

LA INNOVACIÓN EN NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES

THE INNOVATION IN NEW DIGITAL BUSINESS MODELS

Francisco González-Bree

Deusto Business School, Universidad de Deusto

RESUMEN

Una serie de factores están facilitando el surgimiento de nuevos modelos de negocio digitales. Empresas como Airbnb y Uber han sacudido los cimientos de sectores como el turismo o los transportes. Pero estas disrupciones lejos de remitir van a ser cada más frecuentes en todo tipo de industrias como la educación, la banca, la energía o la salud. Este artículo analiza algunos de los factores más destacables que están facilitando este efecto. La innovación abierta y el auge de los centros de innovación corporativos, la economía colaborativa, la lógica dominante del servicio (LSD) o las nuevas tendencias tecnológicas son algunos de los factores que están facilitando que la innovación surja de una manera más rápida y eficaz. Dos ejemplos de empresas con modelos de negocio digitales distintivos, Airbnb y Sher.pa, ilustran la forma en que las nuevas empresas están haciendo sus negocios.

Palabras clave: Innovación, servicios, tecnología, digital, modelos de negocio.

SUMMARY

A number of factors are facilitating the emergence of new digital business models. Companies like Airbnb and Uber have shaken the foundations of sectors such as tourism or transport. But far from abating, these disruptions will be increasingly common in all industries like education, banking, energy or health. This article discusses some of the most significant factors that are facilitating this effect. Open innovation and the rise of the of corporate innovation centers, the collaborative economy, the Service-dominant (S-D) logic or new technological trends are some of the factors that are facilitating innovation to emerge more quickly and effectively. Two examples of companies with distinctive digital business models, Airbnb and Sher.pa illustrate how new companies are doing their business.

Keywords: Innovation, services, technology, digital, business models.

1. Introducción: La evolución de los modelos de innovación

La comprensión de la innovación ha evolucionado con el tiempo. Una clasificación de los modelos de innovación que ha tenido gran influencia es la propuesta por Rothwell, (1994) que identificó cinco generaciones de modelos de innovación en un periodo de cuarenta años. Las cinco

generaciones son el empuje de la tecnología (desde los años 50 hasta mediados de los años 60), tirón de la demanda del mercado (desde mediados de la década de los 60 hasta principios de los 70), modelos iterativos o de acoplamiento de la I + D y el Marketing (desde mediados de la década de los 70 hasta mediados de la década de los 80), los procesos de innovación integrados (desde principios de la década de los 80 hasta mediados de la década de los 90) y finalmente los procesos de integración de sistemas y redes (desde la década de los 90 en adelante).

Hobday (2005) resume las características de la 5ª generación de modelos de innovación propuesto por Rothwell incluyendo aspectos tales como: (1) la promoción de desarrollos paralelos totalmente integrados con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación (TICs) avanzadas, (2) el uso de sistemas expertos y modelos de simulación en I + D, (3) el desarrollo de vínculos estrechos con los clientes líderes e integraciones estratégicas con los principales proveedores incluyendo el co-desarrollo de nuevos productos y servicios, (4) la generación de vínculos horizontales incluidas las alianzas empresariales (5) el despliegue de grupos de investigación en colaboración, y (6) el desarrollo de acuerdos de colaboración de marketing y comercialización.

Por otra parte, los expertos en innovación no están de acuerdo en cuál podría ser el próximo modelo de innovación (6º modelo de innovación). Sin embargo, una perspectiva que ha captado la atención de los profesionales y académicos es el concepto de la innovación abierta (Almirall y Casadesus-Masanell, 2010; Baldwin y Von Hippel, 2001; Chesbrough, 2003, 2006; Gassmann, Enkel y Chesbrough, 2010; Lazzarotti, y Manzini, 2013; Levine y Prietula, 2014; Tidd, 2013; Von Hippel, 1986, 1988, 2005). Un concepto similar aunque tiene algunas diferencias es el concepto innovación abierta colaborativa.

2. La innovación abierta y la expansión de los centros de innovación corporativos

La innovación abierta, término acuñado por el profesor Henry Chesbrough, supone una nueva forma de pensar que incorpora el reconocimiento de que las ideas innovadoras pueden surgir desde cualquier lugar. Por lo tanto, es importante cuando las empresas tienen como objetivo colaborar con los socios o co-creadores que tienen un conocimiento complementario de los retos de la innovación. En conversaciones recientes de este autor con el director de innovación abierta de una empresa del Ibex 35, la

explicación aportada por el director era la siguiente “Si asumimos que es imposible para nosotros tener siempre el mejor talento del mundo en nuestra nómina, en tal caso la única forma de acceder a ese talento y a su conocimiento tan valioso es a través de la innovación abierta”.

La innovación abierta se basa en la organización sistémica de los procesos de innovación para que la empresa esté más abierta al conocimiento externo, la I + D y las ideas (Chesbrough, 2006). Las empresas que operan bajo esta lógica se mueven a un enfoque de mayor colaboración con los proveedores, competidores, clientes y los usuarios finales (Von Hippel, 1988). Por lo tanto, la innovación abierta se basa en el análisis de cómo las empresas trabajan en colaboración con una amplia gama de fuentes externas e internas de la innovación, incluidas las universidades y los centros de I + D. Al mismo tiempo utilizan la I + D propia y son proclives a constituir empresas de nueva creación y facilitar procesos de concesión de licencias (Chesbrough, 2006). La innovación abierta muestra cómo las organizaciones tradicionales, que eran más cerradas, se están transformando en organizaciones mucho más transversales y colaborativas (Levine y Prietula, 2014).

Esta evolución de las organizaciones hacia modelos más abiertos se puede analizar también desde el punto de vista de la evolución de la I + D corporativa. Steve Blank, considerado uno de los emprendedores en serie y académicos más reconocidos de Silicon Valley, proponía hace un año en un interesante artículo para el Huffington Post cuatro periodos diferenciados:

El primer periodo comprende desde 1870 hasta 1920 y se caracteriza porque la innovación sucedía fuera de las grandes empresas a través del esfuerzo de inventores, emprendedores y pequeñas empresas que vendían sus invenciones y patentes a las grandes empresas. Inventores de la talla de Thomas Edison y Graham Bell formaron parte de este periodo. El segundo periodo transcurre desde 1920 hasta 1990 y se caracteriza porque las grandes empresas crearon sus propios centros de I+D internos (Corporate R&D Labs). Algunos ejemplos incluyen GE, DuPont, Bell Labs, IBM Research, 3M, Xerox PARC y Kodak Labs. El tercer periodo abarca desde 1990 y se caracteriza por la irrupción de la era de las TICs. En este periodo, las estrategias corporativas de innovación se enfocaron en invertir y comprar startups externas. Para ello las empresas desarrollaron grupos de capital riesgo y desarrollo de negocio. El último periodo transcurre desde el año 2010 y se caracteriza por la aparición de los centros de innovación. Se trata de incubadoras aceleradoras corporativas que trabajan con una mentalidad de innovación abierta con el objetivo de

alcanzar esa innovación que de otra manera no sería posible. Según un estudio reciente de Capgemini, estos centros corporativos incuban y aceleran startups internas y externas con el objetivo de innovar en producto y servicios, desarrollar tecnologías, como laboratorios internos de innovación de las empresas, y sobre todo para crear ecosistemas que nutran la innovación abierta.

3. Beneficios y retos de la innovación abierta

Los estudios empíricos que analizan los impactos de la innovación abierta en las organizaciones que la están poniendo en práctica son alentadores. Estas empresas buscan de una forma sistemática la exploración de una amplia gama de fuentes internas y externas para satisfacer los retos y oportunidades de innovación, integrando conscientemente las capacidades y los recursos de la empresa y, en general, explotando esas oportunidades a través de múltiples canales (Chesbrough, 2006a; Von Hippel y Von Krogh, 2003). Para alcanzar con éxito una situación de innovación abierta, las empresas deben alcanzar tres retos. El primer reto está relacionado con la preparación de la empresa para compartir conocimientos y colaborar. El segundo reto tiene que ver con la capacidad de la empresa para construir confianza entre los socios. El tercer reto gira en torno a la forma cómo se establecerán nuevos modelos de negocio que incorporen mecanismos de gobierno basados en relaciones que sean mutuamente beneficiosas. Por lo tanto, la innovación abierta significa que "el foco de la innovación se desplaza de una empresa individual a la comunidad de las empresas" (Barrett et al, 2011). Hay tres capacidades fundamentales que las empresas necesitan nutrir cuando avanzan hacia un marco de innovación abierta: (1) se debe fomentar el co-aprendizaje con socios para transmitir y compatir la información adecuada para generar confianza; (2) se debe avanzar en la forma de construir las capacidades para mejorar la información entre redes y diseminaciones para convertirse en eficientes; y (3) se debe desarrollar la forma de integrar la red de empresas y otros agentes en una comunidad con el fin de responder de manera innovadora a las oportunidades de mercado.

4. La importancia de colaborar con clientes y usuarios

Un aspecto fundamental de la innovación abierta es la integración de las prácticas de los usuarios finales de innovación (Von Hippel, 1986,

1988). Los usuarios participan en diferentes partes de la innovación cuando comparten sus necesidades, ideas y conocimientos con los fabricantes, e incluso ayudan a crear prototipos y probar los nuevos desarrollos de productos (Baldwin y von Hippel, 2011). En las últimas dos décadas estamos viendo cómo los consumidores son agentes clave en la innovación ya que los consumidores generan colectivamente cantidades masivas de la innovación de los productos. Más allá de los primeros estudios sobre los impactos de los usuarios finales en la innovación, en la actualidad algunos autores como Von Hippel, Ogawa y De Jong (2011) sostienen que estamos viviendo una época caracterizada por el "consumidor innovador". Esta etapa se enmarca en un nuevo paradigma caracterizado por tres aspectos: (1) cuando los usuarios innovan para crear los productos que desean, (2) cuando los rechazan o los validan, (3) cuando el mercado ha crecido y el producto diseñado por los consumidores es refinado y comercializado.

Un término relacionado es la innovación abierta colaborativa. Este concepto se conoce como "abrir la innovación de forma colaborativa" (Baldwin y von Hippel, 2011) y una de sus características diferenciales es la puesta en común de los esfuerzos de diseño individuales y colectivos para el uso y disfrute de cualquiera. Ejemplos reales que salen de esta lógica de pensamiento incluyen proyectos como Linux o Wikipedia. Jimmy Wales, fundador de Wikipedia, propone en la web el siguiente argumento "Cuando fundé Wikipedia, pude haber hecho una empresa con fines de lucro incorporando, por ejemplo, banners publicitarios, pero decidí hacer algo diferente". Para financiar este proyecto de innovación abierta colaborativa, Jimmy Wales decidió solicitar donaciones de personas en la web para nutrir su proyecto. Baldwin y von Hippel (2011: 1399) describen este nuevo marco para organizar los recursos humanos y las capacidades relacionadas con los procesos de innovación e inversiones. Sugieren que las nuevas tecnologías y el diseño modular han fomentado la "innovación de los usuarios individuales", "las empresas usuarias" y "la innovación colectiva" como la arquitectura principal de la innovación adoptada por las empresas en una economía basada en el bien común. Baldwin y von Hippel (2011: 1400) sostienen que "la innovación colectiva" se basa en la arquitectura de la innovación relacionada con un "bien público que no es excluyente y que su fin no es el de la rivalidad". La innovación colectiva se enmarca en el fomento del "software libre" y la "ciencia abierta". Según Baldwin y von Hippel (2011: 1403) la "innovación abierta colaborativa" supone la involucración de contri-

buidores que comparten sus trabajos de generación, diseño y asimismo también los resultados de sus esfuerzos individuales y colectivos para el uso de cualquier persona. Los proyectos de “innovación abierta colaborativa” se caracterizan por dos propiedades bien definidas. (1) Los participantes no son rivales en lo referente al diseño innovador (de lo contrario no colaborarían), y (2) no consideran vender de forma individual o colectiva productos o servicios que incorporen la innovación o los derechos de propiedad intelectual.

La innovación abierta y la innovación abierta colaborativa aportan un amplio paraguas de posibilidades de innovación por la contribución de los diferentes socios que comparten su trabajo innovador. Refleja una transformación de cómo las empresas adoptan, usan y manejan su innovación, sobre todo la forma en que gestionan la colaboración sobre la idea de co-generación, co-diseño, co-dirección y co-producción. Tidd (2013) argumenta que la innovación abierta depende de contextos y de contingencias específicas que muestran diferentes patrones dependiendo de los entornos, los sectores y el mercado. Bajo esta concepción se utilizan diferentes métodos para la generación de nueva creación de valor y se ponen en práctica modelos de negocio en colaboración (Barret et al, 2011; Chesbrough, 2006a).

5. Creación de valor por medio de nuevos modelos de negocio complejos

La creación de valor por medio de nuevos modelos de negocio está cambiando la mentalidad y la forma de abordar los negocios por parte de las empresas. Una encuesta global realizada por Economist Intelligence Unit entre más de 4.000 altos directivos encontró que el 54% prefería desarrollar nuevos modelos de negocio antes que desarrollar nuevos productos y servicios como fuente de ventaja competitiva futura (Amit and Zott, 2012). Un estudio global realizado por IBM entre más de 750 líderes de los sectores públicos y privados observó que las empresas cuyos márgenes de explotación habían crecido más rápido que sus competidores durante los últimos cinco años eran dos veces más propensas a enfatizar nuevos modelos de negocio, en lugar de productos o la innovación de procesos. (Amit and Zott, 2012).

Un argumento clave que explica esta transformación se basa en el nuevo papel adoptado por los clientes en una tendencia general de la sociedad hacia un comercio mundial más abierto (Teece, 2010). Al

mismo tiempo que los usuarios finales tienen muchas opciones y están mucho más desagregados, las cadenas de suministro han crecido de forma global y son mucho más transparentes. Por lo tanto, la transformación de los modelos de negocio se convierte en una dimensión clave de la forma en que las empresas compiten en los mercados de hoy en día. Las empresas tienen que satisfacer las nuevas necesidades de los clientes inteligentes y para ello centran sus esfuerzos en desarrollar nuevos modelos de negocio y en la creación de valor por medio de nuevos productos, servicios y experiencias. De acuerdo con Teece (2010), el principal reto para las empresas es cómo transformar la vieja lógica impulsada por la oferta de la era industrial a nuevos marcos de propuestas de valor para el cliente en la economía del conocimiento, y cómo identificar nuevos segmentos de cliente objetivo que se ajusten a su propuesta de valor.

El concepto de modelo de negocio tiene dos funciones principales, comprender cómo las empresas capturan valor y al mismo tiempo crean valor para el cliente. Si lo comparamos con la estrategia, son diferentes (Teece, 2010). Mientras que la estrategia está más relacionada con la inteligencia empresarial y el amplio análisis de las ventajas competitivas, el modelo de negocio se basa en la comprensión de la arquitectura organizativa y financiera de la empresa (Chesbrough, 2006a; Teece, 2010). También se relaciona con un sistema de actividades interconectadas e interdependientes y cómo estas actividades están vinculadas en un patrón complejo (Amit y Zott, 2012).

Antes, en la era industrial, el modelo de negocio era un marco sencillo en el que las empresas simplemente empaquetaban su tecnología y la propiedad intelectual en un producto que se vendía. En la actualidad, la economía del conocimiento está generando nuevos modelos de negocios que incluyen complejas cadenas de suministro, amplios ecosistemas de actores (proveedores, socios de I + D, clientes, proveedores de software, competidores, reguladores, universidades, centros de investigación, organizaciones gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro, tercer sector etc.). Los modelos de negocio hoy en día incluyen un sistema de dimensiones interrelacionadas que puede ser extremadamente complejo. (Teece, 2010). Internet, por ejemplo, se convirtió en un nuevo canal del que han surgido nuevos modelos de negocio, algunos de ellos debido a las nuevas tecnologías TIC, y han transformado las relaciones de las actividades y los actores del sistema.

Por lo tanto, una de las principales conclusiones de los investigadores es que la innovación es importante para el tratamiento del modelo de

negocio ya que es un elemento clave que define la forma en que las empresas líderes compiten hoy en la economía del conocimiento (Teece, 2010). Esto significa que es vital la capacidad de una empresa para crear nuevos modelos de negocio que se vinculen directamente al papel desempeñado por la innovación, junto con su capacidad de crear, transformar y explorar nuevas estructuras organizativas basadas en tecnologías TIC.

6. Los Modelos de negocios y la nueva Lógica Dominante del Servicio (LSD)

La confluencia de diversos campos del marketing tales como el marketing de servicios y el marketing relacional ha llevado a la disciplina a una nueva lógica dominante del servicio (LSD) (Vargo y Lusch, 2004). En esta lógica, los servicios son vistos como la parte dominante del proceso de creación de valor (Gummesson, 1995, 2002) y el cliente juega un papel activo importante en este proceso (Czepiel, 1990; Lovelock y Wright, 1998, Zeithaml et al. 2000, 2002). Este enfoque establece que las empresas no entregan valor, sino que tan sólo hacen propuestas de valor dado que éste es creado por los clientes mediante el uso o consumo de los productos o servicios (Vargo y Lusch, 2004). La LDS se centra en el cliente y es impulsada por el mercado (Sheth et al. 2000). Este punto de vista implica colaborar y aprender con los clientes para adaptarse mejor a sus necesidades. La LDS supone que el valor es definido y co-creado con el consumidor en lugar de entregarlo sin su participación (Vargo y Lusch, 2004). Con respecto a este desplazamiento hacia la co-producción de actividades, las empresas también están reconociendo que, particularmente en contextos de servicios, los clientes son en realidad co-creadores del servicio y que el valor derivado del servicio viene a través del uso y la co-creación en lugar de venir exclusivamente a través de la prestación de servicios en el sentido tradicional (Vargo y Lusch, 2004).

Los avances en la tecnología, como Internet, están apoyando las formas en que las empresas interactúan con sus clientes en esta nueva lógica centrada en el servicio (Bitner et al. 2000). Como consecuencia de ello, las empresas son capaces de mejorar la comunicación y la velocidad de sus procesos (Froehle 2006). La tecnología está mejorando la manera en que los servicios impersonales pueden complementar o sustituir al elemento humano en el proceso de creación de servicio (Bitner et al. 2000). Por ejemplo, ahora hay sofisticadas tecnologías de la información y la

comunicación como los asistentes virtuales inteligentes que permiten a las personas interactuar verbalmente con sus coches, dispositivos de navegación, teléfonos inteligentes, ordenadores, tabletas, etc. (por ejemplo Siri de Apple). Las empresas que trabajan en la industria de los asistentes virtuales están empezando a desarrollar estos sistemas no sólo para dispositivos ponibles como los teléfonos inteligentes o los relojes inteligentes sino para otras industrias más tradicionales. Las últimas tecnologías digitales están empezando a ser integradas en los productos y servicios que antes no eran digitales, tales como automóviles, refrigeradores, termostatos, etc.

7. La evolución desde los servicios físicos a los servicios virtuales

Sobre la base de la identificación del canal empleado para la prestación de servicios, Sousa y Voss (2006) reconocen dos tipos de prestación de servicios, el servicio físico y el servicio virtual. Los autores definen el servicio físico como "la parte de una experiencia al servicio del cliente proporcionada de forma no automatizada, lo que requiere un cierto grado de intervención humana, ya sea a través de un canal virtual (por ejemplo, el servicio al cliente de chat en vivo) o un canal físico" (Sousa y Voss 2006, p. 357). Por lo tanto, los servicios físicos se llevan a cabo por personal de la empresa (por ejemplo, un cajero humano de una sucursal bancaria). Por el contrario, los servicios virtuales se definen como "componentes puros de información de una experiencia proporcionada de forma automatizada durante el servicio a un cliente (sin intervención humana) a través de un canal virtual dado" (Sousa y Voss 2006, p. 358). La provisión de información como una dimensión de servicio al cliente constituye el objetivo principal del servicio virtual. Estos servicios se producen sin la intervención directa de los empleados (por ejemplo, la banca online) (Surprenant y Solomon 1987; Zeithaml and Bitner, 2003).

Otra forma de identificar los tipos de servicios es mediante la interacción personal entre un empleado del servicio y el cliente. En los servicios personales, la producción y el consumo de servicios están estrechamente vinculados con el empleado que presta el servicio (Schultze 2004). En este caso, la posibilidad de personalizar el servicio es muy alta debido a la interacción personal entre el cliente y el empleado, y su intercambio de información en el momento de la prestación de servicios es fluido (Rust y Chung 2006). Por lo tanto, en situaciones de servicios personales, los clientes pueden influir en el proceso y en el resultado directamen-

te a través de la interacción con el empleado (Svensson 2006). Además, el comportamiento del personal de primera línea, así como la interacción entre ellos y los clientes son muy importantes para la imagen de la empresa (Harris y Ogbonna 2006), particularmente en el caso de un fallo en el servicio.

A medida que el empleado de la empresa presta el servicio, un fallo podría ser atribuido al empleado (Bitner et al., 1994). Por otro lado, existen oportunidades para la recuperación del servicio debido a que el empleado y el cliente interactúan directamente (Yen et al., 2004). El cliente puede mostrar su decepción en tiempo real si el nivel de servicio prestado no cumple con sus expectativas y el empleado humano tiene la oportunidad de reaccionar en consecuencia para corregir la situación (Swanson y Kelley, 2001). Esto es muy importante, ya que se ha encontrado que una eficaz recuperación del servicio aumenta los niveles de percepción de calidad que tiene el cliente de la empresa en comparación con situaciones en las que no se han producido fallos en el servicio (Bitner et al., 1990). Sin embargo, ya que cada vez es menos viable que una empresa ofrezca servicios personales a toda su base de clientes, los empleados humanos se suelen dedicar por lo general sólo a los segmentos de clientes más rentables (Lacey et al. 2007). Por otra parte, las investigaciones han encontrado que mientras que algunos clientes perciben la interacción con los empleados humanos algo agradable, otros clientes conscientemente tratan de evitar los encuentros con empleados humanos (Meuter et al., 2000; Dabholkar y Bobbitt et al 2003).

En estas circunstancias, los servicios pueden ser producidos sin la intervención directa de los empleados humanos (Zeithaml et al 2000). Estos servicios impersonales también se conocen como autoservicio (Kelley et al., 1990). Los servicios impersonales normalmente se llevan a cabo mediante la sustitución de los empleados humanos (Bitner et al 2002; Lin y Hsieh 2006), ya sea con los canales de distribución convencionales, tales como indicadores, tableros de anuncios, descripciones de productos, folletos, o con canales basados en la tecnología, como los sistemas de autoservicio tecnológico (Bateson, 1985; Blumberg 1994; Bitner et al 2000; Balasubramanian et al 2002). Es cada vez más frecuente que los clientes realicen por sí mismos grandes partes del servicio. La prestación de servicios impersonales, donde una compañía combina la tecnología con los aspectos personales de la prestación de servicios, no es un fenómeno nuevo. Hace más de veinticinco años, Shostack explicaba que un encuentro de servicio tiene un período de tiempo durante el

cual el consumidor interactúa directamente con un servicio, ya sea con un empleado humano o con la tecnología de autoservicio de la empresa. Desde entonces, los investigadores han reconocido que los proveedores de servicios exitosos deben ser capaces de combinar la tecnología con los aspectos personales de la prestación de servicios (Berry 1999).

8. La innovación, la tecnología y los nuevos modelos de negocio digitales

De acuerdo con Teece (2009) el diseño de nuevos modelos de negocio es un arte y en la práctica el mundo de los negocios ha adoptado una serie de metodologías y herramientas concretas. Una aproximación holística para entender cómo encajan las distintas metodologías es la aportada por el libro “The Innovator’s Method” de Nathan Furr y Jeff Dyer. Los autores proponen un proceso con cuatro fases (1) insight, (2) problema, (3) solución y (4) modelos de negocio. Para trabajar estas fases los autores proponen utilizar ciertas herramientas que en muchos casos han sido perfeccionadas por las startups. Estas son herramientas de creatividad e ideación, innovación abierta, design thinking, software ágil, lean startup y business model canvas. En este artículo el autor se centra en la metodología de diseño de modelos de negocio propuesta por el Dr. Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2004, 42-95) para analizar dos ejemplos de nuevos modelos de negocio digitales, el caso de Airbnb y el caso de Sher.pa. Según Osterwalder “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes objetivo, la arquitectura de la empresa, su red de aliados estratégicos para crear, realizar el marketing y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

Las empresas han estado desplegando tecnologías desde los años 60 para hacer llegar sus productos y servicios a los clientes y usuarios. Estas tecnologías se han ido sofisticando en estas últimas décadas. Desde los primeros cajeros automáticos de finales de los años 60 hasta el reparto con drones de estos últimos años que proponen empresas como Amazon, la tecnología está llegando a ser fundamental dentro del modelo de negocio de las empresas. Desde el año 2010 las empresas han comenzado a introducir tecnologías de la información y la comunicación muchísimo

más sofisticadas, como las incluidas en el último estudio 2016 de Capgemini sobre el foco de los nuevos centros de innovación corporativos. En el estudio se mencionan tecnologías en las que las empresas están poniendo el foco como, el Internet de las cosas y las ciudades inteligentes con un 21%, las tecnologías financieras (Fintech) 13%, la biotecnología y las tecnologías del mundo de la salud 12%, la computación en la nube y software, Big Data y analíticas 10%, las tecnologías manufactureras y robótica 10% y ciberseguridad 6%. Hace tres años Mackinsey ofrecía un estudio sobre las tecnologías disruptivas que van a cambiar el mundo y las cinco primeras era el Internet móvil, la automatización del conocimiento con sistemas inteligentes, el Internet de las cosas, la computación en la nube y la robótica avanzada. A esta lista podemos sumar las predicciones de los últimos años de los CEOs de las grandes empresas tecnológicas como Mark Zuckerberg de Facebook que preveen que la realidad virtual y la realidad aumentada en todo tipo de dispositivos ponibles van a cambiar la forma que tenemos de ver y sentir el mundo. Por lo tanto no estamos hablando exclusivamente del desarrollo de ERPs internas (Enterprise Report Systems) o aplicativos/plataformas que puede usar el cliente sino de sistemas inteligentes muy cercanos a la inteligencia artificial que impregnan todas las áreas de la empresa. Desde el punto de vista del marketing, esta revolución tecnológica se ha visto acompañada de una nueva lógica dominante basada en la entrega de servicios.

9. Dos ejemplos de nuevos modelos de negocios digitales

Para ilustrar cómo en la práctica están surgiendo nuevos modelos de negocio digitales este autor ha aplicado dos casos ilustrativos de empresas que han sido analizados en detalle por las escuelas de negocio. En primer lugar el autor revisará el estudio del caso Sher.pa realizado por Deusto Business School y en segundo lugar el estudio del caso Airbnb realizado por Harvard Business School:

El Caso de Sher.pa ha sido analizado por los profesores Oswaldo Lorenzo y este autor de Deusto Business School. Xabier Uribe-Etxebarria fundó Anboto el 26 de Noviembre de 2009, una empresa especializada en proveer la tecnología Web Customer Service (sistemas online de atención a clientes) y e-Commerce basado en Semántica y Procesamiento del Lenguaje Natural, cuya propuesta de valor buscaba reducir los costes de atención al cliente e incrementar la satisfacción de los clientes. Sus segmentos de cliente objetivo eran empresas líderes de

los sectores de banca, retail, turismo y salud. Anboto era una empresa de Business-to-Business (B2B) que vendía tecnologías avanzadas y utilizaba formatos de crecimiento basados en la adquisición de nuevos clientes y monetización con formatos SaaS (Software as a Service). Anboto fue galardonada con premios internacionales y de referencia mundial. Sin embargo, a pesar del gran éxito que supuso esta empresa con su modelo de negocio, Xabier Uribe-Etxebarria lanzó una segunda empresa en el año 2012 que, a pesar de seguir trabajando con tecnologías Semánticas y Procesamiento del Lenguaje Natural, utilizaría un modelo de negocio totalmente diferente. Esta segunda empresa con su distintivo modelo de negocio, estaría pensada para satisfacer el mercado de consumidores finales a través de sus móviles. La propuesta de valor de Sher.pa gira alrededor de un asistente virtual inteligente capaz de predecir las necesidades de los clientes y acompañarlos en su día a día para mejorar su vida.

En palabras de su fundador “Anboto fue el viaje previo que tuvo que realizar antes de crear lo que siempre había querido: Sher.pa”. El modelo de negocio de Sher.pa era Business-to-Consumer (B2C). El modelo de Sher.pa utilizaría formatos de crecimiento y monetización altamente innovadores. Sher.pa permitiría, por ejemplo, integrar un sistema de pago por transacción (en algunos casos vía programas de afiliación) con publicidad. Teniendo en cuenta la aparición de las nuevas tecnologías que estaban irrumpiendo en los mercados, como por ejemplo el Internet de las Cosas, Xabier estaba teniendo oportunidades en el modelo que el mismo llamaba B2B2C. En palabras de Xabier “hablamos con un fabricante de automóviles y nos decía que quería Sher.pa en sus coches o que se integrara con sus APIs; o hablamos con un fabricante de teléfonos móviles y quería a Sher.pa ya instalado en el dispositivo cuando éste lo vendiera. En estos casos, estamos tratando con el fabricante y no con el consumidor final”. Los éxitos no han tardado en llegar para esta segunda empresa que propone un modelo de negocio muy diferente a su precursora. En el año 2015 cerraba una alianza estratégica con Samsung (el mayor fabricante de smartphones del mundo), y en el año 2016 cerraba la mayor ronda de financiación semilla del año en España con cerca de 6 millones de euros. Resulta especialmente interesante observar la velocidad con la que estas empresas evolucionan sus modelos de negocio digitales, en este caso de un modelo B2B a un modelo B2C y posteriormente a un modelo B2B2C.

El caso de Airbnb ha sido analizado por Joseph B. Lassiter III y Evan Richardson de Harvard Business School y explica los factores e hitos

que fueron fundamentales en el éxito de esta empresa fundada por Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk. La empresa, fundada en 2008, fue valorada en 30.000 millones de dólares en junio del presente año y ha conseguido hasta la fecha 4.350 millones de dólares. Según consta en Wikipedia, Airbnb es “un mercado de alojamiento peer-to-peer (red entre iguales o red entre pares) que conecta hosts (vendedores de habitaciones / alojamiento) a los viajeros a través de su página web. Airbnb permite transacciones entre estas dos entidades mediante el cobro de un "cargo por servicio" sin poseer ninguna habitación directamente por sí mismo”.

El modelo de negocio de Airbnb se apoya en la personalización de los servicios por medio de la utilización de la tecnología. Esto permite a los usuarios encontrar por ellos mismos, sin intermediación de otros empleados, espacios únicos de gente como ellos a precios más competitivos. Es importante tener en cuenta que según un estudio de Allianz Global el 60% de los Millenials (personas nacidas entre el año 1980 y el año 2000) confía en la economía colaborativa. En este caso podemos apreciar la importancia de la economía colaborativa y del uso de las tecnologías digitales en el modelo de negocio de esta empresa. Su gran éxito se debe en parte a que el modelo de negocio tiene un grandísimo potencial de escalabilidad ya que su propuesta de valor es aplicable a nivel mundial.

En conclusión, Sherpa y Airbnb son dos ejemplos de empresas con nuevos modelos de negocio digitales que se apoyan en conceptos como la innovación abierta, la economía colaborativa, la lógica dominante del servicio y las nuevas tendencias tecnológicas, para desarrollar propuestas de valor diferenciales para segmentos de cliente objetivo.

10. Bibliografía

- ALMIRALL, E. and CASADESUS-MASANELL, R. (2010): “Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence”, *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 1, pp 27-47.
- AMIT, R. and ZOTT, CH. (2012): “Creating value through business model innovation”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 3, pp 41-49.
- BALASUBRAMANIAN, S.; PETERSON, R.A. *et al.* (2002): “Exploring the Implications of M-Commerce for Markets and Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4, pp 348-361.
- BALDWIN, C. and VON HIPPEL, E. (2011): “Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation”, *Organization Science*, Vol. 22, No. 6, pp 1399-1417.

- BARRETT, M.; VELU, CH.; KOHLI, R.; SALGE, T.O.; SIMOES-BROWN, D. (2011): "Making the transition to collaborative innovation: issues of readiness, trust and governance", *Business Briefing*. Nesta.
- BATESON, J.E.G. (1985): "Self-Service Consumer: An Exploratory Study", *Journal of Retailing*, Vol. 61, pp 49-76.
- BERRY, L.L. (1999): *Discovering the Soul of Service*, New York: Free Press.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B. and TETREALT, M.S. (1990): "The Service Encounter Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. January, pp 71-84.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. *et al.* (1994): "Critical Service Encounter: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. October, pp 95-106.
- BITNER, M.J.; BROWN, S.W. and MEUTER, M.L. (2000): "Technology Infusion in Service Encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp 138-149.
- BLANK, S. (2015): "Innovation Outposts and the Evolution of Corporate R&D", *The Huffington post*, http://www.huffingtonpost.com/steve-blank/innovation-outposts-and-t_b_8628480.html
- BLUMBERG, D. (1994): "Strategies for Improving Field Service Operations Productivity and Quality", *The Service Industries Journal*, Vol. 14, pp 262-277.
- CHESBROUGH, H.W. (2003): "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", *Harvard Business School Press*, Cambridge, MA.
- (2006): "Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape", *Harvard Business School Press*, Cambridge, MA.
- (2006a): "Open Innovation: A New Paradigm for understanding Industrial Innovation", Chapter 1. In: Chesbrough, H.W.; Vanhaverkeke, W.; West, J. (Ed.) *Open Innovation. Researching a New Paradigm*, pp. 1-12. Oxford University Press, Oxford.
- (2010): "Business model innovation: Opportunities and barriers", *Long Range Planning*, Vol. 45, pp 354-363.
- CZEPIEL, J. A. (1990): "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp 13-21.
- DABHOLKAR, P.A.; BOBBITT, L.M. and LEE, E.J. (2003): "Understanding Consumer Motivation and Behaviour related to Self-scanning in Retailing: Implications for Strategy and Research on Technology-Based Self-service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 1, pp 59-95.
- FROEHLE, C. M. (2006): "Service Personnel Technology, and Their Interaction in Influencing Customer Satisfaction", *Decision Sciences*, Vol. 37, No. 1, pp 5-38.
- GUMMESSON, E. (1995): "Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy", *Understanding Services Management*, W.J. Glynn and J.G. Barnes, New York, John Wiley & Sons, pp 244- 268.
- (2002): "Relationship Marketing and a New Economy: it's Time for de-Programming", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp 585-589.

- HARRIS, L.C. and OGBONNA, E. (2006): "Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 4, pp 543-558.
- HOBDAY (2005): "Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 17, n°2, 121- 146.
- KELLEY, S.W.; DONNELLY, J.H.J. *et al.* (1990): "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 3, pp 315-335.
- LACEY, R.; SUH, J. *et al.* (2007): "Differential Effects of Preferential Treatment Levels on Relational Outcomes", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 3, pp 241-256.
- LAZZAROTTI, V.; MANZINI, R. (2013): "Different modes of open innovation: A theoretical framework and empirical Study", Chapter 2. In Tidd, J. (Ed.), *Open Innovation Research, Management and Practice*, Vol. 23. World Scientific Publication Co., London, pp 15-37.
- LEVINE, S.S.; PRIETULA, M.J. (2014): "Open collaboration for innovation. Principles and Performance", *Organization Science*, Vol. 25, No. 5, pp 1414-1433.
- LIN, J.S. and HSIEH, P.L. (2006): "The Role of Technology Readiness in Customers' Perception and Adoption of Self-service Technologies", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 5, pp 497-517.
- LOVELOCK, C.H. and WRIGHT, L. (1998): *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- MEUTER, M.L.; OSTROM, A.L.; ROUNDTREE, R.I. and BITNER, M.J. (2000): "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. July, pp 50-64.
- OSTERWALDER, A. (2004): *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*, Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.
- ROTHWELL, R. (1994): "Towards the fifth-generation innovation process", *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 1, pp 7-31.
- RUST, R. T. and CHUNG, T. S. (2006): "Marketing Models of Service and Relationships", *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp 560-580.
- SCHULTZE, U. (2004): "Complementing Self-Service Technology with Service Relationships - The Customer Perspective", *e-Service Journal*, Vol. 3, No. 1, pp 7-31.
- SHEETH, J.N.; SISODIA, R.S. *et al.* (2000): "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp 55-66.
- SOUSA, R. and VOSS, C. (2006): "Service Quality in Multi-channel Services Employing Virtual Channels", *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 4, pp 356-371.
- SURPRENANT, C.F. and SOLOMON, M.R. (1987): "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, Vol 51, No. April, pp 73-80.

- SVENSSON, G. (2006): "New Aspects of Research into Service Encounters and Service Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 3, pp 245-257.
- SWANSON, S.R. and KELLEY, S.W. (2001): "Attributions and Outcomes of the Service Recovery Process", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. Fall, pp 50-65.
- TEECE, D.J. (2007): "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, pp 1319-1350.
- (2009a): *Business Models, Business Strategy, and Innovation*, Mimeo, University of California, Berkeley, Haas School of Business.
- (2009b): *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
- (2010): "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp 172-194.
- TIDD, J. (2013): "Introduction: Why We Need a Tighter Theory and More Critical Research on Open Innovation", Chapter 1. In Tidd, J. (Ed.), *Open Innovation Research, Management and Practice*, Vol. 23, World Scientific Publication Co., London, pp. 1-11.
- VARGO, S.L. and LUSCH, R.F. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. January, pp 1-17.
- VON HIPPEL, E. (1986): "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp 791-805.
- (1988): *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- (2005): *Democratizing Innovation*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- VON HIPPEL, E.; VON KROGH, G. (2003): "Open source software and the "Private-Collective" innovation model: Issues for organization science", *Organization Science*, Vol. 14, No. 2, pp 209-223.
- VON HIPPEL, E.; OGAWA, S.; DE JONG, J.P.J. (2011): "The age of the consumer-innovator", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 1, pp 27-35.
- YEN, H.J.; GWINNER, K.P. et al. (2004): "The Impact of Customer Participation and Service Expectation on Locus Attributions Following Service Failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 1, pp 7-26.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. and MALHOTRA, A. (2000): *A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice*, Unpublished work.
- (2002): "Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review on Extant Knowledge", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30, No. 4, pp 362-375.
- ZEITHAM, V.A. and BITNER, M.J. (2003): *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 3rd Edition, New York, NY: McGraw-Hill.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.