

# EY-Parthenon

## Entendiendo el ecosistema de negocios

5 preguntas claves

Strategy realized



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

# Evolucionando hacia el mundo de los ecosistemas

## Todos hablan de ecosistemas, pero ¿qué es y qué beneficios genera en un modelo de negocio?

Hoy en día vemos cómo se están desdibujando las líneas que definen una industria. Vemos empresas de consumo ofreciendo seguros y créditos de capital de trabajo, instituciones financieras ofreciendo sistemas de gestión de *marketing*, compañías de cemento dando servicios de arquitectura e ingeniería.

Estas organizaciones están dejando de pensar en qué productos y/o servicios han ofrecido tradicionalmente, y están poniendo al centro de sus empresas a sus clientes y necesidades, buscando resolverlas de manera holística.

Como no es posible que una empresa pueda proveer todos los productos y servicios, necesita pensar de manera colaborativa, generar alianzas que le permitan ser relevante e integral al llegar con una oferta de solución. La naturaleza misma de la competencia está cambiando. Competir se trata cada vez más de identificar nuevas formas de colaborar y conectarse en lugar de simplemente ofrecer propuestas de valor alternativas para los productos y servicios que *fabricamos*.



1

¿Cuál es la necesidad?

2

¿Por qué ahora?

3

¿Cuáles son los beneficios?

4

¿Cuál es la solución?

5

¿Cuál es la conclusión?





No tener un rol dentro del mundo de ecosistemas no es una opción. Es tan relevante el tamaño de la oportunidad como del riesgo de no participar.

**Juan Taboada**  
Socio de EY-Parthenon



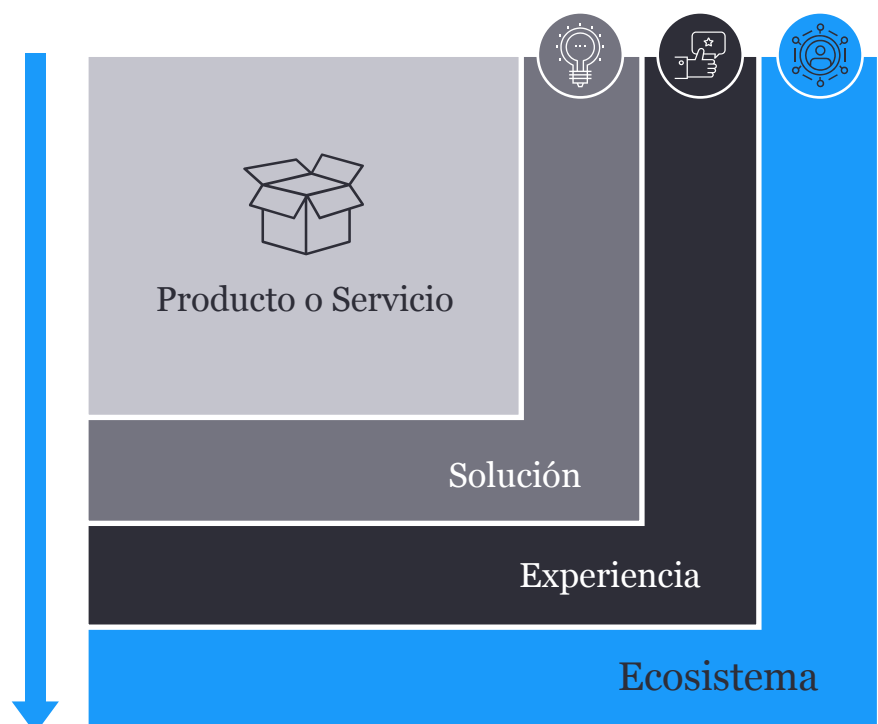
## 1. ¿Cuál es la necesidad?

Durante mucho tiempo las empresas de diferentes industrias han ido evolucionando en su manera de crear una propuesta de valor que les permita ser exitosas:

- ▶ El punto de partida fue competir con base en productos y servicios diferenciados.
- ▶ Luego evolucionaron a ofrecer *servicios de valor agregado* alrededor del producto.
- ▶ Por último empezaron a trabajar en crear experiencias *end-to-end* que no tengan fricciones y que sean memorables.

Pero esto no ha sido suficiente, pues todos están en el mismo camino y es muy difícil sostener una propuesta de valor diferenciada en el largo plazo.

Hace varios años, algunas empresas empezaron a trabajar para evolucionar hacia un modelo de negocios basado en ecosistemas. Esto es, buscar ponerse al centro de las necesidades de sus clientes, y resolverlas de manera integral a través de una red de socios, pero apalancando la relación que tienen con sus clientes.





## 2. ¿Por qué ahora?

Hoy vemos a empresas peruanas de consumo ofreciendo créditos de capital de trabajo o sistemas de gestión de restaurantes. También vemos a bancos en Ecuador, Colombia y España yendo más allá de ofrecer servicios financieros, brindando soluciones de movilidad, o de gestión empresarial para sus clientes o de búsqueda de vivienda. Asimismo, compañías de cemento en México ofreciendo microcréditos, y servicios de ingeniería y arquitectura.

Por último, empresas de *delivery* pasando a ofrecer soluciones de movilidad o soluciones financieras. Esto no solo lo vemos en ejemplos de empresas tecnológicas de Asia, sino que ya está pasando en América Latina también.

Si no evolucionamos nuestros modelos de negocio, corremos el riesgo de quedar fuera y la amenaza puede venir de jugadores de otras industrias sin que nos demos cuenta.

### Empresa de construcción

---

Desarrolló el ecosistema de materiales de construcción más grande del mundo.

### Empresa digital de entregas a domicilio

---

Transformó la forma en la que las personas se conectan con los productos y servicios.

### Institución financiera

---

Transformó la manera de buscar viviendas y disminuyó la incertidumbre al rededor de un nuevo integrante en la familia

### Empresa de gas natural

---

Entendió las necesidades del cliente en torno a su producto *core* y se transformó para dar una solución integral.

### Empresa de tecnología electrónica y sanitaria

---

Creó todo un ecosistema alrededor de las necesidades de salud, tanto de los pacientes como de los principales proveedores.

### Plataforma digital de venta de servicios empresariales

---

Se está convirtiendo en un *one stop shop* para restaurantes ofreciendo portafolio de productos, capacitaciones, créditos, entre otros.



# Un modelo de negocio basado en ecosistemas tiene beneficios tangibles

## 3. ¿Cuáles son los beneficios?

Poner al cliente al centro y desarrollar un modelo de negocio basado en ecosistemas tiene beneficios tangibles:

1. Permiten fortalecer la relación con los clientes al volvernos más relevantes para ellos. Esto trae consigo ventas más frecuentes y de mayor margen, el valor de marca aumenta y nos permite defender nuestros precios y márgenes.
2. Genera nuevas fuentes de ingreso. Estas vienen de las nuevas soluciones que creamos, pero también nos volvemos un canal de distribución de otras empresas.
3. Permite profundizar en el conocimiento del cliente. Capturamos una mayor cantidad de información, lo que nos permite conocerlos a profundidad para poder mejorar nuestra oferta de productos, servicios y soluciones.

1

Fortalecer la relación con el cliente y volverse más relevante.



2

Generar nuevos *revenue streams*.

3

Obtener mayor conocimiento del consumidor.

## 4. ¿Cuál es la solución?

La metodología que EY-Parthenon propone para el desarrollo de modelos de negocio basados en ecosistemas empieza con la definición estratégica y priorización de ecosistemas y soluciones, así como el desarrollo del modelo operativo necesario para poder no solo gestionar el ecosistema sino evolucionarlo en el tiempo.

Por último acompañamos a nuestros clientes en la elaboración y prueba de los prototipos o MVP para poder pasar de la estrategia a la ejecución del modelo.

### Estrategia

Evaluación y priorización de ecosistemas.



Identificar y validar las necesidades de los clientes y estructurar alrededor de los ecosistemas candidatos.



Identificar y profundizar en los socios clave del ecosistema.



Identificar la oportunidad de negocio y el rol del orquestador en una lista corta de ecosistemas.



Evaluar y seleccionar el ecosistema a priorizar con base en criterios objetivos.



Diseñar la solución de los primeros ecosistemas.

### Modelo operativo

Definición de modelo, estructura, herramientas, etc.



Comprender la intención estratégica y el porqué de la función de ecosistemas.



Definir el modelo de ejecución: metodología de desarrollo de ecosistemas.



Estructura, roles y perfiles.



Proporcionar el marco de gobierno que garantice la función de ecosistemas.



Definir las herramientas necesarias para la ejecución y gestión de los ecosistemas.



Establecer métricas para comprender el éxito y rendimiento de los ecosistemas.

### Desarrollo de ecosistemas

Acompañamiento en el diseño y la construcción de la solución



Determinar el modelo de ingreso al mercado que genere valor de manera compartida para todos los actores.



Definir la experiencia y el modelo operativo del ecosistema.



Diseñar el ecosistema mínimo viable (MVE).





La era de los ecosistemas comenzó, está aquí nos guste o no. Debemos crear ecosistemas poniendo las necesidades del cliente al centro, entregando una propuesta de valor, integrando a los socios correctos y construyendo una experiencia integral e integrada para los clientes.

**Marco Orbezo**  
Socio de EY-Parthenon

## 5. ¿Cuál es la conclusión?

Muchas empresas en el mundo, pero también en Latinoamérica, están ya trabajando para construir este nuevo modelo de negocio, con el objetivo de defenderse ante la llegada de nuevos jugadores, así como evolucionar y crecer.

Si no vamos al mismo ritmo corremos el riesgo de perder relevancia de cara a nuestros clientes y por lo tanto perder valor como compañías.

Hay que escoger el *rol* que queremos jugar en este nuevo escenario competitivo.

### Evolución de los roles dentro del ecosistema

#### Jugador tradicional



- ▶ Empresa que ofrece sus productos o servicios a su propia base de clientes.
- ▶ En algunos casos pueden llegar a ofrecer más allá del producto/servicio, brindando soluciones y/o experiencias memorables, pero sin salir de su ámbito de acción (ej. banca, seguros, etc.).

#### Aliado participante



- ▶ Empresa que se cuelga de plataformas de terceros.
- ▶ Ofrece sus productos o servicios a una base de clientes mayor (terceros).

Plataforma digital para depósitos electrónicos

Institución financiera y de seguros

Cadena de comercio de construcción, ferretería y hogar



## Evolución de los roles dentro del ecosistema (continuación)

### Plataforma



- ▶ Empresa con gran base de clientes o alcance, la cual permite a sus aliados estratégicos incorporar sus productos, servicios, *data*, procesos, etc., dentro de su oferta de valor.

Empresa de sistema de pagos en línea

Institución financiera

Institución financiera

### Orquestador



#### Orquestador de momentos de verdad

- ▶ Empresas que desarrollan soluciones brindadas por ellos o terceros, alrededor de los momentos de verdad de los clientes (ej. Comprar una casa).

Empresa de gas natural

Institución financiera

#### Orquestador de marketplace

- ▶ Empresas orquestan a terceros para ofrecen sus productos o servicios, actuando como *one-stop-shop* a su base de clientes.

Empresa de construcción

Institución financiera



### Creador

- ▶ Empresas que crean un nuevo ecosistema a través de nuevos productos o servicios que transforman la manera tradicional de hacer negocios.
- ▶ Las empresas se apalancan en su propia base de clientes, desarrollos tecnológicos, bases de información, etc., y buscan abarcar gran parte del ecosistema apalancándose de aliados estratégicos.

Empresa de tecnología electrónica y sanitaria

Conglomerado empresarial enfocado en salud y manufactura inteligente

Consortio de comercio electrónico

Conglomerado enfocado en seguros y servicios financieros

## Contactos

### Juan Taboada

Socio de EY-Parthenon

Mobile: +57 317 517 6971  
juan.taboada@parthenon.ey.com

Carrera 11 # 98-07  
Bogotá - Colombia

[ey.com/parthenon](http://ey.com/parthenon)

### Marco Orbezo

Socio de EY-Parthenon

Mobile: +51 957 561 855  
marco.orbezo@parthenon.ey.com

Av. Victor Andrés Belaúnde 171,  
San Isidro, Lima, Perú

[ey.com/parthenon](http://ey.com/parthenon)

### Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría. Los conocimientos y los servicios de calidad que brindamos ayudan a generar confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes sobresalientes que se unen para cumplir nuestras promesas a todos nuestros accionistas. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo laboral para nuestra gente, para nuestros clientes y para nuestras comunidades.

EY se refiere a la organización global y puede referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, una empresa del Reino Unido limitada por garantía, no brinda servicios a los clientes. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite [ey.com](http://ey.com).

### Acerca de los Servicios de Asesoría en Transacciones de EY

La forma en que administre su agenda de capital hoy definirá su posición competitiva mañana. Trabajamos con los clientes para crear valor social y económico ayudándolos a tomar decisiones mejores y más informadas sobre la gestión estratégica del capital y las transacciones en mercados que cambian rápidamente. Ya sea que esté preservando, optimizando, recaudando o invirtiendo capital, los Servicios de Asesoramiento de Transacciones de EY combinan un conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia para brindar un asesoramiento enfocado. Podemos ayudarlo a impulsar una ventaja competitiva y mayores rendimientos a través de decisiones mejoradas en todos los aspectos de su agenda de capital.