

Análisis

Juan Martínez Barea

Profesor de Innovación y Creación de Empresas, Instituto Internacional San Telmo, y Christian Hense, COO, Universal DX



“La innovación en los modelos de negocio será el motor del cambio en todo tipo de sectores, apoyándose en gran medida en las tecnologías exponenciales como un medio para alcanzar estos fines”



Los modelos de negocio

Cada día, abrimos los periódicos y leemos sobre nuevas y emocionantes tecnologías exponenciales que tienen el potencial de revolucionar nuestra industria. La inteligencia artificial, la impresión 3D, la robótica, los coches autónomos, la realidad virtual y aumentada, la biotecnología, la nanotecnología... la lista parece no tener fin. Sin embargo, la emoción decae rápidamente al pasar la página, dados los enormes retos que implica adaptar estas tecnologías para crear productos y servicios reales y concretos, convencer a los clientes de abandonar sus soluciones tradicionales y diseñar nuevas propuestas de valor capaces de conquistar los mercados y convertirse en algo mayoritario. Parece que estamos maravillados por los avances tecnológicos, pero todavía no podemos hacer que “trabajen para nosotros”. La pieza que falta en este puzzle es la innovación en el modelo de negocio. Las nuevas tecnologías son una fuerza transformadora y una condición necesaria para revolucionar una industria, pero la innovación en el modelo de negocio es la condición que permite que una tecnología disruptiva se convierta en la nueva realidad.

En primer lugar, vamos a examinar la frase de moda, «tecnología exponencial», para entender lo que significa.

Esta expresión se compone de dos elementos:

- por un lado, el término «exponencial» significa algo que está en rápida aceleración, duplicando su tamaño o reduciendo su coste a la mitad de forma continuada. Las tecnologías exponenciales incluyen la inteligencia artificial (IA), la realidad aumentada y virtual (RA, RV), la ciencia de datos, la biotecnología y la bioinformática, la medicina digital, la nanotecnología y la fabricación digital, las redes y sistemas de computación, la robótica y los vehículos autónomos.

- por otro lado, se trata de una tecnología que en la actualidad se encuentra en el punto en el que su relación calidad-precio hace posible incorporarla para resolver los problemas empresariales actuales de modos que anteriormente no era posible.

Aunque es ya posible, obtener todo el valor potencial que las tecnologías exponenciales pueden ofrecer no es todavía una realidad. La única manera de que la aplicación de tecnologías exponenciales sea una realidad es usando su principal catalizador: nuevos modelos de negocio innovadores, entendiendo como modelo de negocio a cómo una empresa crea, entrega y captura el valor. Solo si se aplican de forma práctica las tecnologías exponenciales en la creación, entrega y captura del valor, podrán tener plena validez los increíbles beneficios e impacto de estas tec-

nologías. Únicamente si los modelos innovadores de negocio crean los medios, las tecnologías exponenciales podrán revolucionar realmente una industria y, con ello, ayudar a resolver los retos más grandes de la humanidad.

Para visualizar el poder de la innovación de los modelos de negocio, tomemos el «lienzo del modelo de negocio» (“business model canvas”) de Osterwalder y Pigneur, de su exitoso libro «Generación de modelos de negocio», que se ha convertido en un marco ampliamente implantado para analizar y describir modelos de negocio en diferentes industrias. Según este marco conceptual, hay nueve elementos diferentes que componen el modelo de negocio, que permiten visualizar cómo una empresa crea (1. Actividades clave, 2. Recursos clave, 3. Socios clave), entrega (4. Clientes, 5. Relaciones con los clientes, 6. Canales de distribución) y captura (7. Propuesta de valor, 8. Costes, y 9. Ingresos) valor. A modo de ejemplo, Apple realizó importantes innovaciones en su modelo de negocio con el lanzamiento de su icónico iPod, que funcionaba junto con el programa iTunes. El iPod no era una revolución tecnológica en sí mismo, pero revolucionó la industria de la música gracias a su innovador modelo de negocio. La propuesta de valor era simple: busca, compra y disfruta de música digital. La música llegaba al iPod a través de su iTunes store. Para ello, Apple se asoció

con las discográficas más importantes para crear la biblioteca musical en línea más grande del mundo. Diamond Multimedia, con su marca Rio, dejó de tener éxito tras el lanzamiento del iPod de Apple; no porque el dispositivo fuera peor (¡todo lo contrario!), sino por la falta de todo un modelo de negocio (especialmente el vínculo con un software potente) que permitiera la creación de una gran propuesta de valor añadido.

Si uno quiere potenciar las tecnologías exponenciales, la pregunta está clara: qué elementos del lienzo del modelo de negocio pueden utilizarse para potenciar, mejorar o hacer posible una propuesta de valor superior. Hay sectores en los que es más obvio, el comercio electrónico o las redes sociales, por ejemplo. Pero esto es de aplicabilidad a todos los sectores, desde los más tecnológicos a los más tradicionales, como la Industria Agroalimentaria o el Turismo. Así, estamos ya empezando a ver la aplicación de la inteligencia artificial a la industria agroalimentaria para múltiples aplicaciones, desde el cálculo anticipado de las cosechas a la prevención de las plagas. Esta aplicación explotará el día en el que se desarrollen modelos de negocio realmente innovadores, que permitan explotar todos los beneficios de la inteligencia artificial para generar valor para el sector agro. Igual que explotará la aplicación de la realidad virtual y la realidad aumentada al turismo, cuando las empresas diseñen modelos de negocio realmente innovadores que exploten todo su potencial para generar valor para el turista.

La innovación en los modelos de negocio será el motor del cambio en todo tipo de sectores, apoyándose en gran medida en las tecnologías exponenciales como un medio para alcanzar estos fines. De hecho, todas las industrias aplicarán antes o después las tecnologías exponenciales en sus modelos de negocio. Y los que mejor lo hagan verán beneficios increíbles. Cada año, la empresa de consultoría estratégica BCG (Boston Consulting Group) publica un informe sobre las empresas más innovadoras del año. Once de las cincuenta empresas nombradas en el ranking de las empresas más innovadoras de 2018, incluyendo siete de las que aparecen entre las diez primeras, son nativas digitales y, por lo tanto, innovadoras digitales por definición. La mayor parte, si no la totalidad, del resto de los que aparecen en la lista han incluido tecnologías digitales en sus programas de innovación, y, lo que es más importante, éstas se han incluido a través de todos los elementos de los modelos de negocio y de todos los sectores, incluso los más “conservadores”. Parece que estamos sólo ante el principio de la revolución.