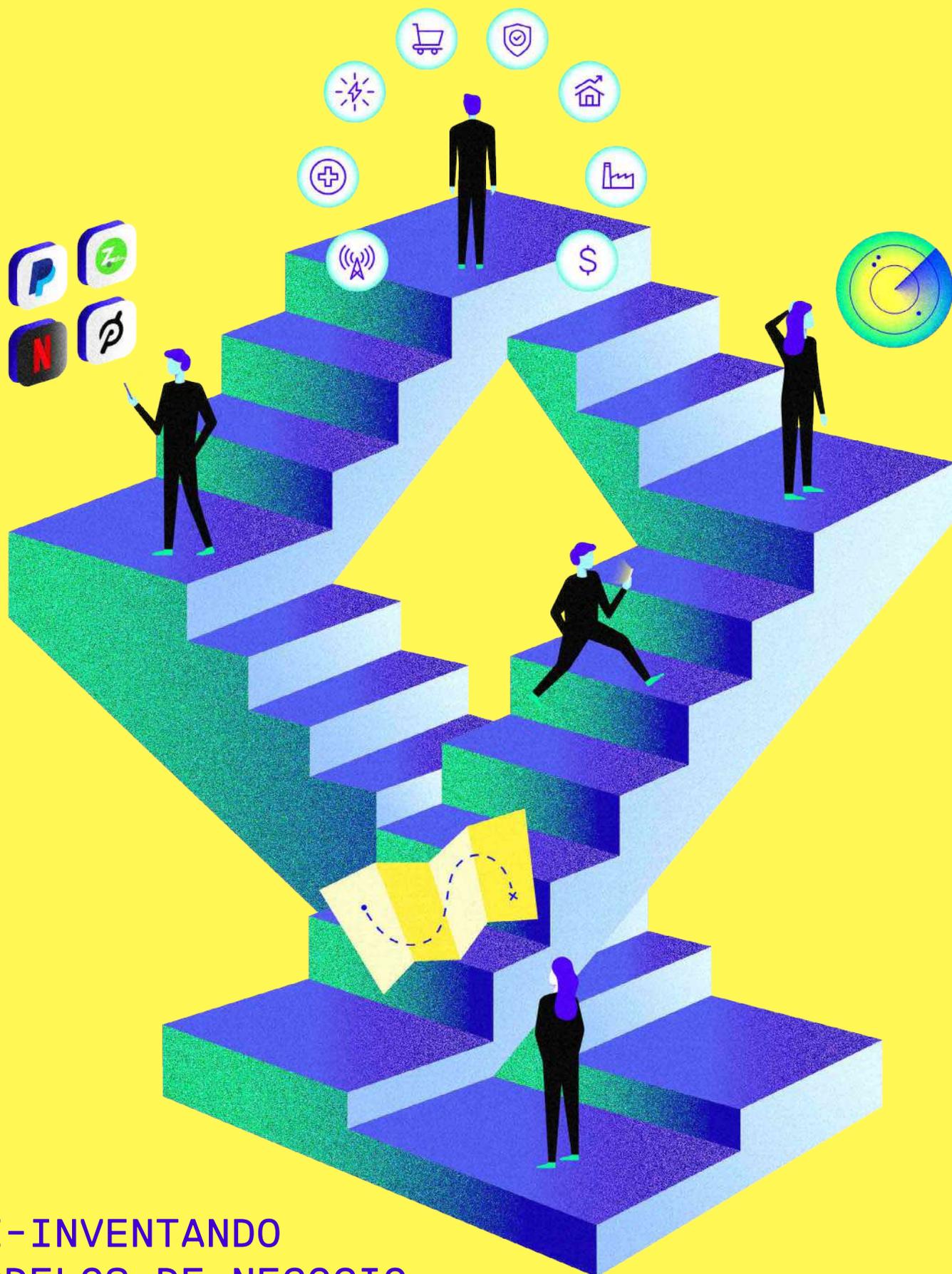


INNOVATION SERIES

INFORME DE TENDENCIAS | ICEMD – INSTITUTO DE INNOVACIÓN BY ESIC

Nº19 | 01



RE-INVENTANDO
MODELOS DE NEGOCIO
Y CAMBIANDO PARADIGMAS

CONTENIDOS

01

Roadmap para
innovar en el
modelo de negocio

02

Nuestro radar de
modelos de negocio

03

Modelos de negocio
innovadores
por industria

04

Casos de éxito
y fracaso

05

Ejemplos y casos
de reinversiones
de negocio

06

Hacia el modelo
de negocio
de suscripción

01

Roadmap para innovar en el modelo de negocio



Como dijo una vez el capitalista de riesgo Peter Thiel, “la competencia es para los perdedores”.

1. El arte de innovar en tu modelo de negocio

Es inevitable que todas las empresas deban estar ahí fuera luchando por la cuota de mercado, pero realmente no quieres estar en una situación en la que la competencia sea tan dura que cualquier ventaja potencial se erosione en el proceso, un escenario conocido como competencia perfecta en economía.

Para evitar la competencia perfecta, las empresas deben esforzarse por construir un foso económico que les dé una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Si bien estos fosos protectores pueden surgir de una serie de fuentes diferentes, en la economía de la información actual surgen con mayor frecuencia del poder de la innovación.

Pero, ¿de dónde viene la innovación, y existe un marco universal que se pueda aplicar para ayudar a lograr grandes avances de manera consistente?

En la infografía, mostramos la culminación de años de investigación en profundidad de Doblin, una firma centrada en la innovación que ahora es propiedad de Deloitte.

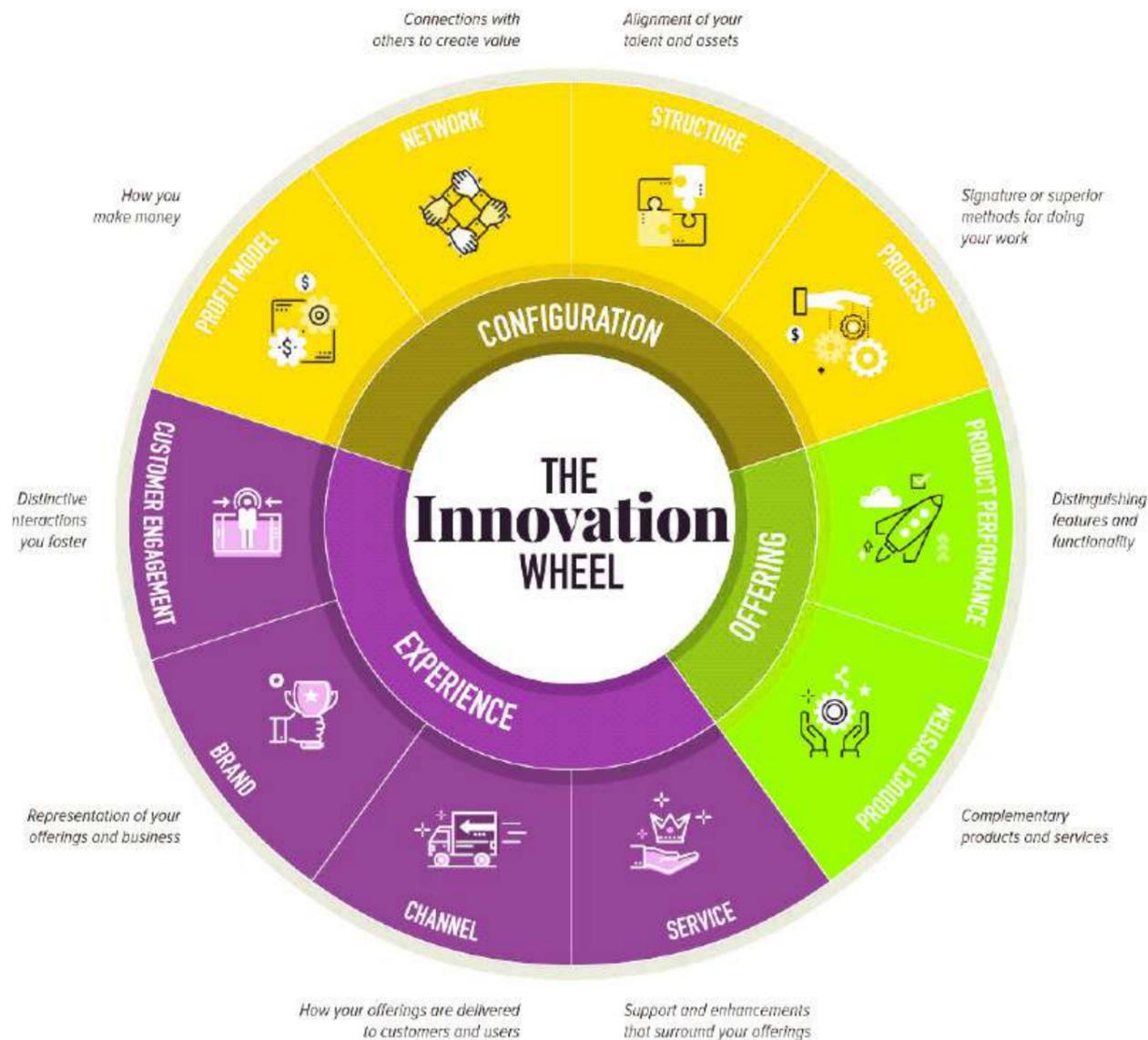


**UNDERSTANDING
THE 10 TYPES
OF INNOVATION**

Fuente: Visual Capitalist

New products are invented from scratch all the time, but this is merely one way to innovate.

According to innovation firm Doblin, most big breakthroughs in history comprise some combination of the following 10 types of innovation.



2. Los 10 tipos de innovación

Después de examinar más de 2,000 innovaciones comerciales a lo largo de la historia, Doblin descubrió que la mayoría de los avances no necesariamente provienen de invenciones de ingeniería o descubrimientos raros.

En cambio, observaron que las innovaciones se pueden clasificar dentro de un rango de 10 dimensiones distintas, y cualquiera

puede usar el marco estratégico resultante para analizar la competencia, hacer pruebas de esfuerzo para detectar debilidades de productos o para encontrar nuevas oportunidades para sus productos. Ahora vamos a ver cómo empresas conocidas han aprovechado cada uno de estos 10 tipos de innovación, así como las tácticas que pueden usar para hacer avances consistentemente en su modelo de negocio.

	INNOVATION TYPE	DESCRIPTION
1	Profit Model	How you make money
2	Network	Connections with others to create value
3	Structure	Alignment of your talent and assets
4	Process	Signature of superior methods for foing your work
5	Product Performance	Distinguishing features and functionality
6	Product System	Complementary products and services
7	Service	Support and enhancements that surround your offerings
8	Channel	How your offerings are delivered to customers and users
9	Brand	Representation of your offerings and business
10	Customer Engagement	Distinctive interactions you foster

3. Tipos de innovación #1-4: "configuración"

Según Doblin, los cuatro primeros tipos de innovación se centran en la configuración de la empresa, y todo el trabajo que sucede "detrás de las escenas".

Aunque los tipos de innovación en esta categoría no están directamente orientados al cliente, como puede ver en los ejemplos a continuación, todavía pueden tener un impacto importante en la experiencia del cliente.

La forma en que se organiza su empresa y sus productos puede tener un efecto crucial en la fase posterior, incluso permitiendo innovaciones en otras categorías.

Dos de los ejemplos más interesantes aquí son Google y McDonald's. Ambas compañías hicieron innovaciones internas que empoderaron a su gente para hacer avances importantes más adelante.

En el caso de McDonald's, la visión del franquiciado que llevó a la introducción del Huevo McMuffin encabezó toda la oferta de desayunos de la compañía, que ahora representa el 25% de los ingresos. El desayuno también es ahora el segmento más rentable de la compañía.

Configuration ↓

PROFIT MODEL

The New York Times pivoted from its traditional ad-driven media model to digital user subscriptions.

STRUCTURE

Google's "20% rule", which allowed employees to work on side projects, led to the creation of Gmail and Google News

NETWORK

Henry Ford was one of the first industrialists to control his entire supply chain, a strategy later called vertical integration.

PROCESS

McDonald's franchisees were encouraged to develop and launch their own new food items, leading to wins such as the Egg McMuffin.

PRODUCT PERFORMANCE

Spotify created a seamless music streaming product that lapped competitors in terms of speed, responsiveness, and user experience.

PRODUCT SYSTEM

Apple has built an extensive ecosystem of products that work together, creating additional value for users.

Offering ↑

4. Tipos de innovación #5-6: "oferta"

Cuando la mayoría de la gente piensa en la innovación, es probable que la categoría de oferta le venga a la mente.

Hacer mejoras en el rendimiento del producto es un tipo obvio pero difícil de innovación, y a menos que vaya acompañada de una cultura de empresa profundamente arraigada hacia la innovación técnica, tales avances solo pueden crear una ventaja temporal contra la competencia.

Esta es la parte de la razón por la que Doblin recomienda que las empresas se centren en combinar múltiples áreas de innovación: crea un foso económico mucho más estable.

Apple tiene una reputación de innovación, pero el ecosistema de productos destacado anteriormente es una pieza subestimada de la estrategia de la compañía. Al pensar en el ecosistema de productos y garantizar que trabajen juntos sin problemas, se crea una utilidad adicional, al tiempo que se dificulta que los clientes se alejen de los productos de Apple.

5. Tipos de innovación #7-10: "experiencia"

Estos tipos de innovación son los más orientados al cliente, pero esto también los hace más sujetos a interpretación.

Mientras que otras innovaciones tienden a ocurrir aguas arriba, las innovaciones en la experiencia se prueban en manos de los clientes. Por esta razón, se necesita un cuidado intenso en el despliegue de estas ideas.

En los primeros días de Internet, el envío en línea era precario en el mejor de los casos, pero la introducción de Amazon prime y el envío acelerado gratuito para todos los miembros ha sido un cambio de juego para el comercio electrónico.

Ejecutar tal promesa no fue una tarea pequeña, pero hoy en día hay 150 millones de usuarios de Prime en todo el mundo, incluidos algunos en áreas metropolitanas que pueden obtener artículos en tan solo dos horas.

Experience

SERVICE

Amazon Prime comes with free expedited shipping, which can have products come as fast as within 2 hours in some metro areas.

BRAND

Patagonia's brand activism and links to environmental causes gives it a unique position in the outdoor apparel market.

CHANNEL

Nespresso locks in customers with its Nespresso Club, as well as through ongoing sales of single-use coffee pods.

CUSTOMER ENGAGEMENT

Mercedes has launched an augmented reality owner's manual that replaces its bulky predecessor while also highlighting driver and car data

6. Hacer que las innovaciones sucedan en su organización

¿Cómo pueden las organizaciones abordar los 10 tipos de innovación desde una perspectiva más táctica?

Un recurso útil es la lista pública gratuita de Doblin de más de [100 tácticas](#) que se corresponden con el marco antes mencionado.

El PDF de una página proporciona una gama de dimensiones típicas para abordar cada tipo de innovación. En esencia, todas estas son formas diferentes que podría considerar al tratar de diferenciar su producto o servicio, y al menos, proporciona un experimento mental útil para gerentes y vendedores.

Para aquellos interesados en aprender más sobre este tema, Doblin también tiene un [libro](#) de alta calificación, así como otros [accesorios](#) que aprovechan el marco anterior.



Haz click sobre la imagen para acceder al listado en detalle.



Profit Model	Network	Structure	Process	Product Performance	Product System	Service	Channel	Brand	Customer Engagement	
Premium Price at a higher margin than competitors, usually for a superior product, offering, experience, service or brand. Cost Leadership Keep variable costs low and sell high volumes at low prices. Scaled Transactions Maximize margins by pursuing high volume, large scale transactions when unit costs are relatively fixed. Microtransactions Sell many items for as little as a dollar or even only one cent—usually include purchases at volume. Forced Scarcity Limit the supply of offerings available, by quantity, time, location, or access, to drive up demand and/or price. Subscription Create predictable cash flow by charging customers up front (or one time or recurring fee) to have access to the product/service over time. Membership Charge a time-based premium for special access to locations, offerings, or services that non-members don't have. Installed Base Offer a "core" product for sale margins for users, and then make profits on additional products and services. Self-Sold Connect multiple sellers with multiple buyers, the more buyers and sellers who join, the more valuable the marketplace. Auction Allow a market—and its users—to set the price for goods and services.	User-Defined Invite customers to set a price they want to pay. Freemium Offer basic services for free, while charging a premium for advanced or special features. Flexible Pricing Vary prices for an offering based on demand. Flash Reduce payment prior to building the offering—and use the cash to reinvest prior to making margins. Financing Customize revenue not directly from the sale of a product, but from structured payment plans and after sale interest. Ad-Supported Provide content/services, but free to one party while selling partners, viewers or "audience" to another party. Licensing Grant permission to some other group or individual to use your offering in a defined way for a specified payment. Related Use Allow customers to pay for only what they use. Bundled Pricing Sell as a single transaction two or more items that could be sold as standalone offerings. Usage-Based Pricing Allow customers to buy exactly—and only—what they want. Risk Sharing Make concept decisions for others and receive when you fail, but receive when you succeed.	Merger/Acquisition Combine two or more entities to gain access to capabilities and assets. Consolidation Acquire multiple companies in the same market or complementary markets. Open Innovation Obtain access to processes or patents from other companies to leverage, extend, and build on expertise prior to the same IP and processes. Secondary Markets Connect waste streams, byproducts, or other alternative offerings to those who want them. Supply Chain Integration Coordinate and integrate information and processes across a company or functions of the supply chain. Complementary Partnering Leverage assets by sharing them with companies that serve similar markets but offer different products and services. Alliances Share risks and revenues to provide mutual competitive advantages. Franchising License business processes, processes, and brand to paying partners. Cooperation Partner with someone who would normally be your competitor to achieve a common goal. Collaboration Partner with others for mutual benefit.	Organizational Design Make firms follow function and assign individuals with core qualities and business processes. Insular Systems Adopt an offering, process, or practice to a particular course of action. IT Integration Integrate technology resources and applications. Compulsory Center Create responsibility for decisions or maintaining a system to a vendor. Outsourcing Leverage assets by sharing them with companies that serve similar markets but offer different products and services. Corporate University Provide job specific or company specific training for managers. Decentralized Management Distribute decision-making governance closer to the customer or other key business interfaces. Knowledge Management Share relevant information internally to reduce redundancy and improve job performance. Asset Standardization Reduce operating costs and increase connectivity and modularity by standardizing your assets.	Process Standardization Use common products, processes, procedures, and policies to reduce complexity, risks, and errors. Leanification Adopt an offering, process, or practice to target a culture or region. Process Efficiency Create or produce more while using fewer resources, measured in materials, energy consumption or time. Flexible Manufacturing Use a production system that can readily react to changes and still operate efficiently. Process Automation Apply tools and automation to manage routine activities in a single offering. Outsourcing Leverage assets by sharing them with companies that serve similar markets but offer different products and services. Corporate University Provide job specific or company specific training for managers. Decentralized Management Distribute decision-making governance closer to the customer or other key business interfaces. Knowledge Management Share relevant information internally to reduce redundancy and improve job performance. Asset Standardization Reduce operating costs and increase connectivity and modularity by standardizing your assets.	Superior Product Develop an offering of exceptional design, quality, and/or experience. Take it Up Make your product simple, intuitive and comfortable to use. Engaging Functionality Offer an unexpected or immediately experiential component that elevates the customer interaction. Safety Exceed the customer's level of confidence and security. Feature Aggregation Combine existing features from across offerings into a single offering. Added Functionality Add new functionality to an existing offering. Cost Superiority Reduce the cost of your offering, and offer to reduce complexity. Enrichment Provide offerings that go beyond the core offering. Customization Design your product to that customer's own unique use of energy or materials. Personalization Enable offering of the product or service to suit individual requirements or specifications. Focus Design an offering specifically for a particular audience at the expense of others. Stimuli Inspire a style, fashion or image. User Generated Put your users to work in creating and sustaining content that powers your offering. Predictive Analytics Monitor past performance data and predict future outcomes to design and price offerings accordingly.	Complements Sell additional related or ancillary products or services to a customer. Enhancements/Play-ins Allow trials or third-party additions that add product attributes. Product Bundling Offer several products for sale as one combined product. Modular Systems Provide a set of individual components that can be used independently, but gain utility when combined. Product/Service Platforms Design systems that connect with other, partner products and services to create a holistic offering. Integrated Offering Combine offerings into a complete experience. Cost Superiority Reduce the cost of your offering, and offer to reduce complexity. Enrichment Provide offerings that go beyond the core offering. Customization Design your product to that customer's own unique use of energy or materials. Personalization Enable offering of the product or service to suit individual requirements or specifications. Focus Design an offering specifically for a particular audience at the expense of others. Stimuli Inspire a style, fashion or image. User Generated Put your users to work in creating and sustaining content that powers your offering. Predictive Analytics Monitor past performance data and predict future outcomes to design and price offerings accordingly.	By Before You Buy Let customers find and experience an offering before investing in it. Guarantee Remove customer risk of lost money or time stemming from product failure or purchase error. Non-Traditional Channels Employ novel and relevant means to reach customers. Pop-up Presence Create a temporary but temporary/immersive to showcase a product or service. Total Experience Management Provide thoughtful, holistic management of the customer experience across an offering's lifecycle. Supplementary Service Offer an ancillary service that fits with your offering. Superior Service Provide services of higher quality, efficiency, or with a better experience than any competitor. Personalized Service Use the customer's own information to provide perfectly customized service. User Customized Support Provide a customized resource for product/service support, use and extension. Lease or Loan Let customers try over time to lower upfront costs. Sell Service Provide users with control over activities that would otherwise require an intermediary to complete.	Diversification Add and expand into new or different markets. Flagship Store Create a store to showcase a brand and product attributes. Go Direct Skip traditional retail channels and connect directly with customers. Non-Traditional Channels Employ novel and relevant means to reach customers. Pop-up Presence Create a temporary but temporary/immersive to showcase a product or service. Total Experience Management Provide thoughtful, holistic management of the customer experience across an offering's lifecycle. Supplementary Service Offer an ancillary service that fits with your offering. Superior Service Provide services of higher quality, efficiency, or with a better experience than any competitor. Personalized Service Use the customer's own information to provide perfectly customized service. User Customized Support Provide a customized resource for product/service support, use and extension. Lease or Loan Let customers try over time to lower upfront costs. Sell Service Provide users with control over activities that would otherwise require an intermediary to complete.	Co-branding Combine brands to mutually reinforce key attributes or enhance the credibility of an offering. Brand Leverage "Lend" your credibility and other offers to use your name—thus extending your brand's reach. Private Label Provide goods made by others under your company's brand. Brand Extension Offer a new product or service under the umbrella of an existing brand. Component Branding Brand an integral component to make a full offering easier more valuable. Transparency Let customers see into your operations and participate with your brand and offerings. Multi-Level Marketing Get both or packaged goods to an affiliate but independent sales force that turns around and sells it for you. Value Alignment Make your brand stand for a big idea or set of values and express them consistently in all aspects of your company. Certification Design a brand or mark that signifies and reassures customers in real-time whenever or wherever they are desired. Context Specific Offer brand assets to goods that are appropriate for a specific location, occasion, or situation. Experience Center Create a space that encourages your customers to interact with your offerings—but purchase them through a different (and often lower-cost) channel.	Process Automation Remove the burden of repetitive tasks from the user to simplify life and make new experiences seem magical. Segmentation Reduce complexity and focus on delivering specific experiences customarily well. Concierge Use a distinct point of view to elevate the powerful what from the staff—and in the process create a strong identity for yourself and your followers. Experience Enriching Elevate the quality of what's possible to offer a provably memorable experience. Mastery Help customers to offer great and/or deep knowledge of some activity or subject. Autonomy and Authority Grant users the power to use your offerings to shape their own experience. Community and Belonging Facilitate virtual connections to make people feel they are part of a group or movement. Personalization Allow a dedicated offering to allow the projection of the customer's identity. Whimsy and Personality Humanize your offering through a specific, playful, or whimsical character or image. Status and Recognition Offer cues that indicate meaning, offering users—and those who interact with them—a sense of status and nurture aspects of their identity.



Ten types of innovation

Profit Model

- Premium**
Price at a higher margin than competitors, usually for a superior product, offering, experience, service or brand.
- Cost Leadership**
Keep variable costs low and sell high volumes at low prices.
- Scaled Transactions**
Maximize margins by pursuing high volume, large scale transactions when unit costs are relatively fixed.
- Microtransactions**
Sell many items for as little as a dollar—or even only one cent—to drive impulse purchases at volume.
- Forced Scarcity**
Limit the supply of offerings available, by quantity, time frame or access, to drive up demand and/or prices.
- Subscription**
Create predictable cash flows by charging customers up front (a one time or recurring fee) to have access to the product/ service over time.
- Membership**
Charge a time-based payment to permit access to locations, offerings, or services that non-members don't have.
- Installed Base**
Offer a "core" product for slim margins (or even a loss) to drive demand and loyalty; then realize profit on additional products and services.
- Switchboard**
Connect multiple sellers with multiple buyers; the more buyers and sellers who join, the more valuable the switchboard.
- Auction**
Allow a market—and its users—to set the price for goods and services.
- User-Defined**
Invite customers to set a price they wish to pay.
- Freemium**
Offer basic services for free, while charging a premium for advanced or special features.
- Flexible Pricing**
Vary prices for an offering based on demand.
- Float**
Receive payment prior to building the offering—and use the cash to earn interest prior to making margins.
- Financing**
Capture revenue not directly from the sale of a product, but from structured payment plans and after-sale interest.
- Ad-Supported**
Provide content/services for free to one party while selling listeners, viewers or "eyeballs" to another party.
- Licensing**
Grant permission to some other group or individual to use your offering in a defined way for a specified payment.
- Metered Use**
Allow customers to pay for only what they use.
- Bundled Pricing**
Sell in a single transaction two or more items that could be sold as standalone offerings.
- Disaggregate Pricing**
Allow customers to buy exactly—and only—what they want.
- Risk Sharing**
Waive standard fees/costs if certain metrics aren't achieved, but receive outside gains when they are.

Network

- Merger/Acquisition**
Combine two or more entities to gain access to capabilities and assets.
- Consolidation**
Acquire multiple companies in the same market or complementary markets.
- Open Innovation**
Obtain access to processes or patents from other companies to leverage, extend, and build on expertise and/or do the same with internal IP and processes.
- Secondary Markets**
Connect waste streams, by-products, or other alternative offerings to those who want them.
- Supply Chain Integration**
Coordinate and integrate information and/or processes across a company or functions of the supply chain.
- Complementary Partnering**
Leverage assets by sharing them with companies that serve similar markets but offer different products and services.
- Alliances**
Share risks and revenues to jointly improve individual competitive advantage.
- Franchising**
License business principles, processes, and brand to paying partners.
- Coopetition**
Join forces with someone who would normally be your competitor to achieve a common goal.
- Collaboration**
Partner with others for mutual benefit.

Structure

- Organizational Design**
Make form follow function and align infrastructure with core qualities and business processes.
- Incentive Systems**
Offer rewards (financial or non-financial) to provide motivation for a particular course of action.
- IT Integration**
Integrate technology resources and applications.
- Competency Center**
Cluster resources, practices and expertise into support centers that increase efficiency and effectiveness across the broader organization.
- Outsourcing**
Assign responsibility for developing or maintaining a system to a vendor.
- Corporate University**
Provide job-specific or company-specific training for managers.
- Decentralized Management**
Distribute decision-making governance closer to the customer or other key business interfaces.
- Knowledge Management**
Share relevant information internally to reduce redundancy and improve job performance.
- Asset Standardization**
Reduce operating costs and increase connectivity and modularity by standardizing your assets.

Process

- Process Standardization**
Use common products, processes, procedures, and policies to reduce complexity, costs, and errors.
- Localization**
Adapt an offering, process, or experience to target a culture or region.
- Process Efficiency**
Create or produce more while using fewer resources—measured in materials, energy consumption or time.
- Flexible Manufacturing**
Use a production system that can rapidly react to changes and still operate efficiently.
- Process Automation**
Apply tools and infrastructure to manage routine activities in order to free up employees.
- Crowdsourcing**
Outsource repetitive or challenging work to a large group of semi-organized individuals.
- On-Demand Production**
Produce items after an order has been received to avoid carrying costs of inventory.
- Lean Production**
Reduce waste and cost in your manufacturing process and other operations.
- Logistics Systems**
Manage the flow of goods, information and other resources between the point of origin and the point of use.
- Strategic Design**
Employ a purposeful approach that manifests itself consistently across offerings, brands, and experiences.
- Intellectual Property**
Protect an idea that has commercial value—such as a recipe or industrial process—with legal tools like patents.
- User Generated**
Put your users to work in creating and curating content that powers your offerings.
- Predictive Analytics**
Model past performance data and predict future outcomes to design and price offerings accordingly.

Product Performance

- Superior Product**
Develop an offering of exceptional design, quality, and/or experience.
- Ease of Use**
Make your product simple, intuitive and comfortable to use.
- Engaging Functionality**
Provide an unexpected or newsworthy experiential component that elevates the customer interaction.
- Safety**
Increase the customer's level of confidence and security.
- Feature Aggregation**
Combine existing features found across offerings into a single offering.
- Added Functionality**
Add new functionality to an existing offering.
- Performance Simplification**
Omit superfluous details, features, and interactions to reduce complexity.
- Environmental Sensitivity**
Provide offerings that do no harm—or relatively less harm—to the environment.
- Conservation**
Design your product so that customers can reduce their use of energy or materials.
- Customization**
Enable altering of the product or service to suit individual requirements or specifications.
- Focus**
Design an offering specifically for a particular audience at the expense of others.
- Styling**
Impart a style, fashion or image.

Product System

- Complements**
Sell additional related or ancillary products or services to a customer.
- Extensions/Plug-ins**
Allow first- or third-party additions that add functionality.
- Product Bundling**
Offer several products for sale as one combined product.
- Modular Systems**
Provide a set of individual components that can be used independently, but gain utility when combined.
- Product/Service Platforms**
Develop systems that connect with other, partner products and services to create a holistic offering.
- Integrated Offering**
Combine otherwise discrete components into a complete experience.

Service

- Try Before You Buy**
Let customers test and experience an offering before investing in it.
- Guarantee**
Remove customer risk of lost money or time stemming from product failure or purchase error.
- Loyalty Programs**
Provide benefits and/or discounts to frequent and high-value customers.
- Added Value**
Include an additional service/function as part of the base price.
- Concierge**
Provide premium service by taking on tasks for which customers don't have time.
- Total Experience Management**
Provide thoughtful, holistic management of the consumer experience across an offering's lifecycle.
- Supplementary Service**
Offer ancillary services that fit with your offering.
- Superior Service**
Provide service(s) of higher quality, efficacy, or with a better experience than any competitor.
- Personalized Service**
Use the customer's own information to provide perfectly calibrated service.
- User Communities/Support Systems**
Provide a communal resource for product/service support, use and extension.
- Lease or Loan**
Let customers pay over time to lower upfront costs.
- Self-Service**
Provide users with control over activities that would otherwise require an intermediary to complete.

Channel

- Diversification**
Add and expand into new or different channels.
- Flagship Store**
Create a store to showcase quintessential brand and product attributes.
- Go Direct**
Skip traditional retail channels and connect directly with customers.
- Non-Traditional Channels**
Employ novel and relevant avenues to reach customers.
- Pop-up Presence**
Create a noteworthy but temporary environment to showcase and/or sell offerings.
- Indirect Distribution**
Use others as resellers who take ownership over delivering the offering to the final user.
- Multi-Level Marketing**
Sell bulk or packaged goods to an affiliated but independent sales force that turns around and sells it for you.
- Cross-selling**
Place products, services, or information that will enhance an experience in situations where customers are likely to want to access them.
- On-Demand**
Deliver goods in real-time whenever or wherever they are desired.
- Context Specific**
Offer timely access to goods that are appropriate for a specific location, occasion, or situation.
- Experience Center**
Create a space that encourages your customers to interact with your offerings—but purchase them through a different (and often lower-cost) channel.

Brand

- Co-Branding**
Combine brands to mutually reinforce key attributes or enhance the credibility of an offering.
- Brand Leverage**
"Lend" your credibility and allow others to use your name—thus extending your brand's reach.
- Private Label**
Provide goods made by others under your company's brand.
- Brand Extension**
Offer a new product or service under the umbrella of an existing brand.
- Component Branding**
Brand an integral component to make a final offering appear more valuable.
- Transparency**
Let customers see into your operations and participate with your brand and offerings.
- Values Alignment**
Make your brand stand for a big idea or a set of values and express them consistently in all aspects of your company.
- Certification**
Develop a brand or mark that signifies and ensures certain characteristics in third-party offerings.

Customer Engagement

- Process Automation**
Remove the burden of repetitive tasks from the user to simplify life and make new experiences seem magical.
- Experience Simplification**
Reduce complexity and focus on delivering specific experiences exceptionally well.
- Curation**
Use a distinct point of view to separate the proverbial wheat from the chaff—and in the process create a strong identity for yourself and your followers.
- Experience Enabling**
Extend the realm of what's possible to offer a previously improbable experience.
- Mastery**
Help customers to obtain great skill or deep knowledge of some activity or subject.
- Autonomy and Authority**
Grant users the power to use your offerings to shape their own experience.
- Community and Belonging**
Facilitate visceral connections to make people feel they are part of a group or movement.
- Personalization**
Alter a standard offering to allow the projection of the customer's identity.
- Whimsy and Personality**
Humanize your offering with small flourishes of on-brand, on-message ways of seeming alive.
- Status and Recognition**
Offer cues that infer meaning, allowing users—and those who interact with them—to develop and nurture aspects of their identity.

CONFIGURATION

OFFERING

EXPERIENCE

02

Nuestro radar de modelos de negocio

⇒ A continuación se detallan los principales modelos de negocio que hemos identificado en este estudio de investigación. Estos ejemplos pretenden servir tanto de inspiración como de catalizadores del proceso de innovación en el modelo de negocio de las empresas.

¿Buscas ideas para desbloquear tu valor comercial a largo plazo?

Recuerda que el modelo de negocio es una de las formas de agilizar tu proceso de negocio. Precisamente, un modelo de negocio es un marco holístico para definir, entender y diseñar todo su negocio en la industria. A menudo, los empresarios novatos no entienden la importancia de los modelos de negocio.

Ahora vamos a mostrar diferentes tipos de modelos de negocio, junto con ejemplos de empresas para una mejor comprensión.



1. Modelo de franquicia

Lo mejor para la expansión de la compañía, la franquicia permite al franquiciador licenciar sus recursos, el nombre de la marca, propiedad intelectual y derechos de una franquicia para vender sus productos y servicios a cambio de una regalía.

McDonald's es el mejor ejemplo, que cuenta con el 93% de sus restaurantes franquiciados en todo el mundo. McDonald's es el líder en el servicio de alimentos global. Opera 36.059 restaurantes franquiciados de un total de 38.695 restaurantes en todo el mundo. Sus restaurantes franquiciados han aumentado año tras año durante los últimos 13 años.

 Ejemplos para inspirarse: Subway, McDonald's, Gold's Gym.



2. Modelo de plataforma multifacción (multi-side)

Cualquier empresa que ofrezca servicios a ambos lados del negocio lleva a cabo un modelo de negocio multifacción. El ejemplo perfecto es LinkedIn, que proporciona servicios de suscripción a las personas para encontrar oportunidades de trabajo, así como a los gerentes de recursos humanos para encontrar candidatos para sus vacantes.

 [LinkedIn, Freelancer.com.](#)

←
1. Modelo de franquicia

3. Modelo de negocio de "Cash Machine"



3. Modelo de negocio de "Cash Machine"

También conocido como el ciclo de conversión de efectivo (CCC). Básicamente significa la rapidez con la que una empresa convierte el efectivo en bienes y servicios y luego nuevamente en efectivo.

Este modelo es utilizado por las empresas que obtienen un margen de beneficio bajo pero sobreviven en el mercado con una posición disruptiva. Al igual que Amazon genera una enorme cantidad de dinero en efectivo de su tienda en línea antes de pagar a sus proveedores. Otra forma de ver es que Amazon ejecuta su cadena de suministro a crédito de proveedores.

 [Amazon, Alibaba, Apple.](#)

Ciclo de conversión de efectivo:

Efectivo



Productos y servicios



Efectivo



↑ Zoom es un ejemplo del Modelo de Freemium

4. Modelo de negocio de Freemium

Una mezcla de servicios gratuitos y de pago, el modelo freemium es utilizado principalmente por las empresas de tecnología en el software como servicio (SaaS) o modelo de negocio de aplicaciones. Para hacer crecer el negocio y adquirir clientes, las empresas ofrecen versiones gratuitas (lite) a los clientes, pero por un tiempo limitado o con características limitadas. Para desbloquear las funciones actualizadas, el cliente tiene que optar por servicios de pago. Es una excelente manera de animar a los clientes a probar el software o la aplicación.

💡
Zoom, Dropbox, MailChimp, Evernote, etc.

5. Modelo de negocio de suscripción

Este modelo permite al cliente obtener servicios mediante el pago de una cantidad fija cada mes o año. En este caso, la empresa tiene que proporcionar suficiente valor a sus clientes, por lo que visitan el sitio web una y otra vez. Este modelo es útil para sitios web basados en contenido o servicios. Permite a las empresas segmentar el mercado y ofrecer un número específico de artículos en su contenido bajo diferentes planes y precios conocidos como ofertas escalonadas. Por ejemplo, Netflix ofrece suscripciones mensuales bajo el plan Básico por \$8.99/mes, el plan Standard por \$12.99/mes y el plan Premium por \$15.99/mes.

💡
Netflix, LinkedIn, Amazon Prime o Dollar Shave Club.

6. Modelo de negocio Peer-to-Peer

Según este modelo, una empresa actúa como intermediario entre dos partes individuales y crea valor tanto para la demanda como para el lado de la oferta. Es diferente a una relación típica de una empresa que vende sus servicios a los consumidores (B2B o B2C). Gana dinero a través de comisiones. Airbnb es el ejemplo correcto que permite transacciones entre anfitriones y anfitriones.

💡
Airbnb, Uber, eBay, Offerup, Freelancer.com.

↓ Airbnb es un ejemplo del Modelo Peer-to-Peer



7. Modelo de negocio “Uno a Uno”

El modelo de negocio uno a uno puede ser referido como un modelo de negocio de emprendimiento social. Es una solución híbrida, una combinación de servicios con y sin fines de lucro. Aunque hay algunos debates sobre su sostenibilidad a largo plazo, muchas empresas están pivotando sus modelos de negocio para atender a los millennials socialmente conscientes. El mejor ejemplo es TOMS Shoes que proporciona zapatos a niños desfavorecidos de todo el mundo por cada par de zapatos vendidos.

💡
TOMS Shoes, Warby Parker (anteojos donados), Alimentos de dos grados, Jabones soapbox.



8. Modelo de negocio de ingresos ocultos

Este modelo se refiere a un sistema de generación de ingresos en el que los usuarios no tienen que pagar por los servicios ofrecidos, pero la empresa sigue ganando flujos de ingresos de otras fuentes. Al igual que, Google gana con el dinero de la publicidad gastado por las empresas para pujar por palabras clave, mientras que los usuarios no pagan por el motor de búsqueda.

💡 **Google, Facebook, Instagram, Twitter**

↑ **Nespresso** es un ejemplo del Modelo de maquinilla de afeitar y cuchilla

9. Modelo de negocio de maquinilla de afeitar y cuchilla

En este modelo, un artículo (Razor) se vende a un precio bajo, mientras que otro artículo asociado (blade) se vende a un precio superior. También se conoce como modelo de negocio de impresoras y cartuchos. Por ejemplo, el precio de la impresora de inyección de tinta en sí era solo un gasto único, sin embargo, reemplazar un nuevo cartucho de tinta es un gasto continuo para los consumidores.

El modelo es genial si tiene una base de clientes leales y si puede crear algún tipo de situación de bloqueo con los clientes. Se recomienda usar este modelo, si hay una necesidad de venta recurrente de un artículo asociado, lo que puede generar un flujo continuo de ingresos.

💡 **Videojuegos Xbox o PlayStation, impresoras HP, cafeteras Nespresso, teléfonos at&t mobile con contrato de 2 años.**

En el Modelo de “maquinilla de afeitar y cuchilla”, un artículo se vende a un precio bajo, mientras que otro artículo asociado se vende a un precio superior. El Modelo de “cuchilla inversa” es el opuesto: ofrecer productos de bajo precio para animar a comprar artículos de alto precio.

10. Modelo de negocio de maquinilla de afeitar y cuchilla inversa

El modelo de negocio es contrario al modelo de cuchilla de afeitar. Implica ofrecer productos de bajo precio para animar a los clientes a comprar artículos de alto precio también. Este modelo de negocio utiliza la estrategia con una oferta única para el producto premium y adquiere más ingresos de artículos secundarios a largo plazo.

💡 **Apple emplea este modelo de negocio perfectamente. La App Store y iTunes de Apple venden aplicaciones, películas, canciones, etc. a precios razonables, pero cobra precios premium en sus dispositivos como iPhone, iPad y Mac.**

11. Modelo de negocio de venta directa

En este modelo, los productos se venden directamente a los clientes finales, ya sea en una conversación uno a uno o en una pequeña reunión, ¿recuerdas las fiestas en la casa de Tupperware? El vendedor obtiene una parte de cada venta. Aunque la tecnología ha reemplazado al método de venta directa de muchas maneras, todavía muchas empresas prefieren dar un toque personal a sus clientes.



Tupperware, marcas de cuidado personal y nutrición (Avon, Arbonne y Herbalife)

12. Modelo de negocio de marketing de afiliados

En este modelo, las empresas ganan dinero presentando, revisando y recomendando productos o servicios de otras compañías. Piense en los sitios web de revisión de productos. Estos sitios web se pagan en función de las oportunidades de ventas que traen a sus empresas proveedoras.



NerdWallet, Capterra, MoneySavingExpert.com y thewirecutter.

13. Modelo de negocio de consultoría

Las empresas que prestan servicios de consultoría mediante la contratación de personas experimentadas y calificadas y su asignación en los proyectos de los clientes siguen el modelo de negocio de consultoría. Estas empresas tienden a cobrar por hora y/o toman un porcentaje de participación basado en la finalización exitosa del proyecto (proyecto de reducción de costos).



↑ El Modelo de consultoría utiliza a **consultores cualificados y expertos**



La **conversación uno a uno** es característica del Modelo de venta directa



Mckinsey y Boston Consulting Group son empresas multimillonarias que se basan en este modelo.

Si somos un experto en la materia en un campo, y cuando la duración del proyecto es incierta (en función del cambio en los requisitos del cliente), entonces la consultoría del modelo de negocio es una excelente manera de cobrar a sus clientes.



Deloitte, Mckinsey, BCG, software o empresas de desarrollo de sitios web

14. Modelo de negocio basado en agencias



Este es un modelo de negocio basado en proyectos, donde se contrata a una empresa externa para completar una tarea específica. Tradicionalmente, las empresas que carecen de experiencia interna contratan agencias para obtener una solución personalizable para sus necesidades.

¿Te acuerdas de Mad Men? Aclamada serie de Netflix que se centra en la agencia de publicidad y sus clientes. Algunas agencias de nicho son marketing digital, diseño y arquitectura, encuesta, promoción, medios de comunicación, relación pública, branding, desarrollo de sitios web, redes sociales, etc.

💡 **TBWA\Media Arts lab (la agencia de publicidad de Apple), Leo Burnett Company (United Airlines, McDonald's, Kellogg's son algunos de sus clientes notables).**

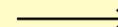
15. Modelo de negocio de contenido generado por el usuario

Al permitir a los usuarios generar contenido de calidad en los sitios web de forma gratuita para responder a las preguntas de otros usuarios y proporcionar opiniones, este modelo de negocio es nuevo pero de rápido crecimiento.

Este modelo está impulsado por una amplia gama de productos digitales, desde videos hasta reseñas, fotos, publicaciones de blog, testimonios y cualquier otro tipo de contenido creado por los usuarios de una marca. Y accesible a través de las redes sociales. El contenido generado por el usuario se compila y se vende a empresas que buscan explotar las ideas y el contenido de los consumidores para promocionar sus marcas.

💡 **YouTube, Quora, Yelp, Yahoo Answers, Reddit.**

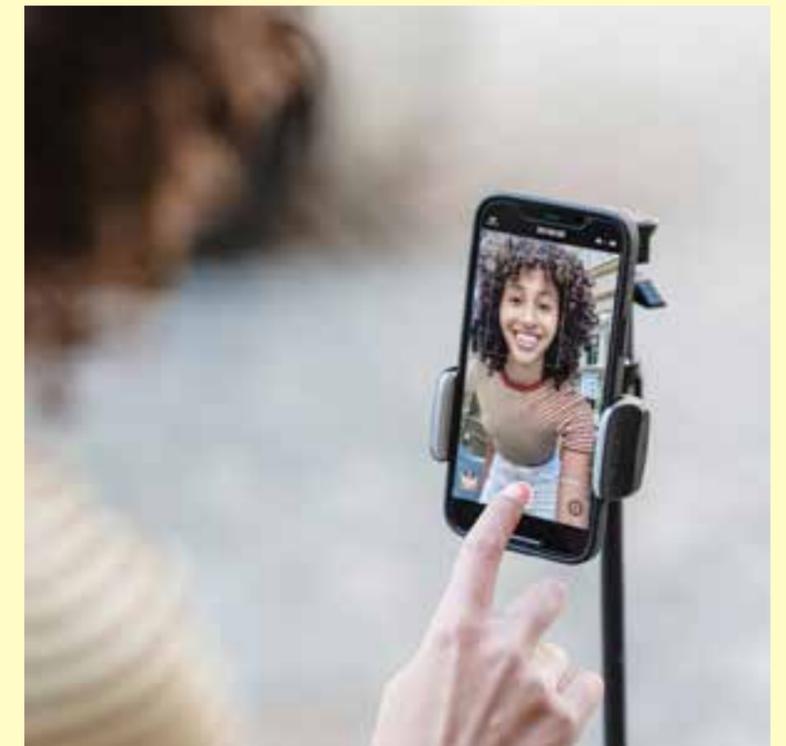
El Modelo de contenido generado por el usuario está impulsado por una amplia gama de productos digitales



16. Modelo de negocio educativo online

Dirigido a la industria educativa, incluidos estudiantes y profesores, este modelo de negocio les permite obtener acceso a recursos educativos a través de tarifas planas de cursos o suscripción. Se puede decir como una combinación de freemium, tarifas de cursos y un modelo basado en suscripción.

💡 **Khan Academy, LinkedIn learning, Coursera, Udemy, edX, etc.**



Empresas como Amazon o Alibaba son ejemplos del Modelo de comercio electrónico

Twitter es un ejemplo del Modelo de noticias instantáneas



17. Modelo de negocio de noticias instantáneas

Este modelo se centra en compartir y actualizar noticias al instante sin ningún intermediario. Las empresas que utilizan este modelo proporcionan canales abiertos y confiables que permiten a las fuentes primarias o secundarias confiables comunicar noticias de última hora o anuncios urgentes directamente a su audiencia.

En los últimos años, algunas plataformas de redes sociales han surgido como la opción de referencia para las noticias instantáneas de fuentes primarias como presidentes, directores ejecutivos de empresas, etc.

💡 **Twitter es el mejor ejemplo. Los usuarios pueden acceder a las noticias en tiempo real revisando los hashtags de tendencia.**

18. Modelo de negocio multimarca

Este modelo se basa en la comercialización de más de dos productos, casi similares pero compitiendo entre sí y que se enmarcan en una sola organización pero con diferentes marcas. Se hace para crear economías de escala y para construir un imperio.

💡 **Procter & Gamble, Unilever y Nestlé son algunos ejemplos.**

19. Modelo de negocio de comercio electrónico

Un modelo de negocio simple pero más prometedor, el comercio electrónico permite a los compradores y vendedores conectarse y realizar transacciones utilizando una plataforma en línea (tienda en línea).

Hay varios tipos de modelos de negocio de comercio electrónico, incluidos Business to Business (B2B), Business to Customer (B2C), Customer to Customer (C2C) y Customer to Business (C2B).

💡 **Amazon, Alibaba, eBay, OLX, Walmart, etc.**

20. Modelo de negocio basado en la distribución

Una empresa que trabaja teniendo uno o unos pocos canales de distribución clave para integrarse con sus clientes finales sigue este modelo. Las empresas que utilizan este modelo proporcionan canales para que las empresas vendan a los clientes a través de distribuidores, corredores, supermercados, minoristas, etc.

💡 **Unilever gasta su mayor parte de los ingresos en mantener una distribución adecuada.**

↓ **Levels of a distribution channel**

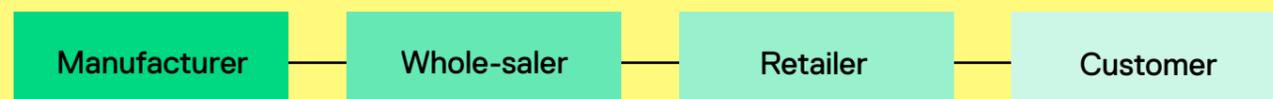
Option 1: Zero Levels (Direct Distribution)



Option 2: One Level



Option 3: Two Levels



21. Modelo de negocio de envío directo

Un modelo de negocio rentable y emocionante. En el envío directo, el propietario de un negocio se pone en contacto con muchos proveedores / mayoristas diferentes para vender su producto en el sitio web. Una vez que se realiza un pedido en el sitio web del propietario de un negocio, el mayorista envía los productos directamente del fabricante al cliente. En este caso, el propietario del negocio no tiene que mantener ningún inventario y utiliza al tercero para gestionar todas las necesidades de envío y logística.

💡 **Doba, Oberlo, Dropship Direct y Wholesale 2B son algunos ejemplos.**

22. Modelo de negocio empresarial

Apuntando y centrándose solo en los grandes clientes, el modelo de negocio empresarial se basa en obtener grandes ofertas. Se basa en ventas complejas con unos pocos clientes potenciales. Al igual que los clientes de Fortune 500 por lo general tienen un presupuesto multimillonarios.

💡 **Boeing, Raytheon, SpaceX, Goldman Sachs es un ejemplo de modelo de negocio empresarial porque su movimiento de ventas está dirigido a clientes o gobiernos empresariales muy grandes.**

Consejo profesional:

El modelo de negocio de envío directo es una excelente manera de iniciar un sitio web de negocios de e-commerce de nicho con un costo inicial limitado.

La tecnología más avanzada, futurista y moderna de Blockchain ha cambiado todo el panorama de las transacciones.

23. Modelo de negocio de la empresa social

Este modelo se basa en lo fundamental de que las empresas deben obtener beneficios sin causar ningún daño a nadie, y una parte del mismo debe gastarse en obras humanitarias para mejorar las condiciones de vida humanas.



Brunello Cucinelli es una marca de lujo italiana que dona alrededor del 20% de sus ganancias a una causa social.

24. Modelo de negocio directo a los consumidores

Este modelo permite a las empresas o marcas vender sus productos directamente a los clientes finales. Se requieren campañas de marketing y actividades publicitarias altamente efectivas para retener a los clientes.



Unilever es el mejor ejemplo a la vez que es uno de los anunciantes más grandes del mundo.



25. Modelo de negocio familiar

Cualquier negocio que está dirigido por una familia, y sus procesos de toma de decisiones están controlados por dos o más miembros de la familia es una empresa familiar. La dirección de la empresa pasa al heredero, que entregará las riendas a sus hijos.



Ford, Walmart, Estee Lauder, Prada, Comcast son algunos ejemplos.

26. Modelos de negocio basados en Blockchain

La tecnología más avanzada, futurista y moderna de Blockchain ha cambiado todo el panorama de las transacciones, involucrando un sistema de red descentralizado a escala global.

El uso de una red descentralizada mejora la confianza y permite a los consumidores realizar transacciones punto a punto. Las empresas basadas en Blockchain obtienen ganancias utilizando tokens y ofrecen Blockchain como un servicio.



Muchas criptomonedas como Bitcoin, Ethereum y Litecoin utilizan el modelo de negocio basado en la tecnología Blockchain.



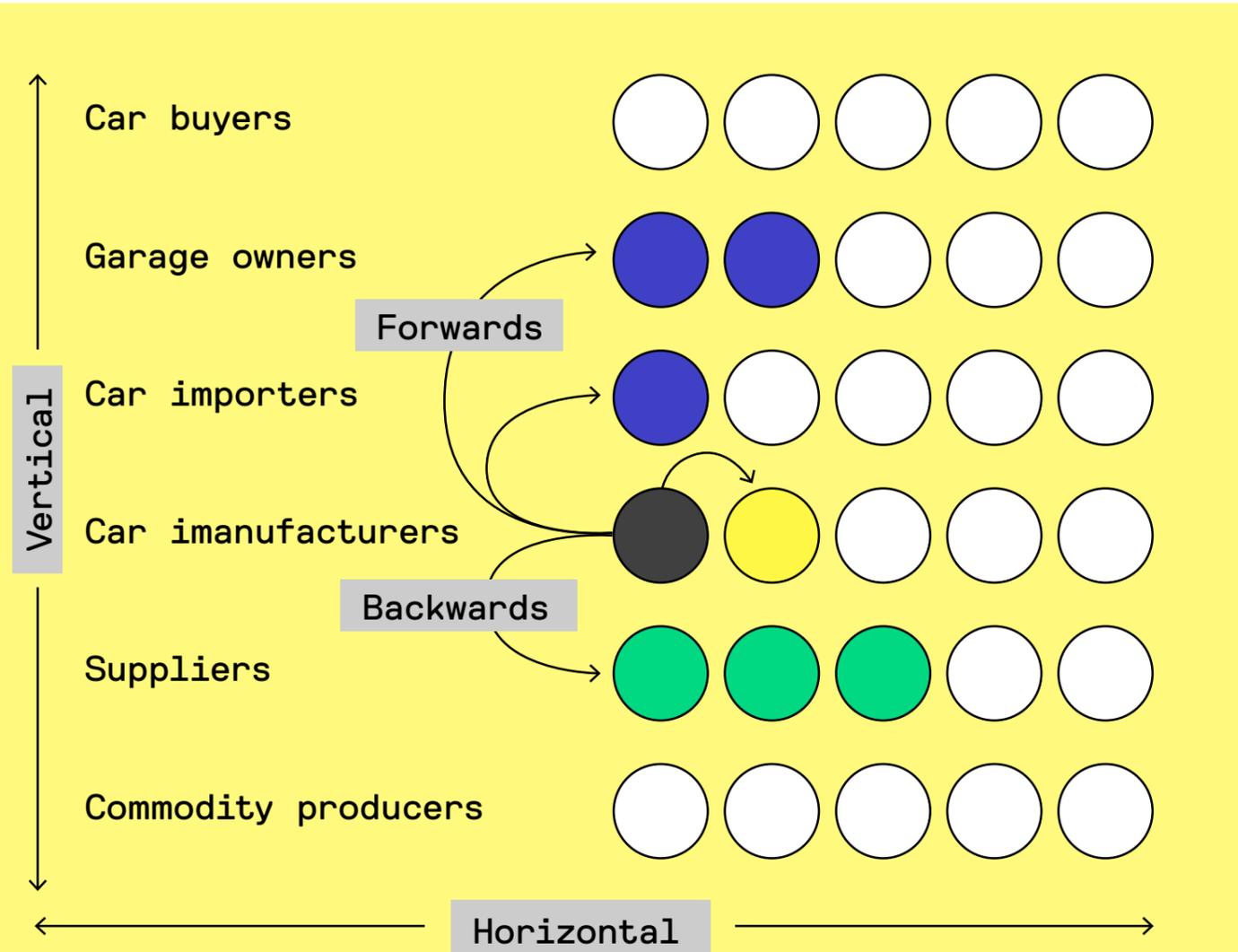
Bitcoin es un ejemplo del Modelo basado en Blockchain

27. Modelo de negocio de cadena de suministro integrado verticalmente

Este modelo se trata de poseer y gestionar las actividades de la cadena de suministro (fabricación, distribución y venta al por menor) de sus productos por parte de la propia empresa. Cuando una empresa tiene un mejor control sobre cómo se produce un producto y se entrega a los usuarios finales, puede proporcionar productos a precios más bajos (con mejor margen) a los consumidores.

Por el contrario, por ejemplo, si una empresa sólo fabrica un producto y utiliza un socio de distribución y venta al por menor. Luego, en cada paso de la cadena de suministro, el costo adicional se agrega (marcado) en el momento en que el producto llega al cliente final.

💡 **Piense en las empresas que tienen fábricas y tiendas minoristas /en línea. Amazon, Tesla, Luxottica, Apple, Walmart y otras tiendas de comestibles.**



Starbucks es un ejemplo de la Combianción de cadenas y modelo de negocio de franquicias ←

28. Combianción de cadenas y modelo de negocio de franquicias

Este modelo es simplemente una mezcla de cadenas operadas y tiendas con licencia (franquicias). Starbucks es el ejemplo más famoso que posee tanto tiendas operadas por la compañía como tiendas con licencia.

💡 **En el modelo de Starbucks, las 15,041 tiendas en los Estados Unidos son propiedad de la compañía, y todas las tiendas internacionales son franquiciadas.**

29. Modelo de negocio de licencias de datos

Un modelo de negocio de 'datos' ha ganado un nuevo significado en este mundo moderno, especialmente en el sector tecnológico. Los datos son un componente crítico en la tecnología web donde las empresas requieren información crítica para llevar a cabo operaciones y obtener ingresos.

💡 **Twitter vende datos en tiempo real a sus socios, que luego se utilizan para publicidad y conocimiento del cliente.**

30. Atención Modelo de Negocio Comercial

Los comerciantes de atención o influencers operan a través de modelos publicitarios y ganan dinero acaparando la atención de su público objetivo. El CEO de Apple, Tim Cook, escribió una vez: "Cuando un servicio en línea es gratuito, usted no es el cliente. Tú eres el producto".



Snapchat & Instagram permite a las marcas comercializarse a través de la publicidad en su plataforma. Desde YouTube hasta Tik Tok y otras plataformas de redes sociales, puedes ver videos de forma gratuita, pero serás blanco de un sinfín de anuncios.

Tesco es un ejemplo del Descuento con modelo de negocio de alta calidad



↓
Youtube es un ejemplo del Modelo Comercial



31. Descuento con modelo de negocio de alta calidad

Este tipo de modelo de negocio suele ser practicado por supermercados y tiendas departamentales que obtienen productos a granel y venden a la tarifa mayorista.



Productos con descuento con alta calidad como ALDI, Tesco, Lidl, Ross Stores y ASDA Stores.

32. Esquema piramidal modelo de negocio

Un esquema piramidal es un modelo de negocio a menudo considerado ilegal o controvertido. El modelo funciona únicamente como principal de reclutar miembros prometiéndoles una recompensa en forma de pagos o servicios si aceptan inscribir a otros en el plan, en lugar de proporcionar inversiones o venta de productos.

A medida que el círculo de reclutamiento crece con una velocidad infinita, el reclutamiento real se vuelve rápidamente imposible, lo que deja al miembro sin ningún beneficio.



Amway es una compañía de miles de millones de dólares que ha utilizado estos esquemas piramidales.



Frontier Airlines es un ejemplo del Modelo de níquel y moneda de diez centavos



33. Modelo de negocio de níquel y moneda de diez centavos

Este modelo de negocio consiste en la estrategia de precio más bajo para el producto o servicio básico. Al mantener el precio básico lo más bajo posible, se cobra una cantidad adicional por los otros beneficios y servicios que se ofrecen con el servicio básico principal.



Spirit y Frontier Airlines son una aerolínea de bajo costo que cobra el precio más bajo posible por los boletos de avión y cobra tarifas por servicios adicionales como tarifas de tarjeta de embarque impresa, equipaje de mano / facturación, preferencia de asiento, embarque prioritario, Wi-Fi, bebida, comida / refrigerio, tarifas de reserva telefónica, etc.

34. Modelo de negocio agregador

Aggregator Business Model es un modelo de red que proporciona información colectiva sobre un servicio en particular y los vende bajo su marca. Bajo este modelo de negocio, la mayoría de las empresas proporcionan información y fuentes sobre una sola industria.



Compañías como Zillow y Oyo para hoteles, Uber para el servicio de taxi, Yodlee para el servicio financiero, todas utilizan el modelo de negocio aggregator.

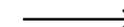
35. Modelo de negocio de licencias de API

API significa interfaz de programación de aplicaciones (API). Es básicamente un conjunto de definiciones de subrutinas, configuraciones de comunicación y herramientas para desarrollar software. El modelo de negocio de licencias de API proporciona protocolos de licencias que permiten a la comunidad de desarrolladores crear aplicaciones de complementos y complementos de terceros para plataformas conocidas. Y los desarrolladores pagan una tarifa para obtener acceso a la API.



Microsoft, Apple, LinkedIn y Twitter, todos ellos proporcionan servicios de licencias de API.

Una mayor interacción con el consumidor es una de las claves del Modelo de negocio de crowd source



36. Modelo de negocio de crowd source

El modelo de negocio crowdsource facilita a las empresas el acceso a soluciones operativas como ideas y tecnologías, interacción mejorada con el consumidor, oportunidades de colaboración, optimización de operaciones y reducción de costos.



Empresas como Wikipedia, YouTube, Kickstarter, LEGO ideas, Unilever, Coca Cola (nuevo sabor de bebida) están involucradas en el crowdsourcing.



37. Modelo de negocio de alto contacto

En el modelo de negocio de alto contacto, la interacción y la implicación de los clientes están al más alto nivel para que la experiencia sea personalizada. Es un fenómeno en el que un cliente se involucra en una especie de asociación con el negocio. El tacto alto es necesario para cuentas más grandes porque pagan más y son pegajosas.



La compra de un coche en el concesionario de automóviles, casa, empresa SaaS requiere múltiples interacciones con el vendedor.

38. Modelo de negocio de bajo contacto

El modelo de negocio de bajo contacto es, por supuesto, lo opuesto al modelo de negocio de alto contacto donde el producto o servicio se entrega mediante una interacción mínima con el cliente. El bajo contacto es bueno para herramientas de software de bajo precio donde adquirir clientes es más fácil.



Empresas como Amazon, Zendesk, SurveyMonkey utilizan un modelo de negocio de bajo contacto.

39. Modelo de negocio de precios flexibles

El modelo de precios flexible opera a través de una estrategia de negocio en el precio final de un artículo es negociable. En resumen, los compradores y vendedores pueden negociar el precio para adaptarse mejor a su propósito.



Letgo

↓
La venta en concesionarios es un ejemplo del Modelo de alto contacto



eBay es un ejemplo de los Modelos basados en subastas



40. Modelos de negocio basados en subastas

El modelo se basa en la opción de licitación para comprar un producto o servicio. El modelo es aunque no muy común ahora, todavía se utiliza para industrias como antigüedades, bienes raíces, coleccionables y las ventas de negocios. La versión moderna del modelo de subasta se puede ver en las plataformas en línea de comercio de artículos nuevos y usados como eBay y Amazon.



eBay y Amazon

41. Modelo de negocio de subasta inversa

Este modelo de negocio sigue un patrón estricto de establecer los precios más altos y dejar que los compradores hagan una oferta en consecuencia hasta que los precios comiencen a bajar. Una subasta inversa es popularmente utilizada por las empresas que buscan proveedores. Los proveedores elegibles pujan cada vez más bajo en cada ronda posterior para atraer al negocio y ganar el contrato.



Licitación de contratos públicos

42. Modelo de negocio de corretaje

El modelo de negocio de corretaje proporciona una plataforma única a compradores y vendedores para comunicar las ofertas. Cobra una tarifa por cualquier transacción entre las partes, ya sea del comprador o del vendedor, dependiendo de la categoría destacada.



Expedia, Century 21

↓ El combo impresora + tinta es un ejemplo del Modelo de agrupación



43. Modelo de negocio de agrupación

La agrupación es una estrategia comercial que combina productos o servicios para ofrecer un paquete reunido como una sola unidad combinada para vender a un precio comparativamente bajo. Es la forma de compra conveniente para varios productos y servicios de una sola unidad de negocio.



Microsoft Office 365 (PowerPoint, Excel, Word, OneNote, Outlook)
Comida de valor en Burger King o McDonald's, Impresora y tinta

↓ Tesla es un ejemplo del Modelo de desintermediación



44. Modelo de desintermediación

El modelo de desintermediación elimina la capacidad de externalización o de un intermediario de terceros. De hecho, las organizaciones que siguen este modelo tratan con los clientes y clientes directamente a través de diferentes canales como internet.



Dell, Tesla son buenos ejemplos de empresas que siguen el modelo de desintermediación.

45. Modelo de negocio de fraccionamiento

El modelo de fraccionamiento es la venta de un producto o servicio para uso parcial o piezas separadas. Es una estrategia que divide los productos y servicios en otras subcategorías para introducir variedad en los productos, cobrando por cada categoría por separado.



Puede vender una pizza por la caja o rebanadas individuales de diferentes variedades (queso / pepperoni).

46. Modelo de negocio de pago por marcha (utilidad)

El modelo de negocio cobra según el uso del producto o servicio. En los últimos años, el modelo de pago por uso ha sido adoptado por gobiernos y organizaciones para distribuir bienes comunes como paneles solares a las comunidades rurales, que pagan gradualmente durante un largo período.



Este modelo incluye compañías de electricidad, agua y telefonía celular y Amazon Web Services.

47. Producto como servicio

Producto como servicio significa vender el servicio de un producto en lugar de vender el producto real.



Zipcar, servicio de impresión de Fedex sigue el producto como modelo de negocio de servicio.

48. Modelo de negocio de normalización

Estandarización significa hacer que un servicio sea universal, que una vez fue personalizado. Esto atrae a los clientes debido a la conveniencia y los bajos precios.



MinuteClinics (una subsidiaria de CVS health) es un buen ejemplo de estandarización.



Home Depot con su alquiler de herramientas es un ejemplo del Modelo de leasing



49. Comunidades de base de usuarios

Las comunidades de base de usuarios ganan desarrollando una plataforma interactiva donde los usuarios se comunican por su cuenta entre sí y pueden anunciarse al mismo tiempo. El modelo genera ingresos con la cuota de suscripción y publicidad.

50. Modelo de negocio de leasing

El arrendamiento se refiere al alquiler de artículos grandes o de alto perfil como máquinas y equipos electrónicos en lugar de venderlos.

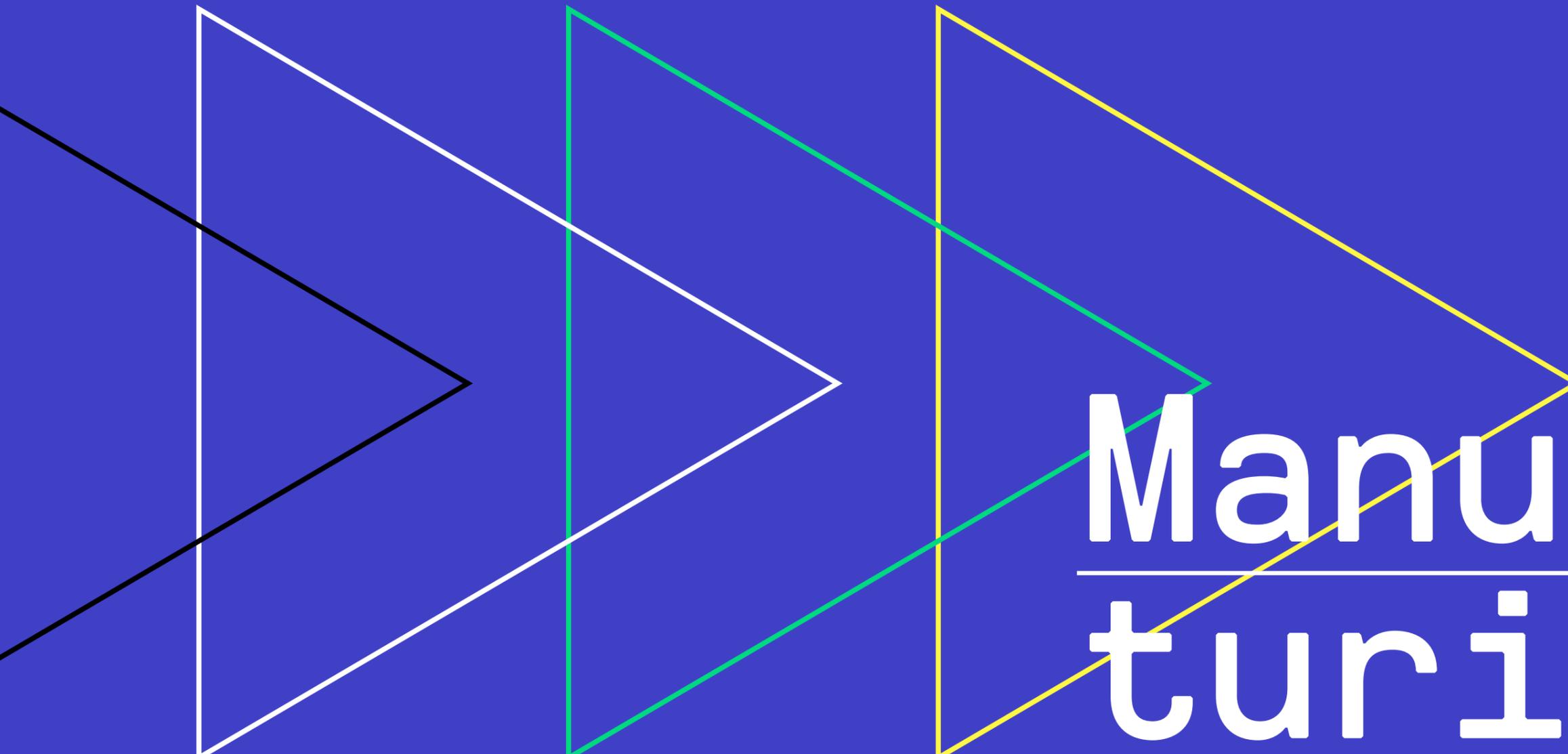


Home Depot (alquiler de herramientas) MachineryLink, Hertz, Enterprise, etc. han adoptado un modelo de negocio similar.

Además de los modelos de negocio mencionados anteriormente, hay muchos otros. Si bien estos son más comúnmente utilizados por las empresas hoy en día, debe elegir sabiamente e inteligentemente uno o combinación para su negocio.

03 Modelos de negocio innovadores por industrias





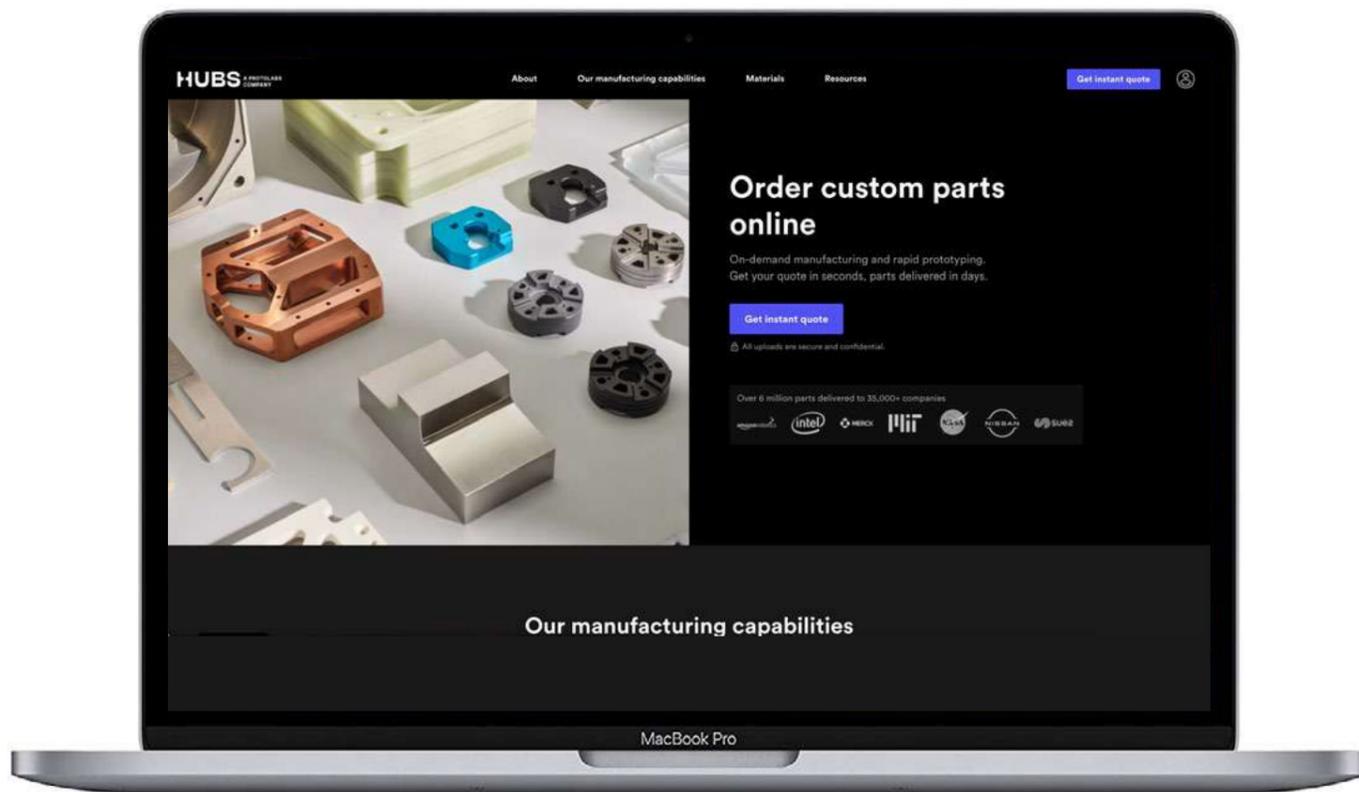
Manufac turing



3D Hubs es una plataforma de producción colaborativa para propietarios de impresoras 3D y fabricantes de 3D.

Esta compañía tiene la misión de hacer que la impresión 3D sea accesible para todos desbloqueando las impresoras 3D inactivas del mundo, facilitando las transacciones entre los propietarios de impresoras 3D (Hubs) y las personas que desean hacer impresiones 3D (makers).

3dhubs.com



Todo lo que necesitas saber

Compartir una impresora 3D

3D Hubs permite a los propietarios de impresión 3D listar su impresora de forma gratuita. No hay tarifas de registro ni cargos recurrentes para Hubs. 3D Hubs toma una tarifa del 15% en cada pedido para proporcionar soporte al cliente, verificación de modelos, marketing de plataforma y facilidades de pago.

Mapa interactivo

3D Hubs opera una red de 6,700 servicios de impresión 3D en más de 150 países, para que más de 1 mil millones de personas puedan encontrar una impresora local dentro de las 10 millas (16 km) de su hogar. Cada Hub establece sus propios precios.

Hub maker community

Hubs meeting makers y viceversa es la columna vertebral de esta plataforma. La capacidad de aprender de la comunidad y compartir conocimientos y diseños es el corazón palpitante de 3D Hubs.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

3D Hubs cobra una tarifa del 15% en cada pedido por el servicio que proporcionan al conectar a los fabricantes con las personas que desean imprimir (excluyendo cualquier IVA aplicable).

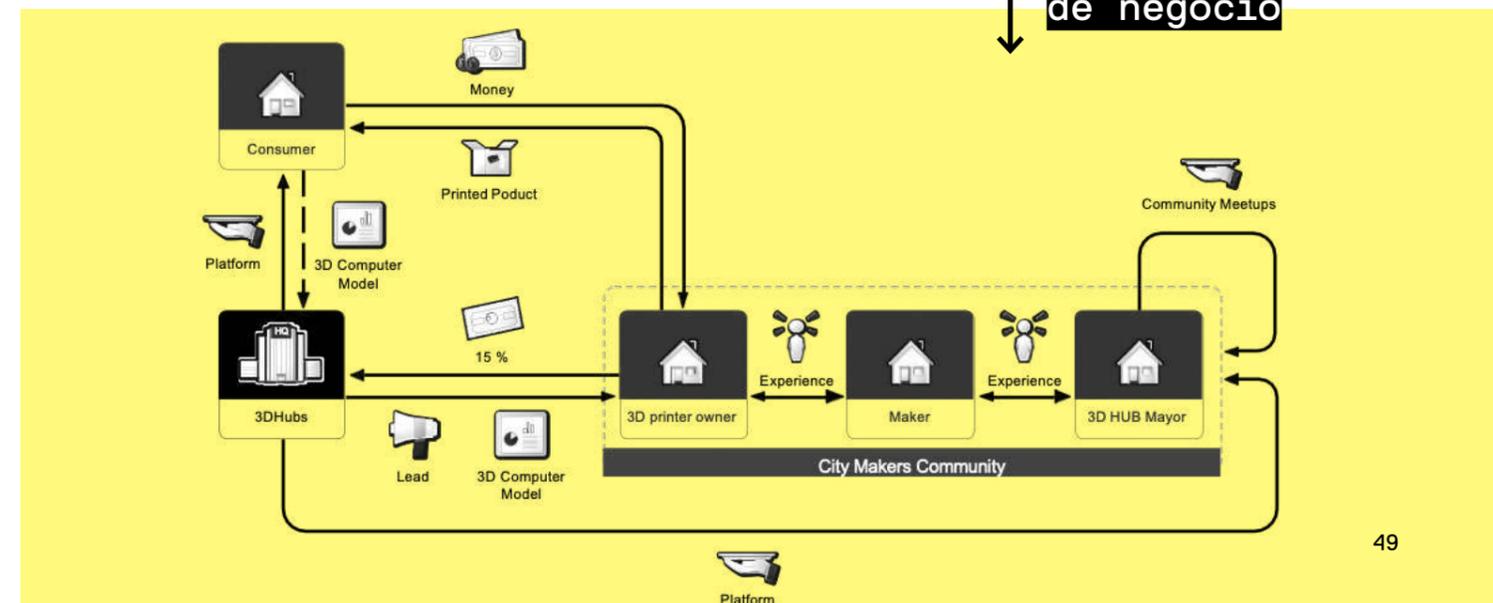
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Corp.fon.com
- Foursquare
- Airbnb.

Características del modelo de negocio:

- P2P (peer-to-peer) Business Model
- Online & Offline community
- Broker Model

Flujo de modelo de negocio

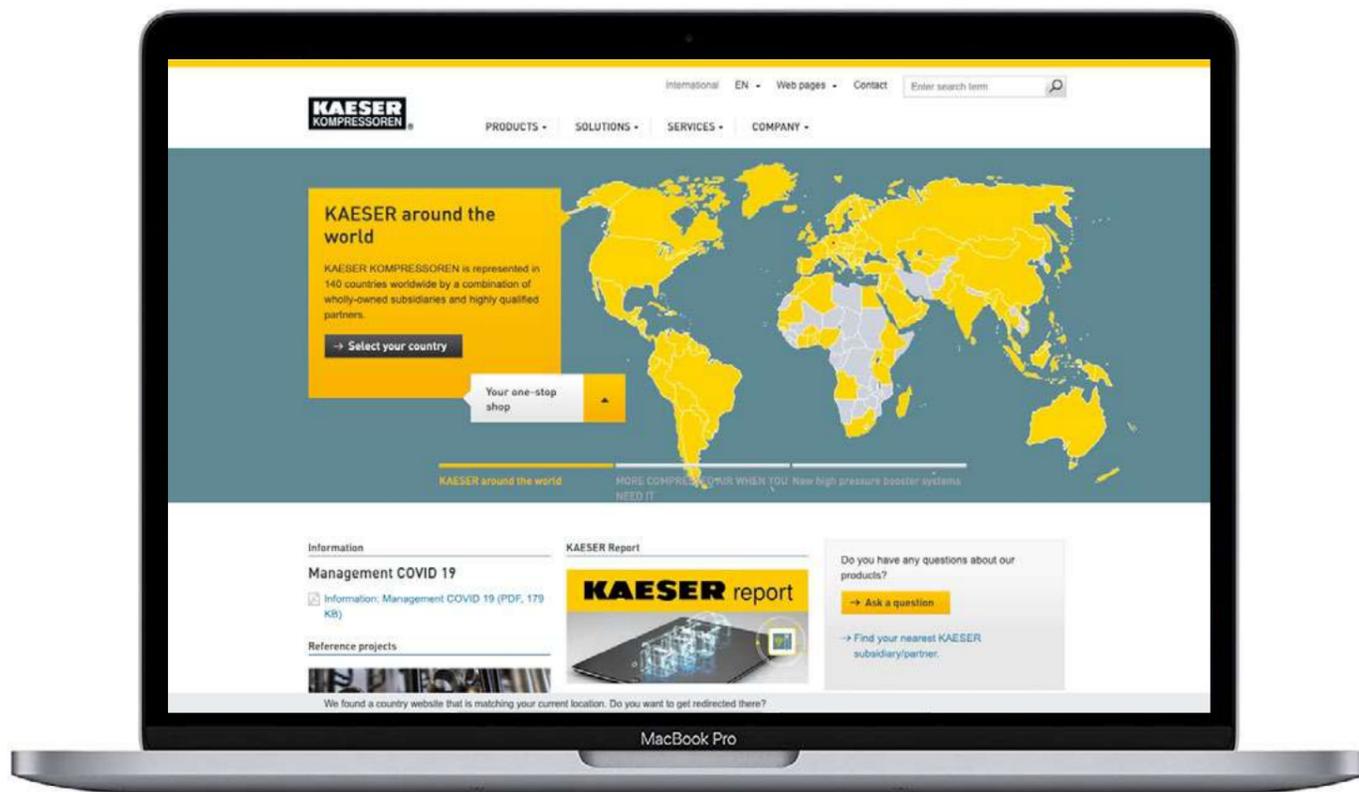




Kaeser Compressors es uno de los principales fabricantes y proveedores de productos y servicios de aire comprimido.

Básicamente, le hace a Ikea lo que AirBnB hizo a las cadenas hoteleras. Todos los productos de diseño sin la etiqueta de precio de diseñador.

kaeser.com/int-en



Todo lo que necesitas saber

Mantenimiento predictivo

Al monitorear el uso y el estado de sus máquinas, Kaeser puede usar los datos para implementar un programa de mantenimiento predictivo.

Limitar llamadas de servicio

Bajo el nuevo modelo de negocio Kaeser tiene todos los incentivos para minimizar las llamadas de servicio porque son un costo en lugar de un motor de ingresos. Esto significa productos mejor diseñados y más duraderos.

Incentivos alineados

Desde la perspectiva del cliente, el impulsor de valor es el aire comprimido confiable, bajo el modelo de suscripción Kaeser lleva todos los riesgos materiales y está incentivado a minimizar el tiempo de inscripción.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Cobran una cuota de suscripción mensual por el arrendamiento de sus equipos y el mantenimiento. Limitar el mantenimiento, aumentar la eficiencia, etc. aumenta sus resultados.

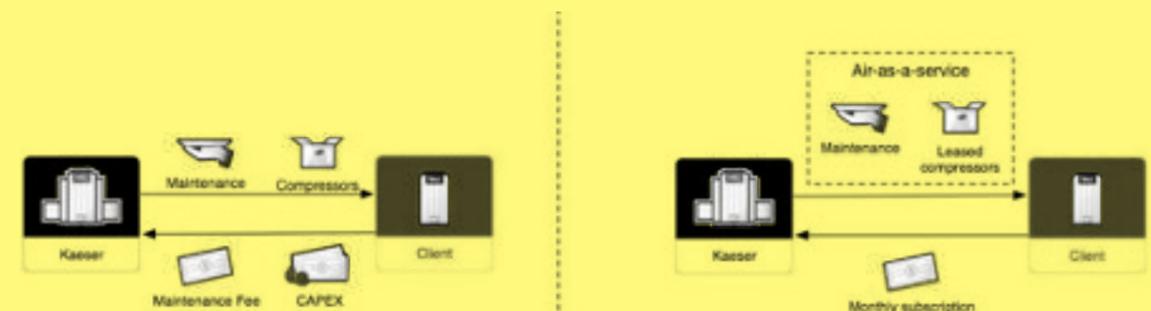
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Rolls-Royce - Pay-per-hour
- Phillips - Lux-as-a-service

Características del modelo de negocio:

- Subscription model
- Servitisation

Flujo de modelo de negocio

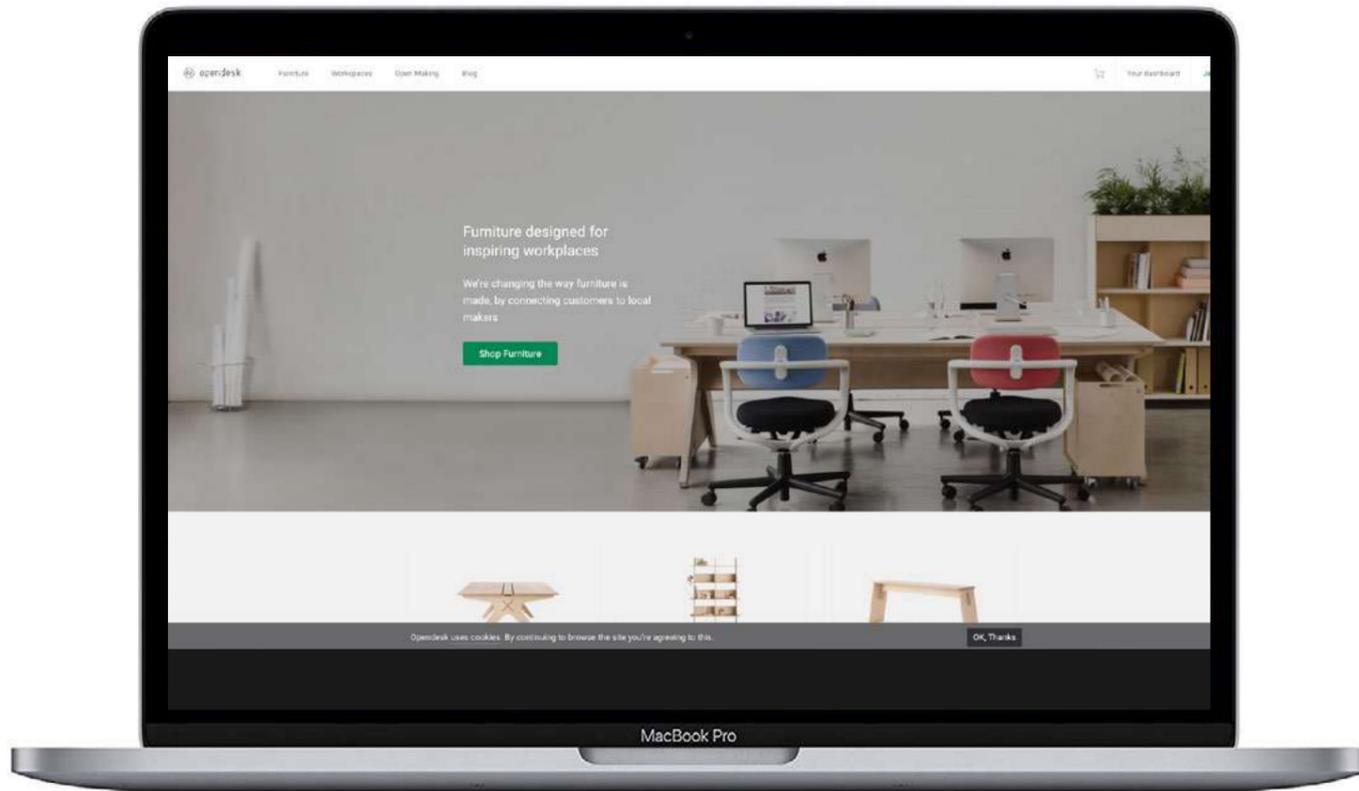




OpenDesk es una plataforma para la colección de muebles de diseño y código abierto que los clientes pueden hacer por sí mismos de forma gratuita o pedir sin montar a un fabricante local con una máquina CNC.

Además de vender sus equipos y contratos de mantenimiento, también comenzaron a ofrecer aire como servicio a sus clientes. Este estudio de caso se centra en el modelo de negocio aire-como-servicio.

opendesk.cc



Todo lo que necesitas saber

Diseñadores

Los clientes pueden comprar muebles de diseño en el sitio web. Por cada diseño vendido, el diseñador recibe una regalía. Sus diseños se venden directamente a los clientes bajo su propia marca, nombre, términos y se quedan con todos los derechos.

Hazlo tú mismo

Los clientes pueden descargar plantillas de muebles de diseño de forma gratuita. Con las plantillas, pueden hacer sus propios muebles para fines no comerciales y para uso comercial, los clientes están conectados a un fabricante local a través de la red.

Haz que se haga

Una vasta red de fabricantes profesionales puede fabricar, terminar y entregar los muebles. Bajo una licencia de re-vendedor, los fabricantes pueden reproducir los diseños y venderlos para su propio beneficio (solo para productos CNC).

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

OpenDesk vende muebles sobre los que recibe una tarifa de plataforma, el diseñador recibe una regalía de diseño y el fabricante cubre los costos de fabricación citando el precio de fabricación del producto. Además del precio del fabricante, OpenDesk cobra un 20%.

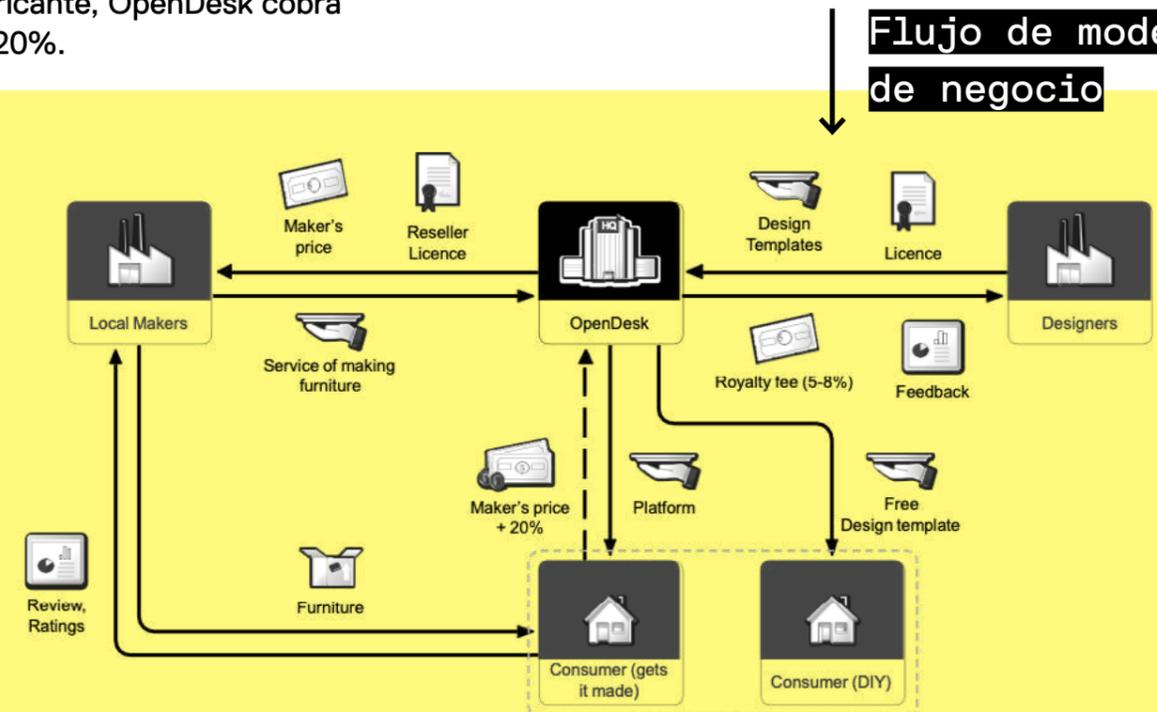
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- 3dhubs.com
- airbnb.com
- quirky.com

Características del modelo de negocio:

- Freemium
- Communities
- Peer to peer
- Royalty system

Flujo de modelo de negocio

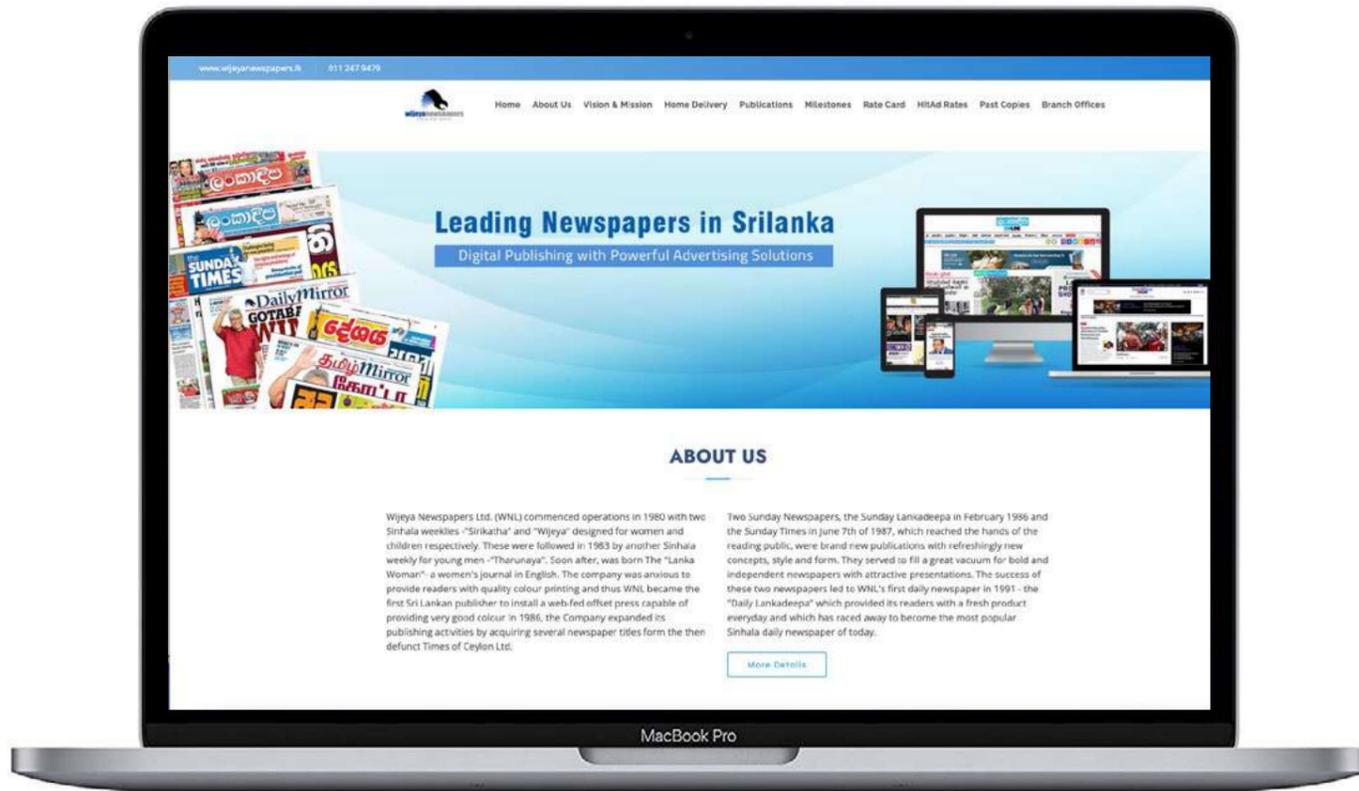




Wijeya Newspapers tiene un contrato de arrendamiento químico con su proveedor de tinta. El pago se basa en copias impresas de periódicos y no en los kilogramos de tinta utilizados.

El proveedor de tinta sigue siendo el propietario de la tinta. Ambas partes estarán motivadas a consumir menos tinta con beneficios financieros, ambientales y, en este caso, incluso internos para la salud como resultado. Los contratos a largo plazo y el intercambio de conocimientos especializados son algunos de los requisitos previos del arrendamiento de productos químicos.

wijeyanewspapers.lk



Todo lo que necesitas saber

Canal diferente

Wijeya Newspapers paga por el servicio de imprimir un papel por copia y ya no por el volumen de tinta que se consume por kg. El proveedor sigue siendo el propietario de la tinta.

Usar menos / Pagar menos

Chemical Leasing fomenta una mejor gestión de los productos químicos. El resultado puede verse en las ventajas medioambientales, así como en los consiguientes beneficios económicos tanto para los proveedores como para los usuarios de productos químicos.

Experiencia compartida

Los periódicos Wijeya comparten conocimientos sobre su proceso industrial y el producto final (periódicos). Su proveedor de tinta tiene experiencia en los aparatos de diferentes productos químicos para imprimir.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

La asociación tiene dos fuentes de ingresos:

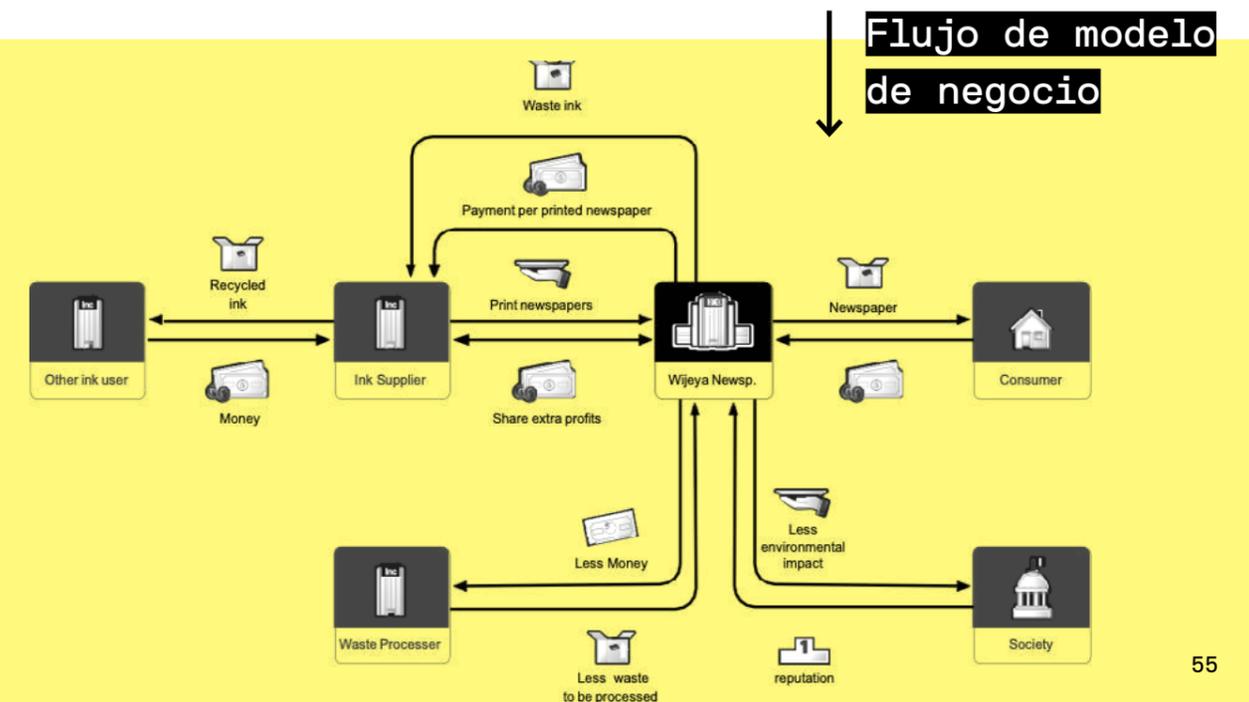
1. Una reducción en el costo al reducir el consumo de tinta
2. El proveedor que se hace cargo del material de desecho permite vender de nuevo la tinta no utilizada..

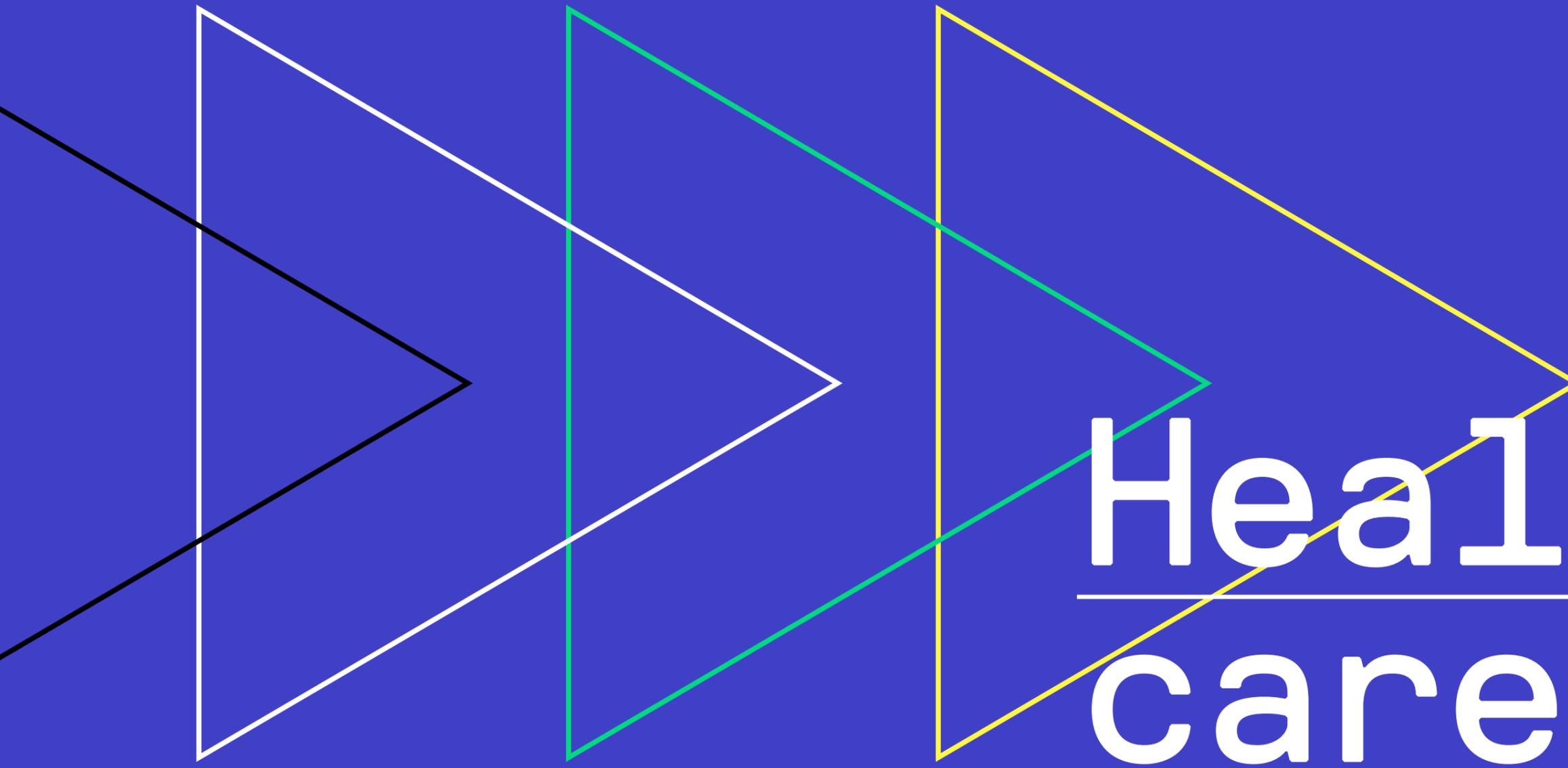
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- chemicalleasing.com
- leaseplan.com
- nl.mudjeans.eu/Lease-a-Jeans

Características del modelo de negocio:

- Product as a service
- Long Term Partnership
- Shared profits
- Shared expertise





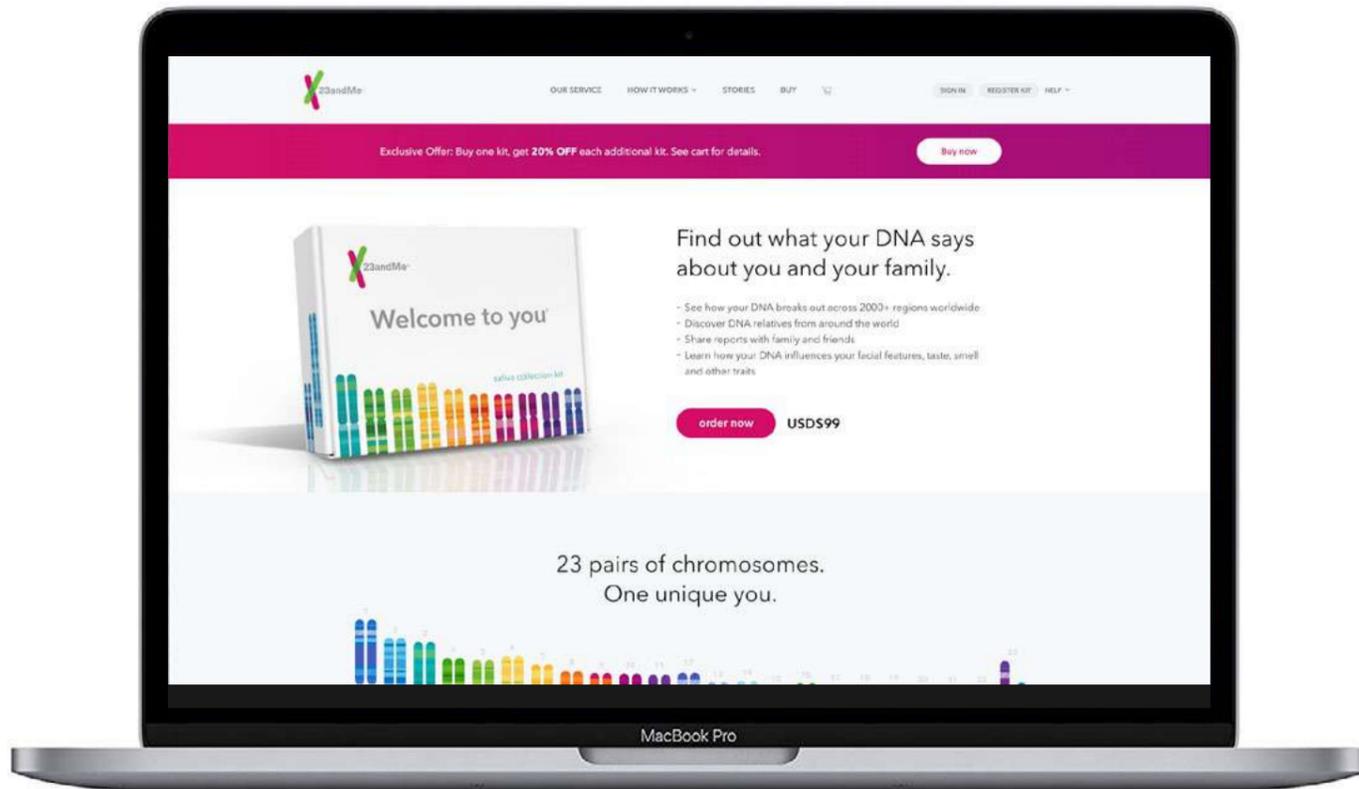
Health- care



23andMe es una empresa privada de genómica personal y biotecnología que proporciona datos genéticos en bruto no interpretados para obtener información sobre la ascendencia personal

La compañía lleva el nombre de los 23 pares de cromosomas en una célula humana normal.

23andme.com



Todo lo que necesitas saber

Informe de ADN personal

Por \$99, las personas pueden pedir una exploración de ADN. Después de enviar una muestra al laboratorio de 23andMe, los usuarios reciben, 3 semanas después, un informe personal de ADN sobre diferentes condiciones de salud* y su linaje de ADN.

Encuestas de investigación

23andMe, ofrece a los clientes la oportunidad de aprovechar sus datos aportando a los estudios de genética. En este momento sólo la investigación interna, 23andMe proporcionará este servicio pronto B2B, para monetizar los datos del perfil.

API abierta

23andMe tiene una API, para permitir a los desarrolladores crear otras aplicaciones y servicios sobre la información genética de los usuarios. por ejemplo, www.genesand.us encuentra los mejores genes que usted puede darle a su hijo.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

23andMe gana dinero con pruebas genéticas personales. Los clientes están comprando información relacionada con la ascendencia y datos genéticos sin procesar no interpretados para \$99.

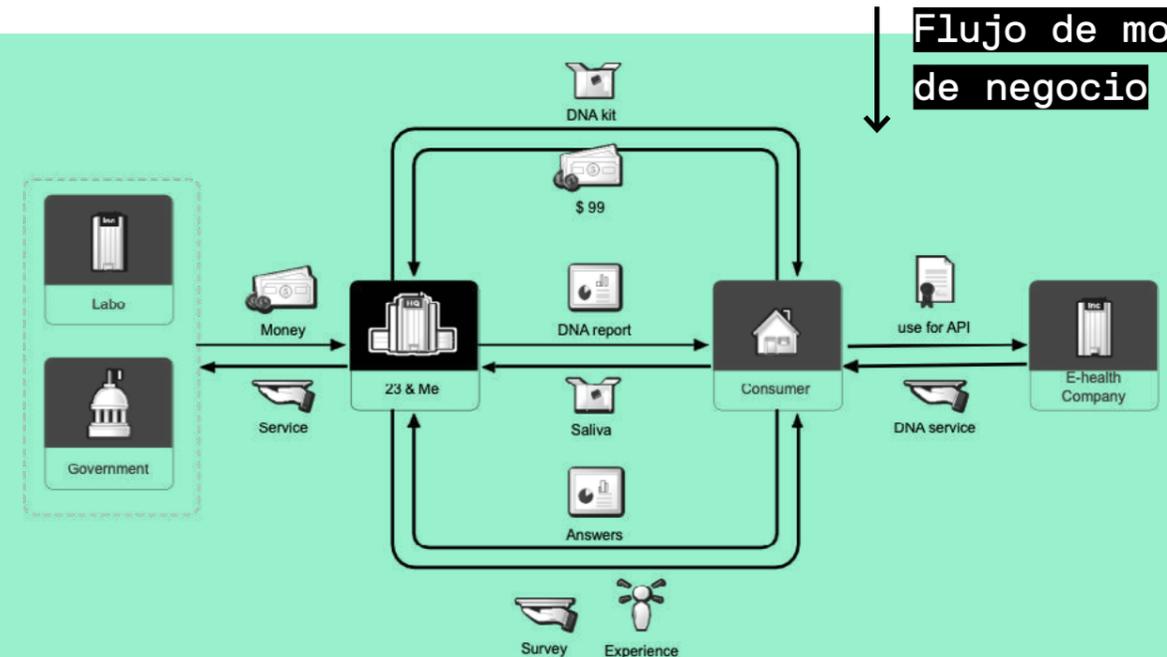
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- invitae.com
- mygene23.com
- geenianalysi.fi

Características del modelo de negocio:

- Big Data
- Online research community
- B2B2C
- Product-Service combination

Flujo de modelo de negocio

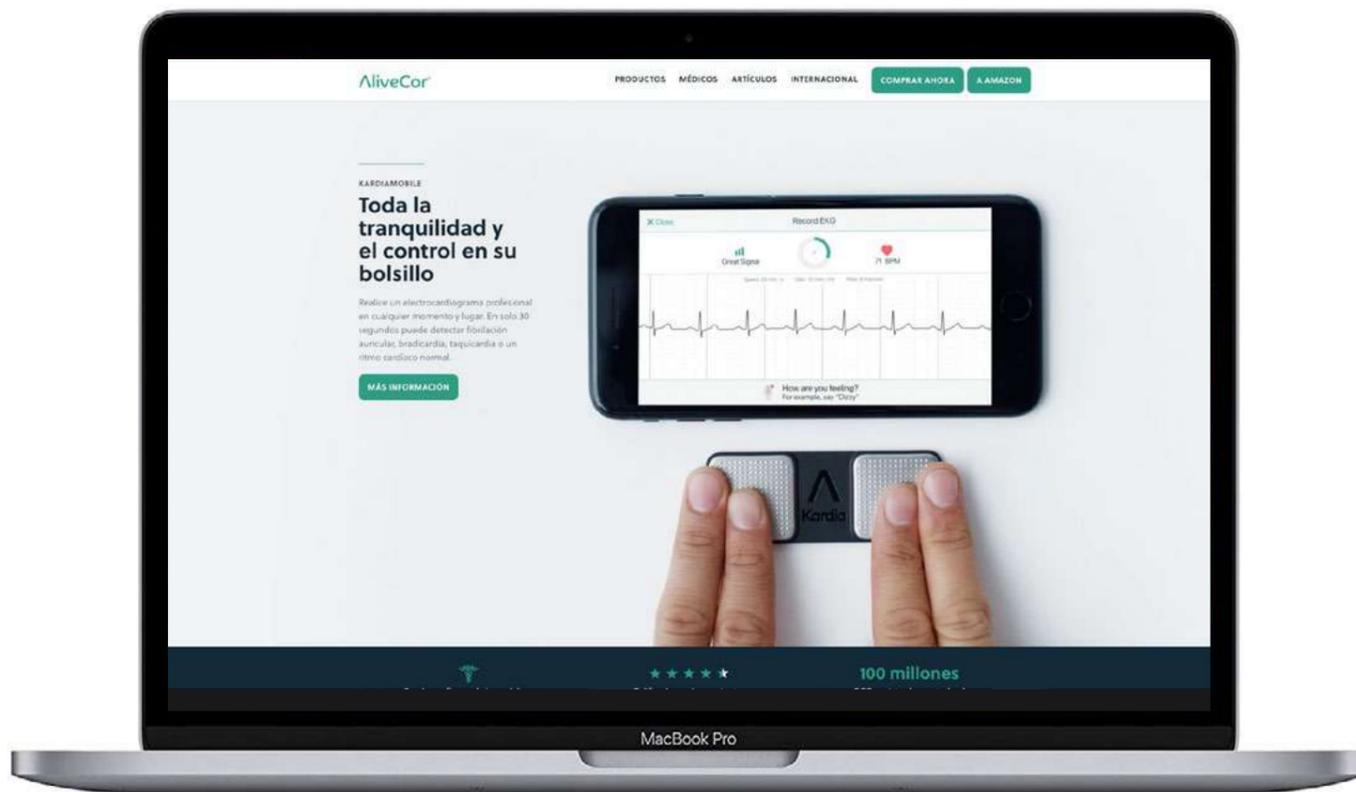




AliveCor tiene un dispositivo y aplicación que convierte cualquier teléfono inteligente en un grabador de electrocardiograma (ECG) de calidad clínica

Todos los datos se pueden ver a través de la aplicación gratuita AliveECG y a través de AliveInsights, su servicio de análisis de pago, los pacientes pueden obtener acceso a información experta sobre sus lecturas de ECG sin esperar una cita con el médico.

alivecor.com



Todo lo que necesitas saber

Registrar ECG precisos

Registre los ritmos cardíacos junto con sus síntomas, actividades de estilo de vida y medicamentos.

Los estudios clínicos demostraron que la precisión del monitor cardíaco AliveCor era comparable a las lecturas de plomo 1 de las máquinas de ECG estándar..

Compartir registros con el médico

Puede compartir de forma fácil y automática ecg, episodios de AF y síntomas que está sintiendo con su médico mediante correo electrónico, archivos PDF o el panel de control del proveedor.

Información de datos

Los pacientes pueden enviar grabaciones, junto con notas sobre cualquier síntoma que puedan tener para una revisión técnica o clínica.

AliveInsights proporciona varias opciones de servicio para elegir, disponibles las 24 horas del sistema de los 7 días de la vida.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

AliveCor gana dinero vendiendo dispositivos ECG (169 €) que caben en los teléfonos inteligentes existentes. Los médicos que quieren su propio monitor pagan un extra 15 €/mes para servicios profesionales

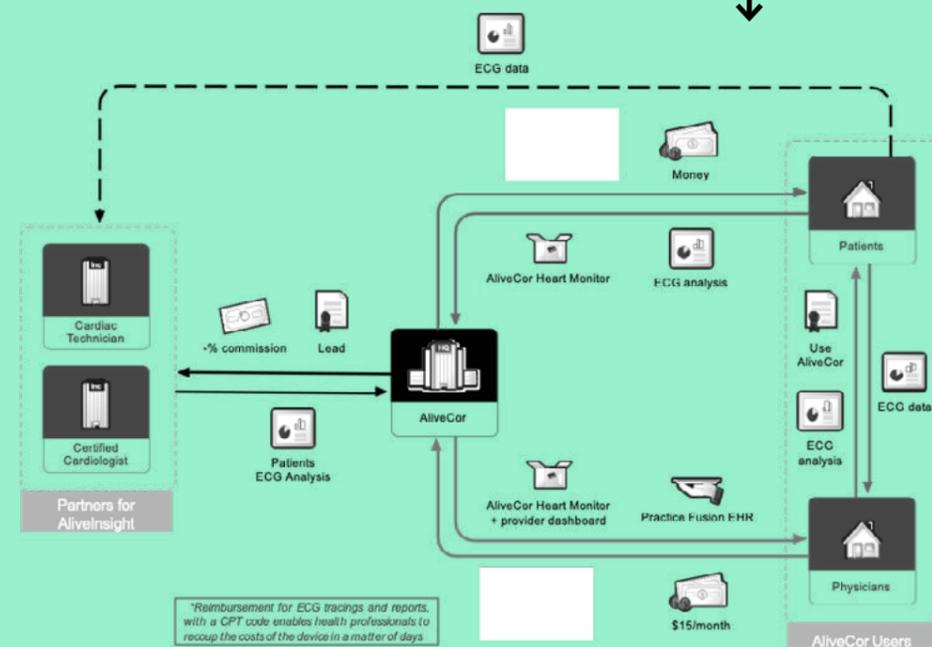
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- preventice.com

Características del modelo de negocio:

- Online service (app) + Offline product (device)
- Data Model
- Partnership Model

Flujo de modelo de negocio

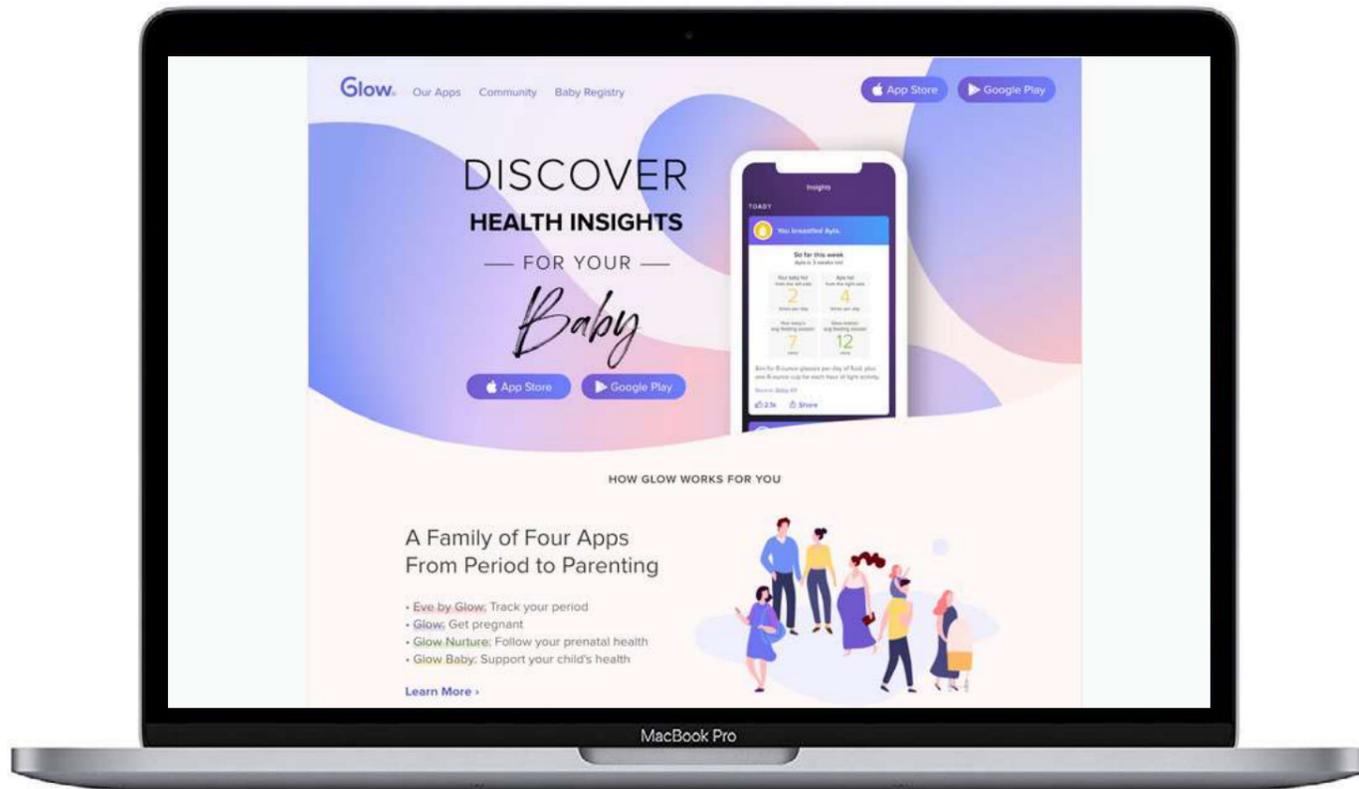




Glow es una empresa de ciencia de datos que utiliza la ciencia de datos para comprender y predecir cuándo una mujer es más fértil, maximizando la posibilidad de embarazo sin ningún tratamiento artificial o médico.

Un programa adicional de Glow First (financiamiento de pares) ayuda a hacer que el tratamiento de la infertilidad sea asequible.

glowing.com ➔



Todo lo que necesitas saber

Perspectivas sobre el embarazo

La aplicación Glow ofrece a las mujeres información sobre los buenos hábitos para practicar mientras esperan y proporciona apoyo durante los momentos difíciles, como el aborto espontáneo y el período posparto.

Aplicaciones adicionales

Glow también proporciona 2 aplicaciones adicionales para 'sexercise' y orientación sobre el embarazo. Eve by Glow ofrece seguimiento sexual y tendencias de ciclo. Glow Nurture le proporciona información sobre la salud durante el embarazo.

Programa de Financiamiento

Glow First es un programa sin fines de lucro que ayuda a que el tratamiento sea asequible al permitirle "agrupar" su riesgo con un grupo más grande de parejas sanas. Haga una pequeña inversión en su futura familia, con grandes recompensas.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Glow vende "información de datos" con respecto a concebir a las instituciones de investigación y da exposición a clínicas de tratamiento de infertilidad confiables. Los datos son generados por las usuarias que utilizan una de sus tres aplicaciones de orientación del embarazo.

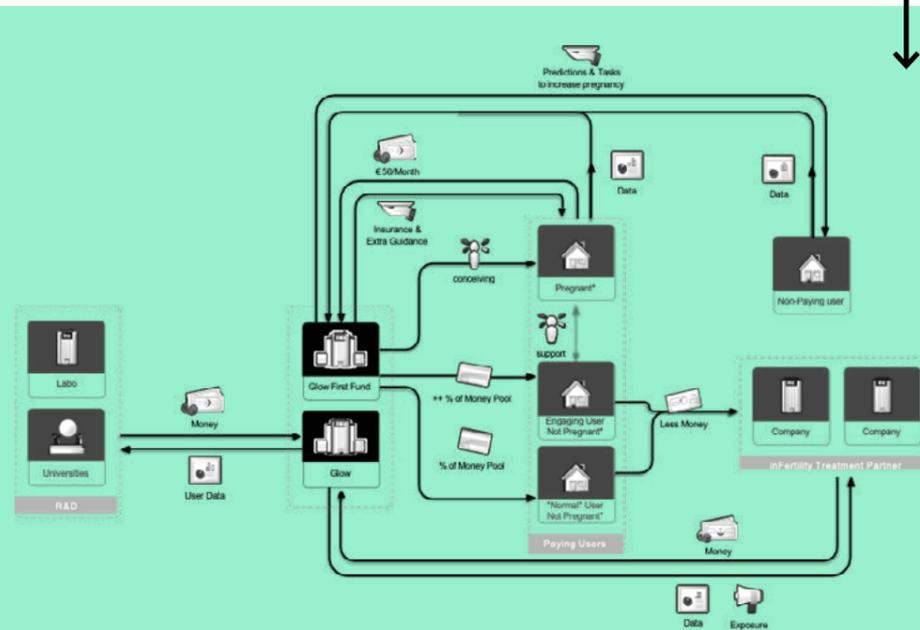
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- 23andme.com ➔
- friendsurance.com ➔

Características del modelo de negocio:

- Parte de financiación sin ánimo de lucro
- Modelo de asociación
- Fondo común de dinero

Flujo de modelo de negocio

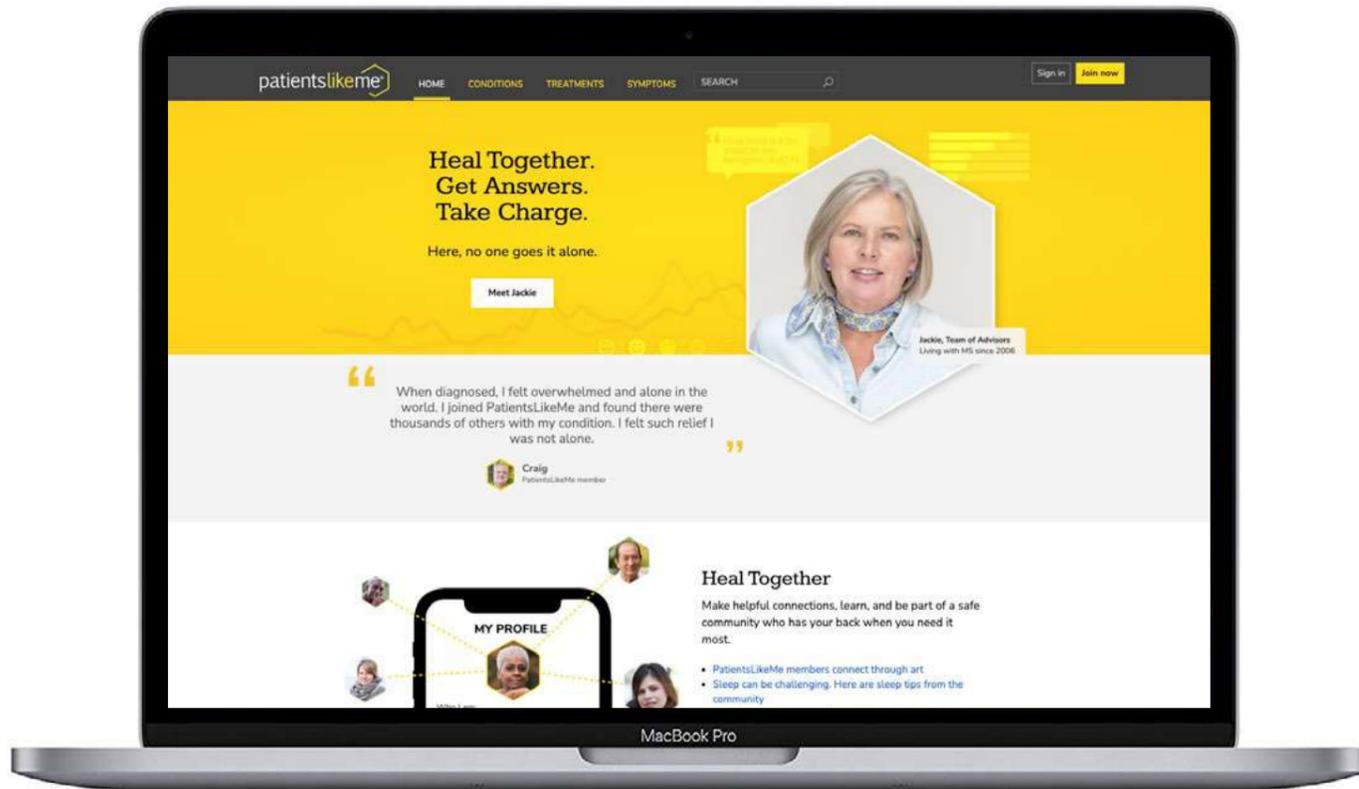




PatientsLikeMe es una plataforma en línea que pone en contacto a pacientes con enfermedades similares para compartir experiencias sanitarias del mundo real.

La compañía monetiza los datos agregados vendiéndolos a organizaciones médicas.

patientslikeme.com



Todo lo que necesitas saber

Comunidad en línea

La plataforma en línea de PatientsLikeMe está diseñada para compartir fácilmente sus datos médicos de una manera segura y privada. Los miembros de la comunidad pueden compartir, encontrar y aprender de los datos disponibles. por ejemplo, comparar tratamientos, síntomas, etc.

Seguimiento de salud

Restreé su salud a lo largo del tiempo y contribuya a la investigación que puede hacer avanzar la medicina para todos.

Datos agregados

PatientsLikeMe agrega los datos que las personas comparten sobre sus condiciones para venderlos a sus socios, como compañías farmacéuticas y compañías biomédicas.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

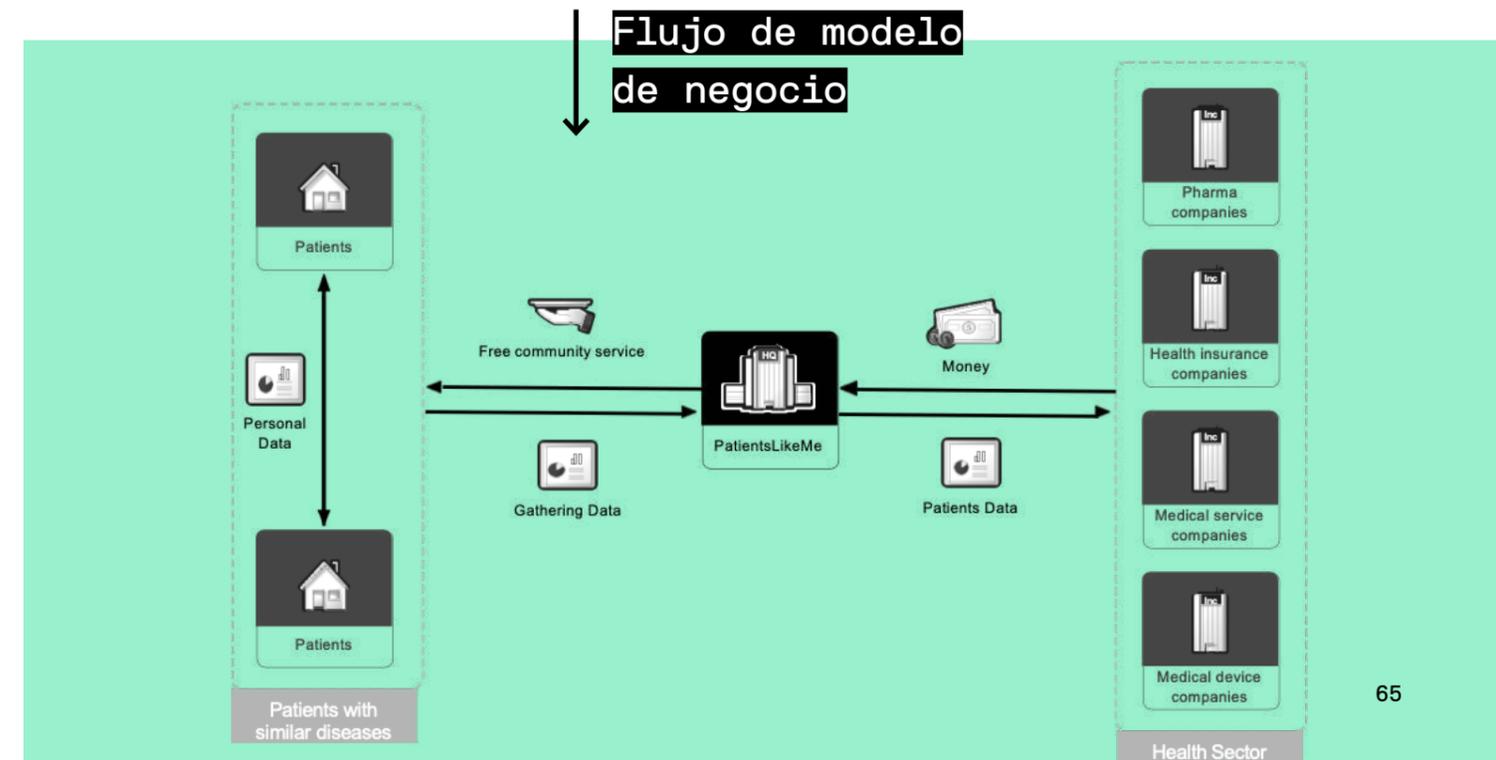
Pacientes como yo ofrece un servicio comunitario de salud gratuito a sus usuarios. Ganan dinero vendiendo los datos, generados por la comunidad, a compañías farmacéuticas.

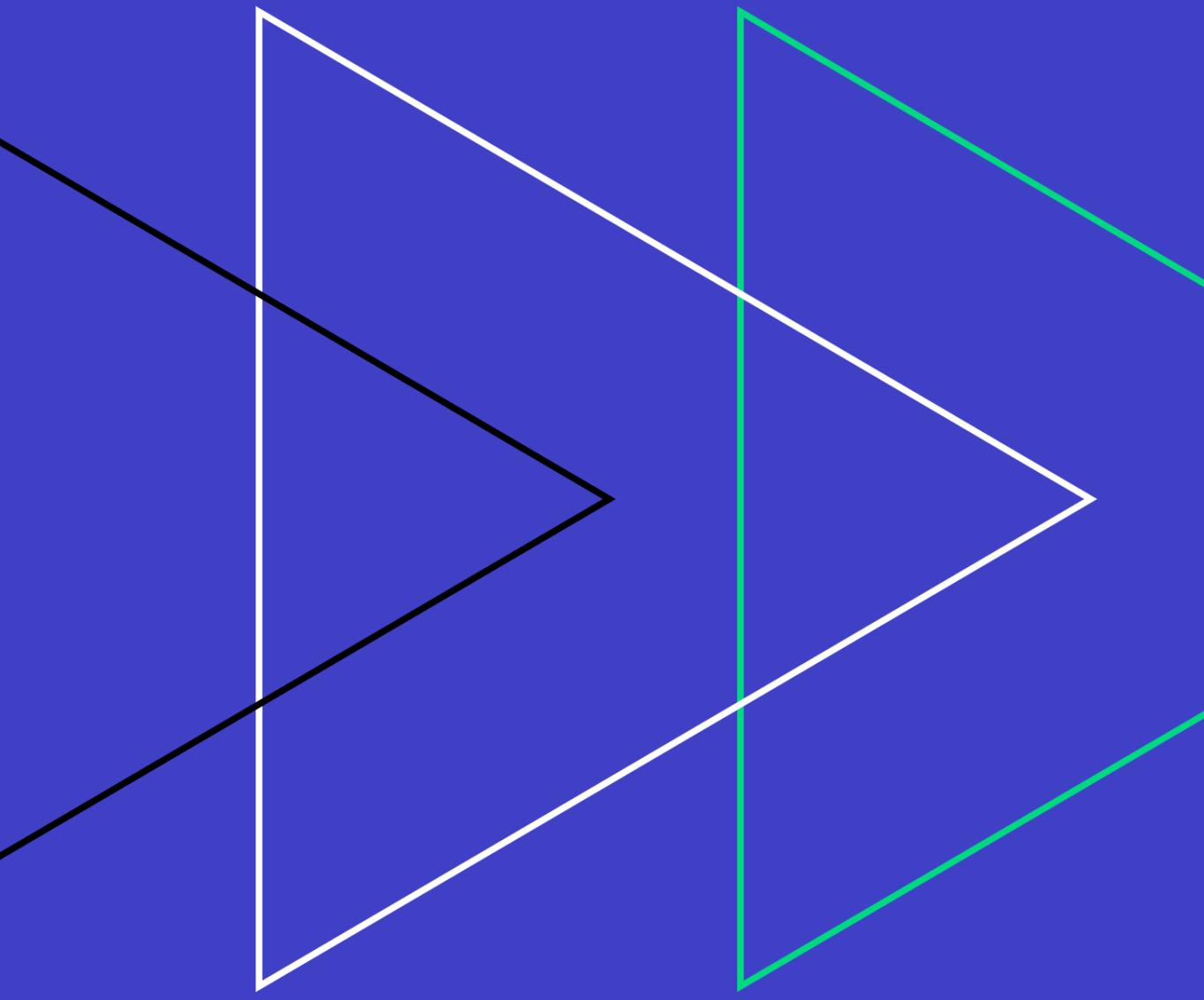
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Facebook, Pinterest, Instagram (selling user data)
- 23andme.com

Características del modelo de negocio:

- Selling (Big) Data
- Online community
- B2B2C





Servi- cios finan- cieros



Alfa Activity, el sistema bancario de fitness del Alfa Bank, es una plataforma en línea que monitoriza los movimientos de los clientes utilizando rastreadores de fitness como Fitbit, Jawbone UP o RunKeeper.

Dependiendo de cuánto movimiento se realice cada día, pequeñas cantidades de dinero se transfieren a la cuenta de ahorros especial del usuario, la cuenta alfa activity.

activity.alfabank.ru



Todo lo que necesitas saber

Altos ahorros

Los usuarios de Alpha Activity tienen un interés del 6 por ciento, mucho más alta que el interés de otros bancos.

Acceso a un alto interés

A diferencia de la mayoría de las cuentas con intereses más altos, es accesible para cualquier persona, independientemente de sus ingresos anuales.

Finanzas personalizadas

Cuanto más sudan los clientes, más dinero se puede transferir a la cuenta de Alfa Activity y más ganan los clientes. Todo depende de la frecuencia de su entrenamiento.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

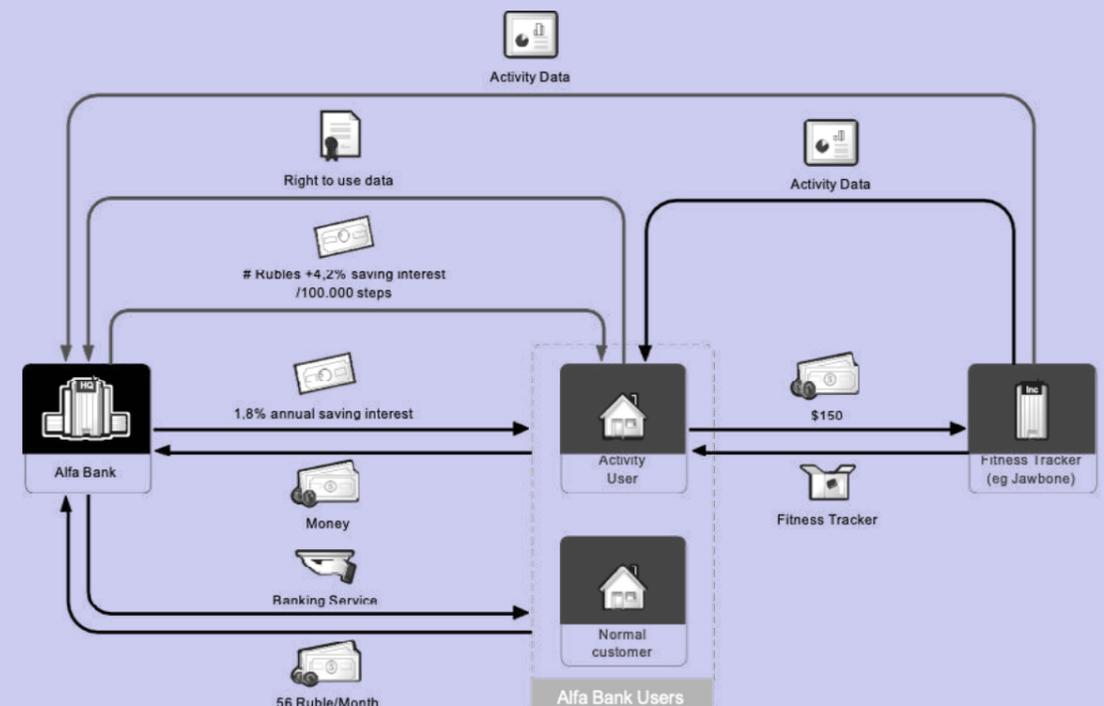
Alfa Bank requiere que sus nuevos clientes deportivos, que están interesados en la cuenta gratuita "Alfa Activity", se registren en una cuenta bancaria regular,

que cuesta 56 rublos (€ 0.80) por mes, y una cuenta gratuita de Internet "Alfa Click".

Características del modelo de negocio:

- Bait and Hook
- Performance based
- Product-Service combination

Flujo de modelo de negocio

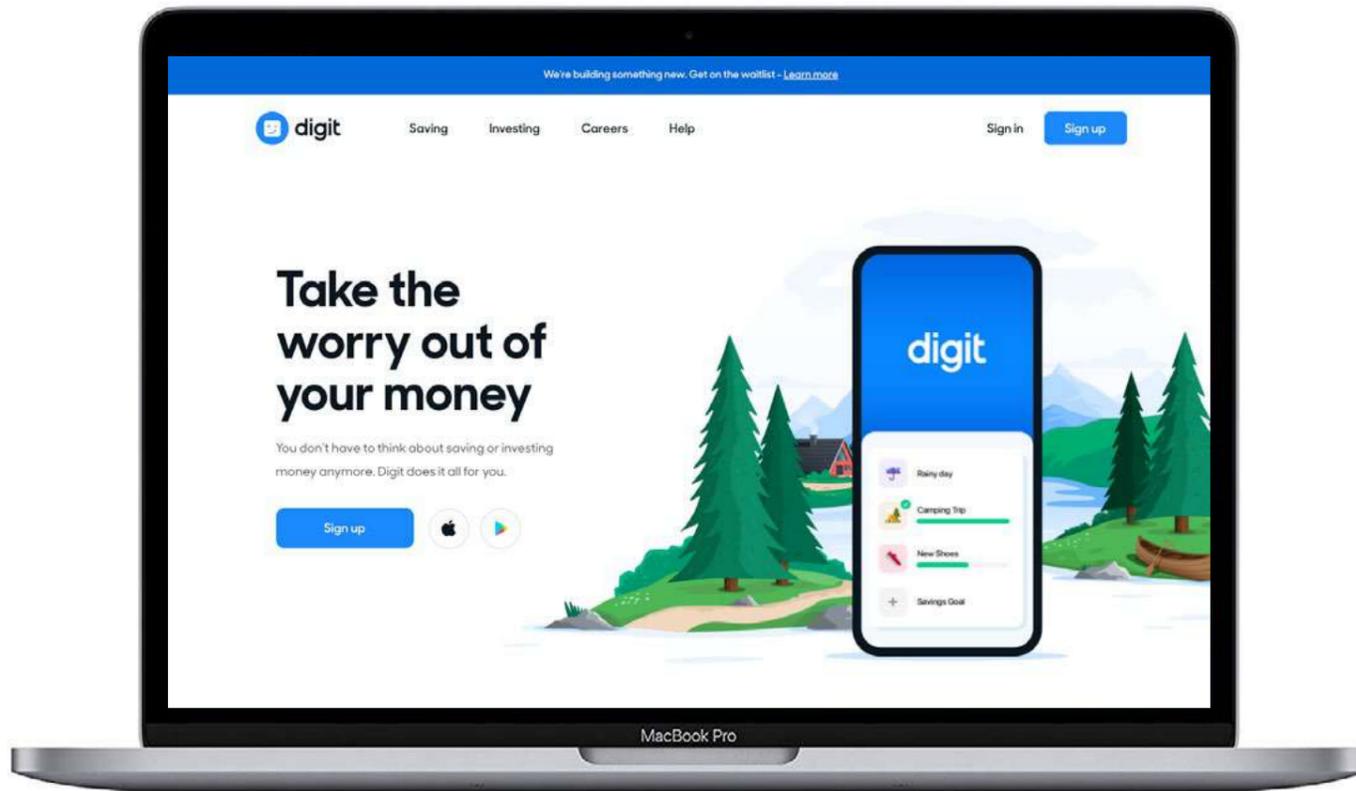




Digit es una aplicación de servicio financiero que monitoriza su comportamiento financiero y automatiza el ahorro.

Digit se conecta a su cuenta bancaria y monitoriza sus ingresos y hábitos de gasto. Transfiere automáticamente el dinero que no necesita a su cuenta de ahorro de Digit. Se puede administrar la cuenta de ahorro mediante simples mensajes de texto.

digit.co ➔



Todo lo que necesitas saber ➤

Experiencia sin fricción

Digit calcula la cantidad perfecta de dinero para reservar todos los días, en función de los ingresos y gastos de los usuarios, y lo ahorra automáticamente.

No-overdraft guarantee

Si el usuario sobregira debido a los ahorros de Digits, Digit reembolsa los cargos por sobregiro incurridos por el usuario.

Acceso por texto

Puede acceder a su cuenta de ahorro de Digit enviando un mensaje de texto a Digit. La transferencia de dinero de una cuenta de Digit a una cuenta de cheques es gratuita.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Digit recibe una cuota mensual fija de 2.99\$ de sus usuarios. Además de eso, puede aprovechar los fondos que tiene bajo administración para obtener mayores rendimientos*.

Otras empresas con modelo de negocio similar:

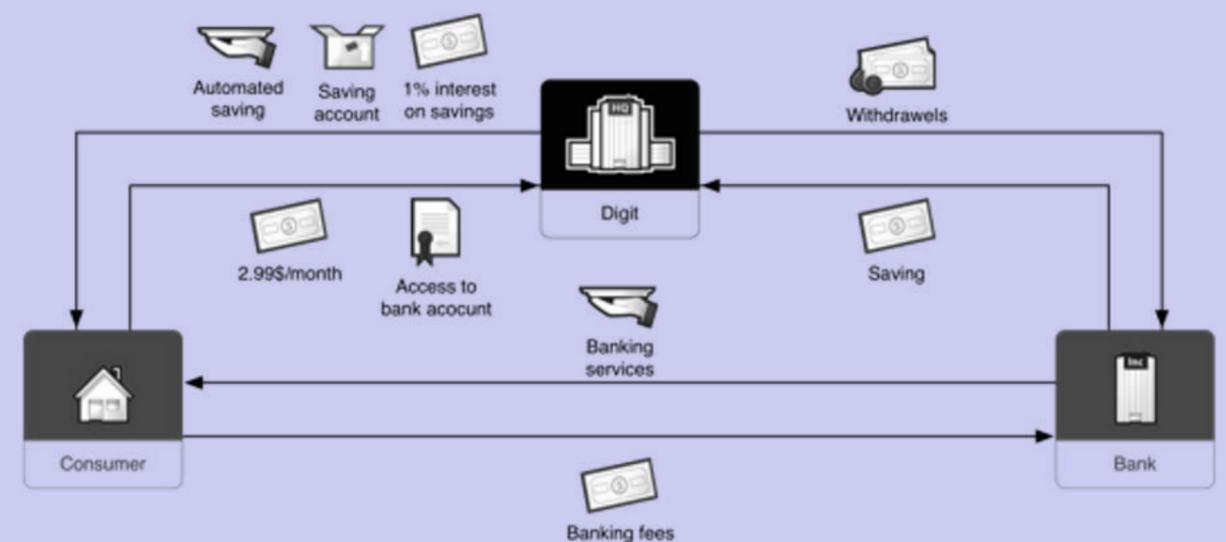
- tinkapp.com ➔
- pensionbee.com ➔
- acorns.com ➔

Características del modelo de negocio:

- Subscription model

*No hay información pública disponible al respecto.

Flujo de modelo de negocio

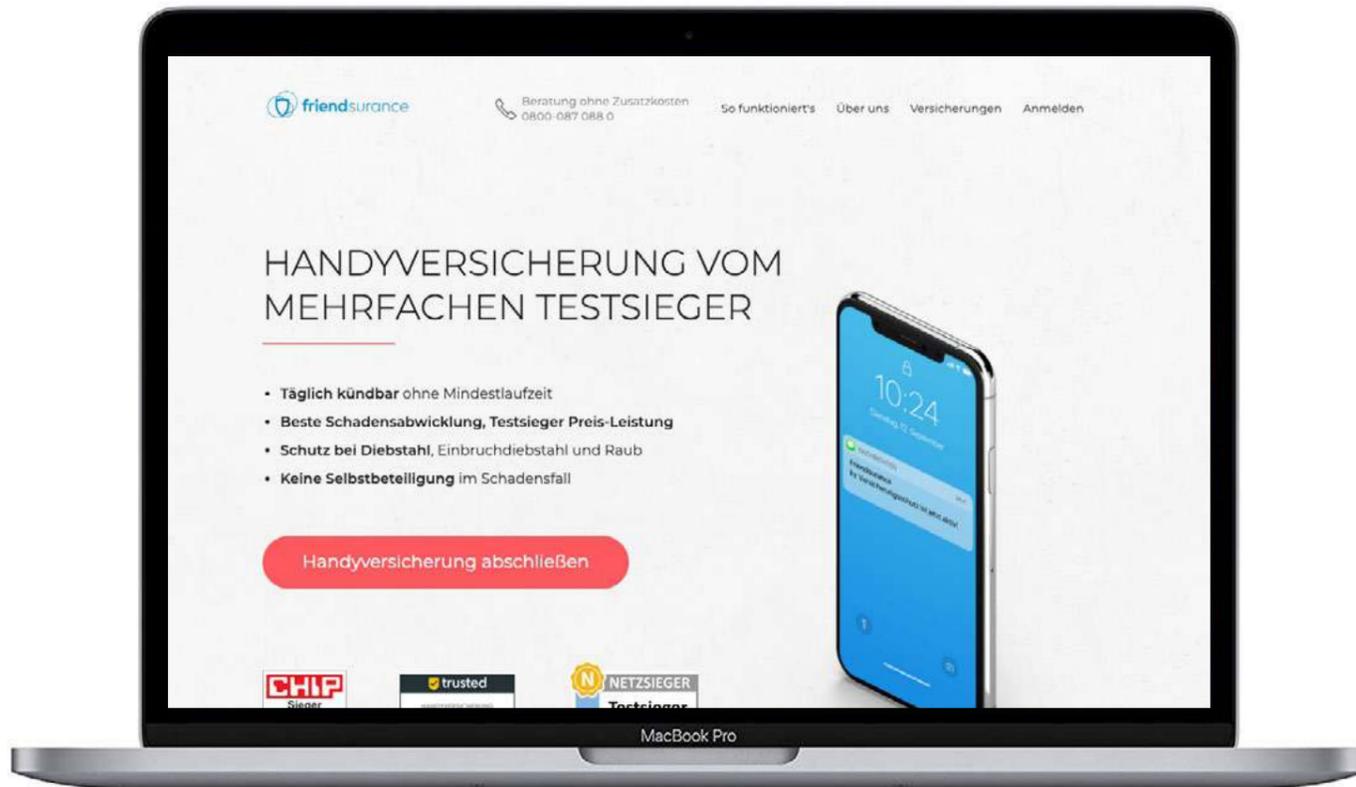




Friendsurance es un concepto de seguro peer-to-peer que permite distribuir riesgos entre amigos y familiares.

Como resultado, es posible entrar en un seguro de responsabilidad civil, legal y del hogar a una tasa muy baja.

[friendsurance.de](https://www.friendsurance.de)



Todo lo que necesitas saber

Crear comunidades

Friendsurance permite a sus usuarios crear comunidades de hasta 15 personas que pueden ayudar a cubrir una reclamación al seguro en caso de accidente. Las personas pueden conectarse independientemente del esquema o del proveedor que elijan.

Distribuya el riesgo

Cuando dos personas se conectan, acuerdan apoyarse mutuamente con una pequeña cantidad de dinero en caso de una reclamación. El proveedor de seguros solo tiene que regular la parte de la reclamación, que se encuentra por encima del soporte de la red.

Menos dinero

Conectar a las personas conduce a una serie de efectos decrecientes de costos: reducción del fraude, mejor selección de riesgos, reducción del coste de los procesos y reducción del coste de las ventas. Después de todo, el modelo ofrece incentivos para el crecimiento viral.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Friendsurance funciona como un corredor entre los titulares de pólizas y los socios de seguros existentes. Permite a los clientes compartir riesgos con amigos, lo que les permite bajar los precios debido a la reducción del coste de fraude y procesos, mejora en grupos de riesgo

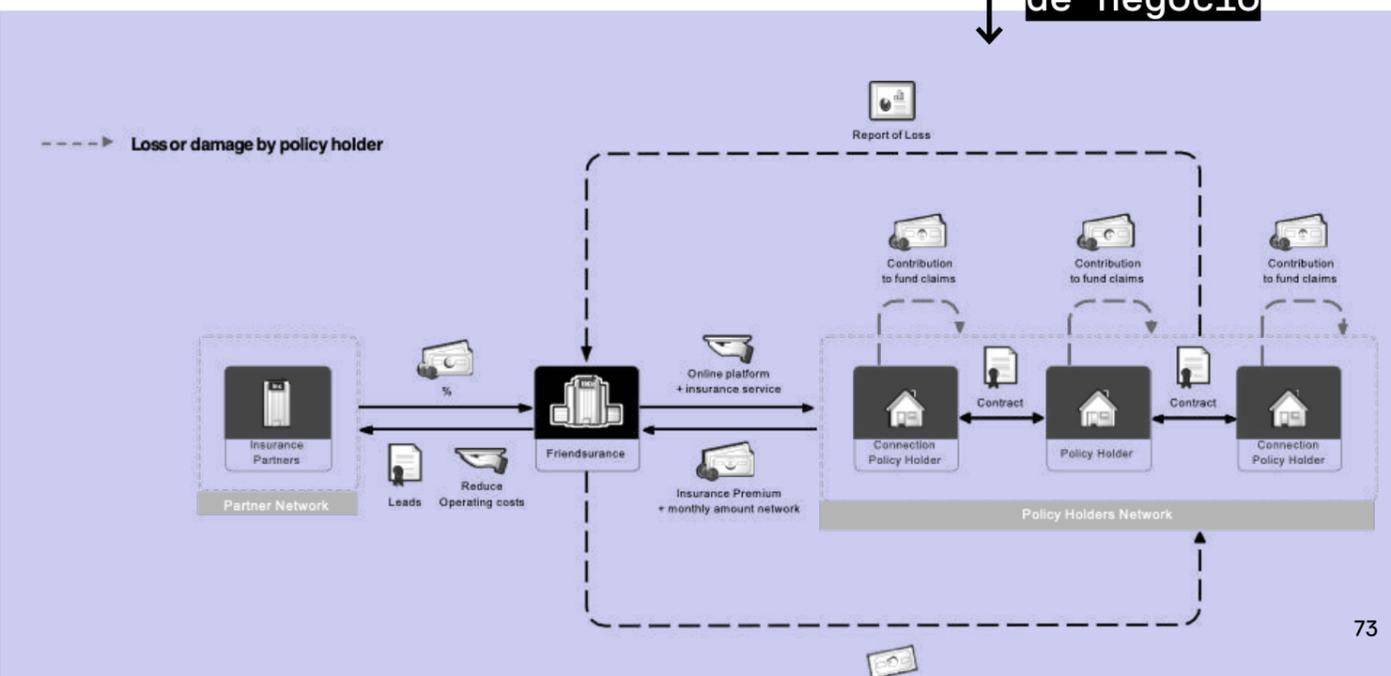
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- [prosper.com](https://www.prosper.com)
- [pactapp.com](https://www.pactapp.com)

Características del modelo de negocio:

- P2P-model
- broker model
- refunds
- common money pool

Flujo de modelo de negocio

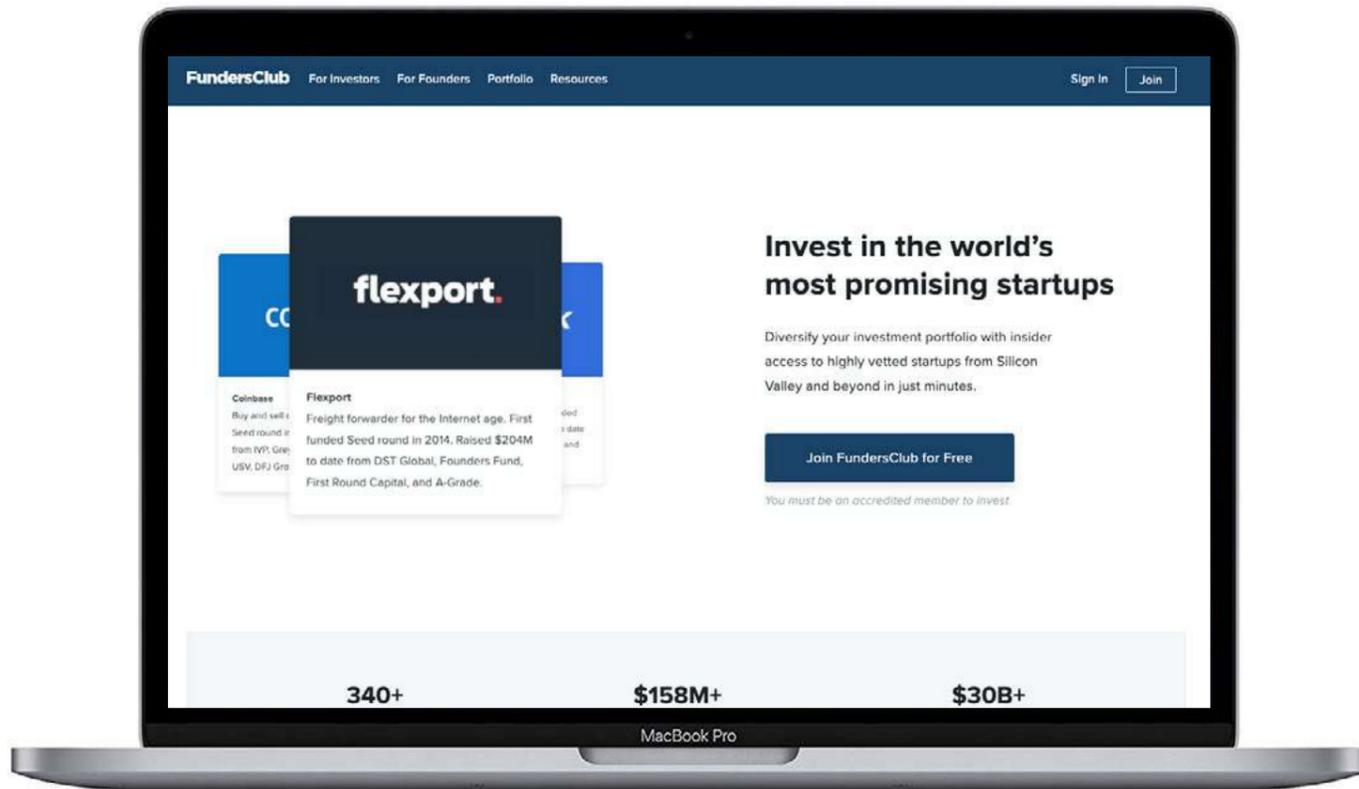


FundersClub®

FundersClub es una plataforma de capital de riesgo en línea que permite a los inversores poner su dinero en un fondo que respalda a una o más startups.

El Business Angel se convierte en un socio limitado en ese fondo y obtiene un retorno si esas startups se adquieren o salen a bolsa.

fundersclub.com ➔



Todo lo que necesitas saber ▶▶

Online evaluation

Las empresas tradicionales de capital riesgo requieren la participación presencial y documentación en papel. FundersClub ofrece herramientas en línea para examinar ofertas.

Pequeñas inversiones

A diferencia de otras empresas de capital riesgo, que requiere que los financiadores inviertan \$25,000 a \$250,000 en un acuerdo, FundersClub permite a los inversores invertir tan poco como \$2,500. Y con ello tener una cartera más diversificada.

Fuente de ofertas locales

Los inversores pueden filtrar las oportunidades de inversión en startups locales, para apoyar las iniciativas locales.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

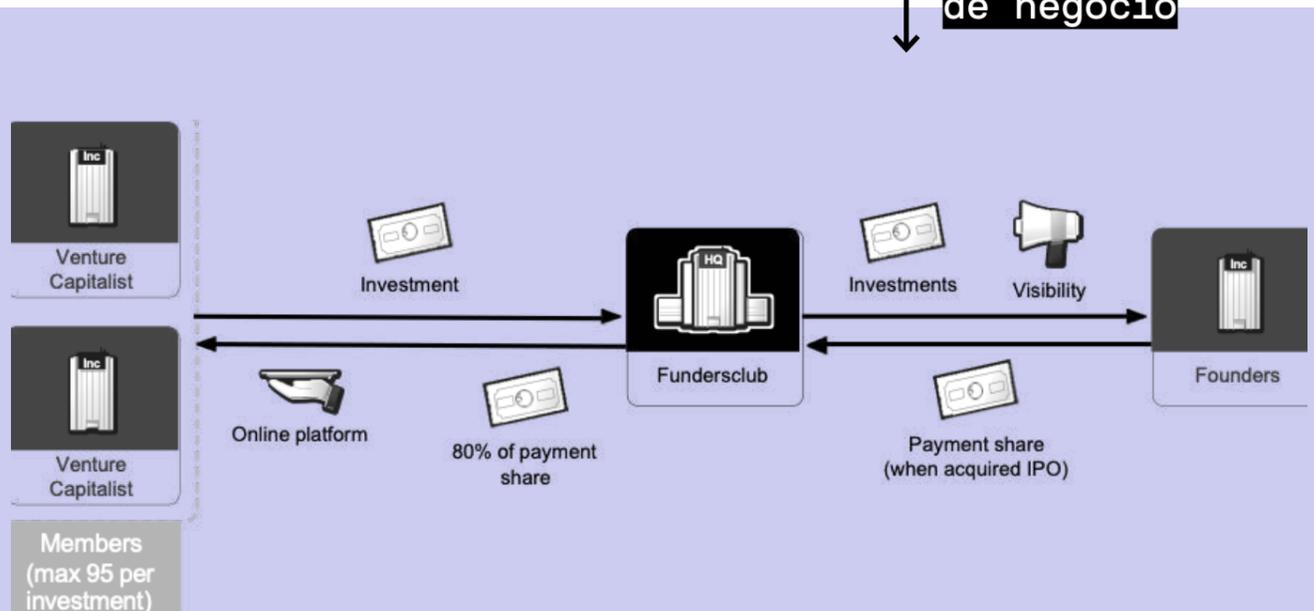
FundersClub solo recibe una compensación igual a una parte del aumento en el valor de la inversión determinado por un evento que afecte a la liquidez,

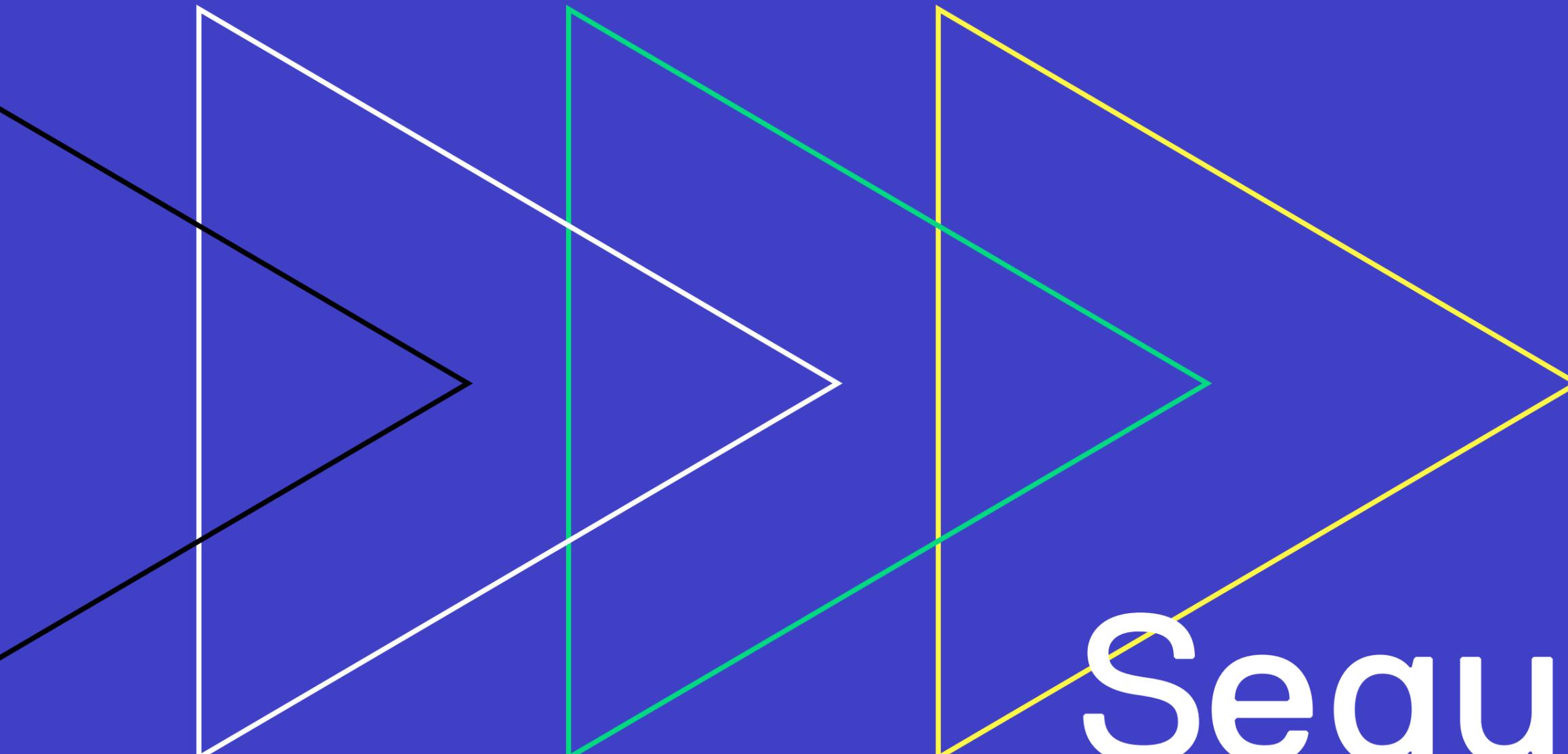
como una adquisición o una oferta pública inicial. Se espera que sea igual al 20% para la mayoría de los fondos.

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Crowd funding
- B2B
- Liquidity event

Flujo de modelo de negocio





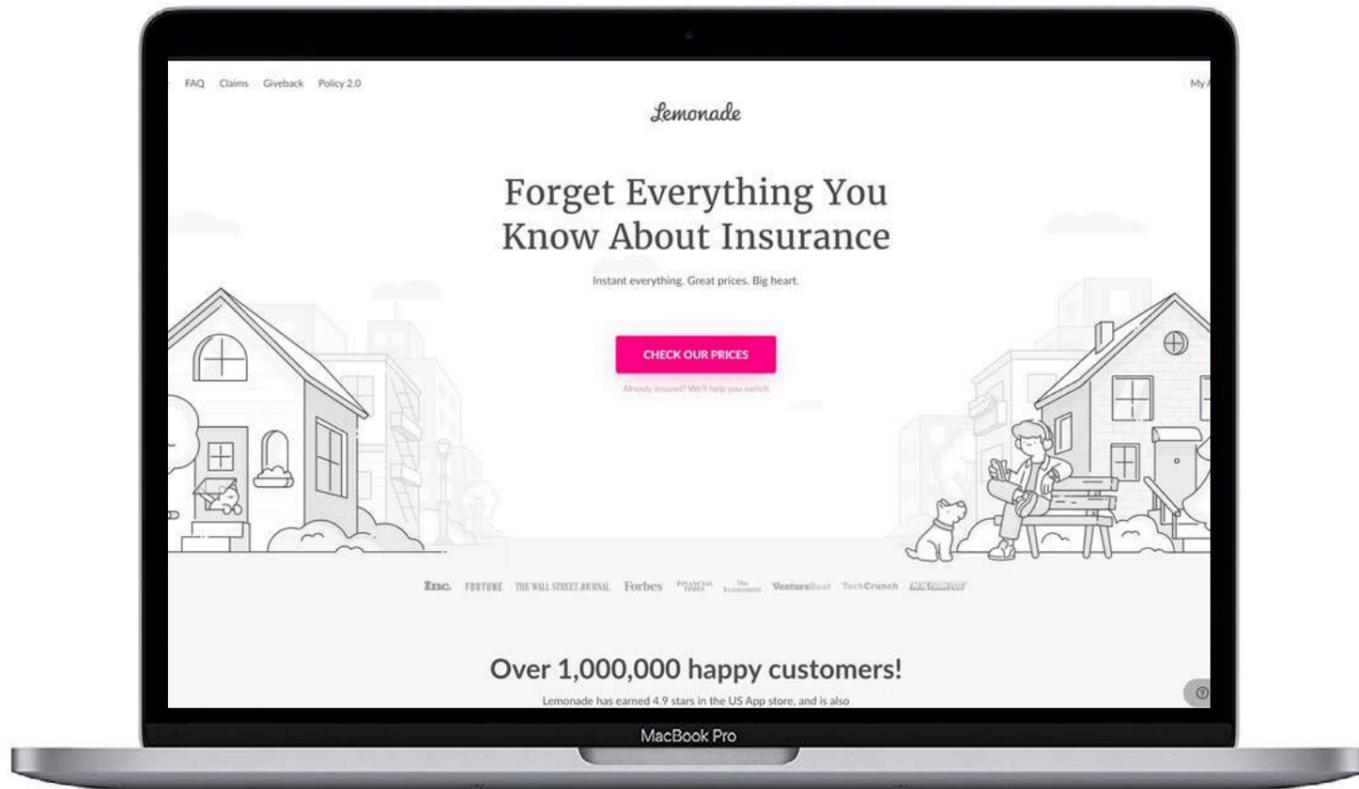
Seguros



Lemonade es una compañía de seguros que ofrece a los propietarios e inquilinos un seguro impulsado por inteligencia artificial y economía del comportamiento.

La IA reemplazar los corredores y la burocracia gracias al uso de bots y aprendizaje automático, Lemonade promete cero papeleo y servicios instantáneos. Y se preocupan por mejorar la sociedad, como B-Corp certificada garantizan que si hay beneficios no usados al finalizar el año, estos se entregarán a las organizaciones sin fines de lucro elegidas por sus clientes., Lemonade está reinventando el seguro como un bien social, en lugar de un mal necesario.

lemonade.com



Todo lo que necesitas saber

Todo instantáneo

Configurar un seguro solo toma 90 segundos y después de presentar una reclamación (grabando un video donde usted mismo explica el incidente) se le pagará en 3 minutos

Transparencia

Lemonade tiene precios transparentes para sus productos. También es completamente transparente sobre su modelo de negocio tomando una tarifa plana del 20% en las primas que reduce su incentivo para no pagar las reclamaciones.

El seguro como bien social

Las piscinas de limonada se agrupan en grupos basados en organizaciones sin fines de lucro. Si sobra dinero después de pagar las reclamaciones y la tarifa de servicio del 20%, Lemonade lo transfiere a la organización sin fines de lucro de su elección.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Lemonade cobra una tarifa plana del 20% sobre las tarifas mensuales pagadas por cada grupo P2P, suponiendo que sus reclamos no excedan el 80% de sus contribuciones.

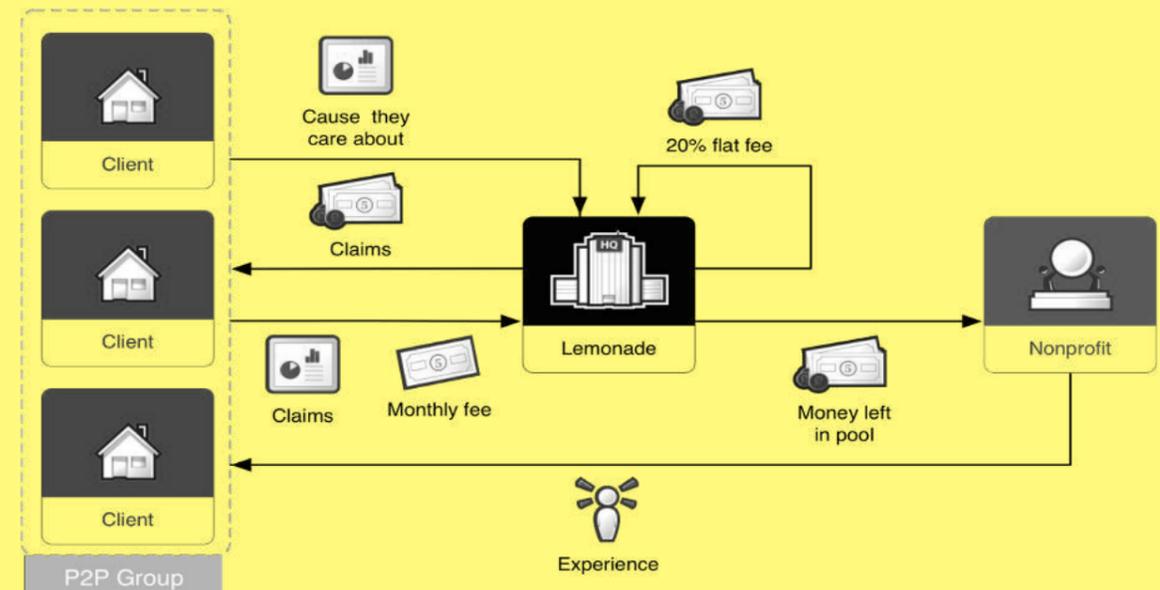
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Friendsurance
- Humble Bundle

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Combination profit and nonprofit
- Flat fee

Flujo de modelo de negocio

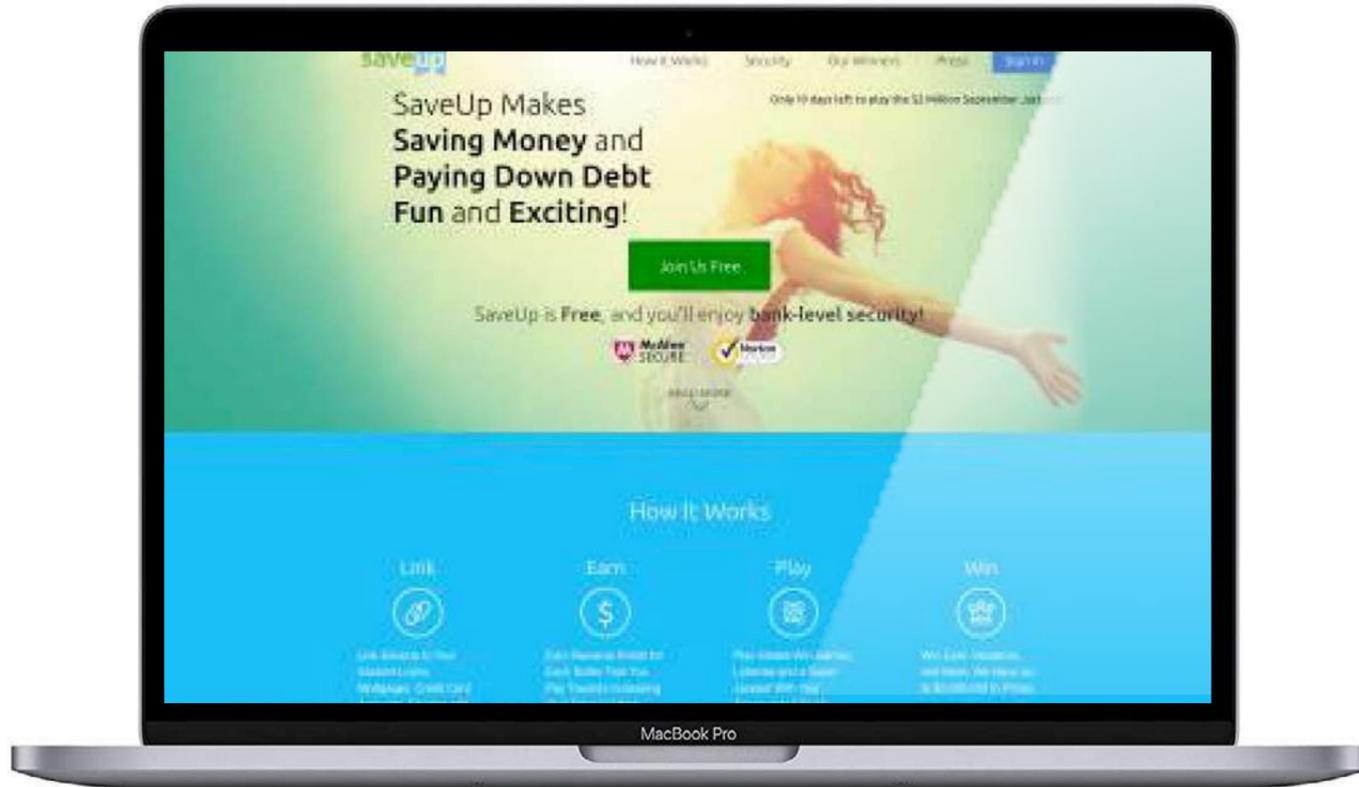




SaveUp es un programa de recompensas gratuito que anima a los usuarios a ahorrar dinero y pagar sus deudas mientras ganan créditos para jugar por premios.

Los usuarios ganan créditos SaveUp por cada dólar ahorrado o deuda reducida y pueden usar estos créditos para jugar por premios que van desde viajes, automóviles e incluso un premio grande de \$ 2M. Durante el uso de SaveUp, los usuarios reciben educación financiera, sugerencias para mejorar sus circunstancias financieras y mejores servicios financieros. SaveUp se puede utilizar con 18,000 instituciones financieras en los ESTADOS UNIDOS.

saveup.com



Todo lo que necesitas saber

Fácil de usar

Los usuarios pueden vincular SaveUp a sus préstamos estudiantiles, hipotecas, cuentas de tarjetas de crédito, cuentas de ahorros y cuentas 401k. SaveUp se puede utilizar con 18.000 instituciones financieras en los EE.UU.

Gamification

Los usuarios pueden utilizar los créditos que ganan ahorrando para participar en competiciones semanales o mensuales.

Cambiar los hábitos financieros

Al conjugar el ahorro con una experiencia positiva similar a la de los juegos de azar, se crea un divertido bucle de recompensa que hace que los usuarios piensen en sus finanzas de una manera positiva.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

SaveUp vende los datos sobre sus usuarios a instituciones financieras. También vende una versión de marca blanca de su plataforma a instituciones financieras seleccionadas

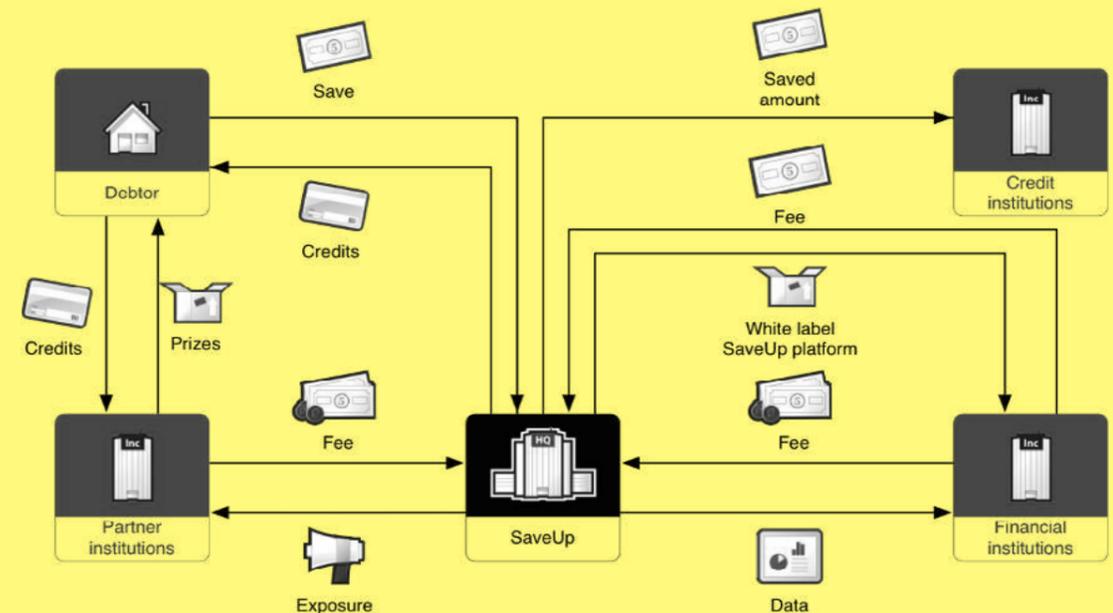
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- smartypig.com
- savetowin.org

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Monetization of data
- SaaS

Flujo de modelo de negocio

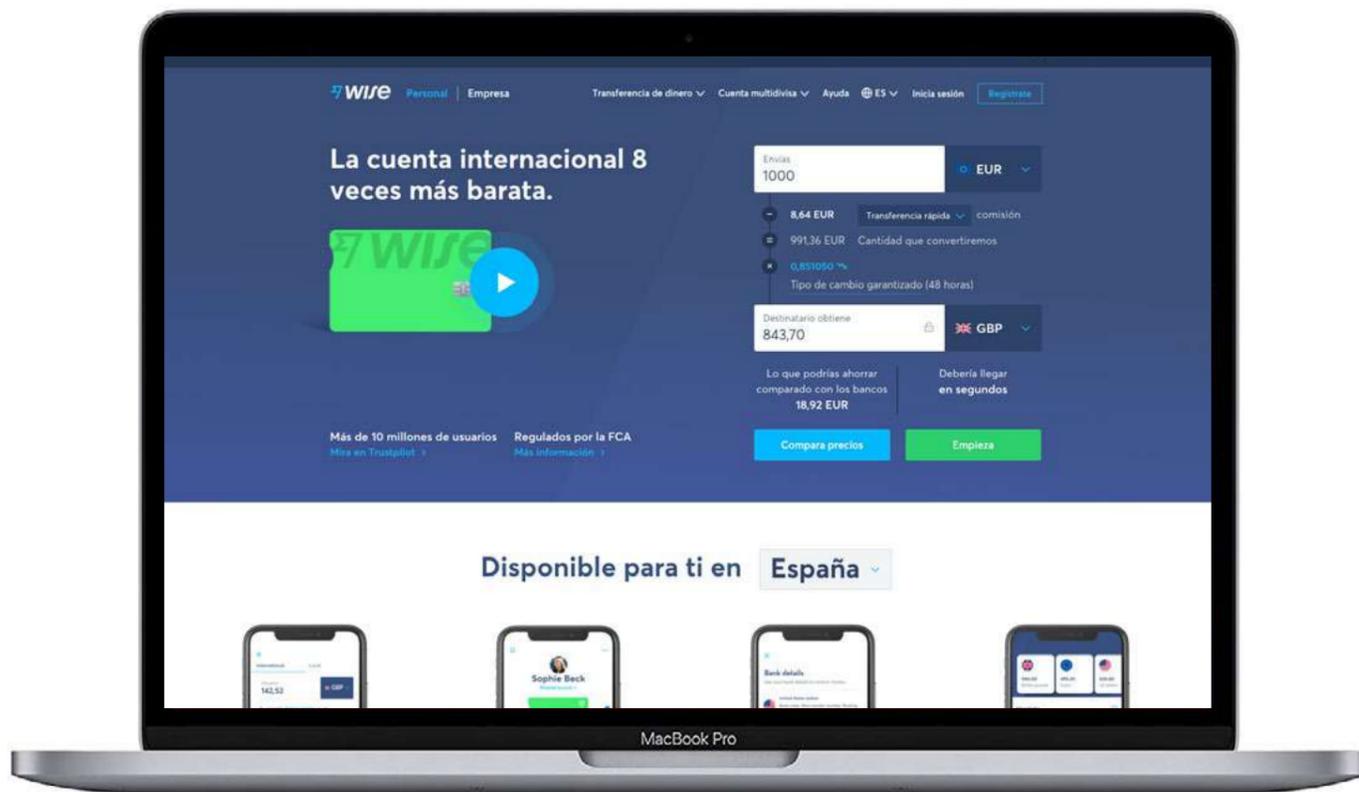


TransferWise

TransferWise - el Skype de las transferencias de dinero - es un servicio de transferencia peer-to-peer, que permite a los clientes transferir dinero a nivel mundial.

Empareja a los usuarios que quieren convertir, por ejemplo, la libra esterlina a euros con otros que buscan cambiar euros a libras. Desde 2017, TransferWise también ofrece "Cuenta sin fronteras", una billetera de dinero multdivisa.

transferwise.com 



Todo lo que necesitas saber

Tarifas bajas

TransferWise empareja a un usuario que envía dinero fuera de un país con uno que recibe la misma cantidad allí, mueve el dinero localmente y, por lo tanto, puede cobrar una tarifa mucho más baja y transparente: de hecho, el dinero nunca cruzó la frontera del país.

Tipos de cambio reales

En algunas regiones (por ejemplo, entre EE. UU. y México), TransferWise envía el dinero de la manera tradicional, pero ofrece el tipo de cambio real y solo cobra una tarifa plana del 1.5% por adelantado. El tamaño de TransferWise le permite negociar tarifas más baratas, por lo que puede repercutir los ahorros al usuario.

Cuentas bancarias de red

TransferWise ha ampliado su red de cuentas bancarias en un gran número de países (TransferWise administra una cuenta bancaria en cada país donde opera). El resultado es que los clientes pueden enviar y recibir dinero en 27 monedas.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

TransferWise gana dinero utilizando un innovador sistema de transferencia peer-to-peer: cobra tarifas a los remitentes o destinatarios del 1,5% sobre la cantidad a transferir, con una tarifa mínima de 2 €.

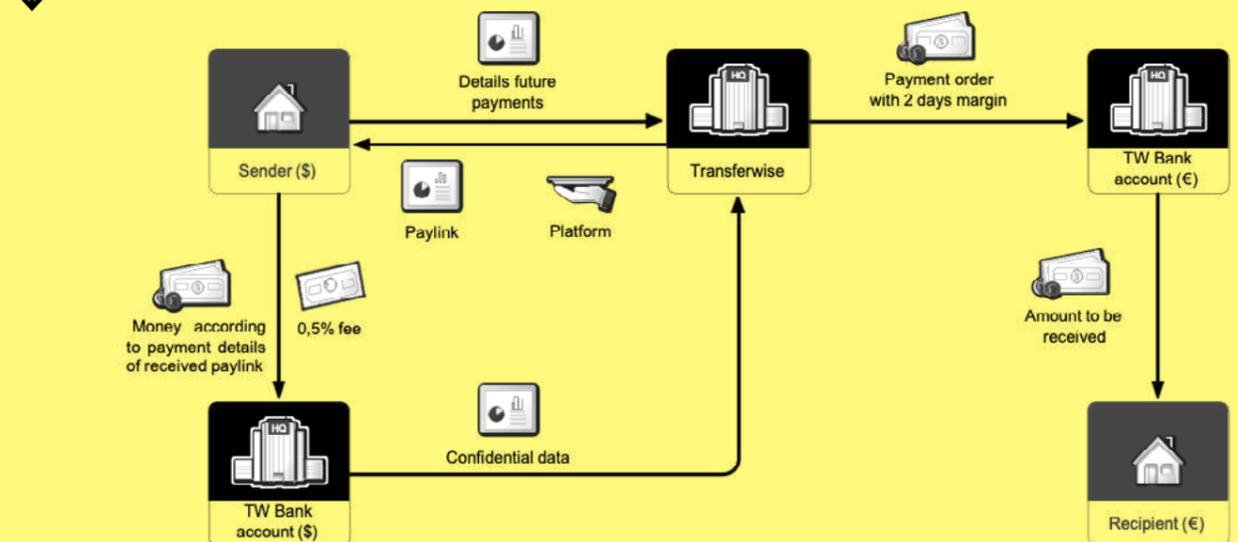
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- skype.com 
- zopa.com 
- currencyfair.com 

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- P2P model
- Broker model
- Online community

Flujo de modelo de negocio

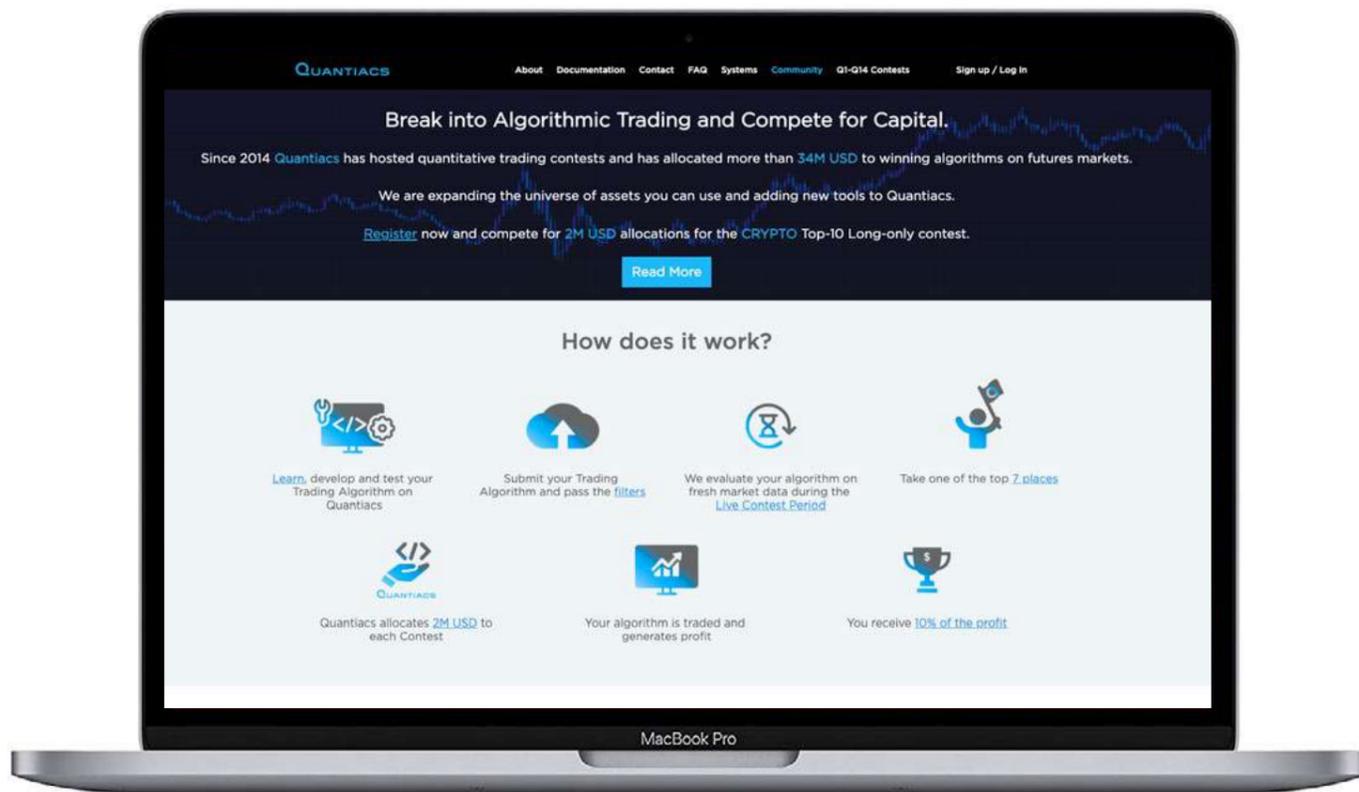




Quantiacs es una plataforma para algoritmos de trading que conecta a los desarrolladores de algoritmos de inversión con los inversores.

Quantiacs hace que el comercio algorítmico sea accesible al conectar a los desarrolladores de algoritmos de negociación o quants con inversores acreditados. Proporciona a los quants una caja de herramientas y capacidades para construir mejores algoritmos y comparte los rendimientos que se embolsa de los inversores 50/50 con los quants.

[quantiacs.com](https://www.quantiacs.com)



Todo lo que necesitas saber

Retain IP ownership

Los algoritmos de comercio, se almacenan en la plataforma Quantiacs, pero sigue siendo una caja negra sobre la que el desarrollador tiene todos los derechos de propiedad intelectual.

Competitions

Quantiacs alberga competiciones de desarrollo de algoritmos de comercio donde los 3 mejores algoritmos obtienen una financiación garantizada de \$ 2.25 millones.

Toolbox

Quantiacs proporciona a sus 'quants' datos de mercado financiero gratuitos y limpios, una comunidad y herramientas para construir los mejores algoritmos.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Quantiacs cobra una gestión libre de inversores que utilizan su plataforma, también pide una comisión de rendimiento a los inversores que comparte 50/50 con los desarrolladores cuyos algoritmos son utilizados por los inversores.

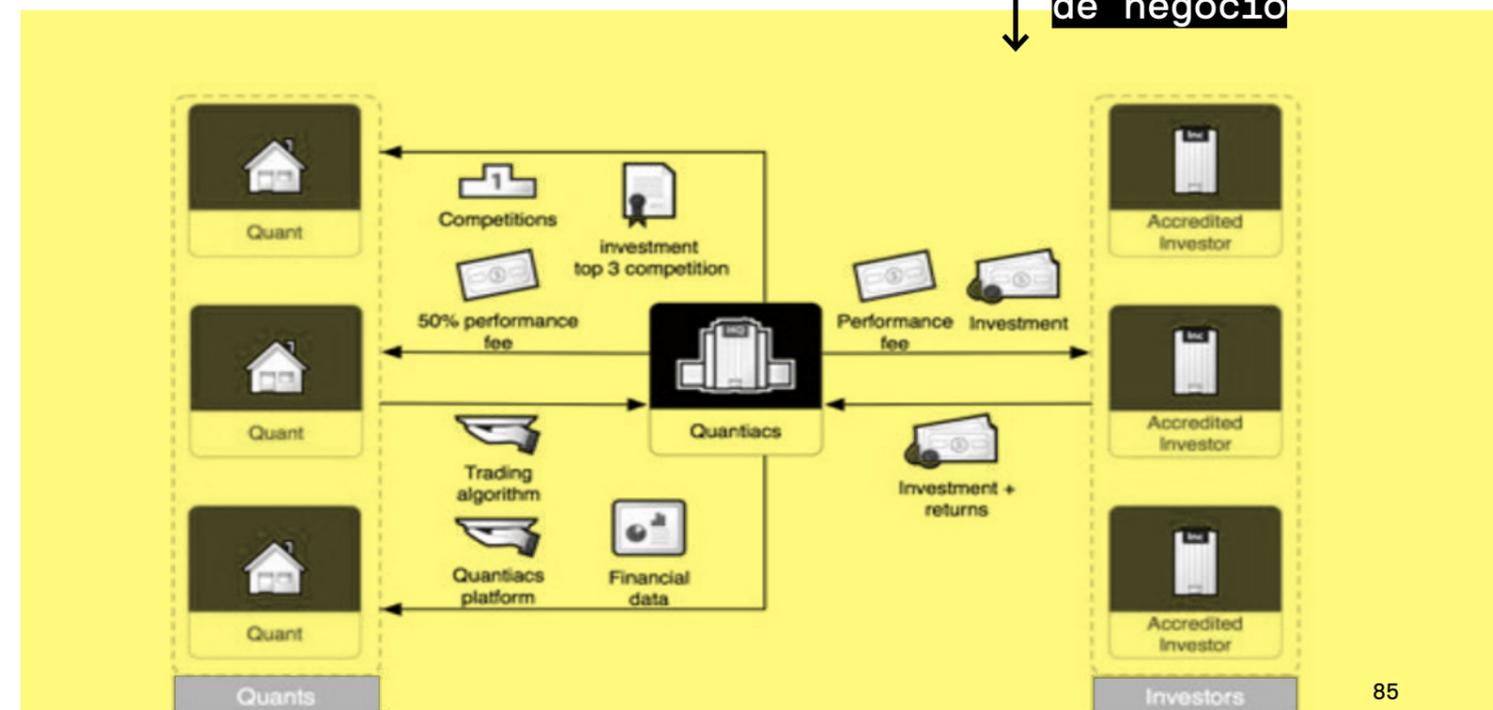
Otras empresas con modelo de negocio similar:

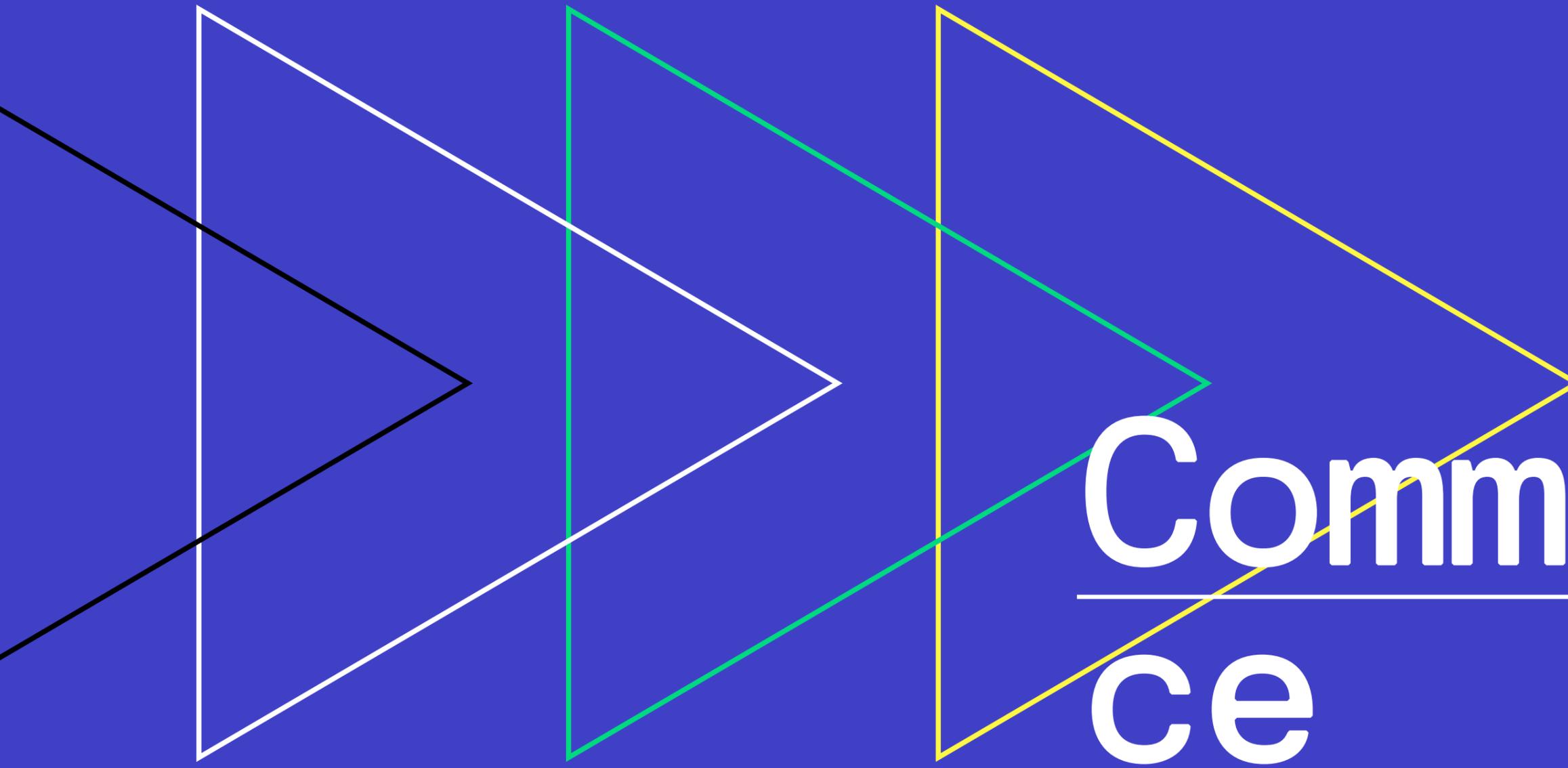
- [betterment.com](https://www.betterment.com)
- [opendesk.cc](https://www.opendesk.cc)

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Broker model
- Outcome based payment

Flujo de modelo de negocio





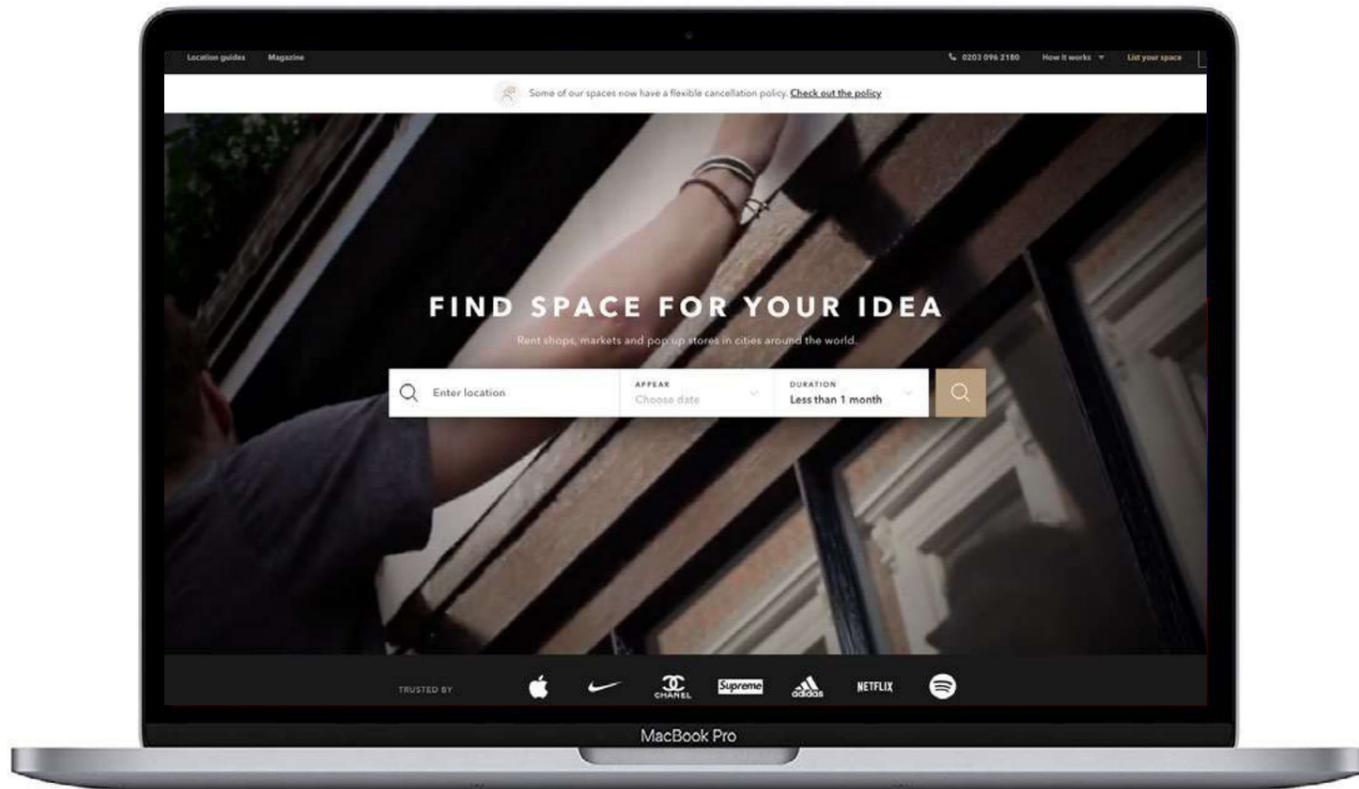
Commer- ce

appear [here]

Appear Here, el Airbnb para espacios comerciales, es un mercado online para listar, encontrar y reservar espacios minoristas a corto plazo.

Appear Here está actualmente disponible en Nueva York, Londres y París.

appearhere.co.uk



Todo lo que necesitas saber

Hassle-free

Tanto para el inquilino como para el propietario, Appear Here ofrece contratos de arrendamiento estandarizados, apoyo legal y sistema de pago en línea. Reduce la molestia y facilita el papeleo entre las partes, para que sea tan fácil como reservar un hotel.

Short-term leases

Se ofrece un conjunto diverso de opciones de arrendamiento a corto plazo, con precios establecidos por los propios propietarios. Esto le da al inquilino la capacidad de encontrar el espacio adecuado a corto plazo para el período y el precio correctos.

Choose style

Los inquilinos potenciales pueden filtrar la ubicación perfecta para su tienda en función del estilo que requieren. Por ejemplo, ubicación clásica.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Después de que el propietario establece un día, una semana y un precio mensual, Appear Here cobra comisiones entre el 12% y el 15% para una transacción completada. Los propietarios del espacio no pagan ninguna tarifa de publicación

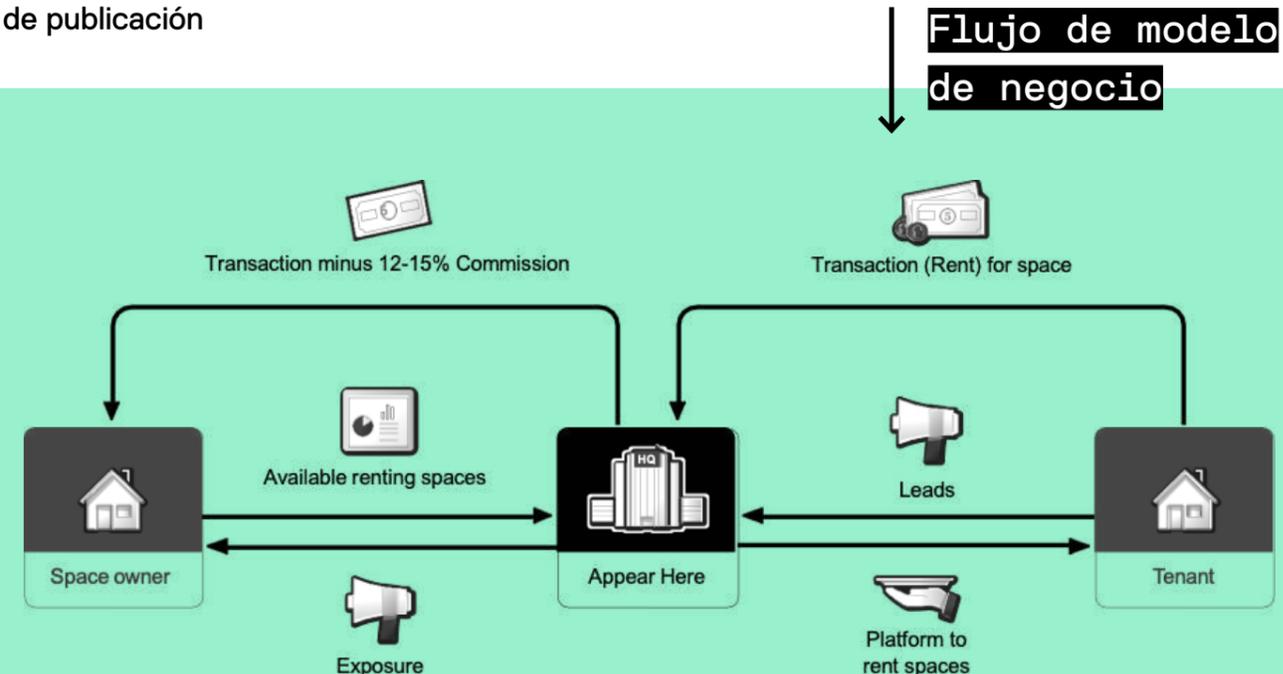
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- airbnb.com
- etsy.com

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Peer-to-Peer
- Broker model
- Curation

Flujo de modelo de negocio

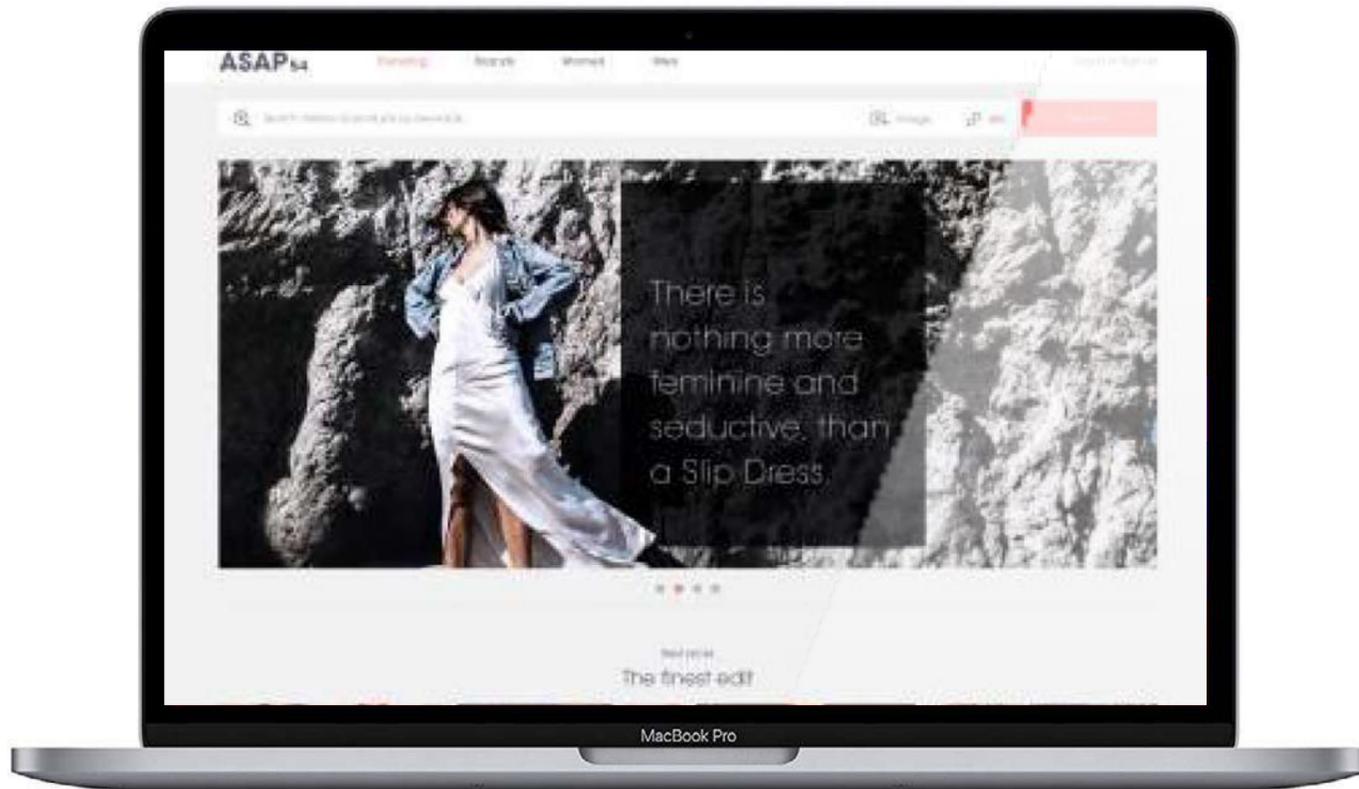




ASAP54 es la primera aplicación en combinar una comunidad de moda social con la última tecnología de reconocimiento de imágenes.

Esta aplicación es el llamado Shazam de la industria de la moda. Al tomar una foto de los artículos de ropa deseados, el motor encuentra las mismas piezas o similares para que los consumidores puedan comprarlas online.

asap54.com



Todo lo que necesitas saber



Tome una foto y compre

Simplemente tomando una foto de un artículo de ropa que le gusta, el motor de búsqueda ASAP54 proporcionará los mismos o similares artículos para que los usuarios puedan comprarlos directamente online.

In-house Stylists

Si ASAP54 no puede encontrar ninguna coincidencia cercana, entonces los estilistas internos ayudan al cliente con cualquier consulta dentro de las 24 horas. De esta manera, ASAP54 compensa las deficiencias de la tecnología proporcionando soluciones de encontrar el espacio adecuado a corto plazo para el período y el precio correctos.

No limitado a la moda

ASAP54 también permite a los usuarios tomar fotos que no sean ropa. Los consumidores pueden tomar una foto de cualquier artículo y la aplicación reconocerá el color y el patrón y mostrará la ropa con el mismo color y / o patrón exacto (por ejemplo, tomar una foto de un guepardo y obtener un bolso en el mismo patrón).

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

ASAP54 gana dinero vendiendo artículos de minoristas asociados a los consumidores, sobre los cuales ASAP54 gana una comisión promedio del 5% por artículo vendido.

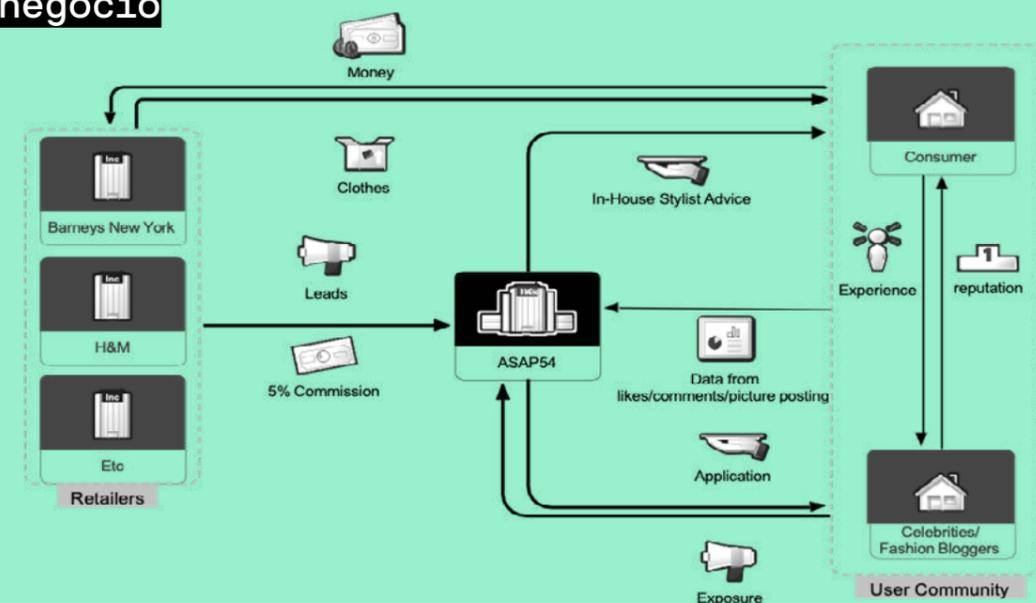
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- asos.com
- shazam.com
- earniland.be

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Online Community
- Affiliate Model
- Direct Sales Model
- Concierge MVP

Flujo de modelo de negocio

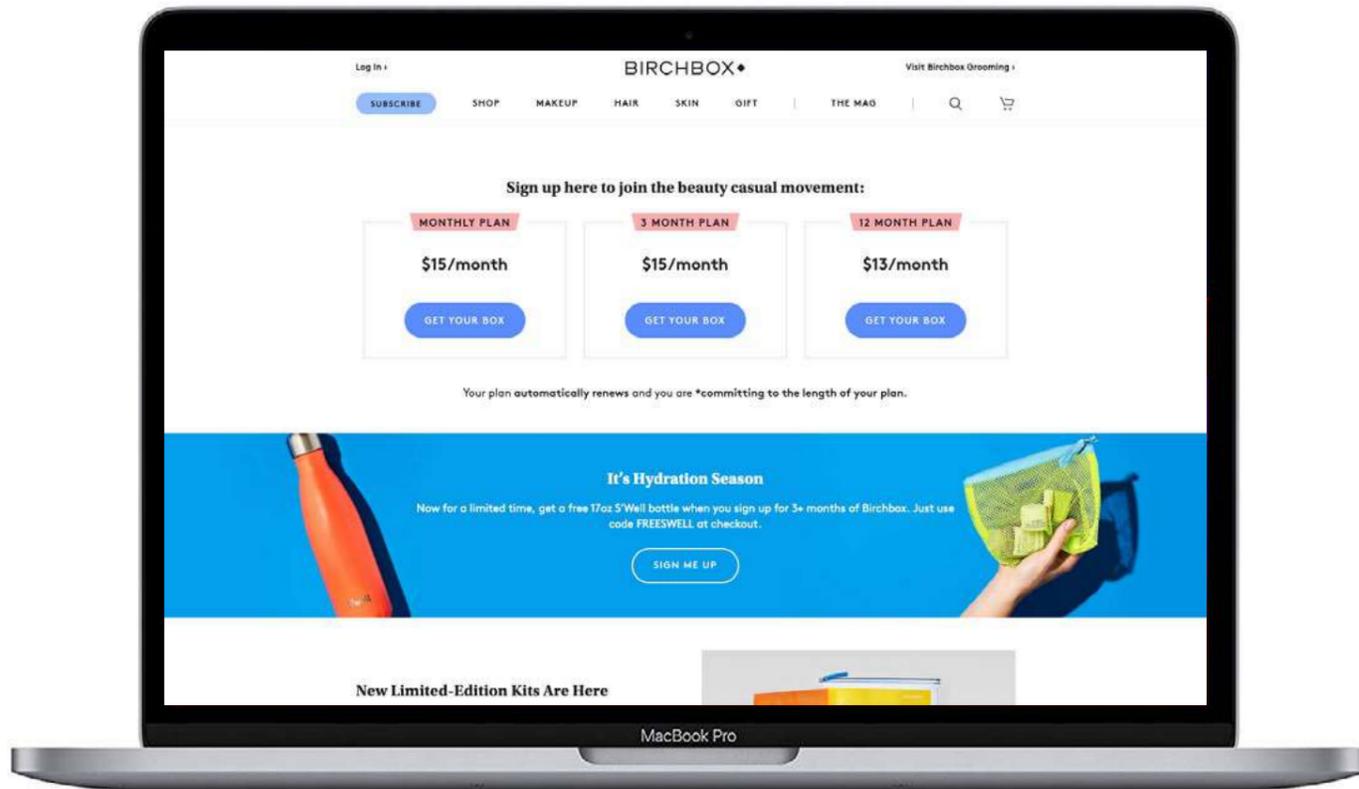


BIRCHBOX◆

Birchbox es una suscripción en línea para muestras de belleza tanto para hombres como para mujeres.

Por una cuota de suscripción mensual, Birchbox envía cajas a los suscriptores con muestras de belleza seleccionadas que se basan en un perfil personalizado de cada cliente individual.

birchbox.com ➔



Todo lo que necesitas saber



Caja mensual

Según el perfil del cliente, una caja de belleza seleccionada que contiene muestras de productos de belleza se envía por correo cada mes al cliente por \$ 10 por mes.

Tienda online

Después de probar muestras, los clientes pueden comprar productos de belleza premium a precio completo en la tienda en línea.

Contenido editorial

Los clientes pueden recurrir a la revista Birchbox y el blog, varios canales sociales y videos de YouTube para obtener contenido tan amplio como entrevistas con expertos de la industria de la belleza, hacks de estilo de vida, tutoriales de maquillaje y entrenamiento.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Birchbox vende por una cuota de suscripción mensual cajas con muestras de belleza, para promocionar productos de sus marcas asociadas. Éstas los suministran de forma gratuita. A través de la tienda en línea, Birchbox vende productos a precio completo en los que reciben una tarifa de afiliado.

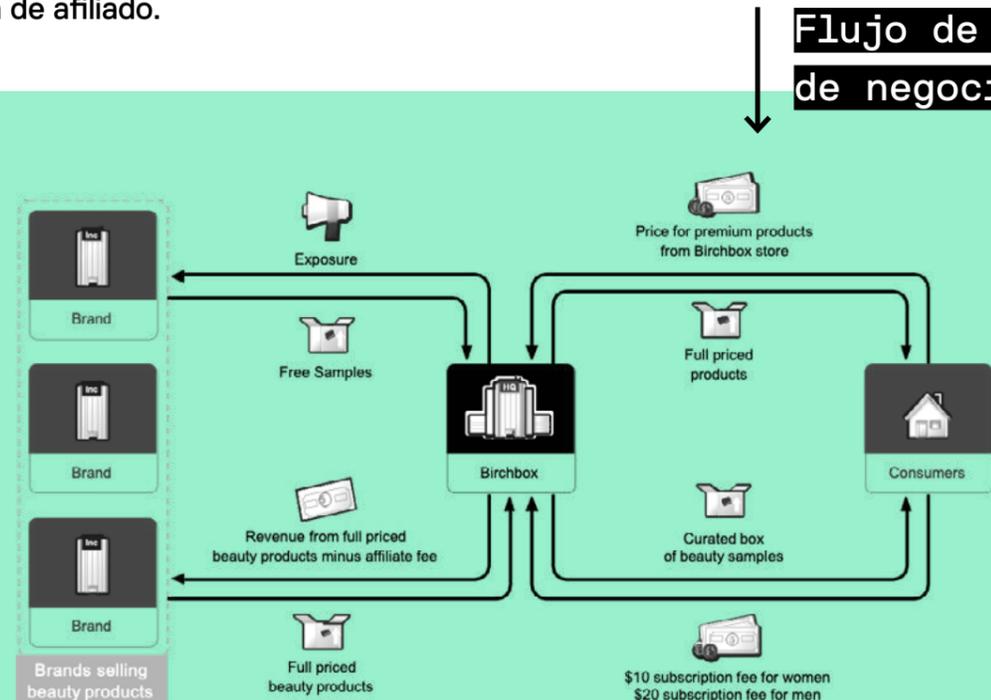
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- naturebox.com ➔
- barkbox.com ➔
- bootcrate.com

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Subscription based
- Affiliation

Flujo de modelo de negocio





Quidco permite a cualquier minorista vincular las recompensas a las tarjetas de débito o crédito existentes de los clientes, reemplazando las tarjetas de lealtad y los cupones para diferentes tiendas.

Usa una plataforma de emparejamiento para la tarjeta que la conecta con ofertas online y físicas vinculándolas al número de tarjeta del cliente.

quidco.com



Todo lo que necesitas saber

Programa de devolución de dinero en la tienda

Las ofertas asociadas a la tarjeta son una forma de que los anunciantes transformen a los compradores online en compradores en la tienda.

Máxima comodidad

Los clientes hacen clic en un botón y activan inmediatamente el descuento a medida que pagan, sin tener que preocuparse por los cupones, aplicaciones o tarjetas de fidelización. Además, cualquier minorista puede vincular sus recompensas / cupones a una tarjeta de débito / crédito existente.

No hay necesidad de adaptarse

La tarjeta funciona en la infraestructura existente, por lo que los clientes o minoristas no necesitan adoptar sistemas complejos ni tienen que alterar su comportamiento para cosechar los beneficios que Quidco les proporciona.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Quidco utiliza dos tipos de modelos de ingresos: 1) un modelo tradicional de participación en los ingresos con editores y minoristas, 2) un modelo de pago por rendimiento en el que reciben un porcentaje del valor cuando los clientes utilizan las ofertas vinculadas a la tarjeta.

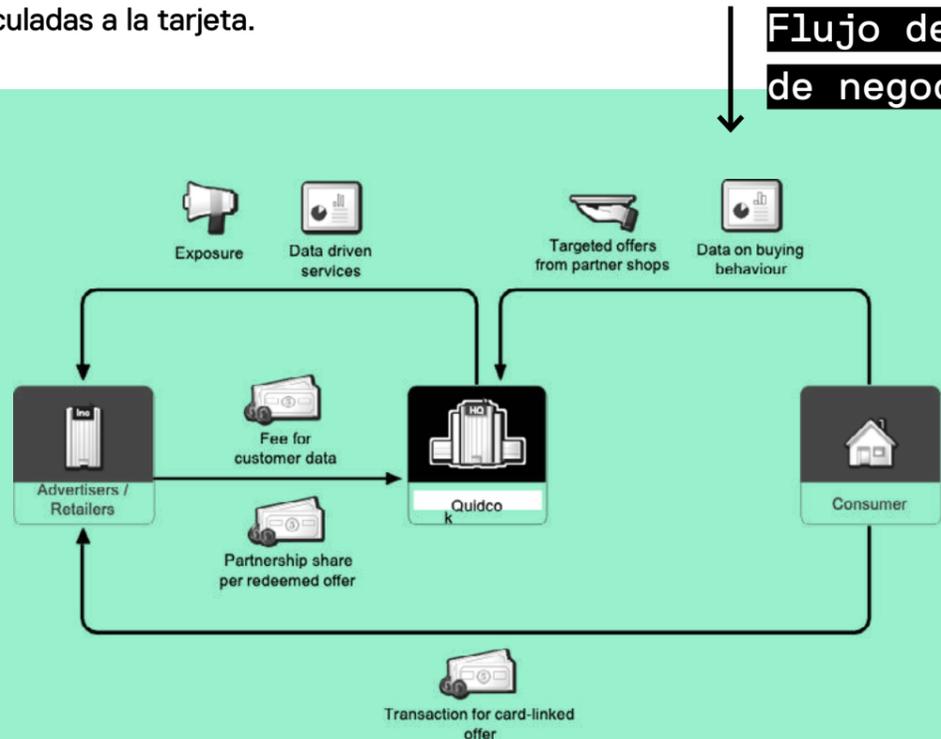
Otras empresas con modelo de negocio similar:

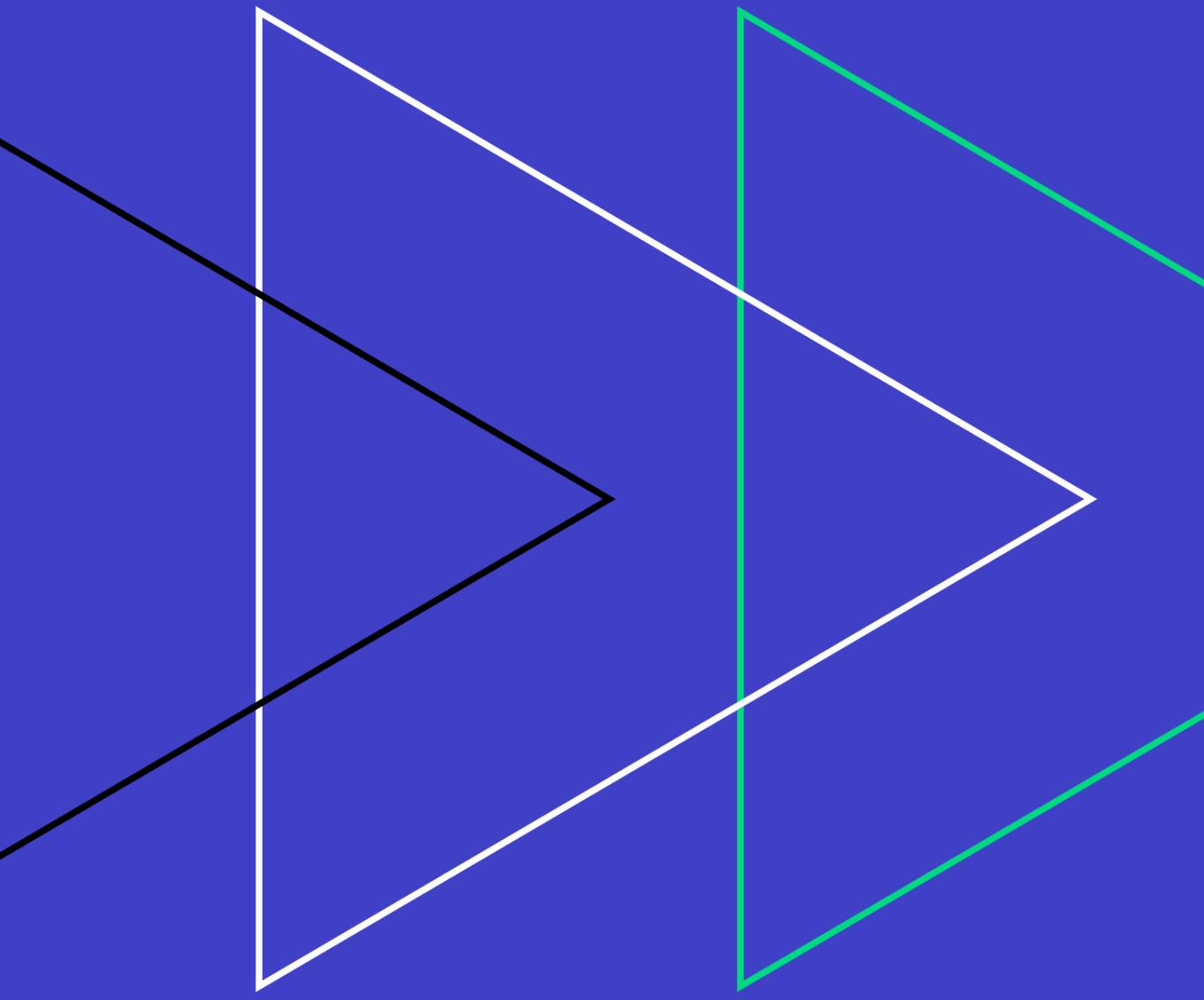
- groupon.com
- edointeractive.com
- thanx.com

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Affiliate
- Revenue sharing

Flujo de modelo de negocio





Sector energético- tico



Azuri Technologies es un proveedor comercial de sistemas de energía solar Pay2Go para comunidades rurales fuera de la red eléctrica.

Con el alcance más amplio entre todos los proveedores de paneles solares en el África subsahariana, la compañía está abordando el problema del acceso a la energía. Azuri ofrece una solución a 1.3 mil millones de personas en todo el mundo que carecen de acceso a una red de energía.

azuri-technologies.com



Todo lo que necesitas saber

Pay-as-you-go

Los sistemas solares Azuri permiten a los usuarios pagar por la energía solar de pago por uso, al igual que lo hacen con sus teléfonos y queroseno. Esto elimina los altos costes de inversión y proporciona energía renovable limpia y segura a las familias a aproximadamente la mitad del coste del queroseno que utilizan normalmente.

Monitorización en tiempo real

Azuri se conecta con sus usuarios una vez a la semana, cuando agregan crédito a su unidad Azuri. Un sistema de gestión de distribución basado en la nube supervisa el estado del cliente en tiempo real y proporciona acceso a sistemas de formación e información, accesibles por un ordenador o un teléfono.

Recarga fácil

Para seguir utilizando el servicio de energía, los consumidores deben comprar una tarjeta rasca y gana e insertar el código en el dispositivo para disfrutar de otra semana de energía.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Azuri cobra una tarifa de instalación única y solo \$1.50 por semana y por recarga.

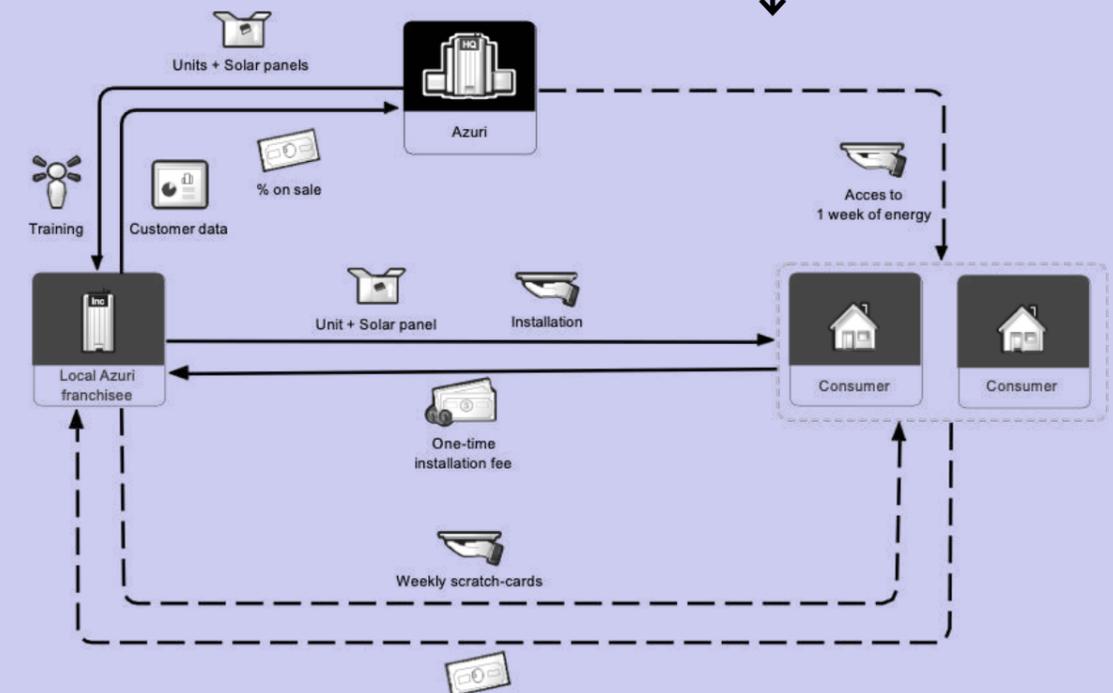
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- sarvajal.com

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Pay-as-you-go model

Flujo de modelo de negocio

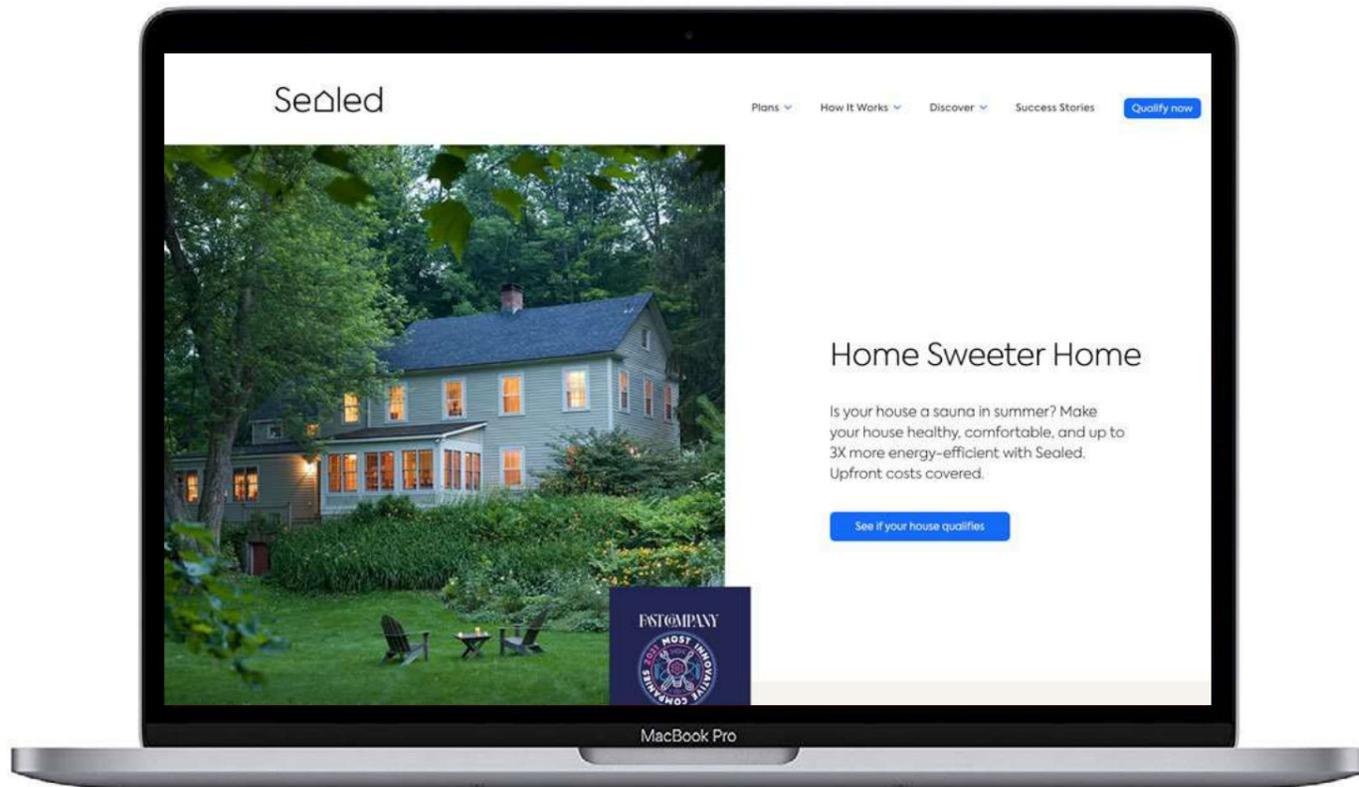


Sealed

Sealed es una compañía energética que garantiza el ahorro de mejoras en la eficiencia del hogar.

Después de que los socios locales instalen mejoras de eficiencia, Sealed reemplaza las facturas de energía existentes con una factura de energía de Sealed garantizada para ser más baja de lo normal.

sealed.com



Todo lo que necesitas saber

Evaluación energética gratuita

Los propietarios de viviendas tendrán una evaluación gratuita por parte de un socio contratista para ver dónde se puede ahorrar energía.

Mejoras en el hogar

Un asesor de energía sellado creará un plan personalizado para el cliente y luego implementará todas las mejoras de eficiencia.

One bill

Sealed se convertirá en su agente de facturación de servicios públicos, pagando su factura de energía y los pagos de préstamos. Por este medio, los clientes solo reciben una sola factura. También Sealed garantiza ahorros en comparación con el escenario anterior.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Sealed gana dinero si los dueños de casa ahorran más en sus facturas de energía que las garantías de Sealed. Toman un recorte del 20-25% de los ahorros recurrentes sobre una base mensual (ya que cada nueva situación se convierte en la situación "anterior")

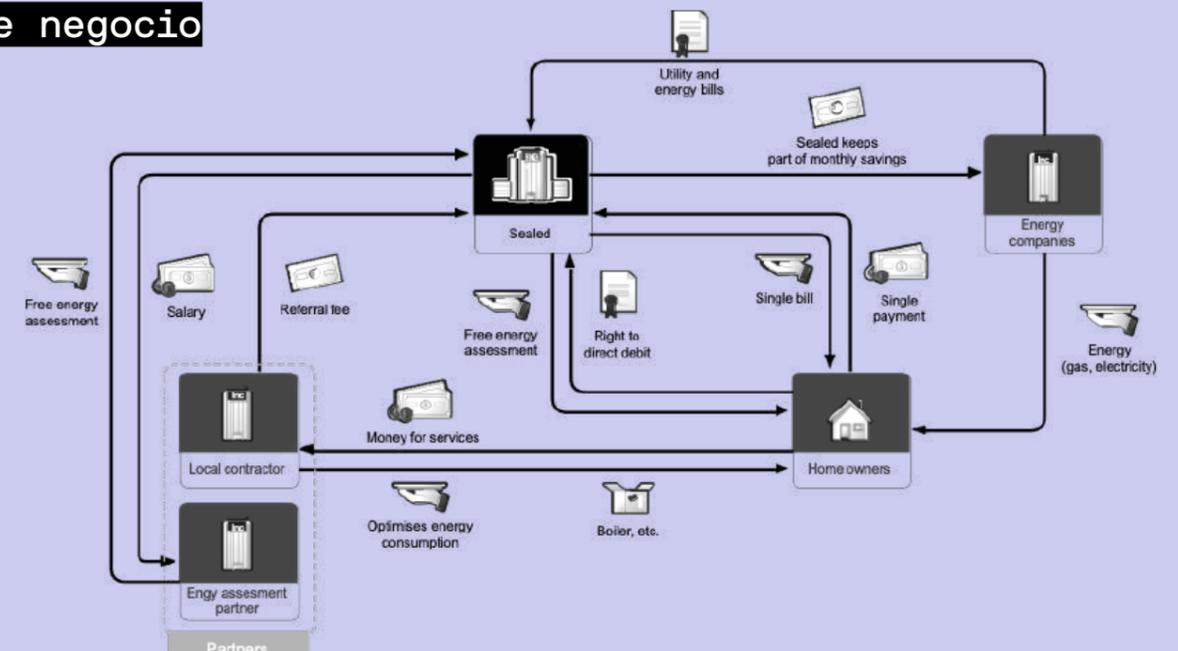
Otras empresas con modelo de negocio similar:

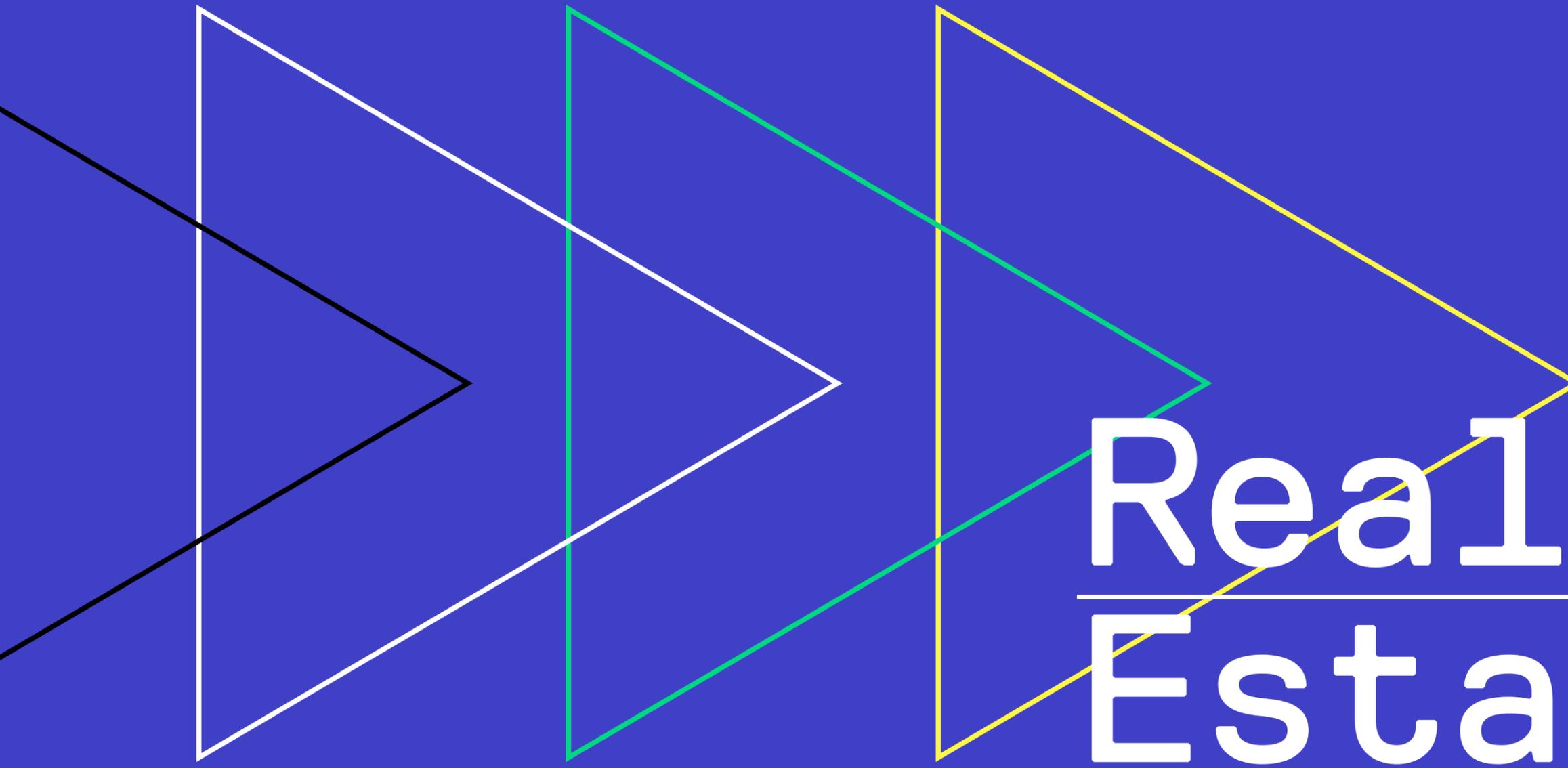
- doorsteps.com

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Broker Model
- Partnership
- B2B2C

Flujo de modelo de negocio





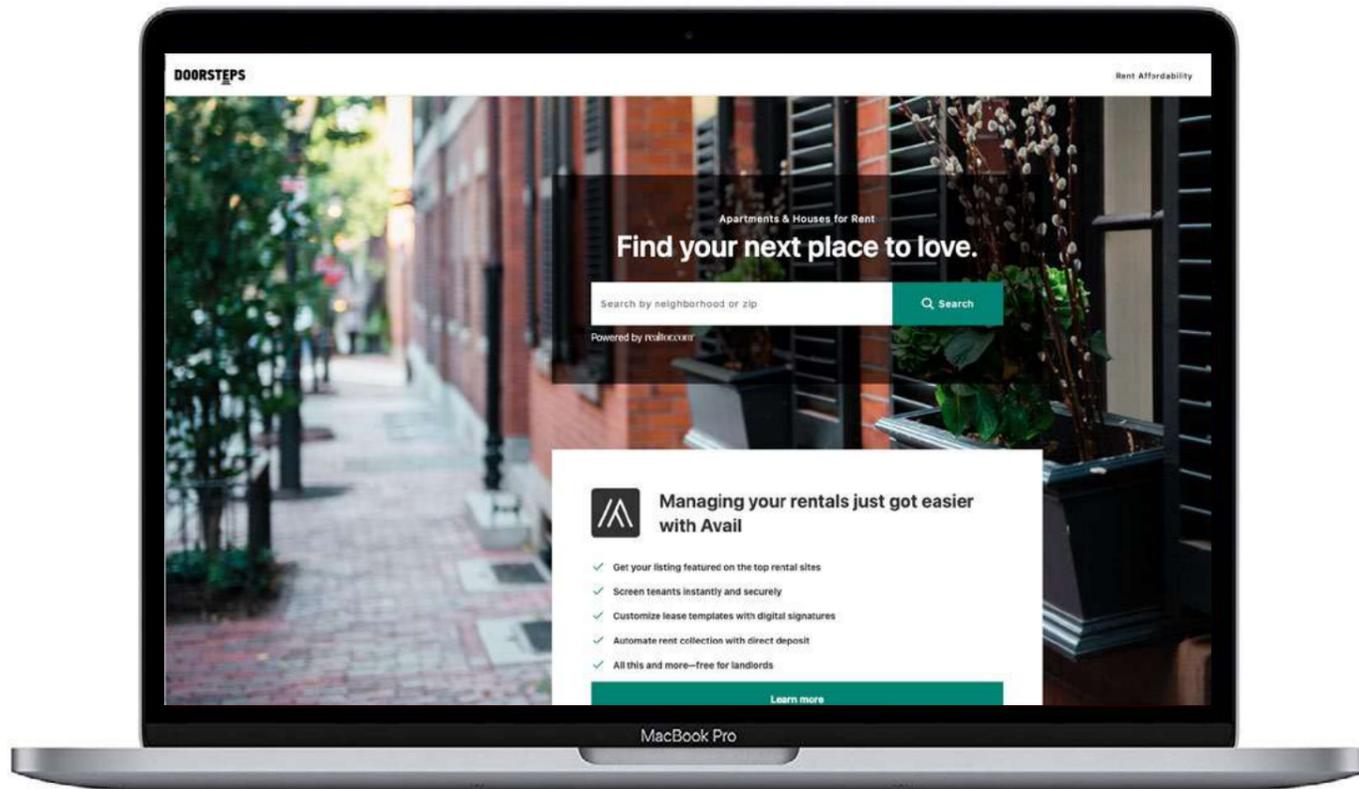
Real Estate

DOORSTEPS

Doorsteps es una plataforma en línea gratuita para compradores de viviendas.

Su poder se basa en simplificar la compra en un proceso paso a paso, y en conectar agentes, financiadores y proveedores de servicios, para que los compradores puedan ahorrar tiempo, dinero y estrés.

doorstepsbuy.com ➔



Todo lo que necesitas saber

Compra de casa paso a paso

Doorsteps lo lleva a través de 6 fases detalladas en el proceso de compra de la casa, desde “esperanzas para el mañana” hasta “Cerrar y mudarse”. Cada paso que ciones se resume en tu perfil de comprador online.

Área de trabajo en línea compartida

Las puertas se pueden usar para encontrar los agentes, financiadores y proveedores de servicios que mejor se adapten a las necesidades.

Consejos y trucos

Los mejores profesionales siempre tienen grandes consejos que dar. En la plataforma, las personas pueden consultar consejos de expertos compartidos por agentes y financiadores. Las plantillas son de descarga gratuita, por ejemplo, “Recorrer una casa con una lista de verificaciones profesionales”.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

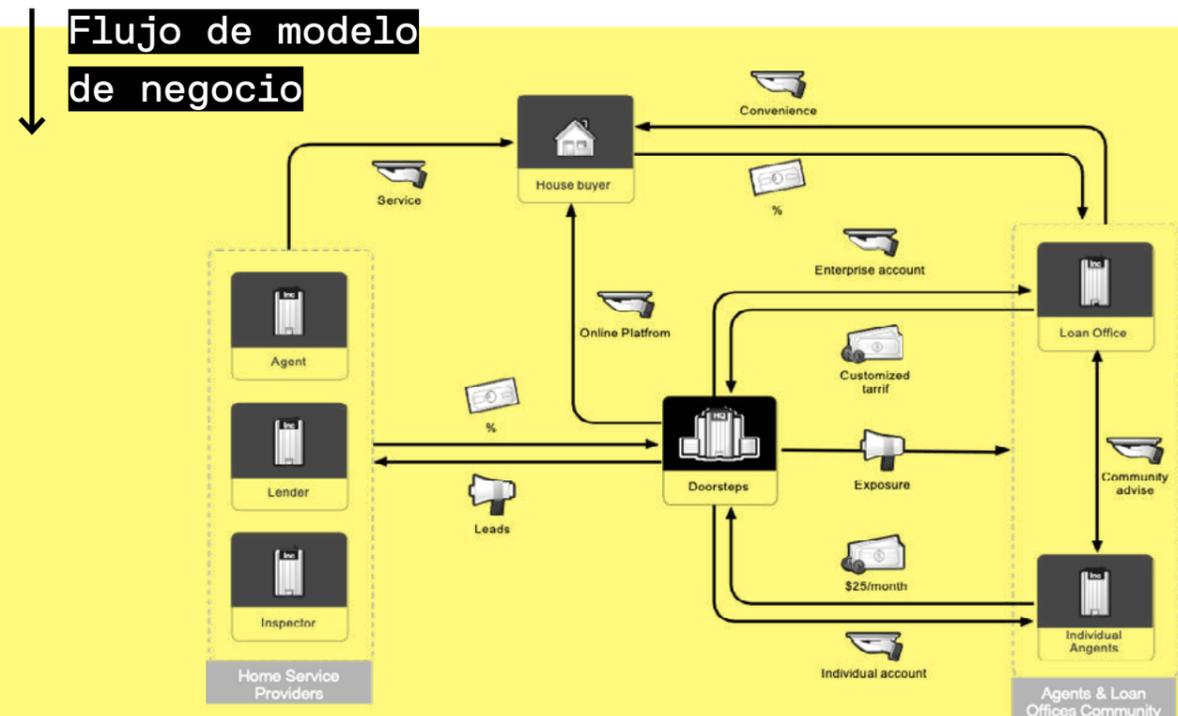
Doorsteps vende su servicio en línea a través de una cuota de suscripción a agentes y financiadores, pero también cobra una comisión a los proveedores de otros servicios, que reciben clientes potenciales a través de la plataforma.

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- mywedding.com

Otras empresas con modelo de negocio similar:

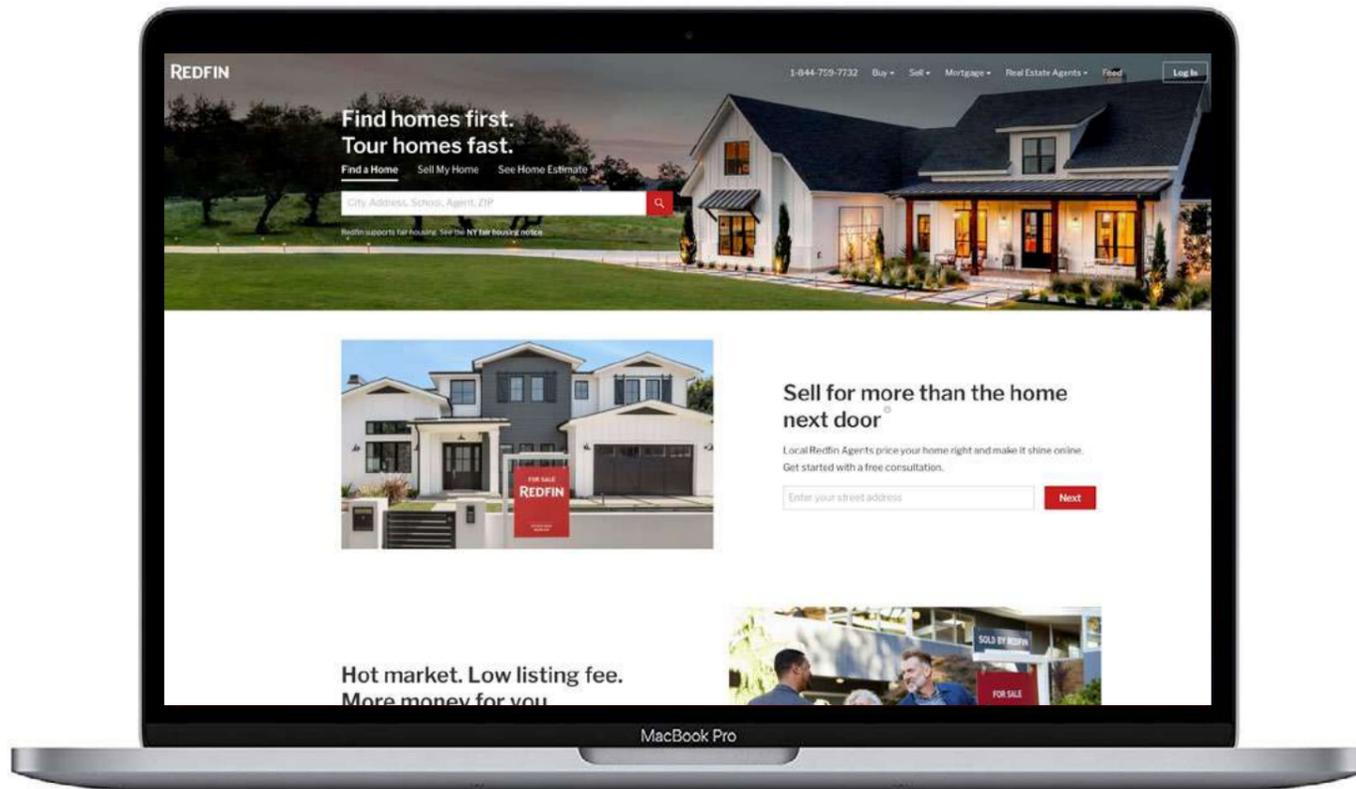
- Online community
- Subscription Service
- B2B2C
- Broker Model



REDFIN

Redfin ofrece servicios de búsqueda y correduría de bienes raíces a través de una combinación de una plataforma de bienes raíces online y acceso a agentes de bienes raíces locales.

[redfin.com](https://www.redfin.com) 



Todo lo que necesitas saber

Datos inmobiliarios

Mediante las herramientas de búsqueda en línea que ofrece Redfin, los clientes pueden buscar viviendas y les proporciona datos de mercado sobre el barrio en el que se encuentra, el historial de la propiedad, los registros públicos y las escuelas.

Transparencia

La comisión del agente está basada en las valoraciones que le dan los clientes. Redfin cuenta con una red propia de agentes inmobiliarios que pueden reunirse con los compradores en las visitas a las casas y pueden dar consejos basados en datos.

Tutorial 3D

Redfin mejora la experiencia del cliente al permitir a los potenciales compradores pasar por una vista en 3D de una casa.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Redfin actúa como una correduría y obtiene sus ingresos cuando los clientes compran o venden casas a través de los agentes de bienes raíces de Redfin. El reembolso del cliente se calcula en una escala móvil y se basa en el precio listado en la plataforma, para la casa.

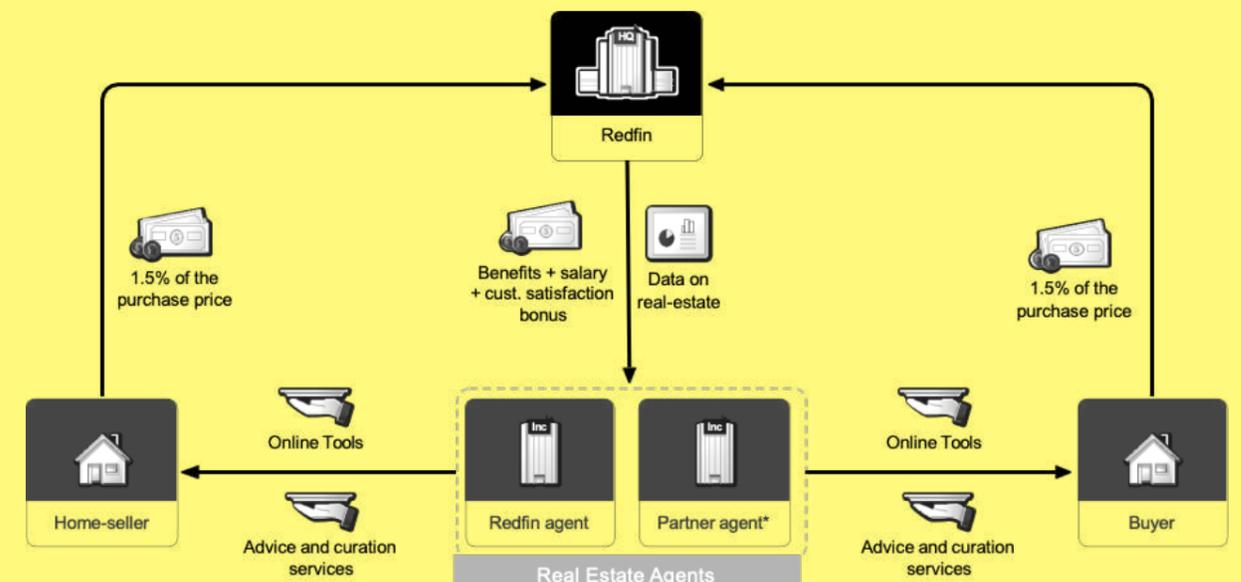
Otras empresas con modelo de negocio similar:

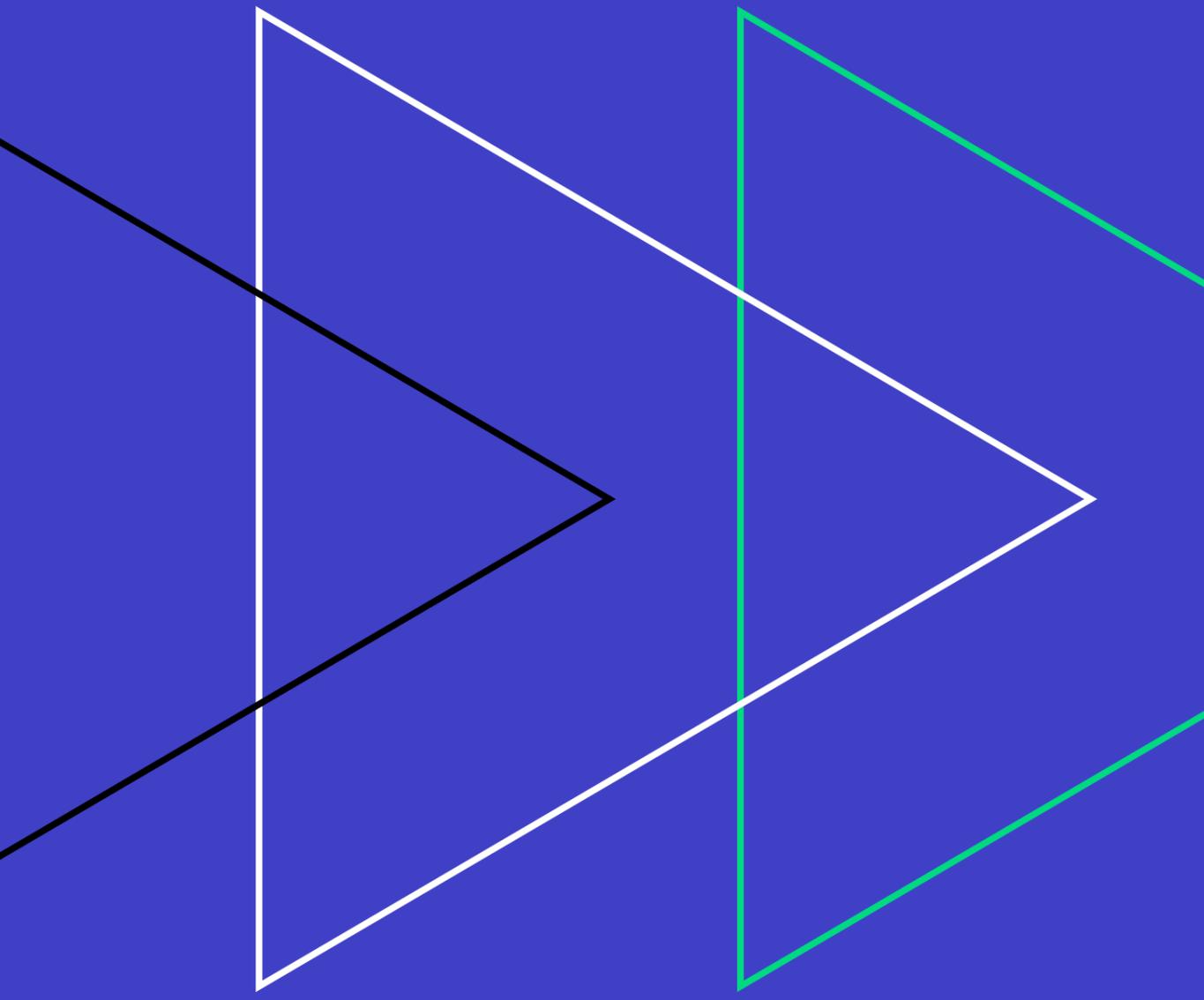
- [doorsteps.com](https://www.doorsteps.com) 

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- End-to-end brokerage model
- Online and offline combination

Flujo de modelo de negocio





Teleco- munica- ciones



Fon proporcionaba una red WiFi global de origen público.

Los clientes de Fon que compartirán su conexión de banda ancha a través de WiFi obtenían a cambio acceso gratuito a otros puntos de acceso en todo el mundo.

fon.com



Todo lo que necesitas saber

Acceso gratuito

Si era cliente de Fon (u otra compañía de telecomunicaciones que tenía una asociación con Fon) y aceptaba compartir su conexión WiFi, tenía acceso a cualquiera de los más de 20 millones de puntos de acceso de forma gratuita.

Red Wifi global

Con más de 20 millones de puntos de acceso Fon en todo el mundo, los miembros podían acceder a Internet en cualquier lugar de forma gratuita. La cobertura más alta estaba disponible en aquellos países donde Fon se había asociado con una compañía de telecomunicaciones local (por ejemplo, Proximus tiene puntos de acceso de +600k en Bélgica o BT en el Reino Unido).

Acceso de pago

Los miembros que no eran de Fon también podían acceder a los puntos de acceso comprando un pase de acceso con un límite de 25 minutos, 60 minutos, 1 día o 5 días.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Fon vendía routers por 39 € a los miembros de Fon y 49 € a los miembros de negocios de Fon. Los no miembros podían usar Fon WiFi pagando por una cantidad limitada de minutos.

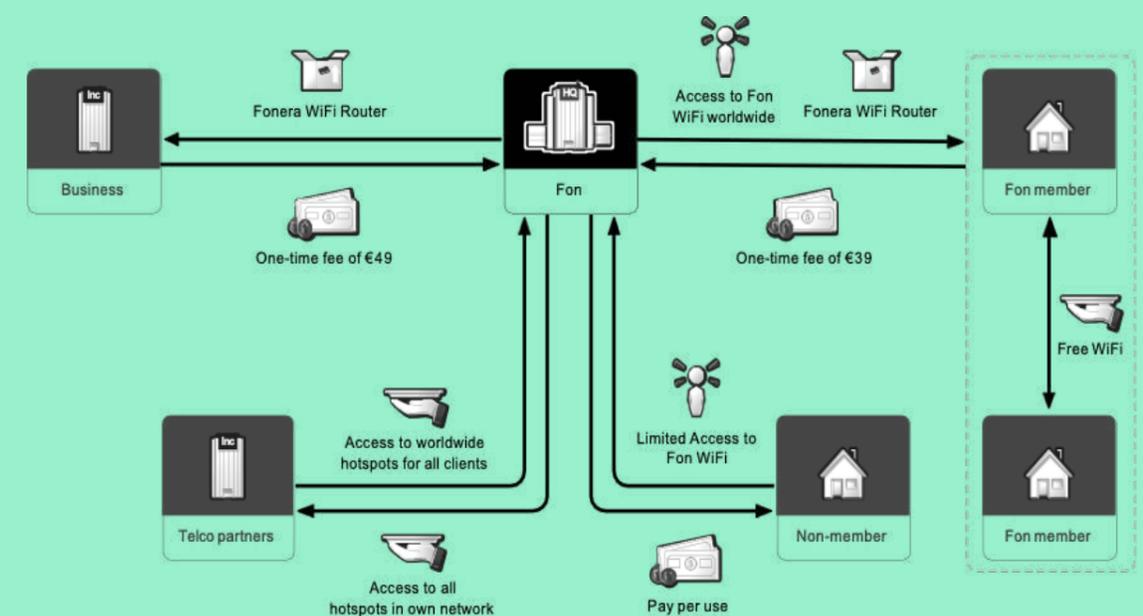
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- yourkarma.com

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Peer-to-peer
- Partnerships

Flujo de modelo de negocio

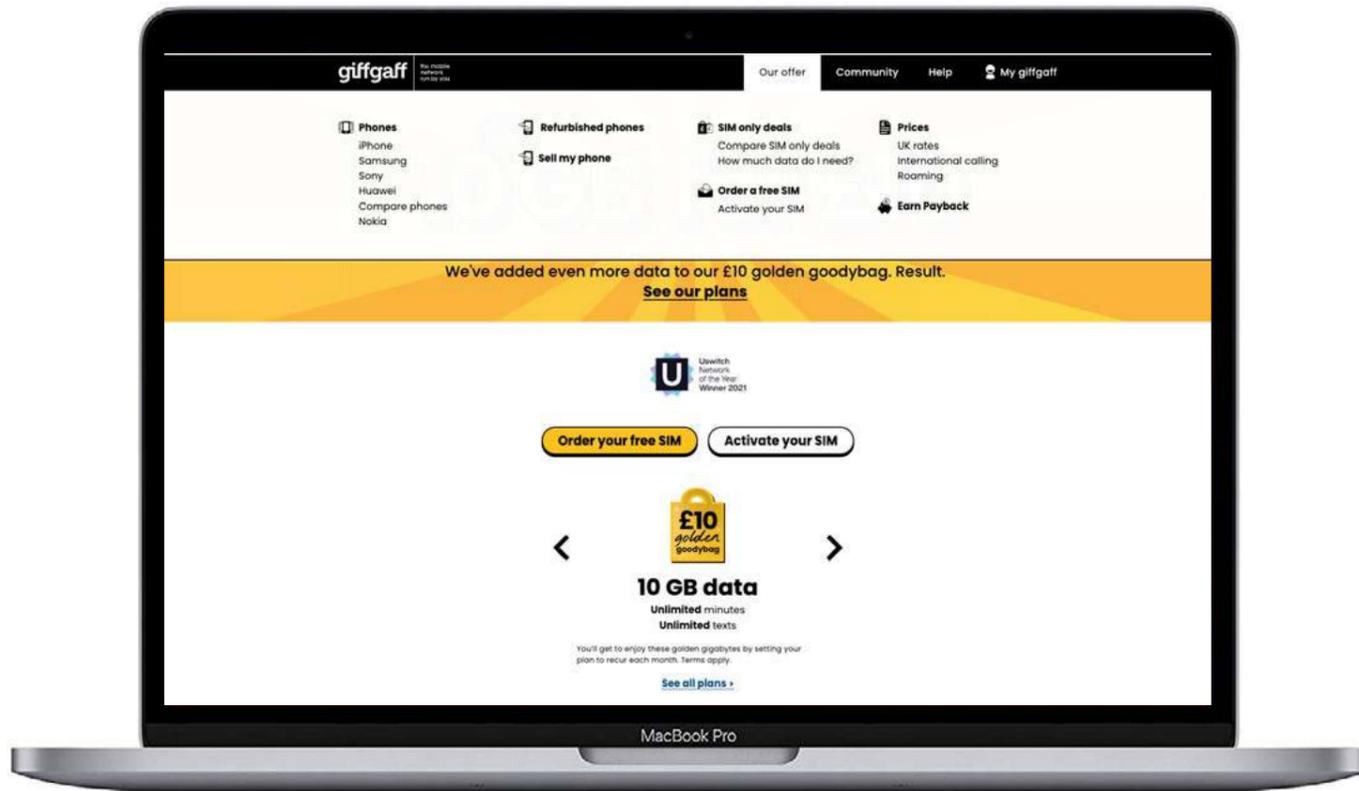


giffgaff

Giffgaff es un servicio de red móvil que se diferencia de los operadores de telefonía móvil convencionales al permitir que sus usuarios participen en la operación de la empresa (por ejemplo, ventas, servicio al cliente y marketing).

A cambio de esta actividad, los usuarios son recompensados crédito.

giffgaff.com ➔



Todo lo que necesitas saber ▶▶

SIM gratis

Unirse a Giffgaff es totalmente gratis. Se envía una tarjeta SIM gratuita a su dirección después de completar un simple formulario en línea. Tiene diferentes paquetes (“goodybags”) entre los que elegir, y puede pausarlos o renovarlos en cualquier momento.

Online Community

Giffgaff no tiene línea telefónica de servicio al cliente. Los miembros son recompensados con puntos de reembolso por responder a las preguntas de otros miembros, o por traer nuevos amigos a Giffgaff, o por sugerir buenas ideas.

Programa de recompensas

Giffgaff mantiene sus costes bajos para garantizar tarifas bajas a sus clientes. Los puntos de reembolso ganados se pueden usar para recargar, se pueden retirar o donar a organizaciones benéficas. Un punto de amortización ganado es igual a un centavo.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Giffgaff trabaja como operador de red móvil virtual. Los OMV tienen acuerdos comerciales con operadores móviles tradicionales (O2 en este caso) para comprar “minutos de uso” (MOU) que luego venden a sus propios clientes.

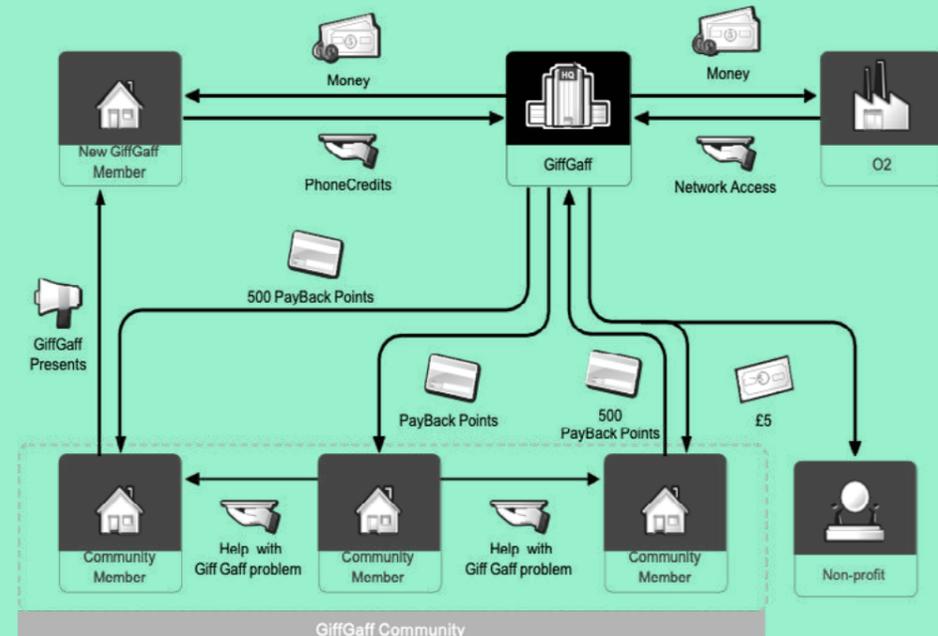
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- mobilevikings.be ➔
- hellobank.be ➔

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Charity-based
- Credit System
- Referral Structure

Flujo de modelo de negocio

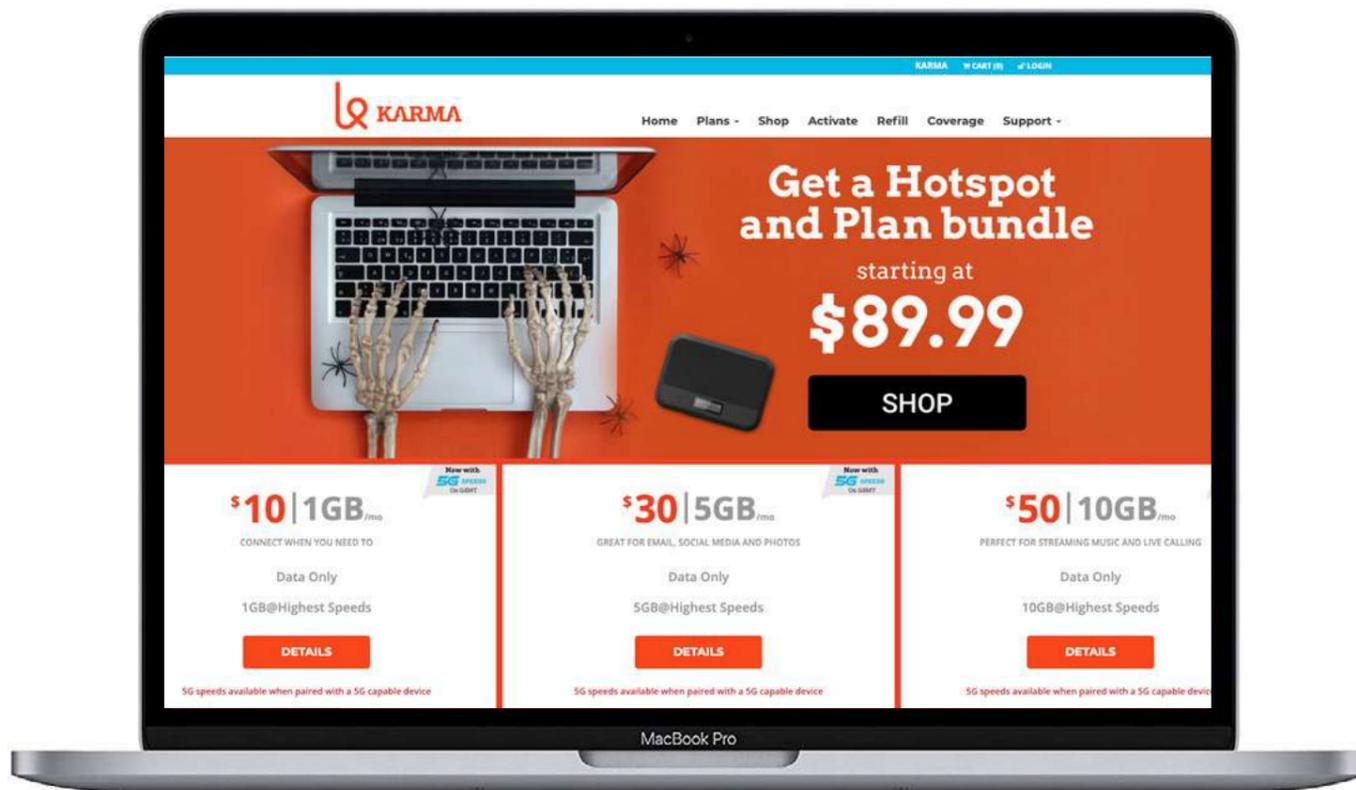




Karma es un punto de acceso móvil que te permite disfrutar de internet en cualquier lugar. Se compra el dispositivo por \$ 99 y rellena los datos en él a razón de \$ 14 por 1GB.

Los datos comprados no caducarán. Cuanto más compartas su punto de acceso móvil, más datos gratuitos obtendrá.

yourkarma.com ➔



Todo lo que necesitas saber

Libre de contratos

Pagas \$ 99 por el dispositivo de punto de acceso móvil, que viene con 1GB de uso de datos gratuito. Si necesita más datos, puedes comprarlos: \$ 14 / GB No hay contratos, no hay un mínimo de comprar.

Sin cuotas mensuales

Solo pagarás por los datos que utilices y ninguno se desperdiciará. Los datos nunca caducan.

Ancho de banda social

Los nuevos usuarios que se conectan con tu punto de acceso móvil ganan 100 MB y tú también. Hasta ocho usuarios pueden conectarse a Karma al mismo tiempo. No hay límite a la cantidad de datos que puedes obtener.

Modelo de negocio

¿Cómo ganan dinero?

Karma vende el punto de acceso Karma por \$ 99 y ancho de banda adicional por \$ 14 por gigabyte. Karma ofrece descuentos en algunos packs de datos: \$ 50 / 5Gb & US\$ 180/20 Gb.

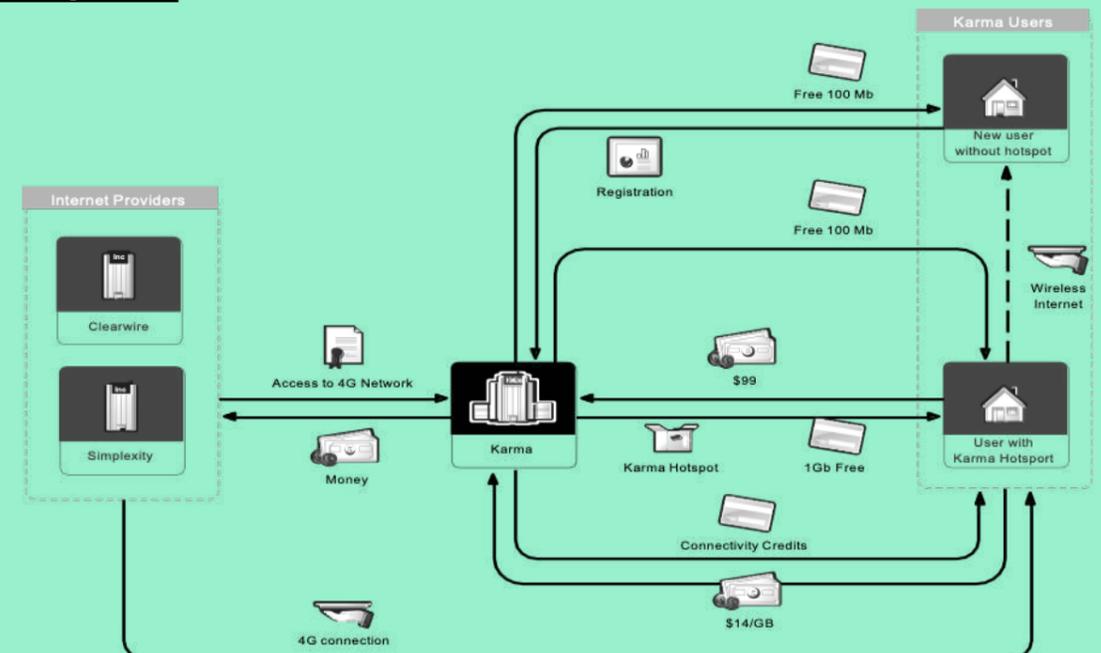
Otras empresas con modelo de negocio similar:

- mobilevikings.be ➔
- hellobank.be ➔

Otras empresas con modelo de negocio similar:

- Pay-as-you-go
- Peer-to-peer
- Credit system

Flujo de modelo de negocio



04

Casos de éxito y fracaso en los modelos de negocio



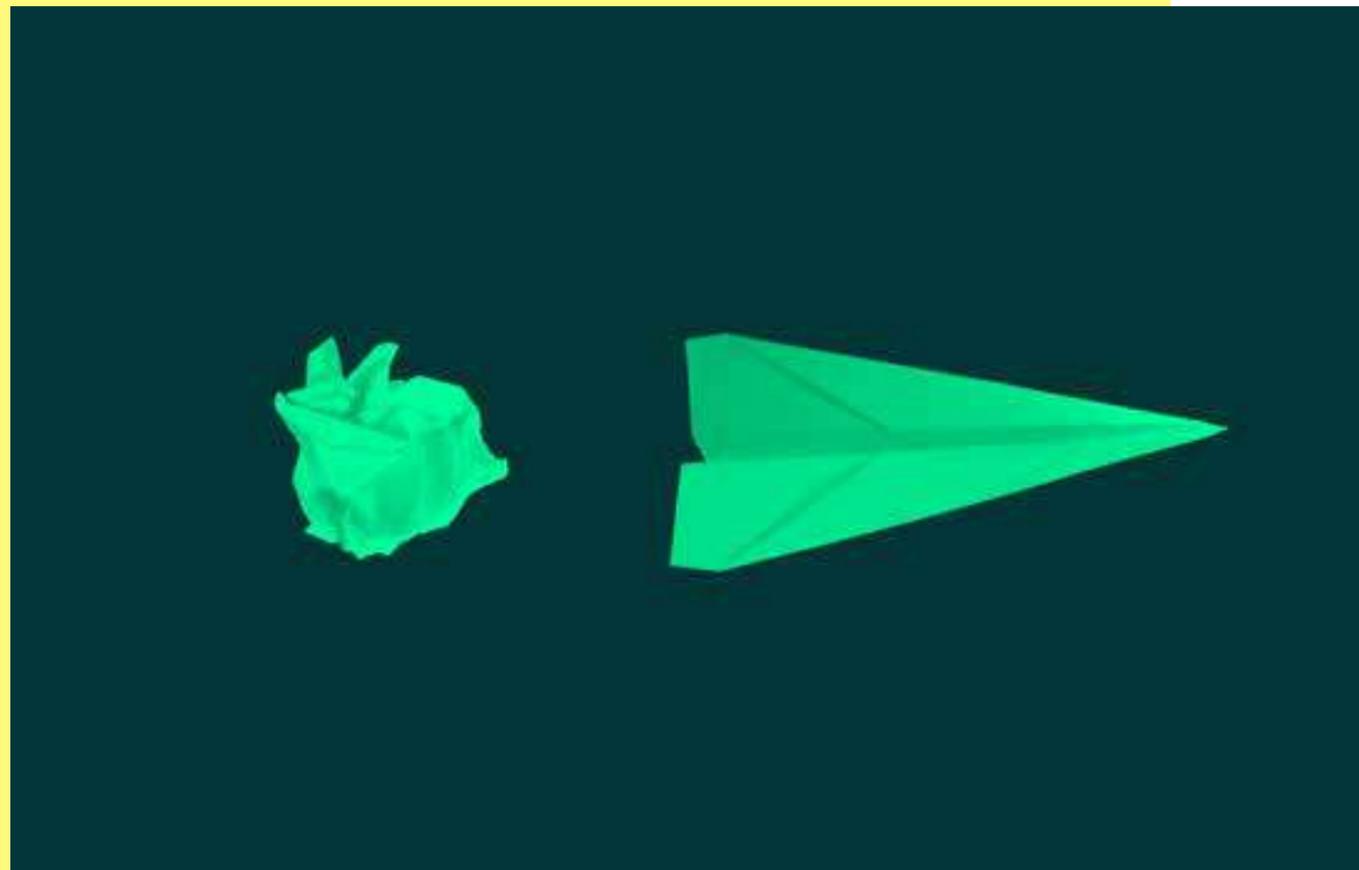
➔ Ahora más que nunca, las empresas están bajo una inmensa presión para innovar y hacer que sus productos, operaciones y modelos de negocio sean más convincentes y competitivos.

En tiempos de incertidumbre, muchas empresas solo están buscando formas de sobrevivir, y pueden olvidar fácilmente que hacerlo, a menudo requiere pensar en el futuro, no solo mirar sus espaldas. Para muchas empresas, ahora es más importante que nunca duplicar la innovación para crear nuevos productos, desarrollar mejores modelos de negocio o defenderse de competidores.

Algunas empresas piensan que la innovación tiene que ver con la geografía, y subcontratan el trabajo de encontrarla a una aceleradora de startups en Silicon Valley. Algunos piensan que se trata de usar pantalones vaqueros para trabajar y tener un chef privado. Pero por difícil que sea escuchar, el teatro de la innovación no es innovación.

Tampoco una sola persona puede crear innovación. Elon Musk y Steve Jobs a menudo se presentan como ejemplos de personas que por sí solas trajeron innovaciones innovadoras. Silicon Valley está plagado de este tipo de creación de mitos. Para ver la innovación como lo que es, necesitamos alejarnos de las narrativas pegadizas y profundizar en los detalles de cómo las personas y las empresas desarrollaron su concepto de innovación. Aquí, analizamos ejemplos de estas ideas diferentes sobre innovación de algunos de los pensadores más brillantes en los negocios, la tecnología y la cultura. Desglosaremos cómo ven la innovación y el cambio, los ejemplos de la vida real de su marca de innovación y qué lecciones podemos tomar desde su perspectiva específica.

Innovación Disruptiva



→ Introducido en 1995 por Clayton Christensen, el concepto de innovación disruptiva se ha convertido en una de las teorías fundamentales de la industria de la tecnología, con todos, desde Steve Jobs hasta Reed Hastings y Jeff Bezos citándolo como una influencia.

Christensen quería explicar cómo las pequeñas empresas – con pocas personas y recursos muy limitados– podían, en determinadas circunstancias, desbancar a titulares mucho más grandes y mejor capitalizados.

Christensen argumentó que a medida que las empresas se hacen más grandes, cambian el enfoque de la adquisición de nuevos clientes a la retención de sus clientes más valiosos. Esta estrategia, destinada a crear estabilidad y mantener los máximos ingresos, conduce inevitablemente a que se pase por alto a una franja de los clientes potenciales de esa empresa.

Las startups se afianzan en un mercado al dirigirse a los clientes pasados por alto y construir para ellos. Por ejemplo, **las startups que ofrecen un servicio similar a un precio más bajo se comen la parte inferior del mercado del incumbente.** Y si pueden comenzar a expandirse mientras mantienen esa ventaja competitiva, roban más y más de esos clientes. Una vez que esto sucede en números masivos, tienes una disrupción.

US Steel fue socavado por mini-molinos. Seagate Technology se vio interrumpida por la venta de unidades de disco más pequeñas por parte de los competidores. Y Blockbuster fue derribado por Netflix, una vez un modesto servicio de DVD por correo que se convirtió en un gigante de la transmisión en línea.

Cómo Netflix venció a Blockbuster

Blockbuster fue una cadena de alquiler de videos que abasteció los últimos estrenos de películas y tuvo tiendas en todo el mundo, alcanzando un máximo de 9.000 ubicaciones en 2004. Sin embargo, una gran parte de sus ingresos provino de sus infames tarifas de devolución tardía en lugar de los alquileres en sí. Estas tarifas le valieron a la compañía 800 millones de dólares en 2000 (alrededor del 16% de sus ingresos), según Associated Press, pero también generaron cantidades significativas de insatisfacción de los clientes.

Netflix, por otro lado, envió DVD ordenados desde su sitio web, ofreciendo a sus clientes alquileres ilimitados por una suscripción mensual, sin cargo por retraso. El fundador de Netflix, Reed Hastings, consciente de la antipatía que muchas personas sentían hacia los cargos por mora de Blockbuster, incluso los tejió en la historia de origen de la propia compañía, afirmando durante años que comenzó Netflix porque había adeudado \$ 40 en cargos por retraso después de alquilar la película "Apollo 13". No fue solo la falta de cargos por retraso lo que hizo que Netflix fuera atractivo para algunos clientes. Sin las limitaciones físicas del espacio en las estanterías, Netflix podría

ofrecer un catálogo mucho más grande de películas, incluidos los géneros de nicho. Los clientes podían ver películas a su propio ritmo, no tenían que viajar a una tienda física y podían enviarlas por correo cuando les coincidía.

Debido a que Blockbuster se mantuvo enfocado en los nuevos lanzamientos, la compañía no consideraba a Netflix como una amenaza central: Blockbuster incluso rechazó la oportunidad de adquirir la compañía por \$ 50M en 2000

Siete años más tarde, Netflix dividió su relación directa con sus clientes en un servicio de transmisión online. De repente, la cuota mensual que pagaban los clientes de Netflix les daba acceso a contenido ilimitado, sin siquiera tener que esperar a que una nueva película llegara por correo. Ahora, no fue entre conducir a Blockbuster y alquilar "The Office" o esperar a que Netflix te envíe por correo un disco, fue entre conducir a Blockbuster y alquilar un disco o simplemente hacer clic en un botón en la pantalla de tu computadora. Si bien Blockbuster intentó lanzar su propio servicio de descarga digital, el esfuerzo finalmente fracasó y la compañía se declaró en bancarrota unos años más tarde.



Hoy en día, Netflix está en el otro extremo del dilema del innovador, como uno de los grandes titulares en el mercado global de transmisión de video, que podría valer casi \$ 150 mil millones en los próximos años.



El alto coste de almacenar nuevos lanzamientos contribuyó a la caída de Blockbuster. Netflix se enfrenta a un problema similar hoy en día, pagando más que nunca para almacenar contenido con licencia de alta demanda a medida que competidores como Disney, Apple, NBCUniversal y Warner Media (HBO) entran en escena.

El negocio de Netflix depende en gran medida del contenido de estos nuevos competidores. Tres de los cuatro programas más transmitidos a finales de 2018 son propiedad de compañías de medios heredadas que lanzan sus propios servicios: "The Office" (NBCUniversal), "Friends" (Warner) y "Grey's Anatomy" (Disney). Según los informes, Netflix pagó 100 millones de dólares para seguir ofreciendo "Friends" en 2020, 3 veces más de lo que había pagado en años anteriores.

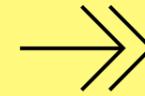
Con el contenido con licencia ocupando alrededor de dos tercios de las horas totales de visualización en la plataforma, la pregunta es qué pasará con Netflix si pierde estos programas.

La respuesta de Netflix a esta amenaza potencialmente existencial ha sido aumentar el gasto en la producción de sus propios programas. Gastó un estimado de \$ 15 mil millones en contenido original el año pasado, según Fast Company. Pero la estrategia no ha sido completamente efectiva. En su carta para inversores del 2T'19, la compañía reconoció que la pizarra de contenido “[del trimestre] impulsó un menor crecimiento en las adiciones netas pagadas de lo que anticipamos”.

Con un catálogo cada vez más reducido y precios en aumento —los suscriptores estadounidenses pagan 4 dólares al mes más hoy que en 2014—, la situación actual de Netflix es un recordatorio de que la disrupción es de naturaleza cíclica. Eventualmente, el disruptor se convierte en el titular, enfrentando la amenaza de la interrupción por parte de startups más ágiles. Es por eso que los líderes de Silicon Valley están tan dispuestos a interrumpirse a sí mismos antes de que se vean perturbados.

“Si no creamos lo que mata a Facebook, alguien más lo hará”, señala en su última página el famoso panfleto de Facebook diseñado para enseñar a los nuevos empleados sobre los valores de la compañía. “Siempre es el primer día”, recuerda regularmente el ceo de Amazon, Jeff Bezos, a su equipo y a los inversores de la compañía.

Todas estas son exhortaciones a permanecer conscientes de la posibilidad de disrupción, ya que puede ser extremadamente difícil (especialmente dada la rapidez con la que la tecnología puede evolucionar) identificar realmente la interrupción cuando está sucediendo.



Para el fundador y analista de tecnología de Stratechery, Ben Thompson, la innovación viene en forma de productos integrales, integrados y sin fisuras que transforman la experiencia del usuario.



Innovación en producto

Ford inventó el automóvil en lugar de un carruaje tirado por caballos más suave, Sony creó el Walkman en lugar de un refinado reproductor de discos, y Apple inventó el iPhone en lugar de un teléfono flip más agradable: los 3 son ejemplos de innovaciones de productos que fueron mucho más allá de las mejoras iterativas en lo que vino antes.

Muchas grandes empresas crean productos que los clientes no sabían que querían. Steve Jobs dijo una vez que Apple no hace estudios de mercado ni contrata consultores: sale y crea algo de lo que nadie ha hablado, pero todo el mundo instintivamente quiere.

Apple hace esto a través de un profundo conocimiento de la tecnología y los clientes, la disciplina para empujar los límites y el valor que le da a la experiencia inconmensurable de usar realmente un producto.



“Apple no hace estudios de mercado ni contrata consultores: sale y crea algo de lo que nadie ha hablado, pero todo el mundo instintivamente quiere.”

Steve Jobs

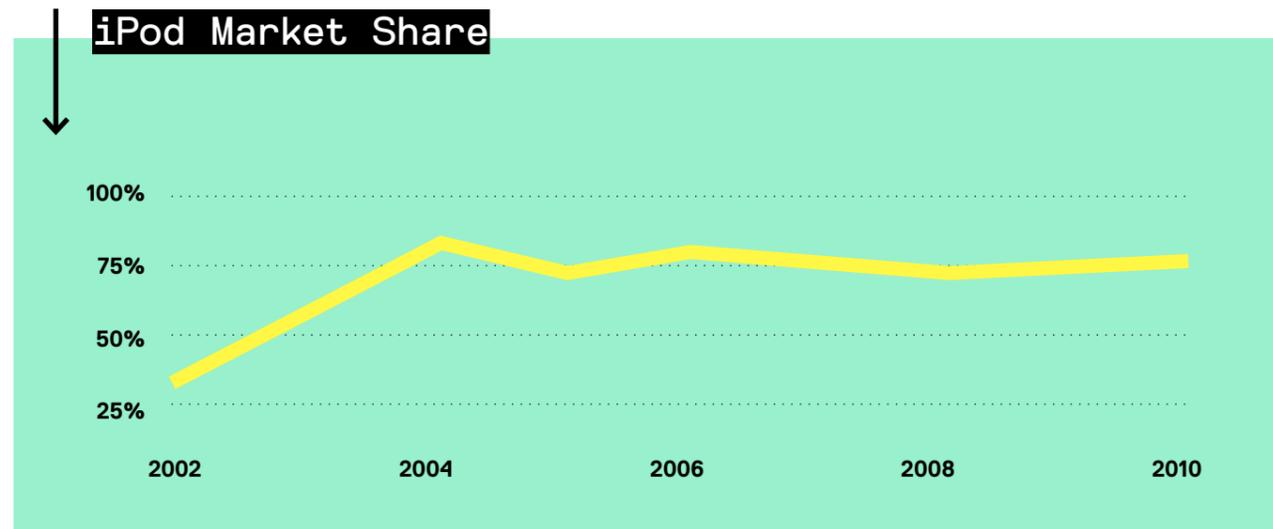
Mientras que muchos piensan en el iPod como una pieza revolucionaria de la tecnología, fue un recién llegado al mercado de reproductores de MP3. El primer dispositivo MP3 dedicado se introdujo en 1997, cuatro años antes del lanzamiento del iPod. Innumerables fabricantes habían saltado a la palestra, cada uno produciendo algo un poco diferente en un intento de clavar ese escurridizo ajuste de producto-mercado.

Cómo el ipod llegó a definir la categoría del reproductor de mp3

Pero estos primeros reproductores de MP3 estaban plagados de problemas. Por ejemplo, debido a que la memoria flash era tan cara —en el año 2000, 1 GB de almacenamiento flash podía costar más de 3000 dólares— los fabricantes tuvieron que recurrir a discos duros voluminosos. El 6GB Creative Nomad Jukebox era un gigante, aunque en \$ 500, uno relativamente asequible. El i2Go EGo portátil costaba \$2000.

En 2001, cuando Apple lanzó el iPod de primera generación con 5GB de almacenamiento y un chasis compacto a \$ 400, acertó con los dos ingredientes más importantes: tamaño y precio.

Lo que hizo que el iPod fuera tan atractivo para los consumidores, sin embargo, fue la experiencia de usarlo. Otros reproductores de MP3 eran difíciles de usar. Estaban abarrotados de botones, a menudo tenían una interfaz de usuario confusa, y la transferencia de música era un proceso manual. Algunas leyes de derechos de autor de la época significaban que los usuarios de productos como el MC-P10 de Sony tenían que codificar archivos de audio en ciertos formatos para reproducir música.



La rueda de clics del iPod y la pantalla de 1.5 pulgadas, sin embargo, lo hicieron para que pudieras comenzar a usarlo sin pasar por un manual. iTunes hizo que la transferencia de música y la compra de pistas fuera más sencilla. No había una gran cantidad de obstáculos ocultos para saltar: lo enchufaste y dejaste que el software hiciera el trabajo.

Apple puso esta “sensación” de usar el iPod al frente y en el centro de su marketing. Sus anuncios icónicos con siluetas de baile eran optimistas y emocionantes. El eslogan decía “1000 canciones en tu bolsillo”. En lugar de mostrar características y especificaciones, los anuncios se centraron en lo que se siente al escuchar música en un iPod, lo que hace que parezca divertido y fácil.

El iPod pasaría a tener alrededor de un 75% de cuota de mercado de 2003 a 2010, una hazaña improbable e impresionante en la electrónica de consumo. También serviría como punto de inflexión para Apple. Megan Garber de The Atlantic escribe: “[el iPod] fue un lanzamiento que llevaría a la compañía, seis años más tarde, a eliminar ‘Computer’ de ‘Apple Computer’”.

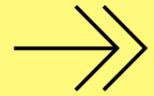
Apple continúa refinando y persiguiendo su estrategia para crear productos altamente integrados con una experiencia de usuario superior.

El iPhone 5S, por ejemplo, carecía en muchos aspectos técnicos como velocidades de reloj o resolución de la cámara en comparación con algunos competidores. Sin embargo, superó las expectativas en su pantalla táctil, duración de la batería y, lo que es más importante, Touch ID, una tecnología que facilitó que las personas levantaran su teléfono y lo usaran.

Los AirPods son otro ejemplo. Si bien no fueron los primeros auriculares completamente inalámbricos, pronto se convirtieron en los más populares. Se tomaron todas las decisiones de ingeniería para mejorar la facilidad y la usabilidad del producto: el estuche de carga para hacer que los AirPods sean más ligeros y cómodos, el chip W1 para simplificar el emparejamiento Bluetooth y los sensores incorporados para pausar automáticamente la música cuando se sacaron los AirPods. Apple invierte en tecnología que fortalece el vínculo entre el producto y el usuario. Esa es una forma en que la compañía busca distinguirse de rivales como Dell, Microsoft y Samsung.

Si bien Apple ha tenido sus fallas de productos, en su mayoría han sido productos que se lanzaron en respuesta a la demanda del mercado, como el Newton en respuesta al PDA de IBM o el HomePod en respuesta al Echo de Amazon, en lugar de productos que buscaban redefinir el mercado.





Según Fred Wilson, de Union Square Ventures, la fuerza más disruptiva en los negocios no es la nueva tecnología, es la innovación del modelo de negocio que permite la tecnología.



Innovación del modelo de negocio

En el pasado, muchas empresas importantes se basaban en nuevas tecnologías. AT&T fue construido basándose en el teléfono. General Motors se construyó sobre el motor de combustión interna. Intel se construyó alrededor de los procesadores para ordenadores. Una vez que tenían la tecnología, el modelo de negocio vino naturalmente: vender el producto a un margen saludable. En estos días, sin embargo, las empresas no pueden confiar únicamente en una pieza de tecnología que pueden salvaguardar en sus bóvedas.

Muchas empresas de tecnología están recurriendo a nuevas formas creativas de entregar productos y administrar los costes para construir un negocio duradero. Google lo hizo al idear pagos asociados a las búsquedas e indexación de la información, Facebook con tecnología publicitaria y Salesforce con un servicio de suscripción basado en la nube.

Cómo cambió Salesforce la forma en que se vende el software

Salesforce trastocó el modelo de software on-premise con un modelo de suscripción basado en la nube, iniciando una de las innovaciones de modelo de negocio más importantes de la historia reciente

A finales de los años 90, Oracle y SAP eran dominantes en el mercado de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Sus productos complejos y ricos en funciones eran caros, con altas tarifas de instalación, mantenimiento in situ y actualizaciones.

Marc Benioff, fundador de Salesforce, tuvo la idea de deshacerse del modelo de negocio de software por licencia y vender el acceso al software a través de la nube. En lugar de un gran pago por adelantado y pagos recurrentes en el futuro, los clientes podrían pagar una tarifa mensual fija, de la misma manera que pagarían una factura de servicios públicos.

Esto eliminó la barrera inicial de alto coste e hizo que el software fuera más personalizable de acuerdo con el tamaño de la organización. Mientras que Oracle y SAP habían sido prohibitivamente caros, las pequeñas empresas podían permitirse los precios escalados de Salesforce.

Para las grandes empresas, Salesforce ayudó a aliviar el dolor de cabeza burocrático de obtener la aprobación del gasto cada vez que era necesario actualizar.

Oracle y SAP no pudieron adaptarse lo suficientemente rápido a este cambio radical en la venta y el mantenimiento del software. A partir de 2018, Salesforce supuestamente tenía una cuota de mercado de casi el 20% del mercado global de CRM por ingresos, más del doble que SAP y el triple de la de Oracle. Y hoy en día, la innovación del modelo de negocio que ha sido inaugurada por Salesforce es la sabiduría convencional, con toda la industria del software como servicio en parte debido a su ubicuidad a Benioff.

El paso del escritorio a la computación en la nube fue una innovación de modelo de negocio a gran escala que creó miles de nuevas empresas SaaS.

Para los titulares, competir con este nuevo modelo significaba revisar la forma en que habían hecho ventas y marketing durante años. Para sus competidores de startups, fue una gran oportunidad.

Muchas de las empresas más emocionantes de hoy en día también están evitando la innovación técnica en favor de las innovaciones de modelo de negocio.

En bienes raíces, Opendoor está buscando cambiar el modelo tradicional de compra de vivienda. En el mercado de la vivienda, los vendedores y compradores tienen que actuar de manera síncrona: un vendedor de viviendas se empareja con un comprador que solo puede hacer una oferta a la vez.

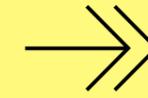
Pero Opendoor quiere hacer que las transacciones sean asíncronas: actúa como comprador por cada casa que entra en el mercado y como vendedor con una cartera de listados para cada comprador que busca una nueva casa. Al igual que los agentes inmobiliarios tradicionales, Opendoor depende de las tarifas para ganar dinero. Pero también asume el riesgo de inventario al comprar casas directamente de los vendedores. Para los compradores y vendedores, el objetivo es hacer que el proceso de compra de vivienda sea más fácil, no tan estresante y prolongado como lo ha sido antes.

Si Opendoor puede escalar con éxito y obtener ganancias, entonces su modelo de negocio podría transformar el mundo inmobiliario.

Mientras tanto, las farmacias en línea como Nurx están buscando remodelar aspectos de la atención médica con servicios más convenientes y precios más bajos. Nurx opera conectando directamente a los pacientes con los prescriptores, ofreciendo pruebas en el hogar para diversas afecciones y entregando medicamentos por correo.

Su modelo de negocio tiene como objetivo reducir los costes y mejorar la experiencia del paciente evitando las visitas al consultorio del médico y aumentando la privacidad.

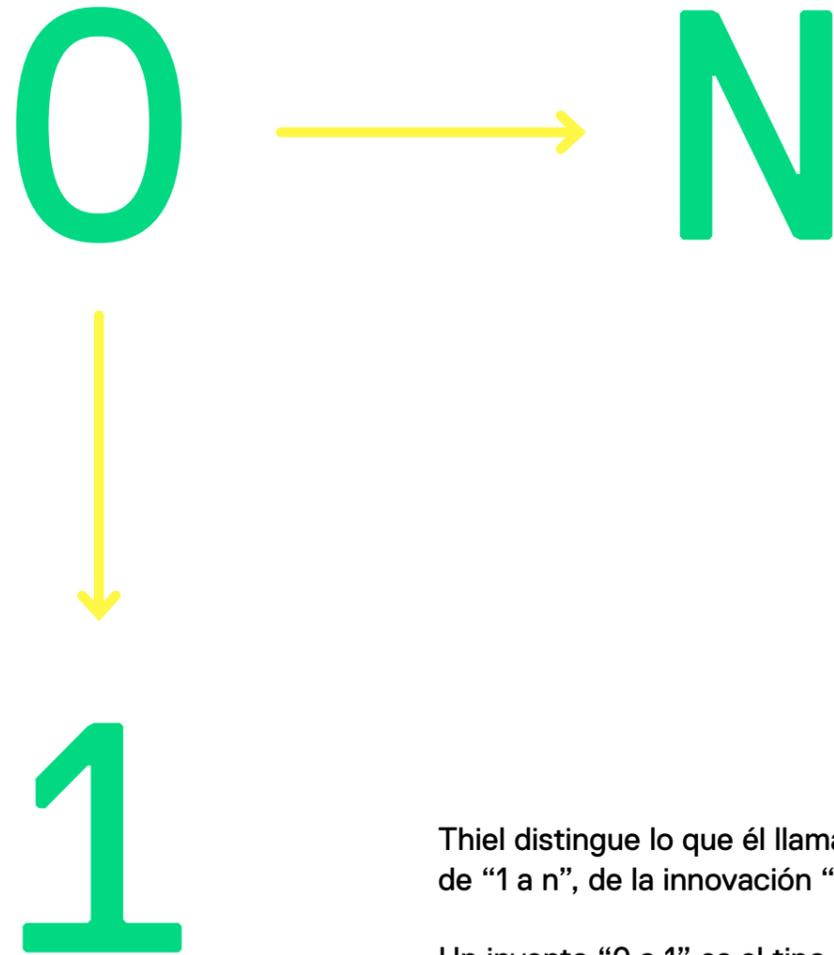
La innovación del modelo de negocio no tiene que surgir de un cambio radical en la tecnología. Puede suceder en cualquier industria donde el modelo tradicional se haya vuelto ineficiente o esté dejando a los clientes potenciales fuera.



Para el cofundador de PayPal, y prolífico inversor Peter Thiel, el hecho de que una empresa invente algo nuevo no significa que esté innovando.

Break-through Innovation





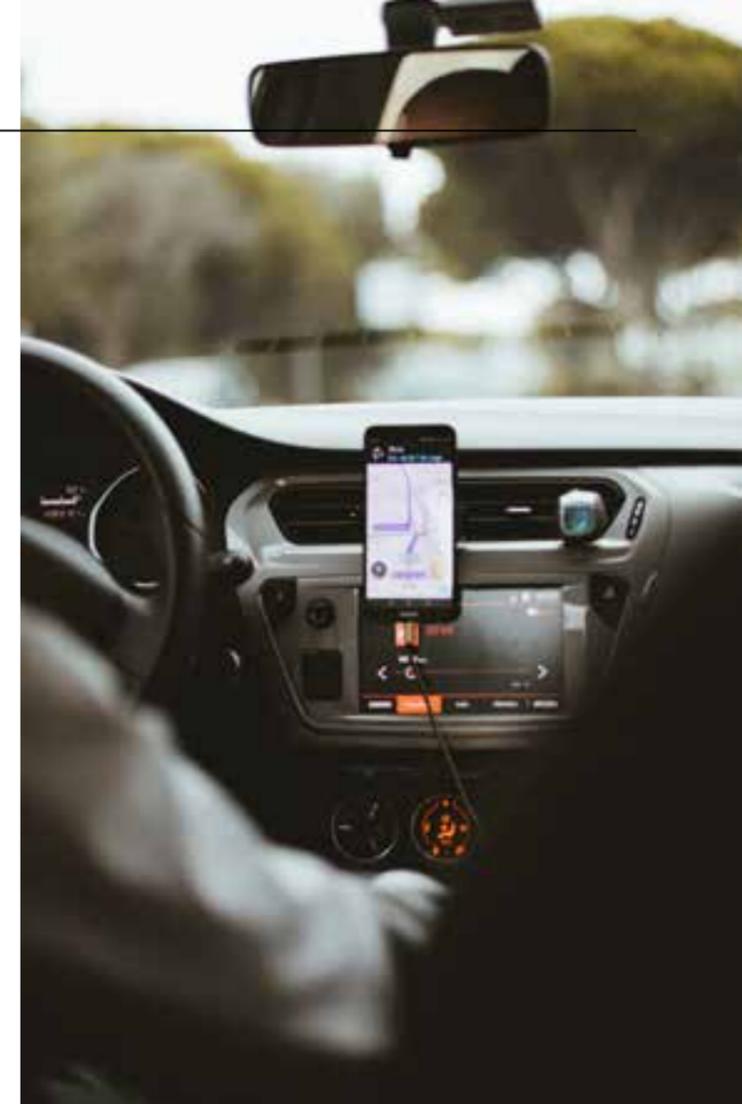
Thiel distingue lo que él llama innovación “horizontal”, o ir de “1 a n”, de la innovación “vertical”, o pasar de “0 a 1”.

Un invento “0 a 1” es el tipo de innovación que crea empresas como Google, Amazon y Uber, cuando un nuevo producto llega al mundo que cambia radicalmente la forma en que funciona una industria. Estas invenciones “0 a 1” no solo se vuelven populares, en muchos casos, nuevas industrias enteras se levantan a su alrededor.

Cuando pasas de “1 a n”, por otro lado, estás ajustando un producto que ya existe y creando una versión ligeramente mejorada o más barata del mismo. Estás copiando lo que ya sabes que funciona y aplicándolo en otro lugar.

Lo que hace que la innovación sea real, “vertical”, según la concepción de Thiel de ella, es que nunca se verá como algo que vino antes. Es probable que sea algo idiosincrático e impulsado por la pasión del equipo detrás de él, ya sea un mercado on line, un nuevo tipo de motor de búsqueda o una aplicación en su teléfono que le permite llamar a un automóvil con solo tocar un botón.

Cómo pasó Uber de 0 a 1



Uber construyó una de las startups tecnológicas de más rápido crecimiento de todos los tiempos al traer una innovación vertical “0 a 1” en el momento preciso al mundo del transporte.

Cuando se lanzó Uber, el iPhone estaba en su tercera iteración, todavía en las primeras fases de dominación mundial. Pero el iPhone tenía algo increíblemente poderoso que Uber aprovechó: el GPS. Miles de personas caminaban con computadoras portátiles rastreadas por satélite que podían cargar aplicaciones de terceros. Fue un desarrollo tecnológico que hizo posible la innovación vertical de Uber.

De repente, el transporte se quedó sin efectivo, porque los pagos se podían manejar a través del móvil. Era más confiable, porque a los conductores les resultaba más difícil negar los viajes en función del destino.

Y debido a que emparejabas la oferta con la demanda de manera sencilla gracias al smartphone, era accesible: podías obtener un viaje casi en cualquier lugar y casi en cualquier momento, simplemente presionando un botón. Gestión simple del servicio, tanto por la parte de la demanda, como para la parte de la oferta.



La industria de los viajes que Uber quería asumir estaba plagada del tipo de competencia feroz que a Thiel no le gusta. Pero Uber no trató de competir directamente con las compañías de taxis. En cambio, Uber se elevó por encima de la competencia y se construyó un monopolio (aunque de corta duración) con una solución a uno de los mayores problemas en la industria del transporte: la dificultad de conseguir de forma eficiente, un viaje.

Con el aumento de los precios, Uber encontró una manera de solucionar un problema clave en la industria del taxi: igualar la oferta con la demanda. Cuando la demanda supera la oferta en días lluviosos

o nochevieja, la tarifa sube, incentivando a más conductores a salir a la carretera. En los días más lentos, cuando la oferta supera la demanda, la tarifa baja, lo que reduce el tiempo de inactividad del conductor. El cofundador y ex CEO Travis Kalanick dijo una vez: “No estamos fijando el precio. El mercado está marcando el precio”.

Uber, sin embargo, no fue a un mercado establecido con esta innovación. No se convirtió en un servicio de pedidos de taxi mediante la contratación de taxistas y limusinas. Generó su propia oferta — conductores independientes que buscaban ingresos adicionales— y creó un nuevo mercado. Uber hizo exactamente lo que Thiel argumentó que los innovadores

“Evitar los mercados establecidos porque la competencia mata las ganancias”

Peter Thiel

deberían hacer: evitar los mercados establecidos porque la competencia mata las ganancias.

Sin embargo, incluso los innovadores “0 a 1” como Uber no pueden contener a los competidores indefinidamente.

En 2016, Uber vendió su filial china a DiDi Chuxing después de que una intensa guerra de precios se llevara sus márgenes. La victoria de DiDi en el mercado chino sugiere una verdad incómoda: el pensamiento imitativo de “1 a n” también puede ser un poderoso motor de crecimiento.

Innovación en Customer Experience

→ Muchas empresas se han distinguido por adoptar un enfoque centrado en el cliente. Trader Joe's se dispuso en el mercado de comestibles al enfatizar su experiencia única en la tienda. Home Depot ha invertido más en la creación de una experiencia más fluida en la venta online al por menor que otros grandes minoristas.

En Amazon, la obsesión de Jeff Bezos con los clientes ha sido fundamental para la estrategia de la compañía desde el principio. Ayudó a Amazon a construir su negocio principal de comercio electrónico y ha impulsado innovaciones como su Programa de Afiliados y el envío prime.

Pero también guió su expansión a áreas de negocios aún más lucrativas. Amazon Web Services, su servicio en la nube, ahora representa la mayor parte de sus ganancias operativas.

Según Bezos, “los clientes siempre están bellamente, maravillosamente insatisfechos” y por ello, la misión de Amazon, es gracias a la excelencia operativa, mejorar el punto de insatisfacción. Esta simple visión está escrita en el ADN de Amazon: guía los procesos de desarrollo de productos, las estructuras de reuniones y el código del back-end. La mejora y la excelencia continua, enfocada al cliente. Y con ello alimenta la innovación de Amazon en el comercio minorista, el software, las tiendas de comestibles, la atención médica y las finanzas.



Cómo la obsesión del cliente dio lugar a Amazon Prime



En los primeros años del comercio electrónico, Jeff Bezos reconoció que las compras electrónicas tenían que volverse sencillas si iban a ser adoptadas por las masas. La optimización de las instalaciones de almacenamiento de Amazon para proporcionar un envío más rápido y los pedidos con un solo click había marcado una diferencia, pero intuyó que todavía había una fuerte demanda implícita que demandaba una entrega aún más rápida en este tipo de compras.

“Recuerdo que dijo en ese momento que nadie se despertaba todos los días con la esperanza de que su envío fuera un poco más lento”, dijo la vicepresidenta de AWS, Dorothy Nicholls.

Luego surgió la idea de Amazon Prime:

envío ilimitado de dos días a cualquier lugar de los EE. UU. por un precio anual de \$ 79. La idea fue controvertida internamente:

algunos pensaron que permitir que los clientes recibiera envíos automáticos de dos días arruinaría a la compañía. El propio Bezos no estaba seguro de que no fuera a ser así. El principal problema era que el envío acelerado era caro. Los ejecutivos temían que a los clientes les gustase demasiado el programa, lo aprovecharan y sacaran a la compañía del negocio. Manteniéndose fiel a la visión centrada en el cliente de Bezos, el equipo impulsó y lanzó Prime en 2005. Hoy en día, hay más de 100 millones de miembros Prime en los EE.UU., y según los informes, gastan en promedio \$ 800 más anualmente que los no miembros.

La razón por la que el experimento de Amazon Prime finalmente tuvo éxito no tuvo nada que ver con matemáticas complejas u hojas de cálculo. El envío era caro, y enviar un cepillo de dientes a través del correo para su entrega en dos días nunca iba a ser rentable para Amazon, especialmente

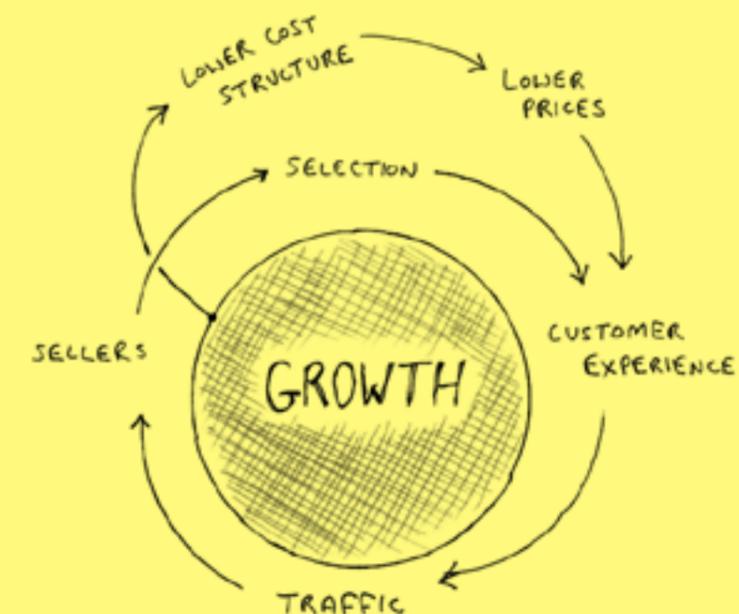
cuando la necesidad de velocidad significaba enviar tantos artículos por vía aérea. Cuando uno de los lugartenientes de Bezos en operaciones le señaló esto, le dijo: “No estás pensando correctamente”.

“Si a los clientes les gustara Prime, la demanda aumentará”, dijo Bezos, y cuando la demanda aumentara, Amazon tendría la “libertad de construir nuevos centros de distribución”. Podrá ser costoso dirigir Prime ahora, decía Bezos, pero cuantas más clientes se inscriban, más barato será el servicio.

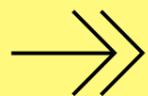
Esta imagen se puede utilizar para entender cómo funciona el negocio de Amazon en el nivel más amplio.

Cuanto más crece Amazon, menor peso tiene su estructura de costes en sus precios, creando una mejor experiencia del cliente. Cuanto mejor sea la experiencia del cliente de Amazon, más tráfico recibe al sitio, más vendedores atrae a la plataforma y mejor es la selección de productos que puede ofrecer. Eso conduce al crecimiento, pero también a una mejor experiencia del cliente.

El crecimiento engendra crecimiento. Pero un volante como este requiere esfuerzo e inversión. Las empresas necesitan identificar adecuadamente los problemas de sus clientes y trabajar sin descanso para resolverlos. Pero una vez que un volante como este gana impulso, se convierte en un poderoso motor de crecimiento, uno que puede convertir una pequeña librería online en una potencia global de comercio electrónico.



Innovación en el com- portamiento del cliente



Para Stewart Butterfield,
cofundador de Slack,
“la innovación no es
el producto en sí.
Es el cambio en el
comportamiento humano”

Los productos verdaderamente innovadores desencadenan una ola de cambios en la forma en que las personas hacen las cosas. Facebook y Twitter, por ejemplo, cambiaron la forma en que las personas se mantienen en contacto, comparten opiniones y se mantienen al día con el mundo exterior. Spotify cambió la forma en que las personas descubren y escuchan música. Waze, una aplicación de navegación de crowdsourcing, que cambió la forma en que las personas conducen.

Pero para Butterfield, construir un buen producto por sí solo no puede provocar ese tipo de cambio más amplio. Para convencer a las personas de que cambien su comportamiento, debe contar el tipo correcto de historia sobre su marca.



Cómo Slack se convirtió en el producto que cambió el trabajo

Slack se marcaba a sí misma como el producto que transformaría el trabajo. Los equipos que adoptaron Slack iban a ahorrar en costes de comunicación, mejorar la toma de decisiones y experimentar menos estrés.

La fuerza de la marca vino del hecho de que el equipo creía en la idea. En lo que ahora es uno de los memorandos de negocios internos más famosos, Butterfield reúne a su equipo diciendo que “lo que estamos vendiendo es la transformación organizacional. El software resulta ser la parte que podemos construir y enviar”. Los medios compraron esta narrativa, Slack era “[el asesino del correo electrónico](#)”.

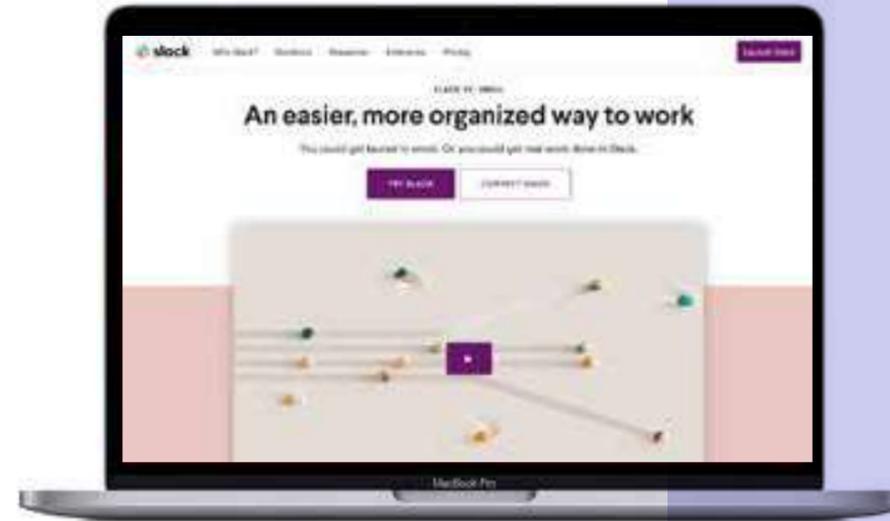
Los artículos hablaban sobre cómo Slack resolvería el problema de las bandejas de entrada desbordadas, las aplicaciones de chat con errores y los colegas que distraen. Slack iba a mejorar la vida de sus usuarios.

La página de lanzamiento del producto decía “Estar menos ocupado” contra una cálida imagen de fondo de una persona apoyada hacia atrás con los pies apoyados en el escritorio. Slack puso una poderosa promesa de marca y buscó cumplirla creando un producto reflexivo y bien diseñado.

Trabajó en estrecha colaboración con los beta-testers para construir a propósito características que las personas necesitarían y usarían. Dado que el equipo original de Slack era un grupo de desarrolladores de juegos, sus diseñadores estaban bien preparados para hacer que el producto fuera divertido, fácil de aprender y engancharse. Una vez que los grupos de usuarios llegaron a 2000 mensajes, Slack descubrió que había un 93% de probabilidades de que se quedaran a largo plazo.

Al alcanzar el punto óptimo entre la marca y el desarrollo de productos, Slack creció rápidamente. Se convirtió en uno de los productos empresariales de más rápido crecimiento en la historia, con usuarios activos diarios que crecieron de 16.000 en 2014 a más de 12 millones a finales de 2019.

12 millones
↑ ↑ ↑
finales 2019



Slack no era una tecnología innovadora. Agrupar el chat del equipo y el intercambio de archivos era algo que competidores como Hipchat y Campfire ya estaban haciendo. Sin embargo, la mayoría de los usuarios no reconocieron que las herramientas de colaboración en equipo formaba una categoría de software. Durante el período beta de Slack, Butterfield dice: “Cuando preguntamos [a la mayoría de los usuarios] qué estaban usando para la comunicación interna, dijeron: ‘Nada’. Pero obviamente estaban usando algo. Simplemente no estaban pensando en esto como una categoría de software”. Slack vio una oportunidad donde sus competidores no lo hicieron, proporcionando la oportunidad de hacer de Slack el producto que definiera la categoría. Aprovechó esa oportunidad mediante la comercialización de una propuesta de valor convincente.

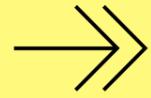
Lyft es otra compañía que comercializó un cambio en el comportamiento humano

A través de los esfuerzos de marca y las funciones en la aplicación, Lyft impulsó el concepto de que el transporte puede ser agradable. Si bien Uber fue pionera en la tecnología de vincular oferta y demanda en el transporte, solo ofreció un servicio de automóviles negros de lujo en los primeros años de su lanzamiento. Fue solo cuando Lyft comenzó su servicio de transporte que Uber lanzó UberX, permitiendo a los conductores usar sus propios automóviles por primera vez. Uber mantuvo una imagen de elegante profesionalismo desprendido, pero Lyft fue en la dirección completamente opuesta. Con un logotipo burbujeante, uso del color rosa brillante y un bigote borroso como mascota, creó una imagen de marca amigable y fácil de usar.

Cuando una serie de escándalos interrumpieron el negocio de Uber, Lyft redefinió su identidad de marca amigable. Ejecutó campañas publicitarias con el mensaje “Importa cómo llegues allí” e instituyó características amigables para el conductor, como las propinas predeterminadas.

Un paseo en Lyft estaba destinado a sentirse menos como una transacción y más como realizar un viaje en el coche de un amigo. La relación entre el conductor y el piloto se presentó como más igualitaria y la interacción más humana. Esta percepción amigable del transporte, dirigida a cambiar el comportamiento de los consumidores, ayudó a Lyft a recortar el liderazgo de mercado de Uber y crecer dos veces más rápido en el período previo a sus ofertas públicas el año anterior.





Ed Catmull, cofundador y expresidente de Pixar, no cree que las innovaciones provengan de buenas ideas. Proviene de personas talentosas – como los cientos de animadores y productores de Pixar – que colaboran para hacer algo más grande que la suma de sus partes.



Innovación cultural

La gente de Pixar piensa que las grandes historias comienzan con un “bebé feo”, una idea aparentemente mala.

Para Catmull, el plan de una organización innovadora es una cultura fuerte arraigada en la comunicación abierta y honesta. El escenario para la innovación se establece cuando los creativos de diversos orígenes se sienten empoderados para compartir ideas que no están completamente desarrolladas y darse feedback compasivo y constructivo.

Sin una cultura de honestidad, la gente evita pedir ayuda o compartir propuestas audaces y arriesgadas. Tal enfoque puede conducir a plazos incumplidos, productos mediocres y calidad inconsistente. La gente de Pixar piensa que las grandes historias comienzan con un “bebé feo”, una idea aparentemente mala.

Sin embargo, el estudio ha producido un éxito de taquilla tras otro, desde “Toy Story” hasta “Coco”, que superan sus presupuestos al crear un entorno en el que se comparten y nutren todo tipo de ideas

Cómo Pixar construyó una cultura de creatividad

La cultura icónica de Pixar, a la que Catmull atribuye el éxito continuo de la compañía, comenzó a tomar forma durante la producción de “Toy Story”, su primer largometraje de animación.

Los directores y productores de “Toy Story” tenían una relación de trabajo única. Según Catmull, “Dado que confiaban el uno en el otro, podían tener discusiones muy intensas y acaloradas; siempre supieron que la pasión era la historia y no era personal”.

Eso dio lugar al “Brain Trust” de Pixar, un sistema de feedback por pares para directores.

En cualquier momento, los directores pueden presentar lo que tengan a un grupo de otros directores, productores y escritores, creativos de ideas afines, y obtener comentarios honestos sobre cómo van sus proyectos. Además del modelo “Brain Trust” Pixar utiliza las

“Dailies”, reuniones de estado diarias y muy rápidas usadas en metodologías ágiles, para fomentar la retroalimentación continua y generar confianza entre los miembros del equipo.

Los animadores revisan su progreso con el director al final de cada día, dejando de lado cualquier temor a presentar trabajos inconclusos.



Estas ideas ayudaron a Pixar a generar el segundo acto de “Toy Story 3”, que ganó más de \$ 1B.



Ayudó al director de “Inside Out” a ganar confianza en su visión, contando una historia desde el punto de vista de las emociones que viven dentro de la mente.



Y también ayudó a remodelar el final de “Wall-E”, una película que terminó haciendo casi 3 veces su presupuesto de producción.

Pocos estudios de cine han logrado algo parecido a la cantidad de éxito que Pixar logró bajo la batuta de Catmull. Desde 1995, Pixar ha publicado más de 20 largometrajes que han recaudado un total combinado de más de \$ 14 mil millones y han obtenido casi 40 premios de la Academia.

La clave de ese éxito ha sido la capacidad de Pixar para atraer y retener a las mejores personas, no puramente habilidades de diseño, o capacidad de narración de historias, o cualquier otro tipo de salsa secreta.

La producción inicial de “Toy Story 2”, según el propio Catmull, no salió bien. Los líderes de la primera “Toy Story” estaban ocupados en otra película, por lo que el proyecto fue retomado por otro equipo de Pixar. No fue hasta que John Lasseter,

Joe Ranft, Andrew Stanton y Lee Unkrich se reincorporaron a la producción que la película volvió a la pista.

“Nos enseñó una lección importante sobre la primacía de las personas sobre las ideas”, escribe Catmull sobre el incidente, “Si le das una buena idea a un equipo mediocre, la arruinarán; si le das una idea mediocre a un gran equipo, la arreglarán o la tirarán y llegarán a algo que funcione”.

El estudio estándar de Hollywood no piensa en términos de “equipos” de esta manera. En cambio, como escribe el cofundador de Fast Company, Bill Taylor, para la Harvard Business Review, lo que se obtiene en el modelo tradicional de Hollywood es que “las personas altamente talentosas aceptan los términos, hacen su trabajo y pasan al siguiente proyecto”. Es esencialmente un enfoque mercenario.

En Pixar, por otro lado, tienes “una compañía muy unida de colaboradores a largo plazo que se mantienen unidos, aprenden unos de otros y se esfuerzan por mejorar con cada producción”. Todo, desde la libertad creativa, el “brain Trust”, o la Universidad de Pixar, que ofrece a los empleados acceso a clases sobre todo, desde bellas artes hasta ilustración, está diseñado para promover este tipo de retención.

El resultado es que cuando los escritores o directores de Pixar tienen éxitos, no van a buscar mejor pago de otro estudio, sino que se quedan y se preparan para su próxima película de Pixar. Retención y cuidado del talento como clave de la innovación y el éxito.

05 Ejemplos y casos de reinversiones de negocio

⇒ Reinversión es adquirir una nueva actitud, tener una nueva visión estratégica para solucionar de manera operativa retos que impliquen avanzar, superar dificultades y evolucionar.

Entendiendo la reinversión en el contexto de la Covid-19

Reinventarse de cara a la “Nueva Normalidad”

La reinversión es cosustancial a los negocios. En muchos casos, para que se produzca una reinversión debe existir un elemento exterior potente que impulse el cambio de actitud y de conducta. Actualmente la pandemia Covid 19 ha impulsado una ola de reinversión que afecta a muchos aspectos de nuestra vida cotidiana y de la economía.

Si miramos al mundo empresarial, hemos visto como algunos negocios ya han tenido que reinventarse en 2020 para sobrevivir o dar respuesta a los efectos de la pandemia. Lo cierto, es que la “Nueva Normalidad” se ha alargado unos meses más, siguiendo en vigor en 2021, y seguirá presente más allá.

Algunos de los cambios que estamos viviendo son circunstanciales, pero otros son de mayor calado. Por ello, muchas empresas están repensando o reinventando su modelo y la estrategia a seguir en sus planes para los próximos años 202X.

Estamos viendo cambios competitivos importantes en muchos sectores. El objetivo no es otro que adaptarse a la realidad que viviremos, incluso cuando la pandemia esté superada.



La innovación como motor de la reinversión

Reinversión es adquirir una nueva actitud, tener una nueva visión estratégica para solucionar de manera operativa retos que impliquen avanzar, superar dificultades y en definitiva evolucionar.

Es evidente que la reinversión está estrechamente ligada con la innovación, y sus tres palancas: el cliente, la tecnología y el modelo de negocio. La actual crisis ha provocado importantes cambios en el comportamiento de los clientes y consumidores, a los que se da respuesta mediante soluciones tecnológicas y de nuevos modelos de negocio, mayoritariamente digitales.

Gamified profession

Diversas marcas se han adentrado en el campo de la gamificación y desarrollado nuevas iniciativas como el adiestramiento de empleados en entornos y situaciones virtuales.



Todos hemos oído decir que la actual realidad social ha provocado una aceleración de la transformación digital, y que hemos avanzado en meses lo que muchas empresas pensaban avanzar en 3-5 años.

Por otra parte, existen diferentes maneras de reinventarse más o menos disruptivas a partir de unos ejes concretos; podemos abordar las reinversiones desde uno solo de los ejes o desde varios. Indudablemente, cuantos más ejes se cumplan, mayor será la reinversión, y más holística será la solución.

Model-Free Runway

Diversas marcas de moda exploran el espacio virtual para promocionar sus colecciones en la era del distanciamiento social.



Virtual Malls

Los centros y bulevares comerciales virtuales también se han popularizado.



Observamos 4 ámbitos de reinversión mayoritarios que han impulsado a repensar la estrategia del negocio, frente a la crisis de la Covid-19:

- 5.1 [El auge del canal online y el e-commerce](#) 
- 5.2 [Aplicar las capacidades y know-how para hacer frente a la pandemia](#) 
- 5.3 [Buscar nuevos targets y usos](#) 
- 5.4 [Entender las nuevas necesidades del consumidor o comprador](#) 

A continuación veremos ejemplos de cómo reinventarse en cada uno de estos ámbitos inspiradores. En algunos casos implicará una profunda reinversión del negocio. **En otros, implicará repensar algunos elementos de la estrategia competitiva.**

En las páginas siguientes haremos referencia de forma resumida a multitud de iniciativas de reinversión desarrolladas por diversas marcas. Todas ellas se recogen en detalle al final de este capítulo, en la página 172.

5.1. El auge del canal online y el e-commerce

Posiblemente esta se la tendencia más evidente y con más impacto a corto plazo. Ante las restricciones de la pandemia, muchos negocios se vieron forzados a recurrir al canal online para seguir con su actividad, o han visto crecer de forma relevante sus ingresos del e-commerce.

Esta aceleración del canal online ha provocado que muchas empresas pudieran subsistir. También ha atraído nuevos usuarios a este canal y ha sido capaz de generar fidelidad, y muchas veces una relación de complicidad marca-comprador.

→ Restaurant grocery

Algunos restaurantes han empezado a vender kits de alimentos e ingredientes, así como a lanzar innovadoras iniciativas.



Alimentación

El delivery fue la fórmula de supervivencia para muchos restaurantes. En Just-Eat hubo un incremento del 200% en la adhesión de nuevos restaurantes y en Uber Eats del 15%. Este año en España se esperaba un incremento del 21,6% en el volumen de negocio de los pedidos online, esto sin contar los efectos de la pandemia.

El restaurante Decuchareo, en Sevilla, ha empezado a ofrecer comidas a domicilio para compensar los meses de clausura y las restricciones en el número de comensales. Para hacerlo posible, ha tenido que cambiar su carta para que su comida, normalmente tradicional, no se estropease antes de llegar a los domicilios.

Reinversiones en el sector de la alimentación

- Restaurantes integrados en el Delivery
- Supermercado Online
- Dark Kitchens
- Mercaurantes
- Chef a Domicilios
- Entregas instantáneas
- Click & Car

Virtual winery

Diversas marcas han lanzado experiencias de cata virtuales como acto de reinversión.



Según un informe elaborado por Asedas, la Universidad Complutense y la Autónoma de Madrid, el número de consumidores que opta por la compra online de alimentación alcanza ya el 31% de la población, una cifra que refleja la mayor cantidad de clientes que ha probado por primera vez el súper online ante las restricciones de movimiento.

Misty Cream, una empresa de helados artesanos vio como su estrategia de crecimiento basado en la apertura de franquicias se veía interrumpida por la pandemia. Decidieron usar el modelo de "Dark Kitchen" (cocinas que venden exclusivamente para entregas a domicilio) para seguir expandiéndose.

→
Virtual bar

Marcas como Budweiser o BrewDog entre otras, han lanzado experiencias de reunión social ambientadas en bares y pubs de forma telemática, así como campañas de apoyo a bares y negocios locales.



↑ Virtual crowd

Durante y tras la pandemia han surgido multitud de experiencias de clubbing y eventos online promovidas por marcas como Oculus, Michelob Ultra, NBA o Fox Sports.

Ocio y cultura

JD.com (el Amazon chino) y el sello musical Taihe Music Group se han asociado para crear una experiencia de clubbing en línea con un show de tres horas semanal. Incluye a los principales artistas y marcas de bebidas alcohólicas importadas que los espectadores pueden comprar durante el concierto y recibir en sus domicilios.

Con un 90% de los museos cerrados a causa de la pandemia, la necesidad de ofrecer un servicio virtual estaba más que presente. En [Google arts & culture](#) se encuentran 2.000 museos de 80 países con las principales exposiciones y recorridos virtuales, incluido el Museo del Prado.

Reinversiones en el sector cultural y de ocio

- Clubbing Online
- Museos Virtuales
- eSports
- Social Online Gammimg
- Eventos en realidad Virtual
- Experiencias Online (AirBnB)



Shoppable video

Hoy en día podemos comprar productos desde un vídeo. La conexión entre los contenidos y las ventas era algo inevitable.

Pulsa el símbolo play para acceder al contenido.



Retail

El Corte Inglés, el gigante de los grandes almacenes, ofrece ahora un servicio de recogida en tiendas llamado Click&Car. Si el producto que deseas comprar tiene la opción de recogida en tienda, puedes recogerlo de forma gratuita en el centro de tu elección.

Reinenciones en el sector del retail

- Live Shopping
- Shoppable Video
- Voice Shopping
- Comprador "Daigous"
- Realidad Aumentada en compras online



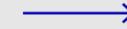
Live e-commerce

Diversas marcas han lanzado iniciativas para conectar y acompañar en directo a los clientes en el proceso de compra.



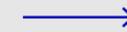
Retail pivot

Algunas marcas de moda se han lanzado a la producción de material sanitario.



Live shopping

La pandemia ha cambiado nuestros hábitos de consumo y es por ello que **las marcas han tenido que adoptar nuevas formas de promocionar y vender sus productos.**



Voice Shopping

Hace tiempo que las personas se han cansado de escribir y la interacción por voz ha comenzado a reemplazar al texto.



Comprador Daigous

Se trata de compradores intermediarios que acuden a las tiendas de lujo, detectan productos para los compradores asiáticos y realizan una subasta entre miles de seguidores a través de su teléfono móvil.



Salud y bienestar

La sobrecarga asistencial debido al Covid-19 ha animado a cientos de miles de pacientes a utilizar la telemedicina para consultar otras patologías, evitando así acudir presencialmente a centros médicos. Por eso, a pesar de su elevado coste de adopción, podemos asumir que la pandemia del coronavirus va a marcar un punto de inflexión en el uso de la telemedicina en España.

El Hospital Universitario Reina Sofía apuesta por la telemedicina como método de trabajo para la atención a determinados perfiles de pacientes y por herramientas virtuales para la formación de sus profesionales.

El coronavirus obligó al cierre de gimnasios y centros deportivos, que han lanzado clases gratuitas por internet. Con la incertidumbre provocada por esta situación, los gimnasios debían reconvertir estas clases gratuitas en un servicio de pago a sus socios que les permita generar algunos ingresos.



Los Gadget médicos como TytoCare, cuentan con un kit de herramientas médicas de evaluación y análisis de la salud portátiles, que se vinculan a una aplicación que permite realizar exámenes médicos guiados con un proveedor de atención médica, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Los gadget que se muestran permiten examinar los oídos, los pulmones, el corazón, la garganta, la piel, el abdomen y la temperatura.



Reinversiones en el sector de salud

- Telemedicina
- Fitness Streaming
- Entrenadores personales virtuales
- Terapias & Nutrición Online
- Equipos de Teleasistencia
- Equipos deportivos para el Hogar



↑ Live coaching

Productos como la Amazon's Prime Bike se lanzaron al mercado durante los meses en los que el ejercicio físico en el exterior no era posible.

5.2. Reinventarse desde las capacidades y el know-how

Algunas empresas decidieron utilizar sus capacidades y know-how para adaptarse y ofrecer productos y servicios específicos para la lucha contra la Covid-19:

- **SEAT:** de coches a respiradores asistidos
- **L'Oreal España:** de productos capilares a gel desinfectante de manos
- **Àuria:** de cosméticos a gel hidroalcohólico
- **Istobal:** de túneles de lavado de coches ha aprovechado a arcos automáticos para la desinfección de EPIs



←
De arriba abajo, de izquierda a derecha:

Bancos

Han digitalizado sus procesos, como las hipotecas, para que se puedan realizar 100% online, sin necesidad de pasar por la oficina.

SEAT

SEAT fabrica un respirador asistido con el motor adaptado de los limpiaparabrisas.

Aerolíneas

Han utilizado su infraestructura y aviones para transportar mercancías en vez de pasajeros.

Uber

Han utilizado sus vehículos y conductores para transportar paquetes, comida y productos a domicilio.

5.3. Buscar nuevos targets y usos

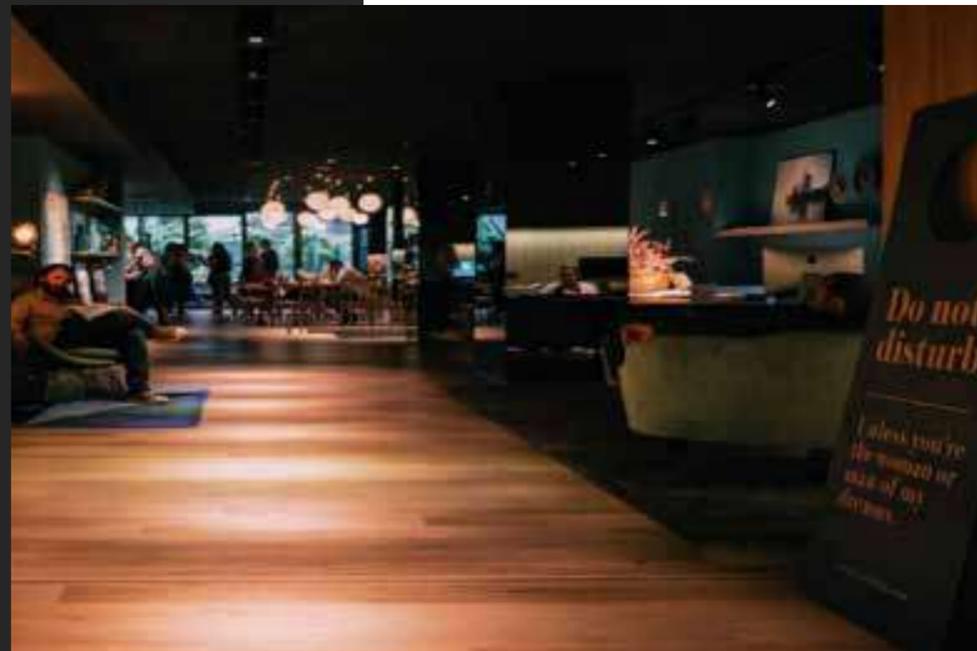
Con las medidas de confinamiento y la “Nueva Normalidad”, la demanda de muchos productos y servicios se vio reducida drásticamente en algunas categorías. También se crearon demandas muy relevantes en otras. Para compensar las fuertes caídas de la demanda de sus productos o servicios, algunas empresas han buscado nuevos usos o targets.

↓ [Espacios de Co-Working](#)
Espacios de hoteles reconvertidos en espacios de co-working.



↑ [“Minioficinas”](#)
Habitaciones de hotel reconvertidas en oficinas.

↓ [Platós de TV y Cine](#)
Espacios de hoteles reconvertidos en platós.



[Experiencias online](#)

Airbnb apuesta por ofrecer experiencias online para que los huéspedes que no pueden viajar durante la pandemia puedan pasar tiempo con las personas que habrían conocido en esos viajes. La oferta incluye una amplia gama de actividades: 10 dólares por una hora de meditación con ovejas en el Reino Unido, una sesión de fijación de objetivos de 40 dólares con un medallista de oro etc. El lanzamiento incluyó más de 50 opciones, y la compañía tiene planes de añadir “miles más” en un futuro próximo.

[Reconversión de hoteles](#)

Con un abrupto desplome del turismo, los hoteles buscan una segunda oportunidad para no morir. La reconversión de habitaciones en ‘minioficinas’ es una forma de sacar rentabilidad a sus espacios, especialmente ahora que acaba la temporada estival.

La marca de hoteles boutique Yurbban Hotels ha decidido “dar vida a sus hoteles en la ciudad” ofreciendo los Establecimientos de Barcelona como estudios para rodajes cinematográficos y de publicidad. Esta alternativa se suma a otras iniciativas que están llevando a cabo las cadenas hoteleras para hacer frente a la crisis provocada por la pandemia de coronavirus. Otros hoteles están usando sus espacios como oficinas o co-working.

Movilidad

Uber se reinventa frente a las limitaciones de movilidad. La misma tecnología que vinculaba a alguien que tenía que hacer un viaje con un conductor, ahora sirve para conectar a quienes necesitan mandar o que les traigan un artículo.

Sector aeronáutico

Las aerolíneas se siguen reinventando en medio de la pandemia y algunas como Eva Air han lanzado vuelos “a ninguna parte” que consisten en tours de unas horas despegando y aterrizando en el mismo sitio con actividades antes y durante el vuelo.

Debido al cierre de fronteras y la disminución sin precedentes de vuelos comerciales, diversas aerolíneas pasaron a transportar cargamentos, muchos de ellos de medicinas.

Startups

La reinversión, también llega a las startups. Nannyfy, un startup que funcionaba como servicio de niñeras a domicilio se han dedicado a dar clases por videollamada esta cuarentena, facturando en el mes de marzo lo mismo que durante todo el año 2019.

Sheetgo, una compañía conocida por desarrollar el primer sistema inteligente de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) ha orientado su negocio a ayudar a las empresas a identificar la manera en la que el Covid-19 las está afectando, midiendo automáticamente cómo los brotes regionales afectan a variables de la compañía como el tráfico del sitio web, los ingresos o las ventas.



Eventos de gaming

Cines reconvertidos en espacios para eventos de gaming.



Espacios comerciales, gimnasios, guarderías...

Algunos estadios de fútbol incorporan nuevos espacios para el ocio, entretenimiento, restauración, etc.



Eventos privados con streaming

Cines reconvertidos en espacios para eventos privados.



Sector de ocio y entretenimiento

Los cines están utilizando sus salas para Eventos Privados con Streamig o Eventos de Gaming.

Los estadios de fútbol, están aprovechando sus espacios para rentabilizarlos más allá del día del partido, es decir los 365 días del Año.

Con iniciativas como instalar gimnasios, guarderías, nuevos espacios comerciales, o aprovechar sus espacios exteriores para restauración y OCIO.

5.4. Entender las nuevas necesidades de seguridad del consumidor o comprador

Los cambios en el comportamiento del consumidor es uno de los muchos efectos que ha tenido la pandemia del Covid-19.

Frente a estos cambios, muchas empresas adaptan su modus operandi e instalaciones.

De entre los cambios más relevantes están los que responden a la necesidad de mayor seguridad por miedo al contagio:



- Muchos restaurantes se han renovado y han optado por sustituir las cartas tradicionales por códigos QR. Una forma eficaz de evitar el contacto físico con objetos.
- Una empresa japonesa que ha diseñado un packaging para sus platos preparados que evita un posible contacto con el virus.
- CaixaBank incrementa uso del reconocimiento facial en sus cajeros automáticos para mejorar la experiencia cliente y la seguridad ante el Covid-19.



↑ [Isolated dating](#)

Las apps de dating lanzan iniciativas para mantener el contacto en la era del distanciamiento social.



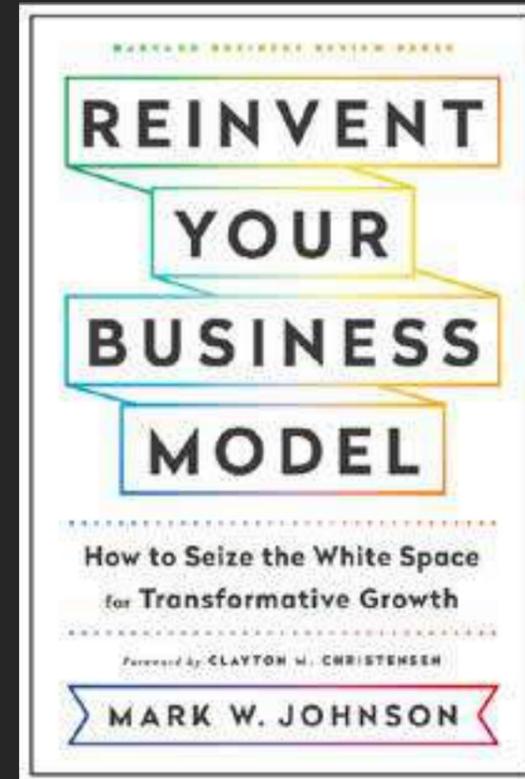
↑ [eSports nutrition](#)

Diversas marcas se adentran por otra parte en los eSports.

Adicionalmente a estos ejemplos de reinversión, hemos visto empresas que se han visto beneficiadas por tendencias de consumo y compra derivadas de la crisis sanitaria. Todos hemos oído el avance de empresas tecnológicas como Zoom, Microsoft, Amazon... que han visto su demanda crecer fuertemente.

También ha sido el caso de la venta online de los productos de cosmética de L'Oreal. O la venta de autocaravanas. Indudablemente hay empresas a las que la crisis les ha supuesto un impulso, aunque no son la mayoría.

Para muchas empresas que se ven afectadas por la covid19 la reinversión ya no es una opción; ante un reto y desafío como el que ha provocado la actual pandemia, los equipos de las empresas deben dar respuestas efectivas para asegurar la sostenibilidad del negocio.



Algunas empresas ya han puesto en marcha una primera reinversión para parar el golpe y sobrevivir. Ahora que sabemos que la Nueva Normalidad nos va a impactar durante un tiempo más, es el momento de repensar nuestro futuro.

[Los planes del año 202X deberían dar respuesta a las preguntas:](#)

- ¿Cómo vamos a reinventar nuestro negocio para asegurar su sostenibilidad?
- ¿Qué sabemos y que nos falta validar?
- ¿Cómo lo vamos a desarrollar, testar e implantar de forma ágil y rentable?



La pandemia nos ha forzado a reinventarnos, y ahora es el momento de tomar la iniciativa y de evolucionar.

Listado completo de casos identificados en este estudio

Gamified Profession



[Experiencias experimentales de realidad virtual](#)

Foundry 45 genera material único para satisfacer las diversas necesidades de los clientes



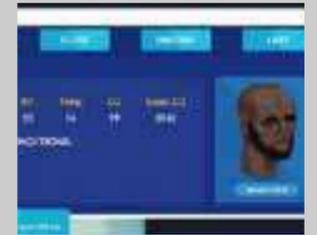
[Plataformas de participación de los empleados](#)

BurgerFi utiliza una aplicación para respaldar la capacitación, la comunicación y la participación



[Aplicaciones de entrenamiento gamificadas:](#)

La aplicación Walmart Spark City desafía a los aprendices en un entorno minorista virtual



[Entrenamiento médico gamificado](#)

Night Shift de Schell Games está diseñado para médicos de urgencias

Model-Free Runway



[Personajes virtuales que usan ropa de calle](#)

Los Sims invitan a la expresión de la moda con opciones de ropa de calle



[Pistas virtuales de ciencia ficción](#)

GCDS presenta su galería de pasarela virtual 'Fuera de este mundo'



[Espectáculos de pasarela:](#)

'Show in a Box' de JW Anderson estrena la colección SS21



[Pasarelas con marionetas](#)

Jeremy Scott optó por montar una pasarela de moda de marionetas para Moschino

Virtual Malls



[Compra Online en Ciudades](#)

Dubai Commercity es una zona franca dedicada al comercio electrónico



[Plataformas de escaparates virtuales](#)

Streetify brinda a los consumidores acceso a escaparates virtuales



[Centros comerciales virtuales](#)

La empresa de Nueva Zelanda, EPIC, lanzó un centro comercial virtual



[Centros comerciales de realidad virtual](#)

Alliance Studio debutó con un centro comercial virtual en 3D

5.1. El auge del canal online y el e-commerce

ALIMENTACIÓN

Virtual Winery



Experiencias virtuales de degustación

La degustación de vinos de Aperture Cellars viene con una sesión de cocina dirigida por un chef



Catas de vinos virtuales

ACME Fine Wines realiza catas virtuales solo con cita previa



Catas de vinos virtuales

Walsh Family Wine está organizando una serie virtual llamada DRINKWELL en Facebook



Catas de vino virtuales personalizadas

Bouchaine ofrece catas de vino de 50 minutos con tres opciones

Restaurant Grocery



Entregas de comestibles en restaurantes

Earls Restaurant + Bar ha creado su nuevo programa de entregas



Recolección de comestibles de marcas de restaurantes

Los restaurantes públicos locales ahora ofrecen la venta de alimentos básicos



Venta de productos esenciales en restaurantes

JOEY Restaurants ahora vende alimentos básicos y productos para el hogar



Restaurantes transformados en supermercados

Pai Toronto creó un nuevo mercado de alimentos con productos esenciales

OCIO Y CULTURA

Virtual Bar



Barras virtuales inmersivas

La plataforma virtual 'My Bar' de Budweiser permite a las personas visitar sus lugares favoritos



Experiencias de bares online

BrewDog Open Arms comparte concursos, rompecabezas y Cook-a-Longs



Horas felices virtuales benéficas

Molson Canadian lanzó una nueva campaña para apoyar a los bares locales



Experiencias de barra virtual



Sesiones de DJ con marca de cerveza virtual



Eventos de barra virtual

Virtual Crowd



Festivales de música virtuales

Music Lives es un evento virtual de tres días en Oculus Venues



Promociones de cerveza Virtual Crowd

Michelob Ultra lanzó la promoción Virtual Crowd con la NBA



Experiencias de fans digitales

La NBA confiará en los equipos de Microsoft para crear multitudes virtuales en los partidos



Asociaciones de espectadores representados digitalmente

Fox Sports transmitirá los juegos de la MLB con espectadores digitales

RETAIL



Shoppable video

Hoy en día podemos comprar productos desde un video. La conexión entre los contenidos y las ventas era algo inevitable



Live shopping

La pandemia ha cambiado nuestros hábitos de consumo y es por ello que las marcas han tenido que adoptar nuevas formas de promocionar y vender sus productos



Voice shopping

Hace tiempo que las personas se han cansado de escribir y la interacción por voz ha comenzado a reemplazar al texto



Comprador Daigous

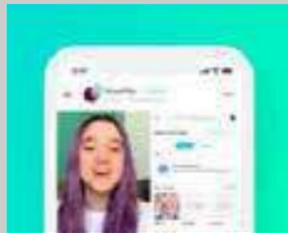
Se trata de compradores intermediarios que acuden a las tiendas de lujo, detectan productos para los compradores asiáticos y realizan una subasta entre miles de seguidores a través de su teléfono móvil

Live e-commerce



Aplicaciones de compras en vivo

HelpJess conecta a los consumidores con el personal minorista tradicional



Aplicaciones para fiestas de compras

La plataforma de compras en vivo de Dote permite a los influencers organizar eventos



Servicios de compras en vivo

Live Shopper permite a los clientes ver cómo se seleccionan a mano sus productos



Compras transmitidas en vivo

Livescale es una plataforma de comercio electrónico que muestra videos de transmisión en vivo

Retail Pivot



Anuncios inspirados en el cambio de producción

New Balance ha fabricado mascarillas para satisfacer la demanda de suministro del COVID-19



Producción de mascarillas por marcas de lujo

Balenciaga y Saint Laurent han producido máscaras quirúrgicas



Suministros médicos

El gigante minorista H&M se asoció con la UE para producir suministros médicos



Desinfectantes de grado médico para el cuidado de la piel

Nivea-Maker Beiersdorf cambia la producción para combatir el COVID-19

SALUD Y BIENESTAR Live coaching



Examen médico guiado

TytoCare, cuenta con un kit de herramientas médicas de evaluación y análisis de salud a distancia



Bicicletas estáticas conectadas

Prime Bike de Amazon es una alternativa a otras bicicletas conectadas



Portales de fitness en vivo las 24 horas

Find Fit People TV ofrece clases de fitness transmitidas en vivo y más



Entrenamiento de gimnasios en casa

El sistema de acondicionamiento físico en el hogar de Tempo comparte la guía de entrenadores de élite

5.2. Reinventarse desde las capacidades y el know-how



Bancos

Han digitalizado sus procesos, como las hipotecas, para que se puedan realizar 100% online, sin necesidad de pasar por la oficina



SEAT

Pasó de fabricar coches a respiradores asistidos



Aerolíneas

Han utilizado su infraestructura y aviones para transportar mercancías en vez de pasajeros



Uber

Han utilizado sus vehículos y conductores para transportar paquetes, comida y productos a domicilio

5.3. Buscar nuevos targets y usos



Oficinas

Los hoteles explotan sus habitaciones como oficinas



Espacios de co-working

Los hoteles utilizan y transforman algunos espacios en centros de trabajo



Platos de TV y cine

Los hoteles explotan sus espacios con la industria del entretenimiento



Eventos privados con streaming

Los cines utilizan sus salas para eventos de empresa

(viene de 5.3. Buscar nuevos targets y usos)



[Eventos de gaming](#)

Los cines utilizan sus salas para eventos de gaming

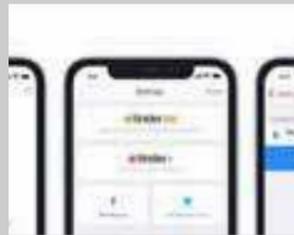


[Espacios comerciales, gimnasios, guarderías, etc.](#)

Los estadios de fútbol aprovechan sus espacios instalando gimnasios, guarderías, espacios comerciales, de restauración, de ocio, etc.

5.4. Entender las nuevas necesidades de seguridad del consumidor o comprador

Isolated Dating



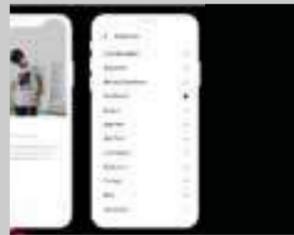
[Aplicaciones de citas seguras a distancia](#)

La función Tinder Passport ahora está disponible para todos



[Aplicaciones de citas de autoaislamiento](#)

Quarantine Together ayuda a las personas a conectarse de forma segura desde la distancia



[Aplicaciones de citas aptas para cuarentena](#)

Feeld ayuda a los usuarios de la aplicación a conectarse de forma remota



[Video-citas desde las apps](#)

Las llamadas de voz y videollamadas de Bumble ayudan a las personas en el chat



[Talleres de bienestar en aplicaciones de citas](#)

La aplicación de citas #Open ha creado 'Iso-Dating 101'

eSports Nutrition



[Campañas de eSports Performance](#)

KFC lanzó un falso documental dirigido a los jugadores



[Chicles eSports](#)

El Razer RESPAWN By 5, es un chicle que ofrece un impulso al rendimiento mental



[Suplementos de salud para eSports](#)

The Genius Gamer Elite, es un suplemento nootrópico para jugadores de e-Sport



[Colaboraciones de eSports centradas en la nutrición](#)

La asociación de Nordavind y Bodylab potencia el rendimiento



[Geles potenciadores para jugadores](#)

In Game Booster cuenta con vitamina A y aminoácidos para energizar a los jugadores

06 Hacia el modelo de negocio de suscripción

→ Mucho antes de internet, la gente pagaba suscripciones a servicios como periódicos y entrega de leche. Pero adoptar e implementar nuevos modelos de negocio de suscripción ha sido históricamente difícil para las empresas.



6.1. El auge de la economía de suscripción



Durante décadas, uno de los mayores desafíos de los modelos de suscripción fue simplemente cobrar pagos. Las empresas carecían de infraestructura suficiente para cobrar pagos recurrentes de miles, o incluso millones, de clientes.

Hoy en día, las plataformas de pagos digitales como [PayPal](#), [Stripe](#) y [WePay](#) han hecho posible configurar y procesar pagos recurrentes sin la inversión masiva de mano de obra que una vez se requirió.

Mientras tanto, las plataformas de análisis como [Zuora](#), [ProfitWell](#) y [Recurly](#) han dado a las empresas una mejor visión del comportamiento del consumidor, que las empresas pueden usar para perfeccionar sus modelos de suscripción con el tiempo.

En cuanto al lado de los productos físicos, los avances en la logística, mejor ejemplificados por [Amazon](#), han hecho que sea más eficiente y rentable enviar productos de manera confiable y a escala.

Estos desarrollos de infraestructura han hecho que los modelos de negocio de suscripción sean cada vez más factibles, pero la viabilidad por sí sola no puede explicar las cifras de crecimiento que ha visto la economía de la suscripción. Para entender eso, es importante examinar el atractivo que el modelo de suscripción tiene para las empresas y los clientes a los que sirven.

Un modelo atractivo para las empresas: predecible, ingresos recurrentes y conocimiento del cliente

Una vez que una empresa ha comenzado a adquirir suscriptores y tiene una visión sólida de métricas como el valor de vida útil del cliente y la tasa de abandono, las empresas de suscripción se vuelven fáciles de rastrear y predecir. Debido a que se basan en pagos recurrentes, los modelos de suscripción ofrecen una fuente de ingresos más segura con la que los líderes empresariales pueden contar para fines de planificación estratégica e inversión.

Los modelos de suscripción también pueden ofrecer información más profunda de los clientes. Cuando las interacciones con los clientes se limitan a compras únicas, es difícil desarrollar una comprensión matizada de los comportamientos y preferencias de los consumidores. Pero cuando las empresas tienen relaciones continuas con sus clientes, pueden mantener el contacto y obtener información más profunda sobre cómo los clientes interactúan con los productos. Esos conocimientos se pueden utilizar para diseñar una amplia gama de opciones comerciales, desde modificaciones de productos existentes, nuevos productos hasta decisiones de marketing.

Los consumidores tienden a quedarse con un servicio de suscripción una vez que se han registrado. Como señala el Business Angel Eric Stromberg: “La suscripción es un modelo de negocio eficaz porque crea un entorno en el que el comportamiento predeterminado del cliente es la retención, en lugar de uno en el que el comportamiento predeterminado es la renovación”.

Hay cierta controversia sobre esta idea: la renovación se menciona como un riesgo de suscripciones tan a menudo como la retención se identifica como un beneficio. Pero para las empresas con un modelo de negocio por suscripción que encajan el producto y el mercado pueden provocar con éxito la obsesión del cliente, y con ello, poder contar con suscriptores que se convierten en clientes a largo plazo. Esto se convierte en un gran beneficio para estas organizaciones.

Los modelos de suscripción también pueden ofrecer información más profunda de los clientes



Es un modelo atractivo para los clientes: coste, conveniencia y personalización

Para los consumidores, los modelos de negocio de suscripción abordan las necesidades prácticas y prometen una mayor simplicidad.

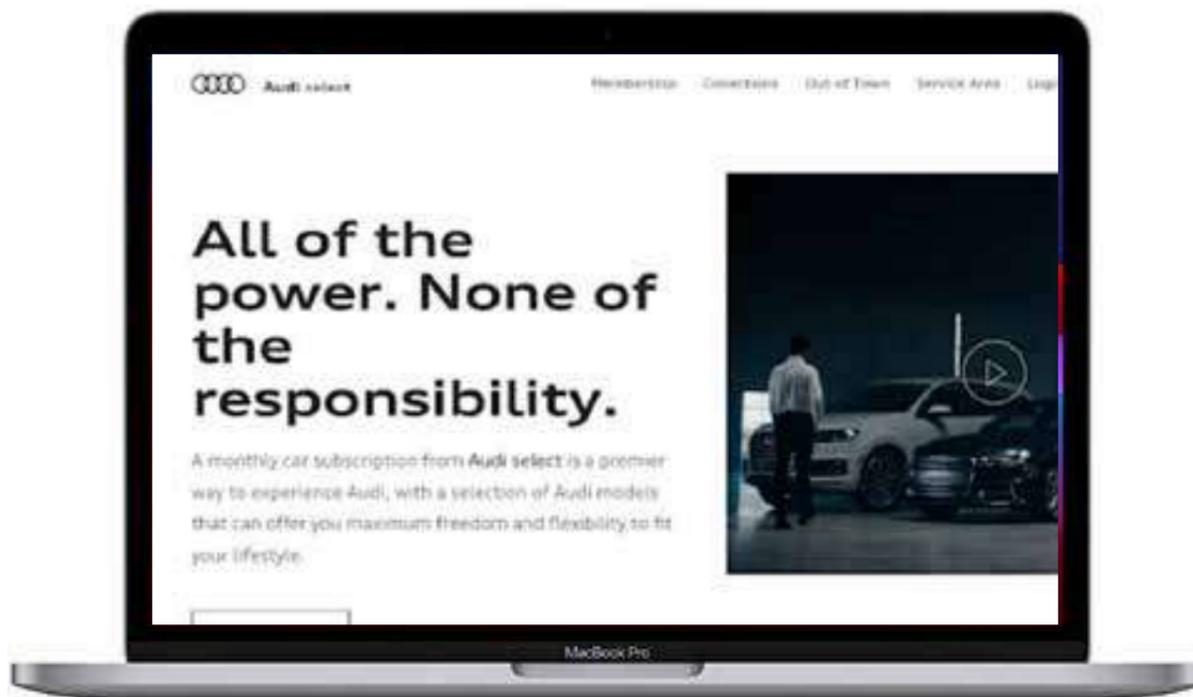
En primer lugar, está el coste. Los consumidores de hoy en día tienen más demandas en sus presupuestos que nunca antes, ya que los gastos de gran coste, como la vivienda, la atención médica y la educación, continúan aumentando más rápido que el crecimiento de los salarios. Para muchos tipos de bienes, una cuota de suscripción mensual es más accesible que un gasto único más alto.

A continuación, hay comodidad. A medida que los consumidores buscan formas de simplificar sus vidas, la naturaleza de “establecer y olvidar” de los servicios de suscripción puede ayudarlos a hacerlo.

Los modelos de suscripción también pueden ofrecer variedad. En lugar de ver las mismas películas repetidamente, los usuarios de Netflix tienen una biblioteca de miles de películas. En lugar de decidir qué coche comprar, las personas con suscripciones de alquiler de coches pueden conducir todo tipo de vehículos diferentes. Los modelos de suscripción dan a los clientes la sensación de poseer muchos productos diferentes sin el coste, la responsabilidad y el desorden de comprarlos realmente.

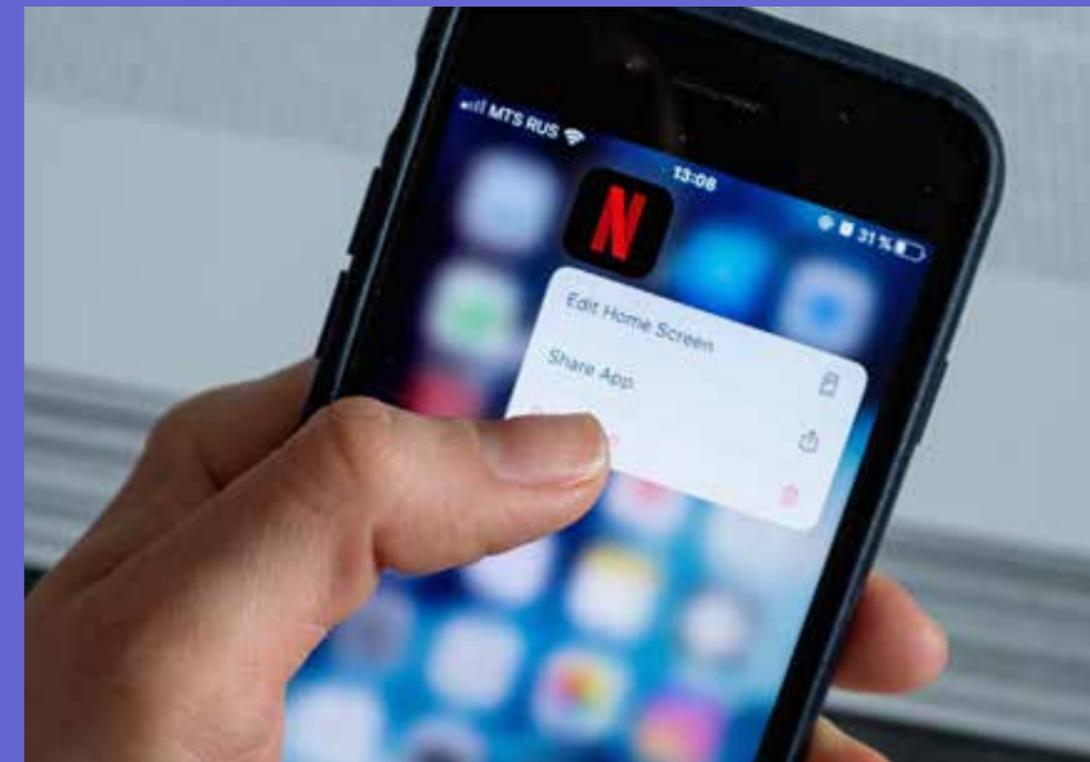
Por último, los modelos de suscripción pueden proporcionar una mayor personalización. En los últimos años, la personalización, el análisis y la selección de contenidos se han convertido en las principales tendencias de consumo. Con estructuras de precios escalonadas y recomendaciones personalizadas, los modelos de suscripción pueden permitir a los consumidores elegir el nivel de servicio que satisfaga sus necesidades personales, ni más ni menos.

El eslogan en el sitio web del servicio de suscripción de Audi captura este atractivo: “Todo el poder. Ninguna de las responsabilidades”. Los modelos de negocio de suscripción ofrecen a los consumidores la promesa de una cosa menos de la que preocuparse.



6.2.

Desafíos del Modelo de Suscripción



Si bien los negocios de suscripción están disfrutando de una popularidad sin precedentes, el modelo está lejos de ser a prueba de balas. Las luchas de alto perfil como MoviePass y Blue Apron sirven como recordatorios de que muchas cosas pueden salir mal con un modelo de negocio de suscripción si el producto, los precios, el posicionamiento y los incentivos no están alineados.

Gestión del abandono o “churn rate”

La compra repetitiva es uno de los beneficios clave de adoptar un modelo de negocio de suscripción. Pero como ilustran las luchas del servicio de kit de comida por suscripción Blue Apron, eso no siempre está garantizado.

Blue Apron fue una de las primeras historias de éxito en la economía de las suscripciones, pero comenzó a flaquear públicamente después de su oferta pública inicial (IPO) de 2017 debido al desgaste de los clientes. Blue Apron se encontró en lo que un artículo de Harvard Business Review llamó una “customer acquisition treadmill”, es decir, que iba perdiendo a los clientes en grandes cantidades y gastando constantemente más dinero para reemplazar sus pérdidas con nuevos clientes.

El “Churn rate” o Tasa de cancelación varía de un segmento a otro dentro de la economía de suscripción, oscilando entre el 4,79% y el 10,54%, dependiendo de la industria, según datos de Recurly. Pero con los planes de suscripción de mes a mes que son fáciles de cancelar, es un riesgo que las empresas que consideran el modelo deben abordar.



Luchando contra la competencia

Otro desafío que enfrentan las empresas en la economía de la suscripción es el gran volumen de opciones de suscripción que existen. En una encuesta de 2019 realizada por Fetch, el 75% de los encuestados informó que la variedad de opciones dificultaba la elección de una suscripción, mientras que el 40% declaró que planeaba reducir el número de servicios de suscripción a los que se suscribieron.

“Los consumidores se apresuran a cancelar los servicios que no ofrecen una experiencia superior, por ejemplo, debido a la mala calidad del producto, la insatisfacción con el surtido o la falta de valor percibido”.

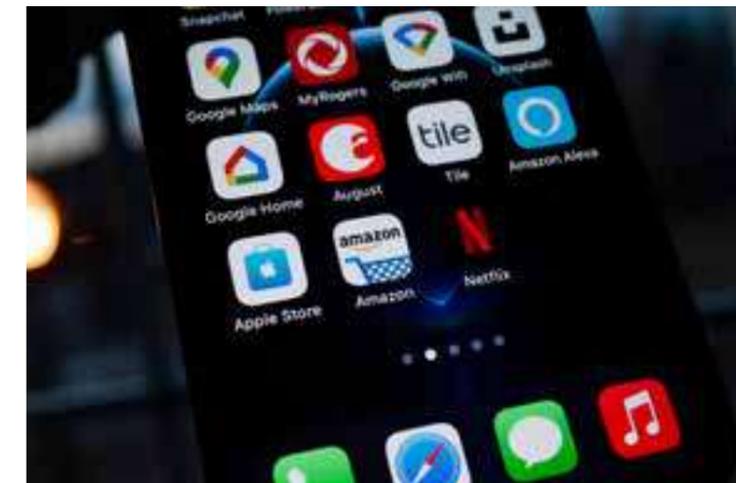
En los primeros días del video por suscripción, Netflix era un gigante en su mayoría indiscutido en el espacio con Hulu en un cómodo y distante segundo lugar.

Pero a medida que las principales marcas y redes de medios, incluidas Disney, Apple, Facebook, CBS, NBC e incluso Amazon Prime, han lanzado sus sombreros en el ring de transmisión, el espacio se está volviendo rápidamente más concurrido, lo que lleva a la frustración de los consumidores que se sienten abrumados por la elección y la intensa competencia entre las plataformas que compiten por alojar el contenido más solicitado.

Algunos analistas de la industria están comenzando a advertir sobre la fatiga que provocan las suscripciones, especulando que es posible que los Consumidores no tengan o no quieran gastar su dinero en todos los players del sector, y que por tanto

los consumidores comenzarán a dejar un servicio de suscripción en favor de otro.

El fenómeno ya puede estar en marcha: una compañía de investigación estimó que hasta 1 millón de suscriptores de Netflix cancelaron su suscripción tras el lanzamiento del Q4'19 del servicio de streaming de Disney, Disney+.



Equilibrio de rentabilidad y accesibilidad

Las empresas que operan con modelos de suscripción deben encontrar el equilibrio adecuado entre la accesibilidad y el atractivo para los consumidores, por un lado, y la rentabilidad, por otro.

Un fallo de estrategia en este frente es el servicio de entradas de cine por suscripción MoviePass. La compañía aumentó su base de clientes a más de 3 millones de suscriptores al prometer entradas de cine ilimitadas por una tarifa mensual fija. Luchó por cumplir esa promesa de manera rentable, cerrando finalmente en septiembre de 2019.

Las luchas de MoviePass son un caso de estudio de lo que sucede cuando el éxito de un servicio de suscripción depende de que los clientes no lo usen. Como explica Rafat Ali, fundador y CEO de Skift:

“La economía de suscripción funciona porque están apostando a que la gente no lo use tanto. Si la utilización es muy alta, eso afectará sus márgenes”.

6.3. 5 Industrias que utilizan el Modelo de Suscripción



AUTOMÓVILES

Los fabricantes de equipos (oems) recurren a las suscripciones para adaptarse a las realidades de los cambios en los hábitos de consumo



La prominente periodista de tecnología Kara Swisher publicó un artículo de opinión en el New York Times proclamando que “Poseer un automóvil pronto será tan pintoresco como poseer un caballo”. La evidencia para apoyar esa afirmación está creciendo: la propiedad de automóviles privados disminuyó a nivel mundial por primera vez en 2018. Para cada vez más personas, la propiedad de automóviles no es una necesidad diaria de la misma manera que lo fue para las generaciones anteriores.

Frente a este cambio de paradigma, las compañías de automóviles están adoptando el espíritu de “uso en lugar de propiedad” para ofrecer a los suscriptores suscripciones todo en uno que incluyen seguros, asistencia en carretera, mantenimiento y el automóvil en sí por una tarifa mensual.

Poseer un automóvil pronto será tan pintoresco como poseer un caballo



El auge de los servicios de automóviles por suscripción se produce en un punto de inflexión para la industria automotriz. El coste es un factor probable en la disminución: el precio promedio de un automóvil nuevo en los Estados Unidos alcanzó un récord de \$37,401 en 2019. El aumento de la urbanización también desempeña un papel, ya que más consumidores, en particular los más jóvenes, optan por vivir en áreas metropolitanas con abundantes alternativas a la propiedad de automóviles.

Sin embargo, el acceso a los automóviles sigue teniendo su atractivo, y un número creciente de compañías de automóviles están aprovechando los modelos de suscripción para satisfacer esa demanda.

Una de las primeras compañías en hacer esto fue Zipcar. Fundada en 2000, Zipcar permite a los miembros reservar vehículos bajo demanda por \$ 7 por mes, más una tarifa por hora para cada unidad individual. Las compañías de alquiler de automóviles tradicionales Hertz y Enterprise también han introducido servicios de automóviles por suscripción como una forma de expandirse más allá de su caso de uso principal de alquileres de viajes a corto plazo.

Los OEMs de automoción también están probando modelos de suscripción. Audi, BMW, Cadillac, Jaguar Land Rover, Mercedes-Benz y Volvo han introducido modelos basados en suscripción. Estos programas pueden ofrecer a las empresas una manera de sacar la mercancía no vendida mientras generan algunos ingresos.

Pilotar un producto de suscripción puede ayudar a los OEM a afinar sus modelos de negocio en previsión de la llegada de vehículos autónomos, que muchos en la industria esperan que se utilicen en flotas propietarias antes de que se utilicen como vehículos de propiedad personal.

La conclusión: El cambio hacia un modelo de negocio por suscripción en la industria del automóvil ilustra cómo puede ayudar a las empresas tradicionales a adaptarse a los hábitos y preferencias cambiantes de su mercado objetivo. Los consumidores no están comprando automóviles con tanta frecuencia, por lo que los OEM están evolucionando para interactuar con los consumidores de una manera nueva.

El enfoque de la industria automotriz para las suscripciones también ilustra el poder de los precios todo en uno. Prácticamente todas las compañías de automóviles que buscan modelos de suscripción ofrecen suscripciones con todo incluido, agrupando la asistencia en carretera, el mantenimiento, el seguro y el acceso al automóvil en sí en un pago mensual, y eliminando la necesidad de que los consumidores administren esos componentes individualmente a través de proveedores adicionales.

El enfoque de la industria automotriz para las suscripciones también ilustra el poder de los precios todo en uno.

AEROLÍNEAS

Las suscripciones recompensan la lealtad con conveniencia



Las compañías de viajes que recurren a modelos de suscripción pueden ofrecer un par de propuestas de valor diferentes: los modelos de suscripción pueden hacer que los viajes sean más baratos para los viajeros frecuentes, pero el beneficio más atractivo puede ser ahorrar tiempo.

Por ejemplo, para los viajeros frecuentes por negocios, para los cuales el tiempo es un recurso caro y escaso, la promesa de pasar menos tiempo en los aeropuertos puede justificar una suscripción costosa.

Surf Air se presenta como el “club de viaje aéreo privado” de California, ofreciendo a los miembros vuelos ilimitados en sus aviones privados por \$ 1,950 / mes, y afirma ser un servicio más eficiente que los vuelos comerciales.

Otra compañía que busca eliminar la molestia de los viajes aéreos con un servicio de suscripción es FlyLine, que se centra en ahorrar dinero a los suscriptores en billetes. Por una suscripción Básica de \$ 49.99 por año o una suscripción Premium de \$ 79.99 por año, FlyLine promete “ofertas de vuelos extraordinarias que no puede encontrar en ningún otro lugar”. La compañía informa que sus clientes ahorran un promedio de 10-15% en reservas nacionales de múltiples operadores, y de 20-60% a nivel internacional. Surf Air y Flyline también pueden tener como objetivo simplificar la elección, ahorrando a los clientes leales de tener que buscar ofertas en múltiples sitios web o aerolíneas.

Las principales aerolíneas comerciales también están introduciendo servicios de suscripción, a menudo en un intento por aumentar la retención y lealtad de los clientes.



Delta presentó SkyMiles Select, un “paquete de beneficios de viaje” de \$ 59 por año que ofrece a los suscriptores beneficios, incluidos vales de bebidas y embarque prioritario, con la promesa de espacio garantizado en el compartimiento superior. Como señala un experto de la industria de viajes, la oferta parece estar dirigida a “Average Joes y Average Janes” (hombres y mujeres de clase media estadounidense) que vuelan varias veces al año, con el objetivo de incentivar a estos viajeros a seguir eligiendo Delta para sus vuelos.

United, JetBlue y Southwest también ofrecen suscripciones, con ventajas como el embarque prioritario y el acceso a al compartimento superior.

La expansión de los servicios de suscripción de aerolíneas muestra que los modelos de suscripciones no tienen que ofrecer solo ahorros de costes para ser atractivos. La comodidad y la conveniencia, como ahorrar tiempo en los aeropuertos o hacer que volar sea un poco más cómodo en el caso de las ofertas de aerolíneas comerciales, pueden tener tanto o incluso más peso

con los clientes si la mejora general de su experiencia es lo suficientemente significativa.

FITNESS EN EL HOGAR

Personalización en todos los sentidos

Las suscripciones no son exactamente nuevas en el mundo del fitness: los gimnasios se han tenido planes de contratación mensuales y anuales durante décadas. Pero en la era digital, los programas de acondicionamiento físico por suscripción que permiten a los clientes entrenar en sus propios hogares se están volviendo más populares.

El fitness está emergiendo como una prioridad en una cultura que enfatiza la importancia del bienestar y el autocuidado, pero a medida que las obligaciones personales y profesionales continúan aumentando, las personas buscan optimizar su estilo de vida. Los programas de entrenamiento en el hogar ofrecen una solución que permite a los consumidores hacer ejercicio cuando quieran, como quieran, yendo más allá de una cinta de correr en casa o un video de ejercicios con ofertas como clases digitales interactivas o entrenamiento remoto individual.

Los modelos de suscripción también permiten a las marcas llegar a los consumidores en ciudades más pequeñas y regiones menos pobladas, donde los gimnasios físicos de alta gama como SoulCycle o Equinox podrían no ser accesibles.



Peloton es el jugador más destacado en el emergente espacio de suscripción-fitness. La compañía combina las ventas únicas de productos de sus bicicletas y cintas de correr con una suscripción de \$ 39 / mes para el acceso continuo a una biblioteca de contenido relacionado con el entrenamiento. Según los documentos de oferta pública presentados en 2019, Peloton había vendido 577,000 de sus "Productos de Fitness Conectados" a junio de 2019, pero vendió 1.4 millones de suscripciones a sus servicios.



Otras marcas en el espacio del fitness están siguiendo los pasos de Peloton, combinando hardware de alta gama, con suscripciones continuas para acceder al contenido.

Por ejemplo, Mirror combina su espejo inteligente de US\$1.500 con una suscripción continua. Al igual que Peloton, Mirror pone mucho énfasis en la comodidad y la personalización, ofreciendo la capacidad de personalizar los entrenamientos en función de las preferencias y objetivos personales. La compañía, que comenzó a vender su producto en septiembre de 2018, ha recaudado 72 millones de dólares a una valoración de 300 millones de dólares, y cuenta con Lululemon entre sus patrocinadores.

Tonal aplica este modelo al entrenamiento con pesas, combinando un sistema de pesas digital y una pantalla interactiva con una biblioteca

de entrenamientos personalizados disponibles por una suscripción de \$ 49 / mes. Tonal cerró una ronda de financiamiento de la Serie C de \$ 45M en abril de 2019. Si bien el precio de productos como Peloton y Mirror puede parecer prohibitivo, sus costes pueden terminar siendo más bajos que los de las clases boutique a largo plazo, por ejemplo, una clase soulcycle cuesta 36\$ mientras que la bicicleta estática y la membresía de transmisión de Peloton es de \$ 97 por mes.

Y no todas las marcas de fitness basadas en suscripción requieren compras iniciales considerables. Daily Burn ofrece a los suscriptores una biblioteca de contenido de video fitness por \$ 15- \$ 27 por mes, dependiendo del programa. Aplicaciones como Glo y CorePower aplican el modelo de suscripción al yoga y pilates. Aaptiv adopta un enfoque de solo audio, ofreciendo más de 2,500 clases por \$ 14.99/mes.

La explosión de los negocios de suscripción en el espacio de fitness subraya lo importante que es la experiencia para una marca de suscripción exitosa.

Compañías como Peloton y Mirror ponen mucho énfasis en la personalización porque reconocen que esto mantendrá a los clientes comprometidos y ayudará a combatir la rotación.



GAMMING

El poder de la variedad



El año pasado, GameSpot bautizó 2019 como el “Año de las Suscripciones” para la industria de los videojuegos. A medida que la conectividad de banda ancha y la tecnología de transmisión han mejorado, [millones de jugadores han comenzado a jugar a través de servicios de suscripción, pagando una tarifa mensual por el acceso a una variedad de juegos en lugar de comprar títulos individuales directamente.](#)

[En un ecosistema digital, el concepto de poseer un videojuego tiene cada vez menos sentido:](#) cuando los juegos se compran y

se transmiten a través de Internet, no hay un producto físico que poseer en primer lugar. Las suscripciones pueden ofrecer a los jugadores variedad y novedad, al tiempo que permiten a las plataformas y editores mantener el control de sus productos.

Como señala el Dr. Daniel Joseph, un académico especializado en la economía de las tiendas de aplicaciones digitales: “Las suscripciones dan a los propietarios de plataformas mucho poder. Les permite tener el control de la distribución”.

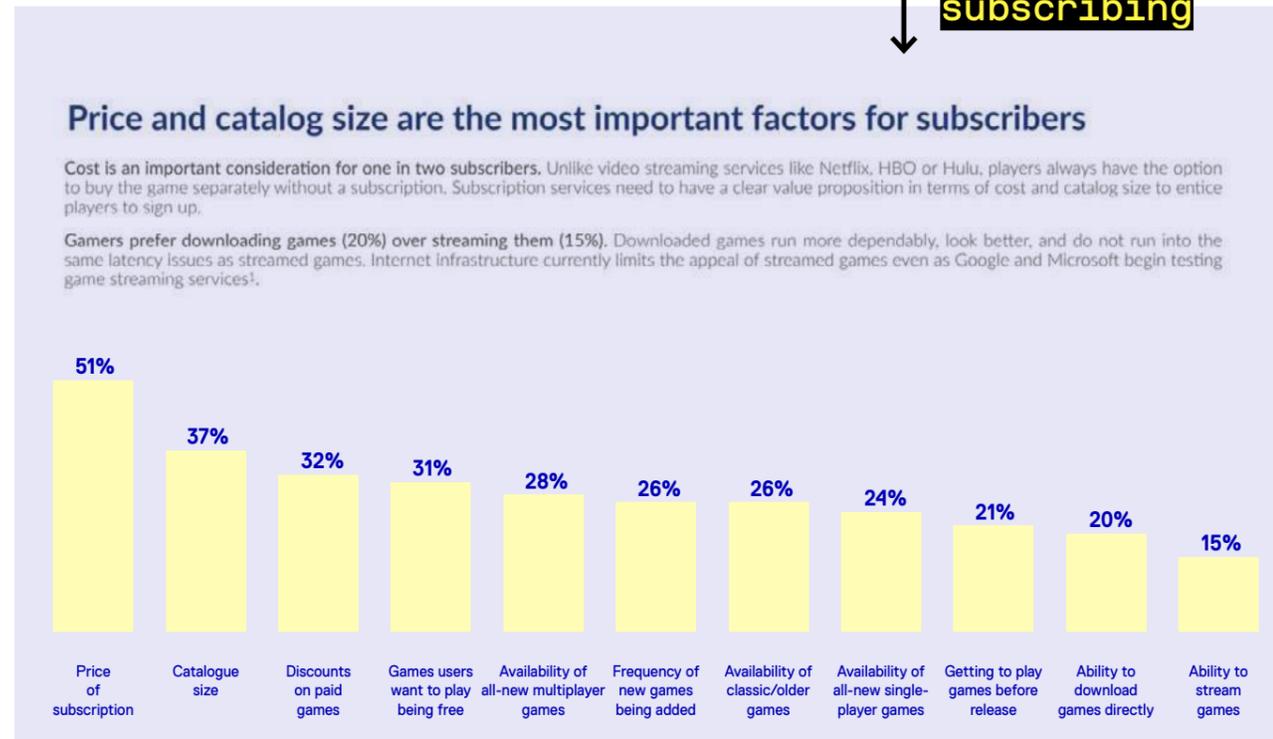
[La preocupación de que cambiar a un modelo de suscripción perjudicaría el tiempo medio de juego de los títulos individuales ha demostrado ser infundada.](#) De hecho, los suscriptores pasan 4 veces la cantidad de tiempo, 3 veces la cantidad de dinero y juegan 2.5 veces el número de juegos en comparación con los jugadores no basados en suscripción, según The Gamer.

El modelo ha beneficiado particularmente a los editores más pequeños y a los creadores de juegos independientes, ya que es más probable que los suscriptores se arriesguen a probar un juego que no habrían comprado de otra forma.

La mayoría de creadores de consolas de videojuegos han lanzado servicios de suscripción en los últimos 3 años:

Xbox Game Pass ofrece a los suscriptores acceso a más de 100 juegos por \$ 10 por mes. Microsoft no ha revelado el número total de suscriptores desde que lanzó el servicio en 2017, pero algunos informes colocan a los jugadores mensuales hasta 9.5M, y el 30% de los ingresos totales de Xbox.

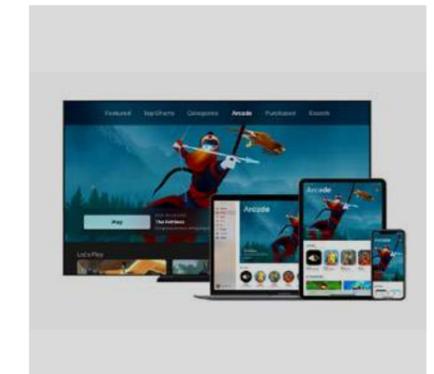
Factors when subscribing



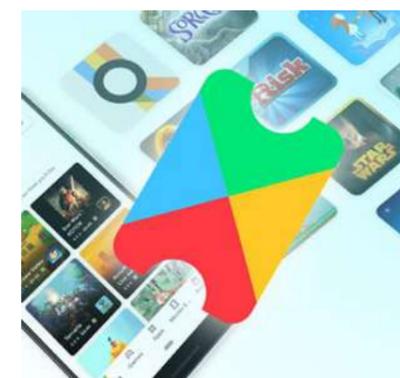
PlayStation Now tiene una biblioteca de 650 juegos disponibles por \$9.99 por mes o \$59.99 por año. Sony situó el número de suscriptores de PlayStation Now en 1M a finales de octubre de 2019, un aumento del 40% con los 700.000 suscriptores de 6 meses antes.



EA Access ofrece a los suscriptores pruebas tempranas y un 10% de descuento en las compras. Las estimaciones sitúan el número total de suscriptores para el acceso a EA en 5M en PC, Xbox One y PS4. Incluso las principales compañías de tecnología que no son conocidas por los juegos están siguiendo su ejemplo.



En septiembre de 2019, Apple presentó su propia suscripción de juegos, Apple Arcade, que solo se puede jugar en hardware de Apple y tiene una selección compuesta casi en su totalidad por juegos exclusivos.



El mismo mes, Google presentó Google Play Pass, que otorga a los suscriptores acceso a más de 350 juegos por \$4.99 por mes.



O por ejemplo, plataformas como Amazon, han pasado de la suscripción de películas a música y a videojuegos, convirtiéndose en todo un ecosistema de suscripción del entretenimiento.

El éxito de los modelos de negocio de suscripción en los juegos pone de relieve lo poderosas que son las propuestas de valor de selección y variedad para los consumidores. El atractivo de la capacidad de descubrir y probar una variedad de juegos sin la carga financiera de tener que comprarlos todos individualmente es exactamente donde prospera el modelo de negocio de suscripción.

EDUCACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Satisfacer las necesidades continuas de los clientes



Con la evolución de la economía a un ritmo acelerado, los trabajadores se enfrentan a una mayor presión para actualizar sus habilidades para permanecer en un mercado laboral cada vez más global.

En una encuesta realizada por West Monroe Partners, el 55% de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación:

“Necesito aprender nuevas tecnologías para seguir siendo competitivo con mi conjunto de habilidades”. 24% de los encuestados en la misma encuesta dijeron que “El conjunto de habilidades necesarias en mi rol se está volviendo más complejo”.

Durante décadas, eso significó volver a la escuela para un curso de reciclaje o formaciones avanzadas. Pero con los costes de la educación superior aumentando y la deuda estudiantil ya en un máximo histórico, los profesionales y los empleadores están buscando modelos alternativos para la educación y la capacitación. El modelo por suscripción puede ser una opción viable para cubrir estas necesidades.

Codecademy, una plataforma virtual que enseña programación, ofrece muchos de sus cursos de forma gratuita; sin embargo, una suscripción al servicio Pro de la plataforma ofrece a los estudiantes una experiencia de aprendizaje más enfocada que incluye contenido exclusivo.

Quizás el mayor jugador en suscripciones para el desarrollo profesional es LinkedIn. La red social para profesionales adquirió la startup de e-learning Lynda en 2015 por \$ 1.5B y la rebautizó como LinkedIn Learning. Por \$ 19.99 a \$ 29.99 por mes, los suscriptores de LinkedIn Learning pueden elegir entre más de 15,000 cursos “de negocios, tecnología y creatividad” dirigidos por expertos.

codecademy / PRO

The **Easiest** Way to Learn to Code

Unlock Codecademy's premium features and get where you're going, faster.

[Upgrade Now](#)

On a team? Explore [Codecademy for Business](#)

- Members-Only Content**
Learn more with exclusive courses, quizzes, and extra practice content.
- A Step-by-Step Roadmap**
Paths show you where to start and what to learn next to reach your goal.
- Real-World Projects**
Build real, portfolio-ready projects from the ground up.
- Community Support**
Connect with other Pro members to collaborate, share resources, and more.

LinkedIn también se asocia directamente con las empresas para ofrecer cursos de LinkedIn Learning a los empleados. El sitio web de la compañía informa que el 78% de las compañías fortune 100 ofrecen LinkedIn Learning.

Otras compañías que ofrecen aprendizaje como servicio son por ejemplo, la plataforma de coaching para empleados Bravely, la plataforma educativa en línea Coursera (que ahora ofrece licenciaturas) y la startup “unicornio” Duolingo, para el aprendizaje de idiomas, que ofrece una versión premium de su aplicación por un cargo mensual.

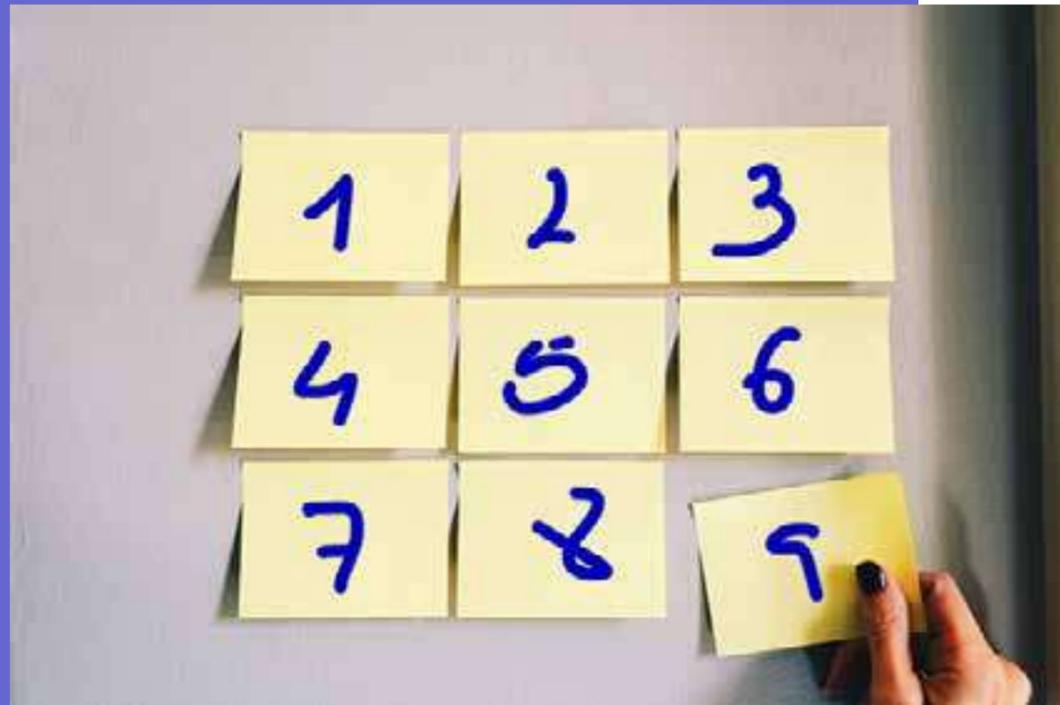
[No todas las empresas de suscripción en el espacio de e-learning se centran únicamente en el desarrollo profesional.](#)

Por \$ 15 / mes, MasterClass ofrece a los suscriptores la oportunidad de aprender una variedad de habilidades de los mejores profesionales en su campo. Además de los cursos orientados a la carrera profesional y los negocios, las clases incluyen escribir guiones de televisión con Shonda Rhimes, cocinar con Gordon Ramsay o aprender a jugar al tenis con Serena Williams.

La expansión del modelo de suscripción en el espacio de desarrollo profesional muestra cómo las suscripciones funcionan bien para las industrias donde los clientes necesitan un servicio continuo. Las empresas necesitan ser capaces de capacitar a nuevos empleados continuamente, y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional para los empleados, esto se ha demostrado que es esencial a la hora de retener y captar talento. Con un modelo de suscripción, ese servicio está “siempre activado”.



6.4. Lecciones de la expansión de la economía de suscripción



Las empresas, que hemos visto en los ejemplos anteriores, que han tenido éxito con el modelo de suscripción, han aprovechado los principios de la economía de suscripción que van mucho más allá del precio. Estas son algunas de las cosas más importantes que nos enseñan:

Recuperar o volver a involucrar a los clientes:

Varias de las empresas e industrias vistas anteriormente, muestran que agregar un modelo de suscripción puede ayudar a que los clientes que huyen vuelvan al redil, o aumentar el compromiso cuando una audiencia está flaqueando. Las compañías de automóviles están utilizando suscripciones para retener a los conductores, en lugar de a los propietarios; y los editores de juegos están utilizando suscripciones para ampliar el pago por sus juegos, incluso si ya no compran los juegos directamente. Para aquellos preocupados de que los consumidores más jóvenes en particular estén huyendo de su industria, explorar un modelo de suscripción como un medio para cambiar la forma en que se involucran con la marca, bien podría valer la pena intentarlo.

Generar sinergias entre las partes interesadas

En muchas empresas están encontrando éxito mediante el uso del modelo de suscripción para equilibrar los intereses entre múltiples comunidades de partes interesadas: empleadores y empleados; proveedores de atención médica y pacientes; o jugadores y editores de juegos. Vale la pena considerar qué otros sectores presentan un equilibrio similar a alcanzar, para explotar este tipo de modelo de negocio.

No todo el valor es visible:

En los negocios de suscripción basados en productos, así como en el paradigma tradicional de compra-venta, el intercambio de valor por valor es claro: pague dinero, obtenga el producto. En la economía de suscripción basada en servicios, esa dinámica no siempre es tan simple. Como muestra la implementación de suscripciones en viajes aéreos o videojuegos, a veces solo el conocimiento de que el servicio está allí vale la pena el precio de la suscripción. Cada una de estas empresas promete un servicio además de algún beneficio práctico o psicológico de orden superior, ya sea ahorrando tiempo con los viajes aéreos, eliminando el esfuerzo y la responsabilidad de poseer un automóvil o proporcionando una mayor selección de bienes.

6.5. ¿Qué es lo próximo en las suscripciones de servicio?



La economía de suscripción está creciendo, y las oportunidades que presenta no se limitan solo a los productos SaaS y las cajas de suscripción. A medida que la lógica de la economía de suscripción continúa expandiéndose a nuevas industrias, es probable que veamos aún más verticales que adopten modelos de suscripción de servicios en los próximos años:

Cuidado de personas mayores:

A medida que la generación del Baby Boom envejece, garantizar su comodidad y cuidado es un problema creciente, tanto personalmente como para la economía en general. El servicio “Nietos bajo demanda” ya conecta a los adultos mayores con estudiantes universitarios para obtener ayuda con el transporte, las tareas y la tecnología bajo demanda, mientras que Umbrella se centra en la ayuda en el hogar. Estas empresas y otras podrían introducir modelos de suscripción como una forma de garantizar un servicio en el entorno de la “Silver Economy”.

Camping:

Los ingresos de las ventas de equipos de campamento superaron los \$ 2.5B en 2018. Pero en el espíritu de “acceso, no propiedad”, la introducción de un modelo de suscripción podría ayudar a la industria a expandir su alcance aún más allá, hasta aquellos que quieren disfrutar de la experiencia de acampar, pero no están dispuestos o no pueden comprar equipos propios.

Acampar es particularmente popular entre los millennials, que ya son un grupo demográfico de suscripción principal, y actualmente hay varias cajas de suscripción basadas en productos para acampar. Mientras tanto, la propiedad de productos para camping ya está siendo mercantilizada y modularizada a través de servicios como Hipcamp, por lo que es razonable imaginar que los campings de suscripción podrían no estar muy atrás.

Cuidado de la piel y nutrición:

El cuidado de la piel y la nutrición son los siguientes pasos lógicos para las empresas que buscan ofrecer un servicio de suscripción centrado en el bienestar. La compañía de cuidado de la piel Atolla expande su servicio de suscripción más allá del modelo de reposición típico al ofrecer a los suscriptores sueros personalizados basados en sus mediciones individuales de la piel. En el espacio de la nutrición, Lumen combina un dispositivo de hardware que evalúa los niveles metabólicos del cliente con planes de comidas personalizados calibrados según las necesidades únicas de los suscriptores. En una línea similar, Little Spoon proporciona alimentos personalizados para bebés formulados para las necesidades nutricionales individuales de un bebé.

Fashion & Apparel: Rent the Runway

fue el primero en validar que el modelo de “acceso en lugar de propiedad” mejor ejemplificado por el negocio de alquiler de DVD original de Netflix podría aplicarse a la moda, con un riesgo significativamente menor de obsolescencia, ya que no hay una alternativa digital a la ropa. El servicio de alquiler de ropa se convirtió en un unicornio en 2019 y ha lanzado una serie de nuevos servicios, incluidos los servicios de alquiler de athleisure y maternidad. [Le Tote](#) está siguiendo un modelo similar, ofreciendo a los miembros la opción de usar y devolver productos o comprar artículos que les encantan hasta por un 50% de descuento en el precio de venta al público.

El equipo que ha desarrollado este estudio



[Enrique Benayas](#)

Director General en ICEMD – Instituto de Innovación by ESIC
Director ESIC Corporate Education

Como Director General del Instituto de Innovación y Director de Corporate Education de ESIC ayudo desde hace más de 20 años a las empresas a adaptarse al ecosistema actual como:

- Asesor / miembro de Consejos
- Speaker: Impartiendo Conferencias de Alto Impacto: inspiradoras, motivacionales y estratégicas para tener criterio a la hora de tomar decisiones
- Diagnosticando necesidades
- Definiendo Hojas de Ruta de Transformación y Re-invencción



[María Albalá](#)

Directora Innovation Hub en ICEMD – Instituto de Innovación by ESIC

Entre las responsabilidades de María se encuentran la creación del ecosistema de Innovación alrededor del instituto y la divulgación de las tendencias de innovación.

Se unió a ICEMD en 2020. Previamente, ha ocupado cargos de consultoría tecnológica en empresas de múltiples sectores como banca, seguros, logística o telecomunicaciones, donde ayudó en sus procesos de transformación digital e innovación. Desde 2013, se encuentra especializada en el ecosistema de la innovación, donde ha analizado y definido estrategias para la implementación de nuevos modelos de negocio, siendo un miembro activo tanto de este ecosistema como del de emprendimiento. Cabe destacar su liderazgo en el programa de Drones de Correos y en la creación del programa de emprendimiento de esta empresa pública.

María cuenta con un Bachelor in Computing Science & IT por la Universidad Glyndŵr (Whales), un título de Ingeniería Informática por la Universidad de Alcalá de Henares, un MBA por IE Business School, así como los varios cursos de Innovación y emprendimiento por el MIT.



[Belén Grana](#)

Directora Knowledge Development en ICEMD – Instituto de Innovación by ESIC

Como Directora de Knowledge Development en ICEMD - Instituto de Innovación by ESIC, su principal cometido es convertir las tendencias e innovaciones del mercado en conocimiento útil y herramientas para impulsar proyectos de innovación, así como aportar soluciones a ESIC que le permitan anticiparse y liderar con éxito el futuro. Cuenta con una experiencia de más de 15 años en Educación con un abanico de roles que le han permitido descubrir, experimentar y participar en multitud de áreas y proyectos.

Ha sido Directora del Área Académica del Instituto de la Economía Digital, primer instituto nativo digital. Ha liderado diversos proyectos de transformación digital en Educación y ha impulsado áreas claves como la formación online, el desarrollo profesional y la implantación de sistemas de calidad.

Senior Management Program in Innovation por ESIC Business & Marketing School, European Certificate in Digital Marketing por ESIC y FEDMA, MBA por ESESA.



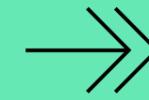
[Manuel Serrano](#)

CEO Coolhunting Group
Research Partner de ICEMD – Instituto de Innovación by ESIC

Manuel es profesor de ESIC Business & Marketing School, Ingeniero Industrial y PhD por la Universidad Alfonso X El Sabio y Fundador y CEO de Coolhunting Group, consultora global de referencia en la Detección y Análisis de Tendencias.

Manuel lleva desde el año 2008 trabajando como Analista de Tendencias para empresas de más de 20 sectores e industrias, tanto en España como a nivel internacional.

Transformative innovation solutions



Cómo te puede ayudar ICEMD a través de Corporate Education.

ACELERACIÓN

INNOVACIÓN CONTINUA

VISIÓN / INSPIRACIÓN

DIAGNÓSTICO E IDEACIÓN

SKILLS / KNOWLEDGE / TRAINING

ADOPCIÓN

ACOMPAÑAMIENTO

Explorar las ideas que existen y escucha activa.

Identificar el problema y las posibles soluciones para impulsar la Innovación.

Impartir conocimientos para desarrollar las habilidades necesarias para impulsar las soluciones de innovación.

Análisis, selección e implantación de soluciones adecuadas así como la definición e implantación de los procesos necesarios para su ejecución en la organización.

Crear las condiciones para que la innovación sea de uso común automatizado y por toda la organización, ganando velocidad en el ritmo de captación de valor.

Masterclass Innovation Series

Sesiones de ideación para la innovación

ICEMD XCHANGE

Workshop Innovation Series (Identifica retos concretos)

Encuentro Emprendedores

Workshops de Inspiración:
– Diseños de futuros
– ExO (organizaciones exponenciales)

Diagnosticador de competencias y habilidades

Formación:

Certificados

Conocimientos

Metodologías

Workshops:

- Innovación
- Metodologías (ej: agiles)

Bootcamps:

- Aceleración conocimientos concretos

Investigación Aplicada

Entrepreneur Journey

- Matchmaking
- Partner briefings

Mentoring de Innovación C-Levels

Video Learning Platform

HUB (Entrepreneurs)

Cátedra

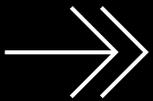
Comunidades de Inteligencia Colectiva:
Investigadores/practicioners/emprendedores.

Advisory Board as a Service

Innovation Radar

Esríbenos:
institutodeinnovacion@esic.edu

¿What's next?



La innovación continúa en:
icemd.esic.edu

Instituto de Innovación de ESIC

—

E institutodeinnovacion@esic.edu

W icemd.esic.edu

T +34 914 52 41 00

—

ESIC BUSINESS &
MARKETING SCHOOL MADRID

Av. Juan XXIII, 12

28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid

ICEMD
Instituto de Innovación by 