

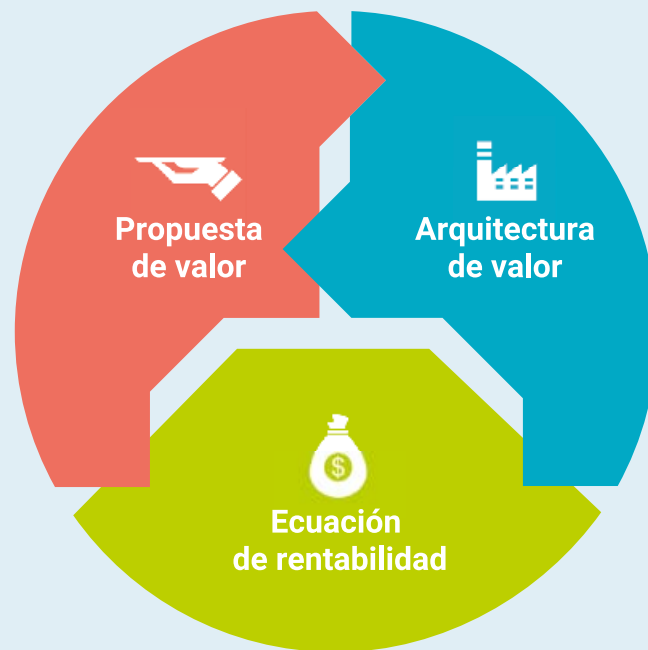
Laurence Lehmann-Ortega
Hélène Musikas
Jean-Marc Schoettl



(Re)inventat tu modelo de negocio

Con el enfoque *Odyssée 3.14*

Libros de Cabecera



(Re)inventa tu modelo de negocio

Laurence Lehmann-Ortega, Hélène Musikas y Jean-Marc Schoettl

La saturación de ofertas y servicios y los cambios tecnológicos hacen que un negocio quede obsoleto porque es poco atractivo o porque sus competidores lo han superado con creces. Ese es el motivo por el que es tan importante innovar, para sobresalir en el mercado. Sin embargo, ¿cómo innovamos? ¿Solo en producto y tecnología?

El libro *(Re)inventa tu modelo de negocio* ha sido especialmente diseñado para que aprendas a innovar desde la estrategia. Es como un laboratorio que parte de los tres pilares de los modelos de negocio –propuesta de valor, arquitectura de valor y ecuación de rentabilidad–, para que luego puedas explorar las distintas estrategias de innovación.

Los autores son reputados profesores de escuelas de negocios y consultores que han pasado más de diez años investigando modelos de negocio de empresas reales para extraer unas interesantes conclusiones, que han plasmado en esta obra.

El libro está estructurado en cuatro partes: una rápida introducción a los conceptos de innovación, las estrategias de innovación –con 14 direcciones a explorar–, cómo poner en práctica el modelo de innovación, y casos de 50 empresas reales analizados a partir de su propuesta de valor, su arquitectura de valor y su ecuación de rentabilidad.

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

«Con un enfoque muy práctico, este libro te guiará en la construcción de los modelos de negocio del futuro. También te permitirá crear, dentro de tu propia empresa, el clima necesario para la innovación, implicando al conjunto de tus colaboradores.

La mayoría de libros que pretenden estimular la innovación se limitan a destacar a las empresas que lo han conseguido. Este va más lejos. Basándose en estudios de casos concretos –algunos más conocidos que otros– saca la esencia de esa innovación y la muestra de forma simple y clara, lo que te va a permitir aplicarla a tu propia empresa».

Jean-Dominique Senard, expresidente de Michelin y presidente de Renault-Nissan.

50 casos reales:

AirBnB
Tetra Pak
Blablacar
HelloFresh
Ikea
Mama Shelter
Hermès
Ryanair
Swatch
Tesla
Xiaomi
Zipcar
Desso
Salesforce
Schneider Electric
Uber
... y así hasta 50

Más información
aquí:



IBIC: KJC
ISBN: 978-84-120675-0-7



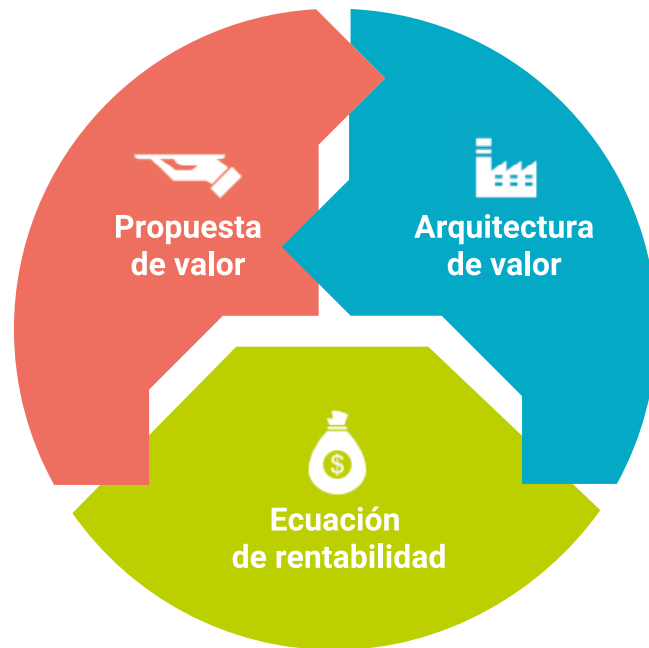
Laurence Lehmann-Ortega
Hélène Musikas
Jean-Marc Schoettl



(Re)inventat tu modelo de negocio

Con el enfoque *Odyssée 3.14*

Libros de Cabecera



Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aumentando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

Traducción del libro original (*Réinventez votre Business Model, Avec l'approche Odysée 3-14, 2e édition*), escrito por Laurence Lehmann-Ortega, Hélène Musikas y Jean-Marc Schoettl, y publicado por Dunod Editeur en Malakoff, en 2017

1ª edición: septiembre 2019

© 2017 Dunod Editeur, Malakoff
© 2019 de la traducción al español Paco López y Virtuts Angulo
© 2019 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño interior: SG Création
Editora: Virtuts Angulo
Portada: P.A.R
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-120675-0-7
IBIC: KJC
Depósito Legal: B 18672-2019

Impreso por Índice
Impreso en España – *Printed in Spain*

Prólogo

En Michelin, como en cualquier empresa, estamos obligados al crecimiento continuo. La mejora continua con nuestro esfuerzo de inversión y de organización es insuficiente. Hay que ir más lejos. Es por eso que renovamos nuestro modelo de negocio, por ejemplo desarrollando Michelin Fleet Solutions, y más recientemente Michelin Solutions. Combinando y comercializando nuestras competencias de manera original, no sólo nos abrimos a una nueva vía de crecimiento, sino que también nos posicionamos como líderes en la movilidad permanente.

(Re)inventa tu modelo de negocio se basa en ejemplos como el nuestro para mostrar al lector que más allá de la mejora de los productos y los procesos, las empresas deben experimentar nuevos modelos de negocio si quieren perdurar.

Más que eso, este libro proporciona las herramientas para que reinventes tu propio modelo.

Con un enfoque muy práctico, este libro te guiará en la construcción de los modelos de negocio del futuro. También te permitirá crear, dentro de tu propia empresa, el clima necesario para la innovación, implicando al conjunto de tus colaboradores.

La mayoría de libros que pretenden estimular la innovación se limitan a destacar a las empresas que lo han conseguido. Este va más lejos. Basándose en estudios de casos concretos –algunos más conocidos que otros– saca la esencia de esa innovación y la muestra de forma simple y clara, lo que te va a permitir aplicarla a tu propia empresa.

El enfoque *Odyssée 3.14* es el resultado de años de experiencia y de enseñanza en las mejores escuelas de negocio de Europa. Es un método totalmente probado.

Ánimo, no lo dudes. ¡Innova!

Jean-Dominique Senard
PDG de Michelin

Introducción





¿Qué es *Odyssée 3.14*?

¡Innovad! Ese es el nuevo imperativo en cualquier empresa, pequeña o grande, de cualquier sector de actividad. ¿Pero cómo aplicar esta fórmula mágica?

(Re)inventa tu modelo de negocio – *Odyssée 3.14* ofrece una respuesta original a esa pregunta, invitándote a una expedición que mezcla innovación y estrategia. Apoyándose en los **3 pilares** que componen el modelo de negocio (propuesta de valor, arquitectura de valor y ecuación de resultado), el enfoque *Odyssée* propone que explores en **14 direcciones** para inventar o reinventar tu modelo de negocio.

VI

Odyssée 3.14 nació tras más de diez años de investigación, consultoría y enseñanza (principalmente en la escuela de negocios HEC de París) en el ámbito de la innovación y la estrategia, por parte de los tres autores. Concebimos la innovación como una aventura apasionante, aunque llena de obstáculos —que tratamos de que puedas superar a través de la invitación al viaje que te hacemos en este libro.

Está estructurado en cuatro partes. Pretende que desarrolles tu enfoque *Odyssée 3.14* para aplicarlo en tu propia empresa. Combinando teoría y ejemplos concretos, las dos primeras partes   exponen los principales conceptos. La **puesta en práctica concreta** del método, articulándose en diferentes etapas, se desarrolla en la tercera parte . Por último, la cuarta parte  presenta **50 casos de invención** o de **reinversión** de modelos de negocio, tanto en sectores B to B (*Business to Business*), B to B to C (*Business to Business to Consumer*) como B to C (*Business to Consumer*). Todos aspiran a estimular tus ganas de pasar a la acción.

¡Cuando acabes el libro, esperamos que te lances a esta expedición fascinante por el país de la innovación y la estrategia! ¡Buen viaje!

Los autores

Índice



3 pilares del modelo de negocio

La innovación estratégica se basa en una combinación original de los tres pilares que caracterizan el modelo de negocio

2



14 direcciones a explorar

Innovar consiste principalmente en salir en busca de nuevas ideas: se proponen 14 direcciones, cada una ilustrada con un ejemplo

34

VII



El camino hacia una empresa más innovadora

Aventura compleja, la reinención de un modelo de negocio está marcada por varias etapas, desde la idea a la implantación definitiva

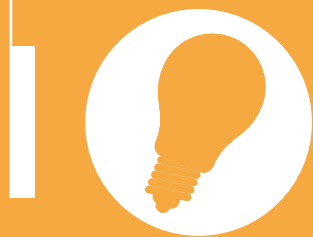
70



50 casos de innovación 3.14 estimulantes

50 casos de innovación de modelos de negocio en diferentes sectores de actividad con la aspiración de despertar tu deseo de inventar o reinventar tu modelo de negocio

108



3 pilares del modelo de negocio



14 direcciones
a explorar



El camino hacia
una empresa más
innovadora



50 casos
de innovación 3.14
estimulantes

La innovación, un nuevo imperativo

4

El poder de los accionistas, que exigen a las empresas crear valor, se ha impuesto en los últimos años. Sin embargo, una empresa crea valor si su rentabilidad es superior al coste de su capital. **Ser rentable** es, en consecuencia, el objetivo inevitable de la mayoría de empresas, sean o no cotizadas en Bolsa.

Existen dos palancas permiten mejorar la rentabilidad:

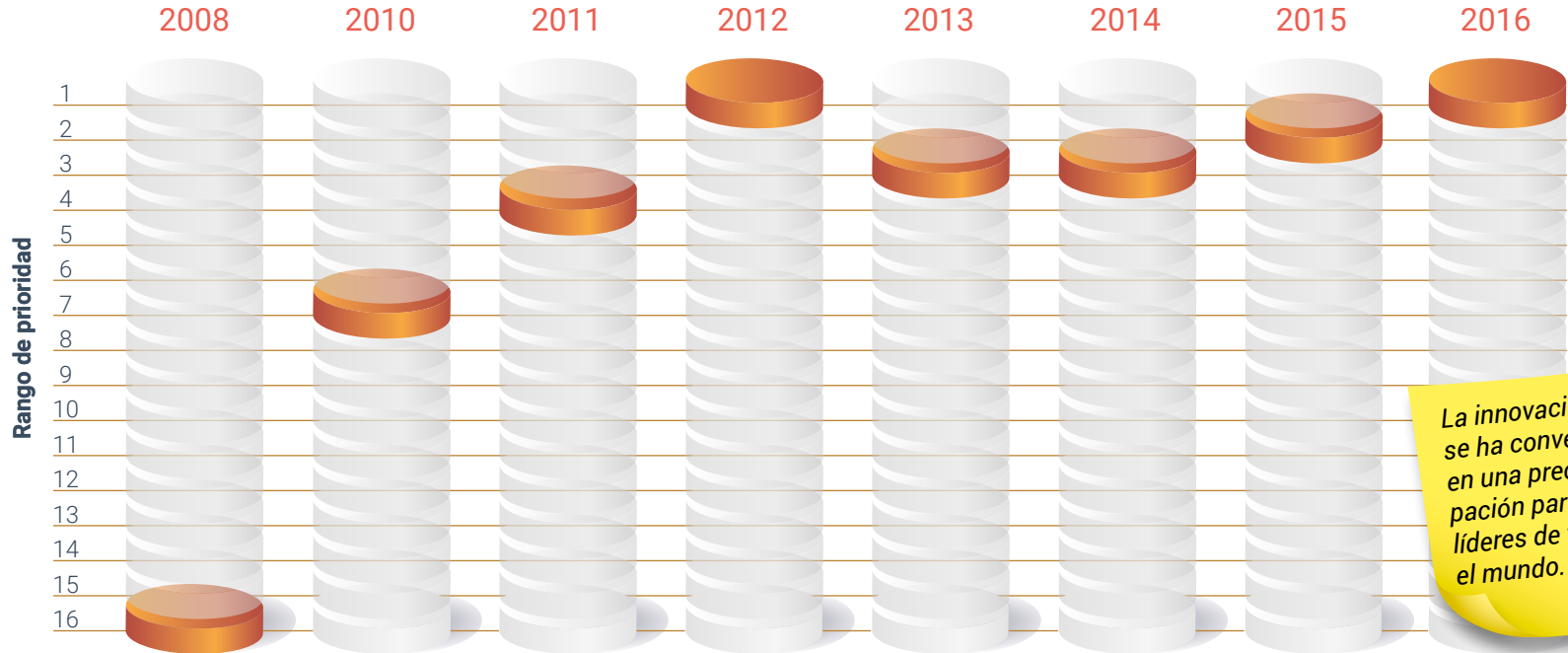
▷ **Reducir los costes y los capitales empleados** por la empresa. Por eso las operaciones de reingeniería (análisis y optimización de procesos), de gestión de la calidad y de externalización (recurso a un proveedor externo) proliferan. Son operaciones que permiten ajustar la eficiencia para mejorar la rentabilidad.

▷ **Aumentar la cifra de negocios (CN)** manteniendo o aumentando proporcionalmente los costes, es decir, generando crecimiento. Esta palanca también está muy presente en la agenda de preocupaciones de los directivos. La globalización, la ampliación de gama de productos, la conquista de nuevos mercados, las adquisiciones internacionales se han multiplicado en los últimos decenios.

Sin embargo, son dos palancas que han llegado en gran parte a su techo, lo que obliga a los directivos a buscar un nuevo enfoque, y este es, sin duda, **la innovación**. Es el objetivo de moda que aparece habitualmente en cabeza de la lista de prioridades de los directivos actuales.



Evolución del nivel de prioridad de la innovación para los directivos



La innovación se ha convertido en una preocupación para los líderes de todo el mundo.

Los límites de las estrategias actuales

6

Las dos palancas de mejora de la rentabilidad –disminución de los costes y de los capitales empleados y aumento de la CN– muestran actualmente sus límites por, al menos, dos razones.

Así como es «fácil» conseguir ahorros en una empresa que no haya estado nunca sometida a **reducciones de costes**, son más difíciles de encontrar cuando la mayoría de actividades y procesos han pasado la criba y los costes ya han sido «cepillados». ¡Que es el caso de la mayoría de empresas después de tantos años de crisis!

En consecuencia, el **potencial de crecimiento natural** (ampliación de la gama de producto, desarrollo internacional, etc.) es **limitado**,

aunque lógicamente depende del sector en el que se mueve la empresa. Por ejemplo, el entorno es más favorable en Europa para las residencias de ancianos que para las empresas metalúrgicas; para el lujo en China que para la venta de automóviles en Europa. Pero en todos los casos, ese potencial de crecimiento ya está tenido en cuenta por los accionistas en el valor actual de las empresas. Crear más valor consiste, por tanto, en incrementar ese potencial de crecimiento natural; es decir, en innovar.

Sólo la innovación permite crear nuevas oportunidades de crecimiento por encima de las que ya anticipan los accionistas.

> Campos en los que los directivos franceses creen que deben apostar



Los directivos franceses piensan que la innovación es una apuesta clave que no están seguros al cien por cien de cómo abordarla.

La innovación, no necesariamente tecnológica

Apple es el arquetipo de empresa innovadora y su fundador, Steve Jobs, es reconocido como un gurú, un icono de la innovación. No obstante, su inversión en I+D (Investigación y Desarrollo) es relativamente limitada.

8

La innovación se asocia a menudo a la tecnología y a la inversión en I+D. Sin embargo, numerosos estudios demuestran que la capacidad de innovación de una empresa no está siempre correlacionada con esa inversión. De hecho, para la firma de consultoría Booz Allen, aunque Apple es claramente la firma más innovadora a nivel mundial, aparece en la posición 53 en términos de inversión en I+D. Tampoco ninguna empresa farmacéutica, industria fuertemente inversora en I+D, figura en el *top 10* de las empresas más innovadoras. Solamente Toyota, Microsoft

y Samsung están a la vez en el *top 10* de las empresas más innovadoras y en el de las más inversoras en I+D.

De hecho, el término innovación comprende diversas realidades: las inversiones en I+D no son una buena manera de medirla, principalmente porque **la invención** (la gran idea) debe ser distinguida de **la innovación** (la implantación en el mercado de esa gran idea).

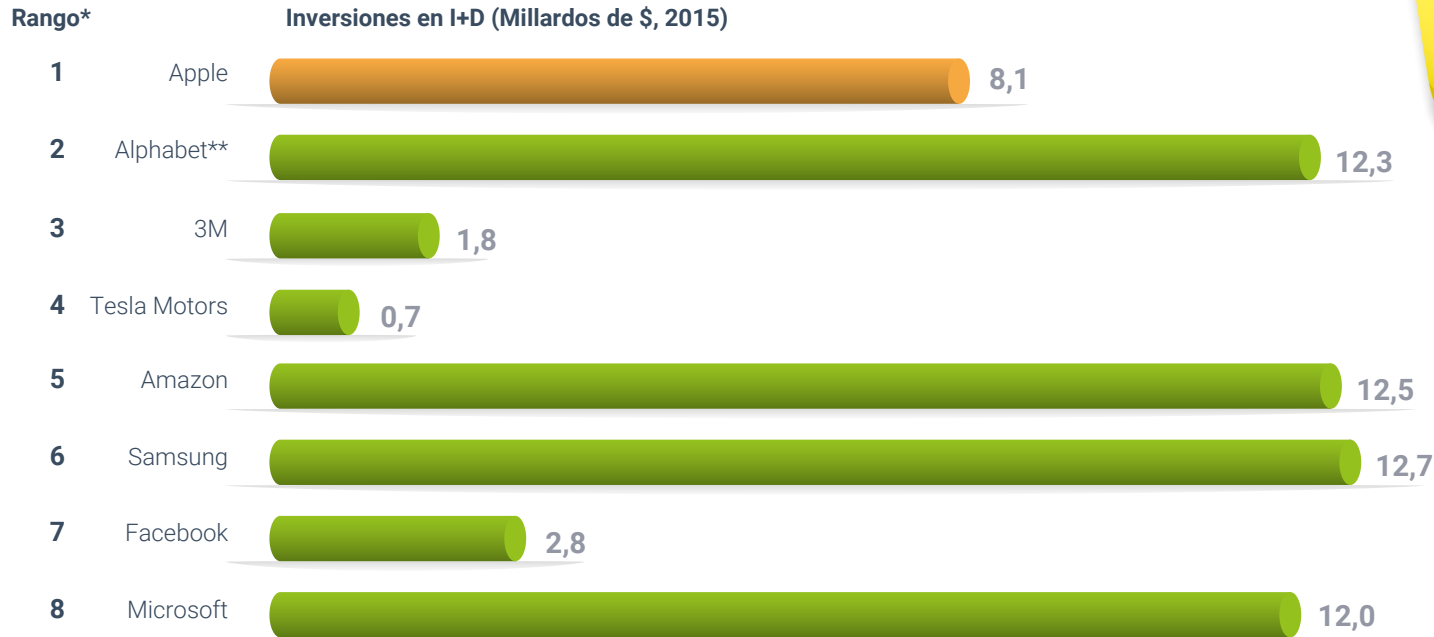
En el diccionario enciclopédico *Pequeño Larousse*, la innovación está definida como «la introducción de alguna novedad en el gobierno, las costumbres, una ciencia, etc.; y su resultado».

Es, por tanto, a la vez un proceso y su resultado, su concreción. El proceso lo analizaremos con más detalle en la parte tercera, ahora vamos a detenernos en el resultado.



Inversiones I+D y capacidad de innovar

Las empresas más innovadoras no son las que invierten más en I+D.



* Clasificación de las empresas más innovadoras, según los directivos interrogados

** Matriz de Google

¿Qué es la innovación?

Se pueden distinguir varios tipos de innovación, según su naturaleza y según la magnitud de su impacto (su grado):

▷ Naturaleza de la innovación

La innovación permite o **reducir los costes** (innovación de procesos) o **mejorar la cifra de negocios** (nuevos productos, extensión de gama...), o las dos cosas a la vez.

▷ Magnitud o grado de la innovación

El primer grado, llamado **innovación incremental**, de mejora de las rutinas o la explotación, implica un cambio limitado de lo existente y no requiere conocimientos realmente nuevos. En el otro extremo, la **innovación radical**, también llamada de ruptura o

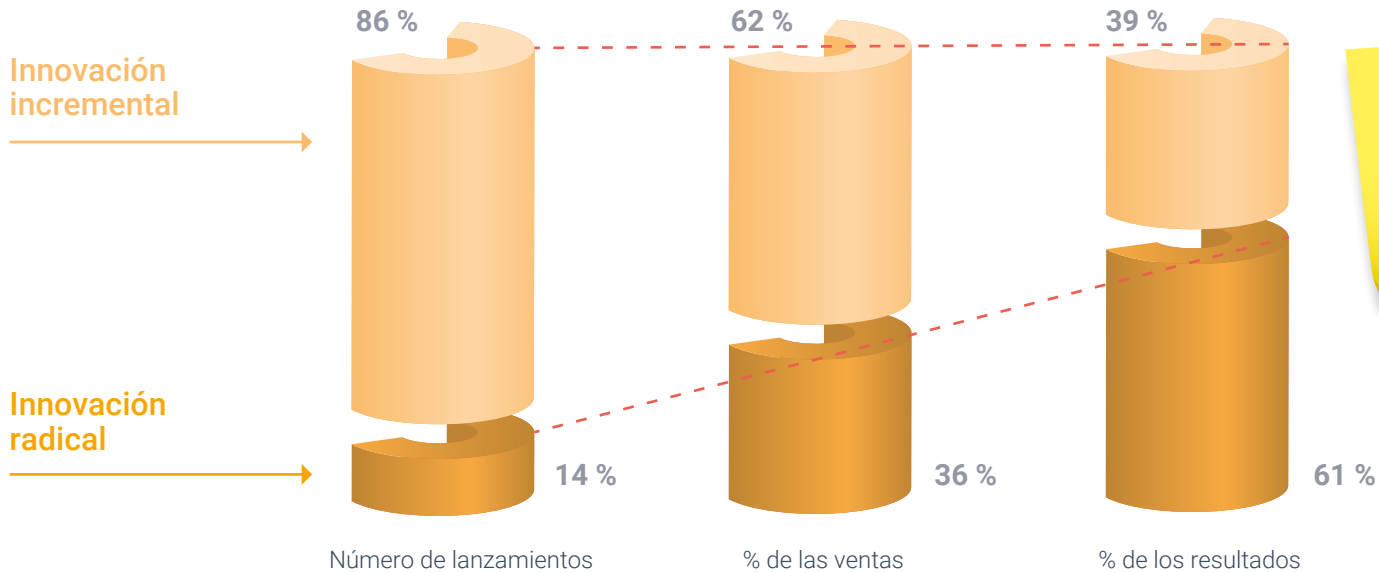
de exploración, modifica profundamente las referencias de valor anteriores de una oferta de producto y sus costes.

El campo de la fotografía en los años 90 nos ofrece una excelente ilustración de ese tipo de innovación. La APS (*Advanced Photo System*) era un tipo de película fotográfica con nuevos atributos (tres formatos de fotos, automática e intercambiable). Era una innovación incremental de producto que mejoraba, sin modificarlo en profundidad, el tipo de fotografía con película.

La fotografía digital, sin embargo, es una innovación de ruptura, que afecta a la vez al proceso y al producto. No sólo se apoya en una tecnología radicalmente diferente, sino que pone en cuarentena los negocios de los mayores protagonistas de la industria: Kodak y Polaroid lo han sufrido ampliamente.



Innovación incremental y radical



Las innovaciones radicales son más raras que las incrementales, pero generan muchos más beneficios.

La innovación del modelo de negocio

12

Según un estudio de la consultora PWC, en 2013 los directivos se interesaban principalmente por las innovaciones de producto, antes que las que tenían que ver con el modelo de negocio. Estas últimas, en cualquier caso, aparecían siempre citadas entre los tres tipos de innovación prioritarios por más del 40% de los directivos interrogados en el citado estudio.

La innovación del modelo de negocio aparecía ya, por tanto, como una **forma particular de innovación**, diferente de los dos tipos de innovación ya conocidos (reducción de costes y aumento de la cifra de negocios). Para comprenderla mejor, tratemos de profundizar en el concepto de modelo de negocio.

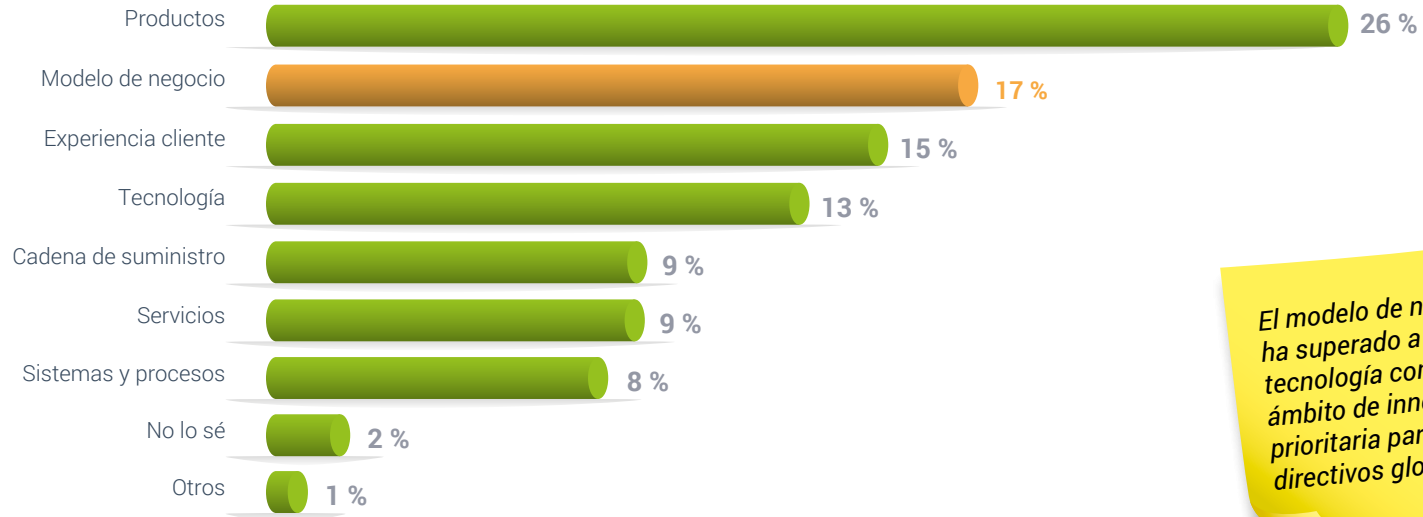
El término **modelo de negocio** se interpreta a menudo como **modelo económico** o ecuación económica. Pero, incluso en castellano, se utiliza habitualmente en su expresión anglosajona (como nosotros haremos también en esta obra). Se diferencia del **business plan**, que es un documento detallado, incluyendo proyecciones financieras, generalmente construido para convencer a los inversores potenciales (banqueros, fondos de inversión) de la viabilidad del proyecto, asegurándoles un retorno a su inversión.

Las definiciones del concepto modelo de negocio no son objeto de un consenso, mientras que la utilización del término no ha cesado de crecer de forma espectacular en los últimos años.



Ámbitos de innovación prioritarios en un futuro próximo

Primera respuesta



El modelo de negocio ha superado a la tecnología como ámbito de innovación prioritaria para los directivos globales.

Los orígenes del término *business model*

14

Reservado al ámbito de la informática en los años 1970, el término *business model* (modelo de negocio) se generalizó con la llegada de una actividad que combinaba las nuevas tecnologías con el emprendimiento: el *e-business*. Las nuevas tecnologías ofrecían a los emprendedores la oportunidad de crear actividades radicalmente innovadoras, y los gestores de las *start-up* apelaron a la noción de *business model* para explicar su mecanismo. Posteriormente, poco a poco, el uso del término se expandió a las esferas empresariales más tradicionales.

La noción de modelo de negocio es actualmente muy popular en el ámbito empresarial, y su uso sigue vigente, a pesar de la explosión de la burbuja de internet —un mundo al que aún sigue estrechamente asociada. De hecho, el modelo de negocio se revela como un útil de reflexión estratégica precioso.

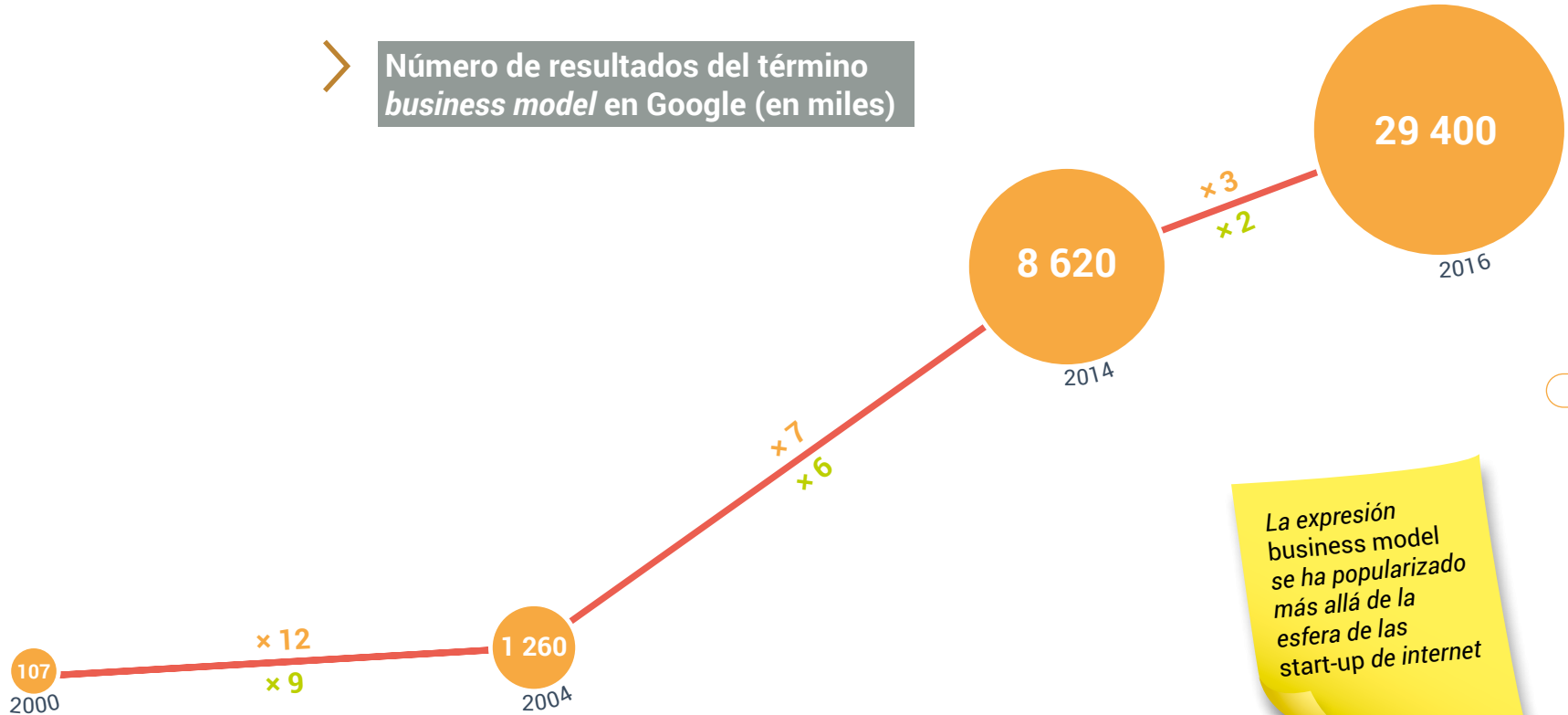
El modelo de negocio se define como la **descripción de los mecanismos que permiten a una empresa generar su rentabilidad**. Se articula en torno a tres pilares: propuesta de valor, arquitectura de valor y ecuación de rentabilidad (conceptos que desarrollamos en las siguientes páginas). Una empresa puede tener uno o varios modelos de negocio.

Ejemplos:

- ▷ **Los fabricantes de ascensores** explotan normalmente dos modelos de negocio: uno para la construcción y otro para el mantenimiento.
- ▷ **Muchas líneas aéreas** han desarrollado un modelo de negocio *low cost* en paralelo a su actividad tradicional.



Número de resultados del término *business model* en Google (en miles)



La expresión *business model* se ha popularizado más allá de la esfera de las start-up de internet

- ⊗ Evolución del número de resultados del término *business model* en Google
- ⊗ Evolución del número de páginas Web indexadas por Google en el mismo período

Los 3 pilares del modelo de negocio

▷ La propuesta de valor

Este primer pilar del modelo de negocio describe la oferta que se propone al cliente, a través de:

- el «**qué**»: el **atractivo**, para el cliente de la oferta de productos o servicios propuesta por la empresa;
- el «**quién**»: el **cliente** –en sentido amplio– a quien se dirige la empresa;
- el **precio**.

▷ La arquitectura de valor

Este pilar se apoya sobre el «**cómo**», es decir, el modo en que la empresa elabora y entrega su proposición de valor a su cliente.

Describe a la vez las **principales tareas** (cadena de valor interna y externa: vínculos con los proveedores y colaboradores), los **recursos** (tangibles e intangibles) y las **competencias clave** puestas en práctica para conseguir que la propuesta de valor llegue con éxito al cliente.

▷ La ecuación de rentabilidad

Este tercer pilar explicita el **origen de la rentabilidad**, asociando la cifra de negocios (en relación con los precios de venta y los volúmenes de venta), costes y capitales empleados. La ecuación de rentabilidad resulta, por tanto, de los dos pilares precedentes del modelo de negocio, pues es su traducción financiera.



Modelo de negocio de una compañía aérea *low cost*



Los autores



Laurence Lehmann-Ortega

Graduada en HEC y doctora en ciencias de la administración. Exconsultora, se dedicó a la enseñanza y la investigación al hacer su tesis doctoral, que se centró en la reinención de los modelos de negocios en las empresas existentes, su especialidad. Laurence ha escrito numerosos artículos sobre este tema. Actualmente es profesora asociada en HEC Paris, donde enseña y dirige programas de grado y programas hechos a medida para grandes empresas.



Hélène Musikas

Graduada en la École Normale Supérieure y Sup Telecom, adquirió una amplia experiencia operativa a través de su carrera en McKinsey & Co, Bain & Co y Orange en Francia y Estados Unidos. Después de colaborar con INSEAD, EM Lyon y grandes empresas multinacionales (EADS, Dassault, Total, Orange), ahora es profesora asociada en HEC París.



Jean-Marc Schoettl

Diplomado por ESCP Europe, doctor en ciencias por la Organización Dauphine de París, es profesor asociado en la Escuela de Negocios Montpellier Business School. También enseña en HEC, ESCP Europe y Paris Dauphine. Dirige investigaciones sobre estrategia y, más específicamente, sobre innovación de modelos de negocio, y ha publicado varios artículos y libros sobre este tema.

También es director de JMS Consultants, con una larga experiencia en consultoría, y socio fundador de AEC Partners.

Libros de Cabecera

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a emprendedores, empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas contenidos prácticos e innovadores que les inspiren en su tarea profesional.

Nuestros libros abarcan temas tan variados como la estrategia, el liderazgo, los recursos humanos, el desarrollo personal y profesional, el marketing y las ventas, las operaciones, las finanzas o el emprendimiento.

Puedes consultarlos en www.librosdecabecera.com



El líder *mindful*

10 pasos para transformarte en un líder consciente



¿Aún no eres freelance?

La guía imprescindible del freelance (y de los que todavía no lo son)



Por qué unas tiendas venden y otras no en la era digital

Claves del éxito del *New Retail*



Gestión de incompetentes

Un enfoque innovador de la gestión de personas



¡Quiero esta marca!

Cómo construir marcas deseables



Innovación

100 consejos para inspirarla y gestionarla



Valoración de empresas

Una introducción práctica



Cómo cerrar rondas de financiación con éxito

Una guía práctica para operaciones de capital riesgo

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.