se ha deteriorado en los últimos seis meses. Los nuevos competidores lo hacen con actividades nuevas, mejores o más baratas.	 <ul style="list-style-type: none">-3-2-10+1+2+3				Nuestras Actividades Clave no son fáciles de emular o copiar durante unos años lo que nos brinda una ventaja competitiva (p.e. escala, eficiencia, etc.).
	AsC	Durante los últimos seis meses hemos perdido acceso a nuestros Asociados Clave.	 <ul style="list-style-type: none">-3-2-10+1+2+3				Nuestras Asociaciones Clave están selladas por años.

Evaluación del riesgo de Disrupción

Rendimiento del modelo de negocios : Fortalezas y Debilidades

Fórmula de ganancias

		Nuestros Ingresos han disminuido un 20% en los últimos seis meses.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Hemos duplicado nuestros ingresos y crecido mucho más rápido que la competencia.
	FI	Nuestra Estructura de Costes crece más rápido que nuestros ingresos y es mucho menos eficiente que la de nuestra competencia.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Nuestra Estructura de Costes se ha achicado en relación a nuestros Ingresos y es mucho más eficiente que la de nuestra competencia.
	M	Nuestros Márgenes se han achicado más de un 50% en los últimos seis meses y son mucho menores que los de la competencia. (p.e., más del 50% por debajo).	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Nuestros Márgenes han crecido al menos un 50% en los últimos seis meses y son mucho mejores que los de la competencia. (p.e., más del 50% por encima).

Evaluación del riesgo de Disrupción

Tendencia del modelo de negocios : Oportunidades y amenazas

Impactos de tendencias en el frontstage										
	PV	Nuevos participantes están ganando terreno con productos o servicios que son mejores más baratos o sustituyen los nuestros y pueden convertir en obsoletos nuestros modelos de negocio.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Se está achicando la competencia de nuestros productos o servicios los cuales es probable que ganen terreno gracias a ello.
	RCL	Distintas tendencias (p.e. tecnológica, demográficas o culturales) están reduciendo la fricción que retiene a nuestros clientes y es probable que se marchen.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Distintas tendencias están aumentando la fricción que retiene a nuestros clientes y es difícil que nos dejen.
	PV/ SM	Las tendencias sociales y culturales proyectadas están alejando a los clientes de nuestros productos (p.e. sostenibilidad, moda, etc.).	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Distintas tendencias están aumentando la fricción que retiene a nuestros clientes y es difícil que nos dejen.

Evaluación del riesgo de Disrupción

Tendencia del modelo de negocios : Oportunidades y amenazas

Impactos de tendencias en el backstage										
	RC	Tendencias tecnológicas están minando y haciendo obsoleto nuestro modelo de negocio.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Tendencias tecnológicas están fortaleciendo sustancialmente nuestro modelo de negocio.
	RC/ AC	Nueva regulación está haciendo que nuestra oferta sea más cara o difícil de operar lo que da ventaja a nuestra competencia.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Nueva regulación está haciendo que nuestra oferta sea más barata o fácil de operar lo que nos da ventaja frente a nuestra competencia.
	RC/ AC	Los proveedores y actores del mercado están cambiando y poniendo en riesgo nuestro modelo de negocio.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Los proveedores y actores del mercado están cambiando de forma tal de fortalecer nuestro modelo de negocio.

Evaluación del riesgo de Disrupción

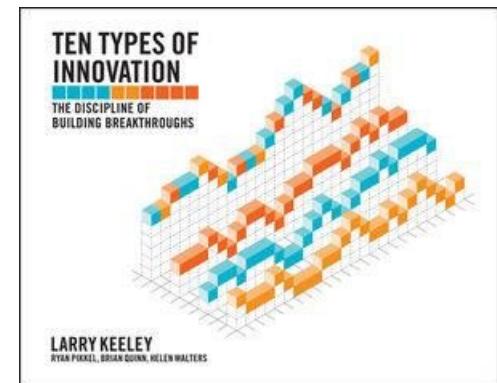
Tendencia del modelo de negocios : Oportunidades y amenazas

Impacto de las tendencias en la Fórmula de ganancias										
ECONÓMICA	Un declive económico en los próximos seis meses podría ser letal para nuestro modelo de negocio (p.e., debido a costes estructurales o deuda).		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Nuestro modelo de negocio es resiliente y puede enfrentar e incluso beneficiarse de un declive económico en los próximos seis meses (por ejemplo: debido a competencia débil).
GEOPOLÍTICA	Nuestro modelo de negocio depende de recursos claves externos que pueden ser alterados por temas geopolíticos o fuerzas externas (p.e. guerras comerciales, precio materias primas).		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Nuestro modelo de negocio no depende de recursos claves externos que pueden ser alterados por temas geopolíticos o fuerzas externas (p.e. guerras comerciales, precio materias primas).
FINANCIACIÓN	Hay mucha inversión de capital riesgo en nuevas empresas del sector y ha aumentado en los últimos seis meses.		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Hay poca o nula inversión de capital riesgo en nuevas empresas del sector.

10 Tipos de Innovación

CONFIGURACIÓN OFERTA EXPERIENCIA

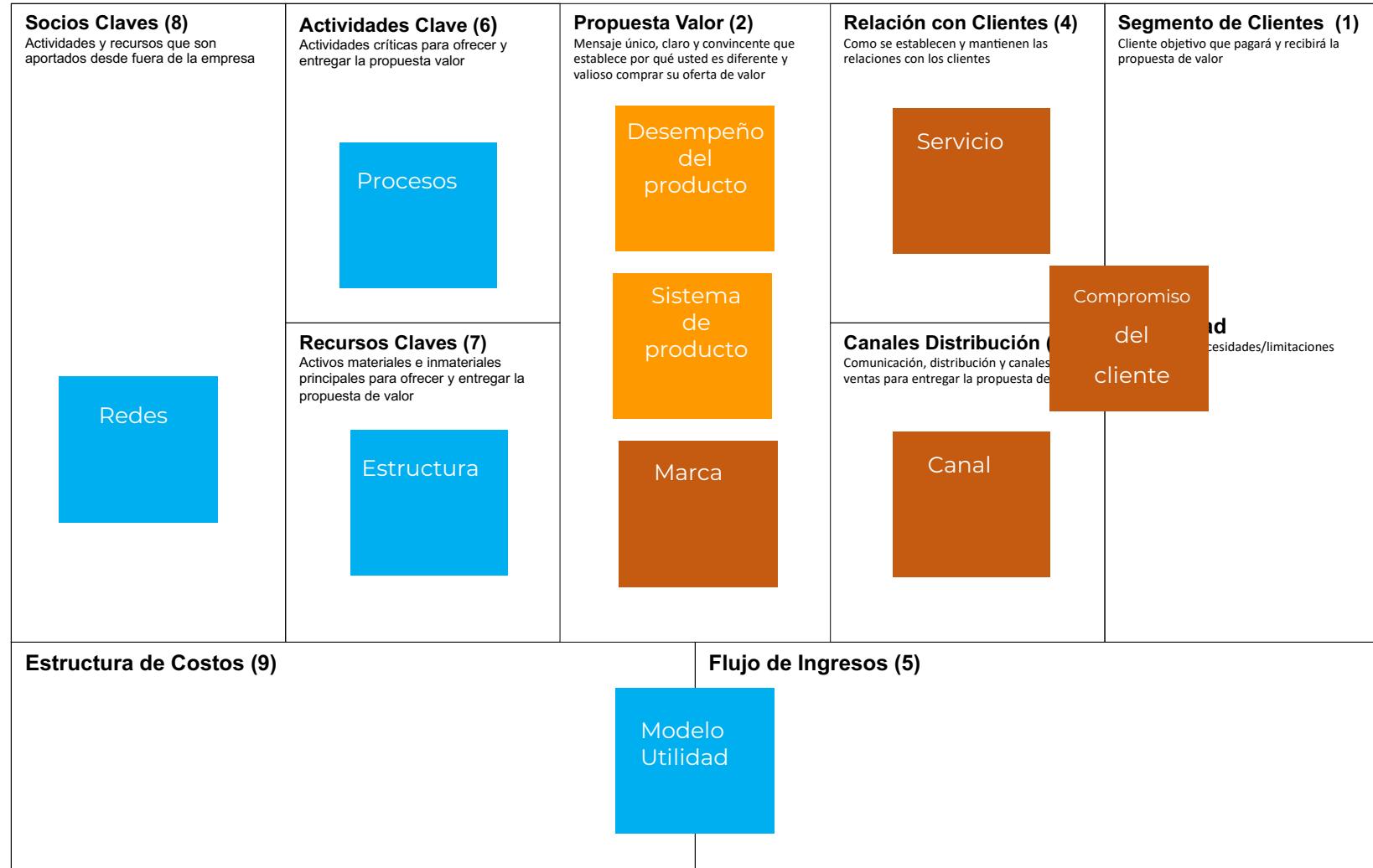
Modelo de utilidad	Hacer dinero
Redes	Conectar con otros para crear valor
Estructura	Alinear tu talento y activos
Procesos	Métodos superiores
Desempeño del producto	Características y funcionalidades
Sistema de producto	Crear productos y Servicios Complementarios
Servicio	Apoyar y mejorar el valor de la oferta
Canal	Entregar tu oferta a los Clientes
Marca	Representar su negocio y oferta
Compromiso del cliente	Desarrollar compromiso en las interacciones



Los diez tipos de innovación fueron creados por Doblin, una consultora de innovación fundada en 1971, por Larry Keeley y Jay Doblin. Durante casi cuatro décadas analizaron más de 2.000 empresas exitosas, entre ellas IBM, Amazon y Ford Model T, para determinar los patrones de movimientos innovadores dentro de las empresas exitosas.

Doblin es ahora una unidad de Deloitte Consulting LLP, donde Keeley se desempeña como director.

Canvas modelo de negocios y 10 tipos de innovación



10 Tipos de Innovación



En promedio, las empresas más innovadoras del mundo usan 3,6 tipos diferentes de innovación en un solo producto o servicio nuevo, mientras que los innovadores promedio solo usan 1,8 tipos de innovación en total. La combinación de los tipos hace que los movimientos sean más difíciles de replicar por parte de los competidores.

TOP INNOVATOR PERFORMANCE BY THE NUMBERS



This chart takes a more detailed look at the top innovators, public companies using one or two, three or four, and five or more types. We charted their performance over five years, benchmarked against the S&P 500.

Obviously, it is impossible to credit innovation alone for the performance premium of these firms. Still, it is reasonable to argue that innovation does contribute to the value of a firm, including the future expectations that investors value.

Significativamente, los principales innovadores sobresalen en el S&P 500. La integración de más tipos de innovación puede ayudar a generar rendimientos financieros superiores.

CONFIGURACIÓN



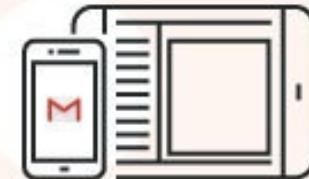
MODELO DE UTILIDAD

El **New York Times** pasó de su modelo de medios tradicional basado en publicidad a la suscripción de usuarios digitales .



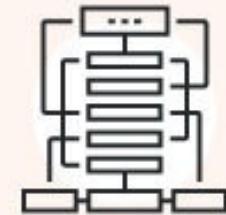
ESTRUCTURA

La "regla del 20% " de **Google**, que permitía a los empleados trabajar en proyectos pequeños, llevó a la creación de Gmail y Google News.



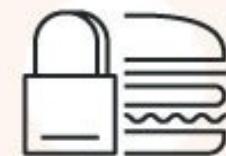
REDES

Henry Ford fue uno de los primeros industriales en controlar todo su canal de suministro, una estrategia que más tarde se denominó integración vertical



PROCESOS

McDonald's animó a sus franquiciados a desarrollar y lanzar su propio producto alimenticio nuevo, lo que llevó a éxitos como el Egg McMuffin.

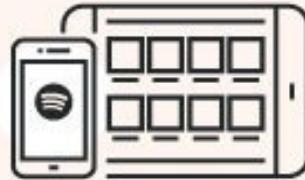


OFERTA



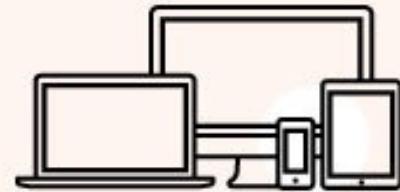
RENDIMIENTO DE PRODUCTO

Spotify creó un producto de streaming imprescindible que superó a sus competidores en términos de velocidad de respuesta y experiencia del usuario.



SISTEMA DE PRODUCTO

Apple ha creado un extenso ecosistema de productos que funcionan juntos, creando valor adicional para los usuarios.

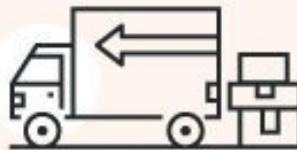


EXPERIENCIA



SERVICIO

Amazon Prime incluye envío rápido gratuito que puede hacer que los productos lleguen en tan solo 2 horas en algunas áreas metropolitanas.



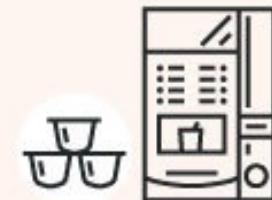
MARCA

El activismo de la marca Patagonia y sus vínculos con causas ambientales le otorgan una posición única en el mercado de ropa para actividades al aire libre.



CANAL

Nespresso capta clientes con su Club Nespresso, así como a través de la venta continua de cápsulas de café de un solo uso .



COMPROMIENTO CON EL CLIENTE

Mercedes ha lanzado un manual del propietario de realidad aumentada que reemplaza a su voluminoso predecesor y al mismo tiempo resalta los datos del conductor y del automóvil.



Mercedes-Benz



10 tipos de innovación

114 tácticas de innovación

Tipo de innovación

MODELOS DE UTILIDAD

COMO GENERAS DINERO

Modelos de utilidad innovadores reflejan un profundo entendimiento sobre que valoran los compradores , donde se encuentran nuevas formas escalables de ingresos, precios y oportunidades de margen, y donde supuestos, muchas veces con décadas de antigüedad sobre lo que cobras y como recaudas, puede ser desafiado.

CONFIGURACIÓN

Táctica de innovación

MODELOS DE UTILIDAD
CONFIGURACIÓN

1.1

PREMIUM

Fija tus precios a un margen más arriba que los de la competencia, usualmente por un producto, oferta, experiencia, servicio o marca superior.

Apple usualmente fijaba los precios de sus productos bastante más arriba que los de la competencia sin embargo, los clientes compraban Apple por su diseño, facilidad de uso y por su “caché”.

MODELO DE UTILIDAD

Cómo haces dinero

Configuración: Modelo de Utilidad

¿Cómo haces dinero?

- Los modelos de utilidad innovadores encuentran una nueva forma de convertir las propuestas de valor de una empresa en efectivo.
- Un buen modelo de utilidad refleja una comprensión profunda de lo que los clientes y usuarios realmente aprecian y dónde podrían encontrarse nuevas oportunidades de ingresos.
- Los modelos de utilidad innovadores a menudo desafían las viejas suposiciones de la industria sobre qué ofrecer, qué cobrar o cómo recaudar ingresos. En la mayoría de las industrias, el modelo de ganancias dominante a menudo no se cuestiona durante décadas.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

- ¿La empresa gana dinero de formas diferentes a las de los competidores o las normas de la industria (por ejemplo, vender un servicio cuando todos los demás venden productos)?
- ¿Son los márgenes (particularmente márgenes brutos) significativamente más altos o más bajos que los de los competidores?
- ¿Existen diferencias sustanciales en los costos variables o fijos?
- ¿Hay diferencias interesantes entre quién usa la oferta y quién paga por ella?
- ¿La empresa tiene múltiples flujos de ingresos de diferentes grupos?
- ¿El negocio genera dinero en efectivo rápidamente (o inmediatamente)?
- ¿Los requerimientos de capital de trabajo son bajos (o incluso negativos)?

¿Cómo haces dinero?

21 tácticas para innovar en el Modelo de Utilidad

PREMIUM	CONCESIÓN DE LICENCIAS	FINANCIAMIENTO
LIDERAZGO EN COSTOS	PLATAFORMA DE PARTICIPACIÓN	PRECIO INCLUIDO
MICRO TRANSACCIONES	SUBASTA	PRECIOS DESAGREGADOS
TRANSACCIONES A ESCALA	USUARIO DEFINIDO	USO DOSIFICADO
ESCASEZ FORZADA	FREEMIUM (GRATIS/PREMIUM)	BASE INSTALADA
SUSCRIPCIONES	PRECIOS FLEXIBLES	RIESGO COMPARTIDO
MEMBRESÍAS	FLOTADOR	FINANCIADO POR PUBLICIDAD



¿Cómo haces dinero?

21 tácticas para innovar en el Modelo de Utilidad



MODELOS DE UTILIDAD
CONFIGURACIÓN 1.1

PREMIUM

Fija tus precios a un margen más arriba que los de la competencia, usualmente por un producto, oferta, experiencia, servicio o marca superior.

Apple usualmente fijaba los precios de sus productos bastante más arriba que los de la competencia sin embargo, los clientes compraban Apple por su diseño, facilidad de uso y por su “caché”.

REDES

¿Cómo te conectas con otros para crear valor?

Configuración: Redes

¿Cómo te conectas con otros para crear valor?

- En el mundo hiperconectado de hoy, ninguna empresa puede ni debe hacer todo sola. Las innovaciones de red brindan a las empresas una forma de aprovechar los procesos, tecnologías, ofertas, canales y marcas de otras empresas.
- Estas innovaciones significan que una empresa puede capitalizar sus propias fortalezas mientras aprovecha las capacidades y los activos de los demás.
- Las innovaciones de red también ayudan a los ejecutivos a compartir el riesgo en el desarrollo de nuevas ofertas y empresas. Estas colaboraciones pueden ser breves o duraderas, y pueden formarse entre aliados cercanos o incluso competidores acérrimos.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

¿Trabaja la empresa con otras empresas o colaboradores para desarrollar nuevas ofertas que impulsen un cambio de negocio?

- ¿La empresa permite las ofertas de otros jugadores al prestarles sus canales, procesos, marcas u otros activos únicos?
- ¿Ha formado la compañía alguna asociación inusual -por ejemplo, con empresas que no parecen estar relacionadas con su negocio actual, o con los competidores?
- ¿La empresa colabora con sus proveedores y/o clientes para desarrollar, probar o comercializar nuevos productos/servicios?

¿Cómo te conectas con otros para crear valor?

II tácticas para Innovar en Redes

COMPETENCIA

COLABORACIÓN

CROWDFUNDING

INNOVACIÓN ABIERTA

ALIANZAS

MERCADOS SECUNDARIOS

FUSIÓN/ADQUISICIÓN

CONSOLIDACIÓN

INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

ASOCIACION COMPLEMENTARIA

FRANQUICIAS



¿Cómo te conectas con otros para crear valor?

II tácticas para Innovar en Redes



REDES

COMO CONECTAS CON OTROS PARA CREAR VALOR

Innovaciones en las redes proporcionan una manera para que las firmas puedan apalancar procesos, tecnologías, oferta , canales y marcas de terceros- virtualmente cada componente de una empresa. Ninguna compañía puede o debería hacer todo de forma autónoma y tales innovaciones significan que puedes capitalizar en base a tus propias fortalezas mientras aprovechas las capacidades y activos de otros.

CONFIGURACIÓN



REDES
CONFIGURACIÓN 2.1

COMPETENCIA

Une fuerzas con alguien que normalmente sería tu competencia para alcanzar metas en común.

Boston Scientific y Angiotech trabajaron juntos para desarrollar Taxus, un stent (endoprótesis vascular) recubierto en fármacos, el cual superó la oferta de Johnson & Johnson llegando a ser número uno en ventas de stents coronarios.

ESTRUCTURA

¿Cómo organizas y alineas tus talentos y activos?

Configuración: Estructura

¿Cómo organizas y alineas tus talentos y activos?

- Las innovaciones de estructura (organizacionales/gestión) se centran en organizar los activos de la empresa (hardware, humanos o intangibles) de formas únicas para crear valor.
- Pueden incluir de todo, desde sistemas superiores de gestión de talentos hasta ingeniosas configuraciones de maquinaria pesada.
- Los costos fijos y las funciones corporativas de una empresa también se pueden mejorar mediante innovaciones de estructura, incluidos departamentos como Recursos Humanos, I + D y TI.
- Idealmente, estas innovaciones también ayudan a atraer talento a la organización creando entornos de trabajo sumamente productivos o fomentando un nivel de desempeño que los competidores no pueden igualar.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

- ¿Tiene la empresa una estructura organizativa única o inusual?
- ¿Es la compañía conocida por atraer a los mejores talentos en un campo o función particular?
- ¿Utiliza la empresa activos de formas muy diferentes a las de los competidores -por ejemplo, estandarización inusual o diversidad de máquinas u otros equipos?

¿Cómo organizas y alineas tus talentos y activos?

10 tácticas para innovar en Estructura

SISTEMA DE INCENTIVO

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

DISEÑO ORGANIZACIONAL

GESTIÓN DESCENTRALIZADA

ESTANDARIZACIÓN DE ACTIVOS

UNIVERSIDAD CORPORATIVA

INVESTIGA LA MULTITUD

EXTERNALIZACIÓN

CENTRO DE COMPETENCIA

INTEGRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)



¿Cómo organizas y alineas tus talentos y activos?

10 tácticas para innovar en Estructura



ESTRUCTURA

COMO ALINEAS TU TALENTO Y TUS ACTIVOS.

Las innovaciones estructurales están focalizadas en construir organizaciones de activos humanos y sólidos, únicas y creadoras de valor que van desde sistemas de administración de talento hasta equipamiento que requiere de gran capital. Muchas veces afectan los costos fijos y gastos generales de una empresa incluyendo RH, I&D y TI. Estos crean valor de diferentes maneras, por ejemplo atraer talento a la organización permitiendo un desempeño que los competidores no pueden igualar.

CONFIGURACIÓN



**ESTRUCTURA
CONFIGURACIÓN** **3.1**



SISTEMA DE INCENTIVO

Ofrece recompensa (financiera o no financiera) para entregar motivación a cierto curso de acción.

3M alentó a sus empleados a que pasaran el 15% de su tiempo trabajando en proyectos de investigación de su elección y los recompensaba por cualquier patente que recibieran.

PROCESOS

¿Cómo contar con métodos superiores para realizar tu trabajo?

Configuración: Procesos

¿Cómo contar con métodos superiores para realizar tu trabajo?

- Innovar aquí requiere un cambio drástico del “business as usual” que permita a la empresa utilizar capacidades únicas, funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes líderes en el mercado.
- Las innovaciones de procesos a menudo forman la competencia medular de una empresa y pueden incluir enfoques patentados o propietarios que brindan ventajas durante años o incluso décadas.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

- ¿Tiene la empresa especialización en hacer o entregar productos, servicios y plataformas?
- ¿Los costos variables o el capital de trabajo de la empresa son sustancialmente más bajos que los de la competencia o comparados con las normas de la industria?
- ¿La compañía posee un grupo de patentes alrededor de una tecnología, metodología o proceso particular?

¿Cómo contar con métodos superiores para realizar tu trabajo?

13 tácticas para innovar en Procesos

LOCALIZACIÓN

ANÁLISIS PREDICTIVO

GENERADO POR EL USUARIO

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

SISTEMA DE LOGÍSTICA

DISEÑO ESTRATÉGICO

PROPIEDAD INTELECTUAL

PRODUCCIÓN SIN DESPERDICIOS

MANUFACTURA FLEXIBLE

EXTERNALIZACIÓN ABIERTA

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS EFICIENTES

PRODUCCIÓN SEGÚN DEMANDA



¿Cómo contar con métodos superiores para realizar tu trabajo?

13 tácticas para innovar en Procesos

PROCESOS

COMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocio y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en “la forma habitual de hacer negocios” que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

CONFIGURACIÓN

PROCESOS
CONFIGURACIÓN

4.1

LOCALIZACIÓN

Adapta la oferta, los procesos o las experiencias teniendo como objetivo un grupo o cultura específica.

Macy's implementó la iniciativa “My Macy's” para adaptar cada uno de los productos y ofertas de una tienda a los mercados locales donde se encontraban. El vendedor minorista invierte en nuevos sistemas para capturar información localizada y se asegura de que el inventario correcto llegara a la tienda.

DESEMPEÑO DE PRODUCTO

¿Cómo desarrollar características distintivas y funcionalidades?

Oferta: Desempeño del producto

¿Cómo desarrollar características distintivas y funcionalidades?

- Este tipo de innovación involucra tanto productos completamente nuevos como actualizaciones y extensiones de línea que agregan un valor sustancial.
- Con demasiada frecuencia, la gente confunde el rendimiento del producto con la suma de los esfuerzos en la innovación. Ciertamente es importante, pero siempre vale la pena recordar que es solo uno de los diez tipos de innovación y, a menudo, es el más fácil de copiar para los competidores.
- Las innovaciones en el rendimiento del producto que brindan una ventaja competitiva a largo plazo son la excepción y no la regla.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

¿La empresa produce una oferta notablemente superior que domina la cuota de mercado o gana una prima sustancial?

- ¿Los productos de la compañía poseen características únicas y funcionalidad que cautivan a los clientes? Por el contrario, ¿son los productos de la empresa notablemente más simples y fáciles de usar que los de los competidores?
- ¿Están los productos únicamente diseñados o enfocados en nichos y audiencias particulares de una manera que otros no pueden igualar?

¿Cómo desarrollar características distintivas y funcionalidades?

12 tácticas para innovar en Desempeño del Producto

PRODUCTO SUPERIOR

FÁCIL DE USAR

ESTILO

ENFOQUE

CONSERVACIÓN

SENSIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

PERSONALIZACIÓN

FUNCIONALIDAD AGREGADA

SIMPLIFICACIÓN DEL RENDIMIENTO

AGREGAR FUNCIONALIDADES

SEGURIDAD

FUNCIONALIDAD CAUTIVADORA



¿Cómo desarrollar características distintivas y funcionalidades?

12 tácticas para innovar en Desempeño del Producto

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

COMO TUS EMPLEADOS PUEDE DISTRINGUIR CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONALIDADES

La innovación en el rendimiento del producto considera el valor y el rendimiento de la oferta de una compañía. Este tipo de innovación incluye productos completamente nuevos, como también otras líneas que entregan valor sustancial. Los equipos de innovación fallan regularmente al dejar de lado este tipo de innovación, un error común pero costoso.

OFERTA

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO
OFERTA 5.1

PRODUCTO SUPERIOR

Desarrolla una oferta con diseño, calidad y/o experiencia excepcional.

Dyson creó aspiradoras que prometían nunca perder su poder de succión. Clientes entusiastas estaban tan impresionados que organizaban "Fiestas Dyson" para mostrar que las aspiradoras Dyson eran capaces de recoger la suciedad que otras aspiradoras dejaban atrás.

SISTEMA DE PRODUCTO

¿Cómo crear productos y servicios complementarios?

Oferta : Sistema de productos

¿Cómo crear productos y servicios complementarios?

- Las innovaciones del sistema de productos se basan en cómo los productos y servicios individuales se conectan o combinan para crear un sistema robusto y escalable.
- Se fomentan mediante la interoperabilidad, la modularidad, la integración y otras formas de crear conexiones valiosas entre ofertas distintas y dispares.
- Las innovaciones del sistema de productos ayudan a construir ecosistemas que cautivan y deleitan a los clientes y se defienden de la competencia

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

- ¿La compañía fabrica varios productos que se conectan entre sí de maneras únicas?
- ¿Están los otros jugadores creando productos que interactúan con las ofertas de la empresa o incluso dependen de ellos para funcionar?
- ¿Ofrece la empresa productos y servicios distintos que también pueden integrarse o adquirirse como paquetes?

¿Cómo crear productos y servicios complementarios?

6 tácticas para innovar en Sistema del Producto

PLATAFORMAS DE PRODUCTOS/SERVICIOS

EXTENSIONES/ PLUG- INS

SISTEMAS MODULARES

PAQUETES DE PRODUCTOS

COMPLEMENTOS

OFERTA INTEGRADA



¿Cómo crear productos y servicios complementarios?

6 tácticas para innovar en Sistema del Producto



SISTEMA DE PRODUCTO

CÓMO CREA PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Las innovaciones en sistemas de productos se refieren a cómo productos y servicios individuales pueden conectar entre ellos, y potencialmente agruparse, para crear una oferta más robusta, escalable y sostenible. Estos sistemas usualmente forman “plataformas” que pueden ser construidas o ser utilizadas en múltiples formas, motivando a otros- incluso competidores- a que también sean parte de la construcción del sistema.

OFERTA

SISTEMA DEL PRODUCTO OFERTA 6.1

PLATAFORMAS DE PRODUCTOS/SERVICIOS

Desarrolla sistemas que te conecten con otros productos y servicios asociados para crear una oferta holística.

Apple creó un ecosistema alrededor del iPod permitiéndole a los usuarios poder comprar, administrar y escuchar música. Luego creo la App Store, un sistema donde terceros podían crear y vender sus aplicaciones, accesorios y otros tipos de contenido para los productos Apple.

SERVICIO

¿Cómo das soporte y amplificas el valor de tu oferta?

Experiencia: Servicio

¿Cómo das soporte y amplificas el valor de tu oferta?

- Las innovaciones en el servicio garantizan y mejoran la utilidad, el rendimiento y el valor aparente de una oferta.
- Hacen que un producto sea más fácil de probar, usar y disfrutar; revelan características y funcionalidades que los clientes de otro modo podrían pasar por alto.
- Solucionan problemas y suavizan los momentos difíciles en el “customer journey”
- Si se hacen bien, transforman incluso a los productos promedios en experiencias atractivas que los clientes buscan una y otra vez.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

- ¿Los clientes se quejan de sus interacciones con la empresa, especialmente aquellos casos en que las cosas salieron mal y la empresa de alguna manera hizo todo bien?
- ¿Ofrece la empresa garantías en torno a sus ofertas?
- ¿Ha implementado la compañía sitios web, líneas de ayuda u otros métodos que destacan funciones o aplicaciones adicionales del producto o que facilitan el uso de sus servicios?
- ¿Existen comunidades robustas que celebran los servicios, ayudan a los clientes a conectarse con usuarios con ideas afines o mejoran su experiencia?

¿Cómo das soporte y amplificas el valor de tu oferta?

12 tácticas para innovar en Servicio



SERVICIO

COMO MANTIENES Y AUMENTAS EL VALOR QUE LO QUE OFRECES

La innovación en servicios comprende las actividades y beneficios adicionales que las empresas entregan junto con su oferta básica, para asegurar que los clientes reciban un valor total sobre el producto. Estos tienden a incluir la cantidad de aceptación de los planes de servicio, servicio al cliente, información y educación a la medida, y garantías o reparaciones.

E X P E R I E N C I A



SERVICIO EXPERIENCIA **7.1**

PRUÉBALO ANTES DE COMPRAR

Permítele a los clientes probar y experimentar lo que estás ofreciendo antes de invertir en ello.



Mercedes Benz le ofreció a los huéspedes del Hotel Ritz Carlton acceso a un programa de lujo que les permitía acceso ilimitado a su nuevo sedán insignia durante su estadía.

CANAL

¿Cómo entregas tus propuestas de valor a clientes y usuarios?

Experiencia: Canal

¿Cómo entregas tus propuestas de valor a clientes y usuarios?

- Las innovaciones de canal abarcan todas las formas en que conecta las ofertas de su empresa con sus clientes y usuarios.
- Si bien el comercio electrónico se ha convertido en una fuerza dominante en los últimos años, los canales tradicionales como las tiendas físicas siguen siendo importantes, especialmente cuando se trata de crear experiencias inmersivas.
- Los innovadores expertos en este tipo a menudo encuentran formas múltiples pero complementarias de llevar sus productos y servicios a los clientes.
- Su objetivo es garantizar que los usuarios puedan comprar lo que quieran, cuando y como lo quieran, con un mínimo de fricción y costo y con el máximo placer.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

- ¿Ofrece la empresa sus ofertas a los clientes y usuarios de manera tal que desafían o confunden respecto a lo que es habitual dentro de la industria?
- ¿Utiliza la compañía diferentes canales de manera complementaria -por ejemplo, exhibiendo productos en puntos de venta, pero entregándolos a través de canales directos o virtuales?
- ¿Otros actores -incluyendo socios, clientes e incluso competidores- ayudan a vender o entregar las ofertas de la compañía?

¿Cómo entregas tus propuestas de valor a clientes y usuarios?

11 tácticas para innovar en Canal

DIVERSIFICACIÓN

TIENDA INSIGNIA

IR DIRECTAMENTE

CANALES NO TRADICIONALES

BAJO DEMANDA

VENTA CRUZADA

GENERA PRESENCIA

DISTRIBUCIÓN INDIRECTA

MARKETING MULTI NIVEL

CONTEXTO ESPECÍFICO

CENTRO DE EXPERIENCIAS



¿Cómo entregas tus propuestas de valor a clientes y usuarios?

11 tácticas para innovar en Canal

CANAL

COMO DISTRIBUYES TU OFERTA A LOS CONSUMIDORES Y USUARIOS

La innovación en canales abarca todas las formas en que distribuyes la oferta de la empresa. Las innovaciones exitosas en canales definen nuevas formas en que los usuarios y consumidores pueden comprar lo que desean, cómo y cuándo lo desean, con un mínimo de fricciones y costos de transacción.

EXPERIENCIA

CANAL EXPERIENCIA 8.1

DIVERSIFICACIÓN

Expande y crea nuevos o diferentes canales.

Nespresso comenzó vendiendo a través de tercera personas (minoristas), pero luego abrió su propia tienda y comenzó un servicio web y telefónico para ordenar a través del Club Nespresso.

MARCA

¿Cómo muestras tus propuestas de valor y negocios?

Experiencia: Marca

¿Cómo muestras tus propuestas de valor y negocios?

- Las innovaciones de marca ayudan a garantizar que los clientes y usuarios reconozcan, recuerden y prefieran sus ofertas a las de sus competidores o sustitutos.
- Son el resultado de estrategias cuidadosamente diseñadas que se implementan en muchos puntos de contacto entre la empresa y sus clientes, incluidas las comunicaciones, la publicidad, las interacciones de servicio, los entornos de canal y la conducta de los empleados y socios comerciales.
- Las innovaciones de marca pueden transformar los productos básicos en productospreciados y conferir significado, intención y valor a las ofertas y a la empresa.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

- ¿Tiene la empresa una identidad inusualmente distinta o vívida, particularmente en comparación con sus rivales?
- ¿La marca de la empresa es utilizada por otros socios comerciales, incluidos proveedores, clientes o incluso competidores?
- ¿Los clientes y usuarios de la empresa se ven a sí mismos como parte de una comunidad o movimiento distinto centrado alrededor de la marca?
- ¿Ha extendido la compañía una marca a una variedad inusualmente diversa de negocios, o ha utilizado su marca para fomentar la integración y la conectividad entre las ofertas?

¿Cómo muestras tus propuestas de valor y negocios?

8 tácticas para innovar en Marca

EXTENSIÓN DE MARCA

CERTIFICACIÓN

ALINEACIÓN DE LOS VALORES

TRANSPARIENCIA

ASOCIACIONES DE MARCA

APALANCAMIENTO DE MARCA

ETIQUETA PRIVADA

COMPONENTES DE LA MARCA



¿Cómo muestras tus propuestas de valor y negocios?

8 tácticas para innovar en Marca

MARCA

COMO REPRESENTAS TU NEGOCIO Y TU OFERTA

Las innovaciones de marca te aseguran que lo que ofreces será preferido por sobre lo que ofrece la competencia o los productos substitutos. Estas articulan una "promesa" que atrae a los consumidores y que transmite una identidad que los distingue. Son, generalmente, producto de estrategias cuidadosamente diseñadas que son implementadas en puntos de contacto claves que incluyen comunicaciones, interacciones y la conducta de los empleados y socios del negocio.

EXPERIENCIA

MARCA
EXPERIENCIA

9.1

EXTENSIÓN DE MARCA

Ofrece un nuevo producto o servicio bajo el alero de una marca existente.

Condé Nast International expandió su marcas de revistas a negocios que no estaban relacionados con la publicación, incluyendo el GQ Bar y Vogue Café en Moscú y la Universidad Condé Nast de Moda y Diseño en Londres- resultando en nuevas experiencias, puntos de contacto y fuentes de ingresos.

COMPROMISO DEL CLIENTE

¿Cómo desarrollar compromiso en las interacciones?

Experiencia: Compromiso o fidelización de clientes

¿Cómo desarrollar compromiso en las interacciones?

Las innovaciones de Customer Engagement tienen que ver con comprender las aspiraciones profundamente arraigadas de los clientes y usuarios, y utilizar esos conocimientos para desarrollar conexiones significativas entre ellos y la empresa.

Las grandes innovaciones de “customer engagement” ayudan a las personas a encontrar formas de hacer que partes de sus vidas sean más memorables, satisfactorias, placenteras, incluso mágicas.

¿Cómo identificar oportunidades de innovación?

- ¿La compañía toma algo difícil o complejo y lo hace fácil para que los usuarios logren o dominen?
- ¿Las ofertas de la compañía cobran identidad y vida propia?
- ¿Las ofertas confieren una identidad, un estado o un sentido de reconocimiento único a los usuarios?
- ¿Los clientes hablan de cómo un producto o servicio se ha convertido en una parte de sus vidas?

¿Cómo desarrollar compromiso en las interacciones?

10 tácticas para innovar en Compromiso del Cliente

EXPERIENCIAS QUE “HACEN POSIBLE”
MAESTRÍA
AUTONOMÍA Y AUTORIDAD
PERSONALIZACIÓN
ESTATUS Y RECONOCIMIENTO

EXPERIMENTA LA AUTOMATIZACIÓN
SIMPPLIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA
SELECCIONA Y ORGANIZA
COMUNIDAD Y PERTENENCIA
CAPRICHOS Y PERSONALIDAD



¿Cómo desarrollar compromiso en las interacciones?

10 tácticas para innovar en Compromiso del Cliente

COMPROMISO CON EL CLIENTE

COMO FOMENTAR LAS INTERACCIONES DISTINTIVAS

Las innovaciones relacionadas al compromiso con el cliente, buscan lograr entender las aspiraciones profundamente arraigadas de tus consumidores y usuarios, para lograr establecer conexiones significativas con ellos ofreciéndoles una plataforma para explorar, o encontrar la forma de hacer parte de sus vidas más memorables, satisfactorias o simplemente encantadoras.

E X P E R I E N C I A

COMPROMISO CON EL CLIENTE
EXPERIENCIA

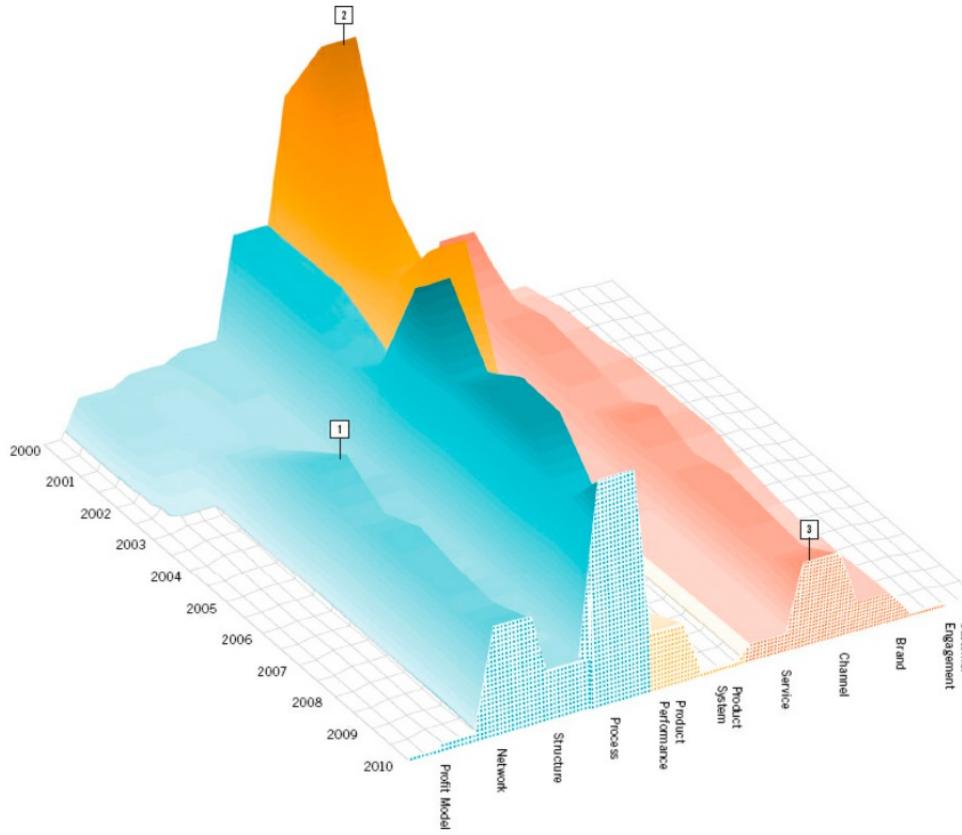
10.1

EXPERIENCIAS QUE “HACEN POSIBLE”

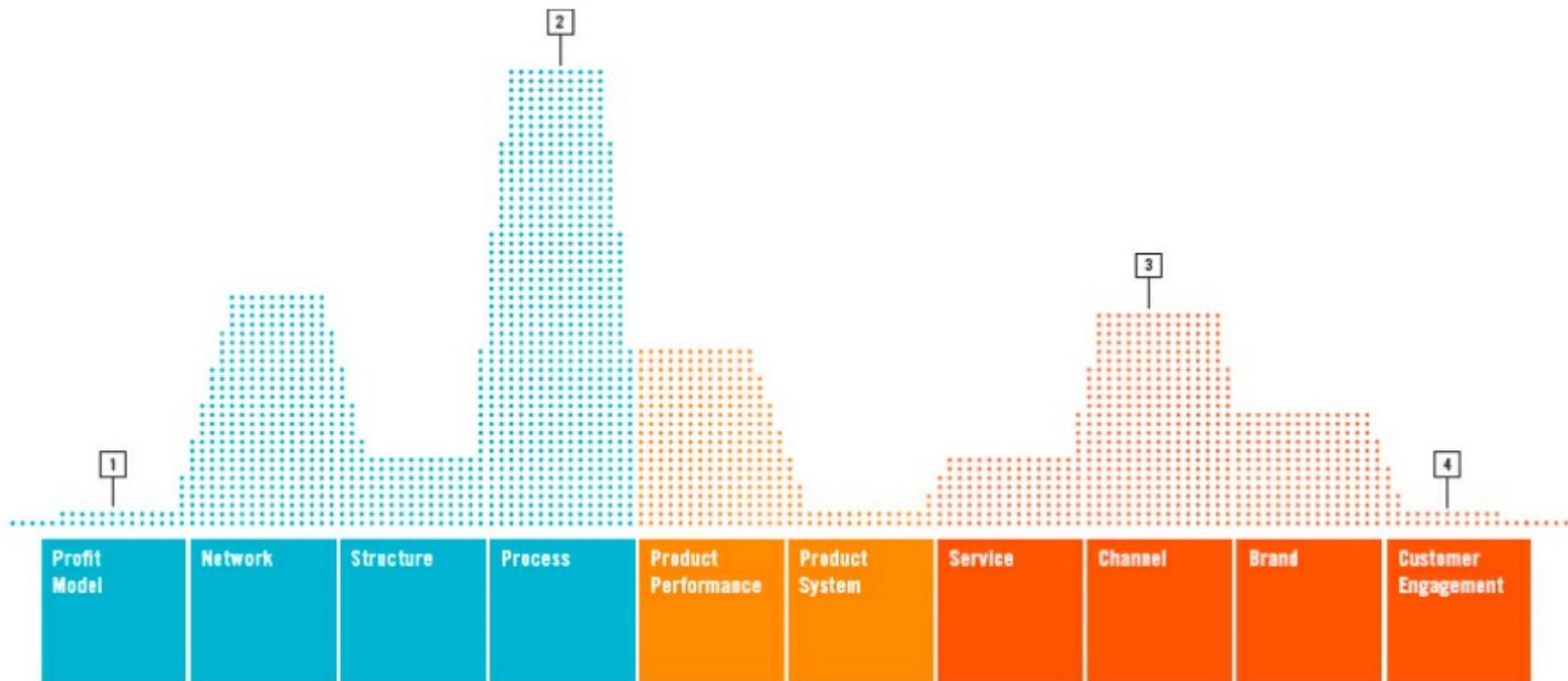
Extiende el ámbito de lo que es posible ofreciendo una experiencia previamente improbable.

Turntable.fm, es un sitio web social musical que le permite a las personas tocar música juntos y construir en conjunto estaciones de radio en vivo con intimas y temáticas “salas”, con amigos, extraños e incluso celebridades- a pesar de que todos los usuarios se encuentran en diferentes locaciones.

Focos de innovación en las industrias

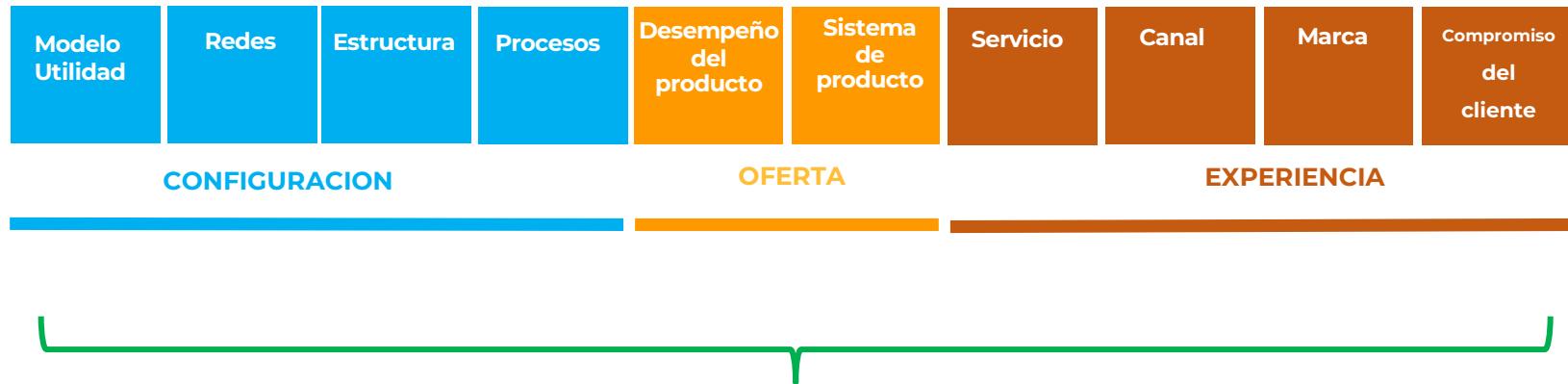


Industria farmacéutica años 2010



- 1. Innovación del modelo de ganancias**
- 2. Innovación en proceso por disminución en rendimiento del producto**
- 3. Creación de nuevos canales virtuales**
- 4. Ir más allá de Share of Voice a una participación genuina**

Detección de los cambios y focos de innovación



¿Dónde innova su empresa?

¿Dónde innova la industria?

¿Dónde innovan las empresas que están sirviendo a los clientes de nuevas formas?

¿Dónde hay necesidades o segmentos de clientes descuidados?

¿Qué fuerzas de cambio o tendencias están ocurriendo?

¿Cómo se aplican los 10 tipos?

¡Comprenda el centro de gravedad de su industria para poder duplicar sus esfuerzos y hacer algo diferente!

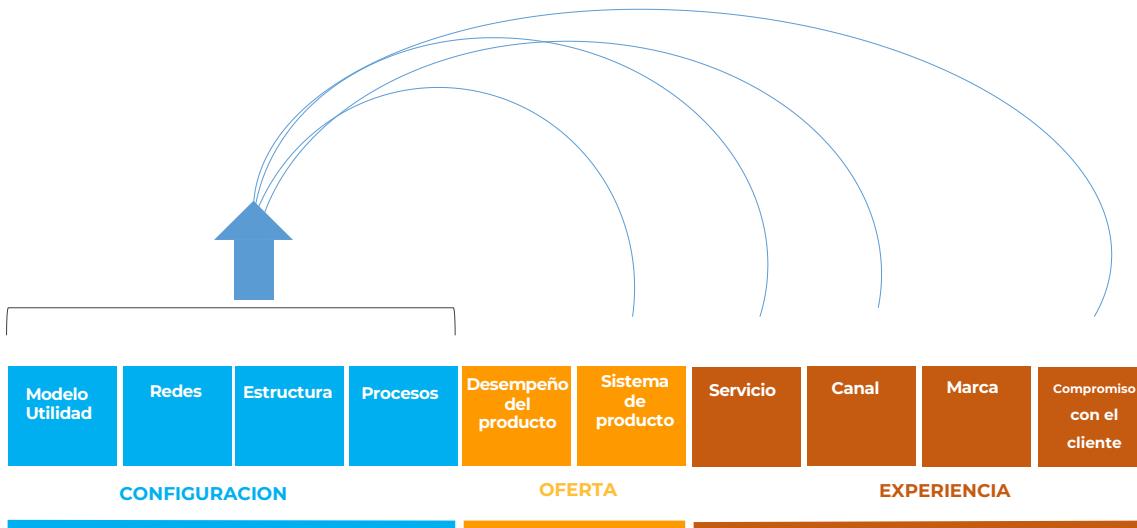


Tres Cambios de Innovación



I.- Cambio de configuración (modelo negocios)

Este tipo de innovación se centra primero en configurar activos, capacidades y otros elementos de la cadena de valor para servir a los clientes y ganar dinero de manera diferente.

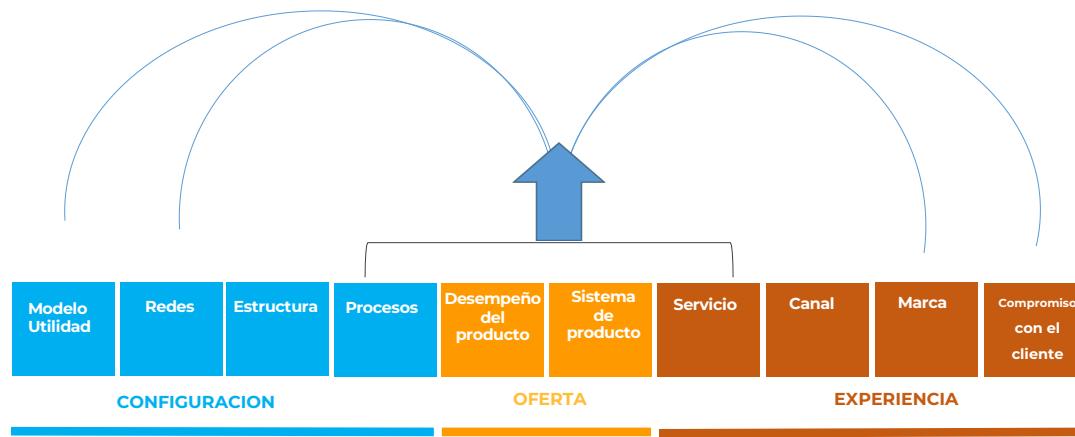


Enfóquese inicialmente en el lado izquierdo del marco (los tipos incluyen modelo de beneficio, red, estructura y proceso). Luego, muévase hacia la derecha para agregar los tipos complementarios que necesita para que el modelo de negocio funcione

Zipcar reimaginó cómo podría abordar la industria de alquiler de automóviles creando una flota de automóviles en red y desarrollando una nueva forma para que los clientes reserven y paguen los viajes. El resultado: los conductores pagan por hora por los coches convenientemente estacionados en los barrios cercanos.

2.- Cambio de plataforma

La innovación impulsada por la plataforma se centra en reinventar, recombinar o encontrar nuevas conexiones entre capacidades y ofertas para crear nuevo valor para los clientes

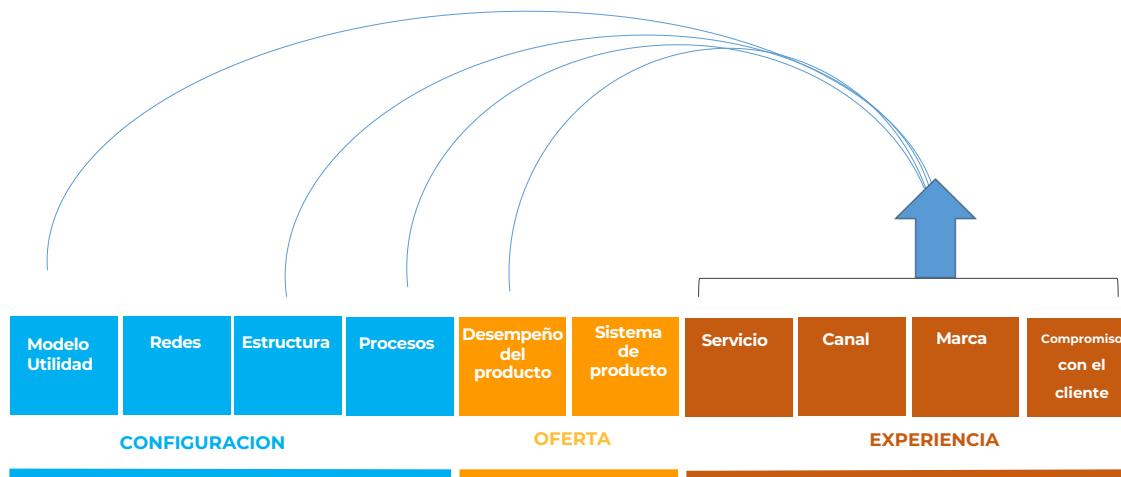


Enfóquese inicialmente en el lado izquierdo del marco (los tipos incluyen modelo de beneficio, red, estructura y proceso). Luego, muévase hacia la derecha para agregar los tipos complementarios que necesita para que el modelo de negocio funcione

Amazon creó una sólida plataforma de comercio electrónico que vende libros a los consumidores. Desde entonces, ha aprovechado su propia infraestructura, experiencia y datos para impulsar ola tras ola de innovación desde esta fundación, desde brindar servicios web para otras empresas hasta catalizar la industria del libro electrónico.

3.- Cambio experiencia del cliente

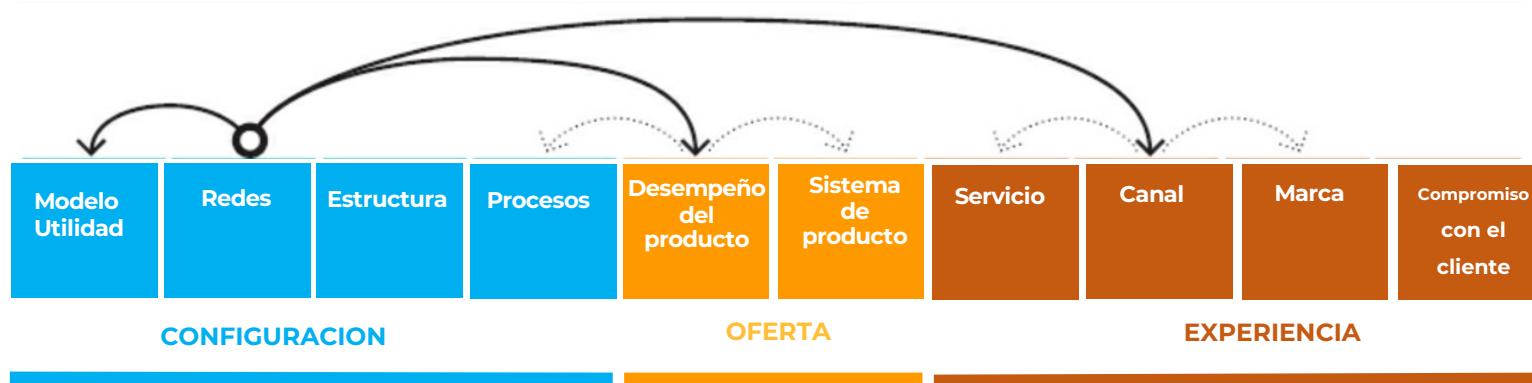
Este tipo de innovación inicialmente conecta, sirve e involucra a los clientes de maneras distintivas, influyendo en sus interacciones con su empresa y sus ofertas.



Starbucks creó una franquicia global tomando los principios de las cafeterías europeas y aplicándolos a escala. El objetivo: proporcionar entornos minoristas que ofrecieran a los clientes servicios y productos consistentes en cualquier parte del mundo.

Tres formas de interactuar con las tácticas de innovación

I.- Anclar y ampliar



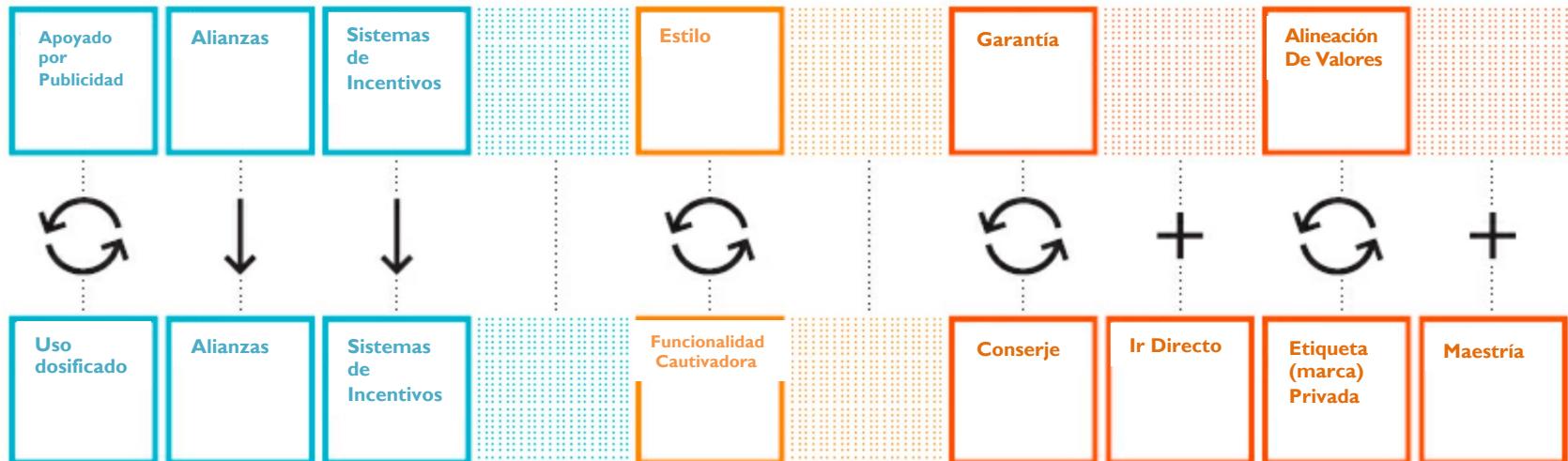
Metodología : Selecciona un “ancla de innovación” alrededor de la cual construirás tu concepto o negocio. Esto debe situarse en el núcleo del valor que entregas a los clientes y cómo superas a los competidores. Podría ser uno de los Diez Tipos de innovación, o una táctica específica dentro de un tipo. A partir de ahí, considera qué otros tipos y tácticas se requieren para hacer funcionar tu concepto, y cuáles adicionales podrían ayudar a respaldar y amplificar su impacto.

Tres formas de interactuar con las tácticas de innovación

2.- Agregar y Sustituir



TACTICAS EN USO : OFERTA EXISTENTE



TACTICAS EN USO : NUEVA CONFIGURACIÓN

Metodología : Primero intenta agregar tácticas de otros tipos de innovación que no estás utilizando hoy. Luego, intenta sustituir tácticas: cambia las que ya estás utilizando y reemplázalas con aquellas que podrían mejorar tu economía operativa o la satisfacción de tus clientes

Tres formas de interactuar con las tácticas de innovación

3.- Uso al azar



Metodología

- Elige de tres a seis tácticas al azar.
- Desafíate a ti mismo a imaginar nuevos negocios y ofertas que las utilizarían.
- Es muy recomendable y divertido tomar un equipo, repartirles una mano de póker de innovación y ver qué hacen para construir o modificar un negocio alrededor de las tácticas que reciben



Combinando los 10 tipos y las 114 tácticas de innovación (15 Patrones de modelos de negocios)

Innovación en modelos de Negocios



1.- CREACIÓN COLABORATIVA

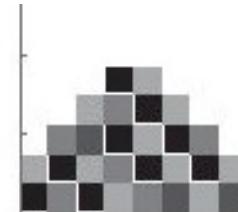
Conecta comunidades con sets de herramientas que los motive a crear ofertas para ti.

THREADLESS

Cambio:
Plataforma



Ambición:
Cambiar los límites



Industria:
Vestuario



CREACIÓN COLABORATIVA

Conecta comunidades con sets de herramientas que los motive a crear ofertas para ti.

Comunidades abiertas tales como la Apache y Linux simbolizan la creación colaborativa, con miles de expertos alrededor del mundo trabajando juntos para crear un producto software que luego es a menudo ofrecido de forma gratuita. Pero la creación colaborativa no siempre está basada en la tecnología; es posible encontrar formas de tomar la increíble energía de una red, comunidades a fines, y ponerlos a trabajar en todo tipo de problemas.

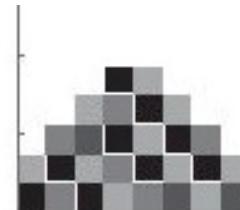
EJEMPLO

THREADLESS

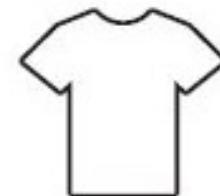
Cambio:
Plataforma



Ambición:
Cambiar los límites



Industria:
Vestuario



Threadless es una compañía de modas que no tiene diseñadores. En vez de eso, su fuente de diseños viene de su comunidad online, que consiste en compradores y colaboradores curiosos. Ideas de diseño son publicadas online, y la comunidad vota utilizando un sistema automatizado. Los diseños mejor evaluados son producidos (y a los usuarios que votaron por ese diseño se les pregunta si quieren comprarlo). Recientemente se ha movido hacia canales masivos a través de colaboraciones con empresas mayoristas como Bed Bath & Beyond- y abrió una tienda física en chicago.

Tácticas Creación Colaborativa: Parte 1

PROCESOS
CONFIGURACIÓN **4.10**

EXTERNALIZACIÓN ABIERTA

Externaliza tareas repetitivas o desafiantes, a grandes grupos de personas semi organizadas.

Threadless, una compañía web de poleras, incentivó a los visitantes de su página a crear, criticar y votar sobre el diseño de sus poleras. Las más populares eran producidas asegurando la demanda del producto.

+

PROCESOS
CONFIGURACIÓN **4.11**

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Aplica herramientas e infraestructura para administrar actividades rutinarias. De esta manera podrás liberar a algunos empleados para que realicen otra tareas.

Zipcar desarrollo el sistema de "flota rápida" para realizar un seguimiento de los patrones de uso, reunir datos sobre el uso de los vehículos por cliente, y alertar a los administradores de flotas sobre problemas en los autos. Los datos e información son críticos para mantener el sistema de Zipcar balanceado y funcionando de manera efectiva.

+

SERVICIO
EXPERIENCIA **7.9**

COMUNIDADES DE USUARIOS/SISTEMAS DE APOYO

Ofrece recursos comunitarios para productos y servicios de apoyo, uso y extensión.

Harley Davidson diseñó el programa "Mujeres conductoras" para atraer mujeres a esta compañía más bien masculina. Fiestas de garaje de bienvenida, ofrecían ambientes con menos testosterona para que las mujeres aprendieran más sobre la categoría, además de existir conductoras mujeres que servían de mentoras para las nuevas reclutas.

PROCESOS

COMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocios y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en "la forma habitual de hacer negocios" que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

C O N F I G U R A C I Ó N

SERVICIO

COMO MANTIENES Y AUMENTAS EL VALOR QUE LO QUE OFRECES

La innovación en servicios comprende las actividades y beneficios adicionales que las empresas entregan junto con su oferta básica, para asegurar que los clientes reciban un valor total sobre el producto. Estos tienden a incluir la cantidad de aceptación de los planes de servicio, servicio al cliente, información y educación a la medida, y garantías o reparaciones.

E X P E R I E N C I A

Tácticas Creación Colaborativa: Parte 2

MARCA

COMO REPRESENTAS TU NEGOCIO Y TU OFERTA

Las innovaciones de marca te aseguran que lo que ofreces será preferido por sobre lo que ofrece la competencia o los productos substitutos. Estas articulan una "promesa" que atrae a los consumidores y que transmite una identidad que los distingue. Son, generalmente, producto de estrategias cuidadosamente diseñadas que son implementadas en puntos de contacto claves que incluyen comunicaciones, interacciones y la conducta de los empleados y socios del negocio.

EXPERIENCIA

MARCA
EXPERIENCIA

9.3

ALINEACIÓN DE LOS VALORES

Haz que tu marca represente una gran idea o un conjunto de valores y exprésalos consistentemente en todos los aspectos de tu compañía.

Method diseñó una línea de "encimeras que valen la pena", a partir de la línea de productos ecológicos de cuidado del hogar, previniendo la presencia de químicos nocivos, diseños feos. Además invitaba a sus clientes a unirse a la comunidad Personas en contra de la suciedad"

COMPROMISO CON EL CLIENTE

COMO FOMENTAR LAS INTERACCIONES DISTINTIVAS

Las innovaciones relacionadas al compromiso con el cliente, buscan lograr entender las aspiraciones profundamente arraigadas de tus consumidores y usuarios, para lograr establecer conexiones significativas con ellos ofreciéndoles una plataforma para explorar, o encontrar la forma de hacer parte de sus vidas más memorables, satisfactorias o simplemente encantadoras.

EXPERIENCIA

COMPROMISO CON EL CLIENTE
EXPERIENCIA

10.5

ESTATUS Y RECONOCIMIENTO

Ofertas claves que otorgan significado, permitiéndole a los usuarios y a aquellos que interactúan con ello desarrollar y nutrir aspectos de su identidad.

Foursquare, una red social basada en la locación, le ofrecía alcaldías a aquellos usuarios que se registraban con mayor regularidad en ubicaciones específicas generando acaloradas batallas entre los consumidores y los lugares buscando atraer clientes.

2.- CONSUMO COLABORATIVO

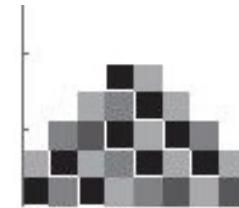
Aprovecha la conectividad para cambiar radicalmente formas tradicionales de propiedad y cambiar la forma en que los clientes se relacionan con los bienes y servicios.

ZIPCAR

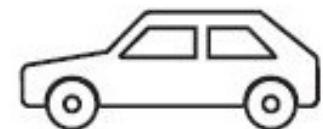
Cambio:
Configuración



Ambición:
Cambia los límites



Industria:
Arriendo de autos



CONSUMO COLABORATIVO

Aprovecha la conectividad para cambiar radicalmente formas tradicionales de propiedad y cambiar la forma en que los clientes se relacionan con los bienes y servicios.

El término “consumo colaborativo” ha sido utilizado desde los años 1970, pero ha sido realmente prominente en los años más recientes, habiendo florecido como un movimiento global para reducir los desperdicios y pensar en el bien mayor y común. En una era de escases en aumento , densidad de población, y conectividad, esperamos esperamos cada vez más que las empresas usen este conjunto particular de tácticas

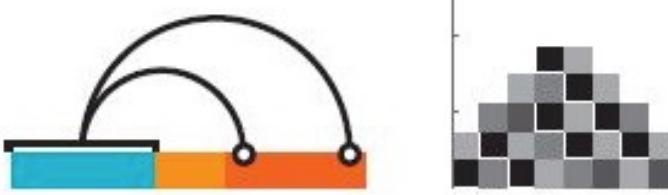
Cambio:
Configuración

Ambición:
Cambia los límites

Industria:
Arriendo de autos

EJEMPLO

ZIPCAR



La compañía refundó la mayoría de las normas de la tradicional industria del arriendo de autos. Sus autos podían ser arrendados por la hora en vez de solo poder arrendarlos por el día. No supervisó lotes ni asistentes; en vez de eso; “Los Zipcars” , como eran conocidas sus tiendas de arriendo, fueron distribuidas en garajes al través de toda la ciudad, pudiendo abrir el vehículo con una pasada de la “Tarjeta Zipcar”. En vez de ser su grupo objetivo los negocios de arriendo tradicionales, Zipcar apuntaba hacia personas que no necesitaran en auto tiempo completo(o que no querían la molestia de ser dueños de uno).

Tácticas Consumo Colaborativo: Parte 1

MODELOS DE UTILIDAD

CÓMO GENERAS DINERO

Modelos de utilidad innovadores reflejan un profundo entendimiento sobre qué valoran los compradores, donde se encuentran nuevas formas escalables de ingresos, precios y oportunidades de margen, y donde supuestos, muchas veces con décadas de antigüedad sobre lo que cobras y como recaudas, puede ser desafiado.

CONFIGURACIÓN

MODELOS DE UTILIDAD CONFIGURACIÓN

1.18

USO DOSIFICADO

Permitirle a los clientes pagar solo por lo que ellos usan.

Karma desafió el modelo de pago de wifi móvil ofreciendo incrementos de datos de banda ancha pre pagada a bajo precio que solo expiraba cuando se terminaba de utilizar el servicio en vez de cobrar pagos mensuales fijos.

PROCESOS

CÓMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocios y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en “la forma habitual de hacer negocios” que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

CONFIGURACIÓN

PROCESOS CONFIGURACIÓN

4.11

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Aplica herramientas e infraestructura para administrar actividades rutinarias. De esta manera podrás liberar a algunos empleados para que realicen otra tareas.



Zipcar desarrollo el sistema de “flota rápida” para realizar un seguimiento de los patrones de uso, reunir datos sobre el uso de los vehículos por cliente, y alertar a los administradores de flotas sobre problemas en los autos. Los datos e información son críticos para mantener el sistema de Zipcar balanceado y funcionando de manera efectiva.

Tácticas Consumo Colaborativo: Parte 2

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

COMO TUS EMPLEADOS PUEDE DISTRINGIR CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONALIDADES

La innovación en el rendimiento del producto considera el valor y el rendimiento de la oferta de una compañía. Este tipo de innovación incluye productos completamente nuevos, como también otras líneas que entregan valor sustancial. Los equipos de innovación fallan regularmente al dejar de lado este tipo de innovación, un error común pero costoso.

O F E R T A

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO OFERTA

5.11

SEGURIDAD

Aumenta el nivel de confianza y seguridad de los clientes.

Volvo fue pionero en contar con características para mantener a los pasajeros seguros en los autos, más de lo que estarían en otros vehículos.



MARCA

COMO REPRESENTAS TU NEGOCIO Y TU OFERTA

Las innovaciones de marca te aseguran que lo que ofreces será preferido por sobre lo que ofrece la competencia o los productos substitutos. Estas articulan una "promesa" que atrae a los consumidores y que transmite una identidad que los distingue. Son, generalmente, producto de estrategias cuidadosamente diseñadas que son implementadas en puntos de contacto claves que incluyen comunicaciones, interacciones y la conducta de los empleados y socios del negocio.

E X P E R I E N C I A

MARCA EXPERIENCIA

9.3

ALINEACIÓN DE LOS VALORES

Haz que tu marca represente una gran idea o un conjunto de valores y exprésalos consistentemente en todos los aspectos de tu compañía.



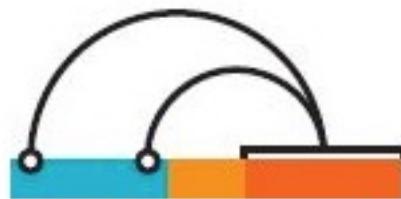
Method diseñó una línea de "encimeras que valen la pena", a partir de la línea de productos ecológicos de cuidado del hogar, previniendo la presencia de químicos nocivos, diseños feos. Además invitaba a sus clientes a unirse a la comunidad Personas en contra de la suciedad"

3.- COMUNIDAD CONECTADA

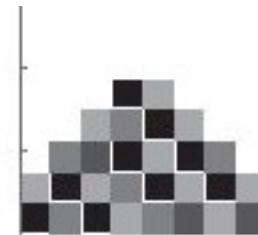
Aprovecha el poder de los vínculos sociales para profundizar las experiencias y alentar a los clientes a compartir intereses comunes , actividades, y la oferta de productos y servicios con los que cuentan.

HARLEY-DAVIDSON

Cambio:
Experiencia del cliente



Ambición:
Cambia los límites



Industria:
Motocicletas



COMUNIDAD CONECTADA

Aprovecha el poder de los vínculos sociales para profundizar las experiencias y alentar a los clientes a compartir intereses comunes, actividades, y la oferta de que disponen.

Como humanos estamos predispuestos a conectar con otros que son similares a nosotros. Grupos de personas con ideas afines amplifican nuestro propio sentido de identidad mientras nos conectan con un todo más grande. Los juegos de comunidad conectada se aprovechan de esto, sacándole provecho al poder de los vínculos sociales para reforzar la autenticidad de la empresa y aumentar la escala y alcance de su impacto.

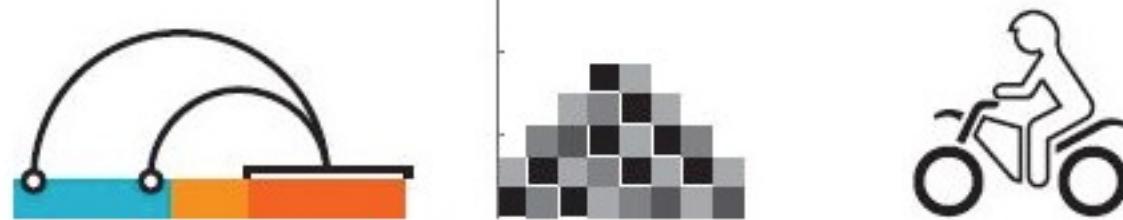
Cambio:
Experiencia del cliente

Ambición:
Cambia los límites

Industria:
Motocicletas

EJEMPLO

HARLEY-DAVIDSON



Williams S. Harley, Arthur Davidson y Walter Davidson construyeron la primera motocicleta de un cilindro en 1903. Hicieron 3 motocicletas ese año. En el 2011, la compañía- ahora conocida por los apellidos de los fundadores- tiene ingresos por venta de motocicletas y productos relacionados por \$4.66 Billones. Esas son muchas motocicletas. Harley-Davidson sigue siendo popular dentro de su clientela más devota y trabaja duro para seguir conectando con ellos, ya sea por reuniones regulares, “fiestas de garaje”, o eventos realizados a través del mundo. Las icónicas motos son la primera opción entre comunidades como mujeres, jóvenes adultos, y latinos, mientras la marca es activa en el mundo virtual también , con 3.2 millones de amigos en Facebook.

Tácticas Comunidad Conectada: Parte 1

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

COMO TUS EMPLEADOS PUEDE DISTRINGUIR CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONALIDADES

La innovación en el rendimiento del producto considera el valor y el rendimiento de la oferta de una compañía. Este tipo de innovación incluye productos completamente nuevos, como también otras líneas que entregan valor sustancial. Los equipos de innovación fallan regularmente al dejar de lado este tipo de innovación, un error común pero costoso.

O F E R T A

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO OFERTA

5.4

ENFOQUE

Diseña un producto o servicio dirigido a una audiencia en particular.

Curves, un gimnasio especialmente para mujeres que odiaran el gimnasio, desarrolló una impresionante comunidad a pesar de excluir a los hombres y no tener como grupo objetivo a los miembros entusiastas de los deportes.

SERVICIO

COMO MANTIENES Y AUMENTAS EL VALOR QUE LO QUE OFRECES

La innovación en servicios comprende las actividades y beneficios adicionales que las empresas entregan junto con su oferta básica, para asegurar que los clientes reciban un valor total sobre el producto. Estos tienden a incluir la cantidad de aceptación de los planes de servicio, servicio al cliente, información y educación a la medida, y garantías o reparaciones.

E X P E R I E N C I A

SERVICIO EXPERIENCIA

7.9

COMUNIDADES DE USUARIOS/SISTEMAS DE APOYO

Ofrece recursos comunales para productos y servicios de apoyo, uso y extensión.



Harley Davidson diseñó el programa "Mujeres conductoras" para atraer mujeres a esta compañía más bien masculina. Fiestas de garaje de bienvenida, ofrecían ambientes con menos testosterona para que las mujeres aprendieran más sobre la categoría, además de existir conductoras mujeres que servían de mentoras para las nuevas reclutas.

Tácticas Comunidad Conectada: Parte 2



MARCA

COMO REPRESENTAS TU NEGOCIO Y TU OFERTA

Las innovaciones de marca te aseguran que lo que ofreces será preferido por sobre lo que ofrece la competencia o los productos substitutos. Estas articulan una "promesa" que atrae a los consumidores y que transmite una identidad que los distingue. Son, generalmente, producto de estrategias cuidadosamente diseñadas que son implementadas en puntos de contacto claves que incluyen comunicaciones, interacciones y la conducta de los empleados y socios del negocio.

EXPERIENCIA

MARCA EXPERIENCIA

9.3

ALINEACIÓN DE LOS VALORES

Haz que tu marca represente una gran idea o un conjunto de valores y exprésalos consistentemente en todos los aspectos de tu compañía.

Method diseñó una línea de "encimeras que valen la pena", a partir de la línea de productos ecológicos de cuidado del hogar, previniendo la presencia de químicos nocivos, diseños feos. Además invitaba a sus clientes a unirse a la comunidad Personas en contra de la suciedad"

COMPROMISO CON EL CLIENTE

COMO FOMENTAR LAS INTERACCIONES DISTINTIVAS

Las innovaciones relacionadas al compromiso con el cliente, buscan lograr entender las aspiraciones profundamente arraigadas de tus consumidores y usuarios, para lograr establecer conexiones significativas con ellos ofreciéndoles una plataforma para explorar; o encontrar la forma de hacer parte de sus vidas más memorables, satisfactorias o simplemente encantadoras.

EXPERIENCIA

COMPROMISO CON EL CLIENTE EXPERIENCIA

10.9

COMUNIDAD Y PERTENENCIA

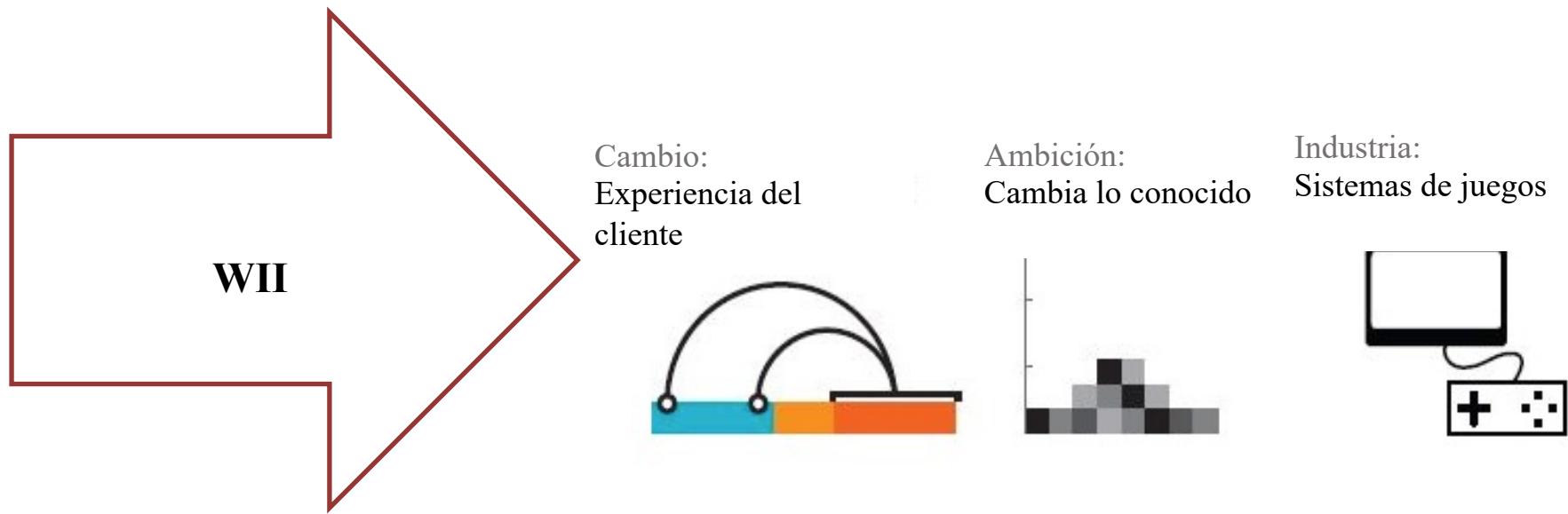
Facilitar conexiones viscerales para hacer sentir a las personas que son parte de un grupo o un movimiento.



Facebook le permite a sus usuarios crear o unirse a casi cualquier grupo imaginable y en el proceso permite que las personas desarrollen o reviven comunidades y movimientos.

4.- SIMPLIFICACIÓN

Simplifica radicalmente lo complicado, persistente o misterioso para los clientes – permitiéndoles alcanzar cosas que simplemente no podrían haber hecho antes.



SIMPLIFICACIÓN

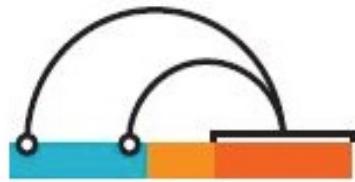
Simplifica radicalmente lo complicado, persistente o misterioso para los clientes – permitiéndoles alcanzar cosas que simplemente no podrían haber hecho antes.

La promesa de la tecnología es hacer nuestras vidas más fáciles, más seguras y más productivas. Pero a pesar de su alarmante sofisticación y omnipresencia de hoy, la tecnología a menudo nos hace la vida más complicada y se convierte en un desafío- confrontarnos con una montón de características y opciones que nunca se acaban, que demandan mucho de nuestro tiempo y atención. La simplificación transforma esta complejidad en una fluida elegancia. Facilita hacer cosas difíciles, y entrega grandes experiencias que formas que requieren un mínimos esfuerzo por parte de los clientes.

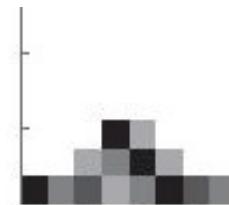
EJEMPLO

WII

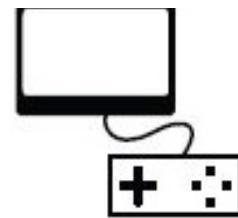
Cambio:
Experiencia del
cliente



Ambición:
Cambia lo conocido



Industria:
Sistemas de juegos



Lanzado en 2006, la Wii inicialmente pareció improbable que molestara la dominancia de plataformas tales como Sony PlayStation o Microsoft Xbox. Estas máquinas de juegos de alta calidad ofrecían imágenes aterradoramente realistas y un juego y resolución superiores. Pero con su gráfica sencilla y sus controles sensibles al movimiento, Nintendo tuvo un éxito. El sistema ingresó \$190 Millones en la primera semana de ventas en EE.UU.

Tácticas Simplificación : Parte 1

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

CÓMO TUS EMPLEADOS PUEDE DISTRINGIR CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONALIDADES

La innovación en el rendimiento del producto considera el valor y el rendimiento de la oferta de una compañía. Este tipo de innovación incluye productos completamente nuevos, como también otras líneas que entregan valor sustancial. Los equipos de innovación fallan regularmente al dejar de lado este tipo de innovación un error, común pero costoso.

O F E R T A

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO
OFERTA

5.2

FÁCIL DE USAR

Haz tus productos simples , intuitivos y cómodos de utilizar.



OXO diseñó artículos de cocina suaves, con manijas de agarre fácil para personas con artritis. El atractivo de estos artículos rápidamente llamó la atención del público general, lo que dispuso un precio Premium elevado.

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO
OFERTA

5.12

FUNCIONALIDAD CAUTIVADORA

Provee características inesperadas y de interés, que eleve la interacción de los clientes y los aleje de lo ordinario.

Heelys incorporó patines de ruedas en la planta de sus zapatillas, transformando la experiencia de caminar a la escuela, en entretenimiento de alta velocidad.

Tácticas Simplificación : Parte 2

COMPROMISO CON EL CLIENTE

CÓMO FOMENTAR LAS INTERACCIONES DISTINTIVAS

Las innovaciones relacionadas al compromiso con el cliente, buscan lograr entender las aspiraciones profundamente arraigadas de tus consumidores y usuarios, para lograr establecer conexiones significativas con ellos ofreciéndoles una plataforma para explorar, o encontrar la forma de hacer parte de sus vidas más memorables, satisfactorias o simplemente encantadoras.

EXPERIENCIA

COMPROMISO CON EL CLIENTE
EXPERIENCIA

10.7

SIMPLIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Reduce la complejidad y concéntrate en entregar experiencias específicas excepcionalmente bien.

Nintendo Wii simplificó su interfaz de juego y se deshizo de los controles con múltiples botones. Cualquier persona incluso tu abuela puede jugar videojuegos usando movimientos y simples gestos.

COMPROMISO CON EL CLIENTE
EXPERIENCIA

10.10

CAPRICHOS Y PERSONALIDAD

Humaniza tu oferta con pequeños adornos en la marca y en los mensajes, de manera que parezcan vivos.

Tivo llegó para ser visto, por muchos de sus dueños, como un miembro más de la familia. Que entendía lo que te gustaba mirar , que tenía una excelente interfaz para el usuario, tiernos sonidos al hacer uso de los botones y un motor de recomendación.

5.- INVITACIÓN ABIERTA

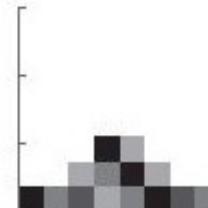
Anime a otras personas a trabajar con usted, sean expertos individuales o extraños en la multitud.

**Atención sanitaria al
consumidor de
Glaxosmithkline**

Shift:
BUSINESS MODEL



Ambition:
CHANGE THE KNOWN



Industry:
**OVER-THE-COUNTER
DRUGS AND COSMETICS**



INVITACIÓN ABIERTA

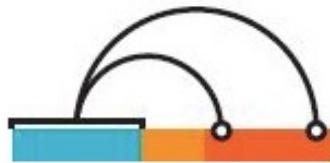
Anime a otras personas a trabajar con usted, sean expertos individuales o extraños en la multitud.

Los métodos y enfoques de innovación abierta se han vuelto frecuentes en la última década por una simple razón. Todos somos más inteligentes que cualquiera de nosotros. Creemos que la innovación abierta es fundamental para la eficacia de la innovación hoy en día. El juego de invitación abierta da un paso más allá al codificar la innovación abierta en la manera en que la empresa hace negocios en forma continua.

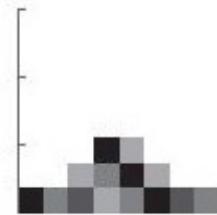
EJEMPLO

Atención sanitaria al consumidor de Glaxosmithkline

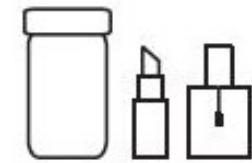
Shift:
BUSINESS MODEL



Ambition:
CHANGE THE KNOWN



Industry:
OVER-THE-COUNTER DRUGS AND COSMETICS



Glaxosmithkline ha cultivado una serie de socios externos con los que los científicos de la empresa trabajan para colaborar en nuevas ideas y compartir el riesgo de desarrollo. GSK tiene varios sistemas e infraestructura que invitan a científicos externos a colaborar con sus marcas globales para desarrollar nuevas ideas y nuevos productos. Un 50% de su principales productos están ahora abiertos a la influencia de la tecnología y capacidades exteriores.

Tácticas Invitación Abierta :

PROCESOS

COMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocios y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en “la forma habitual de hacer negocios” que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

CONFIGURACIÓN

PROCESOS
CONFIGURACIÓN

4.10

EXTERNALIZACIÓN ABIERTA

Externaliza tareas repetitivas o desafiantes, a grandes grupos de personas semi organizadas.

Threadless, una compañía web de poleras, incentivó a los visitantes de su página a crear, criticar y votar sobre el diseño de sus poleras. Las más populares eran producidas asegurando la demanda del producto.

REDES

COMO CONECTAS CON OTROS PARA CREAR VALOR

Innovaciones en las redes proporcionan una manera para que las firmas puedan apalancar procesos, tecnologías, oferta , canales y marcas de terceros- virtualmente cada componente de una empresa. Ninguna compañía puede o debería hacer todo de forma autónoma y tales innovaciones significan que puedes capitalizar en base a tus propias fortalezas mientras aprovechas las capacidades y activos de otros.

CONFIGURACIÓN

REDES
CONFIGURACIÓN

2.4

INNOVACIÓN ABIERTA

Obtén acceso a los procesos o patentes de otras compañías para mejorar, extender y construir en base a la experiencia, y/o haz lo mismo con tu IP y procesos internos.

GlaxoSmithKline tomó los problemas de R&D y los dejó abiertos para que cualquier persona los resolviera- desarrollando relaciones de co- innovación en el camino. Al mismo tiempo, GSK abrió una franja de patentes de uso público- dando lugar a asociaciones no tradicionales.

ESTRUCTURA

COMO ALINEAS TU TALENTO Y TUS ACTIVOS.

Las innovaciones estructurales están focalizadas en construir organizaciones de activos humanos y sólidos, únicas y creadoras de valor que van desde sistemas de administración de talento hasta equipamiento que requiere de gran capital. Muchas veces afectan los costos fijos y gastos generales de una empresa incluyendo RH, I&D y TI. Estos crean valor de diferentes maneras, por ejemplo atraer talento a la organización permitiendo un desempeño que los competidores no pueden igualar.

CONFIGURACIÓN

ESTRUCTURA
CONFIGURACIÓN

3.5

CENTRO DE COMPETENCIA

Recursos de un grupo, prácticas, y experiencia a centros que apoyan las funciones de la organización para aumentar la eficiencia y la efectividad.

McDonald's formalizó un grupo central de competencia de innovación que le entrega poder y asiste el desarrollo y escalada de los esfuerzos innovadores de la compañía.

6.- BASADO EN LO GRATUITO

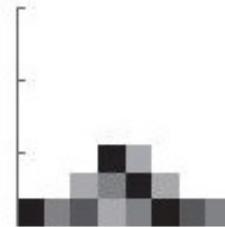
Entregar ofertas básicas de forma gratuita para atraer a muchos usuarios y luego hacer dinero a través de ellos de múltiples maneras.

LinkedIn

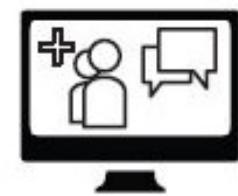
Shift:
BUSINESS MODEL



Ambition:
CHANGE THE KNOWN



Industry:
SOCIAL MEDIA



BASADO EN LO GRATUITO

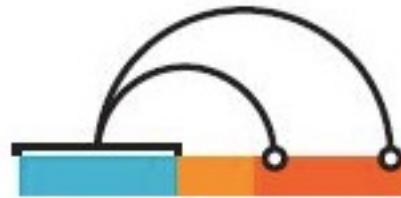
Entregar ofertas básicas de forma gratuita para atraer a muchos usuarios y luego hacer dinero a través de ellos de múltiples maneras.

¿Qué podría ser más innovador que ganar dinero al regalar algo gratis? Históricamente, este modelo se ha limitado en gran parte a los servicios digitales, donde el costo incremental de entregar un sitio web, medios u otras tendencias de contenido digital tiende a cero, incluso a medida que crece el número de usuarios. Esto ayuda a las empresas que utilizan esta estrategia a escalar rápidamente y crear múltiples flujos de ingresos, incluyendo ofertas Premium, publicidad y referencias de los socios.

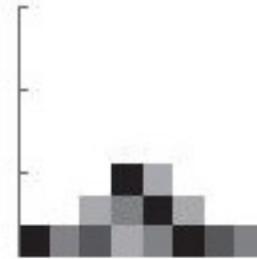
EJEMPLO

LinkedIn

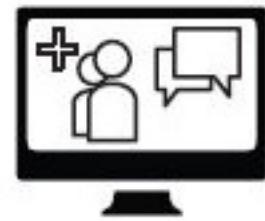
Shift:
BUSINESS MODEL



Ambition:
CHANGE THE KNOWN



Industry:
SOCIAL MEDIA



Lanzado en mayo de 2003, LinkedIn era una red social incipiente. Dedicada a ayudar a los profesionales a construir su red personal, Forbes (y muchos otros) informaron que tenía más de 200 millones de miembros a principios de 2013. LinkedIn tiene algunos atributos de un juego basado en lo gratuito, que ofrece servicios básicos de forma gratuita mientras se cobra por Servicios premium ganando gran parte de sus ingresos a través de servicios de contratación, generación de leads y publicidad. Este tipo de diversificación en los ingresos es importante para hacer este tipo de juego rentable.

Tácticas Basado en lo Gratis: Parte 1

MODELOS DE UTILIDAD

COMO GENERAS DINERO

Modelos de utilidad innovadores reflejan un profundo entendimiento sobre que valoran los compradores , donde se encuentran nuevas formas escalables de ingresos, precios y oportunidades de margen, y donde supuestos, muchas veces con décadas de antigüedad sobre lo que cobras y como recaudas, puede ser desafiado.

CONFIGURACIÓN

MODELOS DE UTILIDAD CONFIGURACIÓN

1.7

MEMBRESÍAS

Carga un pago basado en el tiempo, para permitir el acceso a locaciones, ofertas o servicios que aquellos que no son miembros no tienen.

MODELOS DE UTILIDAD CONFIGURACIÓN

1.9

PLATAFORMA DE PARTICIPACIÓN

Conecta múltiples vendedores con múltiples compradores. Mientras más compradores y vendedores se unan, más valiosa se convierte la plataforma de participación.

MODELOS DE UTILIDAD CONFIGURACIÓN

1.12

FREEMIUM (GRATIS/PREMIUM)

Ofrece servicios básicos gratis, mientras haces cobros Premium por características especiales avanzadas.

MODELOS DE UTILIDAD CONFIGURACIÓN

1.21

FINANCIADO POR PUBLICIDAD

Provee contenido o servicios de forma gratuita a una de las partes, mientras le vende oyentes, televidentes u “ojos” a la otra parte.

El pago de la membresía anual de **Costco** le entregaba a sus miembros acceso a mercancía, ofertas en viajes y seguros, mientras se contribuye significativamente a la rentabilidad del club.

eBay recauda pagos por publicar artículos y se lleva un porcentaje de cada artículo vendido; a cambio le ofrece a los vendedores acceso centralizado a millones de compradores y colecionistas.

Finn.no, una compañía Noruega online de clasificados, le permitía a los usuarios publicar cualquier anuncio de forma gratuita, mientras se hacía un cobro premium por ubicaciones de preferencia incluyendo lugares preferenciales en el sitio web o cruzar sus anuncios en otros periódicos de la familia de medios Schibsted.

AdSense de Google, cobraba a los patrocinadores por colocar enlaces en las páginas de resultados de búsqueda de los usuarios; los ingresos sostenían la mayoría que las operaciones de Google.

Tácticas Basado en lo Gratuito:

Parte 1

+

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

COMO TUS EMPLEADOS PUEDE DISTINGUIR CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONALIDADES

La innovación en el rendimiento del producto considera el valor y el rendimiento de la oferta de una compañía. Este tipo de innovación incluye productos completamente nuevos, como también otras líneas que entregan valor sustancial. Los equipos de innovación fallan regularmente al dejar de lado este tipo de innovación, un error común pero costoso.

O F E R T A

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO
OFERTA

5.12

FUNCIONALIDAD CAUTIVADORA

Provee características inesperadas y de interés, que eleve la interacción de los clientes y los aleje de lo ordinario.

Heelys incorporó patines de ruedas en la planta de sus zapatillas, transformando la experiencia de caminar a la escuela, en entretenimiento de alta velocidad.

7.- OPTIMIZACIÓN RADICAL

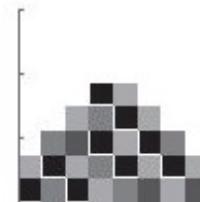
Muévete más allá de las eficiencias operacionales estándares para que sea doloroso para otras empresas competir con usted.

Cemex

Shift:
BUSINESS MODEL



Ambition:
CHANGE THE BOUNDARIES



Industry:
CONSTRUCTION



OPTIMIZACIÓN RADICAL

Muévete más allá de las eficiencias operacionales estándares para que sea doloroso para otras empresas competir con usted.

¿A veces las eficiencias se vuelven tan radicales que no sólo establecen nuevos puntos de referencia en el valor entregado a los clientes, sino que reinician los estándares a una altura que a los competidores les cuesta alcanzar. Lo que constituye una optimización "radical" variará según la industria y el contexto, pero piense en cómo la estandarización de los procedimientos y la adición de conectividad e inteligencia de TI a partes de su empresa podrían cambiar la base de la competencia.

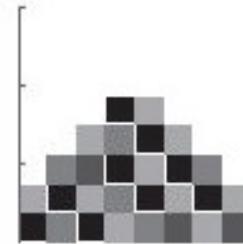
EJEMPLO

Cemex

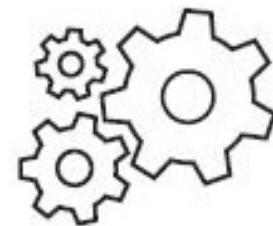
Shift:
BUSINESS MODEL



Ambition:
CHANGE THE BOUNDARIES



Industry:
CONSTRUCTION



Muchas ciudades en México son conocidas por los atascos de tráfico, que duran horas y pueden convertir un viaje de 15 minutos en uno de cinco horas. Esto es bastante problemático para los camiones de cemento. En algún punto, a pesar de girar furiosamente, esa carga de cemento húmedo en el camión **dejará de ser húmedo o cemento**; En lugar, usted tendrá una roca grande y un carro quebrado. A mediados de los años noventa, Cemex resolvió este desafío estudiando tanto el centro de FedEx en Memphis como los despachadores de ambulancia en Houston. Se dieron cuenta de que, si bien las necesidades de cemento eran individualmente impredecibles, en conjunto había patrones discernibles (y algo predecibles).

Tácticas Optimización radical: Parte 1

PROCESOS

COMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocio y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en “ la forma habitual de hacer negocios” que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

C O N F I G U R A C I Ó N



Tácticas Optimización radical: Parte 2

ESTRUCTURA

COMO ALINEAS TU TALENTO Y TUS ACTIVOS.

Las innovaciones estructurales están focalizadas en construir organizaciones de activos humanos y sólidos, únicas y creadoras de valor que van desde sistemas de administración de talento hasta equipamiento que requiere de gran capital. Muchas veces afectan los costos fijos y gastos generales de una empresa incluyendo RH, I&D y TI. Estos crean valor de diferentes maneras, por ejemplo atraer talento a la organización permitiendo un desempeño que los competidores no pueden igualar.

CONFIGURACIÓN

ESTRUCTURA CONFIGURACIÓN

3.10

INTEGRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

Integra recursos tecnológicos y aplicaciones.



En Genentech los representantes de ventas tenían acceso a expertos a través de una aplicación del Smartphone cuando estuvieran en terreno- De esta manera los representantes podían responder de manera inmediata a las preguntas que tuvieran los médicos.

SERVICIO

COMO MANTIENES Y AUMENTAS EL VALOR QUE LO QUE OFRECES

La innovación en servicios comprende las actividades y beneficios adicionales que las empresas entregan junto con su oferta básica, para asegurar que los clientes reciban un valor total sobre el producto. Estos tienden a incluir la cantidad de aceptación de los planes de servicio, servicio al cliente, información y educación a la medida, y garantías o reparaciones.

EXPERIENCIA

SERVICIO EXPERIENCIA

7.2

GARANTÍA

Elimina el riesgo de pérdida de dinero y tiempo de los clientes por fallas en los productos o compras erróneas.



Hyundai lanzó su programa "Garantía" el año 2009 en medio de una gran recesión. Esto significaba que los conductores que compraran o arrendaran un vehículo Hyundai podían renunciar al auto y dejar de hacer los pago si perdían su trabajo durante el primer año.

8.- NEGOCIO PREDICTIVO

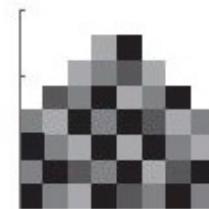
Usa Data para modelar comportamientos y descubrimientos, permitiéndote hacer promesas, predecir resultados y generar eficiencias para los clientes.

GE AVIATION

Shift:
BUSINESS MODEL



Ambition:
CHANGE THE GAME



Industry:
COMMERCIAL AVIATION



NEGOCIO PREDICTIVO

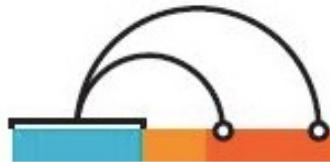
Usa Data para modelar comportamientos y descubrimientos, permitiéndote hacer promesas, predecir resultados y generar eficiencias para los clientes.

El aumento de la ubicuidad y la conectividad de los datos, combinados con los costos de desplome que se asocian con el acceso, el almacenamiento y el manejo de estos, permiten a cada vez más empresas no sólo mejorar sus productos o servicios, sino predecir cómo pueden utilizarse estas ofertas. En ciertos casos, incluso es posible determinar los resultados específicos que entregarán a los clientes. Considere la forma en que podría utilizar tales ideas para ofrecer nuevas garantías convincentes a los clientes y tal vez incluso transformar la economía de su industria.

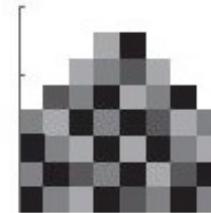
EJEMPLO

GE AVIATION

Shift:
BUSINESS MODEL



Ambition:
CHANGE THE GAME



Industry:
COMMERCIAL AVIATION



GE Aviation revolucionó la industria de motores de aeronaves con OnPoint Solutions, un servicio que integra servicios de mantenimiento, materiales y gestión de activos, junto con las capacidades de financiación de GE Capital (si el cliente las necesita) en una oferta que garantiza el tiempo de **funcionamiento del motor- todos valorados por las horas de vuelo**. Hay muchos tipos de innovación aquí, pero las cuatro tácticas que se muestran a continuación están en el core del descubrimiento.

Tácticas Negocio Predictivo: Parte 1

PROCESOS

COMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocio y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en “la forma habitual de hacer negocios” que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

CONFIGURACIÓN

SISTEMA DE PRODUCTO

COMO CREAIS PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Las innovaciones en sistemas de productos se refieren a cómo productos y servicios individuales pueden conectar entre ellos, y potencialmente agruparse, para crear una oferta más robusta , escalable y sostenible. Estos sistemas usualmente forman “plataformas” que pueden ser construidas o ser utilizadas en múltiples formas, motivando a otros- incluso competidores- a que también sean parte de la construcción del sistema.

OFERTA

PROCESOS CONFIGURACIÓN **4.2**

ANÁLISIS PREDICTIVO

Modela los datos de análisis de desempeño pasados y predice resultados futuros para diseñar y fijar los precios de la oferta de forma consecuente.

GE Aviation analizó datos de mantenimientos de motores reales en aerolíneas y cambió su negocio desde “vender motores” a arrendarlos, precisamente dándole un precio a sus arriendos y a su oferta de servicios, que fuera más económico para las aerolíneas que comprar sus motores.

SISTEMA DEL PRODUCTO OFERTA **6.4**

PAQUETES DE PRODUCTOS

Junta varios productos para venderlos como una oferta combinada.

+

El software de escritorio de **Microsoft** era ofrecido inicialmente como un producto individual antes de ser unido a un paquete de productividad. Vendido como un paquete MS Office se convirtió en un producto usado por negocios en todo el mundo.

+

Tácticas Negocio Predictivo: Parte 2

MODELOS DE UTILIDAD

COMO GENERAS DINERO

Modelos de utilidad innovadores reflejan un profundo entendimiento sobre que valoran los compradores , donde se encuentran nuevas formas escalables de ingresos, precios y oportunidades de margen, y donde supuestos, muchas veces con décadas de antigüedad sobre lo que cobras y como recaudas, puede ser desafiado.

CONFIGURACIÓN

MODELOS DE UTILIDAD CONFIGURACIÓN

1.20

RIESGO COMPARTIDO

Renunciar a honorarios o costos estándares si ciertas métricas no son alcanzadas, pero recibe grandes ganancias cuando si son alcanzadas.



El modelo inicial de Perot Systems fue compartir al alza de los servicios informáticos externalizados, basado en los resultados alcanzados. En la medida que Perot era capaz de ahorrarle a sus clientes, mayores eran sus ganancias, pero si Perot no lograba realizar estos ahorros, no lograban recaudar ganancias.

SERVICIO

COMO MANTIENES Y AUMENTAS EL VALOR QUE LO QUE OFRECES

La innovación en servicios comprende las actividades y beneficios adicionales que las empresas entregan junto con su oferta básica, para asegurar que los clientes reciban un valor total sobre el producto. Estos tienden a incluir la cantidad de aceptación de los planes de servicio, servicio al cliente, información y educación a la medida, y garantías o reparaciones.

EXPERIENCIA

SERVICIO EXPERIENCIA

7.2

GARANTÍA

Elimina el riesgo de pérdida de dinero y tiempo de los clientes por fallas en los productos o compras erróneas.



Hyundai lanzó su programa "Garantía" el año 2009 en medio de una gran recesión. Esto significaba que los conductores que compraran o arrendaran un vehículo Hyundai podían renunciar al auto y dejar de hacer los pago si perdían su trabajo durante el primer año.

9.- FRANQUICIA

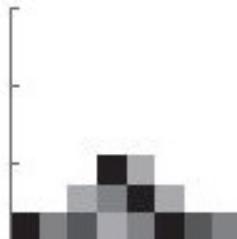
Desarrolle ofertas y experiencias únicas que usted y otros utilicen para desarrollar ecosistemas de extensiones.

HARRY POTTER

Shift:
PLATFORM



Ambition:
CHANGETHEKNOWN



Industry:
PUBLISHING



FRANQUICIA

Desarrolle ofertas y experiencias únicas que usted y otros utilicen para desarrollar ecosistemas de extensiones.

A veces una historia, una idea, o una tecnología es tan cautivante que no puede ser contenida; Encuentra sorprendente e inesperada utilidad y relevancia en múltiples lugares, y el público leal demanda más. Este es el corazón de un juego de franquicias: identificar algo que haces o entregas que sea increíble y encuentra maneras de expandirlo a través de secuelas, expansiones, extensiones y complementos.

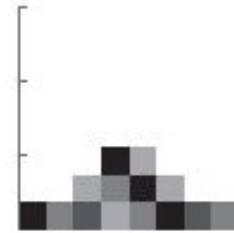
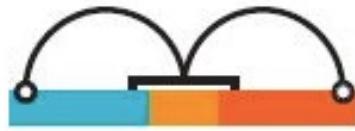
Shift:
PLATFORM

Ambition:
CHANGE THE KNOWN

Industry:
PUBLISHING

EJEMPLO

HARRY POTTER



Harry Potter rápidamente se convirtió en una franquicia de medios de comunicación, con películas, videojuegos, dulces, juguetes y otras ofertas, entregándole a los aficionados la escuela de magos Hogwarts en muchas manifestaciones diferentes. Incluso después de la publicación de la última entrega de la serie, la plataforma continúa creciendo, e hizo más de mil millones de dólares para su autor, J.K. Rowling.

Tácticas Franquicia:

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

CÓMO TUS EMPLEADOS PUEDE DISTRINGUIR CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONALIDADES

La innovación en el rendimiento del producto considera el valor y el rendimiento de la oferta de una compañía. Este tipo de innovación incluye productos completamente nuevos, como también otras líneas que entregan valor sustancial. Los equipos de innovación fallan regularmente al dejar de lado este tipo de innovación, un error común pero costoso.

O F E R T A

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO
OFERTA

5.1

PRODUCTO SUPERIOR

Desarrolla una oferta con diseño, calidad y/o experiencia excepcional.

SISTEMA DE PRODUCTO

CÓMO CREAIS PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Las innovaciones en sistemas de productos se refieren a cómo productos y servicios individuales pueden conectar entre ellos, y potencialmente agruparse, para crear una oferta más robusta, escalable y sostenible. Estos sistemas usualmente forman "plataformas" que pueden ser construidas o ser utilizadas en múltiples formas, motivando a otros- incluso competidores- a que también sean parte de la construcción del sistema.

O F E R T A

SISTEMA DEL PRODUCTO
OFERTA

6.5

COMPLEMENTOS

Vende productos y servicios adicionales o periféricos a los clientes.

MARCA

CÓMO REPRESENTAS TU NEGOCIO Y TU OFERTA

Las innovaciones de marca te aseguran que lo que ofreces será preferido por sobre lo que ofrece la competencia o los productos substitutos. Estas articulan una "promesa" que atrae a los consumidores y que transmite una identidad que los distingue. Son, generalmente, producto de estrategias cuidadosamente diseñadas que son implementadas en puntos de contacto claves que incluyen comunicaciones, interacciones y la conducta de los empleados y socios del negocio.

E X P E R I E N C I A

MARCA
EXPERIENCIA

9.1

EXTENSIÓN DE MARCA

Ofrece un nuevo producto o servicio bajo el alero de una marca existente.

Dyson creó aspiradoras que prometían nunca perder su poder de succión. Clientes entusiastas estaban tan impresionados que organizaban "Fiestas Dyson" para mostrar que las aspiradoras Dyson eran capaces de recoger la suciedad que otras aspiradoras dejaban atrás.

Mattel regularmente lanzaba nuevas líneas de Barbies incluyendo artículos de moda, personajes de compañía, autos, casas, libros y video, todo con tal de extender la fantasía a la mayor cantidad de medios posibles.

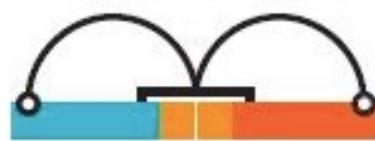
Condé Nast International expandió su marcas de revistas a negocios que no estaban relacionados con la publicación, incluyendo el GQ Bar y Vogue Café en Moscú y la Universidad Condé Nast de Moda y Diseño en Londres- resultando en nuevas experiencias, puntos de contacto y fuentes de ingresos.

10.- INTERCAMBIAR

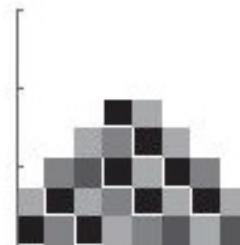
Establecer centros de actividad y comercio para cualquier recurso, interés, mercado o industria.

KICKSTARTER

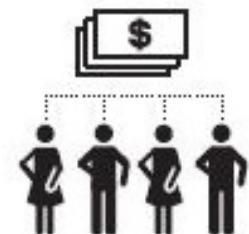
Shift:
PLATFORM



Ambition:
CHANGE THE BOUNDARIES



Industry:
MICROFINANCE

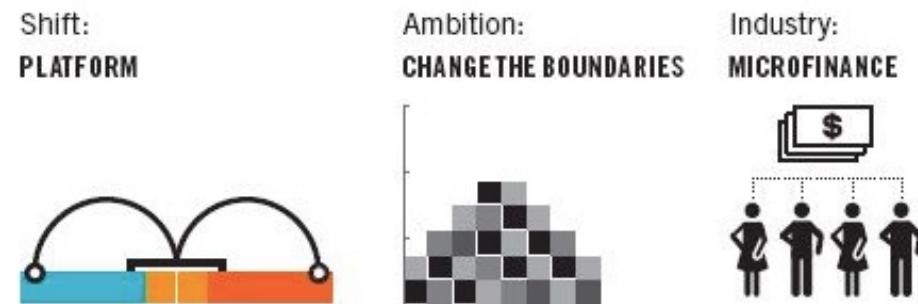


INTERCAMBIAR

Establecer centros de actividad y comercio para cualquier recurso, interés, mercado o industria.

Como seres humanos, parece que estamos dispuestos a organizarnos en torno al intercambio de intereses y necesidades comunes, desde las plazas de mercado en el centro de casi todas las ciudades babilónicas, el primer mercado financiero de la Antwerp del siglo XVI, hasta la vertiginosa variedad de intercambios electrónicos que atraviesan el mundo hoy. Gracias a la naturaleza en red de nuestras vidas digitales, ahora podemos conectarnos con una facilidad y velocidad sin precedentes.

EJEMPLO KICKSTARTER



Lanzado en 2009, Kickstarter rápidamente se convirtió en el lugar para desarrolladores independientes de productos, artistas, escritores y creadores de casi cualquier tipo para encontrar una audiencia y fondos para proyectos. Los creadores desarrollaron un argumento y ofrecieron un esquema claro de cuánto dinero necesitaban, cuánto tiempo trabajarían en el proyecto y qué donantes podrían recibir para aportar fondos. Las recompensas pueden ser pequeñas (por ejemplo, un "gracias" en un sitio web) o expansivas (por ejemplo, una pieza de obra de arte única firmada). Lo que comenzó como una forma de que los buscadores de fondos relativamente desconocidos empezaran sus proyectos, comenzó a ser una plataforma popular para las celebridades que buscan mostrar su trabajo independiente : El cineasta Charlie Kaufman y escritor de ciencia ficción Neal Stephenson utilizaron la plataforma para financiar su trabajo.

Tácticas Intercambiar:

PROCESOS

CÓMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocios y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en “la forma habitual de hacer negocios” que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

CONFIGURACIÓN

PROCESOS
CONFIGURACIÓN

4.3

GENERADO POR EL USUARIO

Pon a trabajar a tus usuarios creando y organizando el contenido que le entrega poder a tus ofrecimientos.

Facebook se quitó el peso de tener que generar contenido atractivo al desarrollar llamativos contenedores o lienzos vacíos donde los usuarios u otras compañías continuamente suben y refrescan contenido.

SERVICIO

CÓMO MANTIENES Y AUMENTAS EL VALOR QUE LO QUE OFRECES

La innovación en servicios comprende las actividades y beneficios adicionales que las empresas entregan junto con su oferta básica, para asegurar que los clientes reciban un valor total sobre el producto. Estos tienden a incluir la cantidad de aceptación de los planes de servicio, servicio al cliente, información y educación a la medida, y garantías o reparaciones.

EXPERIENCIA

SERVICIO
EXPERIENCIA

7.9

COMUNIDADES DE USUARIO/SISTEMAS DE APOYO

Ofrece recursos comunitarios para productos y servicios de apoyo, uso y extensión.

Harley Davidson diseño el programa “Mujeres conductoras” para atraer mujeres a esta compañía más bien masculina. Fiestas de garaje de bienvenida, ofrecían ambientes con menos testosterona para que las mujeres aprendieran más sobre la categoría, además de existir conductoras mujeres que servían de mentoras para las nuevas reclutas.

MODELOS DE UTILIDAD

CÓMO GENERAS DINERO

Modelos de utilidad innovadores reflejan un profundo entendimiento sobre que valoran los compradores , donde se encuentran nuevas formas escalables de ingresos, precios y oportunidades de margen, y donde supuestamente, muchas veces con décadas de antigüedad sobre lo que cobras y como recaudas, puede ser desafiado.

CONFIGURACIÓN

MODELOS DE UTILIDAD
CONFIGURACIÓN

1.9

PLATAFORMA DE PARTICIPACIÓN

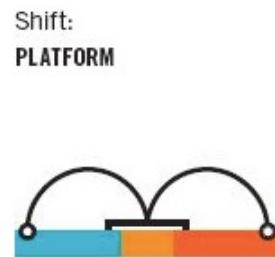
Conecta múltiples vendedores con múltiples compradores. Mientras más compradores y vendedores se unan, más valiosa se convierte la plataforma de participación.

eBay recauda pagos por publicar artículos y se lleva un porcentaje de cada artículo vendido; a cambio le ofrece a los vendedores acceso centralizado a millones de compradores y coleccionistas.

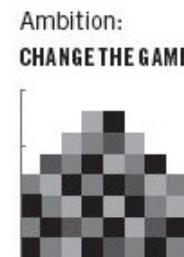
11.- PLATAFORMA BASADA EN COMPETENCIAS

Abra activos y capacidades clave y permita que otros los utilicen para impulsar sus propios negocios.

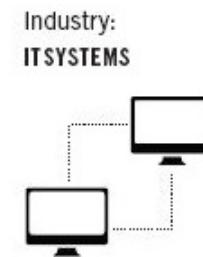
SERVICIOS WEB
AMAZON



Shift:
PLATFORM



Ambition:
CHANGE THE GAME



Industry:
ITSYSTEMS

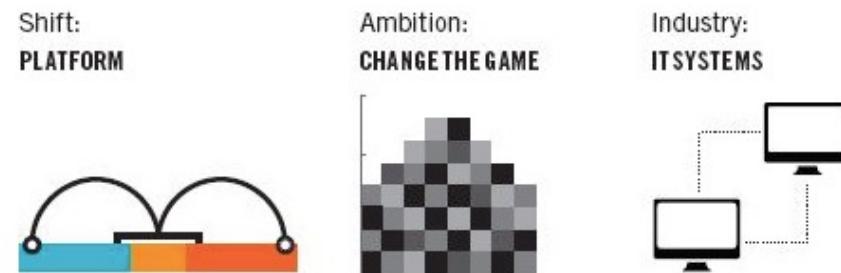
PLATAFORMA BASADA EN COMPETENCIAS

Abra activos y capacidades clave y permita que otros los utilicen para impulsar sus propios negocios.

Las capacidades únicas ocasionalmente se convierten en la envidia de los demás que te rodean, incluidos los que no son competidores directos. Permitir que otras empresas hagan uso de tus inversiones y capacidades (y beneficiarse generosamente de ello) se encuentra en el corazón de una táctica de plataforma basada en competencias. Permite a otras empresas lograr mucho más de lo que pueden por sí mismos, mientras les permites cosechar los beneficios de la experiencia que ya poseen.

EJEMPLO

El juego en el trabajo
**SERVICIOS WEB
DE AMAZON**



La construcción de un centro de datos no es realmente una opción para la mayoría de las empresas. El costo de servidores y aplicaciones, sin mencionar el mantenimiento, es a la vez extremadamente complejo y prohibitivamente caro. No es así para Amazon. Lanzado en 2006, Amazon Web Services (AWS) proporcionó una potencia computacional casi ilimitada a través de una infraestructura virtual y un conjunto de aplicaciones. Esto permitió que casi cualquier compañía alquilara **energía computacional** a un precio bajo, y construyó un lucrativo negocio nuevo a partir de uno de los puntos fuertes de Amazon.

Tácticas Plataforma basada en competencias: Parte 1

PROCESOS

COMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocio y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en "la forma habitual de hacer negocios" que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

CONFIGURACIÓN



PROCESOS
CONFIGURACIÓN

4.7

PROPIEDAD INTELECTUAL

Utiliza procesos patentados para comercializar ideas en formas que otros no puedan copiar.

La compañía Coca-Cola construyó un imperio alrededor de su fórmula patentada, la forma de su botella y su color característico. Se ha imitado algunas veces, pero nunca duplicado.

REDES

COMO CONECTAS CON OTROS PARA CREAR VALOR

Innovaciones en las redes proporcionan una manera para que las firmas puedan apalancar procesos, tecnologías, oferta , canales y marcas de terceros- virtualmente cada componente de una empresa. Ninguna compañía puede o debería hacer todo de forma autónoma y tales innovaciones significan que puedes capitalizar en base a tus propias fortalezas mientras aprovechas las capacidades y activos de otros.

CONFIGURACIÓN



REDES
CONFIGURACIÓN

2.10

ASOCIACION COMPLEMENTARIA

Sácale partido a los activos compartiéndolos con compañías que sirven en mercados similares, pero que ofrecen diferentes productos y servicios.



UPS y Toshiba acordaron que los técnicos de UPS repararían las computadoras que eran devueltas a través de Ups para su reparación. Esto disminuyó el tiempo de servicio de Toshiba y le entregó a UPS una nueva fuente de ingresos.

Tácticas

Plataforma basada en competencias:

Parte 1



12.- ECOSISTEMA DE EXPERIENCIAS

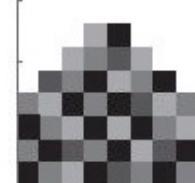
Construir un sistema transparente de productos, servicios y extensiones que interactúan y se conectan de manera consistentemente elegante y seductora.

iTUNES DE APPLE

Shift:
PLATFORM



Ambition:
CHANGE THE GAME



Industry:
MEDIA



ECOSISTEMA DE EXPERIENCIAS

Construir un sistema transparente de productos, servicios y extensiones que interactúan y se conectan de manera consistentemente elegante y seductora.

En los ámbitos particularmente complejos como la atención de la salud y la tecnología, los ganadores son a menudo las empresas que ofrecen simplicidad sorprendente y coherencia a través de sus ofertas. Estas empresas facilitan a los clientes y usuarios la realización de tareas difíciles y complicadas. Los ecosistemas de experiencias tejen una variedad de ofertas con elegancia y proporcionando una experiencia consistentemente convincente. Al hacerlo, a menudo atraen a otras empresas que buscan expandir y enriquecer el sistema con sus propias capacidades y ofertas complementarias.

EJEMPLO

El juego en el trabajo
iTUNES DE APPLE



Lo que Apple ha logrado con su ecosistema de iTunes es revolucionario y francamente diferente a todo lo logrado en la historia. Esta plataforma única ha cambiado las industrias de música, medios de comunicación, software, telefonía móvil e informática personal. A menudo criticadas por ofrecer un "jardín amurallado" más que un ecosistema libremente abierto, las diversas apuestas de Apple han valido la pena: en agosto de 2012, su capitalización de mercado lo convirtió en la empresa más valiosa del mundo.

Tácticas Ecosistema de experiencias: Parte 1

PROCESOS

COMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocio y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en "la forma habitual de hacer negocios" que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

CONFIGURACIÓN

PROCESOS
CONFIGURACIÓN

4.6

DISEÑO ESTRATÉGICO

Emplea un enfoque con propósito que se manifieste de forma consistente en la oferta, la marca y las experiencias.

Samsung cambio su enfoque con respecto al diseño en 1993- haciendo al cambio hacia diseños originales para diferenciar sus bienes de productos que eran percibidos como poco originales o ya existentes en el mercado. Esta táctica mejoró las ventas y la posición en el mercado de Samsung.

MODELOS DE UTILIDAD

COMO GENERAS DINERO

Modelos de utilidad innovadores reflejan un profundo entendimiento sobre que valoran los compradores , donde se encuentran nuevas formas escalables de ingresos, precios y oportunidades de margen, y donde supuestos, muchas veces con décadas de antigüedad sobre lo que cobras y como recaudas, puede ser desafiado.

CONFIGURACIÓN

MODELOS DE UTILIDAD
CONFIGURACIÓN

1.8

CONCESIÓN DE LICENCIAS

Concédeles permiso, a un grupo de personas o a individuos, para que utilicen tu oferta en una forma definida y por un pago específico.

REDES

COMO CONECTAS CON OTROS PARA CREAR VALOR

Innovaciones en las redes proporcionan una manera para que las firmas puedan apalancar procesos, tecnologías, oferta , canales y marcas de terceros- virtualmente cada componente de una empresa. Ninguna compañía puede o debería hacer todo de forma autónoma y tales innovaciones significan que puedes capitalizar en base a tus propias fortalezas mientras aprovechas las capacidades y activos de otros.

CONFIGURACIÓN

REDES
CONFIGURACIÓN

2.5

ALIANZAS

Comparte riesgos e ingresos para en conjunto mejorar las ventajas competitivas individuales.

Dow Corning fue formada en conjunto por Dow Chemical Company y Corning Inc. Para comercializar productos de silicona y otras sustancias que fueran en base a silicona.

Tácticas Ecosistema de experiencias: Parte 2

SISTEMA DE PRODUCTO

COMO CREA PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Las innovaciones en sistemas de productos se refieren a cómo productos y servicios individuales pueden conectar entre ellos, y potencialmente agruparse, para crear una oferta más robusta, escalable y sostenible. Estos sistemas usualmente forman "plataformas" que pueden ser construidas o ser utilizadas en múltiples formas, motivando a otros- incluso competidores- a que también sean parte de la construcción del sistema.

OFERTA

SISTEMA DEL PRODUCTO OFERTA

6.1

PLATAFORMAS DE PRODUCTOS/SERVICIOS

Desarrolla sistemas que te conecten con otros productos y servicios asociados para crear una oferta holística.

Apple creó un ecosistema alrededor del iPod permitiéndole a los usuarios poder comprar, administrar y escuchar música. Luego creó la App Store, un sistema donde terceros podían crear y vender sus aplicaciones, accesorios y otros tipos de contenido para los productos Apple.

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO

COMO TUS EMPLEADOS PUEDE DISTINGUIR CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONALIDADES

La innovación en el rendimiento del producto considera el valor y el rendimiento de la oferta de una compañía. Este tipo de innovación incluye productos completamente nuevos, como también otras líneas que entregan valor sustancial. Los equipos de innovación fallan regularmente al dejar de lado este tipo de innovación, un error común pero costoso.

OFERTA

RENDIMIENTO DEL PRODUCTO OFERTA

5.9

SIMPLIFICACIÓN DEL RENDIMIENTO

Omite detalles, características e interacciones superfljas para reducir la complejidad.

TurboTax le ofrecía a las personas que debían pagar sus impuestos una interfaz que era más simple que llenar formularios de papel. Eliminó los cálculos manuales y formulaba resultados de manera automática para ser impresos o para la presentación electrónica de la devolución de impuestos.

CANAL

COMO DISTRIBUYES TU OFERTA A LOS CONSUMIDORES Y USUARIOS

La innovación en canales abarca todas las formas en que distribuyes la oferta de la empresa. Las innovaciones exitosas en canales definen nuevas formas en que los usuarios y consumidores pueden comprar lo que desean, cómo y cuándo lo desean, con un mínimo de fricciones y costos de transacción.

EXPERIENCIA

CANAL EXPERIENCIA

8.3

IR DIRECTAMENTE

Sáltate los canales minorista tradicionales y conecta directamente con los clientes.

American Girl comenzó vendiendo sus muñecas de inspiración histórica, exclusivamente a través de su catálogo. Solo se expandió a otros canales que pudiera controlar por completo como su sitio web y sus tiendas insignia.

13.- BASADO EN EL ESTATUS

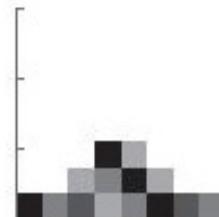
Utilice señales sutiles o explícitos para entregarle estatus a sus clientes, creando grupos de élite que se comprometen intensamente con sus productos y servicios.

FOURSQUARE

Shift:
CUSTOMER EXPERIENCE



Ambition:
CHANGE THE KNOWN



Industry:
SOCIAL MEDIA



BASADO EN EL ESTATUS

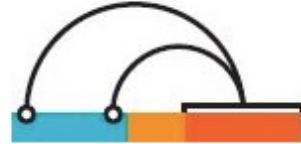
Utilice señales sutiles o explícitos para entregarle estatus a sus clientes, creando grupos de élite que se comprometen intensamente con sus productos y servicios.

Todo el mundo quiere ser reconocido por algún aspecto de su identidad; Algo que dice al mundo que somos de hecho un copo de nieve especial. La experiencia basada en es estatus nace de este deseo innato. Estimulan a los clientes a recoger, competir o invertir tiempo y dinero a cambio de reconocimiento, trato especial y un foco en sus vidas. Este enfoque crea conocedores que celebrarán y promoverán tus ofrendas a lo largo de sus vidas.

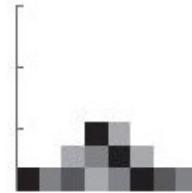
EJEMPLO

FOURSQUARE

Shift:
CUSTOMER EXPERIENCE



Ambition:
CHANGE THE KNOWN



Industry:
SOCIAL MEDIA



Foursquare es una aplicación gratuita para teléfonos móviles que permite a los usuarios compartir lo que están haciendo y dónde están. Como lo explicaron los fundadores Dennis Crowley y Naveen Selvadurai en un blog en 2011, el nombre del juego es "descubrir nuevos lugares, conectarse con amigos y forjar nuevas relaciones con los lugares que visitas. Es encontrar nuevas maneras de insertar tecnología en el mundo real ". El par lanzó la aplicación en South by Southwest Interactive en Austin en marzo de 2009; A partir de septiembre de 2012, más de 25 millones de miembros se habían registrado más de 3 mil millones de veces.

Tácticas Basado en el Estatus: Parte 1

COMPROMISO CON EL CLIENTE

CÓMO FOMENTAR LAS INTERACCIONES DISTINTIVAS

Las innovaciones relacionadas al compromiso con el cliente, buscan lograr entender las aspiraciones profundamente arraigadas de tus consumidores y usuarios, para lograr establecer conexiones significativas con ellos ofreciéndoles una plataforma para explorar, o encontrar la forma de hacer parte de sus vidas más memorables, satisfactorias o simplemente encantadoras.

EXPERIENCIA

COMPROMISO CON EL CLIENTE
EXPERIENCIA

10.4

PERSONALIZACIÓN

Alterar la oferta estándar para permitir la proyección de la identidad del cliente.

COMPROMISO CON EL CLIENTE
EXPERIENCIA

10.5

ESTATUS Y RECONOCIMIENTO

Ofertas claves que otorgan significado, permitiéndole a los usuarios y a aquellos que interactúan con ello desarrollar y nutrir aspectos de su identidad.

Foursquare, una red social basada en la locación, le ofrecía alcaldías a aquellos usuarios que se registraban con mayor regularidad en ubicaciones específicas generando acaloradas batallas entre los consumidores y los lugares buscando atraer clientes.

Mobile17, anteriormente Smashthetones, fue la primera solución que le permitió a los usuarios crear sus propios tonos de llamada desde cualquier archivo Mp3 sin requerir de un software especializado. Esto le ofrecía a sus usuarios miles de formas para transformar sus teléfonos celulares estándares en un reflejo de su identidad.

SERVICIO

CÓMO MANTIENES Y AUMENTAS EL VALOR QUE LO QUE OFRECES

La innovación en servicios comprende las actividades y beneficios adicionales que las empresas entregan junto con su oferta básica, para asegurar que los clientes reciban un valor total sobre el producto. Estos tienden a incluir la cantidad de aceptación de los planes de servicio, servicio al cliente, información y educación a la medida, y garantías o reparaciones.

EXPERIENCIA

SERVICIO
EXPERIENCIA

7.3

PROGRAMAS DE LEALTAD

Entrega beneficios y/o descuentos a los clientes frecuentes y de gran valor.

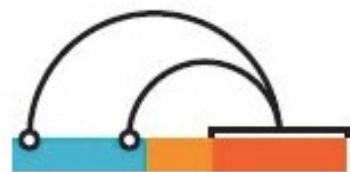
American Airlines creó una poderosa herramienta para atraer y retener a los clientes con la llegada de su programa de millas para los viajeros frecuentes en 1981. Rápidamente definió una nueva forma de competencia a través de la industria.

14.- INMERSIÓN

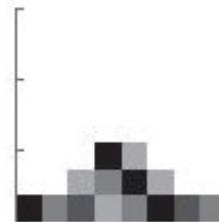
Crear entornos que cautiven y hipnoticen a los clientes, fomentando nuevos niveles de participación y compromiso.

CABELA'S

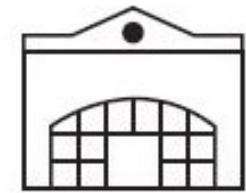
Shift:
CUSTOMER EXPERIENCE



Ambition:
CHANGE THE KNOWN



Industry:
OUTFITTING



INMERSIÓN

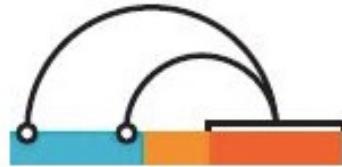
Crear entornos que cautiven y hipnoticen a los clientes, fomentando nuevos niveles de participación y compromiso.

Las experiencias transformadoras impulsan la inmersión. Ellos sorprenden, transportan o involucran a los clientes de manera que les abren nuevos comportamientos y les ayudan a ver el mundo de manera diferente. Pero el enfoque no es sólo dominio del cine, el teatro, los museos o los parques temáticos (aunque estas industrias suelen ser bastante buenas en ello). Hoy en día, la inmersión es cada vez más un factor clave en el éxito de venta al por menor, restaurantes y contextos interactivos, y muchas otras industrias están experimentando con este juego.

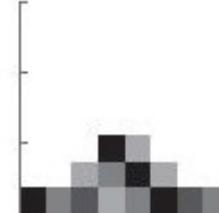
EJEMPLO

CABELA'S

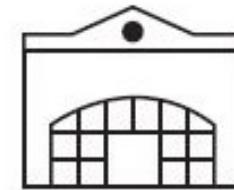
Shift:
CUSTOMER EXPERIENCE



Ambition:
CHANGETHEKNOWN



Industry:
OUTFITTING



Fundada en 1961, Cabela's vende productos para el aire libre, la caza y la pesca. Sus 40 tiendas están en el corazón de su estrategia centrada en la experiencia. "Para muchos amantes de la caza y la pesca en Minnesota, un viaje a Cabela significa trekking a Owatonna, Rogers o East Grand Forks para la experiencia de un día que es una mezcla entre mercantil y museo", escribió Janet Moore en el Star Tribune. Las salas de exhibición del proveedor incluyen exhibiciones de historia natural, acuarios, museos de armas, y en algunos lugares, galerías de tiro, montañas y cascadas.

Tácticas Inmersión:

PROCESOS

COMO UTILIZAR MÉTODOS ÚNICOS, CARACTERÍSTICOS Y SUPERIORES PARA HACER TU TRABAJO

La innovación en procesos generalmente impacta las actividades del negocio y las operaciones que producen la oferta primaria de la empresa- aunque también pueden influenciar otras actividades claves para su continuo éxito. Innovar en este campo requiere un cambio dramático en “la forma habitual de hacer negocios” que no le permite a la empresa funcionar de manera eficiente, adaptarse rápidamente y generar márgenes que sean líderes en el mercado.

CONFIGURACIÓN

PROCESOS CONFIGURACIÓN

4.6

DISEÑO ESTRATÉGICO

Emplea un enfoque con propósito que se manifieste de forma consistente en la oferta, la marca y las experiencias.

Samsung cambio su enfoque con respecto al diseño en 1993- haciendo al cambio hacia diseños originales para diferenciar sus bienes de productos que eran percibidos como poco originales o ya existentes en el mercado. Esta táctica mejoró las ventas y la posición en el mercado de Samsung.

CANAL

COMO DISTRIBUYES TU OFERTA A LOS CONSUMIDORES Y USUARIOS

La innovación en canales abarca todas las formas en que distribuyes la oferta de la empresa. Las innovaciones exitosas en canales definen nuevas formas en que los usuarios y consumidores pueden comprar lo que desean, cómo y cuándo lo desean, con un mínimo de fricciones y costos de transacción .

EXPERIENCIA

CANAL EXPERIENCIA

8.2

TIENDA INSIGNIA

Crea un punto de venta para exhibir tu marca por excelencia y los atributos de los producto.

COMPROMISO CON EL CLIENTE

COMO FOMENTAR LAS INTERACCIONES DISTINTIVAS

Las innovaciones relacionadas al compromiso con el cliente, buscan lograr entender las aspiraciones profundamente arraigadas de tus consumidores y usuarios, para lograr establecer conexiones significativas con ellos ofreciéndoles una plataforma para explorar, o encontrar la forma de hacer parte de sus vidas más memorables, satisfactorias o simplemente encantadoras.

EXPERIENCIA

COMPROMISO CON EL CLIENTE EXPERIENCIA

10.1

EXPERIENCIAS QUE “HACEN POSIBLE”

Extiende el ámbito de lo que es posible ofreciendo una experiencia previamente improbable.

Nike construyó un pequeño número de tiendas NIKETOWN donde podía controlar por completo de ambiente comercial, creando una meca para experimentación con la marca Nike y sus líneas de productos.

Turntable.fm, es un sitio web social musical que le permite a las personas tocar música juntos y construir en conjunto estaciones de radio en vivo con intimas y temáticas “salas”, con amigos, extraños e incluso celebridades- a pesar de que todos los usuarios se encuentran en diferentes locaciones.

15.- BASADO EN EL VALOR

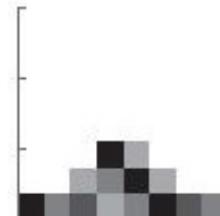
Haga que sus productos representen algo y fomenten un movimiento, centrándose en un grupo particular, causa o razón de existir.

PATAGONIA

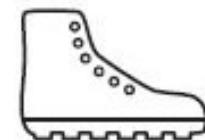
Shift:
CUSTOMER EXPERIENCE



Ambition:
CHANGE THE KNOWN



Industry:
**OUTDOOR
PERFORMANCE GEAR**



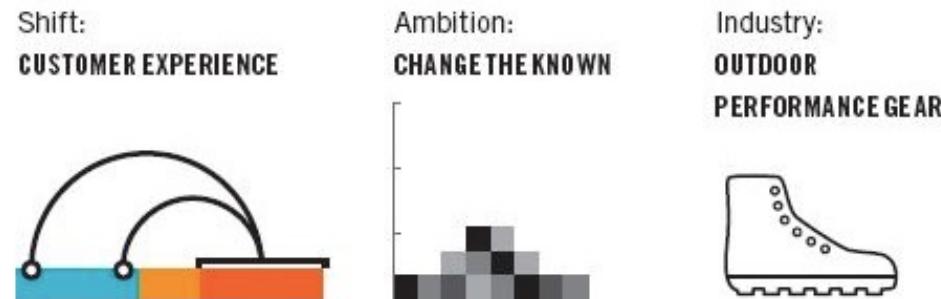
BASADO EN EL VALOR

Haga que sus productos representen algo y fomenten un movimiento, centrándose en un grupo particular, causa o razón de existir.

Todos tenemos creencias, principios o causas. Estas motivaciones individuales nos conectan a temas más amplios del mundo en general, y pueden conferir un significado adicional a los comportamientos y actividades que de otra manera serían típicos. Los juegos basados en valores se conectan con estas motivaciones intrínsecas, lo que impulsa la acción del cliente y promueve el compromiso y la lealtad.

EJEMPLO

PATAGONIA



En 1957, Yvon Chouinard empezó a fabricar pitones de hierro duro únicamente para sí mismo, de modo que no desecharía las piedras que estaba escalando con los picos de hierro blando que se usaban comúnmente. Cuando sus amigos vieron sus diseños los querían, y antes de que supiera lo que estaba sucediendo, Chouinard Equipment era un negocio. Patagonia surgió de esta firma para vender ropa creada de manera sostenible a partir de recursos reemplazables. Ahora vende sus productos en tiendas minoristas dedicadas (y a través de socios) en todo el mundo.

Tácticas Basado en el Valor:

Parte 1

MARCA

COMO REPRESENTAS TU NEGOCIO Y TU OFERTA

Las innovaciones de marca te aseguran que lo que ofreces será preferido por sobre lo que ofrece la competencia o los productos substitutos. Estas articulan una “promesa” que atrae a los consumidores y que transmite una identidad que los distingue. Son, generalmente, producto de estrategias cuidadosamente diseñadas que son implementadas en puntos de contacto claves que incluyen comunicaciones, interacciones y la conducta de los empleados y socios del negocio.

E X P E R I E N C I A

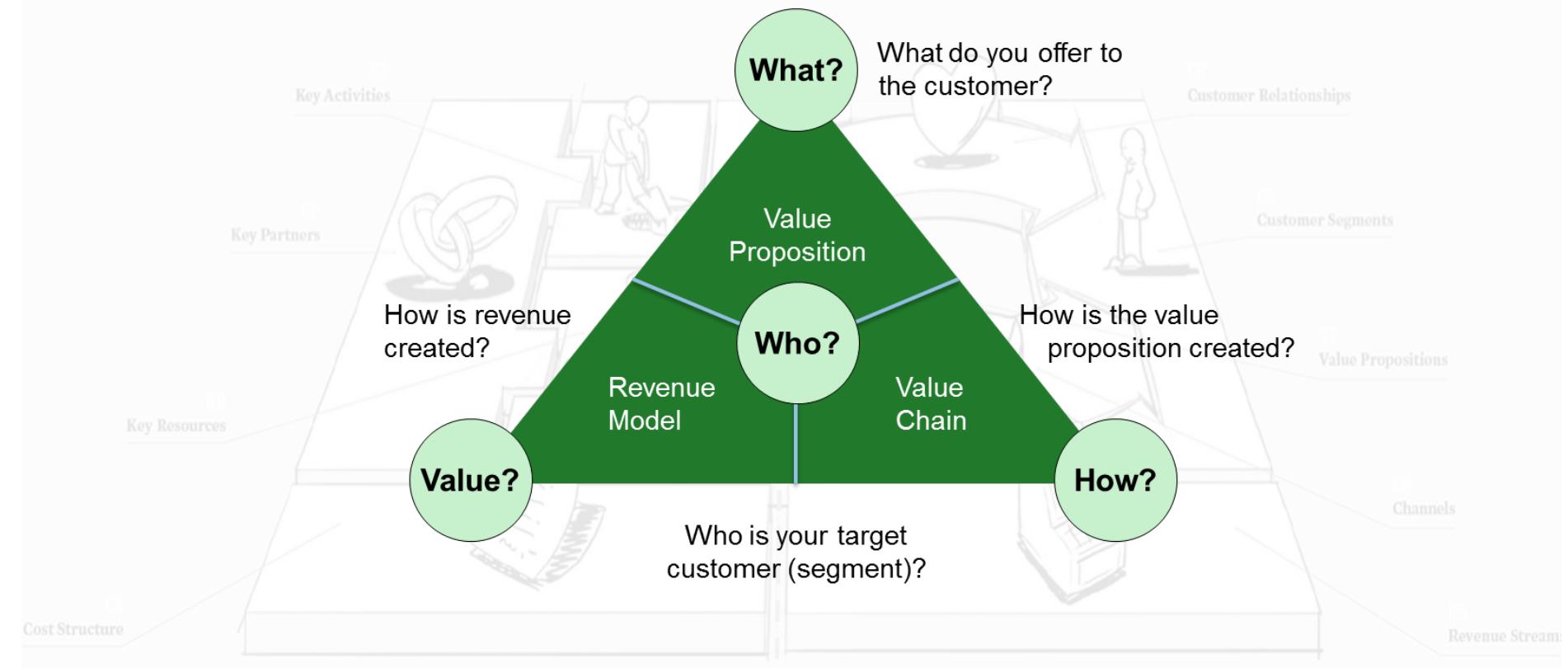
MARCA EXPERIENCIA	9.4	MARCA EXPERIENCIA	9.3
<p>TRANSPARIENCIA</p> <p>Permite que los clientes vean tus operaciones y participen con tu marca y tu oferta.</p>	+ +	<p>ALINEACIÓN DE LOS VALORES</p> <p>Haz que tu marca represente una gran idea o un conjunto de valores y exprésalos consistentemente en todos los aspectos de tu compañía.</p>	+ +
<p>Patagonia lanzó “Crónicas de la huella” para brindar una ventana hacia la huella ambiental y social de la mayoría de sus líneas de productos- ofreciendo un mapa interactivo que muestra todos los molinos de tela y las fábricas en la cadena de suministro de la empresa, con detalles sobre proveedores claves y como los productos son hechos.</p>		<p>Method diseñó una línea de “encimeras que valen la pena”, a partir de la línea de productos ecológicos de cuidado del hogar, previniendo la presencia de químicos nocivos, diseños feos. Además invitaba a sus clientes a unirse a la comunidad “Personas en contra de la suciedad”</p>	

Tácticas Basado en el Valor: Parte 2



EMPRESA

MERCADO



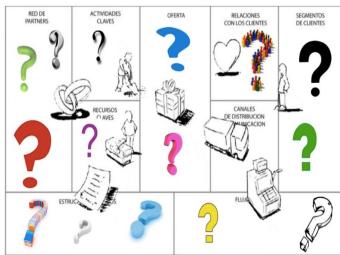
BITACORA trabajo final
Innovación en Modelos de Negocios
MI16 – 2024
Profesor Roberto Larenas

5

Evaluación riesgo disrupción modelo actual

Ayuda a identificar qué tan saludable o en riesgo está realmente un modelo de negocio en su portafolio y cuánta atención necesita para mejorar y eliminar riesgos. La evaluación incluye dos dimensiones:

Paso 1.- Identifique áreas con debilidad en su modelo de Negocios actual (evaluación negativa o cero)



Evaluación del riesgo de disruptión										Strategyzer
La evaluación del riesgo de disruptión ayuda a identificar qué tan saludable o en riesgo está realmente un modelo de negocio en su portafolio y cuál la atención necesaria para mejorar y reducir el riesgo. La evaluación incluye dos dimensiones:										
1. Rendimiento del modelo de negocio Indican si las estrategias y las acciones impulsadas por el posicionamiento en el eje x del portafolio se explotación										
2. Tendencia al modelo de negocio Indican si las estrategias y las acciones impulsadas por el posicionamiento en el eje x del portafolio de explotación										
 Rendimientos - Evaluación de Fortalezas y debilidades										
FrontEnd										
Nuestros productos y servicios funcionan para que las de nuestras competencias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Perdemos más del 20% de nuestra base de clientes en los últimos seis meses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Somos 100% dependientes de las intermediarias para vender nuestros productos y servicios y están difundiendo el efecto de la mercadotecnia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tediosamente, todos nuestros clientes prefieren las alternativas de competencia en cambio directo o indirecto si es posible.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuestros clientes - clientes actuales y potenciales - no tienen una visión clara de lo que nos diferencia de las empresas competidoras y ya han declarado que no nos consideran una opción competitiva con respecto a sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El desempeño de nuestras actividades clave es significativamente inferior al de nuestras principales competidoras en los últimos seis meses. Los nuevos participantes están ganando terreno.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Si nos quedamos sin acceso a Internet, perderíamos el acceso a todos nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BackEnd										
Nuestros sistemas - clientes actuales y potenciales - no tienen una visión clara de lo que nos diferencia de las empresas competidoras y ya han declarado que no nos consideran una opción competitiva con respecto a sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuestros sistemas de control de calidad no están en línea con las mejores prácticas y no brinda una ventaja competitiva (por ejemplo, rendimiento, eficiencia, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuestros sistemas de control de calidad no están en línea con las mejores prácticas y no brinda una ventaja competitiva (por ejemplo, rendimiento, eficiencia, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuestros sistemas de control de calidad no están en línea con las mejores prácticas y no brinda una ventaja competitiva (por ejemplo, rendimiento, eficiencia, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fórmula de beneficios										
Perdimos más del 20% de nuestros ingresos en los últimos seis meses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuestra estrategia de crecimiento es significativamente mejor que los ingresos y es significativamente menor que la estrategia de crecimiento de las principales competidoras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuestros ingresos han disminuido más del 50% en los últimos seis meses y / o son significativamente menores que los ingresos de nuestra competencia (por ejemplo, más del 50% menor).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Duplicamos nuestros ingresos en los últimos seis meses y estamos creciendo significativamente más que las principales competidoras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuestra ejecución de los controles se reduce en comparación con el crecimiento de las principales competidoras y es significativamente menor que la ejecución de las principales competidoras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuestros ingresos han disminuido más del 20% en los últimos seis meses y / o son significativamente menores que los ingresos de nuestra competencia (por ejemplo, más del 20% menor).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Paso 2.- Haga un resumen con las áreas de debilidad y fortalezas identificadas

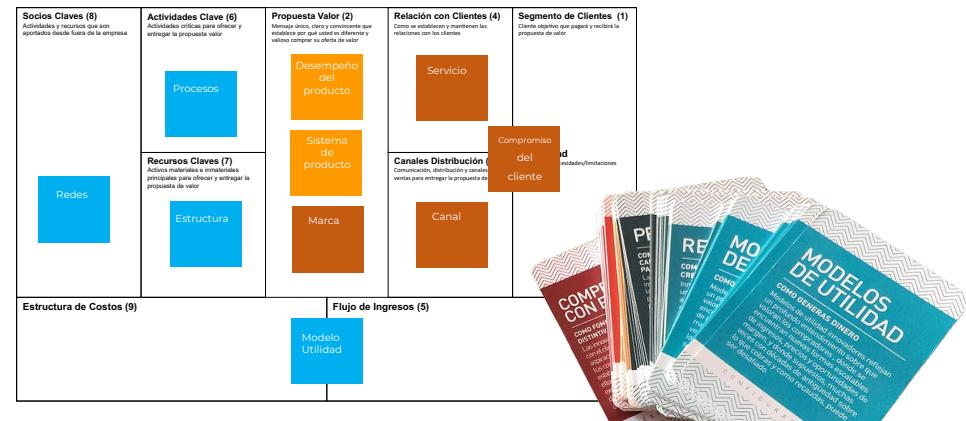


Área de debilidad	Evaluación Negativa o cero

Área de fortaleza	Evaluación positiva

Canvas modelo de negocios y 10 tipos de innovación

Área de debilidad	Evaluación Negativa o cero
Área de fortaleza	Evaluación positiva



Pregunta 1: ¿Cómo podemos innovar de manera diferente?

Evalúe dónde se están enfocando todos los demás en una industria y utilícelo para identificar algunos tipos. ¿Cuáles de esos tipos podrían desmoronar la oferta de su competencia si eliminara alguno de esos tipos?

Pregunta 2: ¿Qué tan ambiciosos debemos ser?

Defina sus objetivos y determine cuántos tipos debe usar al principio para llamar la atención y tome nota de otros que podría agregar en etapas posteriores.