



**16ª Reunión Plenaria  
Comunidad AEC Innovación  
INNOVACIÓN Y AGILIDAD  
EMPRESARIAL**

Madrid, 7 de marzo de 2017

An abstract graphic on the left side of the slide depicts a rocket launch. It features several overlapping, semi-transparent shapes in shades of yellow and orange, suggesting motion and energy. A central circular element is composed of two overlapping rings, one light blue and one light green, with a white center, resembling a stylized 'Q' or a target symbol.

*Creación de nuevos modelos de negocio sostenibles*

*Alberto Peralta*

*Universidad de Alcalá*

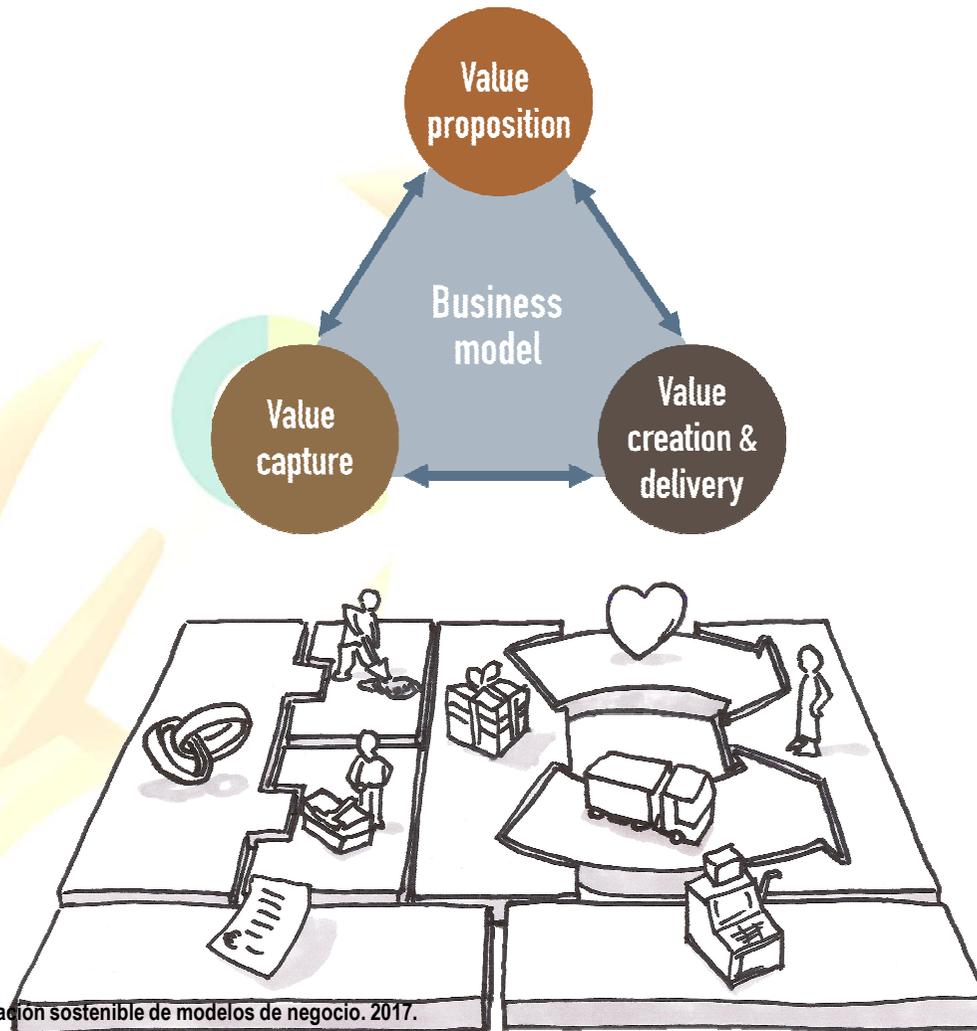
## INNOVACIÓN Y AGILIDAD EMPRESARIAL

- Los innovadores de modelos de negocio tienen más éxito que los innovadores de productos o procesos (4 veces más, de media) - *Boston Consulting Group y BusinessWeek*.
- Las empresas con los márgenes que más crecen respecto a sus competidores son las que innovan sus modelos de negocio (doblan a sus rivales en este sentido) - *global survey de IBM a 750 líderes corporativos (cotizadas y no)*.

- ➔ La innovación sostenible de modelos de negocio puede ser hoy la fuente más importante de ventajas competitivas.
- ➔ Hay 2 alternativas para crear modelos de negocio sostenibles: Más seguras, mejores, más baratas y más rápidas.

Lindgardt & Reeves, 2013; Mitchell & Coles, 2003; Pohle & Chapman, 2006

# ¿Qué es un modelo de negocio sostenible?

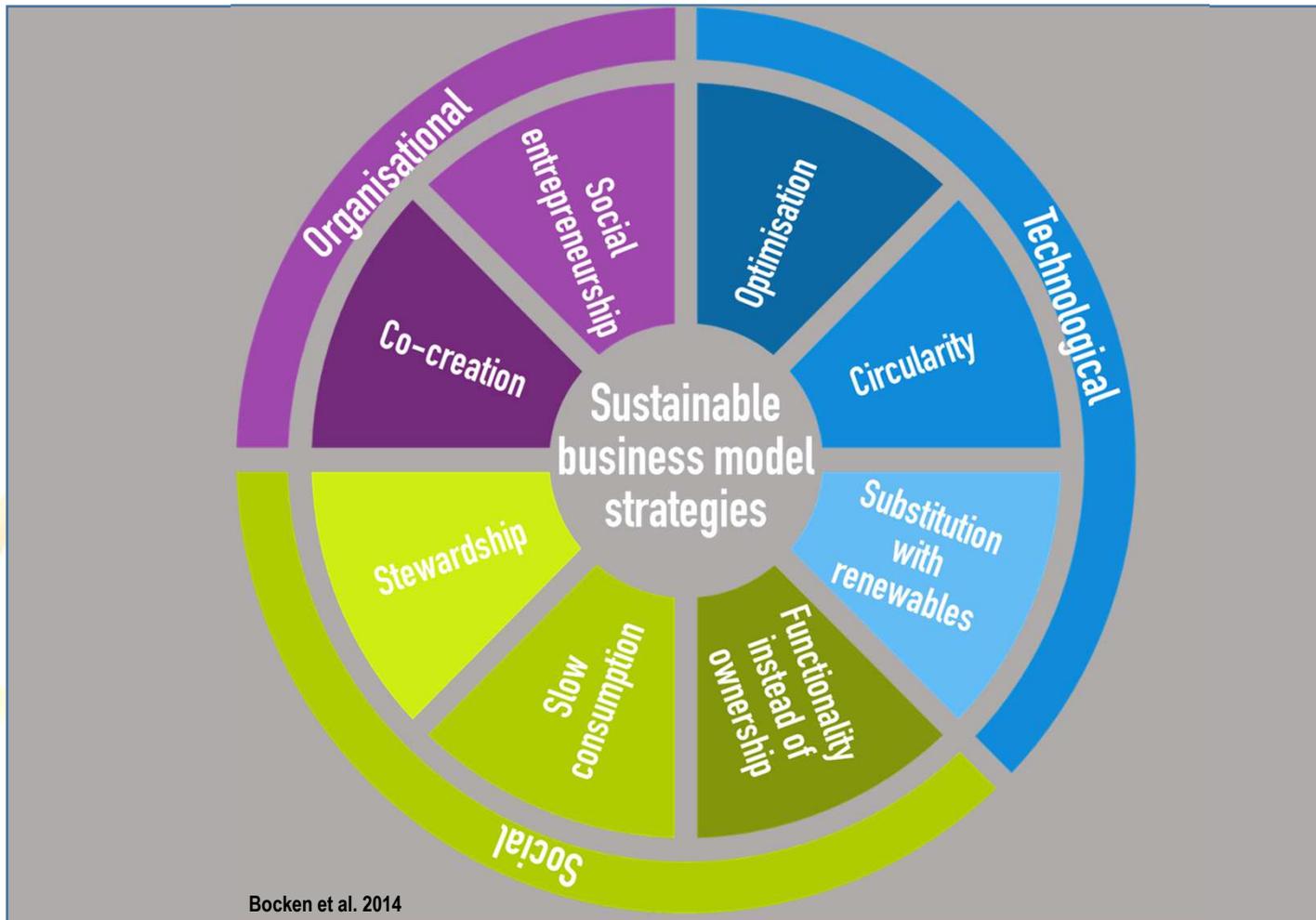


- Un modelo de negocio es una representación del intercambio de valor, expresado en la creación, la distribución y la recuperación de ese valor.
- Hay 2 interpretaciones:
  - El componente principal del modelo de negocio es la propuesta de valor.
  - El componente principal es todo el modelo de negocio.
- En ambos caso, aunque de forma distinta, se tienen en cuenta a todos los **stakeholders**

# ¿Qué es un modelo de negocio sostenible?



# ¿Ventajas de un modelo de negocio sostenible?



Bocken et al. 2014

# Algunos retos de los modelos de negocio sostenibles

- **Conseguir rentabilidad y beneficios sociales y ambientales, y equilibrarlos correctamente.**
- **Las formas de pensar, las normas y formas de hacer las cosas, los comportamientos y las métricas** pueden no ayudar o impedir la innovación de modelos de negocio.
- **Una oposición a ceder recursos** a la innovación de modelos de negocio y a **volver a configurar recursos y procesos** para los nuevos modelos de negocio.
- **La integración de la innovación tecnológica** con la innovación de modelos de negocio es multidimensional y compleja.
- La interacción con los **grupos de interés externos** obliga a un esfuerzo extra.
- Los métodos para modelizar negocios son pocos y no suelen tener en cuenta la sostenibilidad.

Evans et al. 2016

# Nuestro proyecto de investigación

- Basado en
  - **Más de 7 años** de experiencias de creación de modelos de negocio en corporaciones y startups, y de entrevistas con profesionales y mentores.
  - Análisis de más de **140 publicaciones debidamente documentadas** sobre la materia, tanto de Europa como de EE.UU. Realizados por centros de prestigio (University of Stanford, University of Cambridge y Universidad de Alcalá)

# Nuestro proyecto de investigación

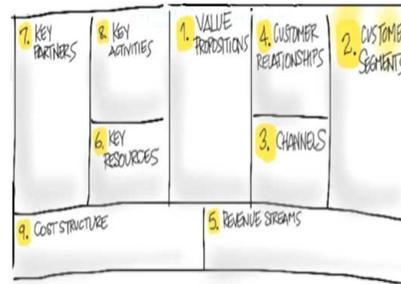
- ➔ Hemos identificado el porqué de los fracasos y planteado 2 modelos para innovar los modelos de negocio de forma sostenible.
- ➔ Esas 2 alternativas sirven como:
  - **Mapas**, que permite identificar las actividades y retos que tiene cada fase y las herramientas que se pueden utilizar
  - **Herramientas**, para diseñar y planificar cada fase, de acuerdo a las necesidades y contexto específicos de cada empresa.



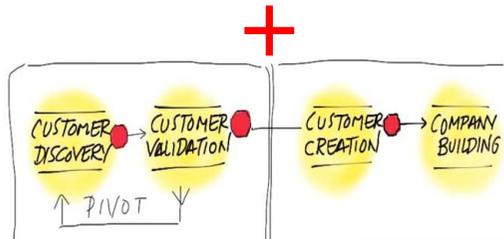
## Nuestro proyecto de investigación

- ➔ **Segundo modelo:** Innovación Sostenible de Modelos de Negocio a partir del desarrollo de clientes: Modelo Lean Startup.
- ➔ Hipótesis: Es útil para innovaciones continuas/disruptivas y urgentes.

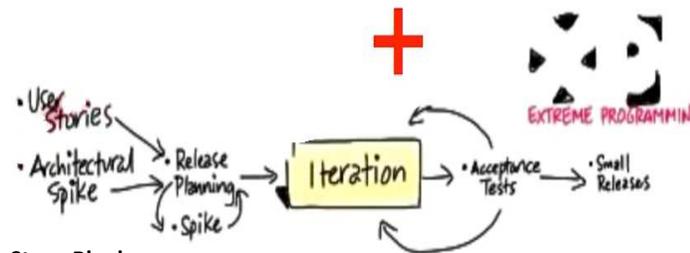
Diseño de modelos de negocio



Desarrollo de Clientes



Desarrollo ágil



Steve Blank

# Nuestro proyecto de investigación

- ➔ Segundo modelo: Innovación Sostenible de Modelos de Negocio a partir del desarrollo de clientes: Modelo Lean Startup.

Lean Startup permite desarrollar **innovación continua/disruptiva** en 2 fases caracterizadas por la urgencia/velocidad:

1. Búsqueda de modelos de negocio que funcionen
2. Ejecutando los que realmente funcionen.

# Nuestro proyecto de investigación

- ➔ Segundo modelo: Innovación Sostenible de Modelos de Negocio a partir del desarrollo de clientes: Modelo Lean Startup.

Lean Startup utiliza 3 herramientas en la fase de búsqueda:

1. El diseño de modelos de negocio utilizando hipótesis.
2. La confirmación iterativa e incremental de esas hipótesis, incluyendo la posibilidad de pivotes.
3. El desarrollo ágil de productos.

# AEC y la innovación sostenible de modelos de negocio

- ➔ AEC está desarrollando una comunidad de empresas avanzadas que tratan de equilibrar la innovación técnica con la innovación de modelos de negocio.
- ➔ Esta comunidad está empezando a conocer los beneficios del modelo Lean Startup, como alternativa al modelo tradicional de innovación.
- ➔ Creemos que existe un valor estratégico para la comunidad de la innovación de AEC conocer en qué situaciones se debe utilizar un modelo u otro, según los objetivos empresariales y de sostenibilidad (tanto estratégica como tácticamente).

# AEC y la innovación sostenible de modelos de negocio

- ➔ Nuestro proyecto de investigación permitirá a los integrantes de la comunidad AEC comparar las distintas interpretaciones y resultados de ambos modelos de innovación, a escala nacional e internacional, al contar con el apoyo de entidades tan prestigiosas como la University of Cambridge y de especialistas tan relevantes como Steve Blank, Bob Dorf o la comunidades Lean Startup Circles (asociados a Eric Ries) de todo el mundo.